

**IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL, APRENDIZAJE, DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE CARRERA
INDIVIDUAL EN EL PERSONAL NACIONAL (NRS) DE LAS AREAS DE
INVESTIGACIÓN DEL CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL
CIAT- AÑO 2010**

**LINA ANDREA ALONSO REALPE
MARÍA ISABEL MATTA PANTOJA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2011**

**IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL, APRENDIZAJE, DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE CARRERA
INDIVIDUAL EN EL PERSONAL NACIONAL (NRS) DE LAS AREAS DE
INVESTIGACIÓN DEL CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL
CIAT- AÑO 2010**

**LINA ANDREA ALONSO REALPE
MARÍA ISABEL MATTA PANTOJA**

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

**Director
VÍCTOR HUGO LEAL LONDOÑO
Psicólogo**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2011**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de Grado en Cumplimiento a los requisitos exigidos por la Universidad del Valle Sede Palmira para optar al título de Administradoras de Empresas.

Coordinador. Manuel Salazar Castillo

Presidente del jurado

Psic. Martha Cecilia Sabala Moreno

Jurado

Ing. Jhon Hardy García Ortíz

Jurado

Palmira, Julio de 2011

DEDICATORIA

Dedico el trabajo de Grado a Dios quien es el fundamento de mi vida, a mi hermano Mauricio Alonso por el ejemplo de lucha y perseverancia que marcó mi vida y me ha permitido tener certeza y convicción de lo que espero alcanzar, a mis padres por su apoyo y respaldo para el desarrollo de mi carrera y a mi hermano Fabio Alonso por ser ejemplo de Sabiduría, Entrega y Tenacidad.

Lina Andrea Alonso Realpe

Deseo dedicar este trabajo de grado a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza necesaria para terminar este gran proyecto de vida. A mi madre por ser el centro de mi vida, la luz que guía mi camino, por darme igualmente la vida, por sus sabios consejos, su eterno amor, apoyo y comprensión. A mis hermanos y hermanas: Javier, Guillermo, Martha, Débora y especialmente a Emperatriz, por su incansable amor a la vida, su bondad, humildad, por ser la mejor hermana del mundo... Ella es quien me ha enseñado el valor de la vida, el trabajo honrado, amor y compasión por los demás y los animales. Gracias por guiarme, ser el ejemplo a seguir en cada momento de mi vida.

María Isabel Matta Pantoja

AGRADECIMIENTOS

Al Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, que nos brindó la oportunidad de realizar nuestra tesis de grado, en particular al Dr. Gustavo Peralta Hernández por su apoyo, ayuda, comprensión y disposición, desde la idea del anteproyecto hasta la culminación de la tesis de grado.

Al Dr. Julio César Labrada, a María Eugenia Arce, Adriana Cardona, igualmente a los demás colaboradores del área de Recursos Humanos: Ilba Zair Rico, Catalina Montoya, Carmenza Cataño, Julián Camilo Novoa, Germán Alexander Vargas, Juan Manuel Rodríguez, Diana Alejandra Gil, Sra. María Elena Duque y la Sra. Beatriz Díaz, por su apoyo y cooperación.

Deseamos extender un especial reconocimiento a nuestro director de trabajo de grado el profesor Víctor Hugo Leal Londoño, por su apoyo incondicional y dedicación, aparte de ser un excelente maestro es un excelente ser humano, nuestros más sinceros agradecimientos.

Como agradecimiento especial a nuestros profesores agradecimiento en este último capítulo de nuestra vida universitaria, por su responsabilidad para con los alumnos cuando nos transmiten el conocimiento y la experiencia necesaria para ser verdaderos profesionales.

Lina Andrea Alonso Realpe
María Isabel Matta Pantoja

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 Antecedentes del problema	6
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Formulación del problema	13
1.4 Sistematización del problema.....	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
2.1 Justificación del problema de investigación.....	14
2.2 Justificación teórica	14
2.3 Justificación metodológica.....	16
2.4 Justificación práctica	17
2.5 Justificación institucional	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. PRONÒSTICO E HIPOTESIS	20
4.1 Satisfacción Laboral.....	20

4.1.1 Hipótesis de Investigación	20
4.1.2 Hipótesis Nula	21
4.2 Aprendizaje.....	21
4.2.1 Hipótesis de Investigación	21
4.2.2 Hipótesis Nula	21
4.3 Desempeño.....	21
4.3.1 Hipótesis de Investigación	21
4.3.2 Hipótesis Nula	22
4.4 Desarrollo de Carrera Individual	22
4.4.1 Hipótesis de Investigación	22
4.4.2 Hipótesis Nula	22
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Definición y Antecedentes Históricos de la Capacitación	23
5.1.2 La Escuela de las Relaciones Humanas	26
5.2 MOTIVACIÓN	28
5.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow	29
5.3 SATISFACCIÓN LABORAL.....	31
5.3.1 Dimensiones de la Satisfacción laboral.....	32

5.4 APRENDIZAJE.....	37
5.4.1 Teorías del Aprendizaje.....	38
5.4.2 Habilidades del Aprendizaje (Modelo de Kolb)	40
5.4.2.1 Dimensiones del Aprendizaje	40
5.4.2.2 Mapas mentales	44
5.5 DESEMPEÑO	45
5.5.1 Dimensiones del desempeño	47
5.5.2 Desarrollo Organizacional DO	49
5.5.3 Desarrollo de Competencias.....	50
5.6 DESARROLLO DE CARRERA	51
5.6.1 Anclas de Carrera	53
6. MARCO CONCEPTUAL	58
7. MARCO CONTEXTUAL.....	59
7.1 Reseña Histórica.....	59
7.1.2 Presentación de la Organización	61
7.1.3 Misión Institucional	62
7.1.4 Visión Institucional	62
7.2 Estructura Organizacional	63
8. MARCO LEGAL	65

8.1 Ley 50 de 1990.....	65
8.2 Ley 29 de 1988.....	65
9. METODOLOGÍA	83
9.1 FASE 1	83
9.1.1 Metodología de la Investigación.....	83
9.2 FASE 2	85
9.2.1 Tipo de Investigación..	85
9.3 FASE 3	86
9.3.1 Población y Muestra	86
9.4 FASE 4	87
9.4.1 Métodos estadístico.....	87
9.5 FASE 5	88
9.5.1 Selección de Variables	88
9.5.1.1 Satisfacción Laboral.....	89
9.5.1.2 Aprendizaje.....	90
9.5.1.3 Desempeño.....	91
9.5.1.4 Desarrollo de Carrera Individual.....	92
9.6 FASE 6	94
9.6.1 Técnicas de Recolección de Información.....	94

9.6.1.1 Técnica de Recolección primaria - Cuestionario	94
9.6.1.2 Fuentes Secundarias	95
9.7 FASE 7	96
9.7.1 Definición de las Categorías	96
9.7.2 Validez del Criterio.....	103
9.7.2.1 Prueba Piloto	103
9.7.2.2 Estructura Final del cuestionario Aplicado	104
10. RESULTADOS	105
10.1 Tamaño de Muestra	105
10.2 Nivel Educativo	107
10.3 Programa	108
10.4 Capacitación recibida en el año 2010.	109
10.5 PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010.....	110
10.5.1 Beneficios Económicos.....	110
10.5.2 Beneficios No Económicos.....	111
10.5.3 Apoyo del CIAT	111
10.5.4 Apoyo de Supervisores	112
10.5.5 Reconocimiento de Supervisores	113

10.6 PREGUNTAS PARA MEDIR EL NIVEL DE APRENDIZAJE APLICADO A SU TRABAJO.....	114
10.6.1 Resolución de Problemas	114
10.6.2 Objetivos del CIAT	115
10.6.3 Objetivos del Programa.....	116
10.7 PREGUNTAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL TENIENDO EN CUENTA LA CAPACITACIÓN RECIBIDA.	117
10.7.1 Habilidades.....	117
10.7.2 Metas Concretas de Trabajo	118
10.8 PREGUNTAS SOBRE DESARROLLO DE CARRERA TENIENDO EN CUENTA LA CAPACITACIÓN RECIBIDA	119
10.8.1 Visualizarse en el Futuro en CIAT	119
10.8.2 Planes de desarrollo Profesional	120
10.9 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO – TABULACIÓN DE LOS DATOS.	121
10.10 Edad y Medidas de tendencia Central.....	122
10.11 Antigüedad y Medidas de tendencia Central.....	123
10.12 Preguntas Abiertas	124
11. CONCEPTO Y SUGERENCIAS SIN TABULAR	131
11.1 Sugerencias Sin tabular	137

12. RELACIÓN ENTRE GÉNERO Y CAPACITACIÓN RECIBIDA.....	144
13. RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y EDAD	145
14. RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y ANTIGÜEDAD.....	147
15. RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y NIVEL EDUCATIVO	149
16. RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y PROGRAMA	151
17. CONCLUSIONES	153
17.1 Respecto al Primer Objetivo	154
17.2 Respecto al Segundo Objetivo	157
17.3 Respecto al Tercer Objetivo.....	159
17.4 Respecto al Cuarto Objetivo	160
18. RECOMENDACIONES (PROPUESTA)	163
19. GLOSARIO.....	167
20. BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS.....	171

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow	30
FIGURA 2. Determinantes de la satisfacción Laboral.....	33
FIGURA 3. Modelo de Kolb	41
FIGURA 4. Representación de un mapa mental.....	45
FIGURA 5. Organigrama CIAT	63
FIGURA 6. Centros del CGIAR.....	64
FIGURA 7. Tamaño de la Muestra	105
FIGURA 8. Capacitación – Nivel Educativo	107
FIGURA 9. Capacitación - Programa.....	108
FIGURA 10. Capacitación recibida con apoyo del CIAT.....	109
FIGURA 11. Beneficios Económicos	110
FIGURA 12. Beneficios No Económicos.....	111
FIGURA 13. Apoyo del CIAT para capacitarse.....	111
FIGURA 14. Apoyo de Supervisores	112
FIGURA 15. Reconocimiento de Supervisores.....	113
FIGURA 16. Resolución de Problemas	114

FIGURA 17. Objetivos del CIAT	115
FIGURA 18. Objetivos del Programa.....	116
FIGURA 19. Habilidades	117
FIGURA 20. Metas concretas de trabajo	118
FIGURA 21. Visualizarse en CIAT en un futuro.....	119
FIGURA 22. Planes de desarrollo profesional	120
FIGURA 23. Número de Respuestas Diarias	120
FIGURA 24. Capacitación según Edad	122
FIGURA 25. Capacitación según Antigüedad.....	123
FIGURA 26. Concepto para Apoyo en Capacitación en CIAT	125
FIGURA 27. Concepto para Apoyo en Capacitación en CIAT / Otros	127
FIGURA 28. Sugerencias para mejorar el proceso de Capacitación	129
FIGURA 29. Género	144
FIGURA 30. Dispersión Capacitación / Rangos de Edad	146
FIGURA 31. Dispersión Capacitación / Antigüedad.....	148
FIGURA 32. Dispersión Capacitación / Nivel Educativo	150
FIGURA 33. Dispersión Capacitación / Programa	152

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Satisfacción Laboral- Dimensiones/indicadores /ítems.....	96
TABLA 2 Aprendizaje- Dimensiones/indicadores /ítems	99
TABLA 3. Desempeño- Dimensiones/indicadores /ítems.....	101
TABLA 4. Desarrollo de carrera- Dimensiones/indicadores /ítems	104
TABLA 5. Resultados del cuestionario- Tabulación de los datos	121

LISTA DE ANEXOS

	Pág
ANEXO A. Estratificación del Instrumento.....	172
ANEXO B. Primera Versión del Cuestionario	174
ANEXO C. Validez de la Primera Versión del Cuestionario.....	180
ANEXO D. Validez del Cuestionario Aplicado	181
ANEXO E. Cuestionario Final Aplicado	182

RESUMEN

El presente trabajo de grado pretende determinar si la capacitación como variable independiente, tiene relación en los colaboradores sobre los niveles de la satisfacción laboral, el aprendizaje, el desempeño y el desarrollo de carrera individual, estas tomadas como variables dependientes. La investigación es de tipo transeccional correlacional, con hipótesis correlacionales, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, con una muestra de 56 colaboradores, se determina la correlación de las variables con el estadístico de Chi-Cuadrado X² para determinar dicha asociación y posteriormente su magnitud.

Los resultados de las correlaciones indican que existe correlación directa entre la capacitación y las variables satisfacción laboral, aprendizaje y desarrollo de carrera; mientras que para la variable desempeño los resultados obtenidos establecieron una No Correlación. Así mismo, la prueba de hipótesis de investigación se acepta para las variables Satisfacción, Aprendizaje y Desarrollo de carrera individual y se rechazan sus hipótesis nulas.

Para la variable Desempeño al no existir correlación con la Capacitación, se acepta la hipótesis nula *La Capacitación No tiene relación con el desempeño* y se rechaza *La Capacitación tiene relación con el Desempeño*.

Palabras Claves: *Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño, Desarrollo de Carrera.*

ABSTRACT

This graduate work seeks to determine whether the training as an independent variable is related to the partners on levels of job satisfaction, learning, performance and individual career development, these taken as dependent variables. The research is correlational transactional type, with correlational hypothesis, using the questionnaire as an instrument of data collection, a sample of 56 employees, also is the chi-square X^2 to determine the correlation between variables.

The results of correlations indicate that there is direct correlation between Training and Job Satisfaction, Learning and Individual Career Development like variables, while the variable Performance results established a correlation not. Also, test research hypotheses were accepted for the Job Satisfaction, Learning and Individual Career Development variables and reject their null hypotheses.

For the Performance variable in the absence of correlation with the Training, the null hypothesis is accepted *The Training not is related to performance*, and rejects *Training is related to the performance*.

Key Words: *Job Satisfaction, Learning, Performance, Individual Career Development.*

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy en el que los mercados son inestables, muy competitivos y el avance de la ciencia es vertiginoso al igual que la innovación tecnológica, cobra especial relevancia el diseño de planes estratégicos para alcanzar y sostener ventajas competitivas considerables. En épocas recientes una forma de lograr ventaja competitiva importante era a través de la adquisición de tecnología de punta; sin embargo en la medida en que algunas organizaciones se equipararon en esta estrategia, la diferenciación competitivamente hablando, la marcaron aquellas organizaciones que tuvieran el talento humano idóneo para optimizarla.

En este orden de ideas, el desarrollo organizacional, como proceso fundamental de la gestión del talento humano, se constituye en uno de los planes estratégicos fundamentales para la obtención del talento requerido para el manejo de la tecnología de punta.

Es así como la gestión del conocimiento, a través de la capacitación para el desarrollo de competencias y habilidades es de suma importancia como una opción de lograr ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento permite que se desarrollen y administren los conocimientos de los individuos, generando valor para la organización; y para lograrlo es necesario integrar al plan de acción de la capacitación, la toma de decisiones y, por consiguiente, al logro de los objetivos organizacionales. Por tanto la importancia de la capacitación no está en duda y por ello las organizaciones no deben subestimarla, debido a que permite la adopción de nuevos conocimientos y habilidades por los colaboradores; factores de especial relevancia cuando se requiere mantener la competitividad en un entorno de continuos cambio “La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el

crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización”¹. Esta debe llevarse a cabo, aún si existen dificultades económicas; representa un componente de inversión en el capital humano, el cual puede impulsar el cambio y la innovación; este tipo de concepción propicia la consolidación de una ventaja competitiva importante, al logro de la visión de las organizaciones y se convierte en un factor motivación para los colaboradores a fin de mejorar su productividad.

Por lo tanto, en este trabajo de grado se tiene como principal propósito conocer el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, el aprendizaje, el desempeño y el desarrollo de carrera individual² en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del CIAT³, empresa sin ánimo de lucro, cuya actividad principal es trabajar para reducir el hambre y la pobreza y mejorar la salud humana en los trópicos mediante una investigación que aumente la eco-eficiencia de la agricultura.

Para dar respuesta al propósito anteriormente planteado, se presenta un enfoque cuantitativo el cual en su primera fase fue descriptivo y que como método de recolección de información se utilizó un cuestionario semi-estructurado, aplicado de manera virtual a través de e-mail (Outlook), el cual permitió recoger datos acerca de las variables estipuladas para el estudio. Para la segunda fase se hizo un estudio correlacional para determinar la existencia o no de correlación significativa entre la variable independiente capacitación y las variables dependientes ya mencionadas anteriormente. Quienes participaron de la investigación, fueron los colaboradores de las 7 áreas de investigación del CIAT (Recursos Genéticos, Frijol, Arroz, Forrajes, Yuca, Frutas Tropicales y DAPA). Los resultados de la investigación se obtuvieron como anteriormente se ha

¹ RODRIGUEZ, V. Joaquín. Administración Moderna de Personal. Editorial Cengage Learning Editores S.A 7^a Edición. México, 2005. P. 252

² Hace referencia al apoyo y las oportunidades para la capacitación que individualmente ofrece el CIAT a sus colaboradores.

³ En adelante la sigla CIAT será utilizada para referirse al Centro Internacional De Agricultura Tropical.

descrito por medio de un cuestionario que consta de 18 ítems, estructurados en una escala de valores , escala tipo Likert; cabe anotar que :

El universo de colaboradores de las áreas de investigación estimado en 198 de los cuales los cuales 74 fueron capacitados durante 2010, sólo 56 contestaron el cuestionario ,por lo cual se determinó que fueran la muestra poblacional , los 18 restantes se encontraban al momento de la realización del cuestionario desvinculados laboralmente del CIAT; en vacaciones o no tenían acceso a un computador dentro de la organización.

Adicionalmente la muestra tuvo como características que el 59% son Hombres y 41% Mujeres, la edad promedio es de 36 años y el rango correspondiente a 28 a 33 años de edad; el Programa Unidad de Biotecnología tuvo más participación, en el Nivel Educativo el mayor porcentaje es Universitario Completo y en mayor porcentaje de las capacitaciones recibidas fueron en su orden Idiomas, Cursos-talleres, Maestría, Carrera Universitaria, Aplicaciones CIAT (solivajes, requisiciones, etc.), Congresos, tecnología, especialización, inducción y PhD.

En cuanto a los resultados obtenidos en el presente trabajo, se evidenció que los colaboradores están *altamente satisfechos laboralmente, en su orden con los Beneficios económicos, No económicos y con el apoyo del CIAT para capacitarse, seguidos del apoyo recibido por parte de sus Supervisores y por último con el Reconocimiento recibido por parte de sus supervisores como consecuencia de la capacitación*, se encontró correlación entre la Capacitación y las variables Satisfacción laboral, Aprendizaje y Desarrollo de Carrera, y una No Correlación entre Capacitación y Desempeño. Finalmente, se realizaron las respectivas conclusiones, acompañadas de las recomendaciones específicas, tales como, la importancia del reconocimiento a los logros alcanzados por las capacitaciones recibidas, tanto para los jefes de cada programa como en el reconocimiento de la empresa, así mismo, reconocer que la Capacitación ha tenido aspectos positivos en los Niveles de Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño y Desarrollo de Carrera.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El CIAT es una organización de investigación y desarrollo, sin ánimo de lucro, con 700 trabajadores en todo el mundo, de ellos 200 son científicos de 37 países y 500 están en Palmira. El CIAT es uno de los 15 centros que son financiados por 58 países, fundaciones privadas y organizaciones internacionales que constituyen el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR).

Por lo tanto la capacitación es una parte fundamental para el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores que intervienen en el desarrollo de los diferentes procesos y que permiten a la organización continuar con su misión.

Desde esta perspectiva la capacitación contribuye a generar valor para la organización, por eso mediante la gestión del conocimiento se puede dar respuesta a las necesidades del mundo actual; cabe destacar que aunque el CIAT es un organización sin ánimo de lucro, no busca ser competitiva en el mercado, al contrario basa su competitividad en hallar nuevas formas de aprovechamiento de los recursos naturales contribuyendo así a cumplir con su responsabilidad social en los países pobres del mundo.

La gestión del conocimiento en la práctica de la organización hace su mayor contribución en tres elementos fundamentales para el fortalecimiento del conocimiento como son la gestión de la información; la gestión de la calidad y por supuesto la gestión en el talento humano.

En la gestión de la información permite mayor capacidad de análisis, reduce la complejidad de los procesos y repercute de manera directa en el intercambio de Información entre las áreas. En la gestión de la calidad la innovación juega un papel importante, promueve de manera significativa el análisis y genera un mayor conocimiento al mejoramiento de las condiciones alimenticias en las regiones más necesitadas del mundo.

Por último, la gestión del talento humano permite que se pueda gestionar de manera adecuada tanto la información como la calidad; sin estos elementos sería inútil poder distribuir de manera eficiente la persona idónea para cada área, adecuar los procesos y mejorarlos continuamente a lo largo de las investigaciones centradas en el objetivo principal de la organización.

Como complemento a la Gestión del Conocimiento es importante destacar la concepción del Desarrollo Organizacional, este dentro del contexto estratégico de la organización contribuye a impulsar el bienestar y participación de los colaboradores mejorando significativamente la eficiencia mediante el cambio.

“El Desarrollo Organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”⁴

Este concepto está ligado a un mejor desempeño, incremento de la efectividad y supervivencia de la organización, al basarse en el cambio, de allí radica la importancia de conocer el impacto de la capacitación, porque deja en evidencia la contribución que ésta tiene en los colaboradores en cuanto a su desempeño, y como el énfasis se centra en el cambio planeado, es importante porque contribuye a modificar la conducta.

⁴ CUMMINGS, Thomas G. WORLEY Christopher G. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores S.A 7^a Edición. . México, 2005. P. 4

En el mundo globalizado de hoy, que induce a cambios en las economías, en el sistema financiero y en el uso de la tecnología, el conocimiento presenta un reto para enfrentar el cambio climático, elemento de gran importancia en las áreas de investigación en el CIAT; como anteriormente se ha manifestado, busca reducir la pobreza mediante la eco-eficiencia de los recursos naturales que son escasos, resalta la importancia en el desarrollo de la capacidad de integrar el aprendizaje en los colaboradores para que puedan identificar, evaluar e integrar las nuevas tecnologías.

Según el informe para el desarrollo mundial y cambio climático 2010 del Banco Mundial. “La reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible siguen siendo una prioridad fundamental en el plano internacional. Una cuarta parte de la población de los países en desarrollo continúa viviendo con menos de US\$1,25 al día. La mayor parte de los países en desarrollo carecen de la capacidad financiera y técnica suficiente para manejar el creciente riesgo climático. Asimismo, dependen en forma más directa de recursos naturales sensibles al clima para generar sus ingresos y su bienestar”.

La capacitación es por lo tanto en el CIAT, una fuente de nuevos recursos que permite su consolidación a nivel nacional e internacional, reduciendo la pobreza mediante prácticas que promueven la conservación del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos naturales tan escasos; es por esta razón que se hace énfasis en el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Cuando la capacitación se trata bajo la cadena de impactos (satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual), cobra mayor relevancia cual es el efecto que esta ha generado en el talento humano para cumplir así con los objetivos organizacionales.

A manera de reseña cabe destacar que el Centro no contaba con un programa permanente de capacitación que permitiera un mejor desempeño en las tareas; la capacitación que se realizaba se hacía sólo para ingreso a la educación superior, el apoyo del programa era del 100% de la carrera y se apoyaba cualquier profesión a estudiar independiente del área de trabajo; ya para el año de 1996 se crea el Fondo de Desarrollo del Recurso Humano (FDRH), hoy Fondo de Capacitación.

Actualmente está a cargo del área de Recursos Humanos; su objetivo se centra en el desarrollo del capital humano, dirige sus esfuerzos hacia el desarrollo y formación de competencias corporativas, técnicas y de entrenamiento apoyando actividades de capacitación en educación formal (bachillerato, carrera intermedia, carrera universitaria, posgrado) y no formal (eventos grupales, congresos, ingles, cursos, talleres y seminarios).

Es así como se llega actualmente a una capacitación que abarca la formación en entrenamiento al cargo, inducción y capacitación (mejoramiento de competencias organizacionales y técnicas) y que es cubierta con recursos que provienen del fondo para capacitación CIAT, auxilios o bonos de capacitación definidos por políticas de Beneficios a personal entre las categorías 6 y 15, además de la contribución directa de los proyectos, colaboración entre programas de Recursos Humanos, la Unidad de Sistemas de Información y convenios de descuentos con Instituciones (centro de idiomas, universidades, talleres, cursos).

Se ofrecen cursos para satisfacer las necesidades evidenciadas en la evaluación de desempeño respecto a las competencias corporativas y conductuales, igualmente se satisfacen las necesidades de aprendizaje comunes a diferentes grupos de empleados donde se requiere un mejor desempeño laboral, siendo consultado el jefe de Programa o unidad que es quien decide quiénes deben asistir acorde con lo identificado en las evaluaciones de desempeño.

También se capacita para la preparación y formulación de proyectos de investigación; elaboración de presupuestos, orientación de costos CIAT para propuestas de proyectos de investigación; redacción de propuestas y artículos Científicos; office: Excel, Word, Access, Power Point (cursos virtuales) y seminarios.

Finalmente se satisfacen las necesidades individuales a través de solicitud al Fondo para Capacitación, recibiendo además apoyo económico del proyecto o unidad en la cual trabaja el colaborador; es así como identifican necesidades, debilidades técnicas y profesionales en los procesos de evaluación de desempeño, a través de los jefes de programa o determinadas por el clima organizacional y las necesidades de desarrollo institucional.

Pese a que como se ha descrito anteriormente existe un buen volumen de capacitación y una amplia gama de satisfacción de las necesidades identificadas en las evaluaciones del desempeño, y propias de los distintos programas organizacionales, nunca antes se había hecho una medición para determinar el impacto que ésta ha tenido realmente en aspectos como el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, su nivel de aprendizaje, el mejoramiento de su desempeño y el ascenso en el plan de carrera individual.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, es una organización sin ánimo de lucro, su principal actividad se centra en la investigación y mejoramiento de la productividad agrícola para el manejo de los recursos naturales en países tropicales y en vía de desarrollo; la capacitación se constituye en uno de los ejes por el cual el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT sustenta su labor social con base en su misión, cual es reducir el hambre y la pobreza y mejorar la salud humana en los trópicos mediante una investigación que aumente la Eco-Eficiencia de la Agricultura.

Como puede apreciarse se trata de una organización dedicada a la investigación y que tiene como propósito de responsabilidad social formar a sus investigadores y colaboradores para que puedan cumplir con esa misión tan importante. Por lo tanto, se hace necesario evidenciar la contribución de la capacitación en el desarrollo de las habilidades conceptuales, científicas y técnicas de los colaboradores en la organización.

El problema en el que se centra esta investigación es que a la fecha hay desconocimiento por parte de las directivas de la empresa acerca del impacto logrado con la capacitación, especialmente en las áreas de investigación. Por lo anterior es que el área de Recursos Humanos determinó como una necesidad apremiante evaluar los beneficios de la capacitación en los colaboradores.

Como el propósito de la capacitación en el CIAT, está centrado en el desarrollo de las personas, la relación de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera, es decir, la cadena de impactos que para la organización tiene de manera significativa en la productividad y por consiguiente en la efectividad de la misma.

Desde este aspecto es importante recordar que las organizaciones deben atraer, retener, motivar y satisfacer eficazmente a una fuerza laboral diversa de alta calidad, y deben considerar por tanto a la capacitación como el eje fundamental por el cual es posible que todos los objetivos de la organización se cumplan a cabalidad, lo que resalta aún más la importancia de la efectividad de la capacitación.

Para lo anterior la importancia de medición de la capacitación permitirá más adelante un estudio detallado sobre las necesidades específicas de capacitación, identificando las habilidades y competencias requeridas para ser desarrolladas, asegurarse que los contenidos de la capacitación sean los pertinentes para generar el efecto deseado, validando el programa de capacitación, y eliminándose los defectos que la misma tiene actualmente. De lo contrario se estaría perdiendo la inversión hecha.

Es necesario que se realice una retroalimentación constante en cuanto al entrenamiento en las habilidades y competencias requeridas para el correcto y eficiente desempeño del cargo. Por último, se hará necesario realizar un seguimiento del proceso de capacitación para determinar si efectivamente la capacitación contribuye sobre los niveles de satisfacción laboral. Aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual.

Por lo anteriormente planteado, se ha estimado en esta investigación, analizar el efecto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera en el personal Nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, tal y como quedará estipulado a continuación en la formulación del problema.

Medir el impacto de la capacitación le permitirá a la organización un mejoramiento continuo en su plan de formación y desarrollo organizacional, y a su vez evidenciar

con anticipación los requerimientos y necesidades de habilidades y competencias que faciliten el afrontamiento de su futuro y la continuidad de sus colaboradores.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación presente tiene como propósito fundamental responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del CIAT en el año 2.010?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación formulada anteriormente es necesario, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral en el personal nacional del CIAT?
- Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de aprendizaje en el personal nacional del CIAT?
- ¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de desempeño en el personal nacional del CIAT?
- ¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de desarrollo de carrera individual en el personal nacional del CIAT?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La medición del impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual, permite a la organización darse cuenta de las ventajas que tiene la capacitación para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Al conocer dichas ventajas se reconoce además el talento humano, como uno de los ejes centrales que impulsa al desarrollo de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo, ayuda a la empresa a vincular las expectativas personales y profesionales en los colaboradores no solo en torno a la capacitación sino a todos los procesos del desarrollo Organizacional.

2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para abordar un tema como el impacto de la capacitación, se hace necesario teóricamente hacer referencia hacia el enfoque mecanicista de administración, donde el énfasis se hacía en la tarea; a partir del movimiento de las relaciones humanas, se hace énfasis en aumentar la sensibilidad de los administradores en las necesidades de los empleados. Con los estudios de Hawthorne, se evidencia de manera significativa el aporte de dichos estudios sobre el comportamiento humano; desde esta perspectiva se hicieron grandes aportes de ciencias como la Psicología y la Sociología para entender el comportamiento del trabajador en la organización, por lo tanto se presenta la motivación como factor que permite la

Consolidación de la importancia de las necesidades humanas y por consiguiente cómo el hombre siempre ha buscado satisfacer estas de una u otra manera. Desde esta perspectiva, se evidencia la importancia del ser humano en los procesos de la organización, de lo por lo tanto, dependerá la productividad y se puede alcanzar la eficiencia organizacional.

A partir de este concepto se establece la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow⁵, que impulsa la satisfacción laboral como factor de rendimiento, eficiencia y eficacia para el sistema Organizacional. Para las habilidades de aprendizaje, se menciona la Percepción y procesamiento como modelo propuesto por Kolb, para explicar las diferentes conductas con la observación y reflexión de las personas cuando son sujetas a experimentación. Son teorías claves que explican el desarrollo del aprendizaje, haciendo referencia a las diversas formas de actuar de una persona sujeta a diversas situaciones.

Es importante mencionar el desarrollo de competencias, no solo porque involucra el desempeño laboral, sino también porque relaciona el desempeño con el desarrollo de carrera que son dos variables importantes para el trabajo, destacando finalmente las dimensiones del desempeño para el desarrollo del estudio.

Se hace mención a las Anclas de Carrera, como teoría para la variable desarrollo de carrera, porque sigue lineamientos y valores que sirven para guiar la carrera de las personas, teniendo en cuenta la organización de carrera y las expectativas personales y profesionales que en ella se fijan los colaboradores.

De esta manera factores como el aprendizaje, el desempeño y el desarrollo de carrera permiten al colaborador un crecimiento y desarrollo integral de su potencial, que le permite crear valor en la organización para que esta se pueda enfrentar a los diferentes entornos.

⁵ MASLOW H, Abraham. Motivación y personalidad. Editorial McGraw Hill. 10^a Edición. México, 1991.p. 09.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se lleva a cabo una investigación no experimental cuali-cuantitativa, con un estudio de tipo transaccional correlacional, que permite evidenciar como se relaciona la capacitación y las diferentes variables propuestas; tratadas desde la cadena de impactos que para la organización son más importantes y por las cuales se puede obtener mayor productividad y eficiencia Organizacional. Los resultados de la investigación se organizan por medio de la estadística descriptiva, con el Programa Excel y los Resultados arrojados en Google Docs.

Por lo tanto esta investigación permite describir y analizar la incidencia de la variable independiente (capacitación) y su interrelación con cada variable dependiente (satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño, desarrollo de carrera individual) en un momento dado como lo es las capacitaciones recibidas durante el año 2010, además se plantean hipótesis de investigación e hipótesis nula para determinar si la capacitación tiene relación con las variables dependientes.

Como instrumento de recolección de información se emplea un cuestionario, el cual se aplica virtualmente direccionado hacia el correo corporativo de los colaboradores de las áreas de investigación. El cuestionario está basado en las percepciones que tiene los colaboradores del área de investigación sobre las dimensiones de las variables antes mencionadas, consta de preguntas cerradas, de selección múltiple y única respuesta.

Se emplea además una prueba piloto que consta de 24 preguntas, los resultados de esta prueba permitieron plantear de manera más clara las preguntas y se reduce el número de preguntas a 18, las cuales miden las diferentes dimensiones tal y como se desea para esta investigación.

2.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Como futuras administradoras de empresas, realizar la tesis de grado en una organización multicultural y multinacional como lo es el CIAT, permite unir los conocimientos adquiridos en la academia con la realidad empresarial, sobre todo cuando esta investigación está orientada hacia la cadena de impactos y no a evaluar el programa de formación. Éste tipo de investigación cuantitativa cobra mayor relevancia debido a que no es muy tratada al interior de las organizaciones como en la academia, debido posiblemente a que siempre se maneja desde la evaluación del impacto de los programas de capacitación de manera cualitativa.

Finalmente, es de vital importancia realizar esta tesis de grado en una organización nacional e internacionalmente reconocida que estimula y apoya la generación de nuevas ideas y la participación activa de proyectos, trabajos de tesis en todas las áreas tanto administrativas como científicas e investigación agrícola.

2.5. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

En el CIAT, la capacitación se constituye en una herramienta estratégica necesaria para lograr que sus colaboradores se adapten a los cambios del macroentorno. Al ser una organización sin ánimo de lucro, enfatiza su competitividad en su misión, tal y como ya lo habíamos mencionado anteriormente, lo cual conlleva un gran compromiso con el desarrollo de sus colaboradores, esto como parte de su responsabilidad social.

