

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL  
RECURSO HUMANO EN AIESEC EN COLOMBIA CAPÍTULO LOCAL  
CARTAGENA**

**FRANCISCO JAVIER LÓPEZ VIDALES**

**JESÚS ALBERTO PÉREZ MORA**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES –**

**DIES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2017**

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL  
RECURSO HUMANO EN AIESEC EN COLOMBIA CAPÍTULO LOCAL  
CARTAGENA**

**FRANCISCO JAVIER LÓPEZ VIDALES**

**JESÚS ALBERTO PÉREZ MORA**

*Proyecto de grado para optar el título de Administrador de Empresas*

**ASESOR**

**PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES –**

**DIES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2017**

## Contenido

Pág.

|  |           |
|--|-----------|
| Introducción.....  | 8         |
| <b>1. TÍTULO PROVISIONAL DEL ESTUDIO.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2. Descripción del problema .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.1 Planteamiento del problema de investigación .....</b>                                   | <b>15</b> |
| <b>2.2 Formulación del problema.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>3. Justificación .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>4. Objetivos .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.1 Objetivo general .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.2 Objetivos específicos.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>5. Marco de referencia .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5.1 Antecedentes .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5.1.1 Trabajos de grado internacionales.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5.1.2 Trabajos de grado locales. ....</b>   | <b>26</b> |
| <b>5.2 Marco teórico.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>5.2.1 Historia.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>5.2.3 Importancia de la evaluación de la capacitación y el desarrollo profesional. ....</b> | <b>35</b> |
| <b>5.2.5 Diagnóstico.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.3 Marco conceptual .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>5.4 Marco legal .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>6. Delimitación (Espacial y temporal).....</b>  | <b>53</b> |
| <b>6.1 Delimitación espacial.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>6.2 Delimitación temporal.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>7. Diseño metodológico.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>7.1 Tipo de investigación.....</b>  | <b>54</b> |
| <b>7.2 Fuentes de información.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>7.2.1 Fuentes de información primarias. ....</b>  | <b>55</b> |
| <b>7.2.2 Fuentes de información secundarias. ....</b>  | <b>55</b> |

|  |     |
|--|-----|
| 7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 55  |
| 7.3.1 Cuestionario.....  | 56  |
| 7.4 Población.....   | 56  |
| 7.4.1 Determinación de la muestra.....   | 56  |
| 7.5 Procesamiento, presentación y análisis de la información.....  | 56  |
| 7.6 Operacionalización de las variables .....  | 58  |
| 8. Cronograma de actividades .....   | 59  |
| 9. Presupuesto.....  | 60  |
| 10 Capítulo 1: Proceso de capacitación y desarrollo profesional.....   | 61  |
| 10.1 Evaluación del proceso de capacitación y desarrollo profesional actual de<br>AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena .....  | 61  |
| 10.1.1 Capacitación y desarrollo profesional.....  | 62  |
| 10.1.2 Cualificación del personal.....   | 73  |
| 10.1.3 Políticas de capacitación y desarrollo profesional.....   | 86  |
| 10.1.4 Importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional. .   | 100 |
| 11. Capítulo 2: Vulnerabilidades que afecten las acciones de mejora para el<br>proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC<br>en Colombia capítulo local Cartagena.....  | 109 |
| 11.1 Que es una matriz DOFA.....   | 109 |
| 11.2 Que contiene una matriz DOFA .....  | 110 |
| 11.2.1 Debilidades.....  | 112 |
| 11.2.2 Oportunidades. ....   | 112 |
| 11.2.3 Fortalezas. ....  | 113 |
| 11.2.4 Amenazas. ....  | 113 |
| 11.3 Identificación de riesgos que puedan afectar de manera negativa el<br>desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo<br>profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local<br>Cartagena, con el propósito de definir controles para mitigarlos..... | 113 |
| 12. Capítulo 3: Plan de Mejoramiento para el proceso de capacitación y desarrollo<br>profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena<br>.....  | 116 |
| 12.1 Que es un Plan de Mejoramiento .....  | 116 |
| 12.2Cuál es la función de un Plan de Mejoramiento.....   | 117 |
| 12.3 Importancia de un Plan de Mejoramiento.....   | 117 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>12.4 Plan de Mejoramiento para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con miras a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en la formación de los futuros líderes .....</b> | <b>118</b> |
| <b>13. Capítulo 4: Indicadores de Gestión.....</b>  | <b>123</b> |
| <b>13.1 Que son los Indicadores de Gestión.....</b>   | <b>123</b> |
| <b>13.2 Para qué sirven los Indicadores de Gestión.....</b>   | <b>124</b> |
| <b>13.3 Importancia de los Indicadores de Gestión .....</b>   | <b>124</b> |
| <b>13.4 Indicadores de Gestión para medir el impacto del Plan de Mejoramiento propuesto para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.....</b>                                     | <b>125</b> |
| <b>14. Conclusiones y recomendaciones.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>14.1 Conclusiones .....</b>  | <b>130</b> |
| <b>14.2 Recomendaciones .....</b>   | <b>132</b> |
| <b>15. Anexos .....</b>   | <b>134</b> |
| <b>16. Bibliografía .....</b>   | <b>145</b> |

## Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Etapas para evaluar la eficacia de un programa de capacitación y desarrollo..... 37

## Lista de tablas

Pág.

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Análisis DOFA. Capacitación y desarrollo profesional de AIESEC en Colombia Capitulo local Cartagena .....   | 41 |
| <b>Tabla 2.</b> Operacionalizacion de las variables de la investigación   |    |
| <b>Tabla 3.</b> Cronograma de actividades de la investigación   |    |
| <b>Tabla 4.</b> Presupuesto de la investigación   |    |
| <b>Tabla 5.</b> Resultados pregunta 1, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 6.</b> Resultados pregunta 2, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 7.</b> Resultados pregunta 3, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 8.</b> Resultados pregunta 4, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 9.</b> Resultados pregunta 5, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 10.</b> Resultados pregunta 6, capacitación y desarrollo profesional   |    |
| <b>Tabla 11.</b> Resultados pregunta 7, capacitación y desarrollo profesional   |    |
| <b>Tabla 12.</b> Resultados pregunta 8, capacitación y desarrollo profesional   |    |
| <b>Tabla 13.</b> Resultados pregunta 9, capacitación y desarrollo profesional   |    |
| <b>Tabla 14.</b> Resultados pregunta 10, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 15.</b> Resultados pregunta 11, capacitación y desarrollo profesional  |    |
| <b>Tabla 16.</b> Análisis de aspectos que afectan de manera negativa el desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional |    |

**Tabla 17.** Estrategias para el proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano en AIESEC en Colombia Capítulo local Cartagena

**Tabla 18.** Indicadores de Gestión

## Lista de graficas

Pág.

**Grafica 1.** Resultados pregunta 1, cualificación del personal

**Grafica 2.** Resultados pregunta 2, cualificación del personal

**Grafica 3.** Resultados pregunta 3, cualificación del personal

**Grafica 4.** Resultados pregunta 4, cualificación del personal

**Grafica 5.** Resultados pregunta 5, cualificación del personal

**Grafica 6.** Resultados pregunta 6, cualificación del personal

**Grafica 7.** Resultados pregunta 7, cualificación del personal

**Grafica 8.** Resultados pregunta 8, cualificación del personal

**Grafica 9.** Resultados pregunta 9, cualificación del personal

**Grafica 10.** Resultados pregunta 10, cualificación del personal

**Grafica 11.** Resultados pregunta 11, cualificación del personal

**Grafica 12.** Resultados pregunta 12, cualificación del personal

**Grafica 13.** Resultados pregunta 1, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 14.** Resultados pregunta 2, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 15.** Resultados pregunta 3, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 16.** Resultados pregunta 4, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 17.** Resultados pregunta 5, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 18.** Resultados pregunta 6, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 19.** Resultados pregunta 7, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 20.** Resultados pregunta 8, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 21.** Resultados pregunta 9, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 22.** Resultados pregunta 10, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 23.** Resultados pregunta 11, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 24.** Resultados pregunta 12, políticas de capacitación y desarrollo profesional

**Grafica 25.** Resultados pregunta 1, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 26.** Resultados pregunta 2, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 27.** Resultados pregunta 3, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 28.** Resultados pregunta 4, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 29.** Resultados pregunta 5, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 30.** Resultados pregunta 6, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 31.** Resultados pregunta 7, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

**Grafica 32.** Resultados pregunta 8, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

## **Introducción**

AIESEC es una organización global, independiente, no política, sin fines de lucro y totalmente gestionada por jóvenes estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. El trabajo que se desarrolla dentro de la organización se hace a través de una plataforma internacional que les permite a sus miembros crear su propia experiencia con las oportunidades disponibles.

Dentro de AIESEC los jóvenes tienen la oportunidad de desarrollarse y crecer no solo a nivel personal sino también profesional. Brindándole oportunidades de trabajo voluntario que abarcan desde cargos con relación a las finanzas, hasta cargos relacionados con mercadeo. Dentro de la organización, el trabajo en equipo es en lo que más se enfatiza, afianzando a su membrecía en cómo desenvolverse y a cómo estar enfocados en soluciones. La membrecía también está interesada en temas de impacto mundial, liderazgo y gestión. AIESEC involucra a personas de diferentes orígenes, culturas, religiones e intereses, con el único fin de desarrollarlos y convertirlos en agentes de cambio positivo.

Hoy en día AIESEC está conformada por más de 70.000 miembros en 128 países y territorios. Es la organización internacional de estudiantes más grande del mundo, que además es reconocida por la ONU. Cabe mencionar que la organización recibe soporte de más de 4.000 organizaciones asociadas alrededor de todo el mundo, para apoyar el

desarrollo de los jóvenes y el acceso a personas con talento, que buscan el crecimiento personal.

Para que las personas de una organización cumplan con su labor es necesario concretar políticas y métodos para desarrollar, optimizar y conservar el recurso humano. Para ello es necesaria la ayuda de herramientas administrativas.

Administrar el recurso humano de una organización no es tarea fácil, pues cada ser humano es un sistema propio, sujeto a la influencia de su propio entorno sea familiar o profesional, sumado a aptitudes y comportamientos distintos. Una de las herramientas para el estudio del recurso humano es la Administración de Recursos Humanos, ya que es importante generar un sistema neutro que ayude al estudio de cada una de las personas que hacen parte de la organización.

En la investigación “El proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena”, se conocerán y analizarán aspectos que se relacionan con los procesos que se implementan, observando si realmente dichos procesos son realmente efectivos en el ciclo educacional que maneja la organización.

De la mano de los miembros de la organización se busca establecer dentro de los procesos a analizar qué está bien en ellos, qué les hace falta, qué se les puede adicionar y qué sobra dentro de estos, proponiendo un plan de mejora que reúna todas estas expectativas que se generaron durante la realización de esta investigación.

## **Descripción del proyecto de investigación**

### **1. Título provisional del estudio**

El proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

## **2. Descripción del problema**

### **2.1 Planteamiento del problema de investigación**

En AIESEC el trabajo se desarrolla a través de una plataforma internacional que les permite a sus miembros crear su propia experiencia con las oportunidades disponibles. Dentro de AIESEC los jóvenes tienen la oportunidad de desarrollarse y crecer no solo de manera personal sino también profesional. Brindándole oportunidades de trabajo voluntario que abarca desde cargos con relación a las finanzas, hasta cargos relacionados con mercadeo.

Dentro de la organización, el trabajo en equipo es lo que más se trabaja, afianzando a su membrecía en cómo desenvolverse y solucionar situaciones del día a día. La membrecía también está interesada en temas de impacto mundial, liderazgo y gestión. AIESEC involucra a personas de diferentes orígenes, culturas, religiones e intereses, con el único fin de desarrollarlos y convertirlos en agentes de cambio positivo. A través de experiencias prácticas, estos jóvenes desarrollan sus habilidades profesionales, como se mencionó anteriormente y además de interactuar en otros idiomas convirtiéndose en profesionales y ciudadanos más competentes.

Hablando de números, AIESEC, los jóvenes desarrollan sus capacidades a través de sus programas internos de membrecía, liderazgo e intercambio.

Actualmente AIESEC incluye más de 70.000 miembros en 128 países y territorios. Es la organización internacional de estudiantes más grande del mundo, reconocida por la ONU. Está presente en 2.400 universidades de todo el mundo, proporcionando más de 25.000 experiencias de liderazgo a sus miembros, y enviando estudiantes y licenciados en 20.000 intercambios internacionales al año. La organización recibe soporte de más de 4.000 organizaciones asociadas alrededor de todo el mundo, para apoyar el desarrollo de los jóvenes y el acceso a personas con talento que buscan el crecimiento personal.

El proceso de selección de la membresía va siempre enfocado a la necesidad de talento humano que sea requerida en el momento. Para encontrarla, se organizan reclutamientos en distintos periodos del año donde se buscan personas que cubran específicamente los perfiles de las áreas que se tienen dentro de la organización, claro está, sin dejar de lado cualquier otro perfil que encaje dentro de la organización.

Una vez que la membresía es seleccionada, empiezan las capacitaciones que AIESEC les brinda para conocer la organización, familiarizarse con el trabajo a realizar, con sus equipos de trabajo y sobre todo a integrarse como el comité local que son. En un principio las capacitaciones son funcionales y muy enfocadas a comprender la realidad local por la que está pasando el comité de esta ciudad. Talleres en ventas, trabajo en equipo y manejo de herramientas enfocadas a soluciones es el enfoque. A medida que el desarrollo de la membresía avanza, también avanza su ciclo educacional. Su nivel sigue aumentando y pasan a ser nacionales, donde el objetivo es reforzar la unión como

organización y brindar apoyo y herramientas a todos los jóvenes que hacen parte de AIESEC.

Sin embargo, dada la alta notoriedad que ha venido teniendo la organización, surgió la inquietud en los investigadores por corroborar qué tan eficiente y efectivo viene siendo el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia Capítulo local Cartagena. Para ello, se llevó a cabo una entrevista de carácter preliminar a Luis Zarate, presidente de AIESEC Cartagena (2016), en la cual se resaltan los siguientes hallazgos:

1) Aproximadamente el 25% de las personas que fueron admitidas como miembros durante los últimos seis meses, manifestaron sentirse confundidos o perdidos después de su proceso de inducción. A raíz de este escenario, se ha venido especulando que puede tener su origen en una aplicación errónea del protocolo de inducción y/o capacitación, que ha conllevado a que se presenten situaciones de desventaja en términos de eficiencia del nuevo miembro, que puede traducirse en la baja productividad de algunos equipos de trabajo.

2) Se sospecha que el actual curso de capacitación, a pesar de ser muy completo, los miembros de la organización opinan que hay un momento en que se vuelve tedioso, teniendo en cuenta las actuales sesiones de 4 horas diarias y sin descanso.

3) Existen informes de productividad laboral que dan cuenta de una selección errónea del talento humano. En tal virtud, el 20% de las personas admitidas durante el tercer y cuarto trimestre de 2016, no cumplen con el perfil requerido dentro de la organización.

4) AIESEC Cartagena no tiene formalmente establecido protocolos para hacer seguimiento a las capacitaciones que se dictan. Hecho que conlleva a que no se tenga certeza acerca de si los objetivos fueron alcanzados, si se cumplieron las metas o si el talento humano está poniendo en práctica lo que aprendió en el curso.

En tal sentido, Jesús Pérez (Vicepresidente de intercambios profesionales entrantes, 2013), anota: “Tenemos coordinadores que tienen que volver a capacitar al personal que tienen a su cargo, lo cual genera muchísimo desgaste, resulta costoso y hasta poco efectivo”. Así mismo, advirtió que una mala capacitación del talento humano, les ha generado sobrecostos de hasta 70% para la organización.

“Eso se ve cuando las personas están dando vueltas sin saber realmente cómo hacer sus labores o están haciendo reprocesos, fallas, entre otros problemas, y eso es algo que algunos coordinadores en AIESEC Cartagena no se dan cuenta y piensan que las personas están bien entrenadas”, anotó.

Teniendo en cuenta lo expuesto, los investigadores consideran que el problema de investigación va enfocado al análisis del sistema de capacitaciones de AIESEC en

Colombia, capítulo local Cartagena, ya que resulta pertinente deducir que tan fuerte, efectivo y eficaz está siendo dicho sistema y ciclo educacional, determinando qué tanto influye en la vida profesional de los jóvenes universitarios que entran a temprana edad a la organización.