Al realizar una investigación sobre el impacto de la capacitación permite al CIAT identificar cuál ha sido el uso de la inversión en capacitación, esto para evidenciar

si los recursos destinados a la misma permiten que la organización sea más eficiente, permite evidenciar si los conocimientos adquiridos por los colaboradores les ha permitido lograr un mejor desempeño en sus cargos; enfrentándose en las mejores condiciones a las tareas.

De esta manera, el CIAT centra sus esfuerzos en la formación de sus colaboradores ya que permite ser una herramienta motivadora, al realizar una inversión en la gestión del talento humano proporciona en los distintos niveles de la organización la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que permitan desarrollar sus competencias (ser, saber hacer, saber ser).

Para la Universidad del Valle, Sede Palmira es la primera vez que se vincula a un proyecto de trabajo de grado en CIAT, para lo cual se crea un convenio entre ambas organizaciones, convirtiéndose en una gran plataforma para futuros estudiantes que desean realizar sus prácticas, además poder vincularse a nuevos proyectos tanto administrativos como científicos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Medir el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical-CIAT- año 2.010

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Medir el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral en el personal NRS del CIAT.
- Medir el impacto de la capacitación en los niveles de aprendizaje en el personal NRS del CIAT.
- Medir el impacto de la capacitación en los niveles de desempeño en el personal NRS del CIAT.
- Medir el impacto de la capacitación en los niveles de desarrollo de carrera individual en el personal NRS del CIAT.

4. PRONÓSTICO E HIPÓTESIS

Vale la pena antes de entrar a formular las hipótesis del presente trabajo investigativo, además por constituirse en la base fundamental de las mismas, hacer inferencia respecto a lo que se considera que se va a encontrar en este trabajo investigación sobre la situación problema. Para lo cual se ha formulado para cada variable a medir una hipótesis de investigación e hipótesis nula; de esta manera podremos determinar si existe o no correlación entre las variables y la capacitación.

Dados los antecedentes exploratorios sobre la problemática es posible inferir que se va a encontrar una correlación positiva entre la variable independiente que es la capacitación y las variables dependientes: satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de Carrera individual, es decir; que se corroboraría las hipótesis de investigación

4.1 SATISFACCIÓN LABORAL

4.1.1 Hipótesis de Investigación

La capacitación *tiene* relación en los niveles de Satisfacción Laboral para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.1.2 Hipótesis Nula

La capacitación *no tiene* relación en los niveles de Satisfacción Laboral para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.2 APRENDIZAJE

4.2.1 Hipótesis de Investigación

La capacitación *tiene* relación en los niveles de Aprendizaje para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.2.2 Hipótesis Nula

La capacitación *no tiene* relación en los niveles de Aprendizaje para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.3 DESEMPEÑO

4.3.1 Hipótesis de Investigación

La capacitación *tiene* relación en los niveles de Desempeño para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.3.2 Hipótesis Nula

La capacitación *no tiene* relación en los niveles de Desempeño para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.4 DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL

4.4.1 Hipótesis de Investigación

La capacitación *tiene* relación en los niveles de Desarrollo de Carrera Individual para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

4.4.2 Hipótesis Nula

La capacitación *no tiene* relación en los niveles de Desarrollo de Carrera Individual para el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación en el año 2.010 del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Se considera fundamental para el desarrollo del presente marco teórico hacer referencia acerca de los conceptos involucrados como variables del presente trabajo de grado. Cobra así relevancia las teorías relacionadas con la satisfacción laboral, la capacitación en el contexto organizacional, su carácter histórico, el aprendizaje, el desarrollo organizacional, el mejoramiento del desempeño, la evaluación del desempeño y el desarrollo de carrera propio del CIAT así mismo la importancia del desarrollo por competencias, y sobre todo, las teorías sobre las cuales se sustenta esta investigación como el enfoque humanista de la administración, etc.

5.1.1 DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación definida como *“Una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”*⁶, permite administrar el talento humano, al ser una actividad planeada, conlleva cambios, crecimiento y adaptación de nuevos y actuales procesos dentro de las circunstancias existentes en el medio, mejorando así los niveles de desempeño de los colaboradores; como

⁶ SILICEO A, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. 4^a Edición. México, 2004. p. 25

ventaja competitiva permite el crecimiento de la organización como estrategia actúa como una agente de cambio permitiendo el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas llegando estos a alcanzar altos niveles de motivación, productividad y compromiso con la organización.

Peter Drucker⁷, Sin la capacitación las empresa y por ende sus colaboradores no podrían ser competitivos tal y como lo exige la economía actual, una empresa que no busque capacitar a sus colaboradores, simplemente no podrá sobrevivir al nuevo entorno mundial.

La capacitación hoy por hoy se ha constituido en el eje central de los planes de acción encaminados a que las organizaciones logren un mejoramiento continuo y un mayor crecimiento, es decir, se ha constituido en una estrategia de competitividad, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del capital humano, éste siendo reconocido como el capital más importante para marcar diferencia.

Históricamente, la capacitación se remonta al periodo de las civilizaciones antiguas, en Egipto y Babilonia, por ejemplo, la capacitación era organizada con el propósito de mantener una adecuada cantidad de artesanos. *“En el siglo XII con la creación de los gremios de artesanos, estos (quiénes) supervisaban la destreza y la capacitación de cada uno de los artesanos, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de la ciudad.”⁸*

Posteriormente entre los años 1760 y 1870, con el inicio y desarrollo de la revolución industrial, la capacitación se transforma, incorporando la participación de las personas (objetivos y métodos) para que pudieran trabajar en una sola actividad (mano de obra más especializada).

⁷ DRUCKER, Peter. The Practice of Management. Harvard Business Review, 1993. p 53.

⁸ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 245-246

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, la capacitación a los trabajadores no sólo se hacía en las actividades que realizaban sino en todas aquellas que hacían parte del proceso; la industrialización proporcionó una gran cantidad de mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Con el surgimiento de la era industrial, más exactamente, en el siglo XVIII, “aparecen las escuelas industriales cuyas metas era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible”⁹.

En el inicio de la primera guerra mundial se entrenaba a las personas en distintas actividades ya que se requería métodos de entrenamiento rápido y eficaz principalmente en actividades bélicas; en esta etapa el papel de la mujer fue importante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva debían partir a la guerra, se utilizaron pruebas de inteligencia militar (Army-beta)¹⁰ aplicadas para evaluar a trabajadores civiles no capacitados. Este método se desarrolló y ejecutó en Estados Unidos en cuatro pasos: *explain, show, run, check* (explicar, demostrar, ejecutar y verificar).

A finales del siglo XX Henry Ford introdujo la línea de montaje donde requería la utilización de máquinas especializadas y un número elevado de trabajadores, mientras que Frederick Taylor propone un método para acortar el tiempo que requerían las tareas, estudiando los movimientos que realizan los obreros, eliminado aquello que fuera improductivo: tiempos y movimientos. Estos acontecimientos dan paso a la escuela de administración científica, la cual aporta los principios administrativos, pago por destajo, la selección de personal y las

⁹ SILICEO, *Op Cit.*, p. 18

¹⁰ Incluía tareas como el análisis de cubos, símbolos en dígitos, construcciones geométricas, laberintos y completamiento de imágenes, reeditada por The Psychological Corporation en 1978 como examen Beta revisado y en 1999 como Beta III. *et al.*, LEWIS R, Aiken. *Test Psicológicos y Evaluación*. Editorial Pearson. México, 2003. p. 4

características de los trabajos humanos; los resultados de este trabajo fueron positivos debido a la reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas.

Para continuar, es importante referirse a la capacitación desde una perspectiva más amplia del valor del factor humano en la organización, es decir al contrario del concepto mecanicista de las teorías clásicas, en el periodo de los años 20 se destacan la relevancia de humanizar la empresa; a continuación se describe brevemente como se introduce la teoría de las relaciones humanas y por consiguiente los grandes aportes que se generaron a partir de esta.

5.1.2 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En los años 20, los estudios de Elton Mayo destacaron que *“Los trabajadores constituyen su propia cultura; para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos”*¹¹.

Es decir que la importancia del estado de ánimo en los trabajadores es fundamental en el desempeño del trabajo, dando origen así a diferentes teorías de relaciones humanas. El interés era conocer como se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

Dichos estudios se concentraron en la fatiga en los obreros y en los efectos del ambiente físico en la producción industrial (luz, humedad, temperatura entre otros), estudios sobre la conducta humana efectuada en la compañía Western Electric.

¹¹ ALVAREZ, M. María de Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Pearson. 2^a Edición. México, 2005. p. 135

Adicionalmente contribuyeron a determinar la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, cuando las condiciones de trabajo se mejoraron aumentó la productividad lo que llevo a concluir que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan la atención requerida.

“Una interpretación de estos resultados era que los trabajadores que participaron en el experimento de Hawthorne les gustaba ser el centro de atención. Los obreros reaccionaban positivamente porque la administración se preocupaba por ellos”¹² .

En este punto lo que importaba en las empresas eran los grupos que *formaban* el personal, actuando así sobre los grupos para movilizarlos alrededor de los objetivos de la empresa: la producción y el adecuado balance costo-beneficio.

Por otra parte en 1960 con la publicación de Douglas MacGregor “El lado humano de la empresa” se le otorga a la organización una visión más totalitaria, como un todo y no se enfoca sólo en los líderes individualmente; es decir que el cambio de las prácticas y el establecimiento del buen clima organizacional, reducen las diferencias jerárquicas.

MacGregor afirma que *“El buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como la jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces”¹³*

Este modelo funciona porque al tratar mejor a la gente se fomenta la cooperación y la colaboración, basada en el aprecio y en el respeto, propiciando sentido de

¹² DUBRIN J, Andrew. Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Thomson Editores. 2^a Edición. México 2003. P. 8

¹³ MCGREGOR, Douglas. El lado humano de la empresa. Editorial McGraw Hill. 5^a Edición. . México, 1994. p 16

pertenencia; de esta manera las personas contribuyen efectivamente al logro de los objetivos de la organización lo que mejora el clima organizacional.

Las aplicaciones que se realizaron desde MacGregor hasta las teorías modernas de administración, trataron de identificar las responsabilidades de la gerencia para la puesta en marcha de procesos que puedan contribuir al desarrollo de las capacidades de los individuos, en este punto el conocimiento de las estructurales organizacionales y del mismo humano permitieron que se prestara más atención en lo que funciona para la empresa.

Por lo cual los aportes de MacGregor permitieron que la organización gestione los conocimientos de las personas para que estas puedan alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, lo que les permite ser más eficientes.

5.2 MOTIVACIÓN

La importancia de la motivación en el ser humano, es que representa un factor emocional básico para que el hombre pueda realizar las diferentes tareas y labores sin apatía. Uno de los factores fundamentales en la motivación es el reconocimiento profesional y social, la responsabilidad de la organización desde este punto de vista es asegurar en el colaborador la motivación suficiente para que este se pueda desempeñar eficientemente en su labor y actividades concernientes al cargo.

5.2.1 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide).

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad; determinó cinco necesidades en cada persona: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad, necesidades sociales; necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

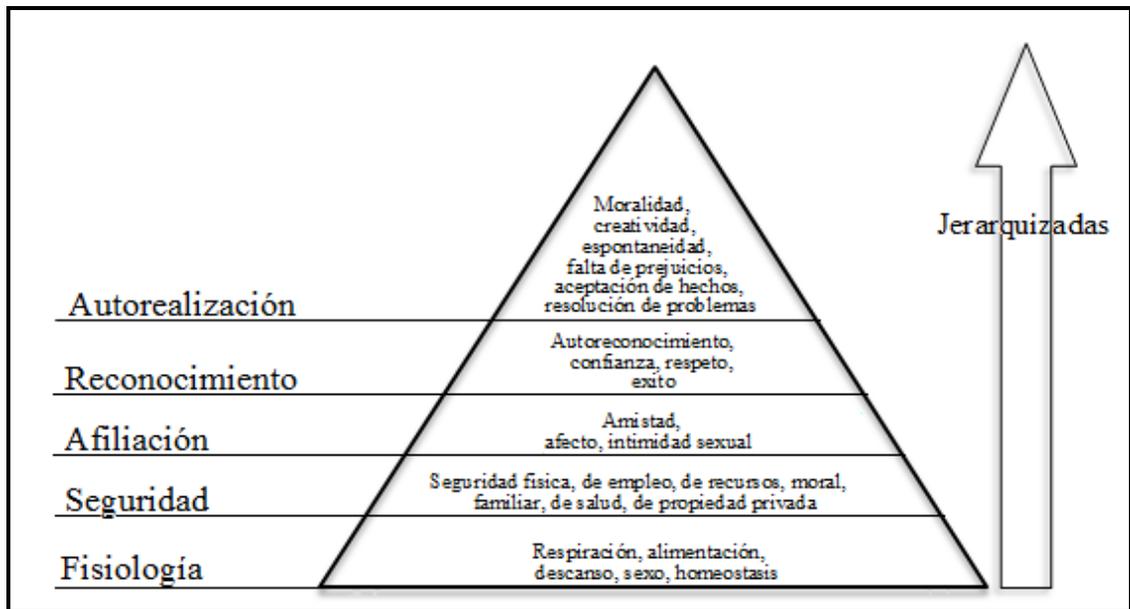
Dentro de esta concepción cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, las cataloga como necesidades superiores e inferiores.

Según Maslow: *“Las necesidades superiores e inferiores tiene propiedades diferentes, pero son iguales en que tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que no es dada. No son diferentes no opuestas a ella, forman parte de la naturaleza humana. Las consecuencias para las teorías psicológica y filosófica son revolucionarias”*¹⁴

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

¹⁴ MASLOW, *Op cit.*, p. 21.

Figura 1. Jerarquía de Necesidades



FUENTE: MASLOW H, Abraham. Motivación y personalidad. P. 21. 1991

Para Herzberg son dos los factores en los que basa la idea que las personas tiene dos clases de necesidades: las de higiene, que están relacionada con las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se refieren a las necesidades superiores; estos dos tipos de factores se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas.

- Factores higiénicos (extrínsecos): relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo como el salario, buenas relaciones con el jefe, con los compañeros, la organización, las instalaciones, el horario, las vacaciones etc.
- Factores motivadores (intrínsecos): ligados a la naturaleza del trabajo en su grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, etc.

- *“Los factores de Higiene son las características del ambiente de trabajo que nos son tareas, el contexto de la organización, que crean insatisfacción. Estos necesitan estar presentes, al menos en alguna medida, para evitar la insatisfacción; no generaran sentimientos de entusiasmo acerca del puesto y la organización, no obstante ayudan a crear un escenario laboral que hace posible motivar a los empleados.”¹⁵*

El saciar las necesidades de higiene no deriva en la satisfacción laboral, sino sólo en la reducción de la insatisfacción; por otra parte los factores motivadores, solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo; producen satisfacción cuando están presentes motivan, pero cuando están ausentes son neutros no motivan.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales; la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

5.3 SATISFACCIÓN LABORAL

El contacto de las personas con los puestos de trabajo en las organizaciones está asociado a una de las actitudes o estados de ánimo como lo es la *satisfacción* que se traduce como la expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa; colma sus expectativas y necesidades.

Robbins define:

¹⁵ DUBRIN, *Op Cit.*, p. 90-92

*La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción.*¹⁶

La satisfacción laboral, se manifiestan como una actitud que refleja el sentimiento de las personas respecto a algo; reflejándose ésta en la vida particular del trabajador. En tal sentido los directivos deben conocer las necesidades que experimentan los colaboradores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo.; su importancia es tal ya que parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad.

5.3.1 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

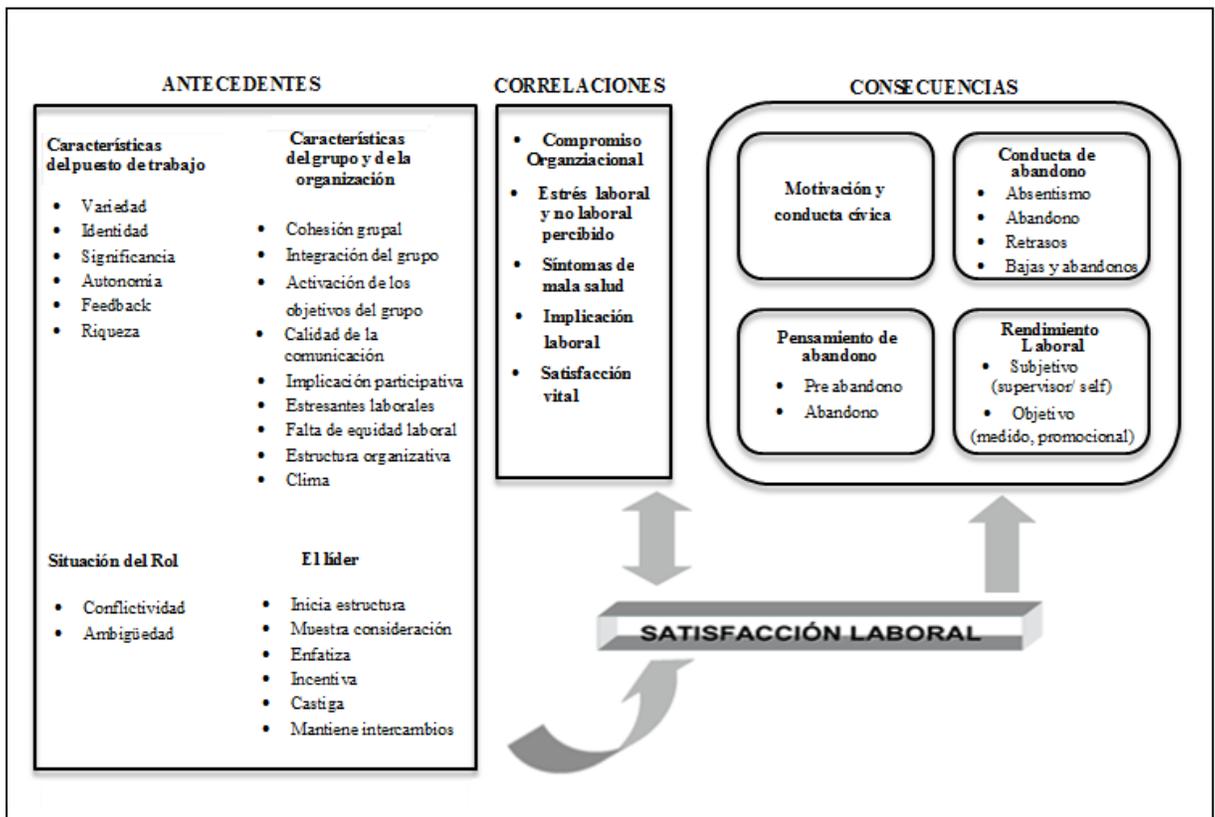
La satisfacción laboral guarda relación con el clima organizacional y a su vez con el desempeño laboral, ya que la satisfacción en el trabajo es un indicador de la motivación del empleado para trabajar para lo cual existen eventos o condiciones de satisfacción, tales como la satisfacción y la productividad, la satisfacción y el ausentismo, la satisfacción y la rotación.

¹⁶ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall 5^a. Edición. México, 1998. p. 36

“El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados; los empleados contentos no son siempre empleados productivos.”¹⁷

El índice más utilizado para medir la satisfacción laboral es el “Índice descriptivo de la ocupación laboral (JDI: Job Descriptive Index)”¹⁸, este parte del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo; desarrollado para medir la satisfacción laboral, mide cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, supervisores, colegas, salario y promoción. (Figura 2).

Figura 2. Determinantes de la ocupación laboral (JDI: Job Descriptive Index)



FUENTE: GOMEZ DACALL, Gonzalo. K sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. JDI: Job Descriptive Index, KINICKI, A.J., McKEE-RYAN, F.M. et al., 2002).

¹⁷ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall 3^a. Edición. México, 1996. p. 79-82

¹⁸ GOMEZ DACALL, Gonzalo. K sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. Editorial Praxis. Colección Educación al Día- Didáctica y Pedagogía. Madrid, 2006. p. 127 JDI: Job Descriptive Index,(KINICKI, A.J., McKEE-RYAN, F.M. et al., 2002).

El procedimiento para determinar estas dimensiones bajo el modelo de Kinicki, es sumando los puntos correspondientes en cada escala, la cual refleja un valor medido del nivel de la Satisfacción Laboral con cada aspecto específico del trabajo. Tiene interés resaltar que la satisfacción laboral resulta afectada, en sentido positivo o negativo, no sólo por el grado de ajuste entre los rasgos del individuo y las características del puesto de trabajo que ha de desempeñar, el rol que debe asumir en la organización , en el grupo o equipo en el que desarrolla sus funciones.

Por lo cual, *“El JDI tiene una razonable validez de construcción, por lo que está justificada su utilización en futuras investigaciones sobre este importante constructo, avanzan en lo que podría ser un convincente modelo explicativo de las satisfacción laboral, cuyo ajuste a la realidad ha de seguir siendo objeto de posteriores estudios”*¹⁹

Como parte del modelo teórico de la satisfacción laboral y más específicamente de las dimensiones de esta variable, cabe destacar a Locke en 1976 como uno de los autores que teóricamente identificaron varias dimensiones de la satisfacción laboral y que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

1. Eventos o Condiciones de Satisfacción Laboral

Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

¹⁹ IBID, p. 127.

Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.

Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2. Agentes de Satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos Eventos

Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.

Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Por otra parte, una de las teorías que más ha influido en la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg²⁰ en 1959, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción; postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales:

1. Factores de Higiene - Extrínsecos: salario, política de empresa, entorno físico, condiciones de trabajo, posibilidades de ascenso, relaciones humanas (jefes,

²⁰ DAFT L, Richard. La experiencia del Liderazgo. Editorial CENGAGE LEARNING 3^a. Edición. México, 2006. p. 306.

subordinados, compañeros), por lo cual no repercuten según Herzberg si no existe calidad en estos, en que las personas se sientan satisfechas o motivadas.

2. Factores Motivadores-Intrínsecos: reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para desarrollarse en la organización; estos para el autor si representan una lata motivación y satisfacción.

*“Los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que influyen en la motivación. Los factores de higiene operan en el terreno de las necesidades de orden inferior y su ausencia produce falta de satisfacción. Trabajar en condiciones poco seguras o en un entorno laboral ruidoso impedirá que las personas se sientan satisfechas, pero si estos aspectos se corrigen, ello no producirá un grado levado de satisfacción o entusiasmo por el trabajo. Los motivadores de orden superior, como el reto, la responsabilidad y el reconocimiento, deben estar operando para que los empleados se sientan muy motivados para hacer un trabajo sobresaliente”.*²¹

Por lo tanto la satisfacción laboral al ser una actitud, debiera ser un mediador de la relación entre el clima y desempeño y por ende tener un efecto más directo sobre el desempeño que el clima. Este último, por lo tanto tendría un efecto más bien indirecto en el desempeño, así, la satisfacción debiera predecir mejor el desempeño que el clima por lo que vale la pena cultivar la satisfacción laboral, ya que un estado de ánimo positivo favorece la cooperación, un mejor desempeño y mayor disposición en el ambiente laboral.

Es importante para la organización que permita incrementar la satisfacción laboral cuando se mejoran las actuaciones y los procesos, a fin de corregir errores.

²¹ DAFT, *Op Cit.*,p. 306-307.

El aprendizaje, el desarrollo y crecimiento del colaborador permiten a la empresa atraer retener y por supuesto desarrollar compromiso, capacidades, competencias; si la formación se presenta de manera continua, asegura que las estrategias adoptadas se puedan llevar a cabo efectivamente.

La satisfacción laboral, como elemento de motivación es un factor que propicia la productividad, así mismo actúa condicionada al aprendizaje para que se pueda desarrollar una visión compartida entre colaboradores y la organización, es fundamental pues para la medición y el conocimiento del impacto de la capacitación.

5.4 APRENDIZAJE

El aprendizaje es la base donde se sustenta el desarrollo de una persona, exige el desarrollo de habilidades que permitan la adopción de conocimiento y su integración al entorno social, está íntimamente relacionado con las actitudes, percepciones y conducta del sujeto; en cuanto a la organización, la capacidad de aprendizaje que tengan éstas determinará no solo su competitividad en el mercado, sino también su permanencia.

Robbins afirma: *“El aprendizaje implica un cambio; estos cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional; la gente puede aprender conductas favorables o desfavorables, implica además de un cambio en la conducta, sino existiere esto, no sería aprendizaje”*²²

El aprendizaje tiene una importancia fundamental para el hombre, cuando nace, se halla desprovisto de medios de adaptación intelectuales y motores.

²² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial: Pearson Prentice Hall, 10^a. Edición. México, 2004. p. 44

El aprendizaje se produce también, por intuición, o sea, a través del repentino descubrimiento de la manera de resolver problemas.

5.4.1 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Bajos tres teorías se han postulado la forma en que adquirimos pautas de conducta y por las cuales aprendemos: el condicionamiento clásico, condicionamiento operante y el aprendizaje social.

- El Condicionamiento Clásico (Ivan Pavlov) Parte del descubrimiento del reflejo condicionado por Pavlov a partir de una investigación que estaba realizando sobre el proceso de salivación; estudiando la relación estímulo-respuesta. Pavlov utilizaba perros para hacer sus experimentos, durante el estudio noto que los perros del estudio comenzaban a salivar, no solo con la visión y olor de la comida, sino también, después de un tiempo con el ruido de los pasos de los encargados que les llevaban la comida. Fue esta observación que impulso a Pavlov a llevar a cabo su experimento en el que condiciono a un grupo de perros para que salivaran cuando escuchara una campana (estímulo-campana).

Por lo cual *“En esencia, aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado (campana) y un estímulo incondicionado (salivación), cuando se asocian, obteneros una conducta”*.²³

²³ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional *Op.Cit.*, p. 44

- El Condicionamiento Operante (B.F. Skinner) Es el tipo de aprendizaje en el que la conducta depende de las consecuencias que ésta tenga. La frecuencia o probabilidad de que una conducta dependerá de las consecuencias que tenga esta *“La conducta depende de sus consecuencias; aprendemos a comportarnos para conseguir lo que queremos. La conducta operante es una conducta voluntaria o aprendida, en contraste con la conducta refleja, no aprendida”*²⁴
-
- Aprendizaje Social: esta teoría intenta ir más allá de la consideración de la conducta humana como respuesta a estímulos que hacía el conductismo, el aprendizaje de conductas se produce siempre.

Según esta teoría, en un marco social; esto implica que además de aprender las normas de conducta por medio de las reacciones que los demás tienen ante sus actos.

Se adquieren los modelos de comportamiento adecuados por observación, viendo a los otros actuar; se debe de considerar además como parte fundamental de esta teoría cuatro elementos: procesos de atención; procesos de retención; procesos de reproducción motriz; procesos de reforzamiento.

*Aunque esta teoría es una extensión del condicionamiento operante- es decir asume que la conducta depende de sus consecuencias- también se acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Respondemos como percibimos y definimos las consecuencias y no por ellas mismas.*²⁵

²⁴ IBID. p. 45.

²⁵ IBID. p. 46.

5.4.2 HABILIDADES DE APRENDIZAJE (Modelo De Kolb 1970)

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Donde el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan eso que han percibido, con este modelo describió dos tipos opuestos de percepción.

Las personas perciben a través de la experiencia concreta y las personas que perciben a través de la conceptualización abstracta (generalizaciones), además que algunas personas procesan a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de los conceptos en situaciones nuevas), mientras que otras lo hacen a través de la observación reflexiva.

5.4.2.1 DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE

Las personas que aprenden, para ser efectivas necesitan cuatro tipos deferentes de habilidades²⁶

- Habilidades de Experiencia Concreta (EC)
- Habilidades de Observación Reflexiva (OR)
- Habilidades de Conceptualización Abstracta (CA)
- Habilidades de Experimentación Activa (EA)

La persona al involucrase en nuevas experiencias (EC), debe ser capaz de observar y reflexionar sus experiencia desde muchas perspectivas (OR), debe

²⁶ WHETTEN, David. CAMERON, Kim. Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial Pearson. 6^a. Edición. México, 2005. p.69-72.

crear conceptos e integrar reflexiones en teorías (CA) y debe usar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Estas habilidades que son mencionadas son opuestas, que constituyen según Kolb dos dimensiones del proceso de aprendizaje.

Primera dimensión: va de la experiencia concreta (EC) a la conceptualización abstracta (CA).

Segunda dimensión: es el continuo que va de la experimentación activa (EA) hacia la observación reflexiva (OR).

Figura 3. Modelo de Kolb estilo de aprendizaje basado en dos dimensiones



FUENTE: WHETTEN, David. CAMERON, Kim .Desarrollo de Habilidades Directivas. P.69-72.

El ser humano no es un sistema pasivo de almacenamiento de información, es un individuo autónomo que relaciona continuamente la información del ambiente percibido y construye conocimiento sobre la base de lo que sabe.

Por lo cual el desarrollo humano no guarda relación con el sobrevivir y adaptarse al medio, sino con la capacidad para aprender y desarrollarse en determinados

entornos, ya para la organización una de las manera de representación grafica que utilizan las organizaciones se basa en el uso de los mapas mentales, esto permiten que el espectador por medio de un conjunto sucesivo de ideas aproximarse a una resolución de problemas, permitiendo una adecuada toma de decisiones.

Robert Marzano²⁷, *Postula una serie de dimensiones sobre el aprendizaje; basado en investigaciones de como seria el perfil ideal de un egresado de la educación superior; para ello toma cinco atributos: toma de decisiones, resolución de problemas, colaboración efectiva, manejo de la información, habilidad de comunicación, uso de las matemáticas y del lenguaje.*

El resultado de estas investigaciones determinaron según Marzano, las cualidades que debería tener un profesional para ser competitivo ente las que se encuentran: pensamiento creativo, toma de decisiones, resolución de problemas, autodidacta, colaboración e independecia. Posteriormente, postula las cinco dimensiones acerca aprendizaje para definir el proceso del aprendizaje.

Dimensión 1. Actitudes y percepciones: estas se refieren a las reacciones y actitudes positivas en el espacio físico donde se hace posible el aprendizaje; si las personas tienen actitudes o reacciones negativas es muy probable que no realicen esfuerzo en el aprendizaje.

Dimensión 2. Adquirir e integrar el conocimiento: para lo cual se da forma a la habilidad para aprender, interiorizar o practicar la habilidad y que en lo posible la desempeñe con facilidad.

²⁷ MARZANO, Robert J. PICKERING, Debra J. Dimensiones del Aprendizaje: Manual para el maestro. Editorial Iteso. 2^a. Edición. México, 2006. pág. 4-5-6-7

Dimensión 3. Extender y refinar el conocimiento: Comparación, análisis de errores, análisis de perspectivas y profundizar el conocimiento, integrar con los compañeros, para ello se utiliza el razonamiento abstracto, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, análisis de errores, análisis de perspectivas, comparación, clasificación.

Dimensión 4. Uso significativo del conocimiento: desde el punto de vista del conocimiento real, pretende que se realice un razonamiento a partir del conocimiento por medio de la toma de decisiones, solución de problemas, la invención, la indagación experimental, la investigación y el análisis de sistemas.

Dimensión 5. Hábitos mentales: promueve el pensar con creatividad para regular el pensamiento; para lo cual existen tres tipos de pensamiento.

El pensamiento crítico, basado en la precisión, la claridad, la mente abierta, la impulsividad, adopción de posturas cuando el momento y la ocasión lo amerite, responder a los conocimientos y sentimientos de los demás como retroalimentación del aprendizaje.

El tipo de pensamiento creativo, el cual estima en la perseverancia, superar los límites del conocimiento y habilidades, mantener parámetros de evaluación, generar nuevas maneras de ver una situación.

El tipo de pensamiento autorregulado, basado en vigilar el propio pensamiento, planeación de las acciones de manera apropiada, identificación y uso de los recursos necesarios, responder a los comentarios de manera adecuada, evaluación de la efectividad de las acciones.

5.4.2.2 MAPAS MENTALES

El uso de los mapas mentales en la organización es de gran importancia, permiten representar la información de las ideas por medio de secuencia de ideas, esto con el fin de que el aprendizaje se pueda reforzar a partir de conceptos claves; lo que permite la utilización de los dos hemisferios del cerebro.

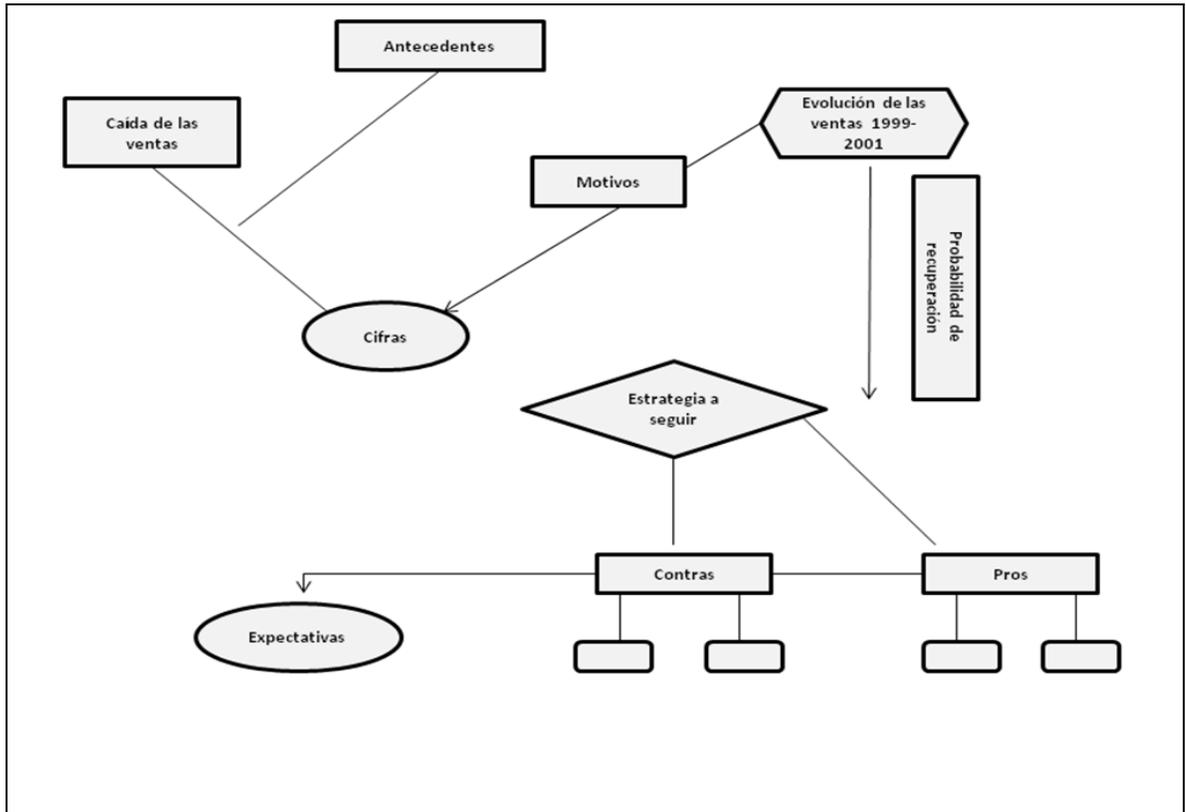
*“Los objetivos más importantes que las personas deben aprender no son los reglamentos, procedimientos y la política de la organización, sino el conocimiento tácito que cultiva la intuición, los valores y creencias sociales, la experiencia y el sentido común en medio del aparente caos de la actividades de cada día”.*²⁸

Como los mapas mentales permiten que las ideas generen a su vez otras y que sea fácil visualizar cómo se conectan, contribuyen significativamente al desempeño en los colaboradores, incrementando la eficiencia de la organización.

Dentro de este contexto, los mapas mentales se sintonizan con las estrategias de la organización; es decir que permite integrar y concretar la nueva información, tratando de combinar las ideas personales de los colaboradores con las con los objetivos de la empresa.

²⁸ SOTO, Eduardo. SAUQUET, Alfons. Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. Editorial Thomson Learning Latinoamérica. México, 2006. p.36

Figura 4. Representación de un mapa mental (Mapa cognitivo)



FUENTE: GUILLEN Carlos. GUIL Rocio. McGraw Hill. Psicología del trabajo para relaciones laborales. P 40.

5.5 DESEMPEÑO

Los comportamientos observados en los empleados que son factores relevantes para los objetivos de la organización, deben ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Si el desempeño en la organización es lo que se espera de los empleados, la organización deberá estimular a los colaboradores hacia un desempeño efectivo; considerando que desempeño no es lo mismo que rendimiento, este último será el resultado obtenido por la actividad que realiza un individuo.

Gary Dessler afirma : *Las evaluaciones de desempeño proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y sueldos; ofrecen la posibilidad de que usted y el subordinado repasen la conducta laboral del subordinado , esto a su vez permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias y reforzar lo que se este haciendo bien; la evaluación forma parte del procesos de la empresa para planificar las carrera, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona; por último las evaluaciones pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y mejorarlo*²⁹

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas de la organización. Asimismo los directivos por su parte, deben garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados, desde esta perspectiva el proceso de evaluaciones de desempeño selecciona los criterios y métodos de evaluación que harán que se logre las metas.

La evaluación el desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño; permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos.

“Las evaluaciones de desempeño son útiles para determinar la calidad del desempeño de los empleados. Si no cuenta con un sistema de evaluación eficaz, las decisiones sobre los ascensos, aumentos, transferencias y otras decisiones

²⁹ DESSLER, Gary. *Administración del Personal*. Editorial: Pearson Prentice Hall, 8^a. Edición. México, 2010. p. 241

*relacionada con el personal se tomaran empíricamente y de manera improvisada*³⁰.

Cuando una organización se desempeña adecuadamente puede competir con otras de su mismo género. Un buen desempeño asegurará la preferencia de los clientes, aportará elementos para el ahorro y generará productos de calidad cumpliendo con las exigencias de del mercado, por lo cual la efectividad y la eficiencia deberán marcar la pauta a seguir para lograr un alto desempeño. Por lo tanto es importante que el desempeño de los colaboradores, sean basados bajos dimensiones las cuales permiten que se logren mejor las metas y los objetivos.

5.5.1 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO³¹

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN RASGOS: se concentra en los atributos de los empleados como la formalidad y la cortesía; un punto desfavorable de esta dimensión es que como se trata de rasgos personales, es muy probable que el empleado se ponga a la defensiva.

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS: se refiere al conocimiento, las capacidades, las habilidades de los empleados; permite corregir las deficiencias por lo que es fácil de proporcionar retroalimentación si se requiere.

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS TAREAS: están organizadas por la similitud de tareas que se realiza, su ventaja radica en que

³⁰ VALENCIA R, Joaquín. *Administración moderna de personal*. Editorial CENGAGE Learning Editores S.A 7ª. México, 2005. p. 363

³¹AAMODT, Michael G. MARTINEZ Paola. REYES Lourdes. CONTRERAS Rita. *Psicología industrial/Organizacional*. Editorial CENGAGE Learning Editores S.A. 6ª. Edicion. México, 2010. P. 40

como las tareas que se realizan son conjuntas se puede visualizar el desempeño que en las otras dimensiones.

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN METAS: se caracteriza por que la evaluación se hace con base en las metas u objetivos que los empleados deben cumplir; permite que el empleado entienda por qué necesita tal conducta.

La evaluación del desempeño implica considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño del trabajador en su cargo, estas características pueden ser, entre otras muchas: la aplicación del criterio, la iniciativa para hacer las cosas, la cantidad y calidad de trabajado producido, el sentido de responsabilidad y entusiasmo manifestado, el sentido de urgencia y colaboración.

Robbins afirma *“Las evaluaciones de desempeño revelan las necesidades de entrenamiento desarrollo, dan a conocer las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas”*.³²

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Martha Alles³³, *Entre los principales objetivos de la evaluación del desempeño se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la*

³² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. *Op. Cit.*, p. 409

³³ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica S.A. Argentina, 2002. p. 27

mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Cuando los colaboradores deban resolver problemas y desenvolverse dentro de su cargo, es necesario valorar no solo los conocimientos apropiados, las habilidades y destrezas sino poder de emplearlas para que incidan sobre los resultados supone un acercamiento al desarrollo de las competencias, estos conocimientos, saberes y habilidades deben continuamente gestionarse de manera óptima para crear valor en la organización.

5.5.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional DO como respuesta al cambio, Es una estrategia cuya finalidad es la de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Robbins el DO *“No es un concepto fácil de definir. Por el contrario, la expresión abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados”.*³⁴

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias y demandas de la organización misma.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (costos-beneficios), en las relaciones entre

³⁴ IBID , p. 566

grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, e influir en el liderazgo, concentrándose esencialmente sobre el lado humano de la empresa; esto conlleva a que se deban desarrollar las competencias de los colaboradores, permitiendo así el actuar como agente de cambio.

5.5.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las competencias y su relación con las habilidades, las destrezas, las aptitudes, las actitudes, la inteligencia el aprendizaje y el conocimiento se deben desarrollar y reconocer en los colaboradores para asegurar los objetivos de la organización. Por lo cual, la competencia laboral le permite al individuo alcanzar un desempeño superior y le permite además la resolución de problemas en su entorno para una adecuada utilización de los recursos que dispone *“Las técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis del desempeño”*³⁵.

Para McClelland³⁶, *Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo gestiones profesionales precisas.*

El desarrollo de competencias por lo tanto facilitan el desarrollo de una verdadera educación integral, puesto que trata todas las dimensiones del ser humano (saber, saber hacer y el saber ser).

Esto hace necesario evaluar el desempeño de los colaboradores actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como son

³⁵ DESSLER, Gary. Administración del Recurso Humano. *Op. Cit.*, p. 241

³⁶ McCLELLAND, David. Estudio de la motivación Humana. Editorial: Cambridge University Express. Madrid, 1999. Obra original. p. 1-15

el exceso de desperdicio o una baja producción; cuando una organización se desempeña adecuadamente puede competir con otras de su mismo género.

Un buen desempeño asegurará la preferencia de los clientes, aportará elementos para el ahorro y generará productos de calidad cumpliendo con las exigencias de del mercado, por lo cual la efectividad y la eficiencia deberán marcar la pauta a seguir para lograr un alto desempeño, cuando esta se ha logrado eficientemente es responsabilidad de la organización , adecuar las estrategias pertinentes para mantener en curso la eficiencia deberá continuar desarrollando las competencias permitiendo el desarrollo de los empleados con el fin de lograr un grupo de personas cualificadas que permitan satisfacer las necesidades futuras de departamento de Recursos Humanos.

5.6 DESARROLLO DE CARRERA

La organización como ente social debe asegurar un desarrollo de carrera que permita informar a los colaboradores acerca de las oportunidades de carrera que hay dentro de ella; lo más significativo sería que el empleado descubra lo que quiere hacer y así identificar lo que con ello quiere alcanzar. Con esto se está hablando del individuo con su historia personal y profesional a lo largo de toda una vida y el tema de planificación la posibilidad de carrera que tiene un individuo en la organización.

“La planeación de la carrera va mas allá de sólo adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico. El conocimiento práctico de un puesto en efecto es primordial, pero se deben desarrollar otras habilidades para tener éxito como empleado.”³⁷

³⁷ BOHLANDER, W George. SNELL Scott . Administración de Recursos Humano. Editorial CENGAGE Learning. 14a. Edicion. México, 2008. p. 190

Esta depende en parte de la capacidad para llevar a cabo una autoevaluación precisa y considerar que factores son personalmente más significativos, como son las aptitudes y los logros académicos, las aptitudes y las habilidades ocupacionales, las habilidades sociales, de liderazgo, de interés y de valores.

“Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción.”³⁸

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica. Es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito, las consideraciones deberán realizarse junto con las expectativas de carrera que tenga la organización a la cual pertenece. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol, siendo el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

“Es importante para una organización estudiar sus puestos con cuidado para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiera. Esto puede lograrse por medio del análisis de puestos y de los sistemas de evaluación, como los que se utilizan en los programas de compensación”³⁹

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

³⁸ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. *Op. Cit.*, p. 36.

³⁹ BOHLANDER *Op. Cit.*, p. 200

La organización es sin duda el centro de acopio de la construcción de carrera para los empleados ya que es esta quien debe fundamentar dentro de su filosofía este aspecto; y antes de que las personas se puedan comprometer con su desarrollo de carrera deberán estar enteradas de la filosofías de la organización, con ello pueden establecer metas para planear un crecimiento profesional; algo para recordar es que los intereses de las personas van cambiando con el tiempo, así mismo sus necesidades.

“Los sistemas de desarrollo de carrera alguna vez se enfocaron sobre todo en las promociones y ascenso de las jerarquías; sin embargo en las organizaciones más planas y con ambientes de trabajo más dinámicos, el avance de la carrera de una persona puede transcurrir por varias rutas: transferencias, salidas, promociones: las políticas de recursos humanos tiene que ser tan flexibles como para adaptarse, así como tan útiles como para apoyar el cambio en la carrera”⁴⁰

Así los intereses personales que guían, construyen e integran la carrera de una persona funcionan en la vida laboral, las anclas de carrera presentadas por Schein identifican el tipo de valor agregado que la persona puede ofrecer, los criterios y el tipo de trabajo que quiere realizar, e identifican los parámetros de ambición y de éxito con los que uno se evalúa así mismo.

5.6.1 ANCLAS DE LA CARRERA

Edgar Schein ha proporcionado el concepto de *anclas de la carrera*, son las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basadas sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular cuyo enfoque puede ayudar a los individuos a revisar su trayectoria en la organización.

⁴⁰ BOHLANDER *Op. Cit.*, p. 20

Ancla de la carrera es *“El patrón de talentos, motivos y valores autopercebidos que sirven para guiar, limitar, estabilizar, e integrar la carrera de las personas y que tienden a permanecer estables lo largo de esta misma”*⁴¹

Competencia técnica/funcional: toda carrera está organizada alrededor de un conjunto particular de habilidades técnicas o funcionales en las que es buena la persona, y en valores conducentes a un autoconcepto de permanecer en una ocupación que seguirá ofreciendo retos alrededor de esas habilidades particulares en donde quiera que estén.

Competencia gerencial: toda la carrera está organizada alrededor de ascender a una escala de la organización, hasta llegar a ocupar una posición de responsabilidad en gerencia general, en la cual el individuo podría relacionar con toda claridad los problemas, tratar con las personas y tomar decisiones difíciles en condiciones inciertas.

Creatividad: toda la carrera está organizada alrededor de alguna clase de esfuerzo empresarial, que permitirá que el individuo cree un nuevo servicio o un nuevo producto que intentada algo, o que desarrollara su propio negocio.

Seguridad o estabilidad: toda la carrera está organizada alrededor de un nicho organizacional que garantizaría un empleo continuo, un futuro estable, y la habilidad de proporcionarle comodidades a la familia mediante el logro de cierta medida de independencia financiera.

Autonomía: toda la carrera está organizada alrededor de encontrar una ocupación como docencia, consultoría, escribir, administrar una tienda, o algo equivalente, que le permita al individuo determinar sus propios horarios, estilo de vida, y patrones de trabajo.

⁴¹ GARZÓN, Manuel A. Desarrollo organizacional y cambio planeado. Colección facultad de Administración Universidad del Rosario. p.133

Parte de las responsabilidades de la organización es de utilizar las habilidades de sus colaboradores, potencializando tanto el crecimiento y desarrollo de sus habilidades, mejorando su la calidad de vida laboral, comprometiéndoles en su trabajo y a la vez haciendo que éste les interese.

En teoría el concepto de desarrollo de carrera *“Es un enfoque formal que usa la organización para garantizar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten; beneficia tanto a la organización como al empleado; porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto a sí mismos como a la empresa”*⁴²

Finalmente y de acuerdo a lo anterior, toda organización necesita del desempeño eficiente de sus colaboradores, además de capacitarlos, procurar que estos se encuentren emocional, física y psicológicamente estables; el sólo hecho de evaluar tiene un efecto de motivación, promueve la iniciativa, desarrolla el sentimiento de responsabilidad e intensifica el esfuerzo de los colaboradores para alcanzar sus metas dentro del colectivo social.

En la era de la información, las empresas basaran su capacidad de competir en los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, más que en los costos de su capacidad productiva, por lo cual los esfuerzos se deberán enfocar principalmente a la capacitación y la puesta en marcha de programas de planificación de carrera con el fin de responder mejor a sus necesidades empresariales.

Para el presente trabajo de grado, en el estudio de la variable satisfacción, se toman algunas de las dimensiones definidas por Locke, tres de las nueve dimensiones propuestas por Locke y dos dimensiones de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg, cabe destacar que en cuanto a la dimensión Satisfacción con el salario ambos autores hacen referencia a la misma dimensión:

⁴² MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Pearson Prentice Hall, 9^a. Edición. México, 2005. p. 5

1. La Satisfacción con el Salario. (*Propuesta por Locke y Herzberg*)
2. La Satisfacción con la Supervisión. (*Propuesta por Locke*)
3. La Satisfacción con la compañía y dirección. (*Propuesta por Locke*).
4. El desarrollo profesional y personal. (*Propuesta por Herzberg*)
5. La Motivación (*Propuesta por Herzberg*)

Para la variable Aprendizaje, se toma tres de las cinco dimensiones propuestas por el autor Robert Marzano: actitudes y percepciones; adquirir e integrar el conocimiento; uso significativo del conocimiento, respectivamente.

Cabe anotar que se ha modificado el objetivo de la dimensión para la medición de la variable aprendizaje; por ejemplo en la dimensión de Actitudes y percepciones se ha direccionado hacia la capacitación frente a los objetivos organizacionales; en la dimensión extender y refinar el conocimiento hace referencia al conocimiento en los equipos de trabajo y por ultimo en el uso significativo del conocimiento se adiciona a la resolución de problemas en el cargo del colaborador.

Para la medición de la variable desempeño, se toma como una de las dimensiones la Capacitación acorde con los objetivos del cargo, aunque esta dimensión no hace referencia a ningún autor, para el objetivo de la medición del impacto en el desempeño, se propuso desde esta perspectiva, para evidenciar si las necesidades actuales y futuras respecto del aprendizaje y habilidades que desarrollan los empleados.

Las demás dimensiones para esta variable se toman tres de las cuatro propuestas por del autor Michael G. Aamodt; Desempeño con enfoque en competencias; desempeño con enfoque en la tarea y Desempeño con enfoque en metas.

Finalmente, para el desarrollo de carrera individual se toman dimensiones desde la teoría de Bohlander, sobre los Sistemas De Promoción Del Desarrollo De

Carrera, Ascenso y otros tipos de Apoyo; Manuel Garzón, La Visión Futura En La Organización; El Reconocimiento de Maslow. Cabe anotar que aunque las dimensiones están basadas sobre la teoría de estos autores, el desarrollo de las dimensiones es autoría propia de las tesoristas para el presente trabajo de grado.

6. MARCO CONCEPTUAL

Para facilitar la comprensión de los términos usados en el estudio se definen a continuación algunos términos utilizados tales como:

IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN: efecto generado por la capacitación desde el punto de vista de la satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual.

NIVEL DE SATISFACCION LABORAL: reacción que la capacitación puede generar después de recibida, permite evaluar los efectos del aprendizaje determinando si existen cambios en la satisfacción laboral al momento de conceptualizar y poner en práctica lo aprendido en el cargo.

NIVEL DE APRENDIZAJE: permite la comprensión del desarrollo de las competencias requeridas de los colaboradores y si estos han adaptado el conocimiento adquirido en las tareas de su cargo.

NIVEL DE DESEMPEÑO: permite evaluar el rendimiento alcanzado por medio del desarrollo de las competencias tanto individuales como grupales de los colaboradores a partir de la capacitación recibida.

NIVEL DE DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL: permite medir si por medio de la capacitación, se puede asegurar en el colaborador un desarrollo y promoción en cuanto a su realización personal y profesional dentro de la organización.

7. MARCO CONTEXTUAL

7.1 Reseña Histórica

A las 9 de la mañana del 17 de octubre de 1967, en las oficinas del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), localizadas en la carrera 1a #27-27, oficina 812, de Santafé de Bogotá, nació el CIAT.

A las 10 de la mañana concluyó el acto y Colombia contaba al menos sobre el papel con un centro de investigación de alcance internacional, aunque regido por leyes nacionales. No había oficina, ni siquiera había empleados, pero ya el CIAT tenía vida jurídica. Una pequeña oficina ubicada en el piso 16 del Edificio Aristi (calle 10 con Carrera 9) en Cali fue la primera sede del CIAT.

Desde este céntrico lugar, el director Ulysses J. Grant realizó las primeras gestiones para la consecución de los terrenos que debían cumplir los criterios de selección expresados en la propuesta de los Drs. Roberts y Hardin, representantes de la Fundación Rockefeller y de la Fundación Ford.

Deberían estar localizados dentro de la zona ecológica en la cual el naciente Centro haría sus investigaciones y sobre la cual se proyectarían los resultados de las mismas. La ubicación debería ser conveniente desde el punto de vista geográfico; asimismo, debería estar situado cerca de una Facultad de Agronomía, adscrita a una universidad dinámica y de una buena estación de experimentación agrícola.

Fue así como se escogieron unos potreros de El Porvenir, una finca lechera de propiedad de la familia Bueno Madrid, a quien el Instituto Colombiano

Agropecuaria (ICA) le compró los predios y, posteriormente, los entregó en alquiler al CIAT.

Comenzó entonces la adecuación de 522 hectáreas ubicadas a 5 minutos de Palmira, en la vía que de Cali conduce a esta población. Durante cinco años, los científicos y personal de apoyo trabajaron en condiciones difíciles, puesto que tuvieron que adaptarse establos y viejas edificaciones de la antigua finca para avanzar en sus investigaciones, mientras avanzaba la construcción de las nuevas instalaciones.

A manera de anécdota se recuerda ahora que el primer laboratorio de microbiología fue montado en el baño del primer piso de una escuela, en cuya aula se montó la primera biblioteca; el viejo establo se convirtió en la sala de conferencias, donde sesionaba la Junta Directiva.

Poco a poco, y tras el deseo de progreso que siempre estuvo presente, se fueron dejando atrás sitios como La Escuelita, El Granero, San Quintín, El Quindío y San Marcos, edificaciones pintorescas que sirvieron de albergue a los primeros trabajadores. Permitir la integración funcional e interdisciplinaria de las distintas actividades, facilitando con ello las labores de todo el equipo humano del Centro, fueron las premisas que determinaron el diseño de la nueva sede.

Sobre estas bases, el arquitecto colombiano Jaime Ponce de León elaboró los planos de construcción, y Ernesto Oggioni, representante de la firma Llorente y Ponce de León, llevó a cabo la dirección arquitectónica de las obras. El 12 de octubre de 1973, el presidente de Colombia de ese entonces, *Misael Pastrana Borrero*, inauguró la primera parte de la planta física, que se fue completando en los años siguientes. De la vieja oficina del edificio Aristi se pasó a una compleja instalación provista, no sólo de amplios espacios y cómodas locaciones, sino de una variedad de especies naturales que crecen majestuosas circundando el blanco de los claustros.

En la actualidad, en este complejo arquitectónico funciona un Parque Científico en el que tienen su asiento diferentes organizaciones colombianas e internacionales.

Fuente: www.ciat.cgiar.org

7.1.2 Presentación de la Organización

El CIAT es una institución de investigación agrícola. Se centra en soluciones científicas al hambre en los trópicos. Cree que la agricultura eco-eficiente, el desarrollo de métodos sostenibles de producción de alimentos es la mejor manera de erradicar el hambre y mejorar los medios de subsistencia en la región.

Mediante el trabajo conjunto con las organizaciones de ideas afines, aseguramos tener un impacto de gran envergadura y de larga duración. El CIAT es una de las principales organizaciones sin fines de lucro y ha estado ayudando a los pequeños agricultores a producir más alimentos y obtener más dinero durante 40 años.

La sede del CIAT, en las 500 hectáreas del parque científico Agronatura, cerca de Cali, en el suroeste de Colombia, cuenta con algunos de los mejores científicos del mundo. Sus expertos en las oficinas regionales en África y Asia les permiten llegar a los agricultores pobres de manera rápida y eficaz.

7.1.3 Misión Institucional

Reducir el hambre y la pobreza y mejorar la salud humana en los trópicos mediante una investigación que aumente la eco-eficiencia de la agricultura.

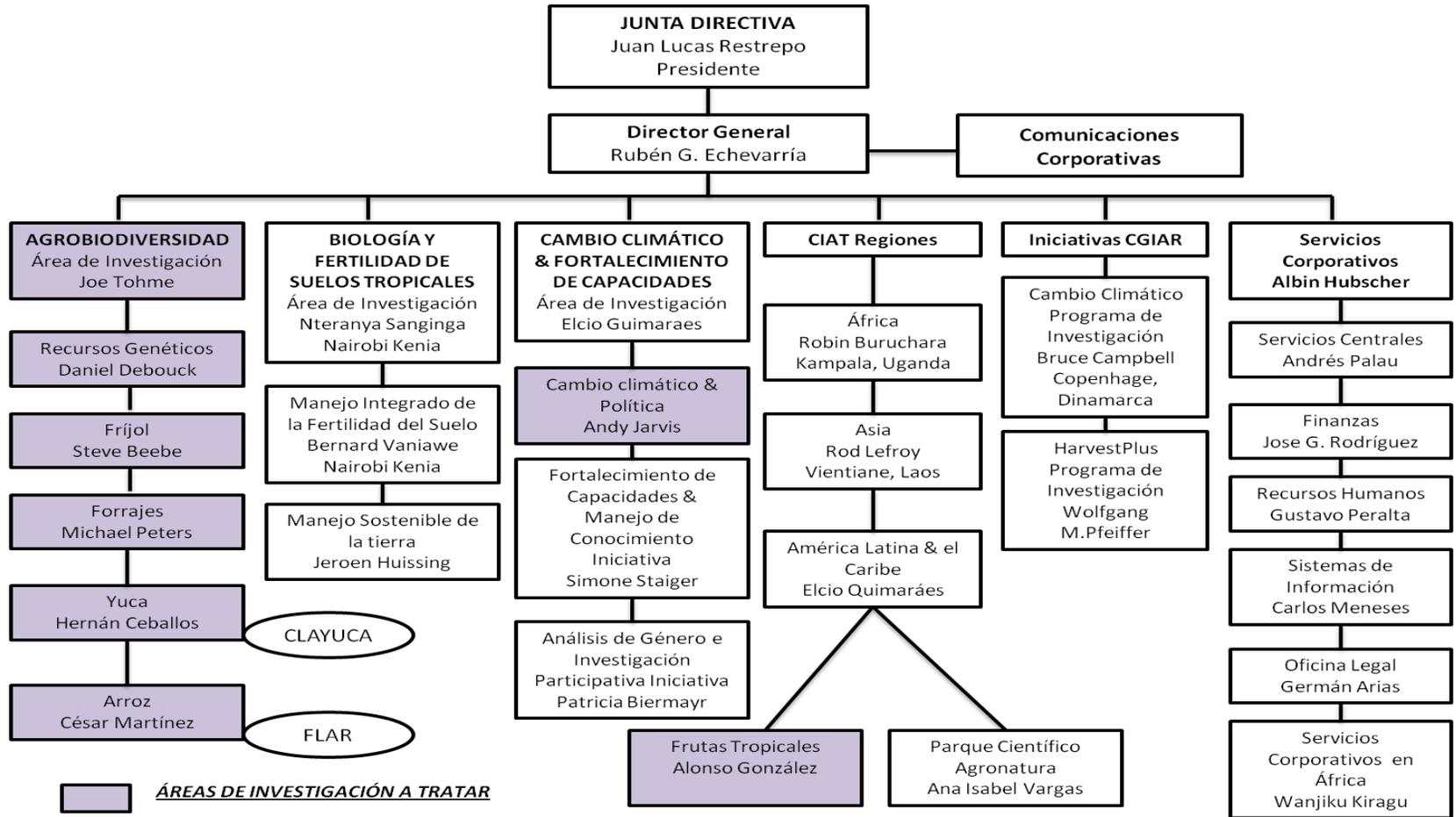
7.1.4 Visión Institucional

El CIAT aprovechará sus competencias científicas clave para lograr un impacto significativo en los medios de vida de la población de escasos recursos en el trópico. Se realizará investigación interdisciplinaria y aplicada a través de alianzas de investigación con programas nacionales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, para producir bienes públicos internacionales que son directamente pertinentes a sus usuarios. Estos productos incluyen germoplasma mejorado, tecnologías, metodologías y conocimientos.

Fuente: www.ciat.cgiar.org

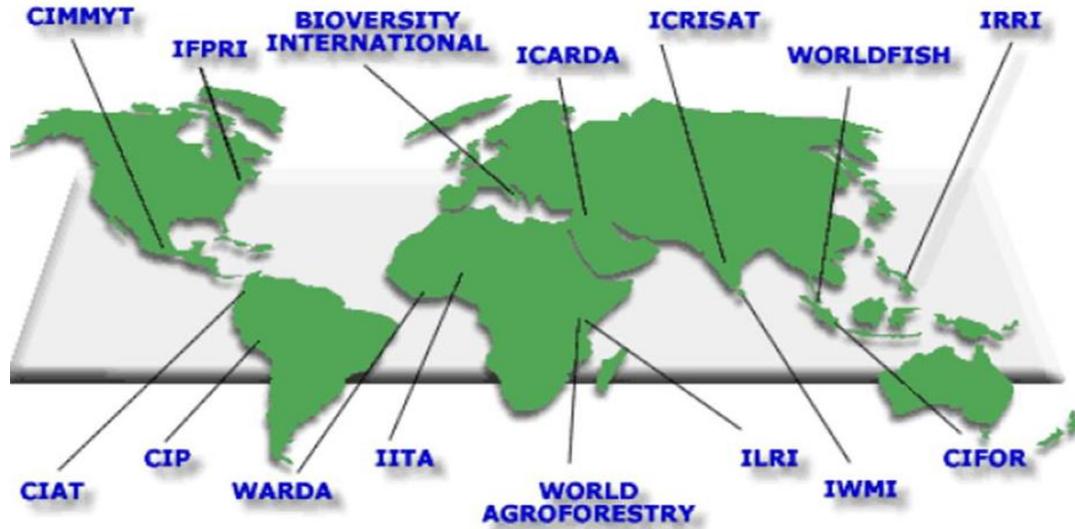
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 5. Organigrama Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT



Fuente: www.ciat.cgiar.org

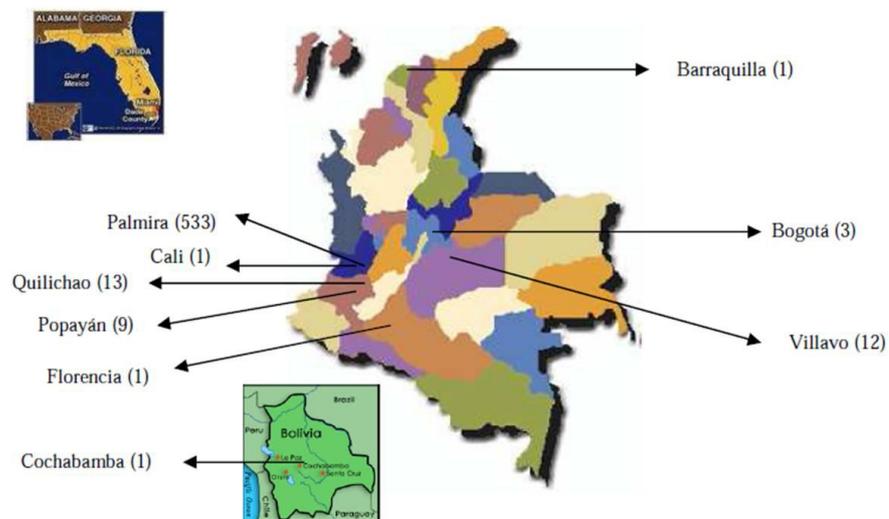
FIGURA 6. CENTROS DEL CGIAR



Fuente: www.ciat.cgiar.org

El centro Cuenta con subestaciones experimentadas ubicadas en Santander de Quilichao, Popayán, Villavicencio y tres oficinas administrativas en Cali, Bogotá y Miami.

PERSONAL POR SEDES CIAT



Fuente: www.ciat.cgiar.org/Arconet

8. MARCO LEGAL

8.1 Ley 50 de 1990

Artículo 21. Adiciónese al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo:

Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

En el CIAT esta norma no es de obligatorio cumplimiento por cuanto la jornada laboral es menor de 48 horas semanales, pero es conveniente que se dedique un tiempo prudencial a estas actividades en la jornada laboral.

8.2 Ley No. 29 de 1988 (Marzo 18)

Constitución y Creación del Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT

Por medio de la cual se aprueba el Convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Centro Internacional de la Agricultura Tropical, CIAT, suscrito en Bogotá el 5 de mayo de 1987. El Congreso de Colombia DECRETA:

Artículo primero. Apruébese el Convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Centro Internacional de la Agricultura Tropical, CIAT, suscrito en Bogotá el 5 de mayo de 1937, cuyo texto hace referencia al convenio creado entre el gobierno de la República de Colombia y el CIAT.

CONVENIO ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA Y EL CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL, CIAT.

CONSIDERANDO:

1. Que el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (CCIAI) es una agrupación de gobiernos nacionales, organismos de ayuda multilateral, fundaciones privadas y otras personas jurídicas que han contribuido al establecimiento de un sistema de centros internacionales de investigaciones agrícolas y prestan apoyo a dicho sistema con el propósito de aumentar la producción agropecuaria en todo el mundo en desarrollo.
2. Que los tres copatrocinadores del GCIAl son el Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento BRIF), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO) y el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (FNUD).
3. Que el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, está establecido en Colombia por acuerdo celebrado entre la Fundación Rockefeller y el Gobierno de Colombia el 10 de noviembre de 1967 y tanto el CIAT como su personal técnico científico internacional ha gozado de los privilegios, prerrogativas y exenciones concedidos mediante Decreto 301 de marzo 7 de 1968.
4. Que el centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, es una corporación de derecho privado sin fines de lucro en virtud de la Escritura Pública número 4717 del 18 de octubre de 1967 de la Notaria Tercera de Bogotá y reconocido como persona jurídica en virtud de la Resolución número 7939 del 4 de diciembre de 1967 del Ministerio de Justicia.

5. Que el CIAT funciona como un centro internacional de investigaciones agrícolas dentro del sistema del GCIAT con el mandato de llevar a cabo investigaciones sobre los problemas de la agricultura tropical, para beneficio de Colombia y de otros países en desarrollo.

6. Que el Gobierno de Colombia y los copatrocinadores, en memorando que se firmó el 12 de octubre de 1983 con motivo del décimo aniversario de la integración de la sede permanente del CIAT, manifestaron especial interés en que al CIAT continúe desempeñando satisfactoriamente sus actividades y la creencia de que es esencial que el CIAT tenga la condición y las características apropiadas a su mandato internacional, a sus fuentes internacionales de financiamiento y a la índole internacional de su personal.

7. Que el Banco internacional para la Reconstrucción y Fomento y el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, pro acuerdo firmado el 28 de mayo de 1986 en Washington (Estados Unidos) fundaron el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, con personería legal y status internacional con la intención de que el CIAT a que se refiere el considerando tres del presente Convenio continúe su existencia y operaciones, con sede en Colombia, bajo los términos del recientemente fundado CIAT, con su personería legal y su status internacional.

8. Que en el Acta de Fundación del CIAT, firmado por el BIRF y el PNUD se estipula que el CIAT debe llegar a un acuerdo con el Gobierno de Colombia que regule su existencia en Colombia con su nueva personería legal y con el reconocimiento de su status internacional. Por lo tanto:

El Gobierno de la República de Colombia y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, acuerdan lo siguiente:

ARTICULO UNO. a) Por medio del presente Convenio el Gobierno de Colombia otorga sede permanente en su territorio al Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, y como contribución al logro de sus objetivos fundamentales, garantiza la continuidad de las facilidades privilegios que en el presente Convenio se establecen.

b) El Gobierno de Colombia reconoce al Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, como un organismo independiente de carácter internacional con personería legal sin ánimo de lucro, con fuentes internacionales de financiación. c) En este Convenio, la expresión "personal contratado internacionalmente" significa personal científico, técnico y administrativo de nivel superior que, en virtud de las normas del CIAT, sea contratado en el plano internacional.