Esta investigación busca que en AIESEC Colombia capítulo local Cartagena analice su proceso actual de capacitación y desarrollo profesional, con el fin de analizar si el proceso es realmente efectivo teniendo en cuenta que se manejan dos tipos de capacitaciones para sus voluntarios (a nivel funcional y a nivel de competencias), además se maneja de forma cíclica y si cuentan con la retroalimentación adecuada.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cómo el análisis del proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, permite definir un Plan de Mejoramiento que eleve el nivel de efectividad del mismo?

### **3. Justificación**

Desde el punto de vista teórico, el proyecto sirve de aporte investigativo para quienes deseen avanzar en el enfoque estratégico de la gestión de talento humano en sus áreas de principal impacto en las organizaciones, produciendo satisfacción en la gente, al empoderamiento en cada una de sus actividades y procesos, y a la generación de un ambiente propicio para el fortalecimiento organizacional de cualquier empresa.

Metodológicamente el proyecto se sustenta en el aporte de métodos científicos que permitirán indagar situaciones relacionadas con el análisis del proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia Capítulo local Cartagena y que pueden ser investigadas por la ciencia. Por consiguiente, una vez que sean demostradas su validez y confiabilidad, podrán ser usados en otros proyectos de investigación y por qué no, en otras instituciones educativas.

Así mismo, la relevancia académica del estudio radica en el compromiso que tiene la Universidad de Cartagena con el desarrollo de la Región Caribe Colombiana, brindando las bases necesarias para alcanzar la excelencia académica y entregar a la sociedad profesionales integralmente preparados para asumir nuevos retos, capaces de generar grandes cambios y nuevas contribuciones académicas, que hagan más viable la interrelación de los actores en las relaciones productivas y sociales; razones que justifican la realización de este proyecto.

Por otra parte, esta investigación también se realiza porque existe la necesidad de profundizar en un tema de gran relevancia actualmente para la competitividad de las empresas como lo son la capacitación laboral y el desarrollo profesional, con los cuales muchas organizaciones como AIESEC Cartagena pueden acceder a una serie de beneficios económicos, operacionales, organizacionales y por encima de todo, incrementar su nivel de innovación, para mantenerse relevantes a futuro.

En síntesis, el proyecto cristaliza interesantes oportunidades para el desarrollo aplicativo del Programa de Administración de Empresas como elemento determinante en los procesos y oportunidades de mejora para AIESEC Cartagena, teniendo en cuenta que con este proyecto no solo se busca aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de este programa académico, sino también ser agentes de cambio y poder transformar con la práctica profesional la realidad socioeconómica de la ciudad de Cartagena.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el fin de proponer un Plan de Mejoramiento que permita elevar el nivel de efectividad del mismo.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el proceso actual de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena con el fin de obtener información que permitan trazar líneas de acción para su mejora.
- Identificar los riesgos que pueden afectar de manera negativa el desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el fin de definir controles que permitan mitigarlos.
- Proponer un Plan de Mejoramiento para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, que garantice la calidad de la formación y el desempeño de los jóvenes profesionales.

- Establecer Indicadores de Gestión para medir el impacto del Plan de Mejoramiento propuesto para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

## **5. Marco de referencia**

### **5.1 Antecedentes**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomarán como base fundamental las siguientes referencias, las cuales están directamente relacionadas con el objeto de estudio que abordaron los autores y que se utilizaran para estructurar el documento final.

#### **5.1.1 Trabajos de grado internacionales.**

**“Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de La Fragua, Zacapa.”** Elaborada por Yadira Fernanda Sosa Guerra, en la Universidad Rafael Landívar, ubicada en Guatemala y cuyo objetivo general era “Determinar los elementos que debe contener un programa de capacitación del personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente, para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.” Y en la cual se concluyeron varios aspectos dentro de los cuales destacan determinar elementos que debe contener un programa de capacitación para su personal docente, además reforzar actitudes de los mismos para mejorar el trabajo en

equipo y brindar un servicio de calidad, otro aspecto importante fue actualizar las estrategias de enseñanza.

Sin duda es un punto que antecede la investigación actual, para la cual es importante conocer los elementos que contiene un plan de capacitación dentro de su proceso de formador de formadores y además si el personal que dicta estos planes cuenta con las habilidades necesarias y los conocimientos para poder transmitirlos a los voluntarios de la organización AIESEC en su capítulo local Cartagena.

**“Capacitación del personal para empresas del nuevo milenio”** elaborada por Javier Ismael Martínez, en la Universidad Autónoma de Nuevo León, del municipio de San Nicolás de los Garza, dentro del Área Metropolitana de Monterrey, su objetivo general fue “Desarrollo de un modelo de capacitación en los nuevos sistemas equipos para la estandarización del personal calificado de una empresa de la localidad. Este proyecto de capacitación tomará fundamentos basados en la investigación de descripciones de puesto, los cuales indican los requerimientos mínimos de capacitación en función a los trabajos inherentes al puesto. Éste será un documento dinámico de lo necesario a ser cubierto por cada persona que desarrolle alguna función dentro de la empresa, éste será mandatorio y obligatorio, formará parte integral del expediente personal de cada individuo.” Dentro de la cual se destacan varias recomendaciones, como la importancia de la gerencia, pues esta debe dar todo el apoyo en recursos financieros a la capacitación con el fin de que se apliquen todos los procedimientos necesarios para cumplir el plan de capacitación. También destacan otras

recomendaciones como mantener un programa de capacitación anual, formación del personal interno o externo para contar con personal clasificado para dar capacitaciones.

Este antecedente ayudará a la investigación en el contexto de asignación de puestos, es importante contar con personal capacitado y conocer los requerimientos funcionales de cada puesto para poder ubicar apropiadamente a cada voluntario para que se capacite y sacar su máximo provecho en el capítulo local Cartagena.

### **5.1.2 Trabajos de grado locales.**

#### **“Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”**

elaborada por Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado, en la Universidad de Cartagena, en la ciudad de Cartagena, la cual tiene como objetivo general *“Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.”* Y en la cual se encontraron las siguientes recomendaciones, como primera medida implementar un modelo por competencias dentro de la organización, este modelo debe ser visto como una herramienta de facilitamiento a la gestión global de la gerencia del talento humano. Se le recomienda a la empresa articular procesos dentro de los cuales se encuentran capacitación del personal, además llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias.

Este antecedente es importante para la investigación porque se basa en la gestión por competencias de una empresa en específico, al igual que la investigación que se centra en el capítulo local Cartagena de AIESEC como organización en Colombia, además toca el punto del desarrollo profesional, en donde destaca la importancia del desarrollo de las competencias de los empleados. En el caso de la investigación de los voluntarios, gestionar muy bien las distintas competencias harán más fácil la realización de los planes de capacitación además en la asignación de tareas dentro del comité local.

**“La capacitación y desarrollo profesional del recurso humano de las entidades promotoras de salud-EPS de la ciudad de Cartagena.”** Elaborada por J. Forestieri y I. Vitola en la Universidad de Cartagena, en la ciudad de Cartagena y cuyo objetivo general es *“Diagnosticar la capacitación y desarrollo profesional del recurso humano de las empresas del subsector de las EPS de la ciudad de Cartagena para determinar su grado de aporte estratégico y la cualificación del personal.”*

Dentro de la investigación este antecedente tiene gran relevancia, ya que de él fue tomado el instrumento con el cual se realizarán las encuestas que permitirán cotejar los distintos resultados que se pueden obtener de la muestra. Cabe recalcar que se utilizó el cuestionario de este trabajo de grado como guía para desarrollar el instrumento adecuado a la investigación, tomando aspectos que tenían una incidencia directa en lo que la investigación busca.

## **5.2 Marco teórico**

### **5.2.1 Historia.**

Hablando un poco sobre la historia de la capacitación, en la antigüedad el porcentaje de población analfabeta era mucho mayor, fue por esto que la manera más eficiente, era la de transmitir los conocimientos de forma verbal a las diferentes generaciones, mediante la enseñanza y el seguimiento de las diferentes actividades, con esto se logró que familias enteras se especializaran en una actividad específica.

El primer concepto de una empresa en la antigüedad se les asignó a los gremios, conocidos en la actualidad como sindicatos cuyo fin no es otro que velar por los intereses de las personas que pertenecen a estos. Para que un gremio se conformara era importante tener en cuenta 3 elementos fundamentales los cuales son: el maestro quien era el encargado de adiestrar de forma directa los conocimientos y habilidades.

En segunda estancia estaban los aprendices, quienes tomaban el conocimiento y habilidades que el maestro les transmitía sin ninguna retribución económica. Por último, se encontraban los oficiales los cuales ya tenían conocimiento en las actividades, pero aún no desarrollaban habilidades para realizar las actividades con eficiencia.

Con el paso del tiempo y la expansión de los mercados se necesitaba aumentar materiales y maquinaria por medio de la inversión de los maestros y así nació la necesidad de empezar talleres propios, lo que generó trabajo especializado. Cabe

mencionar que todo este proceso se realizaba con fines educativos como una opción de controlar la forma de cómo realizar distintas actividades para generar mayores ingresos económicos.

A partir de la revolución industrial se incorporan métodos y objetivos a las actividades, en donde el fin era dividir los procesos y entrenar a las personas para que trabajaran en una sola tarea específica y no en la actividad en general. Generando en la mano de obra capacitada una mayor demanda para el manejo de nuevas máquinas.

### **5.2.2. Concepto de capacitación y desarrollo profesional**

Al analizar la capacitación y el desarrollo profesional de las empresas, nos encontramos con varias teorías que además de ser esclarecedoras, nos abren camino y dan paso a un mejor entendimiento de cómo poder afianzar las debilidades que se presentan dentro de cualquier tipo de empresa. Es pertinente que, junto con el desarrollo de este análisis, se indague a cerca de los autores que llevan la bandera en cuanto a la creación de dichas teorías y el estudio de las mismas.

Dentro de la investigación es importante conocer el concepto de capacitación que manejan distintos autores que le proporcionarán a esta una idea clara para generar su propia definición sobre este proceso, además estudiar diferentes autores permitirá generar bases sobre con qué autor se puede identificar y así mismo seguir la línea de

investigación y manejo que dicho autor le dé al proceso de capacitación y desarrollo profesional teniendo su concepto, objetivos, como medir su eficiencia y eficacia.

Cuando se mencionan los términos más destacados en toda la investigación, que son, capacitación y desarrollo profesional, el nombre de Idalberto Chiavenato sale a relucir más de una vez. Sus obras han sido destacadas fuertemente en el área de la Administración y Relaciones Humanas.

En el libro Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, dice que *“con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes”*. (Chiavenato, 1999, p.66). Así pues, queda claramente evidenciada la pertinencia al analizar Capacitación y Desarrollo Profesional del Recurso Humano.

En adición a esto, también es relevante el indagar acerca del significado de varios conceptos claves para esta investigación desde el punto de vista de autores que han dedicado sus vidas al estudio del recurso humano en las empresas.

Chiavenato cita a Lawrence y Lorsh en su libro cuando define la organización como *“la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”*. Chiavenato, 1999, p. 305).

A su vez y según su propio criterio define la organización como un *“sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”* (Chiavenato, 1999, p.15). Al comparar ambos conceptos, podemos notar cierta similitud en las maneras de ver las organizaciones, pero también notamos que hace falta mucho más que individuos para hacer que una empresa u organización se desarrolle y crezca.

Dentro de toda organización, cada individuo que participa es distinto y el intentar construir una identidad que los defina se vuelve importante. El concepto de Cultura Organizacional es lo que Chiavenato define como el modo de vida de los individuos que cooperan en la organización. Es lo que define los valores y los comportamientos a practicar dentro de la zona de trabajo y es lo que determina en gran medida el clima que pueda haber en la organización, que a su vez es una de las maneras de hacer que la organización se consolide y crezca fuertemente.

Ahora bien, es importante tener presente el desarrollo de cada individuo dentro de la organización. Chiavenato, afirma que *“el desarrollar personas va más allá de darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y*

*se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.*

*Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.” (Chiavenato, 2002, p.112)*

Muy de la mano con el desarrollo de las personas en las organizaciones, la evaluación de desempeño es un punto clave para seguir optimizando los procesos que se dan en la organización. De esta manera el analizar y encontrar puntos débiles que desfavorezcan a la empresa en cualquier ámbito será más sencillo y eficaz a la hora de corregirlos. Los autores William Werther y Keith Davis en su texto Administración de Personal y Recursos Humanos, afirman que *“la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección*

*de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar” (Werther y Davis, 1994, p.184).*

William B. Werther nos habla de la capacitación como el *“desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”*. La importancia de la capacitación según Werther nos dice que todo tipo de programas comienzan con solo capacitar a un empleado y les permite determinar que esto ayuda a incrementar altamente su potencial y desarrollo, en ocasiones les permite elevar su nivel hasta un nivel ejecutivo. Por otro lado, Werther nos dice que la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional suele ser muy sutil, definiendo así el desarrollo como *“los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les sirva en el futuro.”* (Werther, 2014, p.205).

Para Gary Dessler la capacitación significa *“proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.”* (Dessler, 2009, p.326). Dessler nos permite relacionar la capacitación como una base importante para lograr una buena administración, pues es una labor que no pueden ignorar los gerentes ya que no necesariamente contar con trabajadores con un alto nivel de potencial es sinónimo de éxito, por tanto, se les deben transmitir lo que tiene hacer y

cómo realizarlo pues de no ser así se verían obligados a improvisar y como resultado no llegar a ser productivos.

R. Wayne Mondy define la capacitación y el desarrollo como *“la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.”* (Mondy, 2010, p.220). A diferencia de Werther, Mondy nos regala una definición conjunta de capacitación y desarrollo y nos permite ver cómo estos dos procesos llevados de la mano conjuntamente brindan muchos beneficios a toda organización. Por otro lado, también maneja conceptos individuales para cada proceso, en donde nos dice que *“la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales”*. Por otra parte *“el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece.”* (Moldy, 2010, p.220).

Un proceso de capacitación y desarrollo profesional es importante en toda organización, la investigación busca que en el capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia se implemente una guía para mejorar sus procesos principalmente el mencionado anteriormente, y para esto es importante saber cómo se prepara un buen programa de capacitación y desarrollo profesional. Para esto se indaga la opinión de los autores seleccionados, buscando uno con el cual se identifique y se seleccione como el camino a seguir.

### **5.2.3 Importancia de la evaluación de la capacitación y el desarrollo profesional.**

En todas las organizaciones el proceso de capacitación y desarrollo profesional, debe estar encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es innegable que el fin de todo proceso de capacitación y desarrollo profesional es mejorar el conocimiento y habilidades de quien va a tomar este proceso.

El propósito de evaluar es analizar si el contenido y los objetivos de estos procesos se están cumpliendo de forma más eficiente y eficaz.

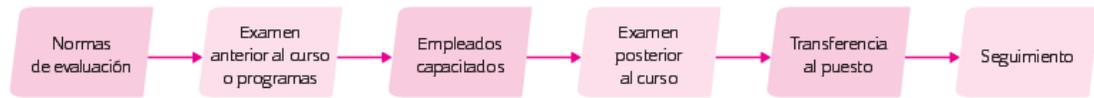
Para AIESEC en Colombia como organización, es de suma importancia medir cada uno de sus procesos con el fin de realizar una mejora continua a los mismos. Dentro de la organización, concretamente en el capítulo local Cartagena, se hace importante evaluar el proceso de capacitación y desarrollo profesional. La investigación ha dejado que se perciban algunos aspectos que indican que este proceso no se está realizando de forma eficaz y eficiente, es por eso que encontrar el método apropiado para la evaluación de estos procesos se hace necesario, para detectar esos aspectos que están fallando y analizar su alcance dentro de los procesos.

Dependiendo de los resultados encontrados en la investigación, AIESEC considerará pertinente optimizar sus programas actuales o por el contrario realizar un nuevo programa. Es importante tener en cuenta algunas recomendaciones para realizar la aplicación de la evaluación de procesos. Una de ellas es saber cuándo se debe realizar,

es recomendable hacerla una vez terminado los eventos que conlleve el programa de capacitación y desarrollo profesional. Una vez determinado el momento de la aplicación se debe tener en cuenta a qué porcentaje de la población se le debe aplicar.

Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación y desarrollo, Werther nos habla de la medición sistemática de la actividad de los gerentes de capital humano. En la figura 1, el autor muestra las etapas para evaluar los procesos a los que la investigación hace mención. Para el autor lo primero es establecer las normas para evaluar los procesos, antes de que estos inicien y basándose en parámetros establecidos. A continuación, es importante realizar un examen antes de empezar los procesos con el fin de analizar el nivel de conocimiento de los participantes y una vez desarrollados los programas realizar otro examen y comparar los resultados, para cotejar la trascendencia de los programas. Si los resultados son positivos se considera que el programa funciona y logró sus objetivos.