ARTICULO DOS.

El CIAT difundirá en Colombia, por los medios que considere más apropiados, la tecnología generada por sus científicos. El Ministerio de Agricultura y las instituciones especializadas dedicadas a la investigación y desarrollo agrícola, tales como el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA; la Federación, Fedearroz; la Federación de Cafeteros, etc., tendrán acceso a la tecnología generada por el CIAT en las áreas de su interés.

El CIAT concederá cupos a profesionales colombianos en sus programas de capacitación. Para los efectos anteriores, el CIAT podrá establecer convenios o contratos con entidades colombianas.

ARTICULO TRES.

De conformidad con lo establecido en el Acuerdo firmado entre el BIRF y el PNUD (Artículo siete, párrafo 1º) que el anfitrión de CIAT deberá tener representantes en la Junta Directiva de CIAT, escogidos por el país anfitrión y el CIAT; el Gobierno de Colombia y el CIAT consideran conveniente continuar el actual arreglo por medio del cual los siguientes ciudadanos de Colombia serán miembros ex officio de la Junta Directiva del CIAT: el Sr.(a) Ministro de Agricultura, el Sr.(a) Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, y el Sr. (a) Rector de la Universidad Nacional de Colombia. Un cuarto miembro colombiano será elegido libremente por la Junta Directiva.

ARTICULO CUATRO.

El Gobierno de Colombia concede al CIAT los siguientes privilegios e inmunidades dentro del territorio de Colombia: 1. **Locales.** Los locales donde tiene la sede principal el CIAT, en el Municipio de Palmira y la residencia del Director General en Cali serán inviolables. Para este efecto el CIAT presentará al Ministerio de Relaciones Exteriores, la documentación requerida. 2. **Archivos** Los Archivos del CIAT serán inviolables. El término "archivos" incluirá, entre otras cosas, todos los registros financieros y de otra índole, correspondencia, documentos, manuscritos, fotografías, películas y grabaciones que pertenezcan al CIAT o estén en su poder, en los locales a que se refiere el numeral 1 del presente artículo.

3. INMUNIDADES. a) Dentro de los límites de sus actividades oficiales, el CIAT tendrá inmunidad de jurisdicción y competencia, excepto: 1) En la medida en que el CIAT haya renunciado expresamente a tal inmunidad en un caso determinado; 2) Con respecto a una acción civil de terceros pro daños resultantes de un accidente causado en su nombre, o con respecto a una infracción de tránsito en que tal vehículo se vea involucrado, y 3) En el caso de embargo, por decisión de las autoridades judiciales, de los sueldos o emolumentos que el CIAT deba a un miembro de su personal. b) Salvo en lo previsto en el párrafo a) 3) anterior, las propiedades y demás pertenencias del CIAT serán inmunes a cualquier forma de requisa, confiscación, expropiación y secuestro. Serán también inmunes a cualquier forma de retención administrativa o judicial provisional, excepto en la medida en que ello pueda ser temporalmente necesario en relación con la prevención e investigación de accidentes en que se vean involucrados vehículos automotores pertenecientes al CIAT o condiciones en su nombre.

4. IMPUESTOS. a) El CIAT como persona jurídica, su patrimonio, sus ingresos y egresos y todas las operaciones y transacciones que en desarrollo de sus objetivos cumpla y ejecute estarán exentos de toda clase de impuestos, directos o indirectos, tasas, tributos, aportes, derechos, timbres, emolumentos, contribuciones y gravámenes sobre las personas, las cosas o las actividades, bien sean de la Nación, de los departamentos, de los municipios, o institutos descentralizados y cualquiera aplicable a los cargos pro concepto de servicios públicos. b) Para implementar lo anterior, numeral 4, aparte a, el Gobierno hará todas las gestiones pertinentes para que se reembolsen al CIAT los impuestos que puedan haberse incluido en el precio de compra de los bienes o servicios adquiridos por el CIAT, en desarrollo de sus objetivos.

5. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.

a) El CIAT, además de lo dispuesto en el numeral anterior, estará exento de derechos de importaciones en los términos del Decreto 1312 de noviembre 14 de 1985 y las normas que lo complementen o modifiquen; y de prohibiciones y restricciones sobre importaciones y exportaciones de artículos importados y exportados por el CIAT en desarrollo de sus operaciones.

b) El CIAT podrá importar libre de derechos de aduana los vehículos que necesite para uso oficial, o de sus funcionarios internacionales. Todos los vehículos se deberán importar y registrar a * del CIAT. El número de vehículos de su flota será igual al * firma del presente Convenio se encuentre registrado a nombre * en la Dirección General del Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores. En adelante todo vehículo adicional deberá ser * mediante memorando petitorio dirigido a la Dirección General del Protocolo. * para la importación y venta de los vehículos de propiedad del CIAT, así como para la matrícula y asignación de placas, será el mismo establecido para los vehículos de Misión Técnica en el Decreto 232 de 1967 y otras disposiciones concordantes.

c) Sin que ello suponga restricción de la generalidad de lo anterior dicho, el CIAT estará autorizado para importar y exportar los materiales biológicos necesarios para sus investigaciones científicas, con sujeción a las leyes y los reglamentos de Colombia sobre cuarentena e inspección de esos materiales para evitar la introducción al país o la exportación desde éste de enfermedades y plagas graves; el Gobierno de Colombia asegurará la pronta y expedita inspección de todos los materiales. Al aplicar lo que antecede, el Ministerio de Agricultura de Colombia instruirá a las autoridades sanitarias y aduaneras colombianas para que permitan el libre movimiento de semillas y material genético de propiedad del CIAT dentro del territorio colombiano. Para sus exportaciones el CIAT presentará ante las

correspondientes autoridades únicamente el conocimiento de embarque. El CIAT estará * del requisito de registro de exportación.

d) La Dirección General de Aduanas de Colombia facilitará la nacionalización de los vehículos y bienes destinados al CIAT, así como los menajes domésticos de sus funcionarios internacionales.

Igualmente, para facilitar las importaciones a que este Convenio se refiere, no se requerirá licencia previa, bastando la presentación del conocimiento de embarque como único documento necesario para presentar a las autoridades de Aduana al llegar las mercancías a puerto colombiano, para que sea permitida su pronta nacionalización. Los vehículos automotores se registrarán por lo dispuesto en el numeral 5b del presente artículo. Para facilitar la importación y despacho para consumo de las mercancías importadas por el Centro Internacional de agricultura Tropical, CIAT, este mantendrá un Depósito Aduanero habilitado dentro de sus instalaciones en Palmira. Igualmente las autoridades aduaneras autorizarán el rápido traslado al Depósito del CIAT de las mercancías que lleguen a cualquiera de las Aduanas del País, con este destino. El Centro Internacional de Agricultura Tropical será responsable de ese traslado.

6. FONDOS Y BIENES.

a) Sin ninguna restricción pro controles financieros, reglamentos o moratorias de cualquier clase, el CIAT podrá: 1) Recibir y mantener sus fondos en cualquier moneda, en efectivo o valores de cualquier naturaleza, y administrar sus cuentas en cualquier moneda, y 2) Transferir libremente tales fondos y convertirlos a cualquier clase de moneda cuando lo considere conveniente.

b) A solicitud del CIAT, el Gobierno de Colombia ayudará al CIAT a obtener las condiciones más favorables en sus transacciones de cambio de moneda extranjera por moneda colombiana y viceversa.

c) El Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, podrá recibir donaciones de entidades y personas colombianas con el carácter de descuento tributario y beneficios para quienes las hagan en las condiciones reglamentadas por las disposiciones legales que rijan al momento de la donación; pudiendo para ello el CIAT expedir los correspondientes certificados de donación válidos para efectos tributarios.

d) Recibir y adquirir por donación, cesión, permuta, comodato, legado, traspaso, compra, o arriendo, ya sea en propiedad o en depósito, contribuciones de propiedad mueble o inmueble, de cualquier persona, firma o entidad, incluyendo fondos y efectos de valor, que puedan ser necesarios para llevar a cabo los fines y efectos de valor, que puedan ser necesarios para llevar a cabo los fines y objetivos del CIAT, y poseer, operar, usar y disponer de las mismas propiedades y bienes en cualquier forma.

7. COMUNICACIONES.

Para sus comunicaciones y publicaciones oficiales el CIAT gozará de tratamiento no menos favorable que el acordado por el Gobierno de Colombia a otras organizaciones internacionales.

8. PUBLICACIONES

El CIAT tendrá libertad para publicar y difundir los resultados de sus investigaciones y cualquier otro material informativo, propio de su actividad, sin restricción alguna. Las publicaciones del CIAT disfrutarán dentro del territorio de Colombia de tarifas postales iguales a las concedidas a otras publicaciones de la misma índole.

9. POLÍTICAS DE EMPLEO

a) El CIAT tendrá libertad para adoptar respecto de su personal, contratado internacionalmente las políticas y condiciones de empleo que sean apropiadas para poder contratar y retener a dicho personal con criterio internacional, sin discriminación alguna por motivos de nacionalidad u origen y sin más consideración que sus calificaciones y experiencia. Los derechos y obligaciones del personal así contratado y acreditado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, de conformidad con lo establecido en el artículo cuatro, sección 13, párrafo a), se regirán exclusivamente por los términos y condiciones establecidos por el CIAT.

b) Los empleados y trabajadores del CIAT, distintos del personal contratado internacionalmente a que se hace referencia en el párrafo a) anterior, estarán sometidos a las leyes laborales colombianas. Respecto de este personal, el CIAT cumplirá la legislación colombiana relativa a salario mínimo, recargo por trabajo nocturno, descansos dominicales y festivos, retención en la fuente por concepto de impuesto a la renta, e inscribirá a dicho personal en el Instituto de Seguro Sectorial Colombiano. Se da por entendido que el CIAT no cotizará al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), por tratarse de un impuesto del que el CIAT está exento de conformidad con el artículo cuatro, sección 4 de este Convenio. El CIAT organismo

internacional asume todas las obligaciones que se deriven de los contratos de trabajo vigentes a cargo del CIAT corporación colombiana de que habla el considerando *.

10. JUNTA DIRECTIVA

a) Los miembros de la Junta Directiva que no sean de nacionalidad colombiana gozarán de las inmunidades y privilegios a que se refieren los apartes a (1), a(2), b(1) y b(2) del numeral 13 de este artículo.

11. DIRECTOR GENERAL

a) El Director General del CIAT, en el evento de no ser ciudadano colombiano, tendrá condición de Jefe de Misión Técnica Internacional y de Representante de un Organismo Internacional y, por lo tanto, disfrutará de los privilegios e inmunidades, consignados en el artículo 8 a) del Decreto número 3135 de 1956 y en el Decreto número 232 de 1967 del Gobierno de Colombia.

b) El presidente de la Junta Directiva del CIAT comunicará en cada caso al Ministerio de Relaciones Exteriores el nombre de la persona o personas que lo sustituyan en el desempeño de su cargo en caso de ausencia temporal.

c) El Director General registrará su firma y las del personal directivo que él autorice para firmar documentos de rutina ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, tales como solicitudes de visas, expedición de documentos de identidad, licencias para manejar, etc.

12. VISAS

Las solicitudes de visa para el personal técnico y científico destinado al servicio del CIAT, miembros extranjeros de su Junta Directiva y técnicos y científicos que asistan a programas de capacitación seminarios o conferencias deberán ser presentadas ante la División de Visas del Ministerio de Relaciones Exteriores por el Director del centro o quien haga sus veces, sin necesidad del Formulario Especial del Fondo Rotatorio, acompañadas de la hoja de vida del solicitante y de una explicación relativa a las labores que va a desarrollar en el país y el término de duración de su estadía.

El Ministerio de Relaciones Exteriores otorgará las visas, cuando proceda, libres impuestos y brindará las mayores facilidades para la entrada al país de los funcionarios del Centro, su cónyuge e hijos. Al personal extranjero contratado en forma permanente lo mismo que, a su cónyuge e hijos, se les concederá visas de servicios válidas por un (1) año prorrogables por períodos iguales hasta el término de la misión. A los profesionales que vengan a colaborar en investigaciones científicas, a participar en programas de capacitación o en calidad de investigadores visitantes por un período superior a los tres (3) meses, se les concederá visa de servicio hasta por un plazo de diez (10) meses prorrogables, sin derecho a privilegios de importación personal. Igual visa y por el mismo término se dará a su cónyuge e hijos.

Para investigadores científicos y estudiantes, miembros extranjeros de la Junta Directiva del CIAT, participantes en conferencias internacionales o visitantes distinguidos que vengan por períodos hasta de tres (3) meses se les otorgará Visa de Cortesía, por el mismo término de su estadía, prorrogables hasta por un (1) mes adicional únicamente, previa solicitud del Director del Centro. El régimen de Visas establecido en este Convenio podrá ser modificado por acuerdos complementarios suscritos entre el Gobierno de Colombia y el CIAT.

13. PERSONAL CONTRATADO INTERNACIONALMENTE

a) Todos los miembros del personal del CIAT contratados internacionalmente deberán acreditarse ante, el Ministerio de Relaciones Exteriores y gozarán de los siguientes privilegios: 1) Inmunidad de jurisdicción respecto de todas las palabras dichas, escritas y todos los actos realizados por ellos en su condición oficial y dentro de los límites de su autoridad; 2) Inviolabilidad de todos sus documentos oficiales; 3) Exención del pago de impuestos, tributos o gravámenes sobre el valor de los pasajes nacionales e internacionales que utilicen en el ejercicio de sus funciones y de cualquier otro impuesto por la entrada a Colombia o la salida del territorio colombiano; y 4) Utilización de vehículos oficiales para uso personal.

b) Los miembros del personal del CIAT contratados internacionalmente que no sean de nacionalidad colombiana gozarán además de los siguientes privilegios e inmunidades: 1) Inmunidad de arresto personal y detención; 2) Exención de impuesto a la renta y complementarios sobre los honorarios, salarios y emolumentos que el CIAT les pague; 4) Exoneración de la inscripción como extranjeros y de restricciones de inmigración para ellos y los familiares a su cargo; 5) Libertad para mantener sus cuentas personales en moneda extranjera para cambiar, por intermedio de entidades autorizadas moneda extranjera a moneda nacional colombiana y para retirar los saldos en moneda extranjera de sus cuentas durante y al término de sus servicio al CIAT; 6) Las mismas facilidades para repatriación y los mismos derechos de protección pro las autoridades colombianas, para ellos los familiares a su cargo, de que gozan los miembros de las Misiones Diplomáticas de países extranjeros en períodos de tensión internacional u hostilidades internas o internacionales; 7) Libertad para importar, sin derechos de aduana, enseres de uso doméstico y pertenencias personales a su llegada a Colombia y para exportar dichos artículos al término de su misión en Colombia, dentro del plazo de lo seis meses siguientes a su llegada a territorio colombiano o a su salida del mismo; 8) Cuando un miembro del

personal contratado internacionalmente haya prestado sus servicios al CIAT por cuatro años consecutivos y el Director General considere que su contrato continuará por un período indefinido, el Director General, podrá solicitar al Ministerio de Relaciones Exteriores, para dicho funcionario la renovación de sus enseres personales de uso doméstico mediante importación libre de derechos consulares, aduaneros y otros gravámenes; 9) A discreción del Ministerio de Relaciones Exteriores, y previa petición del Director General, el CIAT podrá introducir a Colombia, para su uso oficial y el de su personal contratado internacionalmente, para su exclusivo uso oficial o consumo particular, tales como alimentos, bebidas alcohólicas, medicinas, etc. 10) Una visa apropiada, una licencia para conducir vehículos para el técnico y sus familiares contratado internacionalmente y sus familiares, no colombianos, tendrá efectos de plena identificación ante cualquier autoridad colombiana.

14. CUMPLIMIENTO

a) Con el objeto de otorgar a cada miembro del personal del CIAT contratado internacionalmente, los privilegios e inmunidades declarados en este Convenio, el Director General del CIAT o su representante suministrarán al Ministerio de Relaciones Exteriores una solicitud individual exponiendo el nombre del funcionario y de los familiares a su cargo, una breve descripción de sus calificaciones y experiencia y de las tareas que vaya a desarrollar, y la duración prevista del empleo del funcionario.

b) Con el objeto de cubrir los privilegios e inmunidades descritos anteriormente a los miembros de la Junta Directiva del CIAT, el Director General, o su representante suministrarán al Ministerio de Relaciones Exteriores una lista de los miembros colombianos y no colombianos de la Junta, y actualizará dicha lista de año en año.

c) Igual gestión realizarán el Director General del CIAT o su representante ante el Ministerio de Relaciones Exteriores para obtener las respectivas visas, exenciones de impuestos de inmigración y salida y demás facilidades par entrar al país cuando se trate de becarios, miembros no colombianos de la Junta Directiva que acompañen a éstos y visitantes de carácter oficial.

15. RENUNCIA DE INMUNIDAD

El Director General del CIAT podrá y deberá renunciar a la inmunidad de cualquier miembro del personal contratado internacionalmente en cualquier caso en que, según su criterio, la inmunidad impida el curso de la justicia y la renuncia pueda hacerse sin perjuicio para los intereses del CIAT.

ARTICULO CINCO. Las disposiciones de este Convenio se pondrán en práctica en virtud de medidas pertinentes del Gobierno de Colombia. Las partes en este Convenio reconocen que la puesta en práctica y la aplicación de estas disposiciones requerirán que el Gobierno de Colombia y el CIAT celebren consultas directamente con regularidad y acuerdan que los problemas que surjan en relación con la interpretación o aplicación de los privilegios e inmunidades mencionados en este Convenio será considerados, negociados o dirimidos, según sea apropiado, por el Gobierno de Colombia y el CIAT.

ARTICULO SEIS. El CIAT como entidad con personería legal y status internacional será independiente de las organizaciones que la establecieron. Por lo tanto, ni el BIRF o el PNUD, ni ningún otro miembro del GOIAI será responsable por cualquier obligación contraída por CIAT.

ARTICULO SIETE. Al entrar en vigor el presente Convenio, el CIAT con personería Jurídica 4939, del 4 de diciembre de 1967, expedida por el Ministerio de Justicia de

Colombia, deberá disolverse y todos sus activos, pasivos y obligaciones serán traspasadas al recientemente creado CIAT con carácter internacional.

ARTICULO OCHO.1. Este Convenio entrará en vigor treinta días después de la fecha en que el Gobierno de Colombia notifique a CIAT que dicho Convenio ha recibido la aprobación del Congreso Colombiano. 2. Este Convenio permanecerá en vigor hasta la fecha, de las dos siguientes, que ocurra primero: a) Un año después de que el Gobierno de Colombia o el CIAT haya notificado a la otra parte de su deseo de terminar el Convenio, o b) La fecha que se indique en la resolución de disolución del CIAT, de conformidad con sus Estatutos. A la terminación del presente Convenio y adoptada estatutariamente la resolución de disolución, el CIAT hará la liquidación, y pagadas todas las deudas, los activos que queden en Colombia serán transferidos a otra institución colombiana sin ánimo de lucro, dedicada a la investigación, educación o extensión que el CIAT y el Ministerio de Agricultura considere más apropiada. En testimonio de lo cual, las partes en este Convenio, actuando a través de sus legítimos representantes debidamente autorizados, firman este Convenio en sus nombres respectivos.

Hecho en Bogotá, a los cinco días del mes de mayo de mil novecientos ochenta y siete (1987), en dos ejemplares igualmente válidos.

Por el Gobierno de Colombia,

(Fdo.) Julio Londoño Paredes Ministro de Relaciones Exteriores

Por el CIAT, (Fdo.) John Y. Nickel Director General

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DIVISION DE ASUNTOS
JURIDICOS**

Es fiel copia del original que reposa en los archivos de la Sección de Tratados de la División de Asuntos Jurídicos.

(Fdo.) José Joaquín Gori Cabrera Jefe División de Tratados (E)

Convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, suscrito en Bogotá el 5 de mayo de 1987.

RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Bogotá, D.E., 29 de julio de 1987.

APROBADO. Sométase a consideración y aprobación del honorable Congreso Nacional para los efectos constitucionales.

(Fdo.) VIRGILIO BARCO VARGAS

El Ministro de Relaciones Exteriores

(Fdo) Julio Londoño Paredes

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DIVISION DE ASUNTOS
JURIDICOS

Es fiel copia del original que reposa en los archivos de la Sección de Tratados de la División de Asuntos Jurídicos.

(Fdo.) Carmelita Ossa Henna

Jefe División de Asuntos Jurídicos

Artículo segundo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 de la ley 7 de 1944, el Convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Centro Internacional de la Agricultura Tropical, primero de esta ley se aprueba, obligará al país a partir de la fecha en que se perfeccione el vínculo internacional.

Artículo tercero. La presente Ley rige a partir de la fecha de su publicación.

Dad en Bogotá D.E., a los... días del mes de... de... El Presidente del honorable Cámara de la República,

PEDRO MARTIN LEYES HERNANDEZ

El Presidente de la honorable Cámara de Representantes,

CESAR PEREZ GARCIA

El Secretario General del honorable Senado de la República,

Crispín Villazón de Armas

El Secretario General de la honorable Cámara de Representantes,

Luis Lorduy Lorduy

República de Colombia - Gobierno Nacional

Publíquese y ejecútese

Bogotá D.E. 18 de marzo de 1988.

VIRGILIO BARCO

El Ministro de Relaciones Exteriores,

Julio Londoño Paredes

Fuente: *Oficina jurídica CIAT.*

9. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo de Grado.

9.1 FASE 1

9.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo de grado se utilizó la metodología de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio⁴³, el proceso está compuesto de un método de investigación; hipótesis de investigación e hipótesis nula y de fuentes tanto primarias como secundarias.

Los métodos utilizados corresponden a los de la investigación no experimental cuantitativa con diseño transeccional correlacional.

El diseño transeccional correlacional permite describir y analizar las variables del estudio, nos indica su incidencia e interrelación en un momento único, es decir que se recolectan datos y se describe la relación.

Para el estudio se determina la capacitación (variable independiente) recibida durante el año 2010 en relación a variables (dependientes) como el nivel de satisfacción, nivel de aprendizaje, nivel de desempeño y desarrollo de carrera individual.

⁴³ SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto. FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill. 4a. Edición. México, 2006. 250-350 Páginas.

Al recolectar los datos se describen las relaciones en uno o más grupos o subgrupos, describiendo primero la variable que se incluye en la investigación y luego establece las correlaciones: variable independiente con las variables dependientes (capacitación y su relación en el nivel de satisfacción laboral; capacitación y su relación en el nivel de aprendizaje; capacitación y su relación en el nivel desempeño; capacitación y su relación en desarrollo de carrera individual).

9.2 FASE 2

9.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo; en su primera parte involucra un estudio tanto exploratorio como de tipo descriptivo, dado que permite medir de forma independiente las variables; para este fin se realiza un cuestionario al personal NRS de las áreas de investigación del CIAT. La recolección de información permite medir las diferentes dimensiones (variables), describiendo la población del área de investigación del CIAT que recibió capacitación durante el año 2010.

En la segunda parte respecta a un estudio de tipo correlacional, permite correlacionar dos o más variables a estudiar, en un contexto particular como lo es la Capacitación, respondiendo al objetivo general y a los objetivos específicos, además se plantea una hipótesis de investigación correlacional, cuyo objetivo es determinar la correlación entre dos o más variables.

Aunque este estudio es de tipo cuantitativo, el enfoque cualitativo o aplicado no se descarta ya que es necesario analizar los resultados del cuestionario realizado; se hace uso de la estadística descriptiva para la realización de las mediciones tanto en la primera como segunda parte del presente trabajo de grado.

9.3 FASE 3

9.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN: 198 colaboradores de los programas de investigación (*Recursos Genéticos, Frijol, Arroz, Forrajes, Yuca, Frutas Tropicales y DAPA*).

MUESTRA: 56 colaboradores; cabe anotar que el total de colaboradores que recibieron capacitación de las áreas de investigación durante el 2010 fueron 74 pero 56 contestaron el cuestionario , los 18 restantes se encontraban al momento de la realización del cuestionario desvinculados laboralmente del CIAT; en vacaciones o no tenían acceso a un computador dentro de la organización.

En la investigación no experimental cuantitativa, las variables independientes no son posible de manipular, ni influir sobre ellas porque ya sucedieron, como no existe manipulación intencional tampoco existe asignación al azar de la población.

En este caso como la población es pequeña, la muestra se realiza tomando sólo las personas capacitadas y no se necesita de un tipo de muestreo probabilístico por su reducido universo.

9.4 FASE 4

9.4.1 MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Se realiza un análisis estadístico, y se evidencia la necesidad de codificar cada respuesta (con un número) para el análisis detallado de los resultados en una matriz de datos en los programas estadísticos Excel y SPSS⁴⁴ *para Windows versión 15.0*. Utilizando diversas opciones para el análisis de correlaciones y estadísticos descriptivos. Para determinar si hay correlación o no, se realiza la prueba de *Chi cuadrado* χ^2 .

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

El Chi cuadrado permite afirmar si existe o no correlación (significativa) entre las variables, pero no indica el grado de dicha asociación, para lo cual se hace necesario la aplicación de los *coeficientes Phi*, *Coeficiente V de Cramer* y *Coeficiente de Contingencia*, los cuales indican la magnitud de la correlación y el nivel de asociación entre las variables (Nivel Alto, Nivel Medio, Nivel Bajo), para tener una idea más clara acerca de que tan grande es la asociación.

Coeficiente Phi:

$$\varphi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$$

⁴⁴ Software estadístico para el análisis preciso de datos, permite describir o generalizar los datos obtenidos en las investigaciones, búsqueda de información y para la toma de decisiones lo que asegura un buen análisis de datos en cualquier tipo de investigación.

Coeficiente V de Cramer:

$$V = \sqrt{\frac{X^2}{N \cdot \text{mínimo } (f - 1) \text{ o } (c - 1)}} =$$

Coeficiente de Contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} =$$

9.5 FASE 5

9.5.1 SELECCIÓN DE VARIABLES

Las variables tomadas para la investigación son cuatro (4), tomadas de la cadena de impactos, la primera variable llamada Satisfacción, en la que se genera una reacción, la segunda variable Aprendizaje donde los participantes desarrollan las competencias requeridas, la tercera Desempeño donde el desarrollo de competencias produce mejoras en el desempeño individual y grupal y por último el desarrollo de carrera.

Para cada una de las variables que se han tomado, se consideran diferentes dimensiones que se definen a continuación:

9.5.1.1. SATISFACCIÓN LABORAL

Locke en 1976 identifico nueve dimensiones para la Satisfacción laboral:

La Satisfacción con el trabajo, con el salario, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones del trabajo, con la supervisión, con los compañeros y con la compañía y dirección.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción:

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales:

1. Extrínsecos: Salario, Política de empresa, entorno físico, condiciones de trabajo, posibilidades de ascenso, relaciones humanas (jefes, subordinados, compañeros).

2. Intrínsecos: Contenido del mismo, responsabilidad, logro, motivación.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Se tomó como referencia para el trabajo, tres (3) de las nueve (9) dimensiones propuestas por Locke y dos (2) dimensiones de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg:

1. La Satisfacción con el Salario. (***Propuesta por Locke y Herzberg***)
2. La Satisfacción con la Supervisión. (***Propuesta por Locke***)
3. La Satisfacción con la compañía y dirección. (***Propuesta por Locke***).
4. El desarrollo profesional y personal. (***Propuesta por Herzberg***)
5. La Motivación (***Propuesta por Herzberg***)

9.5.1.2. APRENDIZAJE

Tomando como referente a uno de los autores que menciona estrategias para el aprendizaje: Robert Marzano⁴⁵, reconoce cinco (5) dimensiones del aprendizaje: Actitudes y Percepciones, Adquirir e integrar el conocimiento, Extender y refinar el conocimiento, Uso significativo del conocimiento y Hábitos mentales.

Para el trabajo se toman tres (3) dimensiones de las cinco (5) propuestas por Marzano.

1. Objetivos Organizacionales (Actitudes y Percepciones).

Tareas acorde con la capacitación

2. El Conocimiento en Equipos de Trabajo (Extender y refinar el conocimiento)

Comparación, análisis de errores, análisis de perspectivas y profundizar el conocimiento, integrar con los compañeros.

3. Resolución de Problemas (Uso significativo del conocimiento)

La información solo se vuelve conocimiento cuando puede usarse/ toma de decisiones / solución de problemas / invención / indagación experimental/ investigación / análisis de sistemas

⁴⁵ MARZANO, *Op cit.*, p. 4-5-6-7

9.5.1.3. DESEMPEÑO

En las organizaciones hay un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación. El desempeño puede ser medido en términos de competencias de cada individuo o y su nivel de contribución a la organización.

Para determinar las dimensiones del trabajo, se toma como referencia los siguientes:

1. Capacitación acorde con los Objetivos del Cargo

Según Gary Dessler⁴⁶ *“El desempeño tiene que ver con habilidades, destrezas y conocimientos que permitan contribuir con las metas organizacionales”*.

2. Habilidades

Las habilidades tomadas como dimensión permite la relación entre el desempeño y las competencias.

3. Competencias

Teniendo en cuenta las competencias como una dimensión, se refiere al conocimiento, las capacidades, las habilidades de los empleados; permita corregir las deficiencias por lo que es fácil de proporcionar retroalimentación si se requiere.

⁴⁶ DESSLER, *Op cit.*, p. 241

4. Enfoque en Metas

La dimensión con enfoque en metas, se caracteriza porque la evaluación se hace con base en las metas u objetivos que los empleados deben cumplir; permite que el empleado entienda por qué necesita tal conducta.

9.5.1.4. DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

Para determinar las dimensiones de la variable Desarrollo de Carrera Individual, se toma como referencia lo siguiente:

1. Promoción

Según Bohlander⁴⁷ *“Los sistemas de desarrollo de carrera alguna vez se enfocaron sobre todo en las PROMOCIONES y ascensos entre otros tipos de apoyo”*.

2. Visión Futura en la Organización

Según el Manuel Garzón⁴⁸ en su libro Desarrollo Organizacional y cambio Planeado: *“Las competencias gerenciales hacen referencia a ascender a una escala de la organización, hasta llegar a ocupar una posición de responsabilidades. La seguridad o estabilidad para un FUTURO estable”*.

⁴⁷ BOHLANDER, *Op cit.*, p. 190

⁴⁸ GARZÓN, *Op cit.*, p.133

3. Reconocimiento

Según Maslow⁴⁹ *“El reconocimiento se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo del personal y se relaciona con la autoestima”*.

⁴⁹ MASLOW, *Op cit.*, p. 21.

9.6 FASE 6

9.6.1 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

9.6.1.1 Técnica de Recolección primaria- Cuestionario

El Cuestionario utilizado es elaborado para efectos de la investigación por Lina Andrea Alonso Realpe y María Isabel Matta Pantoja.

El Cuestionario es semi-estructurado, de selección múltiple y única respuesta, que se aplica a través de correo electrónico.

El espacio utilizado será de manera virtual, a través del correo personal de cada colaborador Nacional (NRS) y suministrado por el área de Recursos Humanos del Centro Internacional de Agricultura Tropical- CIAT.

La información se recoge por medio de un cuestionario, que permite recolectar datos en un tiempo breve, este se realiza directamente a cada colaborador NRS en las áreas de investigación, donde se realiza las preguntas necesarias para obtener la información deseada y posteriormente medir las variables.

Con esto se direccionan las preguntas hacia las dimensiones de los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera con respecto a las capacitaciones recibidas en el año 2010.

En el cuestionario se incluyen solo preguntas en escala de valores; basado en escala tipo Likert, de esta manera se permite una codificación y análisis más fácil, requiriendo un menor esfuerzo y tiempo de los encuestados, es enviado vía web al e-mail corporativo de los colaborador(*nombre@cgiar.org*) por medio de la

herramienta de google docs⁵⁰, que permite la creación de cuestionario con una cuenta gmail que previamente se ha creado.

De esta manera se obtiene la información necesaria para el estudio estadístico descriptivo y formular finalmente las relaciones entre la variable independiente y las variables dependientes.

9.6.1.2 Fuentes secundarias

Se utilizó como fuentes secundarias, la información obtenida por medio de la pagina web del CIAT www.ciat.cgiar.org, la intranet <http://arconet/arconet2007/> y por el del Fondo para el Desarrollo del Recurso Humano (FDRH).

⁵⁰ Programa gratuito basado en Web para crear documentos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo. Incluye un Procesador de textos, una Hoja de cálculo, Programa de presentación básico y un editor de formularios destinados a encuestas.

9.7 FASE 7

9.7.1 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS

El instrumento de medición contiene representados los ítems del dominio de contenido de las variables a medir (Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño y Desarrollo de carrera Individual), tomando dimensiones que permitieron conocer el Impacto de la Capacitación. A continuación se presentan las dimensiones, los indicadores y los ítems.

TABLA1. SATISFACCIÓN LABORAL – DIMENSIONES/ INDICADORES/ ÍTEMS

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEMS
1. Beneficios económicos	Compensación al esfuerzo individual (primas-Auxilios-Bonificaciones-Créditos)	Indique su nivel de satisfacción laboral con respecto a los Beneficios Económicos (Primas-Auxilios-Bonificaciones-Créditos): 5. Muy Satisfecho 4.Satisfecho 3. Indiferente 2. Insatisfecho 1. Muy Insatisfecho

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p>2. Beneficios No Económicos</p>	<p>Las capacitaciones recibidas generan satisfacción con los beneficios no económicos tales como las instalaciones, recursos, actividades culturales y deportivas)</p>	<p>Indique su nivel de satisfacción con respecto a los Beneficios No Económicos (Instalaciones-recursos-actividades culturales y deportivas):</p> <p>5. Muy Satisfecho 4.Satisfecho 3. Indiferente 2. Insatisfecho 1. Muy Insatisfecho</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p>3. Apoyo del CIAT para Capacitarse</p>	<p>Grado de Satisfacción con el Apoyo que el CIAT brinda al Colaborador para Capacitarse</p>	<p>Indique su nivel de satisfacción con respecto al Apoyo del CIAT para capacitarse:</p> <p>5. Muy Satisfecho 4.Satisfecho 3. Indiferente 2. Insatisfecho 1. Muy Insatisfecho</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p>3. Apoyo de Supervisores</p>	<p>Grado en que el apoyo de los supervisores para recibir capacitación genera satisfacción laboral</p>	<p>Indique su nivel de satisfacción con respecto al Apoyo por parte de sus Supervisores para recibir Capacitación:</p> <p>5. Muy Satisfecho 4. Satisfecho 3. Indiferente 2. Insatisfecho 1. Muy Insatisfecho</p>

TABLA 2. APRENDIZAJE – DIMENSIONES/ INDICADORES/ ÍTEMS

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p>1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL TRABAJO</p>	<p>Efectividad de la capacitación para que el colaborador tenga mayor participación en resolución de problemas de su área de trabajo.</p>	<p>Sobre los efectos de la capacitación recibida: ¿Le ha permitido tener mayor participación en la Resolución de Problemas del trabajo?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p align="center">2. OBJETIVOS CIAT</p>	<p>Efectividad de la capacitación para que los colaboradores identifiquen aún más los objetivos del CIAT</p>	<p>Sobre los efectos de la capacitación recibida: ¿Le ha permitido identificar mejor los Objetivos del CIAT?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
<p align="center">3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA</p>	<p>Efectividad de la Capacitación para que los colaboradores identifiquen los objetivos del programa para el cual trabaja</p>	<p>Sobre los efectos de la capacitación recibida: ¿Le ha permitido identificar mejor los Objetivos del Programa para el cual trabaja?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

TABLA 3. DESEMPEÑO – DIMENSIONES/ INDICADORES/ ÍTEMS

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
1. HABILIDADES	Grado en que la capacitación ha permitido desarrollar habilidades que mejoren el desempeño	<p>Sobre los efectos de la capacitación recibida: ¿Le ha permitido desarrollar habilidades para mejorar su desempeño?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
2. METAS	Efectividad de la capacitación para establecer metas concretas de trabajo	<p>Sobre los efectos de la capacitación recibida: ¿Le ha permitido establecer metas concretas de trabajo?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

**TABLA 4. DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL DIMENSIONES/
INDICADORES/ ÍTEMS**

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
1. VISUALIZARSE EN UN FUTURO EN CIAT	Grado en que la capacitación le ha permitido al colaborador visualizarse en el futuro dentro del CIAT	<p>¿La(s) Capacitación(es) recibida(s) le ha brindado todas las herramientas necesarias para que usted se visualice en el futuro dentro del CIAT?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

DIMENSION	ÍNDICADOR	ÍTEM
2. DESARROLLO PROFESIONAL	Grado en que el CIAT ha demostrado interés activo por los planes de desarrollo profesional del colaborador	<p>¿El CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo Profesional?</p> <p>5. Siempre</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>1. Nunca</p>

9.7.2 VALIDEZ DE CRITERIO

Se estratifica el instrumento (***Ver anexo A. Estratificación del Instrumento***) y luego se fija el criterio con una validez concurrente, es decir, los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto del tiempo.

Para su validación, se aplicó una Prueba Piloto a 07 colaboradores del área de Recursos Humanos.

9.7.2.1 Prueba Piloto

Se somete a prueba el instrumento de medición, analizando si los instrumentos se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada, se evalúa el lenguaje y la redacción.

El instrumento se sometió a una prueba que permitió generar otra versión del cuestionario, se aplicó a un grupo de 7 personas, a través de Correo electrónico utilizando la herramienta Google Docs, donde se especificó el cuestionario aplicado como Prueba Piloto, donde se dispuso espacios para comentarios.

Como el medio utilizado para el estudio, es el correo electrónico, se reunió posteriormente un grupo con 3 personas para comentar cada pregunta y discutirla.

Primera Versión: La primera versión del cuestionario constaba de 22 preguntas para evaluar la Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño y desarrollo de Carrera y conformada por 5 hojas. (***Ver Anexo B. Primera Versión del cuestionario y Anexo C. Validez de la Primera Versión.***)

Versión Final: La versión final del cuestionario fue aprobada y validada por el Jefe de Recursos Humanos, y se creó la *carta de presentación* como aviso formal para que el personal de las áreas de investigación respondieran a la solicitud.

La versión final quedó conformada por 18 ítems, (5 miden la Satisfacción laboral, 3 miden el Aprendizaje, 2 miden el Desempeño, 2 miden el Desarrollo de Carrera a nivel individual y 2 preguntas abiertas y 4 preguntas de información del colaborador) quedando con 2 páginas y con una mejor presentación a través del correo electrónico. ***(Ver Anexo D. Validez Del Cuestionario Aplicado).***

9.7.2.2 Estructura Final del Cuestionario Aplicado

CUESTIONARIO SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACITACION En los Niveles de Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño y Desarrollo de Carrera en el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT EN EL AÑO 2010.

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el fin de medir el Impacto que la capacitación tuvo sobre los colaboradores con respecto a la(s) capacitación(es) recibida(s) en el 2010. (Ver Anexo E. Cuestionario Final Aplicado)

El Cuestionario ha sido elaborado por las estudiantes de tesis en Administración de Empresas del Área de Recursos Humanos: Lina Andrea Alonso Realpe y María Isabel Matta Pantoja de la Universidad del Valle - Palmira, y con la revisión del Dr. Gustavo Peralta - Jefe de Recursos Humanos.

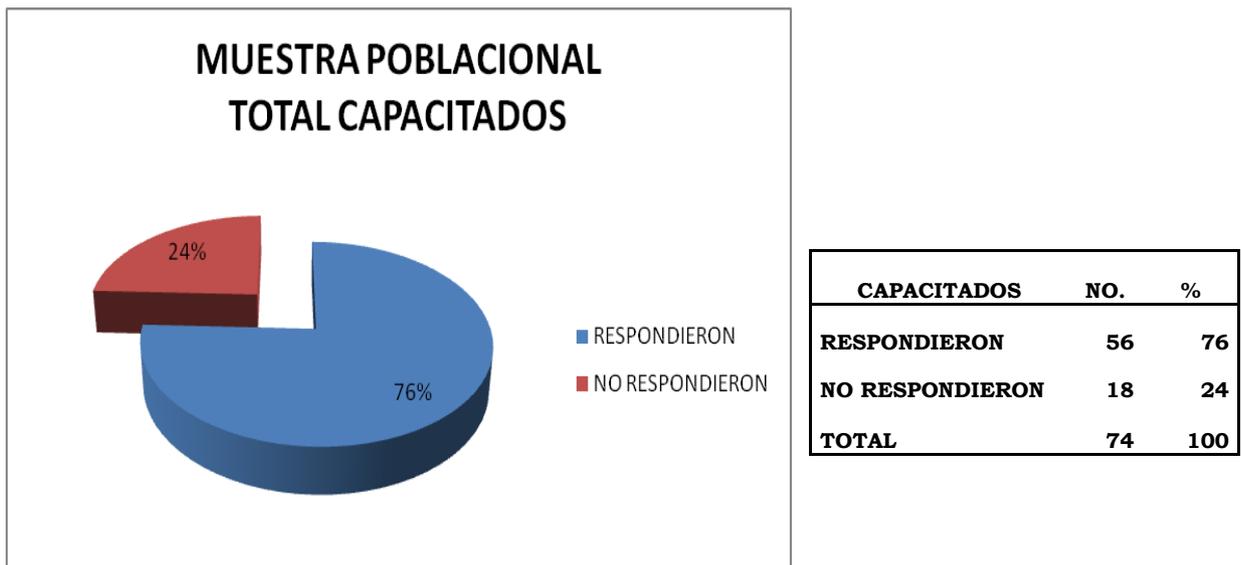
La Encuesta no exige datos que comprometan al colaborador en ninguna de sus respuestas, sin embargo los datos suministrados serán de total reserva para el CIAT y serán utilizados para fines de estudio.

10. RESULTADOS

La Población Total de colaboradores Capacitados en las 7 áreas de investigación en personal NRS son 74 Colaboradores, de los cuales 56 fueron la muestra. Para el estudio, se elaboró el cuestionario tomando los 56 (MUESTRA POBLACIONAL) colaboradores capacitados, siendo el equivalente al 75% del personal Capacitado.

10.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

FIGURA 7. Tamaño de muestra



Fuente: Elaboración Propia, 2011

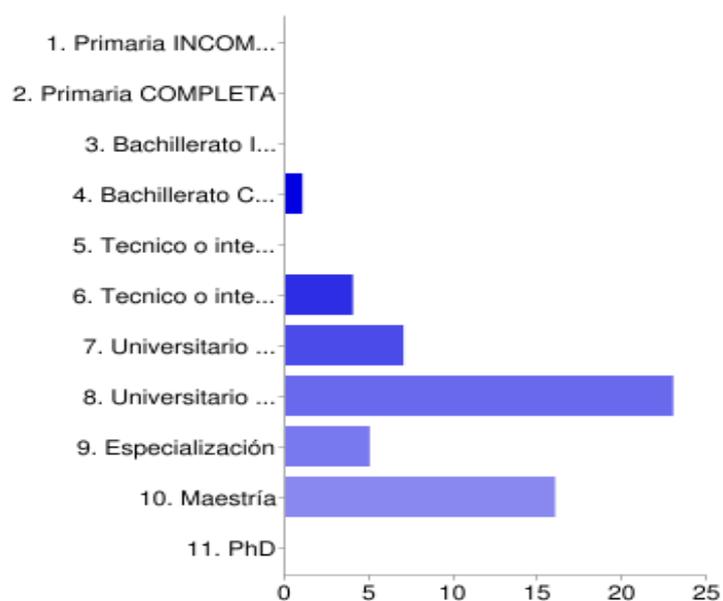
**ESTADÍSTICA
DESCRIPTIVA**

**IMPACTO DE LA
CAPACITACIÓN EN EL
PERSONAL NRS DE LAS
ÁREAS DE INVESTIGACIÓN
CIAT**

2010

10.2 NIVEL EDUCATIVO

FIGURA 8. Capacitación – Nivel Educativo

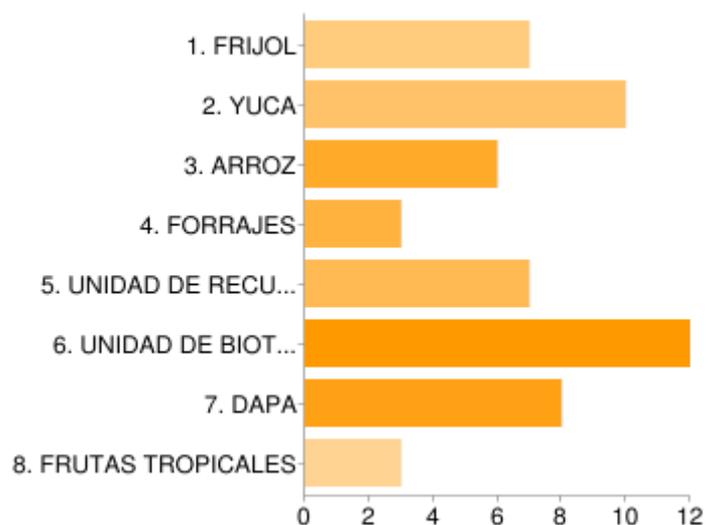


1. Primaria INCOMPLETA	0	0%
2. Primaria COMPLETA	0	0%
3. Bachillerato INCOMPLETO	0	0%
4. Bachillerato COMPLETO	1	2%
5. Técnico o intermedio INCOMPLETO	0	0%
6. Técnico o intermedio COMPLETO	4	7%
7. Universitario INCOMPLETO	7	13%
8. Universitario COMPLETO	23	41%
9. Especialización	5	9%
10. Maestría	16	29%
11. PhD	0	0%

El 41% de los Colaboradores tienen un Nivel Educativo de Universitario Completo, seguidos de un 29% con Maestría, un 13 % universitario INCOMPLETO, un 9% Especialización, un 7% técnico o intermedio COMPLETO y un 2 % con Bachillerato COMPLETO. Se observa además que no existen colaboradores que hayan recibido capacitación y que tengan un Nivel educativo en Primaria, Bachillerato Incompleto o Phd.

10.3 PROGRAMA

Figura 9. Capacitación - Programa

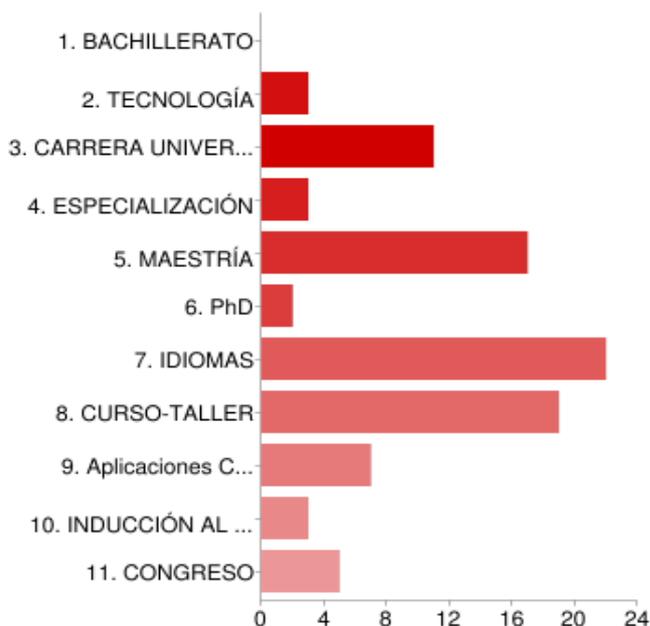


1. FRIJOL	7	13%
2. YUCA	10	18%
3. ARROZ	6	11%
4. FORRAJES	3	5%
5. UNIDAD DE RECURSOS GENÉTICOS	7	13%
6. UNIDAD DE BIOTECNOLOGÍA	12	21%
7. DAPA	8	14%
8. FRUTAS TROPICALES	3	5%

El 21% de los colaboradores pertenecen al programa de Unidad de Biotecnología, seguidos de un 18% que pertenecen al programa de Yuca, el 14% al programa de DAPA, el 13% al programa de Fríjol y Unidad de Recursos Genéticos respectivamente, el 11% al programa de Arroz y porcentaje más bajo con un 5% al programa de Frutas Tropicales y Forrajes respectivamente.

10.4 CAPACITACIÓN RECIBIDA EN 2010

Figura 10. CAPACITACIÓN (ES) RECIBIDA(S) CON APOYO DEL CIAT



Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

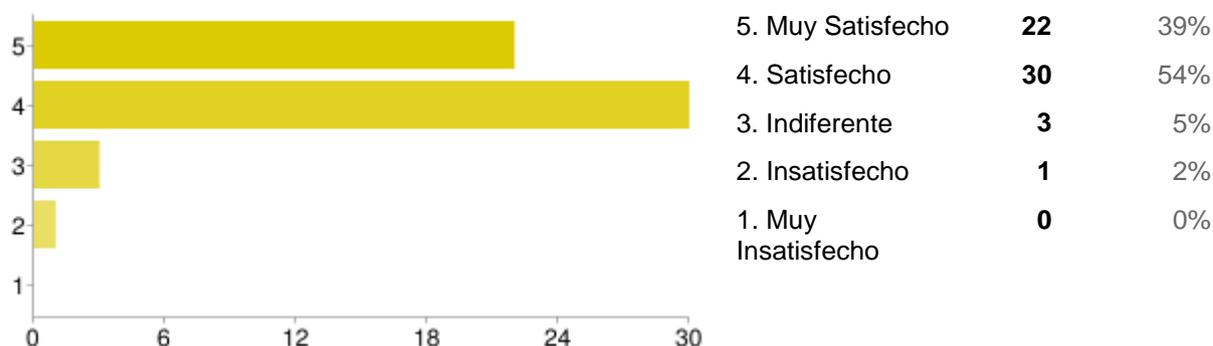
1. BACHILLERATO	0	0%
2. TECNOLOGÍA	3	5%
3. CARRERA UNIVERSITARIA	11	20%
4. ESPECIALIZACIÓN	3	5%
5. MAESTRÍA	17	30%
6. PhD	2	4%
7. IDIOMAS	22	39%
8. CURSO-TALLER	19	34%
9. Aplicaciones CIAT (Soliviajes, Requisiciones, etc)	7	13%
10. INDUCCIÓN AL CIAT	3	5%
11. CONGRESO	5	9%

El 39% de los colaboradores recibieron capacitación en IDIOMAS, seguidos de un 34% en CURSOS-TALLERES, un 30% en MAESTRÍA, un 20% en CARRERA UNIVERSITARIA, un 13% en Aplicaciones CIAT (Solivajes, Requisiciones, etc), un 9% en CONGRESO, un 5% en INDUCCIÓN AL CIAT, ESPECIALIZACIÓN Y BACHILLERATO respectivamente, seguidos de un 4% que recibió capacitación para PhD. No existen Colaboradores que hayan recibido capacitación para Bachillerato.

10.5 PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010

10.5.1 BENEFICIOS ECONÓMICOS

Figura 11. Beneficios económicos (primas - auxilios - bonificaciones - créditos)

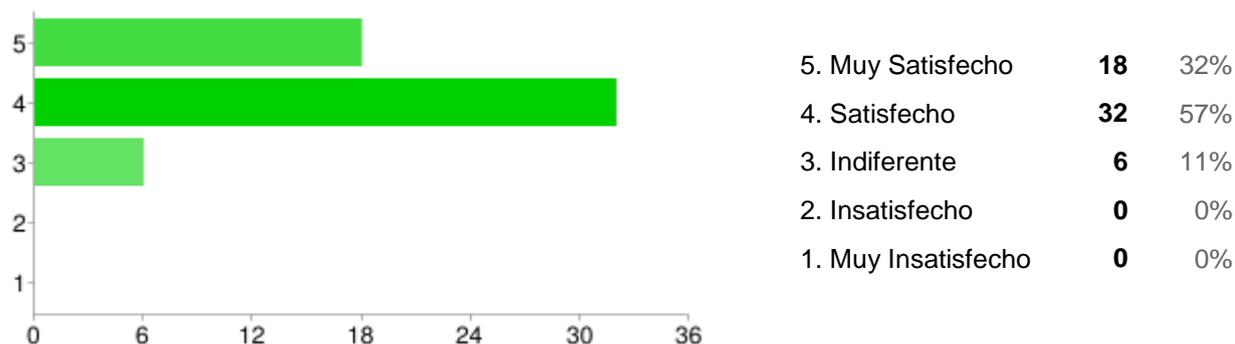


El 54% de los colaboradores dicen estar SATISFECHOS con los Beneficios económicos (Primas-Auxilios-Bonificaciones-créditos), seguidos de un 39% que se encuentran MUY SATISFECHOS con los beneficios económicos.

El 5% de los colaboradores afirman que su satisfacción es indiferente respecto a los beneficios económicos y un 2% afirma que se encuentran Insatisfechos con los beneficios económicos.

10.5.2 BENEFICIOS NO ECONÓMICOS

Figura 12. Beneficios no económicos (instalaciones-recursos-actividades culturales y deportivas)

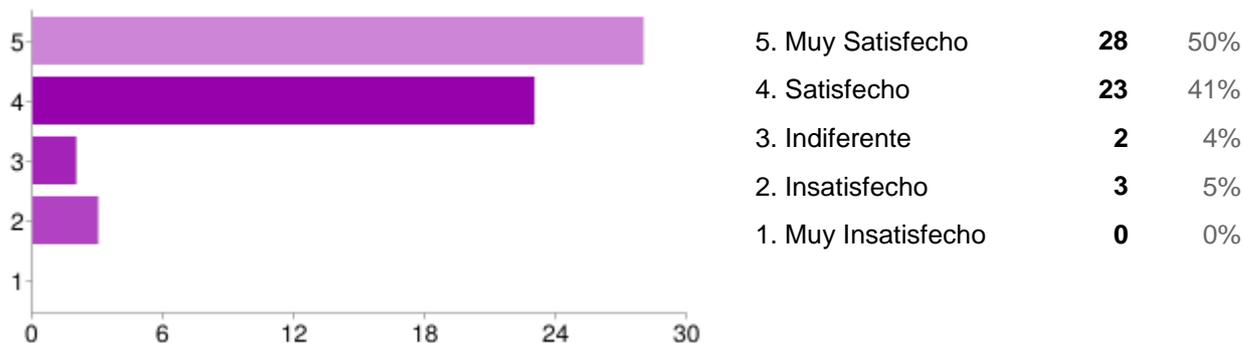


El 57% de los colaboradores dicen estar **SATISFECHOS** con los beneficios no Económicos (instalaciones-recursos-actividades culturales y deportivas), seguidas de un 32% que se encuentran **MUY SATISFECHOS**. El 11% de los colaboradores afirman que su satisfacción es indiferente.

Ningún Colaborador afirmó estar **INSATISFECHOS** o **MUY INSATISFECHOS** con los Beneficios no económicos.

10.5.3 APOYO DEL CIAT

Figura 13. Apoyo del CIAT para capacitarse

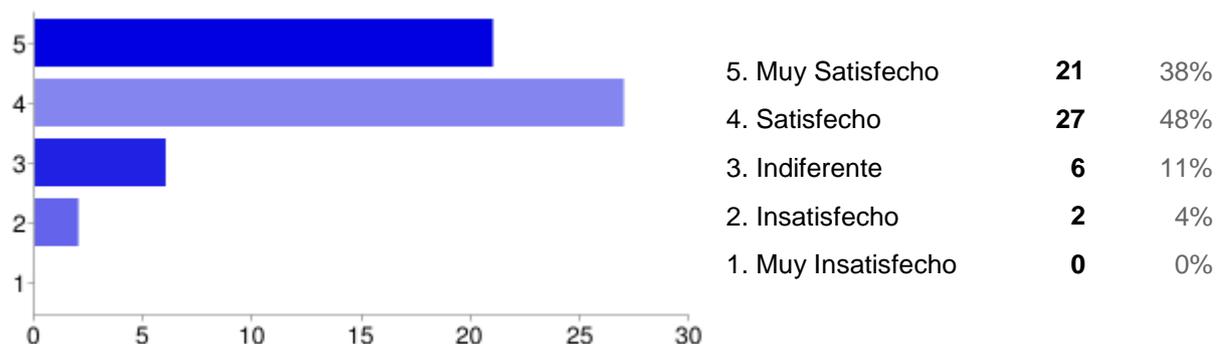


El 50% de los colaboradores dicen estar **MUY SATISFECHOS** con el apoyo del CIAT para capacitarse, seguidos de un 41% que se encuentran **SATISFECHOS**. El 5% afirmó estar **INSATISFECHO** con el apoyo del CIAT para capacitarse y el 4% afirma que su satisfacción es **INDIFERENTE** respecto al apoyo del CIAT para capacitarse.

Ningún Colaborador afirmó estar **MUY INSATISFECHO** con el apoyo del CIAT para capacitarse.

10.5.4 APOYO DE SUPERVISORES

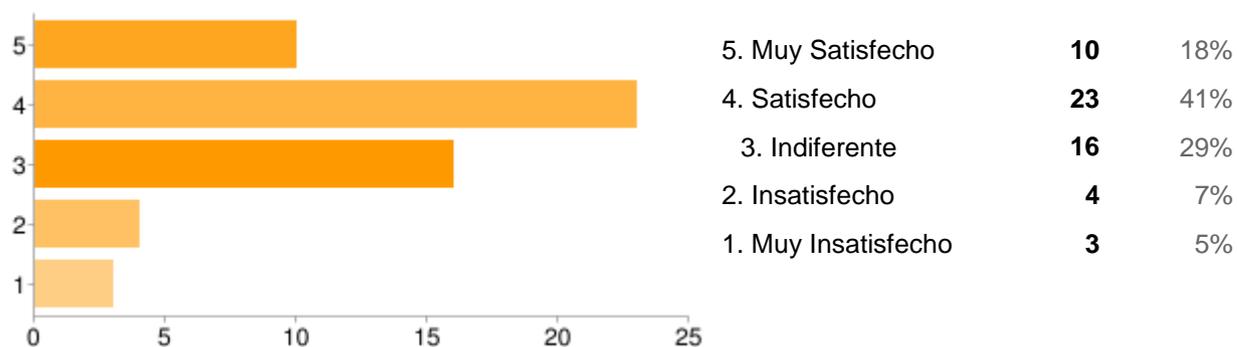
Figura 14. Apoyo por parte de sus SUPERVISORES para recibir Capacitación.



El 48% de los colaboradores dicen estar SATISFECHOS con el apoyo por parte de sus Supervisores para recibir capacitación, el 38% afirma estar MUY SATISFECHOS, seguidos de un 11% que afirman que su satisfacción es INDIFERENTE y solo un 4% afirma estar INSATISFECHO con el apoyo por parte de sus Supervisores para recibir Capacitación. Ningún Colaborador afirmó estar MUY INSATISFECHO con el apoyo por parte de sus supervisores.

10.5.5 RECONOCIMIENTO DE SUS SUPERVISORES

Figura 15. Reconocimiento recibido por parte de sus SUPERVISORES como Consecuencia de la Capacitación.

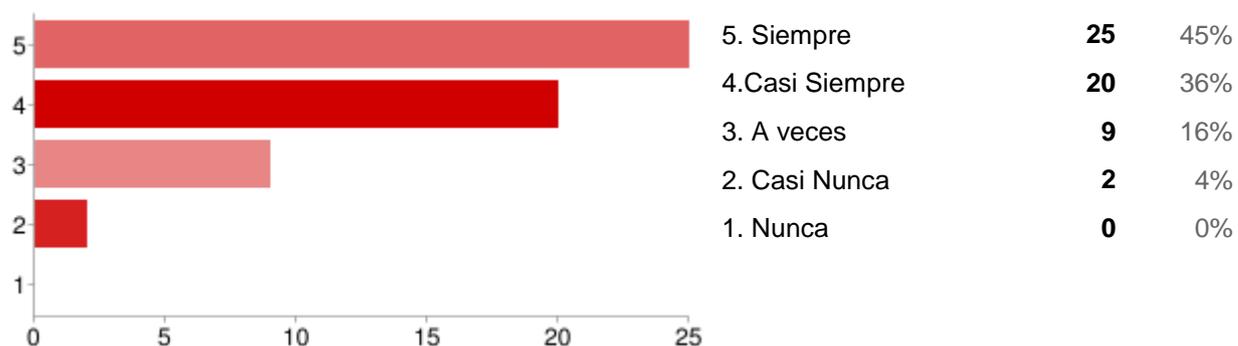


El 41% de los colaboradores dicen estar SATISFECHOS con el Reconocimiento recibido por parte de sus supervisores como consecuencia de la Capacitación, seguidas de un 29% que afirman que su satisfacción es INDIFERENTE, un 18% afirma estar MUY SATISFECHO, el 7% INSATISFECHO y el 5% MUY INSATISFECHO con el reconocimiento recibido por parte de sus supervisores.

10.6 PREGUNTAS DE APRENDIZAJE EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010

10.6.1 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

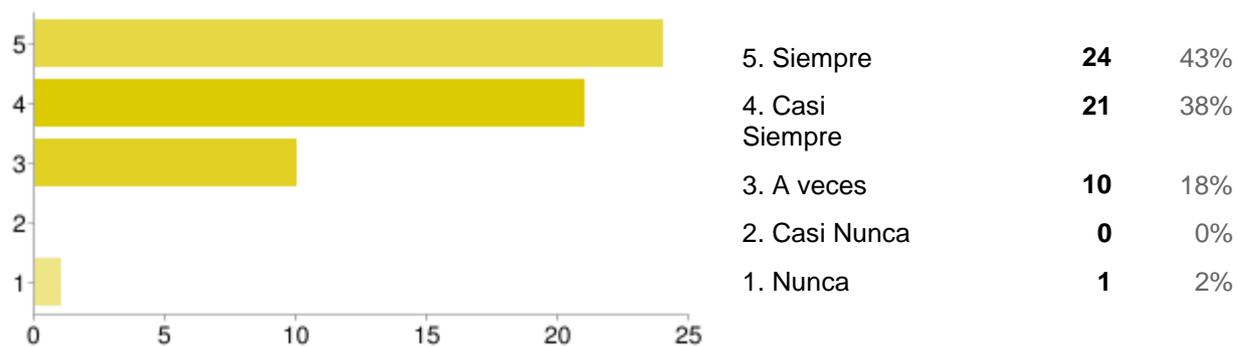
Figura 16. ¿Le ha permitido tener mayor participación en la RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS del trabajo?



El 45% de los colaboradores afirman que SIEMPRE la capacitación les ha permitido tener mayor participación en la RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE TRABAJO, seguidas de un 36% que afirman CASI SIEMPRE, un 16% A Veces, un 4% Casi Nunca.

10.6.2 OBJETIVOS DEL CIAT

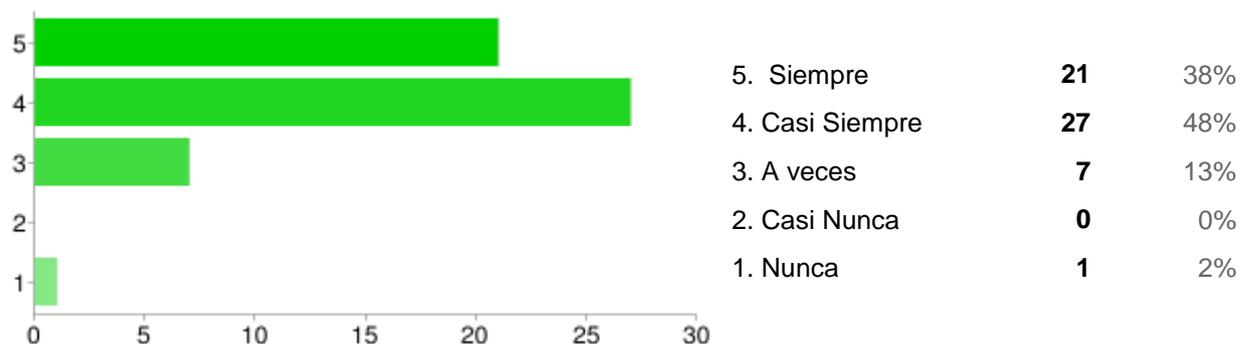
Figura 17. ¿Le ha permitido identificar mejor los OBJETIVOS del CIAT?



El 43% de los colaboradores afirman que SIEMPRE la capacitación les ha permitido identificar mejor los objetivos del CIAT, un 38% CASI SIEMPRE, seguidos de un 2% que afirma que NUNCA le ha permitido identificar mejor los objetivos del CIAT.

10.6.3 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Figura 18. ¿Le ha permitido identificar mejor los OBJETIVOS del programa para el cual trabaja?

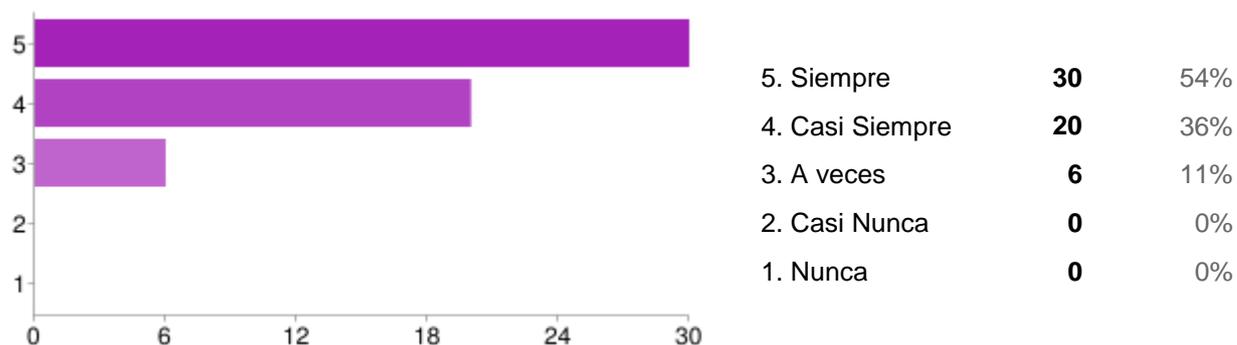


El 48% de los colaboradores afirma que CASI SIEMPRE la capacitación les ha permitido identificar mejor los Objetivos del programa para el cual trabaja, seguidos de un 38% que manifiestan que SIEMPRE les ha permitido identificar dichos objetivos, un 13% afirma que A VECES y un 2% afirma que NUNCA le ha permitido identificar mejor los objetivos del programa para el cual trabaja.

10.7 PREGUNTAS DE DESEMPEÑO EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010

10.7.1 HABILIDADES

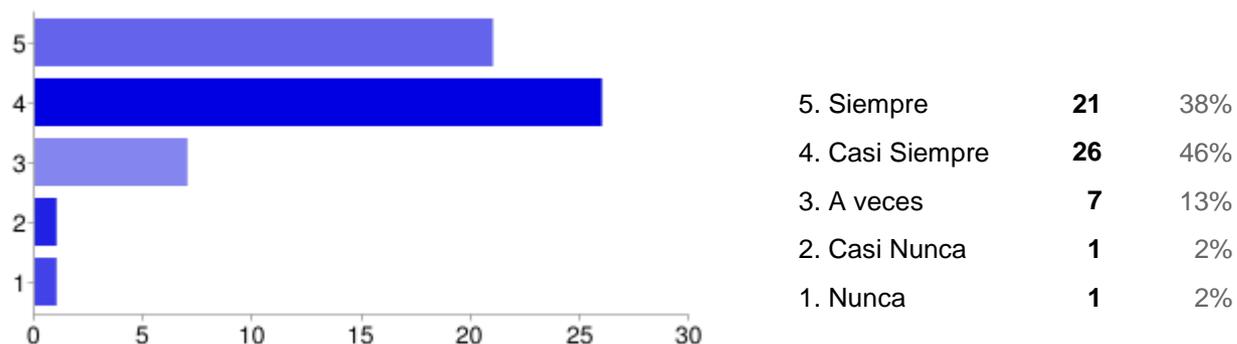
Figura 19. ¿Le ha permitido desarrollar HABILIDADES para mejorar su desempeño?