**Figura 1.** Etapas para evaluar la eficacia de un programa de capacitación y desarrollo



**Fuente:** Werther, W. (2014). Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano. México. Editorial: McGraw-Hill.

Algunos de los aspectos en los que se basan los facilitadores según el autor son los siguientes:

- *“Las reacciones de los aprendices al contenido del programa y al proceso en general.*
- *Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.*
- *Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.*
- *Los resultados o mejoras mensuales de cada miembro de la organización, como menos tasa de rotación, de accidentes o absentismo.”* (Werther, 2014, p.218).

#### **5.2.4 Pasos para realiza un programa de capacitación y desarrollo profesional**

Luego de conocer los distintos conceptos que los autores manejan de capacitación y desarrollo profesional, es importante para la investigación conocer los pasos para realizar un programa de dicho proceso.

En el texto Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital humano del señor Werther se referencia a José Manuel Vecino, el cual nos dice que existen 4 pasos para planear un programa exitoso:

- 1) *“Diagnóstico: implica la evaluación de necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las que espera la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.*
- 2) *Intervención: consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias detectadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.*
- 3) *Comprobación: mediante este procedimiento se fortalecen las competencias y se monitorea la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.*
- 4) *Evaluación: último paso en el cual se mide el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el efecto del proceso de capacitación.”* (Vecino, 2009).

Además, Werther nos habla de varios factores a considerar a la hora de seleccionar una técnica de capacitación y desarrollo en especial, dice que *“un buen método depende de:*

- *La eficacia respecto del costo.*

- *El contenido del programa.*
- *La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.*
- *Las preferencias y capacidad de las personas que asisten al curso.*
- *Las preferencias y capacidad de la persona que imparte el curso.*
- *Los principios de aprendizaje que se empleen.” (Vecino, 2009).*

Como se ha podido apreciar, todos los autores mencionados tienen teorías que no solamente validan que la capacitación y el desarrollo profesional del recurso humano debe ser estudiada, sino que también nos muestra lo mucho que estas teorías se parecen entre sí. Para finalizar, se puede inferir que los conceptos de las teorías aquí trazadas nos llevan al centro de la investigación, puesto que muestran cómo se relaciona uno con el otro y como cada definición de manera acertada, nos ayuda a esclarecer dudas y así obtener una visión amplia en todo lo que respecta a esta investigación.

### **5.2.5 Diagnóstico.**

La investigación muestra que el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena actualmente se maneja de la siguiente manera. Se divide en tres subprocesos:

1. **Ciclo local de educación:** Dentro el plan de desarrollo y capacitación de la membresía de AIESEC en Cartagena se plantea un ciclo de educación el cual es ejecutado durante todo el año (generalmente es dividido por semestres) en donde

se le permite al miembro obtener habilidades y competencias enfocadas en mejorar sus destrezas a su vez que adquiere información sobre aspectos claves del liderazgo. De igual manera se les suministra herramientas funcionales sobre el manejo y gestión de las distintas áreas y procesos que se realizan en AIESEC.

2. **Espacios alternativos de formación:** Surgen como un complemento al ciclo local de educación y lo que pretende es fortalecer temas del mismo, en espacios completamente diferentes, desde ver una película alusiva a un tema que se esté tratando, hasta una tarde de retos donde se ponga en práctica el conocimiento adquirido.
  
3. **Ciclo de conferencias:** Como parte de la formación se crea una serie de conferencias locales, regionales y nacionales donde se termina de robustecer cada uno de los temas impartidos en el ciclo, con el objetivo de tener varios puntos de vista, interacción con otras realidades se genera este espacio que es muy importante en la capacitación y el desarrollo profesional.

Para poder evaluar el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena fue necesario realizar una matriz DOFA para conocer cómo se encuentra actualmente dicho proceso, saber en qué consiste, cómo se lleva a cabo y determinar qué aspectos se deben mejorar para aumentar la eficiencia y eficacia del proceso.

**Tabla 1.**

*Matriz DOFA. Capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia Capítulo local Cartagena.*

| DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas de semestres muy prematuros.</li> <li>2. Necesidades actuales de la membrecía.</li> <li>3. Procesos no ejecutados al 100 %.</li> <li>4. Conocimientos de coach empíricos.</li> <li>5. Sustento teórico al proceso de capacitación y desarrollo profesional.</li> <li>6. Metodología de educación.</li> <li>7. El vicepresidente de TH no tiene usualmente un perfil administrativo.</li> <li>8. Resultados a largo plazo.</li> <li>9. Empalme educacional.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de educación puede tener un enfoque externo.</li> <li>2. Participación de estudiantes en conferencias nacionales e internacionales.</li> <li>3. Mercado sin explotar para el soporte del proceso de educación.</li> <li>4. Aliados para evaluar los perfiles de las personas.</li> <li>5. Centros de bilingüismo y fundaciones.</li> <li>6. Invertir en el proceso de educación.</li> </ol> |
| FORTALEZAS   | AMENAZAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos y manejo de temáticas</li> <li>2. Espacios propicios.</li> <li>3. Personas con experiencia.</li> <li>4. Flexibilidad en los horarios.</li> <li>5. Ciclos de educación cada semestre.</li> <li>6. Ciclos de educación que puede utilizar los miembros de la organización.</li> <li>7. Interacción con otras oficinas locales.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perder credibilidad en los aliados y jóvenes.</li> </ol>  |

**Fuente:** elaborado por los investigadores.

Dentro de la matriz se encontraron aspectos a tener en cuenta para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo profesional, uno de esos aspectos se da en las membrecías de la entidad a nivel local pues la mayoría de los voluntarios están en sus primeros semestres y su nivel de conocimiento académico hace que la curva de aprendizaje se torne muy lenta y esto retrasa todo el plan que se pueda tener para lograr los procesos de forma óptima, además se concluyó que no se tienen en cuenta las necesidades existentes que presenten las membrecías lo que conlleva a la no ejecución de los procesos en su totalidad.

Actualmente el proceso de capacitación y desarrollo profesional de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena está dentro de un proceso llamado “formación de formadores”, el cual se lleva a cabo con los mismos miembros de la organización, en donde los voluntarios que ingresan hoy son los encargados de instruir y direccionar a los voluntarios del mañana lo que genera un ciclo variable en cuanto a conocimiento de los *coach*, porque al no contar con una certificación académica adecuada para instruir y direccionar personas, sus conocimientos en estos aspectos resultan de forma empírica lo cual no es benéfico para la entidad, que además no cuenta con un metodología de educación óptima para el proceso de formador de formadores generando a su vez un fallo en el sustento teórico del proceso de capacitación y desarrollo profesional.

Como entidad local AIESEC en Cartagena tiene duración de un año en su cuerpo de liderazgo más importante que es la Junta Directiva, además está ligada a cambios frecuentes en su personal de trabajo lo que genera algunas fallas en muchos procesos;

siguiendo con la línea de investigación, los constantes cambios afectan de manera directa el proceso de capacitación y desarrollo profesional, porque se presentan periodos de tiempo en que los encargados de las áreas no tienen el perfil necesario para hacerse cargo de cada una, lo cual no va permitir un aprovechamiento óptimo de las herramientas con las que cuenta para trabajar y lograr una mejor eficiencia y eficacia. Por tal motivo, los constantes cambios en la entidad no son del todo beneficiosos ya que no se cuenta con un buen acoplamiento y seguimiento entre el ciclo anterior y el que está por comenzar lo que genera muchas veces que el plan educativo anterior no se empalme con el nuevo plan perdiendo continuidad en los procesos y además no se logran obtener resultados a largo plazo.

AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena al ser una organización sin ánimo de lucro que está hecha por jóvenes y para jóvenes, tiene muchas probabilidades de realizar mejoras continuas a sus procesos, en la investigación se encontraron muchos aspectos que le generan oportunidades para mejorar y crecer como organización. Un aspecto a tener muy en cuenta es que cuando un comité local cambia los voluntarios que hicieron parte de este, tienen la posibilidad de ayudar en el proceso educacional de forma externa, ya que cuando salen, su preparación y nivel académico es mucho mayor y además la experiencia que adquieren algunos trabajando en empresas puede ayudar a implementar o sugerir mejoras dentro de la entidad.

Las universidades pueden llegar a ser un socio para la entidad en el proceso educacional. Actualmente el comité local tiene varios convenios con instituciones de

educación superior, tales como la Universidad Tecnológica de Bolívar, Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco, Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, Universidad del Sinú-Seccional Cartagena y Corporación Universitaria Rafael Núñez. Estas alianzas tienen un solo propósito y es el de trabajar en conjunto para un mejor proceso de formación de los líderes del futuro. Es importante crear ese vínculo en pro no solo de mejorar el proceso educacional sino de motivar a nuevos voluntarios que se animen y descubran los beneficios que les genera ser parte de una organización como AIESEC, en donde tendrán la posibilidad de realizar conferencias a nivel local como nacional e incluso algunas internacionales.

En las universidades se encuentra un amplio mercado en cuanto a metodologías de educación se refiere, las cuales resultarán beneficiosas para dar un mejor sustento a los procesos educacionales que la organización maneja. Pero no se debe cerrar solo a vincularse con universidades, existen empresas las cuales pueden aportar mucho a lograr un proceso de educación sólido con buenas bases para poder lograr un mejor aprovechamiento de la estancia en la organización. Generar convenios con algunas empresas puede ayudar mucho en el proceso educacional, actualmente en la organización se realiza una alianza con la empresa THT Colombia que realiza una prueba que compara la personalidad de las personas con el cargo que pueden llegar a aspirar en una empresa para permitir enfocarse en los perfiles de las personas y así enfocar la educación en sus falencias.

En la actualidad AIESEC en Colombia cuenta con aliados y convenios dentro de los que se encuentran centros de bilingüismo y fundaciones, con los cuales AIESEC comparte varios de sus programas como son voluntariado social, talento global y emprendedor global. Estos programas les permiten a los jóvenes a nivel nacional vivir experiencias laborales o de voluntariados a nivel internacional y viceversa con los jóvenes a nivel internacional. De estos programas son parte primordial los recursos financieros que entran a la organización, y es aquí donde se presenta una oportunidad para el capítulo local Cartagena ya que, formando nuevas alianzas puede lograr un mayor flujo de caja que le permita invertir en pro del manejo de los procesos internos incluyendo el programa de capacitación y desarrollo profesional.

Uno de los puntos importantes por lo que esta investigación se realiza es para que el capítulo local Cartagena de AIESEC siga creciendo como organización, para seguir estando a la altura y seguir llamando la atención de jóvenes como de futuros aliados y para esto es necesario que se corrijan esos aspectos que pueden estar fallando, pero además mantener y mejorar los aspectos positivos que tienen dentro de sus procesos, principalmente el de capacitación y desarrollo profesional como lo indica la línea de esta investigación.

Uno de estos aspectos es contar con espacios propicios tanto físicos como virtuales para efectuar los procesos antes mencionados, todo esto gracias a los espacios que se obtienen en los convenios con universidades de la ciudad y la excelente

plataforma con la que cuentan, para poder generar una buena metodología de aprendizaje.

Dentro de la organización destacan muchos procesos tales como liderazgo, manejo de equipo, habilidades de comunicación, improvisación, oratoria, solución de problemas, contexto internacional, y en los cuales se tienen conocimientos y manejo de temáticas muy adecuados y que permite generar un interrogante, ¿acaso no es posible que en el proceso de capacitación y desarrollo profesional cuenten también con personas con la experiencia adecuada para impartirlos en los ciclos educacionales? Sin lugar a dudas es algo que deben estar preguntándose algunos miembros que pasaron por el comité local y notaron que si en realidad se puede contar con el personal adecuado para impartir algunos procesos porque no extender esas buenas prácticas a todos los demás y lograr una base para que siga creciendo a nivel general en todos los procesos.

La diversidad en los jóvenes que pertenecen a la organización es mucha por lo cual hay jóvenes estudiando cualquier tipo de carreras universitarias, por lo que los horarios de disponibilidad de ellos son muy variados para eso es importante sustraer la flexibilidad de los horarios con los que cuenta el capítulo local Cartagena e incluirlos en cada proceso para que todos los miembros tengan la posibilidad de participar en los ciclos educacionales.

La descentralización que se maneja dentro de la organización quizás es una de sus mayores fortalezas ya que cada membresía de una ciudad tiene su comité local y son

ellos los encargados de mejorarlo y de utilizar las herramientas para hacerlo posible. Por esta razón apoyarse en herramientas o incluso en los otros comités para mejorar el capítulo local Cartagena es algo muy a tener en cuenta, que se implemente una interacción entre oficinas locales para mejorar los procesos y lograr mejores resultados dentro de los ciclos educacionales y que les permita a miembros de la organización a nivel local, nacional e internacional una mejor preparación.

Algo que la organización no se puede permitir es perder credibilidad de su imagen tanto en los aliados y mucho más importante en los jóvenes pues son ellos los que trabajan por la organización, por eso es importante para AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena implementar un proceso de mejora continua que le permita un crecimiento constante y nivelado de cada uno de los procesos ya que de no ser así puede afectar su imagen, lo que traerá consigo mucha menos inversión por parte de sus aliados y que su nivel educacional comience a decaer.

### **5.3 Marco conceptual**

Para una mejor comprensión de la presente investigación se relaciona a continuación una serie de conceptos de interés para el proyecto.

**Capacitación:** es el proceso por el cual la empresa y/o organización educa a su recurso humano en temáticas puntuales que ayuden al mejoramiento de procesos y productividad del trabajador generando mejores resultados, en AIESEC la capacitación

son temáticas que ayudan a los miembros a generar mayores intercambios internacionales y manejar su equipo.

**Desarrollo profesional:** es como la empresa y/o organización aporta al crecimiento del trabajador en su perfil profesional, en AIESEC el desarrollo profesional es que los miembros de la organización tienen diferentes profesiones, qué tipo de educación realiza la organización para que les dé un valor agregado a sus estudios profesionales.

**Recurso humano:** son las personas que laboran en una organización y/o empresa, que ayudan a trabajar y mejorar la productividad de la empresa, en AIESEC el recurso humano es la “membrecía”.

**AIESEC:** es una organización internacional de jóvenes que promueven el liderazgo para trabajar por la paz y el pleno desarrollo del potencial humano por medio de experiencias internacionales en las cuales los jóvenes pueden trabajar un enfoque social, de emprendimiento y profesional.

**Membrecía:** son los jóvenes de 18 a 30 años que son voluntarios en la organización que trabajan por la paz y el pleno desarrollo del potencial humano.

**Intercambios profesionales:** es el medio por el cual AIESEC promueve prácticas profesionales internacionales a jóvenes del país, para que tengan la

oportunidad de trabajar en otras empresas en los más de 127 países y territorios que tiene presencia AIESEC.

**Intercambios sociales:** es el medio por el cual AIESEC promueve prácticas sociales internacionales a jóvenes del país, para que tengan la oportunidad de trabajar en fundaciones y realizar un impacto social en los más de 127 países y territorios que tiene presencia AIESEC.

**Intercambios de emprendimiento:** es el medio por el cual AIESEC promueve prácticas de emprendimiento internacionales a jóvenes del país, para que tengan la oportunidad de trabajar en otras empresas en los más de 127 países y territorios que tiene presencia AIESEC.

**Trabajo de equipo:** Una de las formas más factibles de aprendizaje con las que cuenta AIESEC es el trabajo en equipo, por el cual por medio de metas e interacción con personas los miembros de la organización aprenden de sus cualidades y falencias para así estar en un mejoramiento continuo.

**Ciclo de educación:** son todas las temáticas programadas que se van a trabajar a lo largo de la experiencia del miembro para que aumente su productividad.

**Ciclo de conferencias:** son espacios presenciales donde la membrecía no solo interactúa con personas de su oficina local si no también con miembros de todo el país

en pro de trabajar en habilidades de liderazgo y conocer casos de éxitos de otras oficinas locales.

#### **5.4 Marco legal**

A continuación, vamos a encontrar la ley que articula la capacitación del personal en las empresas de Colombia:

**Constitución política de Colombia. Artículo 54:** es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

El artículo 54 de la constitución política de Colombia ampara a los empleados para que puedan desempeñar mucho mejor sus labores al momento que la empresa y el estado tienen obligación de dar temáticas, conocimiento y herramientas adecuadas para que el trabajador pueda mejorar cada día en su trabajo.