El 54% de los colaboradores afirman que SIEMPRE la capacitación les ha permitido desarrollar HABILIDADES para mejorar su desempeño, seguidos de un 36% que manifiestan CASI SIEMPRE, un 11% afirma que A VECES les ha permitido desarrollar Habilidades para mejorar su desempeño.

10.7.2 METAS CONCRETAS DE TRABAJO

Figura 20. ¿Le ha permitido establecer METAS CONCRETAS DE TRABAJO?

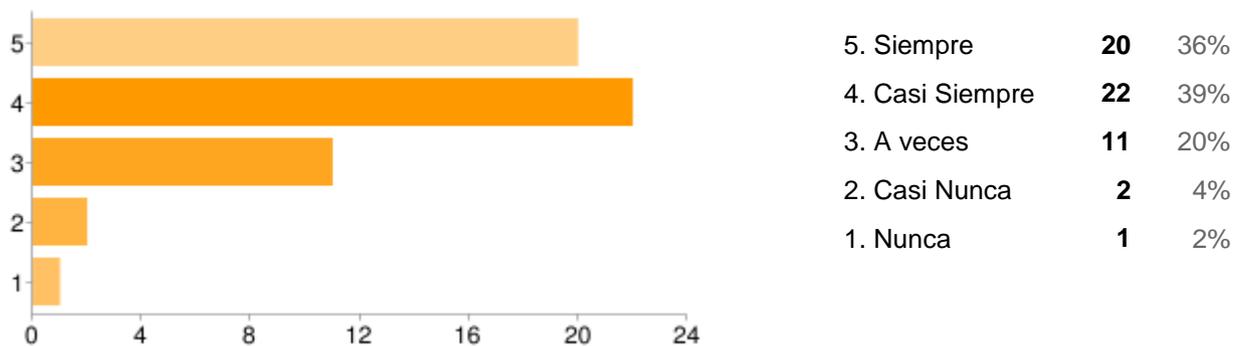


El 46% de los colaboradores afirma que CASI SIEMPRE la capacitación les ha permitido establecer METAS CONCRETAS DE TRABAJO, seguidas de un 38% que afirman SIEMPRE, un 13% A VECES y un 2% Casi NUNCA Y NUNCA les ha permitido establecer METAS CONCRETAS DE TRABAJO, respectivamente.

10.8 PREGUNTAS DE DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010

10.8.1 VISUALIZARSE EN EL FUTURO EN CIAT

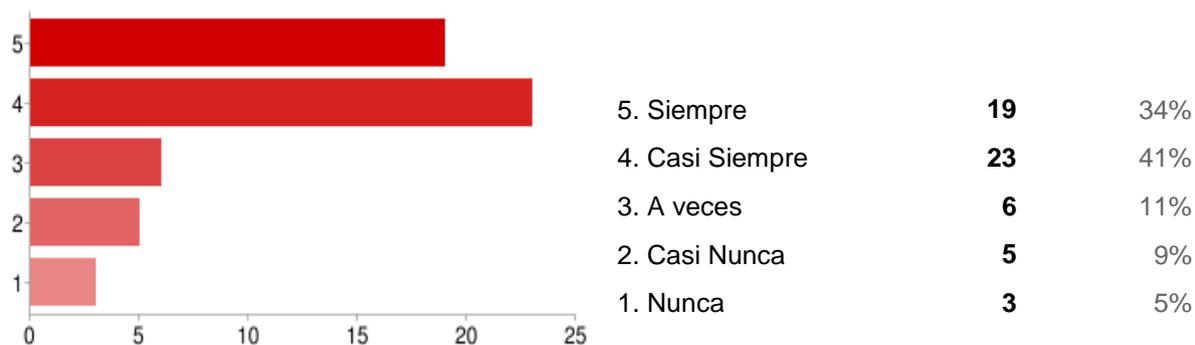
Figura 21. ¿Le ha brindado todas las herramientas necesarias para que usted se visualice EN EL FUTURO DENTRO DEL CIAT?



Un 39% de los colaboradores manifiestan que la Capacitación CASI SIEMPRE les ha brindado todas las herramientas necesarias para visualizarse en un futuro dentro del CIAT, seguidos de un 36% que afirma SIEMPRE, un 20% A VECES, un 4% CASI NUNCA y un 2% afirma que NNCA le ha brindado todas las herramientas necesarias para visualizarse en el futuro dentro del CIAT.

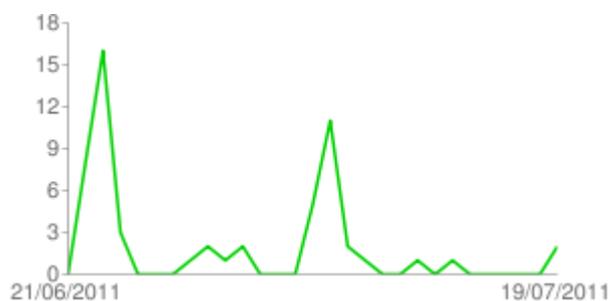
10.8.2 PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Figura 22. ¿EL CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo PROFESIONAL?



El 41% de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE el CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo profesional, seguidas de un 34% que afirman SIEMPRE, un 11% A VECES, un 9% CASI NUNCA y un 5% manifiesta que NUNCA el CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo profesional.

Figura 23. Número de respuestas diarias



Envío de Cuestionario: 21 de Junio de 2011

Recordatorio: 05 de Julio de 2011

Fecha Final: 19 de Julio de 2011

10.9 TABLA 5. TABULACIÓN DE LOS DATOS

Preguntas de Información					VARIABLES														
NIVEL	EDUCA	PROGRAMA	EDAD	ANTIGÜE	SEXO	s1	s2	s3	s4	s5	a1	a2	a3	d1	d2	c1	c2	c3	
1	2	37	8	1	1	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2
1	8	30	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
1	7	36	8	1	1	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3
9	7	49	22	1	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
8	7	50	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
8	1	35	9	1	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3
9	5	36	10	2	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5
8	6	47	16	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
8	8	30	7	1	1	4	4	5	5	4	1	2	3	4	4	4	4	4	1
9	6	37	7	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	38	1	2	2	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	1
1	2	32	1	2	2	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5
1	5	44	22	1	1	5	5	3	5	4	1	5	5	5	4	5	5	1	1
9	3	47	24	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
6	2	45	22	2	2	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
1	7	48	1	1	1	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
9	3	35	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	3	3	1	4
7	6	33	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	3
1	2	29	1	2	2	3	5	4	3	3	1	4	4	4	4	5	4	4	1
1	1	24	2	1	1	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
1	3	36	2	1	1	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	1	5	1
4	5	29	3	2	2	4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	5	3	5	1
8	6	35	4	1	1	3	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	1
8	1	42	10	2	2	5	3	4	5	2	3	3	3	4	4	2	2	2	1
6	6	30	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3
8	5	29	2	2	2	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
8	2	33	6	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3
8	6	30	5	2	2	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	2	2
8	6	27	3	1	1	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	1	1
4	7	4	51	22	1	2	4	2	3	4	3	5	5	4	3	4	3	1	1
8	5	48	23	2	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	2
7	6	41	12	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	1
8	4	36	11	1	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3
7	5	33	1	2	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1
1	3	30	3	2	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
8	7	52	7	1	1	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
7	1	38	5	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1
8	2	34	9	2	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1
8	3	30	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
8	2	28	1	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	1
1	1	31	7	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
8	2	44	17	2	2	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	2
8	7	34	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4
1	6	44	10	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	2	37	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2
4	7	33	1	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2
1	2	37	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2
1	1	23	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3
1	1	26	3	2	2	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
8	7	29	3	1	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
7	6	32	5	1	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
8	6	30	6	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	8	31	3	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
1	6	23	2	2	2	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
6	3	32	3	1	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3
8	7	46	22	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1

Vista de Variables y vista de los datos (matriz de datos), Programa de Excel

10.10 EDAD Y MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

EDAD	Total	%
RANGOS EDAD		
De 23 a 27,99	6	11%
De 28 a 32,99	17	30%
De 33 a 37,99	16	29%
De 38 a 42,99	4	7%
De 43 a 47,99	7	13%
De 48 a 52,99	6	11%
Total general	56	100

MEDIA	35,8
MEDIANA	34,5
MODA	30
MINIMO	23
MAXIMO	52
RANGO	29
VARIANZA	57,09
DES. ESTA	7,6
COEF. VARIA	0,21
Cuartil 1	30
Cuartil 2	34,5
Cuartil 3	41,25

Figura 24. Capacitación según Edad



Del total de Colaboradores Capacitados, el 30% se encuentran en edad entre 28 y 32,99 años, seguidos de un 29% entre las edades de 33 a 37,99 años de edad, sólo un 7% se encuentra en edades entre 38 a 42,99 años que recibieron apoyo para capacitación en el año 2010. Así mismo, existe una Media de 35,8 años de edad, el valor mínimo de edad es de 23 años y el valor máximo de edad es de 52 años y una moda de 30 años de edad.

10.11 ANTIGÜEDAD Y MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

ANTIGÜEDAD	Total	%
RANGOS ANTIGÜEDAD		
3 años	1	2%
De 5 a 9,99 años	15	27%
De 0 a 4,99 años	26	46%
De 10 a 14,99 años	5	9%
De 15 a 19,99 años	2	4%
De 20 a 24,99 años	7	13%
Total general	56	100

MEDIA	7,4
MEDIANA	5
MODA	3
MINIMO	1
MAXIMO	24
RANGO	23
VARIANZA	47,12
DES. ESTA	6,9
COEF. VARIA	0,92
Cuartil 1	3
Cuartil 2	5
Cuartil 3	9,75

Figura 25. Capacitación según Antigüedad



Del total de Colaboradores Capacitados, el 46% tienen entre 0 a 4,99 años de antigüedad, seguidos de un 27% que se encuentran entre 5 a 9,99 años, el 13% tiene entre 20 a 24,99 años de antigüedad, el 9% entre 10 a 14,99 años, sólo un 2% tiene 3 años de Antigüedad.

Así mismo, existe una Media de 7,4 años de antigüedad, el valor mínimo es de 1 año de antigüedad y el valor máximo es de 24 años de antigüedad.

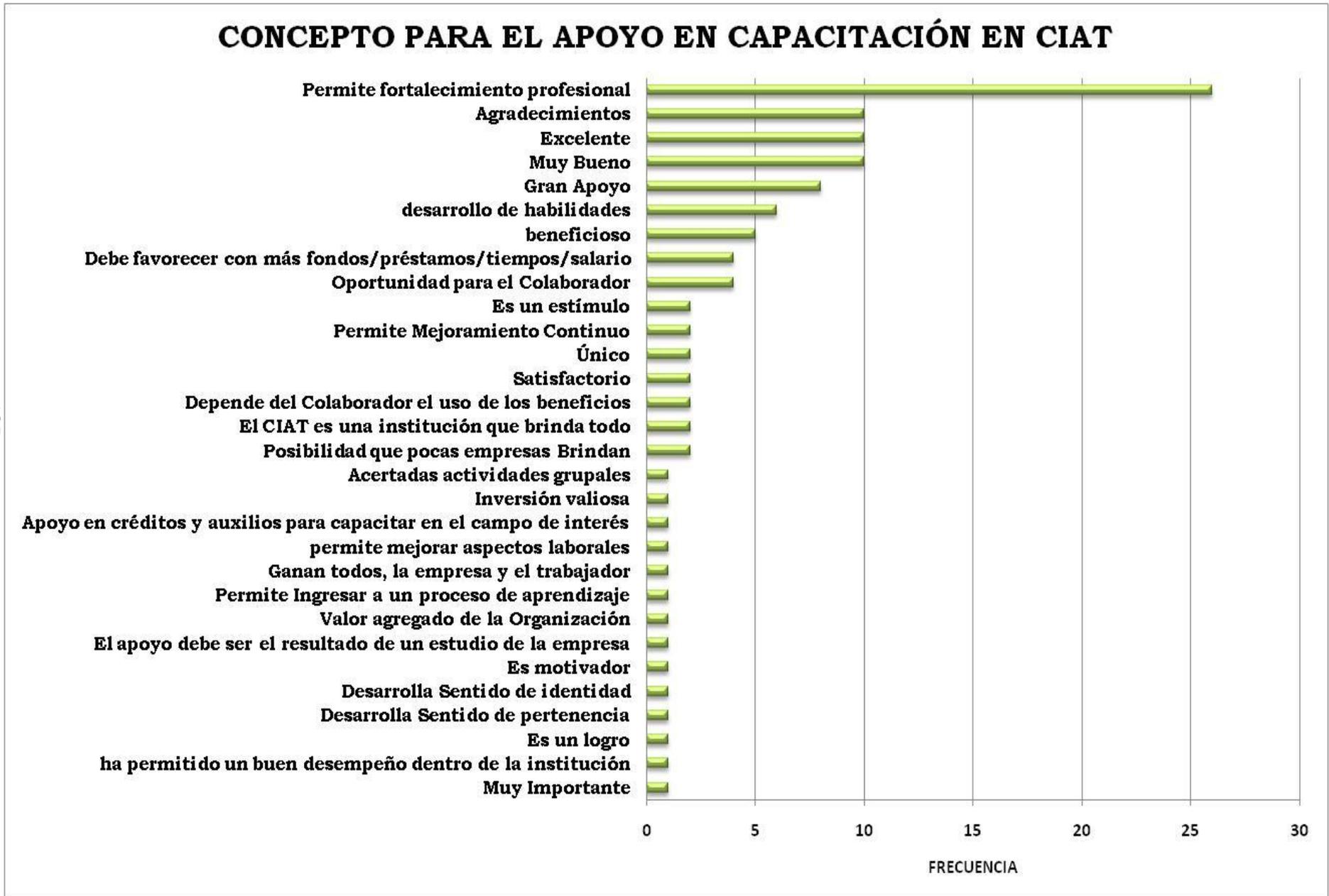
10.12 PREGUNTAS ABIERTAS

*Concepto para el apoyo en capacitación en
CIAT*

y

*Sugerencias para mejorar el proceso de
capacitación*

FIGURA 26. CONCEPTO PARA APOYO EN CAPACITACIÓN EN CIAT



- ✚ El apoyo económico ha sido fundamental ya que la contraparte en tiempo me lo da la familia.
- ✚ hay alta receptividad para atender los requerimientos del personal.
- ✚ El jefe me ha permitido tener más responsabilidades e iniciativa dentro del Proyecto.
- ✚ Las bonificaciones son altamente agradecidas.
- ✚ Lo ha hecho más competitivo.
- ✚ mejoran sustancialmente la calidad de vida de sus empleados.
- ✚ me he sentido apoyada económicamente.

Permite fortalecimiento profesional	26
Muy Bueno	10
Excelente	10
Agradecimientos	10
Gran Apoyo	8
desarrollo de habilidades	6
beneficioso	5
Oportunidad para el Colaborador	4
Debe favorecer con más fondos/préstamos/tiempos/salario	4
Único	2
Satisfactorio	2
Posibilidad que pocas empresas Brindan	2
Permite Mejoramiento Continuo	2
Es un estímulo	2
El CIAT es una institución que brinda todo	2
Depende del Colaborador el uso de los beneficios	2
Valor agregado de la Organización	1
permite mejorar aspectos laborales	1
Permite Ingresar a un proceso de aprendizaje	1
Muy Importante	1
Inversión valiosa	1
ha permitido un buen desempeño dentro de la institución	1
Ganan todos, la empresa y el trabajador	1
Es un logro	1
Es motivador	1
El apoyo debe ser el resultado de un estudio de la empresa	1
Desarrolla Sentido de pertenencia	1
Desarrolla Sentido de identidad	1
Apoyo en créditos y auxilios para capacitar en el campo de interés	1
Acertadas actividades grupales	1

FIGURA 27. CONCEPTO PARA APOYO EN CAPACITACIÓN/ OTROS

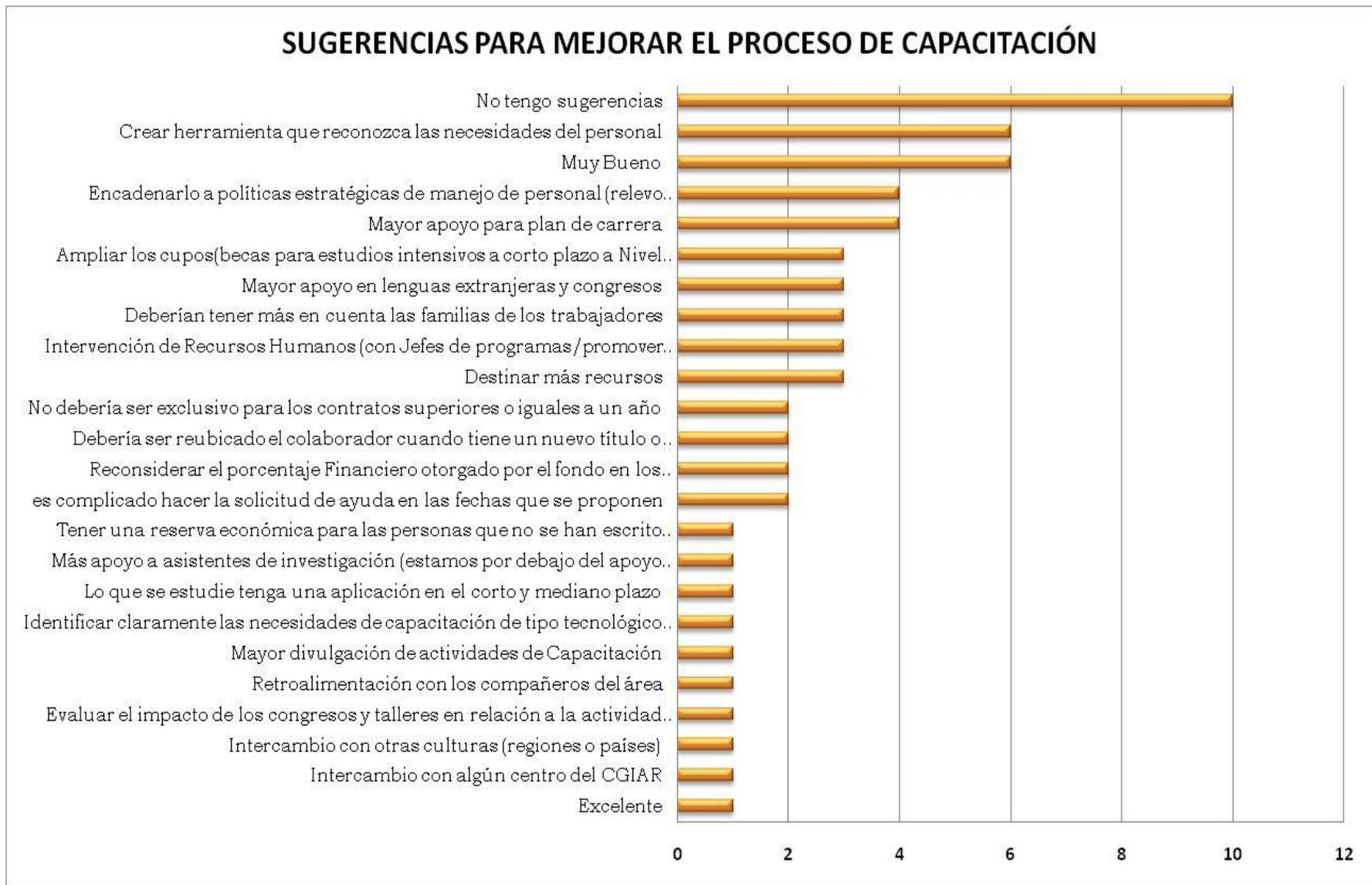


- ✚ Compañeros con múltiples capacitaciones y no cuentan con el respaldo para poder demostrar su Potencial profesional, por no contar con un apoyo de sus jefes en análisis y generación de propuestas.
- ✚ que depende del jefe de c/programa para aplicar el aprendizaje.

Para Tener En Cuenta

➤ Que depende del jefe de c/programa para aplicar el aprendizaje	2
➤ No siempre refleja mejor estado de vida	1
➤ Difícil para hacer carrera profesional	1
➤ Que no se convierta en un cúmulo de certificados	1
➤ Que surtiera un efecto más práctico dentro del CIAT	1
➤ Se adolece de mecanismos para promover el Desarrollo y proyección profesional.	1
➤ Capacitación recibida en idiomas no llenó las expectativas, no se vió el progreso	1
➤ No siempre fortalece habilidades	1

FIGURA 28. SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



MÁS SUGERENCIAS

- ✚ Vincular estudiantes en formación no solo personal vinculado laboralmente.
- ✚ Aprobar con más premura los fondos destinados.
- ✚ Incorporar mejor al empleado con sus nuevos conocimientos dentro de las prioridades del CIAT.
- ✚ Identificar debilidades de conocimiento en todas las áreas y que los trabajadores vean esto como una oportunidad para capacitarse.
- ✚ Deberían ser de carácter obligatorio para el personal que las necesita.
- ✚ La financiación de capacitación al estar ligada a la disponibilidad presupuestal es limitante.
- ✚ El funcionario debe ser motivado a continuar su proceso y que al final de este puede aplicarlo para un beneficio recíproco.
- ✚ deben hacer capacitaciones en común acuerdo con los jefes.
- ✚ Que este estrechamente relacionado con las funciones del beneficiario.
- ✚ Que estén basadas en las habilidades del personal, así como de su interés por la temática.
- ✚ capacitación continua.
- ✚ Que la capacitación adquirida se vea reflejada en el ajuste de salarios.
- ✚ Debe ser tenido más en cuenta las necesidades que se plantean en las **evaluaciones de desempeño.**
- ✚ los cursos nacionales se quedan cortos cuando se tiene un nivel básico de inglés.

11. CONCEPTO Y SUGERENCIAS TEXTUALES SIN TABULACIÓN

1. Me parece excelente el apoyo educativo, en todos los niveles.
2. Es una inversión valiosa que hace el centro en busca del mejoramiento continuo de sus profesionales y personal en general.
3. La capacitación para el personal no siempre refleja un mejor estado de vida, muchas veces ni son tenidos en cuenta para mejorar el ingreso económico y la actividad laboral.
4. El apoyo que he recibido del CIAT en mi crecimiento profesional ha sido único y motivador en mis decisiones para continuar estudiando.
Tengo un comentario en la última pregunta C.3. Si esto incluye el programa de Excelencia Académica (CRECIAT/FBS/PATROCINIO) mi calificación es 5 de lo contrario sería 1.
5. Yo creo que el patrocinio con bonos u otros, además de las capacitaciones son una buena manera de apoyar el fortalecimiento profesional y personal de los empleados CIAT a la vez que se fortalece la institución. esta considero es una buena forma de generar y mantener una dinámica de mejoramiento continuo para la institución el talento humano beneficiado.
6. Es una posibilidad que existe en muy pocas compañías y estoy agradecida con ustedes por brindarme la oportunidad de capacitarme. He podido obtener apoyo para idiomas e incluso para capacitación en el exterior.
7. en general es muy bueno el apoyo en capacitación que ofrece CIAT.
8. Excelente programa para promover el crecimiento profesional de los empleados.
9. Es muy bueno el apoyo brindado por el CIAT como institución pensando en el progreso personal y profesional de los empleados.
10. Es un incentivo y valor agregado de la organización.
11. El apoyo que me han dado para mi estudio ha sido muy beneficioso, y una ayuda enorme sin su ayuda yo creo que no habría podido capacitarme.

12. Indudablemente se presenta como un gran oportunidad para los trabajadores, los cuales podemos ingresar a un nuevo proceso de aprendizaje con el respaldo de nuestra institución.
13. Tengo un buen concepto del apoyo que ofrece CIAT en las actividades de capacitación. Las capacitaciones que he adelantado con el apoyo de CIAT han contribuido significativamente a mi desarrollo personal y profesional.
14. el fondo del recurso humano es la mejor herramienta que tiene el CIAT, para que los trabajadores se capaciten en las áreas en las que se desempeñan. Capacitándonos ganamos todos, empresa y trabajador.
15. ME HA PERMITIDO MEJORAR EN ASPECTOS LABORALES.
16. Primero que todo una inmensa gratitud por este apoyo que he recibido, ha sido un gran estímulo para avanzar en el engrandecimiento y ampliación del conocimiento, con lo cual he desarrollado habilidades y capacidades para mejorar mi crecimiento personal en lo laboral como social. me siento afortunada de tener estas oportunidades que no todas las empresas brindan. En sentido general el CIAT además de producir mejores alternativas para disminuir la pobreza y hambre del mundo, también ha producido grandes profesionales que hoy apoyan con su conocimiento el cumplimiento de la misión de La Institución. Muchas gracias y felicitaciones por el trabajo que desarrollan.
17. Es bueno, es un beneficio que nos ofrece el CIAT con el cual podemos mejorar o desarrollar habilidades en función de nuestro perfil profesional.
18. CREO QUE EL CIAT ES BUENO EN CUANTO A SUS CAPACITACIONES DE CHARLAR Y DEMAS.
19. El apoyo del FDRH como programa institucional es demasiado importante para el desarrollo profesional de los funcionarios. Por su estructura interna, el beneficio para el CIAT obtenido por la capacitación de sus funcionarios depende del sentir de cada jefe de programa y de su interés particular de que los beneficiarios puedan aplicar su aprendizaje para el mejoramiento del programa y per se de la empresa.
20. Excelente gestión de la oficina de recursos humanos, a veces dentro del programa no se hace seguimiento a las competencias que uno está adquiriendo y en las cuales podría aportar.

21. El apoyo que nos brinda CIAT para capacitarnos es fundamental para nuestro desarrollo profesional y personal.
22. ME PARECE MUY BUENO QUE EL CENTRO SE PREOCUPE POR EL AVANCE DEL TRABAJADOR.
23. Estoy muy agradecido con el apoyo por parte del FDRH, la atención de las personas de Recursos Humanos fue muy oportuna y amable cuando solicite la ayuda para una capacitación internacional. Además soy consciente de las oportunidades que el CIAT brinda para los procesos de capacitación y me parece un programa excelente.
24. OK
25. El apoyo económico que CIAT nos brinda es de gran ayuda para capacitarnos en nuestros estudios profesionales.
26. Me parece muy bueno, ya que todos tenemos las mismas oportunidades. El apoyo ha sido muy importante y valioso para desarrollarme personal y profesionalmente. En cuanto hacer carrera profesional es muy difícil, debido a la forma de contratación que actualmente se maneja, ya que depende mucho de los proyectos.
27. Considero que el apoyo siempre ha estado disponible, tal vez como empleados muchas veces no nos interesamos por acceder a estos beneficios de manera más constante.
28. Sería más interesante si estas capacitaciones surtieran un efecto más práctico dentro del CIAT, y no se convirtieran solamente en un cúmulo de certificados que no conducen a ninguna parte a las personas que se benefician de estas capacitaciones. Esto por no contar con un apoyo de sus jefes para poner en práctica su capacidad de análisis y generación de propuestas.
- Quiero resaltar que no es mi caso, si no el de muchos de mis compañeros que con grandes capacidades y a pesar de sus múltiples capacitaciones, no cuentan con el respaldo para poder demostrar su potencial profesional.
29. El apoyo fue en un porcentaje un bajo del costo de participación en el congreso.
30. En condiciones de contrataciones superiores o iguales a un año, es muy bueno en el apoyo económico.

31. Considero que en términos generales existe una buena disposición, sin embargo en cuanto a casos específicos siento que se adolece de mecanismos para promover el Desarrollo y proyección profesional. Por ejemplo en el caso de los congresos de temas específicos de interés profesional, no debería exigirse presentación de trabajos de investigación a las personas que trabajamos en el área de servicios, ya que no nos pueden evaluar con los mismos parámetros de los que si están específicamente en esa área.
32. Pienso que el CIAT es una institución que nos brinda todo para quienes queremos salir adelante y progresar, el uso o aplicación de estos beneficios depende solo de nosotros.
33. El apoyo es un gran beneficio, realmente me siento muy orgullosa de pertenecer a esta Empresa y de sentir que se preocupan por nuestro bienestar personal y profesional, es muy satisfactorio poder lograr metas y sentir la ayuda de parte de nuestra empresa.
34. Excelente.
35. El apoyo que el fondo me ha brindado ha sido muy satisfactorio, siempre que me he postulado ha habido apoyo por parte de la empresa.
36. Permite al personal CIAT fortalecer sus obligaciones pero no siempre sus habilidades.
37. Sé que al trabajador se le apoya mucho en créditos y auxilios para que se pueda capacitar en el campo de su interés. En mi caso la carrera universitaria que me encuentro realizando está enfocada hacia el deporte, pues curso el programa académico de ciencias del deporte en la universidad del valle, Que oportunidad tendría de emplearme en ese campo en el CIAT?... Actualmente me empleo en CIAT como auxiliar de investigación en laboratorio e invernaderos y gracias a este cargo es que he podido adelantar mis estudios en la carrera antes mencionada. Aunque estudio una carrera no muy enfocada para lo que hace CIAT; debo reconocer que el apoyo ha sido sobresaliente en cuanto al auxilio.
38. EL CIAT NOS BRINDA TODAS LAS HERRAMIENTAS Y YA DEPENDE DE NOSOTROS COMO LAS UTILICEMOS.
39. Es lo mejor, ya que apoya efectivamente en los momentos precisos para nuestro desarrollo profesional.

40. La capacitación recibida fue en idiomas y lamentablemente no llenó mis expectativas, debido a que primero el grupo era muy heterogéneo (básico/intermedio) y el profesor en este caso Daniel Pratt se centro mucho en la gramática básica siendo poco interactiva (listen and talk) las clases, siendo esta pedagogía ya mandada a recoger y creo que este fue el mayor argumento para que el grupo se disolviera para este año y no se continuara, ya que no se vio el progreso.
41. LAS CAPACITACIONES A DIFERENTES NIVELES SON MUY IMPORTANTES YA QUE AYUDAN A LA FORMACION PROFESIONAL Y PERSONAL DEL EMPLEADO CIAT.
42. Es una gran herramienta para acceder a capacitación y crecimiento profesional.
43. GRAN OPORTUNIDAD PARA CRECER PROFESIONALMENTE, PERMITIENDO A CADA PERSONA VISIONAR UN FUTURO MEJOR DENTRO O FUERA DEL CIAT.
44. Considero que el apoyo en capacitación en CIAT es una buena iniciativa a la cual se debe dar continuidad con el ánimo de fortalecer el capital humano de CIAT, el desarrollo de sus potencialidades profesionales y un sentido de identidad y de pertenencia y que finalmente, se verá reflejado en una mayor capacidad de investigación y aporte en la solución de los problemas a nivel de agricultura tanto a nivel nacional como mundial.
45. La capacitación del CIAT para el personal, brinda apoyo para que los empleados estén más capacitados tanto en sus labores cotidianas, como personales.
46. Creo que ha sido una grata experiencia, volver a estudiar y el hecho de que esta capacitación sea apoyada económicamente ha sido fundamental ya que la contraparte en tiempo me lo da la familia.
Muchas Gracias
47. ES UN LOGRO QUE DEBE MANTENERSE Y APOYARLO CON MAS FONDOS.
48. El apoyo para la capacitación es bueno en cuanto al apoyo brindado por FRDH, ahora considero que se debe por meritocracia favorecer con préstamos, tasas interés favorables y tiempos prudentes de pago por si el trabajador no posee en resto de los recursos para el pago TOTAL de la capacitación.
49. El apoyo siempre debe estar encaminado a formar el profesional de manera integral, de esta forma se hace necesario identificar las debilidades de la persona para fortalecerla y así estimular su mejor desempeño.

50. Hay una alta receptividad para atender los requerimientos del personal y las actividades grupales propuestas han sido acertadas. Por ejemplo, taller de formulación de proyectos. Muy importante la continuidad que se brinda desde inicio a fin, cuando una persona es beneficiaria. El apoyo es oportuno con relación al tiempo en que se recibe la ayuda.
51. Siempre me he visto a CIAT como un gran apoyo para el trabajador por que le brinda muchas capacitaciones y un gran apoyo.
52. El apoyo brindado por el Proyecto Agrobiodiversidad y Biotecnología y el Fondo del Desarrollo Humano hizo posible que lograra realizar una carrera universitaria y el estudio del idioma inglés en el extranjero, el cual ha permitido un buen desempeño dentro de la institución.
He sentido que con mis capacitaciones mi jefe me ha permitido tener más responsabilidades e iniciativa dentro del Proyecto.
Las bonificaciones son altamente agradecidas pero el aumento salarial y de categoría sería un incentivo grande, además porque incide favorablemente en el factor prestacional.
Muchas gracias por el gran apoyo y esperamos el Fondo continúe fortaleciéndose en beneficio de todos los trabajadores y por ende de la misma institución.
53. Estoy muy satisfecho porque el apoyo que me han brindado tanto para adelantar mis estudios de idioma y capacitación de redacción de artículos científicos. Todo esto me ha formado y me ha hecho más competitivo en mi campo.
54. El apoyo único e incondicional que brinda el CIAT es una oportunidad que pocos tenemos, ojalá siempre continúe así, valoro mucho el hecho que le den importancia el ser humano como tal y a su bienestar en todo el sentido de la palabra, queda más que claro que estos procesos de capacitación ofrecidos por la empresa mejoran sustancialmente la calidad de vida de sus empleados.
55. El apoyo debe ser el resultado de un estudio de la empresa, en relación a como el empleado retribuya de alguna manera los costos que representa esta inversión en el mejoramiento de la calidad de vida personal y profesional.
56. Personalmente me he sentido apoyada económicamente para estudio de Inglés por parte del CIAT y con el curso de escritura de artículos científicos, el resto de las capacitaciones las he obtenido por parte del programa.

11.1 SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN SIN TABULACIÓN

1. Agradecimientos por su trabajo y colaboración. No dejen de lado este gran apoyo.
Sin embargo, tal vez sea posible que las convocatorias para las ayudas a cursos y congresos sean más frecuentes ya que muchas veces durante el transcurso del año es que uno se entera de estas actividades, y si no se ha aplicado desde un principio entonces, se dificulta asistir a dichos eventos.

2. Ampliar los cupos para que más personas sean beneficiadas, no solamente personal vinculado laboralmente, sino también estudiantes en formación que seguramente no todos quedarán trabajando en CIAT pero se formó una persona más para el País.