**Decreto 1567 de 1998:** Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la

eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

En el decreto 1567 de 1998 los artículos del 1 al 10, se establece todo el sistema de capacitación nacional para las empresas, especificando la definición de que es capacitación, los objetivos que tienen, las obligaciones de empleados y empleadores, la inducción del empleado y las modalidades de capacitación entre otras.

**Decreto 2504 de 1998. Título VI. De la Capacitación y de la evaluación del desempeño. Capítulo I: La capacitación de los empleados públicos.**

**Artículo 36. Objetivos de la capacitación.** Esta norma hace referencia a “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios”, es un sistema que ayuda a garantizar la capacitación de los empleados públicos de Colombia, el cual es importante conocer debido a que este tipo de capacitaciones pueden trascender en la investigación ya que, AIESEC maneja proyectos con el sector gobierno, donde sus procesos de capacitación son muy escasos en la temática del sector público.

**Resolución 312 del 2013 expedido por el DAFP.** En su Artículo 35 hace referencia a los programas de incentivos, como componentes tangibles del Sistema de

Estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia.

La misma norma habla sobre un sistema de incentivos para los trabajadores, enfocado en la parte de producción y eficiencia, podemos tomar esta resolución y enfocar mucho en nuestra investigación, cómo podemos hacer desarrollo personal de los trabajadores por medio un proceso de incentivos en capacitaciones que no solo los ayuden en su parte laboral sino también en su día a día personal.

Este tipo de leyes soportan mucho la investigación al momento de darle importancia a la capacitación, ya que tanto en empresas u organizaciones sin ánimo de lucro como AIESEC, tienen la obligación de capacitar a su personal de trabajo para tener un beneficio mutuo en la dinámica laboral del día a día.

Algo que resaltamos en el proceso de búsquedas del marco legal, son las pocas leyes que respaldan el proceso de capacitación empresarial, se puede mejorar mucho la productividad de las empresas colombianas al momento de ser más específicos de los deberes que debe tener la organización en el proceso de capacitación del personal.

## **6. Delimitación (Espacial y temporal)**

### **6.1 Delimitación espacial**

El estudio se realizará en AIESEC Colombia capítulo local Cartagena, localizada en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Campus Tecnológico, Km 1 vía Turbaco, Oficina de Internacionalización Cartagena

### **6.2 Delimitación temporal**

El estudio se realizará durante el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año 2017.

## **7. Diseño metodológico**

### **7.1 Tipo de investigación**

La presente es una investigación de tipo descriptivo, analítico y cuantitativo, en la que se busca conocer características actuales que identifican el proceso de capacitación y desarrollo profesional y descubrir cuánto es aporte al recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

¿Por qué es descriptiva? El método descriptivo le agrega a la investigación todas las herramientas para hacerlo mucho más abierto y entendible al momento de buscar conocer características actuales que identifican el proceso de capacitación y desarrollo profesional y descubrir cuánto es su aporte al recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

¿Por qué es analítico? Utilizando el método analítico nos aseguramos de que cada parte de la investigación sea desintegrada y estudiada.

¿Por qué es cuantitativo? Es un método necesario para llegar a la exactitud numéricamente hablando de los resultados. AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena es una organización que se mide por procesos y resultados tangibles, lo cual facilita al momento de utilizar el método cuantitativo.

## **7.2 Fuentes de información**

### **7.2.1 Fuentes de información primarias.**

Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente a AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

### **7.2.2 Fuentes de información secundarias.**

Con base en la revisión documental alusiva al quehacer diario de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, la observación permanente, la consulta de trabajos de grado similares, consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

## **7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos de la presente investigación serán las siguientes:

### **7.3.1 Cuestionario.**

Se aplicará un cuestionario a los miembros de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, divididos en dos (2) grupos; aquellos que pertenecen a la junta directiva y al resto que pertenecen a la membresía.

## **7.4 Población**

La población objetivo está compuesta por sesenta (60) miembros de la organización AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

### **7.4.1 Determinación de la muestra.**

Para la determinación de la muestra se utilizará el muestreo no probabilístico discrecional. Por consiguiente, se trabajará con base en el conocimiento o juicio de los investigadores y se seleccionarán para ser encuestados, a los sesenta empleados que en la actualidad son miembros de la organización AIESEC.

## **7.5 Procesamiento, presentación y análisis de la información**

La información proveniente de las encuestas, se procesarán para su clasificación y tabulación mediante la utilización Microsoft Excel, como herramienta idónea para el diseño y presentación de: diagramas de pastel, gráficas de barra, histogramas de

frecuencias, diagramas de flujo, lo cual le permitirá a los investigadores llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitar una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.

## 7.6 Operacionalización de las variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de las variables de la investigación.*

| Variable   | Dimensión                                | Indicadores  | Fuentes      |
|--|--|--|--------------|
| Proceso de Capacitación y Desarrollo Profesional del Recurso Humano en AIESEC en Colombia<br>Capítulo local Cartagena. | Proceso actual de Capacitación           | Necesidades de capacitación y formación                        | Cuestionario |
|  |  | Informe de resultados  |              |
|  |  | Informe de desempeño de los facilitadores                      |              |
|  |  | Nivel de satisfacción del curso                                |              |
|  | Proceso actual de Desarrollo Profesional | Conocimientos sobre los fundamentos básicos de la organización |              |
|  |  | Habilidades de investigación                                   |              |
|  |  | Habilidades tecnológicas                                       |              |
|  |  | Aprendizaje continuo y desarrollo profesional en equipo        |              |
|  | Plan de mejora                           | Aprendizaje continuo y desarrollo profesional individual       |              |
|  |  | Objetivos  |              |
|  |  | Metas  |              |
|  |  | Acciones   |              |
|  |  | Responsables   |              |
|  | Plazos                                   |  |              |

**Fuente:** elaborado por los investigadores

## 8. Cronograma de actividades

El proyecto se desarrollará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades:

- 1) Diagnóstico del proceso de capacitación y desarrollo profesional.
- 2) Analizar información obtenida mediante el diagnóstico.
- 3) Determinar acciones que requieren mejoras.
- 4) Diseño impresión, distribución y publicación de los medios.
- 5) Analizar resultados de medios.
- 6) Proponer plan de mejoramiento.
- 7) Establecer indicadores de gestión.

**Tabla 3.**

*Cronograma de actividades de la investigación.*

| MESES            | OCT |   |   |   | NOV |   |   |   | DIC |   |   |   | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   |
|------------------|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
| SEMANAS          | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| <b>Actividad</b> |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 1      |     |   |   | x | x   | x | x |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 2      |     |   |   |   |     |   |   | x | x   | x | x |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 3      |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   | x   | x |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 4      |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   | x |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 5      |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   | x | x   |   |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 6      |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   | x   | x |   |   |     |   |   |   |
| Actividad 7      |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   | x   | x | x |   |

**Fuente:** autores del proyecto.

## 9. Presupuesto

**Tabla 4.**

*Presupuesto de la investigación.*

| <b>Concepto</b>                    | <b>Total</b>     |
|------------------------------------|------------------|
| <b>Útiles y papelería</b>          |                  |
| Carpetas                           | \$1.500          |
| Lápices y bolígrafos               | \$7.000          |
| Impresiones                        | \$57.000         |
| Empastado                          | \$60.000         |
| Fotocopias                         | \$34.000         |
| Total                              | <b>\$159.500</b> |
| <b>Tecnología y comunicaciones</b> |                  |
| Internet                           | \$55.000         |
| Telefonía                          | \$35.000         |
| Total                              | <b>\$90.000</b>  |
| <b>Viáticos</b>                    |                  |
| Transporte                         | \$150.000        |
| Alimentación                       | <b>\$90.000</b>  |
| Total                              | \$240.000        |
| <b>Otros</b>                       |                  |
| Imprevistos                        | \$70.000         |
| Total General                      | <b>\$559.500</b> |

**Fuente:** autores del proyecto.

## **10 Capítulo 1: Proceso de capacitación y desarrollo profesional**

### **10.1 Evaluación del proceso de capacitación y desarrollo profesional actual de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena**

Con este capítulo se da inicio al proceso de análisis que la investigación realiza en el capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia el cual se llevó a cabo mediante la implementación de un cuestionario con el fin de obtener información que permita trazar líneas de acción de mejora.

En primera instancia se decidió dividir la muestra (60 personas) en dos grupos dentro de la organización, el primero, la junta directiva del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia (10 personas) y los voluntarios que también hacen parte de este (50 personas), con el fin de cotejar los resultados de ambos grupos para observar y comparar los distintos resultados en cada aspecto del instrumento.

El cuestionario consta de 4 aspectos principales como son:

- Capacitación y desarrollo profesional
- Cualificación del personal
- Políticas de capacitación y desarrollo profesional
- Importancia estratégica de la capacitación y desarrollo profesional

Se analizará cada aspecto de forma individual y los puntos de los que cada uno de ellos consta, comparando los resultados obtenidos del grupo en donde se encuentran los miembros de la junta directiva y por el otro lado, del grupo en donde se encuentran ubicados los voluntarios.

### 10.1.1 Capacitación y desarrollo profesional.

10.1.1.1. *La empresa está implementando algún programa de capacitación del recurso humano.*

**Tabla 5.**

Resultados pregunta 1, capacitación y desarrollo profesional.

| Pregunta 1               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 0           | 0%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| Es indiferente           | 0               | 0%   | 15          | 30%  |
| De acuerdo               | 3               | 30%  | 18          | 36%  |
| Totalmente de acuerdo    | 7               | 70%  | 15          | 30%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Se puede observar como los dos grupos están de acuerdo sobre si en la organización se implementan capacitaciones del recurso humano, ya que en la junta directiva la respuesta es afirmativa en un 100% mientras que, en los voluntarios, aunque la mayoría piensa de la misma manera 66%, existe un porcentaje notable 34% que hay que tener en cuenta.

10.1.1.2. *La totalidad del personal de la empresa está incluido en el programa de capacitación.*

**Tabla 6.**

*Resultados pregunta 2, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 2               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| En desacuerdo            | 1               | 10%  | 6           | 12%  |
| Es indiferente           | 0               | 0%   | 17          | 34%  |
| De acuerdo               | 2               | 20%  | 10          | 20%  |
| Totalmente de acuerdo    | 7               | 70%  | 15          | 30%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Con respecto a la pregunta anterior esta vez las respuestas no son en su mayoría positivas, mientras en la junta directiva un 90% afirma que todo el personal de la organización participa en las capacitaciones que se realizan y solo un 10% está en contra. Los voluntarios por su parte son un poco más divididos en la respuesta pues solo el 50% asegura estar de acuerdo con la pregunta mientras que el otro 50% se encuentra muy dividido un 16% del total afirma que no participa la totalidad del personal en las capacitaciones de la organización y un 3% es indiferente a esta situación. Por consiguiente es un punto a tener en cuenta que está pasando ya que no hay un acuerdo entre junta directiva y los voluntarios, sin duda un punto en el cual se deben realizar mejoras en beneficio de la organización.

10.1.1.3. *Existe un alto grado de aceptación del personal de la empresa con respecto a las jornadas de capacitación.*

**Tabla 7.**

*Resultados pregunta 3, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 3               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 8           | 16%  |
| Es indiferente           | 3               | 30%  | 9           | 18%  |
| De acuerdo               | 5               | 50%  | 25          | 50%  |
| Totalmente de acuerdo    | 2               | 20%  | 6           | 12%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Analizando las tablas se puede evidenciar que en la junta directiva el 70% piensa que existe una gran aceptación del personal en los programas de capacitación, sin embargo, un 30 % dentro de este mismo grupo no está muy de acuerdo con eso, pero tampoco se encuentra en su contra. Por otro lado, en el grupo de los voluntarios la mayoría piensa positivamente logrando un 62% del total piensa positivamente que existe un alto grado de aceptación del personal mientras un 20% no piensa de esa manera y piensa que la aceptación del personal no existe un alto grado de aceptación y un 18% de total se mantiene indiferente al respecto de la aceptación del personal sobre los programas de capacitación que se implementan.

10.1.1.4. *Los medios utilizados para la capacitación en la empresa son variados y fáciles de manejar.*

**Tabla 8.**

*Resultados pregunta 4, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 4               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 1           | 2%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 5           | 10%  |
| Es indiferente           | 2               | 20%  | 4           | 8%   |
| De acuerdo               | 3               | 30%  | 26          | 52%  |
| Totalmente de acuerdo    | 5               | 50%  | 14          | 28%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

El 80 % del total tanto en la junta directiva como en los voluntarios piensan afirmativamente con respecto a los medios que se utilizan en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena para el proceso de capacitación son variados y fáciles de manejar. Sin embargo, en los voluntarios el 12% del total difiere de que los medios sean variados y fáciles de manejar. Por otro lado, tanto en la junta directiva como en los voluntarios hay un porcentaje que se mantiene indiferente sobre el tema lo cuales son el 20 % del total y el 8% del total respectivamente.

10.1.1.5. *Considera usted que lo más importante acerca de las jornadas de capacitación es la frecuencia con que se realizan.*

**Tabla 9.**

*Resultados pregunta 5, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 5               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 4           | 8%   |
| Es indiferente           | 1               | 10%  | 20          | 40%  |
| De acuerdo               | 4               | 40%  | 14          | 28%  |
| Totalmente de acuerdo    | 5               | 50%  | 10          | 20%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

En respuesta a la pregunta arriba planteada se observa que en la junta directiva un 9 % del total está de acuerdo con que lo más importante de una capacitación es la frecuencia con que se realizan mientras tan solo el 10% del total se muestra indiferente a esto. Por otra parte, los voluntarios tan solo el 12% del total no piensa que eso sea lo más importante en un programa de capacitación y desarrollo profesional, mientras el 48% del total de los voluntarios se muestra de acuerdo con la pregunta expuesta. Cabe destacar que dentro de los voluntarios existe un porcentaje a considerar del 40 % del total, el cual le es indiferente.

10.1.1.6. *Considera usted que lo más importante acerca de las jornadas de capacitación son las personas que las dictan.*

**Tabla 10.**

*Resultados pregunta 6, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 6               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 0           | 0%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 4           | 8%   |
| Es indiferente           | 1               | 10%  | 12          | 24%  |
| De acuerdo               | 5               | 50%  | 23          | 46%  |
| Totalmente de acuerdo    | 4               | 40%  | 11          | 22%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Analizando las tablas anteriores se puede determinar que en la junta directiva el 90 % del total piensa que lo más importante en los programas de capacitación y desarrollo profesional son las personas que los dictan, contrario a un 10% del total no lo considera. En los voluntarios, aunque el porcentaje disminuye sigue siendo mayoría lo que consideran que lo más importante son las personas que dictan los programas de capacitación y desarrollo profesional siendo 66% del total, contra un 8% del total que no lo cree así, además el 24% del total le es indiferente quiénes dictan los programas.

10.1.1.7. *La eficacia de la capacitación se ha notado en los resultados obtenidos después de cada jornada.*

**Tabla 11.**

*Resultados pregunta 7, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 7               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 1           | 2%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 6           | 12%  |
| Es indiferente           | 1               | 10%  | 19          | 38%  |
| De acuerdo               | 5               | 50%  | 18          | 36%  |
| Totalmente de acuerdo    | 4               | 40%  | 6           | 12%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Tan solo el 48% del total de los voluntarios considera que los resultados son notables cada que termina una jornada de capacitación, mientras un 14% del total no lo considera así y un 38% le es impasible. Observando la tabla de la junta directiva se puede notar que no hay gran congruencia con lo expresado por los voluntarios ya que el 90% del total considera que sí se ven los resultados de cada jornada algo no reflejado con tanta contundencia dentro de los voluntarios.

10.1.1.8. *La capacitación ayuda a mejorar las habilidades de los empleados en la ejecución de su trabajo.*

**Tabla 12.**

*Resultados pregunta 8, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 8               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 1           | 2%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| Es indiferente           | 0               | 0%   | 4           | 8%   |
| De acuerdo               | 2               | 20%  | 26          | 52%  |
| Totalmente de acuerdo    | 8               | 80%  | 17          | 34%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Examinando la información de las tablas se aprecia de manera muy evidente que dentro de la junta directiva el 100% del total opina que los programas de capacitación y desarrollo profesional si ayudan a mejorar las habilidades de los miembros a la hora de ejecutar su trabajo. A diferencia de los voluntarios la respuesta no es tan contundente pues es el 86% del total quien piensa igual a la junta directiva, el 6% del total de los voluntarios no considera que sea así y finalmente el 8% del total de los voluntarios les es indiferente.