3. Se debería aprobar con más premura los fondos destinados para capacitación, no sé como sea en la actualidad pero cuando recibí estos beneficios había que esperar ya casi en marzo o hasta mitad de año.

Si bien el apoyo ha servido deberían existir mecanismos que permitan mejorar el aprovechamiento.

4. No tengo sugerencias para mejorar el proceso de Capacitación que considero muy bueno, pero si quiero compartir la siguiente inquietud con ustedes:

Con el programa de Idiomas, evaluar la posibilidad de becas de estudio del idioma inglés por periodos de 3 o 6 meses o intercambio con algún centro del CGIAR para realizar trabajos y mejorar en el inglés. Por ejemplo una persona del grupo SIG de CIAT visitar el grupo SIG del ICRISAT para trabajar y estudiar inglés. Estaría dispuesta a ofrecer mi casa para el intercambio.

5. creo que una buena forma de mejorar estos procesos, que en su mayoría tienen que ver con beneficio para la institución es la de darle continuidad al mismo con actividades, funciones, intercambios de movilidad con otros centros del CGIAR o pares de manera que las habilidades adquiridas se ponen en práctica para beneficio de la institución y el beneficiado.

6. Tal vez mirar un poco más a fondo las necesidades que están directamente implicadas en los proyectos como es la parte de bioinformática, Excel avanzado entre otras.

7. Ninguna.

8. No tengo.

9. Para mí caso sugiero que se incorpore mejor al empleado con sus nuevos conocimientos dentro de las prioridades de CIAT.
- 10.N/A
- 11.Para mí en la forma que lo manejan está muy bien.
- 12.No tengo sugerencias, ya que se presenta información permanente del apoyo del fondo.
- 13.En el caso del personal de investigación se carecen de programas de capacitación interna por lo que podrían evaluar la posibilidad de crear una agenda de capacitación con temas específicos de acuerdo a las necesidades previamente determinadas.
- 14.identificando debilidades de conocimiento en todas las áreas, para que los trabajadores vean esto como una oportunidad para capacitarse.

Destinar más recursos para el engrandecimiento del fondo del recurso humano.
- 15.COSIDERO QUE EL PROCESO ESTA ACORDE A LAS NECESIDADES.
- 16.generar un apoyo (becas) para estudios intensivos o a corto plazo a nivel internacional. esto con el fin de seguir fortaleciendo los conocimientos adquiridos a nivel interno. específicamente me refiero a los estudios de idiomas.
- 17.En cuanto a las capacitaciones de las aplicaciones que utilizamos en CIAT, estas deberían ser de carácter obligatorio para el personal que las necesita.
- 18.PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACION ME PARECE QUE DEBERIAN TENER MAS ENCUESTA LAS FAMILIAS DE LOS TRABAJADORES.

EJEMPLO: EL CIAT NO REALIZA JORNADAS EN LAS CUALES SE VEAN INVOLUCRADOS LAS FAMILIAS.

EVENTOS SOCIALES O FIESTAS PARA ELLOS.
- 19.Primeramente: La financiación de capacitación al estar ligada a la disponibilidad presupuestal es limitante. Definitivamente para mejorar el proceso, se deben incrementar los recursos económicos.

Segundo: Motivación. El funcionario debe ser motivado a continuar su proceso y que al final de este puede aplicarlo para un beneficio recíproco.
- 20.Se deben hacer capacitaciones en común acuerdo con los jefes para mejorar en el desempeño dentro del programa.

21. No creo que haya algo por mejorar, pues pienso que todo es muy bueno para los que recibimos apoyos de capacitación.
22. TODO ME GUSTA HASTA HORA, NO TENGO NINGUNA
23. Siempre me ha parecido que es un poco complicado hacer la solicitud de ayuda en las fechas que se proponen, esto lo digo porque durante el año hay muchos cursos, congresos, etc., y muchas veces uno no tiene claro en qué momento van a surgir (y muchas veces son a final de año). Entonces creo que deberían abrirse diferentes fechas de aplicación a las ayudas o flexibilizar este aspecto.

Otra recomendación es que desde la Oficina de Recursos Humanos se tenga en cuenta el proceso de capacitación de los empleados y su desempeño para servir como intermediarios ante el jefe respectivo y promover estímulos (bonificaciones, apoyo para asistir a eventos, cambio de cargo, etc.) porque me parece que esto no es algo muy claro dentro del CIAT.
24. Ok.
25. Cuando una persona obtenga su título debería de ser reubicado o tener acenso de acuerdo a su nuevo perfil profesional.
26. Que haya un plan carrera con un mayor apoyo económico, pero donde la gente retribuya a la empresa lo aprendido en la capacitación por lo menos durante dos años más, después de terminado sus estudios. En caso de que la gente se retire en este tiempo, deberá pagar el apoyo económico, que la empresa le dio para realizar la capacitación.
27. Mayor divulgación de actividades de capacitación.
28. Que este estrechamente relacionado con las funciones del beneficiario, y que estas cumplan con su objetivo primordial de lograr posesionar al funcionario dentro de su posición en CIAT. De lo contrario, el dinero que se destine para estas capacitaciones no pasara de estar archivado o en su defecto colgado en una pared como constancia de lo que en su momento pretendía el beneficiario del auxilio.
29. Estar atentos a las necesidades de capacitación del equipo científico del centro.
30. No debería ser exclusivo para los contratos superiores o iguales a un año, pues, aunque desconozco el número exacto de las personas que tienen este tipo de vinculación con la institución, considero que hacen o mejor hacemos el mismo trabajo con menos opciones de mejoramiento personal, es de alguna forma poco equitativo. Creo, que este tipo de contratos con la institución (menores de un año) desmejoran otros beneficios.

Puede haber más promoción de los beneficios, mostrarlos.

Pueden describir a las personas según sus habilidades para que la institución 'lo molde' para un perfil que sea beneficioso para CIAT, sin importar el programa en el que se encuentre actualmente, casi todos los programas tienen una misma base. Adjunto el enlace de ejemplo http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/no-hacemos-despidos-principio-detras-recuperacion-toyota_90140.aspx

<http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/no-hacemos-despidos-el-principio-detras-recuperacion-toyota/122458>

31. Evaluar siempre el impacto de los cursos, congresos, talleres en relación a la actividad de las personas y pedir que haya siempre una retro-alimentación con los compañeros relacionados en el área para constituir un enlace fuerte de capacitación.
 32. Una sugerencia para mejorar estos procesos sería el intercambio con otras culturas, regiones o países para adquirir nuevos conocimientos en técnicas y metodologías de trabajo, pienso que este intercambio no solo debe ser para los científicos, debería promocionarse a los diferentes niveles o categorías de trabajo, desde el trabajador de campo, hasta el científico, recuerden que en el campo hay gente que sabe mucho acerca de diferentes temas metodológicos y técnicas basadas en experiencias vividas en CIAT.
- Gracias.
33. Tener en cuenta los estudios realizados dentro de la carrera profesional.
Incentivar o dar mayor difusión a este apoyo.
 34. Que sea En Enero.
 35. Me gustaría que para los congresos donde uno presenta el trabajo, el apoyo económico fue mayor, igualmente para el apoyo en lenguas extranjeras.
 36. Que las Capacitaciones que se brinden en Pro del desarrollo humano también estén basadas en las habilidades del personal, así como de su interés por la temática.
 37. Aunque los estudios universitarios que realizo son un poco diferentes a los propósitos de CIAT, entiendo que también es un recurso fundamental para el bienestar de todos los funcionarios y empleados de la empresa, por eso me gustaría sugerir algún tipo de capacitaciones en este campo para los que

estamos interesados en esta área y aplicar esos conocimientos y los que poseo para el bienestar de todas las personas que laboran en la empresa.

38. para mí todo está bien.

39. Con más Recursos.

40. Para mejorar en mi opinión se necesitan profesores que le permitan al estudiante en poco tiempo poder comunicarse con las personas que tiene en su alrededor más que profundizar en los aspectos gramáticos, los niños primero aprender a hablar y escuchar que a escribir. De otro lado que podamos sobre todo los asistentes de investigación y personas adjuntas a esta área tener más apoyo en cuanto al tiempo y los recursos económicos para las capacitaciones, pues siempre estamos muy por debajo del apoyo que recibe el área administrativa.

41. TENER UNA RESERVA ECONOMICA PARA LAS PERSONAS QUE NO SE HAN ESCRITO CON ANTICIPACION O PREVIAMENTE YA QUE EN ALGUNAS OCASIONES SON CAPACITACIONES, CURSO, SEMINARIOS INESPERADOS.

42. Tener una herramienta que permita reconocer las necesidades del personal en cuanto a capacitación y desarrollo profesional.

43. CAPACITACION CONTINUA, PARA QUE LOS TRABAJADORES SE ENCUENTREN PREPARADOS PARA LOS RETOS DEL FUTURO.

44. Reconsiderar el porcentaje adjudicado en los auxilios de capacitación (considero que debe ser mayor).

Reconsiderar el apoyo adjudicado en los cursos de inglés (considero que debe ser mayor) y ampliar los convenios con instituciones de idiomas en el extranjero que faciliten pasantías para el fortalecimiento del idioma extranjero.

Que la capacitación adquirida se vea reflejada en el ajuste de salarios (considero que no debe limitarse al presupuesto del proyecto en el cual se esté vinculado, sino que haya garantía por parte de la empresa, de CIAT y no a merced de los recursos disponibles en el proyecto).

45. El apoyo monetario es bueno, pero por eventos pasados, debemos pagar primero y después hacer efectivo el apoyo, en ocasiones es un poco engorroso y complicado, aunque tengamos CRECIAT, hay que hacer un préstamo para poder empezar.

En lo posible buscar otro mecanismo, para las personas que deseamos capacitarnos, para no hacer préstamos y acceder al auxilio que nos brinda CIAT.

46. Creo sería atrevido de mi parte opinar ya que por fortuna Recursos Humanos cuenta hoy por hoy con un gran equipo y a pesar de que todavía puedo ofrecer mucho a mi institución, Yo ya estoy en otro ciclo donde debo dar más que recibir en el aspecto educativo.

Creo que no es solo apoyar como incentivo, es encadenarlo a políticas estratégicas de manejo de personal como relevo generacional a largo plazo o a procedimientos de reingeniería a corto plazo. Por ejemplo en las secciones administrativas algunos cargos los auxiliares serían estudiantes apoyados que cumplen un período de 4 años y luego son relevados..... Abaratando mano de obra y dejando en posiciones claves gente de experiencia, no significando que esta no se pueda relevar..... GRACIAS.

47. EL CIAT (RECURSOS HUMANOS) DEBE TRABAJAR MAS CON LOS SUPERVISORES PARA QUE APOYEN AL EMPLEADO, CUANDO ESTE NECESITE, SOLICITE Y DESEE CAPACITARSE.

48. Debe ser tenido más en la cuenta las necesidades que se plantean en las evaluaciones de desempeño.

49. Como se está llevando el proceso me parece bien.

50. No tengo sugerencias en el momento.

51. No tengo sugerencias porque para mí es un excelente apoyo.

52. Brindar oportunidad al personal del CIAT de desarrollar capacitación en el extranjero, cuando ya tiene un nivel básico del idioma inglés, los cursos nacionales se quedan cortos y la experiencia lograda y la necesidad de comunicación en otro país da un valor agregado al mismo aprendizaje.

Aumentar el porcentaje financiero otorgado por el Fondo del Desarrollo Humano a los trabajadores

Hacer una base de datos con instituciones, teléfonos y capacitaciones a nivel nacional e internacional donde el personal del CIAT se haya capacitado anteriormente y que sea de alto nivel para que esté al alcance de los líderes de programas y del personal que lo solicite. Muchas gracias!

53. No tengo ninguna sugerencia.

54. No tengo ninguna en el momento, pero de tenerla lo haré saber.

55. Se deben identificar claramente las necesidades de capacitación de tipo tecnológico y científico que el CIAT requiere para estar al nivel de las otras instituciones similares y poder cumplir su misión estratégica.

Que lo que se estudie tenga una aplicación en el corto y mediano plazo.

No se debe olvidar que la empresa es un organismo integral y que si todos sus individuos están capacitados, será más fácil conseguir los objetivos propuestos.

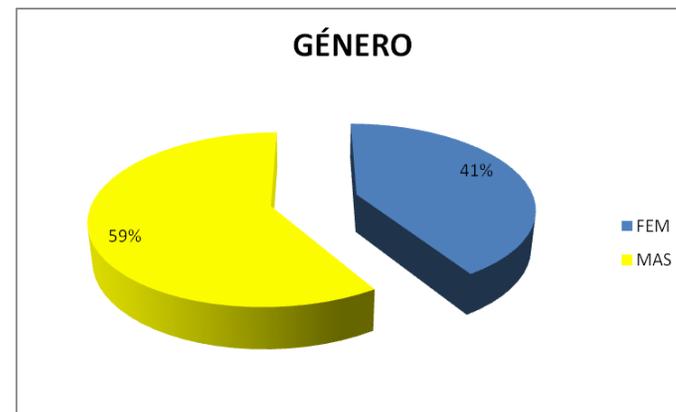
56. Considero que CIAT podría apoyar a los programas para las capacitaciones que hacen referencia a cada programa.

12. RELACION ENTRE GÉNERO Y CAPACITACIÓN RECIBIDA CON APOYO DEL CIAT

CAPACITACIÓN RECIBIDA		NO	SI	%	TOTAL
MAESTRIA	FEM	16	7	41%	23
	MAS	23	10	59%	33
	TOTAL	39	17	100	56
			30%		
CURSO-TALLER	FEM	14	9	47%	23
	MAS	23	10	53%	33
	TOTAL	37	19	100	56
			34%		
INDUCCIÓN AL CIAT	FEM	22	1	33%	23
	MAS	31	2	67%	33
	TOTAL	53	3	100	56
			5%		
IDIOMAS	FEM	15	8	36%	23
	MAS	19	14	64%	33
	TOTAL	34	22	100	56
			39%		
ESPECIALIZACIÓN	FEM	23	0	0	23
	MAS	30	3	100	33
	TOTAL	53	3	100	56
			5%		
TECNOLOGÍA	FEM	23	0	0	23
	MAS	30	3	100	33
	TOTAL	53	3	100	56
			5%		
CARRERA UNIVERSITARIA	FEM	19	4	36%	23
	MAS	26	7	64%	33
	TOTAL	45	11	100	56
			20%		
APLICACIONES CIAT	FEM	20	3	43%	23
	MAS	29	4	57%	33
	TOTAL	49	7	100	56
			13%		
CONGRESO	FEM	20	3	38%	23
	MAS	28	5	63%	33
	TOTAL	48	8	100	56
			14%		
PhD	FEM	22	1	50%	23
	MAS	32	1	50%	33
	TOTAL	54	2	100	56
			4%		

El 39% de los colaboradores ha recibido idiomas, de los cuáles el 64% son Hombres y el 36% Mujeres, seguidos de un 34% que han recibido Cursos-Talleres; el 53% son Hombres y el 47% Mujeres; seguidos de Maestría con un 30%, de los cuáles el 59% son Hombres y el 41% Mujeres. El porcentaje más bajo son los recibidos en PhD con un 4% de los cuáles 50% Hombres u 50% Mujeres.

Figura 29. GÉNERO



13. RELACION ENTRE CAPACITACIÓN Y EDAD

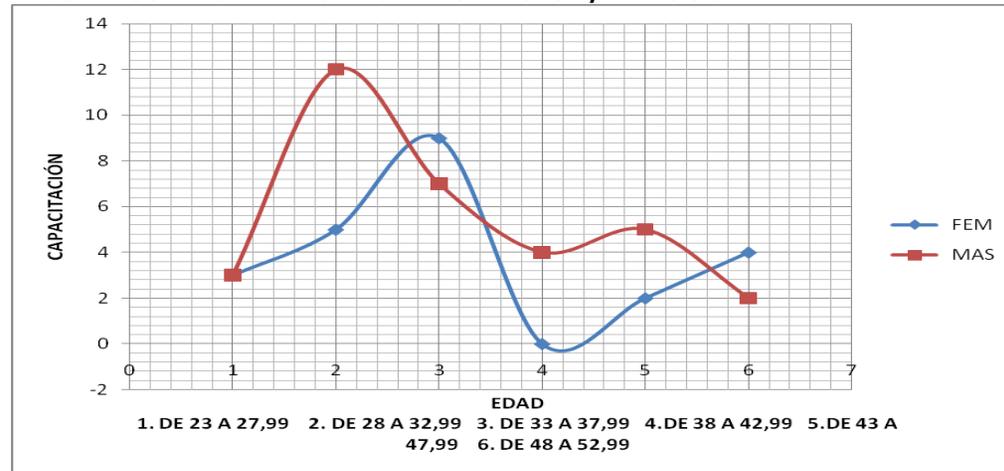
CAPACITACIÓN - RANGOS EDAD

		EDAD						Total
		De 23 a 27,99	De 28 a 32,99	De 33 a 37,99	De 38 a 42,99	De 43 a 47,99	De 48 a 52,99	
CAPACITACIÓN	FEM	3	5	9	0	2	4	23
	MAS	3	12	7	4	5	2	33
Total		6	17	16	4	7	6	56

Prueba de Chi - Cuadrado

	Valor	gl	
Chi-cuadrado	7,539	5	11.07
N de casos válidos	56		

FIGURA 30. DISPERSIÓN- CAPACITACIÓN/RANGOS DE EDAD



Según los resultados, el rango de edad de los colaboradores que más han recibido capacitación se encuentra entre 28 a 32 años para los hombres y 33 a 37 años para las mujeres. Los rangos donde más desciende son de 48 a 52 años y 38 a 42 años para hombres y mujeres respectivamente.

14. RELACION ENTRE CAPACITACIÓN Y ANTIGÜEDAD

CAPACITACIÓN - ANTIGÜEDAD

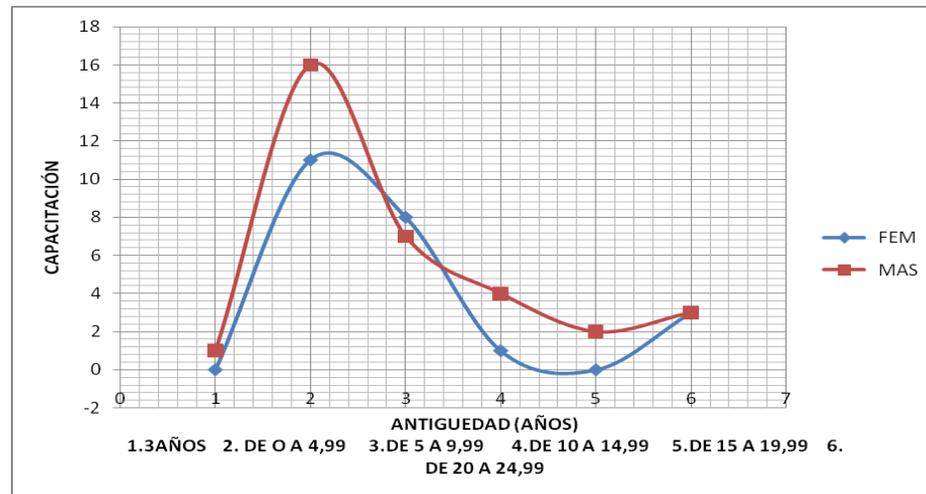
		ANTIGÜEDAD						Total
		3 años	De 0 a 4,99 años	De 10 a 14,99 años	De 15 a 19,99 años	De 20 a 24,99 años	De 5 a 9,99 años	
SEXO	FEM	0	11	1	0	3	8	23
	MAS	1	16	4	2	3	7	33
Total		1	27	5	2	6	15	56

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	g.l.	
Chi-cuadrado	4,139	5	11.07
N de casos válidos	56		

148

FIGURA 31. DISPERSIÓN CAPACITACIÓN/ ANTIGÜEDAD



Según los resultados, el rango de edad de los colaboradores que más han recibido capacitación se encuentra entre 28 a 32 años para los hombres y 33 a 37 años para las mujeres. Los rangos donde más desciende son de 48 a 52 años y 38 a 42 años para hombres y mujeres respectivamente.

15. RELACION ENTRE CAPACITACIÓN Y NIVEL EDUCATIVO

CAPACITACIÓN - NIVEL EDUCATIVO

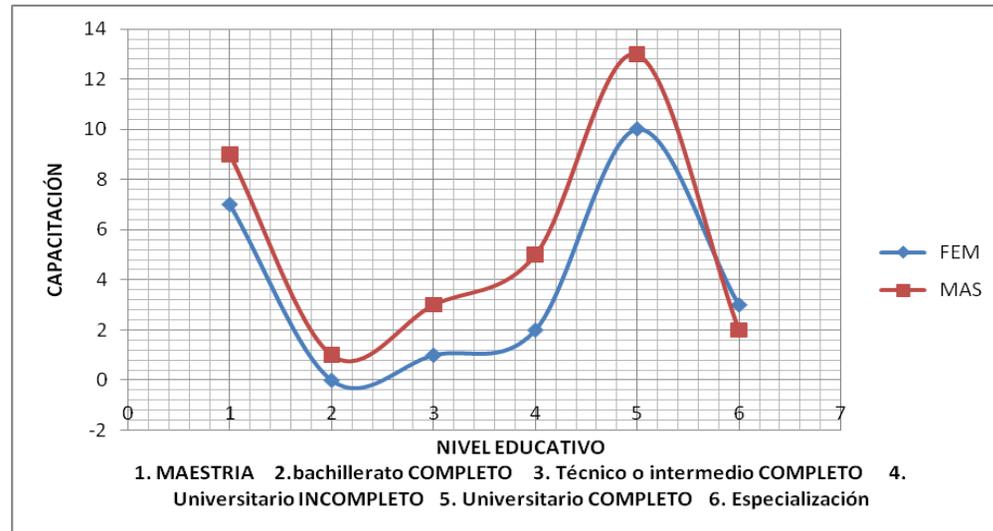
NIVEL EDUCATIVO JULIO 2011								Total
	Maestría	Bachillerato COMPLETO	Técnico o intermedio COMPLETO	Universitario INCOMPLETO	Universitario COMPLETO	Especialización		
SEXO FEM	7	0	1	2	10	3	23	
MAS	9	1	3	5	13	2	33	
Total	16	1	4	7	23	5	56	

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	g.l.	
Chi-cuadrado	2,418	5	11.07
N de casos válidos	56		

150

FIGURA 32. DISPERSIÓN CAPACITACIÓN / NIVEL EDUCATIVO



Según los resultados, muestran que el nivel educativo de los colaboradores se encuentra entre Universitario Completo para hombres y mujeres, seguido igualmente por Maestría para ambos géneros respectivamente.

16. RELACION ENTRE CAPACITACIÓN Y PROGRAMA

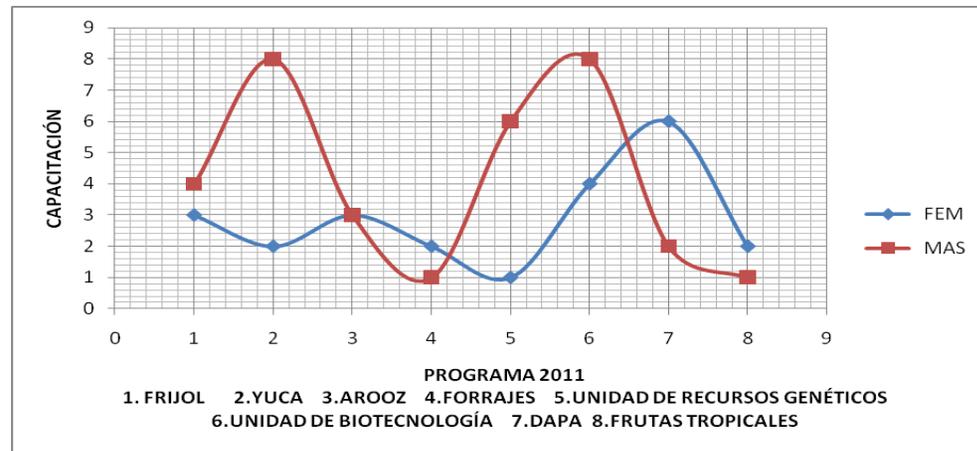
CAPACITACIÓN - PROGRAMA

PROGRAMA 2011											Total
	FRIJOL	YUCA	ARROZ	FORRAJES	UNIDAD DE RECURSOS GENÉTICOS	UNIDAD DE BIOTECNOLOGÍA	DAPA	FRUTAS TROPICALES			
SEXO											
FEM	3	2	3	2	1	4	6	2		23	
MAS	4	8	3	1	6	8	2	1		33	
Total	7	10	6	3	7	12	8	3		56	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	g.l.	
Chi-cuadrado	9,842	7	14.07
N de casos válidos	56		

FIGURA 33. DISPERSIÓN CAPACITACIÓN – PROGRAMA



Según los resultados, el programa donde se encuentran colaboradores que más han recibido capacitación se encuentran en los programas de Yuca y Unidad de Biotecnología para hombres y Frijol, Arroz y DAPA para las mujeres. Así mismo los programas de Forrajes y Frutas Tropicales para los hombres tienen los índices más bajos de capacitación y para las mujeres Yuca, Forrajes, Unidad de Recursos Genéticos respectivamente.

17. CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre esta segunda etapa de la investigación se apoyan sobre el contraste del marco teórico y los resultados obtenidos posteriormente. Como primera consideración, cabe resaltar la importancia de la capacitación basada en las necesidades de los colaboradores, factor calve para ser competitivos, logrando un mejoramiento continuo, se constituye como una estrategia de competitividad para el desarrollo y crecimiento del capital humano.

GRADO DE CUMPLIMIENTO CON LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS

Para dar respuesta a los objetivos que en principio se plantearon, cada objetivo postula una hipótesis correlacional que permite medir el grado de asociación entre la variable independiente y las variables dependientes: Nivel de Satisfacción Laboral, Nivel de Aprendizaje, Nivel de Desempeño y Nivel de Desarrollo de Carrera individual.

Cabe destacar que esta investigación parte de indagar sobre las percepciones del colaborador frente a 4 grupos de preguntas de un total de 13 ítems, para lo cual se utilizan dos clases de escalas que permiten medir las variables tal y como se ha plantado en un principio.

Después de analizar los resultados del estadístico Chi Cuadrado X^2 , para cada variable se concluye:

17.1 RESPECTO AL PRIMER OBJETIVO

Impacto de la capacitación en los nivel de satisfacción laboral: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 13.962$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir *la Capacitación tiene* relación con el nivel de satisfacción laboral en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto los colaboradores dicen estar satisfechos laboralmente con la capacitación recibida durante el año 2010.

Como lo muestran los resultados para el primer objetivo y determinando la no relación de causalidad entre las variables, es importante destacar que los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-satisfacción laboral).

Por lo cual se resalta la importancia de esta en el CIAT; para una interpretación de los resultados desde la perspectiva del marco teórico formulado en la investigación, se evidencio que fundamentalmente está basada con la jerarquía de necesidades de Maslow, es decir , *el ser humano busca satisfacer sus necesidades*, los factores extrínsecos(relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo como el salario, buenas relaciones con el jefe, con los compañeros, la organización, las instalaciones, el horario, las vacaciones entre otros) y los factores intrínsecos(ligados a la naturaleza del trabajo en su grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, entre otros), *son posibles de satisfacer en el CIAT.*

Por ejemplo para el primer ítem *Capacitación Y Beneficios Económicos* se evidencia que las puntuaciones más frecuentes se encuentran entre *Satisfecho y Muy satisfecho para hombres y mujeres* con *53.57% y 39.28%*; para un total de *92.85 %* colaboradores que están altamente satisfechos; *1.8% insatisfechos*; *5.35%* indiferentes respectivamente, por lo que dicen estar satisfechos laboralmente frente a la los beneficios económicos

Estos resultados nos pueden dar una idea acerca de la enorme importancia de la capacitación en la satisfacción laboral pues indica que la capacitación tiene relación con los beneficios económicos en altos porcentajes y que por consiguiente los colaboradores de las áreas de investigación se encuentran satisfechos laboralmente frente a los beneficios económicos.

Para el ítem *Beneficios No Económicos*, tanto hombres como mujeres se encuentran *Satisfechos en un 57% y Muy satisfechos con 32%* para un total de 89% colaboradores que están altamente satisfechos; *y solo el 10.7% son indiferentes* por lo tanto los colaboradores dicen estar satisfechos laboralmente frente a los beneficios económicos.

En cuanto al ítem *Apoyo del CIAT para capacitarse*, hombres y mujeres se encuentran un *50% muy satisfechos y un 41% se encuentra satisfecho*, para un total de 91 % colaboradores que están altamente satisfechos; *el 5.36% se encuentra insatisfecho y solo un 3.6% es indiferente ante esta pregunta.*

Concluyendo que existe una alta motivación organizacional hacia la capacitación en todas sus formas *sobre todo los hombres*; pero en general los colaboradores encuentran una alta satisfacción laboral frente al apoyo del CIAT.

En el ítem *Reconocimiento Recibido Por Parte De Los Supervisores Para Capacitarse*, existe *satisfacción en ambos grupos en un 48.2%*; *en cuanto a sentirse muy satisfechos un 37.5%*, para un total de 85.7 % colaboradores que están altamente satisfechos; *insatisfechos 3.6% e indiferentes con 10.7% respectivamente.*

Por último, Reconocimiento Recibido Por Parte De Los Supervisores como consecuencia de la capacitación el grupo de hombres y mujeres encuentra así: 41% satisfechos; un 17.8% muy satisfechos para un total de 58.8 % colaboradores que están altamente satisfechos; 5.36% muy insatisfechos; 7.8% insatisfecho e indiferentes con 28.57% respectivamente.

Desde esta perspectiva, los colaboradores (hombre y mujeres) dicen estar satisfechos laboralmente en los cinco ítems que componen el *nivel de satisfacción laboral*: la capacitación y los beneficios económicos; la capacitación y los beneficios no económicos; la capacitación y apoyo del CIAT para capacitarse; la capacitación y apoyo por parte de los supervisores; la capacitación y el reconocimiento de sus supervisores, se encontraron que mantiene una correlación positiva en cada ítem.

Como la satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales, que para nuestro caso no se han determinado por no ser un estudio de causalidad, se puede concluir sobre este primer objetivo que al ser la correlación positiva entre capacitación y satisfacción laboral, los colaboradores perciben que el CIAT; colma sus expectativas y necesidades.

En tal sentido es importante que los directivos conozcan sobre las necesidades que experimentan los colaboradores y crear las vías necesarias para la satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de la motivación en el trabajo; su importancia es tal ya que parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar su trabajo; tal como lo define teóricamente Robbins:

“Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de

*fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción”.*⁵¹

17.2 RESPECTO AL SEGUNDO OBJETIVO

Impacto de la capacitación en El Nivel de Aprendizaje: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 12.409$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir la *Capacitación tiene* relación con el nivel de Aprendizaje en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto los colaboradores dicen haber adquirido cierto nivel de aprendizaje con la capacitación recibida durante el año 2010.

Para este objetivo, los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-aprendizaje). Por lo cual se resalta la importancia de este en el CIAT; como el aprendizaje es la base donde se sustenta el desarrollo de las personas, es necesario que se desarrollen las habilidades de los colaboradores y que el conocimiento adquirido pueda ser integrado a la organización en los diferentes procesos, por lo cual tiene una alta significación en la actitud, percepción y conducta del colaborador.

Este segundo objetivo está compuesto por 3 ítems, por ejemplo para el primer ítem *Participación en la resolución de problemas del trabajo* las puntuaciones más frecuentes se encuentran para el grupo hombre y mujer así: 44.6% *siempre*; *casi siempre* 37.7%, para un total de 82.3 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les ha permitido participación en la resolución de problemas del trabajo; *casi nunca* 3.57% y *a veces* 16.07% respectivamente.

⁵¹ ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall 5^a. Edición. México, 1998. p. 36

Para el ítem *Identificación de los objetivos del CIAT*, tanto hombres como mujeres dicen que la capacitación les ha permitido identificar mejor los objetivos: 42.8% *Siempre*; casi siempre 37.5%, para un total de 80.3 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido Identificación de los objetivos del CIAT*; nunca 1.78 % y a veces 17.85%. Para las mujeres: *Siempre* 19.6% *casi siempre* 25% y a veces 14.28% respectivamente.

En cuanto al ítem *Identificación de los objetivos del programa para el cual trabaja*, hombres y mujeres se encuentran así: *Siempre* 37.5%; *casi siempre* 48.2% para un total de 85.7 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido Identificación de los objetivos del CIAT*; a veces 12.5%; *nunca* 1.78 % respectivamente *ante esta pregunta*.

Concluyendo que existe una alta *Identificación de los objetivos del programa para el cual trabaja* en general por parte del grupo de colaboradores de las áreas de investigación, aunque cabe recalcar que continua el grupo de hombres quienes más se identifican con la variable aprendizaje y sus dimensiones: *Participación en la resolución de problemas del trabajo*; *identificación de los objetivos del CIAT*; *identificación de los objetivos del programa para el cual trabaja* respectivamente.

Como resultado final, se puede evidenciar generalmente que los procesos de Aprendizaje están íntimamente relacionados con las actitudes y las percepciones que tienen los colaboradores les permite adquirir e integrar el conocimiento para desempeñarse con facilidad en los cargos y procesos en los cuales participan; les permite además comparar e integrarlo junto a equipo de trabajo e individualmente

Como lo expresa Stephen Robbins “*El aprendizaje implica un cambio; estos cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional; la gente puede aprender conductas favorables o desfavorables, implica además de un cambio en la conducta, sino existiere esto, no sería aprendizaje*”⁵²

⁵² ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional Op.Cit.*, p. 44

17.3 RESPECTO AL TERCER OBJETIVO

Impacto de la capacitación en el Nivel de Desempeño: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 5.161$ no supera $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis H_1 , y se acepta H_0 , es decir *la Capacitación no tiene* relación con el nivel de Desempeño en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT. Por lo cual al no existir un estudio de causalidad, serán otro los factores que afectan esta variable, por consiguiente se da una correlación negativa.