10.1.1.9. *La empresa a través del departamento de recursos humanos incentiva la capacitación en el área de servicios.*

**Tabla 13.**

*Resultados pregunta 9, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 9               | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 15          | 30%  |
| Es indiferente           | 4               | 40%  | 9           | 18%  |
| De acuerdo               | 4               | 40%  | 16          | 32%  |
| Totalmente de acuerdo    | 2               | 20%  | 8           | 16%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

Es evidente que no hay unanimidad en el pensamiento tanto en la junta directiva como en los voluntarios ya que la decisión en ambos grupos no es contundente, en la junta directiva el 60% del total considera que se incentiva la parte de servicios de la organización a través del departamento de recursos humanos y el 40% restante prefiere mantenerse a raya sobre el tema. Por otro lado, los voluntarios tan solo el 48% considera que, si se incentiva, el 18% le es indiferente y un porcentaje bastante alto piensa que esto no sucede 34% del total.

10.1.1.10. *La evaluación del personal después de recibir cada capacitación es absolutamente relevante.*

**Tabla 14.**

*Resultados pregunta 10, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 10              | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 1           | 2%   |
| En desacuerdo            | 0               | 0%   | 3           | 6%   |
| Es indiferente           | 3               | 30%  | 10          | 20%  |
| De acuerdo               | 4               | 40%  | 16          | 32%  |
| Totalmente de acuerdo    | 3               | 30%  | 20          | 40%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

En ambos grupos la mayoría está de acuerdo con la hipótesis de la relevancia que tiene evaluar al personal después de cada capacitación, por el lado de la junta directiva el 70% del total lo piensa así, mientras en el lado de los voluntarios el porcentaje es aún mayor logrando el 72% del total.

10.1.1.11. *La empresa está preparada para realizar programas de auto-capacitación.*

**Tabla 15.**

*Resultados pregunta 11, capacitación y desarrollo profesional.*

| Pregunta 11              | Junta directiva |      | Voluntarios |      |
|--------------------------|-----------------|------|-------------|------|
|                          | fi              | xi   | fi          | xi   |
| Totalmente en desacuerdo | 0               | 0%   | 2           | 4%   |
| En desacuerdo            | 1               | 10%  | 18          | 36%  |
| Es indiferente           | 0               | 0%   | 7           | 14%  |
| De acuerdo               | 5               | 50%  | 12          | 24%  |
| Totalmente de acuerdo    | 4               | 40%  | 11          | 22%  |
| Totales                  | 10              | 100% | 50          | 100% |

**Fuente:** realizado por los investigadores

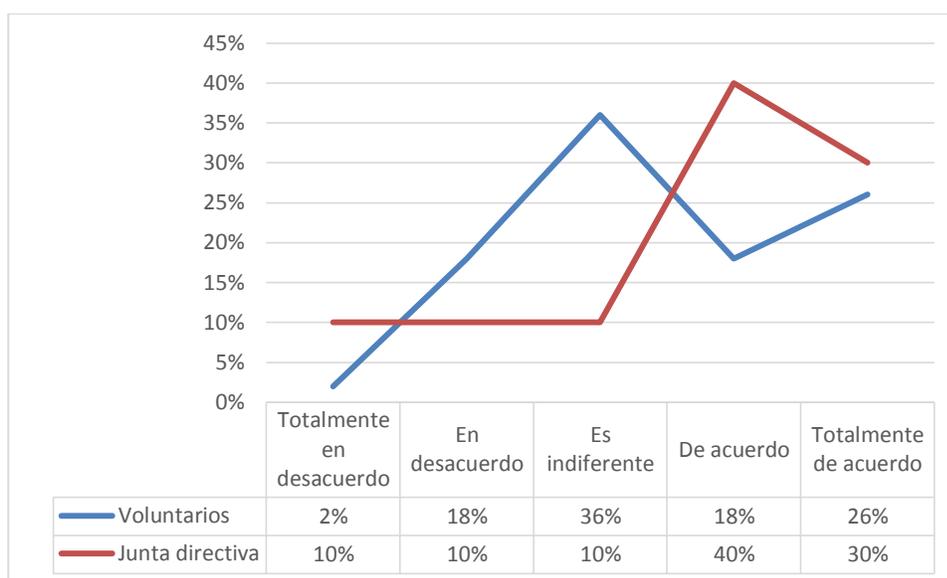
Uno de los puntos más a considerar dentro de la investigación es la capacidad de la organización para hacer auto-capacitación. Los resultados son evidentes para la junta directiva el 90 % del total considera que sí están en capacidad de realizarla mientras el 10 % del total considera que no. Por otra parte, los voluntarios tienen una perspectiva muy distante a la de la junta donde el 46 % del total considera que la organización está capacitada para realizar auto-capacitación, el 40 % del total considera que no está preparada para esto, sumándole a esto se encuentra un 14 % del total que no toma partido a favor o en contra.

## 10.1.2 Cualificación del personal.

10.1.2.1. *La preparación académica del personal de la organización es fundamental para el ingreso y permanencia en la misma.*

### Gráfica 1.

*Resultados pregunta 1, cualificación del personal.*



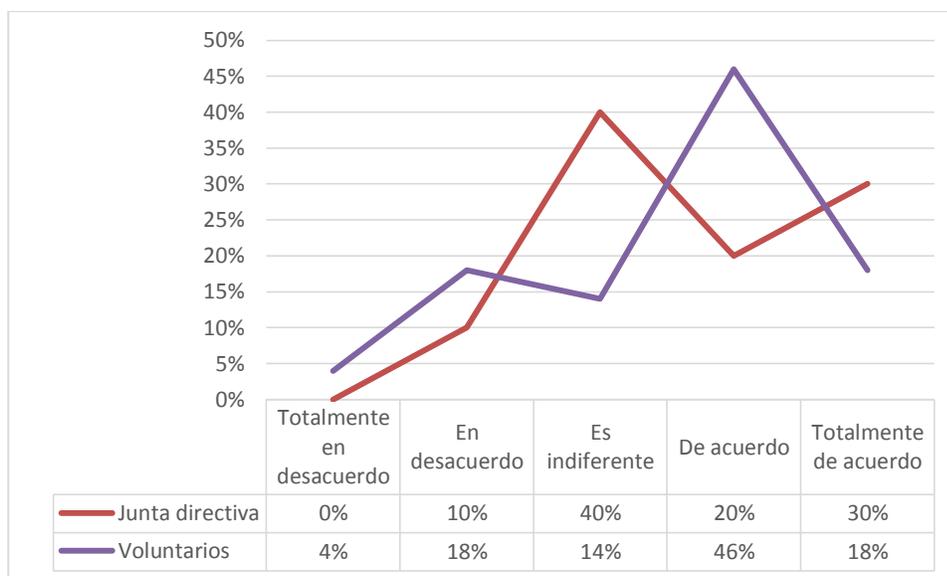
**Fuente:** realizado por los investigadores

De acuerdo a la gráfica se determina que para ambos grupos la preparación académica del personal es fundamental para el ingreso y permanencia dentro de la organización con una favorabilidad del 70% del total en la junta directiva y un 44% del total en los voluntarios, superando así los porcentajes que no lo consideran un ámbito fundamental con un 20% del total en cada uno de los grupos. Dejando restante solo un porcentaje muy bajo en la junta directiva del 10 % del total y un 36% en los voluntarios a los que les parece indiferente.

10.1.2.2. *En la organización se llevan a cabo programas para determinar el grado de cualificación del personal.*

### Gráfica 2.

*Resultados pregunta 2, cualificación del personal.*



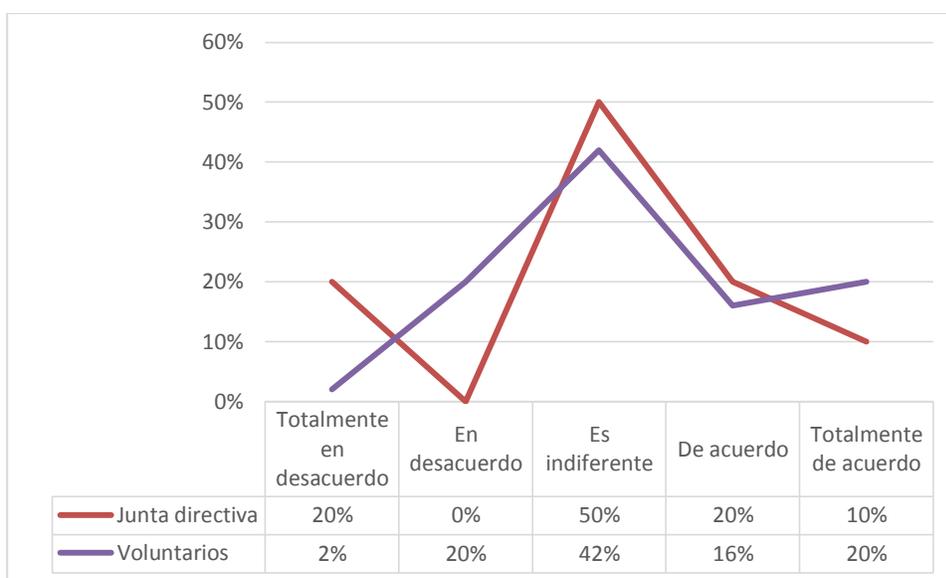
**Fuente:** realizado por los investigadores

Observando detenidamente, la gráfica refleja una curiosidad en la cual el porcentaje que está de acuerdo con la hipótesis es mayor en los voluntarios con un 64% del total en comparación a la junta directiva en donde solo el 50% del total está de acuerdo. Adicionalmente los porcentajes de indiferencia también muestran una holgada diferencia para la junta directiva el 40% del total lo considera indiferente mientras los voluntarios tan solo el 14% del total lo considera así. Para finalizar, la brecha se mantiene incluso en los que están en desacuerdo con la hipótesis un 10% del total en la junta directiva es superado por un 22% del total en los voluntarios.

10.1.2.3. *La experiencia es un factor determinante para la selección y ascenso del personal dentro de la organización.*

**Grafica 3.**

*Resultados pregunta 3, cualificación del personal.*



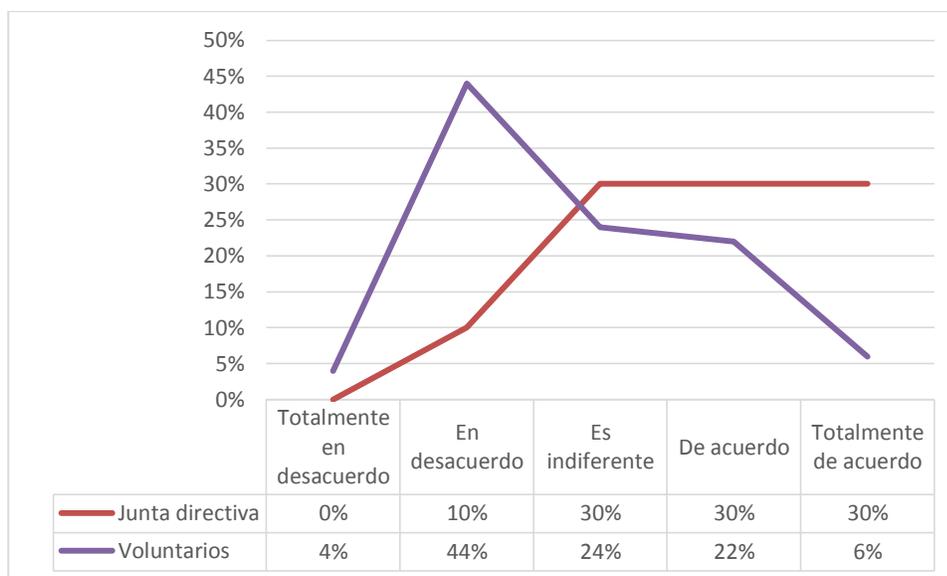
**Fuente:** realizado por los investigadores

Al cotejar la hipótesis con los resultados obtenidos en ambos grupos no es sorpresa lo que arroja la gráfica ya que al ser AIESEC una organización en su mayoría de jóvenes voluntarios la experiencia no es un aspecto muy a tener en cuenta. Tan solo un 30% del total de la junta directiva considera que sí es un factor a tener en cuenta mientras un 50% le es indiferente sumado a un 20% del total el cual se muestra en total desacuerdo. Observando los resultados de los voluntarios no distan mucho a los de la junta directiva ya que tan solo el 36 % del total considera estar de acuerdo mientras el 22% se muestra en contra, añadiendo el 42 % que lo ven de forma irrelevante.

10.1.2.4. *El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos.*

**Gráfica 4.**

*Resultados pregunta 4, cualificación del personal.*



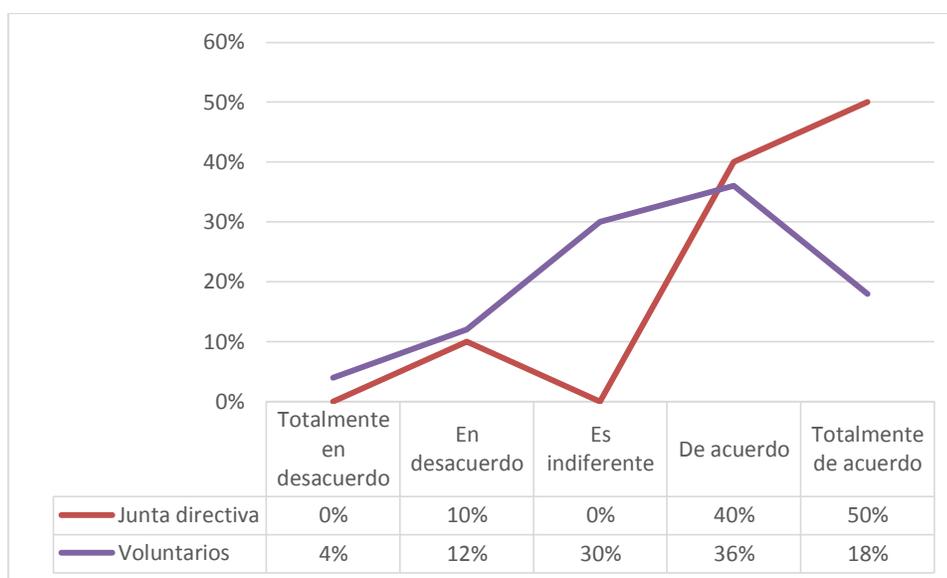
**Fuente:** realizado por los investigadores

Muy de la mano con el punto anterior se encuentra los resultados de este ya que la mayoría del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia son jóvenes en comienzo de sus carreras, por eso no es de extrañar los resultados en contra del 48% del total de los voluntarios, sumado a un 24% del total al cual le parece irrelevante y dejando solo un 28% a favor. Sin embargo, en caso de la junta directiva el 60% del total considera que los miembros si cuentan con los niveles de experiencia para los cargos mientras solo el 10% del total no lo considera de esa forma, dejando solo el 30% del total que le es indiferente.

10.1.2.5. *La actual preparación académica del personal genera valor agregado para la empresa.*

**Gráfica 5.**

*Resultados pregunta 5, cualificación del personal.*



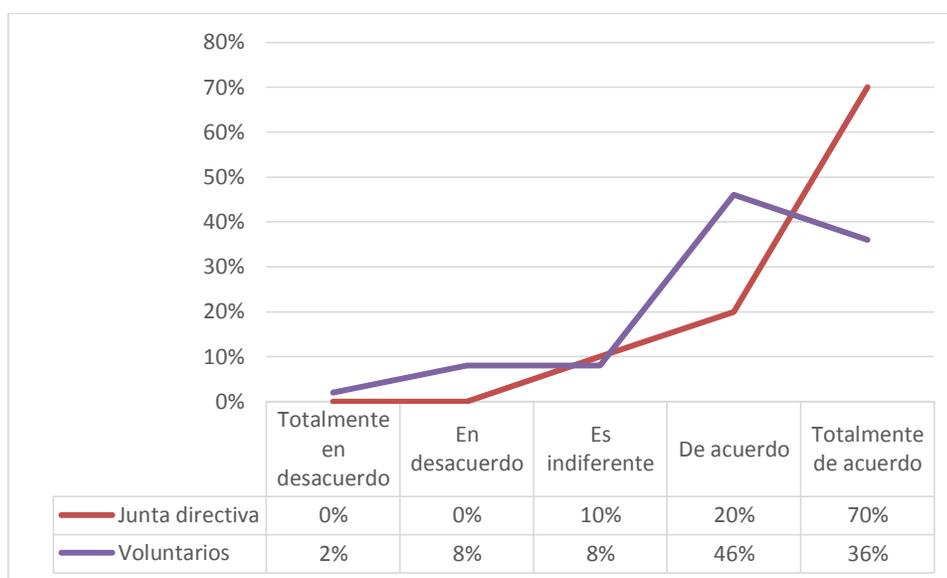
**Fuente:** realizado por los investigadores

El 90% del total de la junta directiva considera que sí se genera un valor agregado para la organización la actual preparación académica de los miembros y tan solo el 10% no lo considera de esa forma. Dentro de los voluntarios los resultados son un poco más apretados el 54% del total está de acuerdo con la hipótesis mientras el 16% del total está en desacuerdo con ella y 30% restante se mantiene al margen de ella.

10.1.2.6. *La capacitación ayuda a mejorar las habilidades de los empleados en la ejecución de su trabajo.*

**Gráfica 6.**

*Resultados pregunta 6, cualificación del personal.*



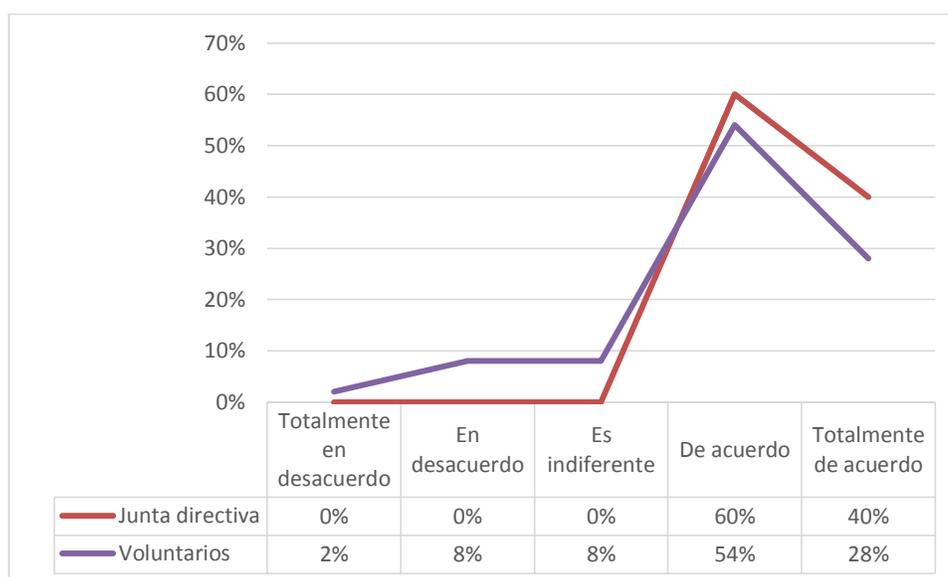
**Fuente:** realizado por los investigadores

La grafica que sigue a continuación no muestra la favorabilidad que tiene la hipótesis en donde el 90% del total de la junta directiva considera que los programas de capacitación y desarrollo profesional ayuda a mejorar las habilidades de los miembros a la hora de realizar los trabajos y tan solo el 10% se muestra reacio a la hipótesis. Por parte de los voluntarios el 82% del total se muestra a favor comparado con tan solo un 10% del total que se muestra en contra y un 8% que no toma bando alguno.

10.1.2.7. *La habilidad repercute positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal.*

**Gráfica 7.**

*Resultados pregunta 7, cualificación del personal.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

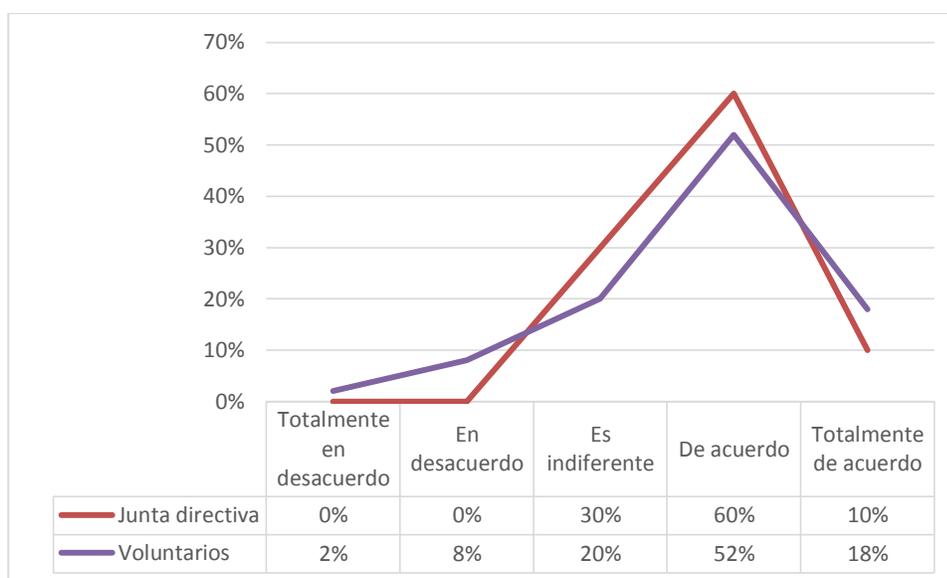
La habilidad dentro de cada persona siempre va a considerarse un plus a la hora de realizar labores, de acuerdo a esto se pregunta si la habilidad del personal repercute de manera positiva con la efectividad para realizar las tareas. El 100% del total de la junta directiva considera que la habilidad tiene relación directa con la efectividad a la hora de realizar tareas. Para el grupo de los voluntarios el 82% del total también se muestra de acuerdo con la afirmación mientras un 10% del total no lo considera de esa manera.



10.1.2.8. *Las habilidades individuales del personal afectan de manera directa el desempeño laboral del grupo de trabajo.*

**Gráfica 8.**

*Resultados pregunta 8, cualificación del personal.*



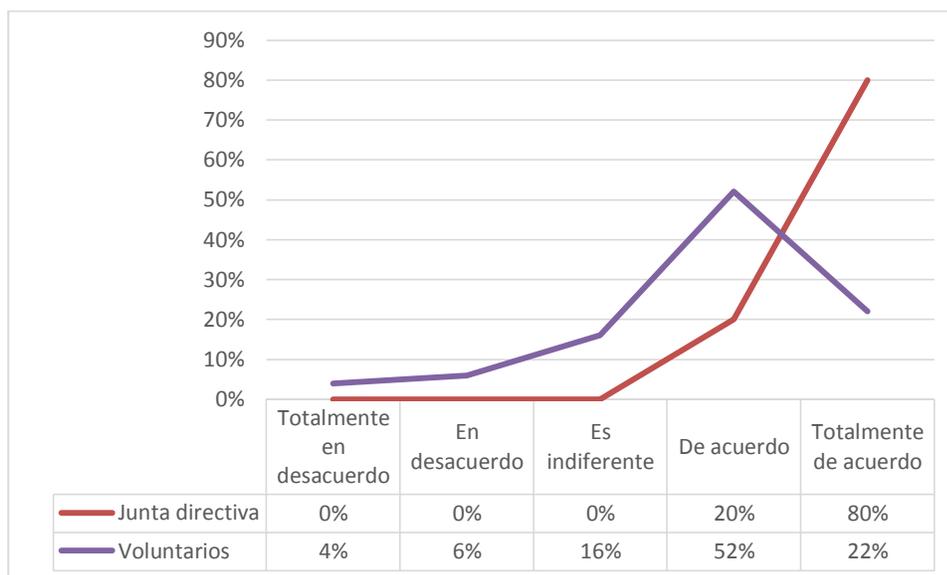
**Fuente:** realizado por los investigadores

No es un secreto que el trabajo en equipo depende de la colaboración de cada integrante. De acuerdo a eso al realizar la pregunta a los dos grupos estos fueron los resultados, en la junta directiva un 70% del total está de acuerdo que las habilidades individuales afectan directamente el desempeño de un grupo de trabajo y el 30% restante le parece que son indiferentes las habilidades individuales para que afecten a un grupo de trabajo. Del lado de los voluntarios no cambia mucho la forma de pensar pues se mantiene el 70% del total que piensa que sí pueden afectar mientras se reducen a un 20% del total los que piensan que son indiferentes, agregando un 10% que piensa que no afectan las habilidades individuales el desempeño de un grupo.

10.1.2.9. *Se descubren y explotan las habilidades del personal.*

**Grafica 9.**

*Resultados pregunta 9, cualificación del personal.*



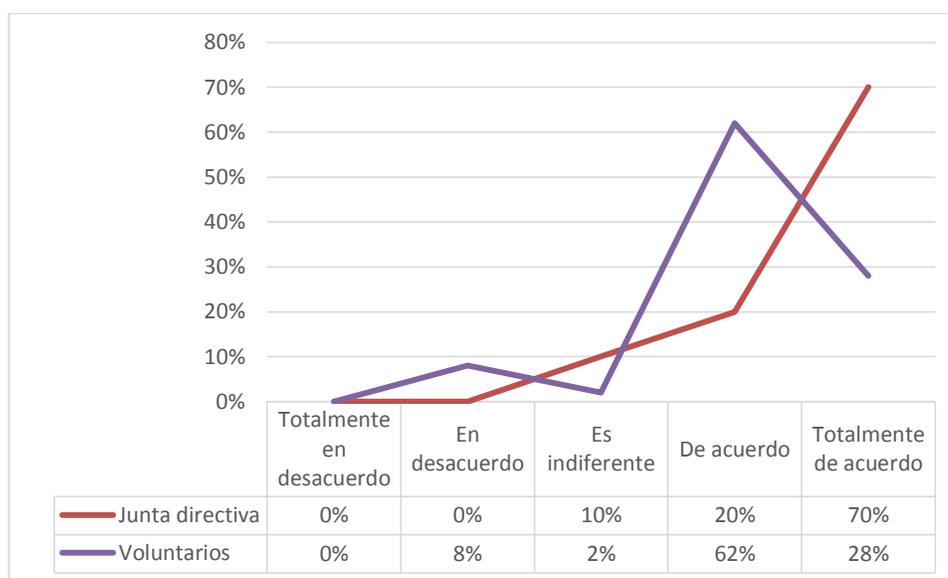
**Fuente:** realizado por los investigadores

Dentro de toda organización es importante conocer las habilidades de sus empleados y explotarlas, pero no todas las organizaciones implementan los medios para hacerlo. Dentro del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia se maneja de la siguiente forma, su junta directiva en un 100% del total se muestra a favor y dicen contar con los recursos para descubrir y explotar al máximo las habilidades de cada miembro. Por otra parte, en los voluntarios la mayoría sigue estando a favor con un 74% del total, pero a diferencia de la junta directiva si hay porcentajes en contra un 10% del total considera que no se explotan ni descubren sus habilidades, además un 16% es indiferente a esta situación.

10.1.2.10. *Es el desempeño un factor primordial para la eficiencia de la organización.*

**Gráfica 10.**

*Resultados pregunta 10, cualificación del personal.*



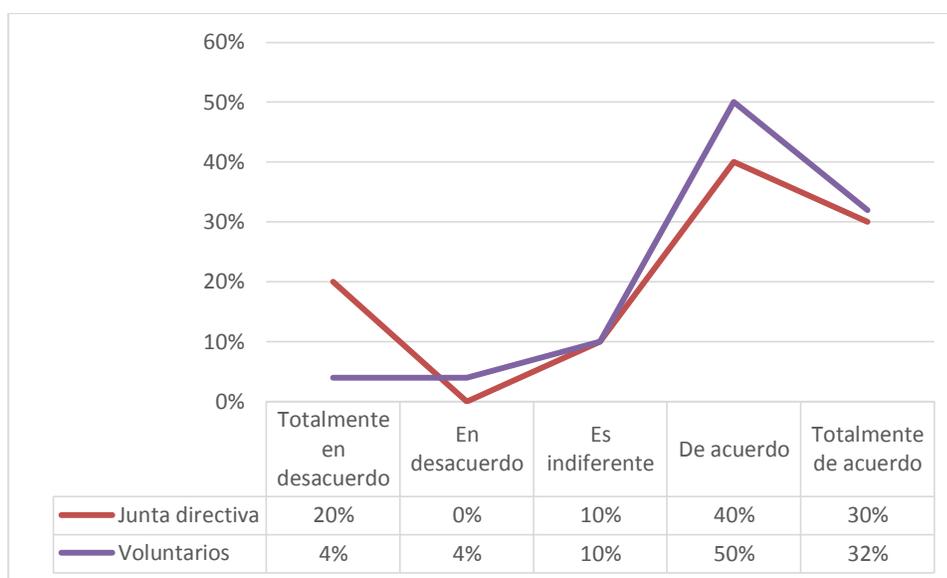
**Fuente:** realizado por los investigadores

Al tasar en valores porcentuales el desempeño se muestra un 90 % del total de la junta directiva piensa que sí es primordial para la eficiencia de la organización y el 10% restante lo considera irrelevante. Sobre la base de las consideraciones anteriores el 90% del total de los voluntarios también considera que el desempeño es primordial para la eficiencia de la organización, mientras el 8% del total está en desacuerdo tan solo el 2% del total lo considera irrelevante.

10.1.2.11. *La organización cuenta con herramientas de medición de desempeño del personal.*

**Gráfica 11.**

*Resultados pregunta 11, cualificación del personal.*



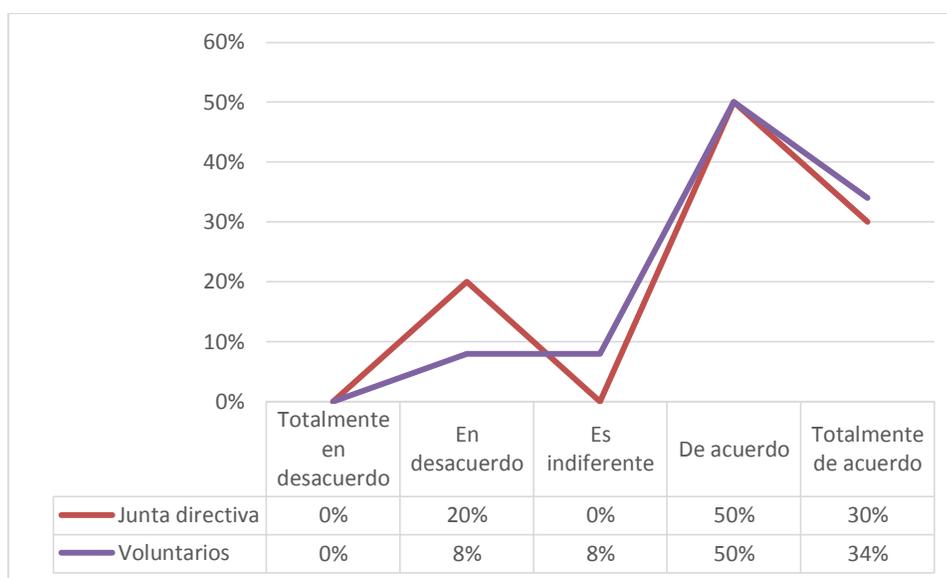
**Fuente:** realizado por los investigadores

Comparando los resultados de la junta directiva y los voluntarios se muestra que un desacuerdo entre ellos mientras el 70% del total de la junta directiva piensa que la organización cuenta con las herramientas de medición de desempeño del personal, el porcentaje de los voluntarios es del 82% de total. Posteriormente un 20% del total de la junta directiva considera que la organización no cuenta con estas herramientas, igualmente en este mismo aspecto tan solo el 8% de los voluntarios lo considera de esta forma. Al mismo tiempo en ambos grupos un 10% de sus totales no se muestra ni a favor ni en contra.

10.1.2.12. *La eficiencia de los trabajadores es un indicador determinante para la organización.*

**Gráfica 12.**

*Resultados pregunta 12, cualificación del personal.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

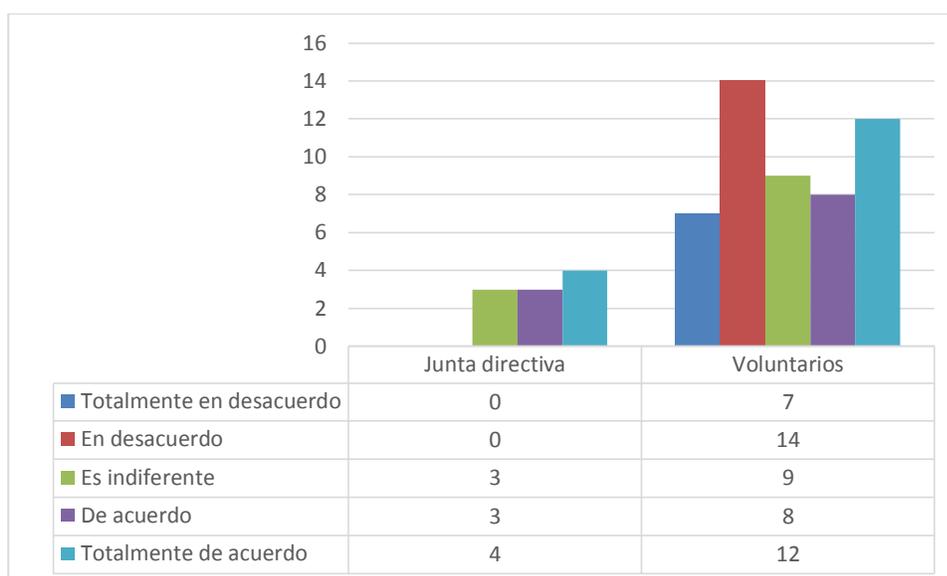
El 80% del total de la junta directiva considera que sí es un factor determinante para la organización la eficiencia de los trabajadores y el 20% restante está en desacuerdo de que sea un indicador determinante. Por otro lado, el 84% del total de los voluntarios sí piensa que sea determinante mientras tan solo un 8% de los voluntarios está en desacuerdo con eso, además el 8% restante no se encuentra ni a favor ni en contra.