Para el primer ítem *Desarrollo de Habilidades para Mejorar el Desempeño* se evidencia que las puntuaciones más frecuentes se encuentran entre *Siempre* 37.5% *casi siempre* 46.4%; para un total de 83.9 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño*; *casi nunca* 1.78%; *nunca* 1.78% y *a veces* 12.5%.

Para el ítem *Desempeño para establecer metas concretas de trabajo* los porcentajes de hombres y mujeres nos indican: *Siempre* 53.6% *casi siempre* 35.7% para un total de 89.3 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido establecer metas concretas de trabajo*; *casi nunca* 10.7%; *nunca* 1.78% y *a veces* 12.5%.

Para concluir, aunque en las medidas de proporción evidencian que siempre ,casi siempre y a veces toman valores *altos en la medición de la correlación entre ambas variables capacitación y desempeño no es lo suficientemente significativa ya que no sobrepasa a el valor alpha en una prueba a dos colas $\alpha=0.05$.*

Desde esta perspectiva puede ser que los condicionantes para esta situación estén representados en factores de desempeño no atribuibles a la capacitación sino más bien según la teoría del desempeño se basa en las destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas de la organización.

Cuando los colaboradores resuelven problemas y se desenvuelven dentro de su cargo, es necesario valorar no solo los conocimientos apropiados, las habilidades y destrezas sino poder de emplearlas para que incidan sobre los resultados supone un acercamiento al desarrollo de las competencias, estos conocimientos, saberes y habilidades deben continuamente gestionarse de manera óptima para crear valor en la organización.

Finalmente y de acuerdo a lo anterior, toda organización necesita del desempeño eficiente de sus colaboradores, además de capacitarlos, procurar que estos se encuentren emocional, física y psicológicamente estables; el sólo hecho de evaluar tiene un efecto de motivación, promueve la iniciativa, desarrolla el sentimiento de responsabilidad e intensifica el esfuerzo de los colaboradores para alcanzar sus metas dentro del colectivo social.

17.4 RESPECTO AL CUARTO OBJETIVO

Impacto de la capacitación en El Nivel de Desarrollo de carrera Individual: para este objetivo los resultados del Chi Cuadrado $X^2 = 20.667$ supera $\alpha = 0.05$, se acepta la hipótesis H_1 , es decir la *Capacitación tiene* relación con el nivel de desarrollo de carrera individual en el personal nacional de las áreas de investigación del CIAT, por lo tanto los colaboradores dicen haber adquirido cierto nivel de aprendizaje con la capacitación recibida durante el año 2010.

Para este objetivo, los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-desarrollo de carrera). La organización como ente social debe asegurar un desarrollo de carrera que permita informar a los colaboradores acerca de las oportunidades de carrera que hay dentro de ella; lo

más significativo sería que el empleado descubra lo que quiere hacer y así identificar lo que con ello quiere alcanzar.

Este cuarto objetivo está compuesto por 3 ítems, por ejemplo para el primer ítem *Herramientas necesarias para que se visualice en el futuro dentro el CIAT*, las puntuaciones más frecuentes se encuentran para el grupo hombre y mujer así: *Siempre 35.72% casi siempre 39.3%* para un total de 75.02 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido visualizarse en un futuro en CIAT; casi nunca 3.57% y a veces 19.64%* respectivamente.

Para el ítem *EL CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo profesional*, tanto hombres como mujeres dicen que: *Siempre 33.9%; casi siempre 41.1%* para un total de 75 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo profesional; nunca 5.35 %; casi nunca 8.9% y a veces 10.7%.respectivamente.*

En cuanto al ítem *Identificación Reconocimiento en CIAT por algún mejoramiento en su desempeño como consecuencia de la capacitación (bonificaciones, menciones)*, hombres y mujeres se encuentran así: *Siempre 25%; casi siempre 10.7%*, para un total de 3507 % colaboradores que están altamente de acuerdo en que la capacitación les *ha permitido Reconocimiento en CIAT por algún mejoramiento en su desempeño como consecuencia de la capacitación; a veces 21%;nunca 29% y casi nunca 14.3%* respectivamente ante esta pregunta.

Existe una alta *Identificación de los objetivos del programa para el cual trabaja* en general por parte del grupo de colaboradores de las áreas de investigación, aunque cabe recalcar que continua el grupo de hombres son quienes más se identifican con la variable aprendizaje y sus dimensiones: *Participación en la resolución de problemas del trabajo; identificación de los objetivos del CIAT; identificación de los objetivos del programa para el cual trabaja respectivamente.*

Para concluir es importante determinar que la organización es sin duda el centro de acopio de la construcción de carrera para los empleados ya que es esta quien debe fundamentar dentro de su filosofía este aspecto; y antes de que las personas se puedan comprometer con su desarrollo de carrera deberán estar enteradas de la filosofías de la organización, con ello pueden establecer metas para planear un crecimiento profesional; algo para recordar es que los intereses de las personas van cambiando con el tiempo, así mismo sus necesidades.

Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol, siendo el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento. Por lo cual *“Los sistemas de desarrollo de carrera alguna vez se enfocaron sobre todo en las promociones y ascenso de las jerarquías; sin embargo en las organizaciones más planas y con ambientes de trabajo más dinámicos, el avance de la carrera de una persona puede transcurrir por varias rutas: transferencias, salidas, promociones: las políticas de recursos humanos tiene que ser tan flexibles como para adaptarse, así como tan útiles como para apoyar el cambio en la carrera”*⁵³

⁵³ BOHLANDER, W George. SNELL Scott . Administración de Recursos Humano. Editorial CENGACE Learning. 14a. Edición . México, 2008. p. 190

18. RECOMENDACIONES

(PROPUESTA) SITIO WEB- COMUNIDAD VIRTUAL (BLOG)

FONDO PARA CAPACITACIÓN CIAT

Fondo para Capacitación, Auxilios o bonos por convención, apoyo directo de los proyectos, programas de bienestar del Patrocinio.



LA WEB MÁS SENCILLA

Características:

- ✚ **Sencillez**
- ✚ **Versatilidad**
- ✚ **Trabajo Colaborativo**

Objetivo Específico:

Proporcionar un sitio web con información compartida con el personal de CIAT, que permita la difusión, divulgación de actividades. Herramienta que permitirá reconocer las necesidades del personal y evaluar el impacto de la Capacitación en los colaboradores, conocer los beneficios y al mismo tiempo formar una base de datos con instituciones. Identificará claramente las necesidades de capacitación con aplicación en el corto y mediano plazo.

Problema:

El problema que la propuesta pretende resolver, se basa en las sugerencias presentadas por los colaboradores al evaluar el impacto que tuvo la capacitación recibida en el año 2010 en el personal NRS (Nacional) de las áreas de investigación del Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT. Adaptar las sugerencias para la creación del Sitio Web, permitirá reconocer las necesidades, evaluar el impacto de la capacitación y difusión de información.

Creadores:

Propuesta sugerida por las estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Palmira y Tesistas en Recursos Humanos del CIAT:

- ✚ Lina Andrea Alonso Realpe
- ✚ María Isabel Matta Pantoja

Recursos Humanos (RH)

Esta oficina busca:

Orientar los procesos humanos y sociales, promover la transformación de la cultura CIAT, proporcionar y retener el talento más apropiado, y fomentar el clima de trabajo necesario para lograr la misión del Centro.

Se destaca dentro de sus objetivos específicos:

- Contribuir a la evolución y al fortalecimiento de la cultura organizacional del Centro.
- Actualizar las aplicaciones informáticas de la Oficina de Recursos Humanos.

Teniendo en Cuenta lo anterior, además de las sugerencias presentadas por los colaboradores de las áreas de investigación del personal NRS del Centro, consideramos importante la creación de un **BLOG INTERACTIVO**.

BLOG INTERACTIVO



The screenshot shows the CIAT website's main page for the 'FONDO PARA CAPACITACIÓN'. The header features the CIAT logo and the text 'Apoyo para Capacitación'. Below the header, there is a navigation menu with 'Página principal - FONDO PARA CAPACITACIÓN (ANTIGUO FDRH)' and 'Sitemap'. The main content area is titled 'Página principal - FONDO PARA CAPACITACIÓN' and includes a section for 'CAPACITACIÓN EN 2010' with a sub-section for 'Evaluación del Impacto de la Capacitación en personal de las áreas de investigación NRS del Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT'. A large green arrow points to the right, indicating a transition or flow from the text to the next section.

El blog interactivo busca que el colaborador no solo conozca información que la empresa brinda en Capacitación, además de esto **fomentará**:

- ✚ La participación para vincularse a programas de capacitación

- ✚ El acceso a **FOROS** para interactuar con otros compañeros de las diferentes áreas.
- ✚ Conocer los Resultados sobre Evaluaciones de Impacto de Capacitación.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN DEL CENTRO INTERNACIONAL TROPICAL - CIAT

PRUEBA PILOTO - RRRH	Comentarios	Respuestas
1	En este cuestionario se debe trabajar un poco más en la capacitación con el equipo más...	Es buena la prueba piloto y sera de gran ayuda al Centro, sigue un poco de mejor calidad en la program. Gracias.
2	La capacitación en CIAT es un factor muy importante que se debe mostrar como un valor agregado para las personas que desean entrar a trabajar en este...	Tener en cuenta la capacitación económica de cada persona, hacer un estudio socioeconómico del individuo y orientarlo en otras posibilidades cuando estas A no es suficiente.
3	El apoyo por parte de FCRH es bueno, aunque pienso que debería ser un porcentaje de apoyo para las categorías 2 a 5, ya que no...	Muy bueno.
4	Por parte del patronato CIAT el 100% del personal personal más capacitado.	Faltaba incluir la parte de patronato CIAT.
5	Un más sobre: Es termino general que es muy bueno y que se evidencia el interés de la institución por...	

NOTICIAS DE COLOMBIA Y EL MUNDO SOBRE CAPACITACIÓN

últimas noticias

✚ **Ver videos sobre capacitación en CIAT**



YouTube Buscar Explorar Subir video Crear cuenta Acceder

CAPACITACIÓN PARA EMPRENDEDORES

diamante77 9 videos Suscribirse

16326 Me gusta 6 No me gusta 0

Sugerencias:

- ¡Deja de lamentarte y crea empresa, sé emprendedor... de ItakeringDirecto Visto 24429 veces Video destacado
- El Mejor Video de Motivacion para Emprendedores... de yosina Visto 26224 veces
- Capacitación Empresarial por José Holmer Torres de joseholmer Visto 2257 veces
- Lo que soy y lo que seré... de manogabrielg Visto 96246 veces
- Desarrollo Del Espíritu Emprendedor de emprendedor86 Visto 33866 veces
- La Clave del Éxito para Emprendedores... de liderazcovestito

A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA GOOGLE DOCS / FORMULARIOS:

- ✚ Se obtendrán resúmenes de respuestas a cualquier estudio realizado por la Oficina de Recursos humanos, almacenado en una base de datos en correo GMAIL,

estos resultados podrán mostrarse en forma gráfica interactiva en el BLOG en cuestión de segundos y sin Costos.

El BLOG permitirá además:

- ✚ Formular encuestas pequeñas en caso de querer evaluar el impacto paso por paso sin asediar a las personas con cuestionarios extensos y constantes:

ENCUESTA

¿Considera usted que la Capacitación le ha brindado todas las herramientas necesarias para que usted se visualice EN EL FUTURO dentro del CIAT?

SI
 NO
 NS/NR

PUBLICIDAD (Ejemplo de Publicidad)



▼ Publicidad

Universidad
Externado
de Colombia *125* años

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Informes
PBX 3537000
Exts. 1212 / 1213 / 1216

Especialización en Gestión del
Desarrollo y Cambio Organizacional

Reg. Cal. MEN 51861

Existe actualmente cartelera que informan sobre este tipo de publicidad, pero debemos conocer que hay colaboradores que no les gusta ver la cartelera y les gusta más una página interactiva.

19. GLOSARIO

ÁREAS DE INVESTIGACIÓN: Agrobiodiversidad, Recursos Genéticos, Frijol, Forrajes, Arroz, DAPA y Frutas Tropicales.

CGIAR: Grupo consultivo para la investigación Agrícola Internacional, el CIAT hace parte de sus 15 centros en todo el mundo.

PERSONAL NRS: Personal Nacional del CIAT.

20. BIBLIOGRAFIA

AAMODT, Michael G. MARTINEZ Paola. REYES Lourdes. CONTRERAS Rita. *Psicología industrial/Organizacional*. Editorial CENGACE Learning. 6^a. Edición. México, 2010. 684 páginas.

ALLES, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Editorial Granica S.A. Argentina, 2002. ISBN 950-641-378-9. 350 páginas.

ALVAREZ, M. María de Lourdes. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Editorial Pearson. 2a Edición. México, 2005. ISBN 0-13-390872-2. Páginas 113.

BOHLANDER, W George. SNELL Scott. *Administración de Recursos Humano*. Editorial CENGACE Learning. 14a. Edición. México, 2008. ISBN 13-978-970-686-712-4. 784 páginas.

CUMMINGS, Thomas G. WORLEY Christopher G. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Cengage Learning Editores S.A 7^a. México, 2005. ISBN 0-534-63306-4. Páginas 670.

DAFT L, Richard. *La experiencia del Liderazgo*. Editorial CENGACE LEARNING 3^a Edición. México, 2006. ISBN 0-324-26127-6. 700 páginas.

DESSLER, Gary. *Administración del Personal*. Editorial: Pearson Prentice Hall, 8^a. Edición. México, 2010. ISBN 968-7777-488-5091282-4. 700 páginas.

DESSLER, Gary. *Administración del Recurso Humano*. Editorial: Pearson Prentice Hall, 2^a. Edición. México, 2004. ISBN 0-13-091282-4. 328 páginas.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. Harvard Businnes Review.

DUBRIN J, Andrew. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial Thomson Editores. 2^a Edición. México 2003. ISBN 0-321-02281-6. 359 páginas.

GARZÓN, Manuel A. *Desarrollo organizacional y cambio planeado. Colección facultad de Administración Universidad del Rosario. ISBN 958-8225-42-6.*

GOMEZ DACALL, Gonzalo. *K sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. Editorial Praxis. Colección Educación al Día- Didáctica y Pedagogía. Madrid, 2006. ISBN 84-7197-866-0. JDI: Job Descriptive Index, KINICKI, A.J., McKEE-RYAN, F.M. et al., 2002).*

GUILLEN Carlos. GUIL Rocio. *Editorial McGraw Hill. Madrid, 2001. Psicología del trabajo para relaciones laborales. P 40. ISBN 84-481-2518-5. 357 páginas.*

LEWIS R, Aiken. *Test Psicológicos y Evaluación. Editorial Pearson. México 2003. 544 Páginas. ISBN: 970-26-0431-1.*

MARZANO, Robert J. PICKERING, Debra J. *Dimensiones del Aprendizaje: Manual para el maestro. Editorial Iteso. México, 2006. 553 páginas .*

MASLOW H, Abraham. *Motivación y personalidad. Editorial McGraw Hill. 10^a Edición. México, 1991. ISBN 84-87189-84-9. 436 páginas.*

McCLELLAND, David. *Estudio de la motivación Humana. Editorial: Cambridge University Express. Madrid, 1989. 689 páginas.*

MCGREGOR, Douglas. *El lado humano de la empresa. Editorial McGraw Hill. 5^a Edición. México, 1994. 243 páginas.*

MONDY, R. Wayne. NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos. Editorial: Pearson Prentice Hall, 9^a. Edición. México, 2005. ISBN 970-26-064-1. 560 páginas.*

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall 3^a. Edición. México, 1996. ISBN 968-880-036-8. 566 páginas.*

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial: Pearson Prentice Hall, 10^a. Edición. México, 2004. ISBN 970-26-0423-0. 704 páginas.

ROBBINS, Stephen. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall 5^a. Edición. México, 1998. ISBN 970-17-0181-X. 314 páginas

RODRÍGUEZ, V. Joaquín. *Administración moderna de personal*. Editorial CENGAGE Learning. 7^a Edición. México, 2005. ISBN-13-978-970-686-476-5. 704 páginas.

SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto. FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Editorial McGrawHill. 4^a. Edición. México, 2006. ISBN 970-10-5753-8. 850 Páginas.

SILICEO A, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. 4^a Edición. México, 2004. ISBN 968-18-6386-0 246 páginas.

SOTO, Eduardo. SAUQUET, Alfons. *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Editorial Thomson Learning Latinoamérica. México, 2006. ISBN 970-686-623-X. 213 páginas.

VALENCIA R, Joaquín. *Administración moderna de personal*. Editorial Cengage Learning Editores S.A 7^a. México, 2005. ISBN-13: 978-970-686-476-5. 689 páginas.

WHETTEN, David. CAMERON, Kim. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Editorial Pearson. 6^a. Edición. México, 2005. Páginas 697.

<http://arconet/arconet2007/>

www.ciat.cgjar.org

ANEXOS

Anexo A. ESTRATIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

EDAD Nivel de Medición Nominal RANGOS

De 23 a 27,99 años
 De 28 a 32,99 años
 De 33 a 37,99 años
 De 38 a 42,99 años
 De 43 a 47,99 años
 De 48 a 52,99 años

PROGRAMA Nivel de Medición Nominal

1=FRÍJOL
 2=YUCA
 3=ARROZ
 4=FORRAJES
 5=UNIDAD DE RECURSOS GENÉTICOS
 6=UNIDAD DE BIOTECNOLOGÍA
 7=DAPA
 8=FRUTAS TROPICALES

CARGO Nivel de Medición Nominal

Analista Sistemas 3
 Analista Sistemas 4
 Asistente Administrativo 1
 Asistente Administrativo 3
 Asistente Administrativo 4
 Asistente Comunicaciones 2
 Asistente Comunicaciones 3
 Asistente de investigación 1
 Asistente de investigación 2
 Asistente de investigación 3
 Asociado de investigación 1
 Asociado de investigación 2
 Coordinador de SIG
 Estadístico Programador
 Oficinista 3
 Oficinista 4
 Operario Servicios Investigación
 Programador 1
 Secretaria 4
 Técnico 1
 Técnico 2
 Técnico 3
 Trabajador 1
 24=Trabajador 3
 25=Trabajador 4

SEXO

1=MASCULINO
 2=FEMENINO

NIVEL EDUCATIVO Nivel de Medición Nominal

1=Primaria Incompleta
 2= Primaria Completa
 3= Bachillerato Incompleto
 4= Bachillerato Completo
 5=Técnico o intermedio incompleto
 6= Técnico o intermedio completo
 7= Universitario Incompleto
 8= Universitario completo
 9=Especialización
 10= Maestría
 11= PhD

CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL 2010 Nivel de Medición Nominal

1= Bachillerato
 2= Tecnología
 3= Carrera Universitaria
 4= Especialización
 5= Maestría
 6= PhD
 7= Idiomas
 8= Curso-taller
 9= Aplicaciones CIAT (Soliviajes, Requisiciones, etc.
 10= Inducción CIAT
 11= Congreso

S1 (Satisfacción-Beneficios económicos)

5= Muy Satisfecho
 4= Satisfecho
 3= Indiferente
 2= Insatisfecho
 1= Muy Insatisfecho

S2 (Satisfacción-Beneficios económicos) NO

5= Muy Satisfecho
 4= Satisfecho
 3= Indiferente
 2= Insatisfecho

S3 (Satisfacción-Apoyo del CIAT para capacitarse)

5= Muy Satisfecho
 4= Satisfecho
 3= Indiferente
 2= Insatisfecho
 1= Muy Insatisfecho

S4 (Satisfacción-Apoyo de sus SUPERVISORES)

- 5= Muy Satisfecho
- 4= Satisfecho
- 3= Indiferente
- 2= Insatisfecho
- 1= Muy Insatisfecho

S5 (Satisfacción-Reconocimiento recibido por SUPERVISORES)

- 5= Muy Satisfecho
- 4= Satisfecho
- 3= Indiferente
- 2= Insatisfecho
- 1= Muy Insatisfecho

A1 Aprendizaje (Resolución de Problemas en el trabajo)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

A2 Aprendizaje (objetivos del CIAT)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

A3 Aprendizaje (Objetivos del Programa)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

D1 Desempeño (Habilidades)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

D2 Desempeño (Metas Concretas de Trabajo)

C2 Desarrollo de Carrera (el CIAT ha demostrado interés por sus planes de desarrollo profesional)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

C1 Desarrollo de Carrera (Visualizarse en el futuro en CIAT)

- 5= Siempre
- 4= Casi Siempre
- 3= A veces
- 2= Casi Nunca
- 1= Nunca

Anexo B. PRIMERA VERSIÓN DEL CUESTIONARIO

PRUEBA PILOTO

CUESTIONARIO SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACITACION En los Niveles de Satisfacción Laboral, Aprendizaje, Desempeño y Desarrollo de Carrera en el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT EN EL AÑO 2010

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el fin de medir el Impacto que la capacitación tuvo sobre los colaboradores con respecto a la(s) capacitación(es) recibida(s) en el año 2010, con el apoyo del Fondo para Capacitación en CIAT, Auxilios o Bonos, Contribución directa de los proyectos, Colaboración entre programas: Recursos Humanos-Unidad de sistemas de información o por convenios de descuento con instituciones.

CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> 8
<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> 10
<input type="checkbox"/> 11
<input type="checkbox"/> 12
<input type="checkbox"/> 13
<input type="checkbox"/> 14
<input type="checkbox"/> 15

NIVEL EDUCATIVO Nivel de Medición Nominal
1=Bachillerato Completo
2=Bachillerato Incompleto
3=Especialización
4=Magister
5=PhD
6=Primaria Completa
7=Primaria Incompleta
8=Técnico o Intermedio Completo
9=Técnico o Intermedio Incompleto
10=Universitario Completo
11=Universitario Incompleto

PROGRAMA
<input type="checkbox"/> 1=FRÍJOL
<input type="checkbox"/> 2=YUCA
<input type="checkbox"/> 3=ARROZ
<input type="checkbox"/> 4=FORRAJES
<input type="checkbox"/> 5=UNIDAD DE RECURSOS GENÉTICOS
<input type="checkbox"/> 6=UNIDAD DE BIOTECNOLOGÍA
<input type="checkbox"/> 7=DAPA
<input type="checkbox"/> 8=FRUTAS TROPICALES

EDAD
<input type="checkbox"/> 1=ENTRE 23 Y 26 AÑOS
<input type="checkbox"/> 2=ENTRE 27 Y 30 AÑOS
<input type="checkbox"/> 3=ENTRE 31 Y 34 AÑOS
<input type="checkbox"/> 4=ENTRE 35 Y 38 AÑOS
<input type="checkbox"/> 5=ENTRE 39 Y 42 AÑOS
<input type="checkbox"/> 6=ENTRE 43 Y 46 AÑOS
<input type="checkbox"/> 7=ENTRE 47 Y 50 AÑOS

CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL 2010 Nivel de Medición Nominal
<input type="checkbox"/> 1=Carrera Universitaria
<input type="checkbox"/> 2= Curso-Taller
<input type="checkbox"/> 3=Seminario
<input type="checkbox"/> 4=PhD
<input type="checkbox"/> 5=Especialización
<input type="checkbox"/> 6=Idiomas
<input type="checkbox"/> 7=Inducción
<input type="checkbox"/> 8=Maestría

SEXO Nivel de Medición Nominal
<input type="checkbox"/> 1=MASCULINO
<input type="checkbox"/> 2=FEMENINO

1. SALARIO

¿Considera usted que su salario, está acorde con el nivel de desarrollo alcanzado en la capacitación recibida?

5. TOTALMENTE DE ACUERDO 4.DE ACUERDO 3.INDIFERENTE 2.EN DESACUERDO 1.TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

¿La capacitación ha colmado sus expectativas frente a su crecimiento y desarrollo personal? *5.TOTALMENTE DE ACUERDO 4.DE ACUERDO 3.INDIFERENTE 2.EN DESACUERDO 1.TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. APOYO DEL SUPERVISOR

Cuál es su nivel de satisfacción con el apoyo recibido por parte de sus supervisores, para la(s) capacitación(es) recibida en el 2010 *5.MUY SATISFECHO 4.SATISFECHO 3.INDIFERENTE 2.INSATISFECHO 1.MUY INSATISFECHO

4. TRABAJO EN EQUIPO / TOMA DE DECISIONES/ DESEMPEÑO/MOTIVACIÓN

Califique el desarrollo de trabajo en equipo en su área de trabajo, gracias a la capacitación recibida *5.MUY SATISFECHO 4.SATISFECHO 3. INDIFERENTE 2.INSATISFECHO 1.MUY INSATISFECHO

5. Determine su participación en la toma de decisiones de su Equipo de trabajo *5. MUY SATISFECHO 4.SATISFECHO 3.INDIFERENTE 2.INSATISFECHO 1. MUY INSATISFECHO

6. señale el nivel de satisfacción con su desempeño laboral a partir de la capacitación recibida *5.MUY SATISFECHO 4.SATISFECHO 3.INDIFERENTE 2.INSATISFECHO 1.MUY INSATISFECHO

7. La capacitación(es) recibida(s) le ha generado mayor motivación para realizar su trabajo? *5. MUCHO 4.SUFICIENTE 3.INDIFERENTE 2.REGULAR 1.MUY POCO

PREGUNTAS PARA MEDIR EL NIVEL DE APRENDIZAJE APLICADO A SU TRABAJO

CALIFIQUE DE ACUERDO A LAS ESCALAS, EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010

8. ¿La(s) capacitación(es) recibida(s) le ha permitido tener mayor participación en la Resolución de problemas de su área de trabajo? *5.SIEMPRE 4.CASI SIEMPRE 3. A VECES 2.CASI NUNCA 1.NUNCA

9. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

¿La(s) capacitación(es) recibida(s) le ha permitido conocer aún más los objetivos organizacionales? *5. BASTANTE 4.SIEMPRE LOS HE CONOCIDO 3.SON INDIFERENTES 2.NUNCA LOS HE CONOCIDO 1.PARA NADA

INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EQUIPOS DE TRABAJO

10. ¿Considera que la(s) capacitación(es) recibidas le han permitido integrar sus conocimientos con sus compañeros de trabajo? *5.MUCHO 4.SUFICIENTE 3.INDIFERENTE 2.REGULAR 1.MUY POCO

11. USTED ESPERARÍA MAS APOYO DEL CIAT SOBRE CAPACITACIÓN EN: *

- CURSOS CORTOS
- TECNICO SUPERIOR
- LICENCIATURAS
- DIPLOMADOS
- SEMINARIOS
- MAESTRÍAS
- DOCTORADO
- UNIVERSITARIOS
- Otro:

PREGUNTAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL TENIENDO EN CUENTA LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

CALIFIQUE DE ACUERDO A LAS ESCALAS, EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010.

12. ¿La(s) capacitación(es) recibida(s) le ha permitido cumplir con los objetivos de su cargo? *3.SI 2.ALGUNAS VECES 1.NO

13. ¿Considera usted que la capacitación que recibió con apoyo de la empresa, corresponde a las necesidades de su cargo? *5.TOTALMENTE DE ACUERDO
4.DE ACUERDO 3.NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 2. EN
DESACUERDO 1.TOTALMENTE EN DESACUERDO

14. ¿La capacitación(es) recibida(s) le ha permitido desarrollar habilidades para mejorar su desempeño? *3. SI 2.ALGUNAS VECES 1.NO

15. ¿La capacitación(es) recibida(s) le ha permitido a usted mejorar su desempeño en el trabajo? *3.MUCHO 2.POCO 1.NADA

16. ¿Establece metas concretas de trabajo a partir de la capacitación recibida? *5.
SIEMPRE 4.CASI SIEMPRE 3. A VECES 2.CASI NUNCA 1.NUNCA

PREGUNTAS SOBRE DESARROLLO DE CARRERA TENIENDO EN CUENTA LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

CALIFIQUE DE ACUERDO A LAS ESCALAS, EN RELACIÓN A LA
CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL AÑO 2010.

17. ¿Ha sido usted promovido como consecuencia de la capacitación recibida? *2
.SI / 1.NO

18. ¿La capacitación recibida le ha permitido planear mejor sus objetivos para el desarrollo de su formación? *5.SIEMPRE 4.CASI SIEMPRE 3.A VECES 2.CASI NUNCA 1. NUNCA

19. ¿El CIAT le ha brindado todas las herramientas necesarias para que usted se visualice en un futuro dentro de la organización? *5.SIEMPRE 4.CASI SIEMPRE 3.A VECES 2. CASI NUNCA 1.NUNCA

20. ¿Considera Ud. que el CIAT tiene en cuenta sus aspiraciones de desarrollo de carrera para planear una capacitación? *5. SIEMPRE las ha tenido en cuenta 4.CASI SIEMPRE las tiene en cuenta 3. A VECES las tiene en cuenta 2.CASI NUNCA las tiene en cuenta 1. NUNCA las tiene en cuenta

21. ¿El CIAT ha demostrado un interés activo para sus planes de desarrollo profesional? *5.TOTALMENTE DE ACUERDO 4. DE ACUERDO 3.NI DE ACUERDO NI DESACUERDO 2.DESACUERDO 1.TOTALMENTE EN DESACUERDO

22. ¿Ha recibido reconocimiento en el CIAT sobre algún mejoramiento en su desempeño como consecuencia de la capacitación? *5.SIEMPRE 4.CASI SIEMPRE 3. A VECES 2.CASI NUNCA 1.NUNCA

Anexo C. VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA PRIMERA VERSIÓN

ÍTEM	CONGRUENCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
1	x	x	
2	x	X	
3	x	X	
4	x	X	
5		x	No aplica
6		x	No aplica
7	X	x	
8	x	X	
9	x	X	
10	x	X	
11	x	X	
12	x	X	
13			Se hizo prioridad en el anterior ítem
14	x	X	
15			Repetida
16	x	X	
17	x	X	
18			Repetida
19	x	X	
20			Tiene relación con el anterior ítem
21			Repetida
22	x		Hay dos preguntas en una

Anexo D. VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO APLICADO

ÍTEM	CONGRUENCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
1	x	x	
2	x	X	
3	x	X	
4	x	X	
5	X	x	
6	X	x	
7	X	x	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13	X	X	
14	X	X	
15	X	X	
16	X	X	
17	X	X	
18	x	x	

La tabla hace referencia a la validez de cada ítem referente a las dimensiones propuestas para el Trabajo y como se menciona en la teoría y definición de variables, que permitieron Conocer el Impacto de la Capacitación.

Reduciendo el cuestionario de 22 ítems (Versión Inicial) a 18 ítems (Versión Final).

ANEXO E. CUESTIONARIO FINAL EMPLEADO

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Cuestionario - Impacto de la Capacitación

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el fin de conocer el impacto de la capacitación apoyada con recursos del CIAT, los datos suministrados serán de total reserva para el CIAT y serán utilizados para fines de estudio.

Nombres y Apellidos:

NIVEL EDUCATIVO ACTUAL:

- 1.PRIMARIA INCOMPLETA
- 2.PRIMARIA COMPLETA
- 3.BACHILLERATO INCOMPLETO
- 4.BACHILLERATO COMPLETO
- 5.TÉCNICO O INTERMEDIO INCOMPLETO
- 6.TÉCNICO O INTERMEDIO COMPLETO
- 7.UNIVERSITARIO INCOMPLETO
- 8.UNIVERSITARIO COMPLETO
- 9.ESPECIALIZACIÓN
- 10.MAESTRIA
- 11.PhD

PROGRAMA

- 1.FRÍJOL
- 2.YUCA
- 3.ARROZ
- 4.FORRAJES
- 5.UNIDAD DE RECURSOS GENÉTICOS
- 6.UNIDAD DE BIOTECNOLOGÍA
- 7.DAPA
- 8.FRUTAS TROPICALES

CAPACITACIÓN RECIBIDA CON APOYO DEL CIAT: En caso de haber recibido apoyo económico para capacitación por parte del CIAT indique cual(es) de las siguientes opciones, recuerde que el CIAT apoya la capacitación a través de: Fondo para Capacitación (antiguo FDRH), auxilios o bonos por convención para las categorías 6 a la 15, apoyo directo de los Proyectos, Programas de bienestar del Patrocinio: MARQUE LAS OPCIONES QUE APLIQUE.

1. Bachillerato 2. Tecnología 3. C. Universitaria 4. Especialización 5. Maestría 6. PhD
7. Idiomas 8. Curso-Taller 9. Aplicaciones CIAT (Solivajes, Requisiciones, etc.) 10. Inducción CIAT 11. Congreso

INDIQUE SU NIVEL DE <u>SATISFACCIÓN</u> CON RESPECTO A:	5.MUY SATISFECHO	4.SATISFECHO	3.INDIFERENTE	2.INSATISFECHO	1.MUY INSATISFECHO
S.1 Beneficios económicos (primas-auxilios-bonificaciones-Créditos)					
S.2 Beneficios no económicos (instalaciones-recursos-actividades culturales y deportivas)					
S.3 Apoyo del CIAT para capacitarse					
S.4 Apoyo por parte de sus SUPERVISORES para recibir Capacitación.					
S.5 Reconocimiento recibido por parte de sus SUPERVISORES como Consecuencia de la Capacitación.					

<u>APRENDIZAJE</u> SOBRE LOS EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA:	5.SIEMPRE	4.CASI SIEMPRE	3.A VECES	2. CASI NUNCA	1. NUNCA
A.1 ¿Le ha permitido tener mayor participación en la RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS del trabajo?					
A.2 ¿Le ha permitido identificar mejor los OBJETIVOS del CIAT?					
A.3 ¿Le ha permitido identificar mejor los OBJETIVOS del programa para el cual trabaja?					
<u>DESEMPEÑO</u> SOBRE LOS EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA:					
D.1 ¿Le ha permitido desarrollar HABILIDADES para mejorar su desempeño?					
D.2 ¿Le ha permitido establecer METAS CONCRETAS DE TRABAJO?					
<u>DESARROLLO DE CARRERA</u> SOBRE LOS EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA:					
C.1 ¿Le ha brindado todas las herramientas necesarias para que usted se visualice EN EL FUTURO dentro del CIAT?					
C.2 ¿EL CIAT ha demostrado interés activo por sus planes de desarrollo Profesional?					



Describa brevemente su concepto para el apoyo en capacitación en CIAT y que no se haya incluido en este cuestionario



Sugerencias para mejorar el proceso de Capacitación