### 10.1.3 Políticas de capacitación y desarrollo profesional.

10.1.3.1. *La empresa cuenta con políticas de capacitación que les permita a los empleados el desarrollo profesional.*

#### Gráfica 13.

*Resultados pregunta 1, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



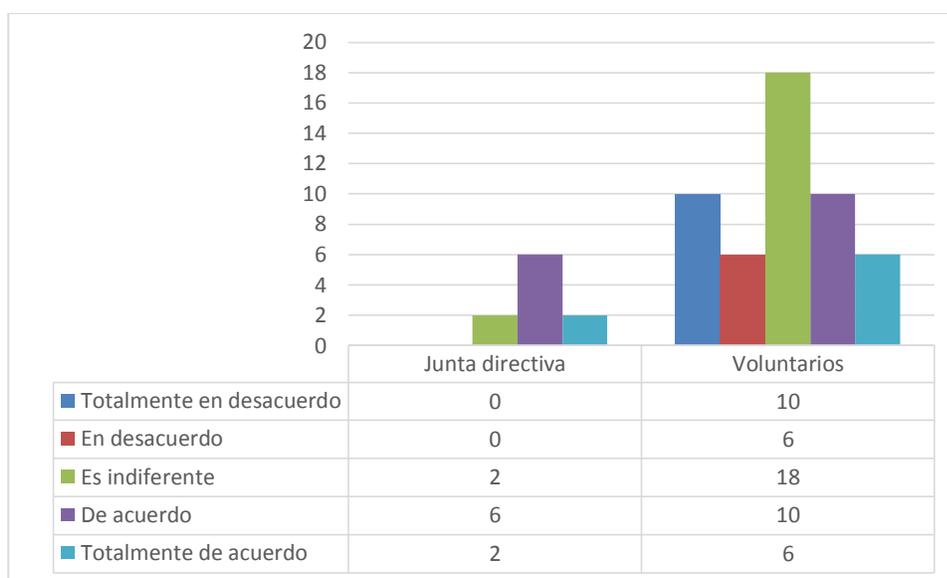
**Fuente:** realizado por los investigadores

Al observar la gráfica es evidente que no hay acuerdo entre los dos grupos, mientras en la junta directiva el 70% del total piensa que la organización cuenta con políticas de capacitación para el desarrollo profesional, solo el 40% del total de los voluntarios piensa igual. Además, mientras en la junta directiva el porcentaje que considera que no hay políticas de capacitación en la organización es del 0%, en los voluntarios es de un 42%, sumado a eso ambos grupos cuentan con porcentajes de indiferencia, en la junta directiva un 30% del total y en los voluntarios un 18% del total.

10.1.3.2. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional están sujetas al costo que estas representan para la empresa.*

**Gráfica 14.**

*Resultados pregunta 2, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



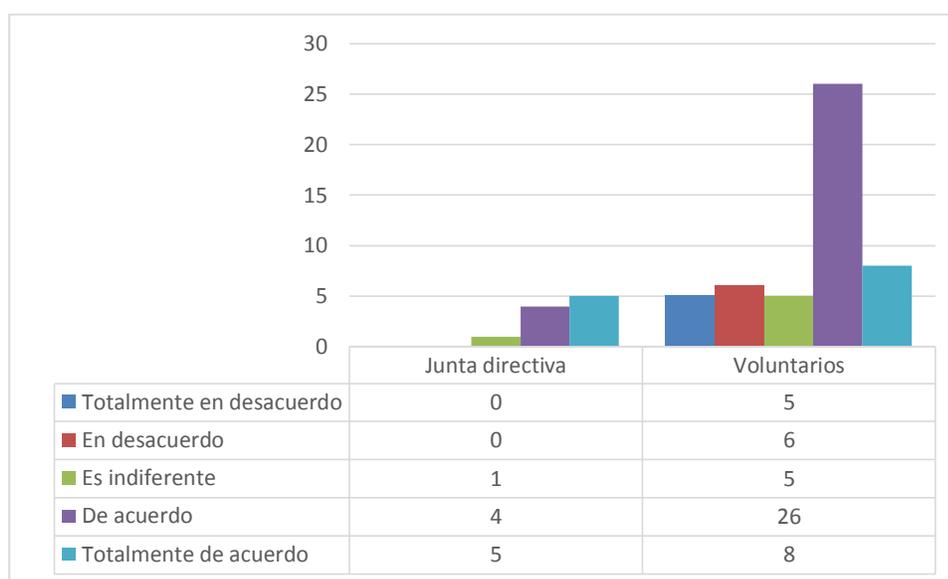
**Fuente:** realizado por los investigadores

Las políticas de una organización deben estar ligadas a los costos de las mismas pues estas deben estar sujetas a los mismos para poder implementarse, dentro del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia la junta directiva un 80% del total considera que estas están ajustadas a los costos de la organización y solo un 20% de esta se mantiene parcial al respecto. Por otro lado, los voluntarios no son contundentes en una respuesta ya que un 32% del total se encuentra a favor y a su vez un 32% se muestra en contra, además un 36% del total no se encuentra ni a favor ni en contra.

10.1.3.3. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional del recurso humano se identifican plenamente con la consecución de los objetivos de la empresa.*

**Gráfica 15.**

*Resultados pregunta 3, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



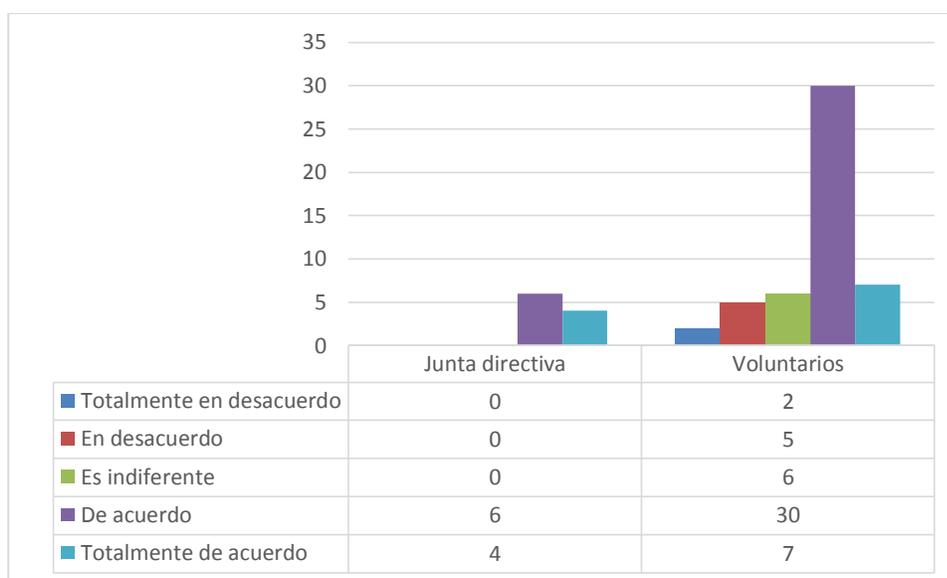
**Fuente:** realizado por los investigadores

Parte fundamental del éxito de una política en una organización es que se encuentren relacionadas con los objetivos de la misma. En este punto la junta directiva en un 90% del total considera que dentro AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena sí se encuentran identificadas las políticas dentro de los objetivos de la organización, el 10% restante considera que es irrelevante. En comparación con los resultados anteriores para los voluntarios el porcentaje a favor se reduce a un 68% del total abriendo la puerta a un 22% que considera que en la organización las políticas no se identifican en los objetivos, sumado a eso un 10% también lo considera irrelevante.

10.1.3.4. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional del recurso humano reportan beneficios a la empresa.*

**Gráfica 16.**

*Resultados pregunta 4, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



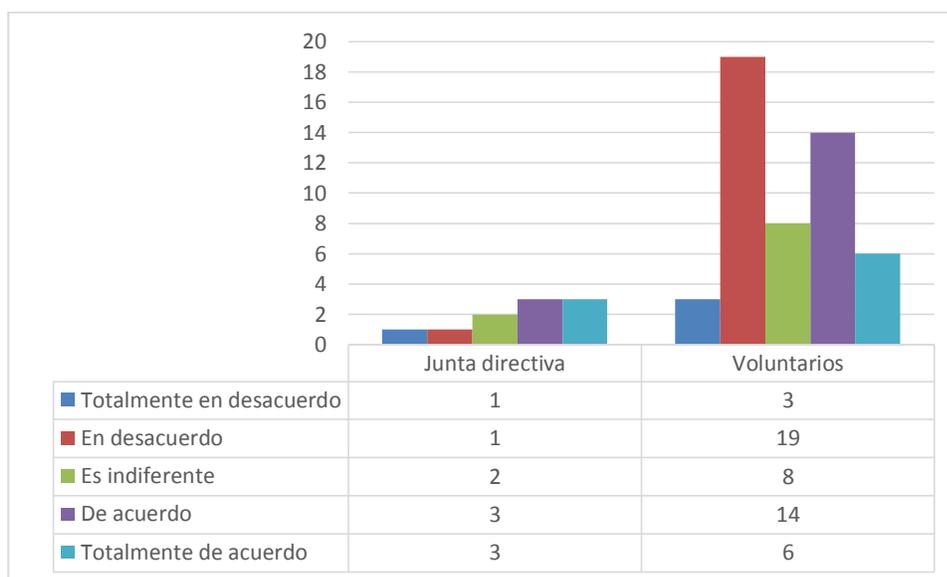
**Fuente:** realizado por los investigadores

Para comprobar si una política funciona en una organización es importante evaluar si ha traído beneficios en pro de mejorar sus procesos. Para los voluntarios del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia el 74% del total considera que las políticas actuales de capacitación y desarrollo profesional sí han traído consigo beneficios para la organización y solo un 14% considera que no ha sido así. Mientras en la junta directiva los resultados son contundentes al estar de acuerdo el 100 % del total en que sí se han obtenido beneficios con las políticas actuales.

10.1.3.5. *Dentro de las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional está contemplado el seguimiento y retroalimentación como acciones de tipo correctivo.*

**Gráfica 17.**

*Resultados pregunta 5, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

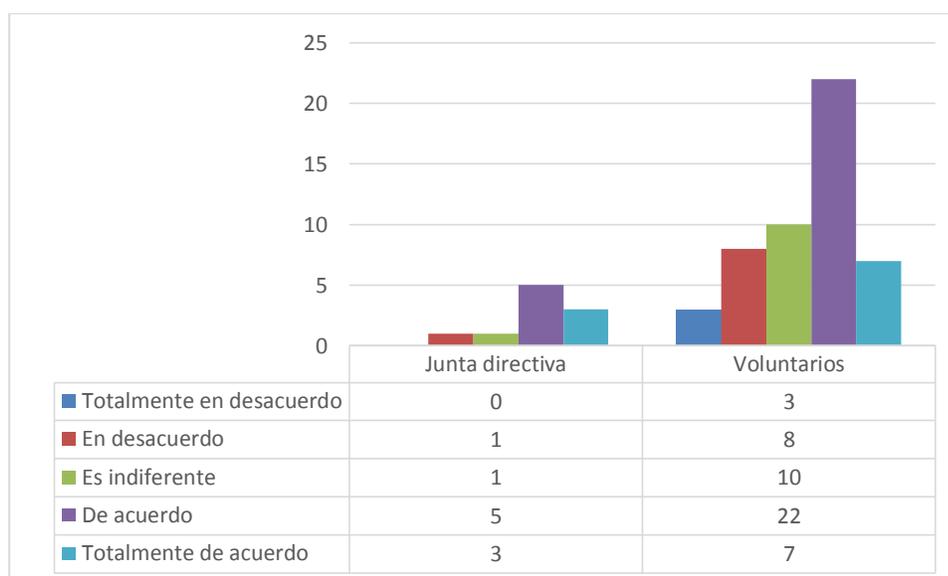
La implementación de políticas en una organización siempre debe estar ligada a un proceso de control, seguimiento y acciones de mejora para corregir aspectos que no están resultando beneficiosos, es por eso que al preguntarle por esto a los dos grupos se obtuvieron los siguientes resultados, un 60% del total de la junta directiva considera que sus políticas si llevan un debido proceso de seguimiento y retroalimentación, el 40% restante se dividen en parte de la junta directiva que no se muestra de acuerdo con esto (20%) y otra parte que se mantiene al margen (20%). Mientras en los voluntarios los resultados son más parejos pues tan solo el 40% del total considera que las políticas sí

tienen un debido proceso de retroalimentación y seguimiento, en contraste con eso un 44% del total considera que las políticas carecen de esos procesos y un 16% se mantiene al margen.

10.1.3.6. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permiten a la empresa anticiparse a los posibles cambios en la estructura de los cargos.*

### Gráfica 18.

*Resultados pregunta 6, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

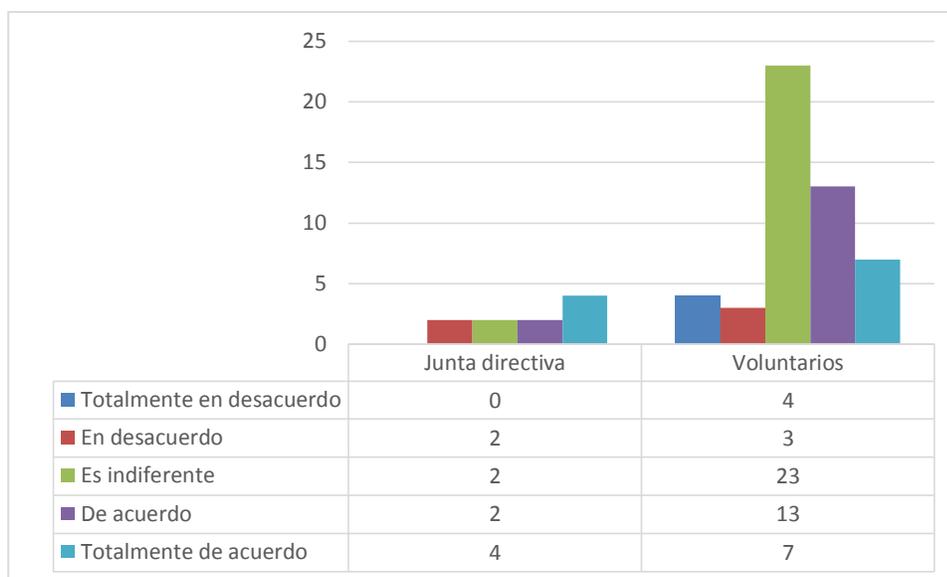
Los cambios estructurales en los cargos son un aspecto importante en toda organización, pues los remplazantes deben contar con todas las habilidades para cumplir su labor a cabalidad en una organización como AIESEC. Estos cambios estructurales se presentan de manera anual, es por ello que se necesita medir si las políticas de capacitación y desarrollo profesional le permiten anticiparse a estos constantes cambios

estructurales. Desde el punto de vista de la junta directiva el 80% del total considera que las políticas si le permiten a AIESEC anticipar estos cambios y solo un 10% considera que no se lo permiten. Contando también con el punto de vista de los voluntarios un 58% del total considera que con sus políticas de capacitación y desarrollo profesional AIESEC sí es capaz de anticiparse a los cambios estructurales de los cargos, mientras un 22% considera que las políticas actuales no se lo permiten.

10.1.3.7. *La asignación presupuestal para la implementación de las políticas de capacitación y desarrollo profesional son suficientes para el logro de los objetivos propuestos.*

### Gráfica 19.

*Resultados pregunta 7, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

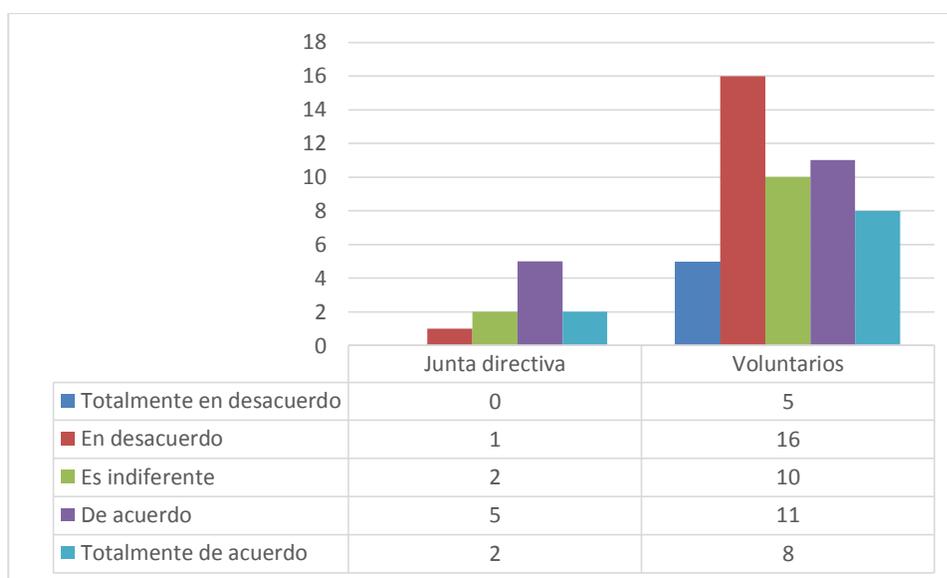
La implementación de nuevas políticas lleva consigo un aumento o disminución de la asignación presupuestal que se les conceden a estas, al preguntarle a los miembros

de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, si consideran que la asignación presupuestal actual es suficiente para el logro de los objetivos propuestos, se obtuvieron estos resultados, para la junta directiva el 60% del total considera que sí es suficiente la actual asignación presupuestal mientras un 20% se muestra en desacuerdo y considera que definitivamente no es suficiente para la consecución de los objetivos propuestos. Por otro lado, para los voluntarios solo un 40% de los encuestados consideró que sí es suficiente la actual asignación presupuestal y un 14% la considera insuficiente. Cabe destacar el alto porcentaje que se presenta tanto en la junta directiva como en los voluntarios de encuestados que no se muestran ni a favor ni en contra con porcentajes del 20% y 46% respectivamente.

10.1.3.8. *Se logra satisfacer las expectativas individuales con los programas de capacitación y/o desarrollo profesional.*

**Gráfica 20.**

*Resultados pregunta 8, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



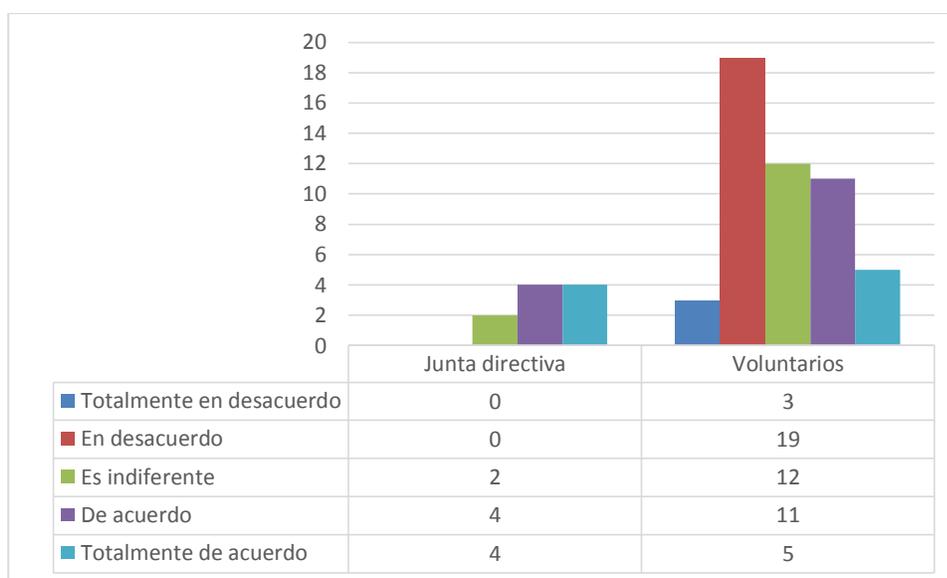
**Fuente:** realizado por los investigadores

En respuesta a la pregunta si ¿se logra satisfacer las expectativas individuales con los programas de capacitación y desarrollo profesional? La junta directiva de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena se muestra de forma afirmativa en un 70% del total y solo un 10% se muestra de forma negativa. Al consultar con los voluntarios solo el 38% considera que sí se satisfacen sus expectativas individuales mientras un 4 % del total cree que no se satisfacen sus expectativas con los actuales programas de capacitación y desarrollo profesional. Además, se debe tener en cuenta que en ambos sectores se produjo un 20% de integrantes a los cuales le es indiferente.

10.1.3.9. *Las políticas de capacitación y desarrollo profesional permiten a la empresa anticiparse al cambio de estructura organizacional.*

**Gráfica 21.**

*Resultados pregunta 9, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

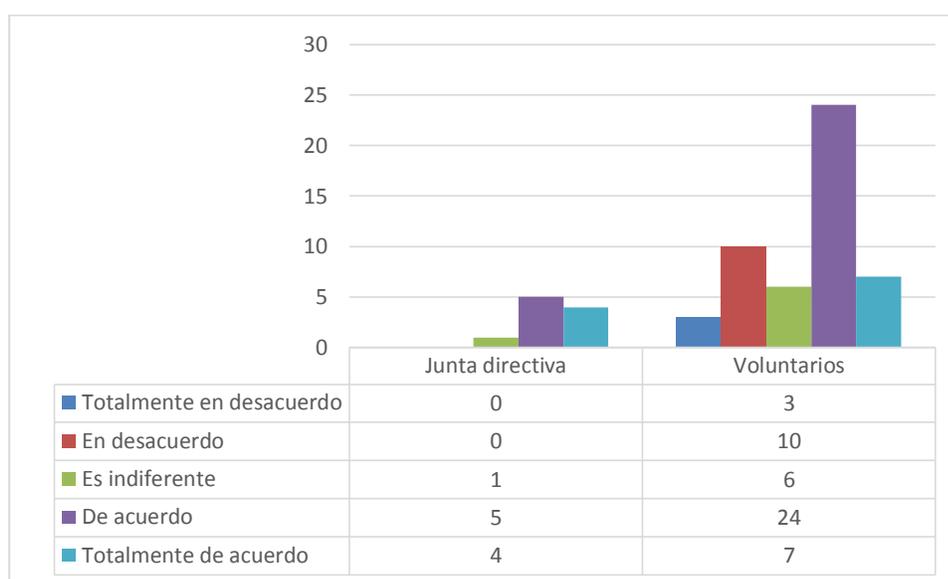
La estructura organizacional en toda organización es parte fundamental para la consecución de objetivos, es por esto que las políticas de capacitación y desarrollo profesional de toda organización deben permitirle anticiparse a un cambio en su estructura organizacional. Al preguntarle a los miembros del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia estos fueron los resultados, dentro de la junta directiva un 80% considera que con las actuales políticas de capacitación y desarrollo profesional AIESEC puede anticiparse a los cambios estructurales y solo el 20% restante prefiere mantenerse al margen para decir si son suficientes o no para anticiparse. En el otro sector se encuentran los voluntarios para los cuales solo el 32% del total se muestra de

acuerdo con que las políticas actuales le permiten a la organización anticiparse, por el contrario, un 44% del total cree que no son suficiente las políticas actuales para anticiparse. El 24% restante no se muestra ni a favor ni en contra.

10.1.3.10. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permiten elaborar planes de sucesión de personal.*

**Gráfica 22.**

*Resultados pregunta 10, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

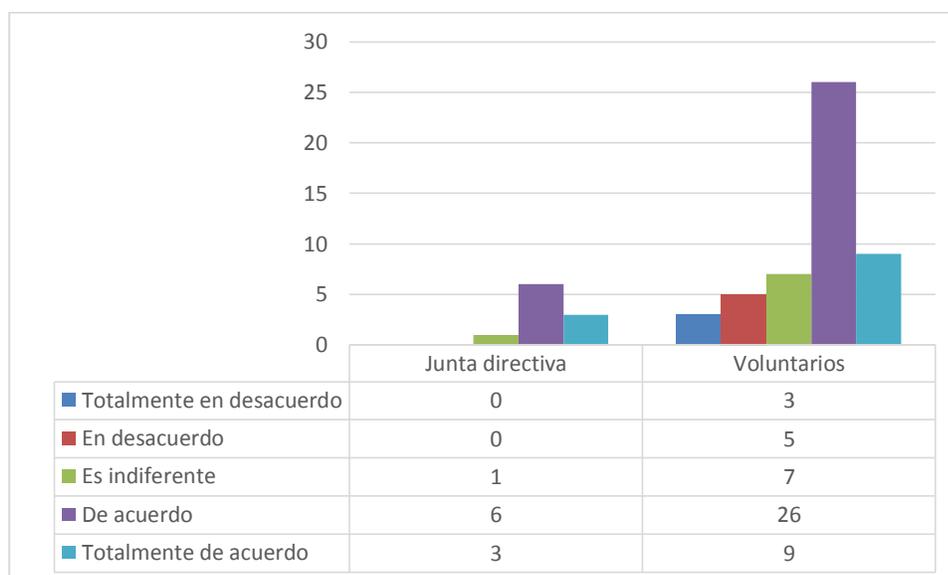
Los planes de sucesión de personal son una herramienta que le permite a toda organización sustituir a miembros por otros que aporten un valor similar o mayor para que no se vean afectados los objetivos de la organización. ¿Dentro de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena existen políticas de capacitación y desarrollo profesional que permitan elaborar planes de sucesión de personal?, la junta directiva en un 90% del total considera que las políticas actuales permiten elaborar planes de

sucesión de personal. Mientras el criterio de los voluntarios es distinto donde solo el 62 % del total cree que las políticas actuales sí pueden permitir elaborar planes de sucesión de personal, un 26 % del total piensa que las políticas actuales no permiten elaborar dichos planes.

10.1.3.11. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional estimulan el desarrollo del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.*

### Gráfica 23.

Resultados pregunta 11, políticas de capacitación y desarrollo profesional.



**Fuente:** realizado por los investigadores

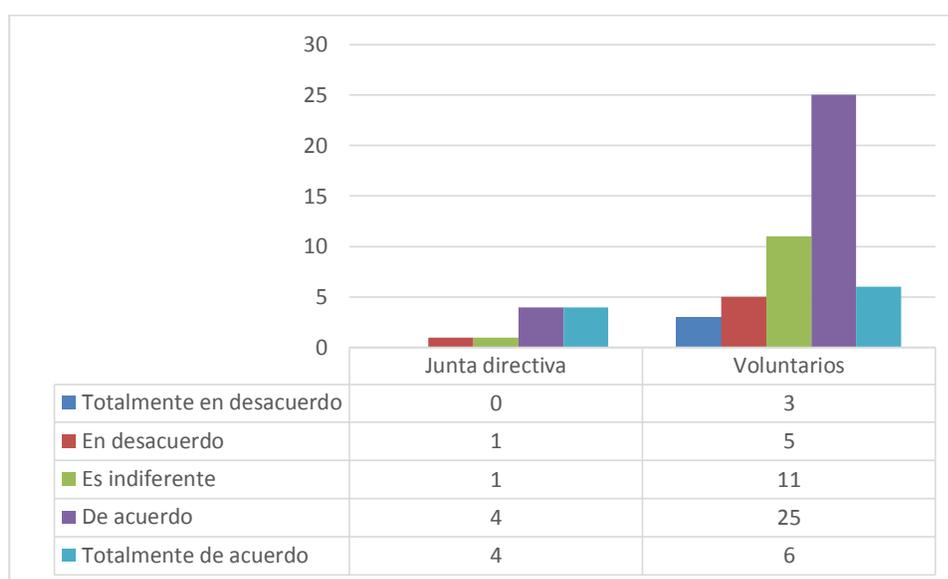
De la gráfica se observa cómo tanto en los voluntarios como en la junta directiva el porcentaje que está de acuerdo con que las políticas de capacitación y desarrollo profesional estimulan al personal, con un 70% del total y un 90% del total respectivamente, mientras solo en los voluntarios existe un porcentaje en contra de la

hipótesis el cual es tan solo un 16% del total de los voluntarios, sumado a estos en los grupos existe un porcentaje de indiferencia sobre la veracidad de la hipótesis en la junta directiva de un 10 % del total y en los voluntarios de un 14 % del total.

10.1.3.12. *Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permite preparar cuadros directivos e intermedios.*

#### Gráfica 24.

*Resultados pregunta 12, políticas de capacitación y desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

Preparar cuadros directivos e intermedios es una actividad a realizar en toda organización cuando se pueden presentar posibles cambios en el manejo de estas. Es importante saber si para AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena sus políticas de capacitación y desarrollo profesional les permiten preparar dichos cuadros. Por consiguiente, para la junta directiva el 80% del total piensa que las políticas sí le permiten al capítulo local Cartagena preparar los cuadros, mientras solo un 10% de total

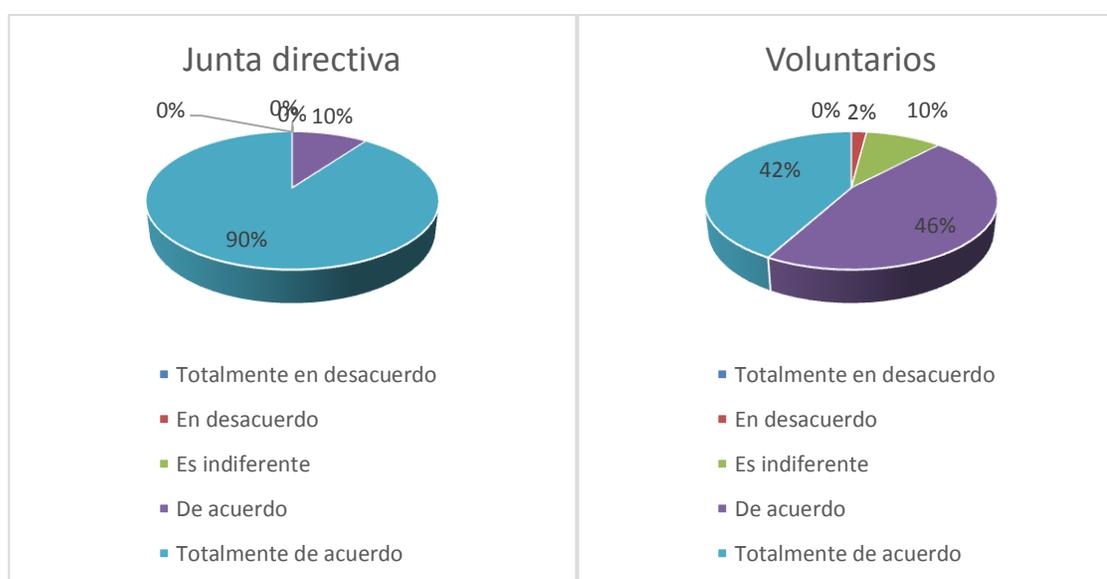
considera que las políticas no permiten hacer esos preparativos. Por otro lado, los voluntarios no son tan contundentes para estar de acuerdo con la hipótesis planteada de hecho un 62% del total se muestra de acuerdo con ella. Mientras solo un 16 % del total se muestra en desacuerdo con la hipótesis. Vale la pena resaltar que en ambos casos existen porcentajes que se me mantienen a raya, en la junta directiva un 10% del total y en los voluntarios un 22% del total.

### 10.1.4 Importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.

10.1.4.1. *La capacitación y el desarrollo profesional está contemplado en la misión.*

#### Gráfica 25.

*Resultados pregunta 1, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

Sin lugar a dudas la misión de una organización es parte fundamental de la misma ya que en esta se define la actividad que dicha organización busca realizar, como parte fundamental de los procesos de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, ¿la capacitación y el desarrollo profesional están contemplados en la misión? De acuerdo con las encuestas realizadas la junta directiva considera en un 100% que se contemplan en la misión el proceso de capacitación y desarrollo profesional. Por otro lado, los voluntarios se muestran un poco más divididos pues el 88 % está de acuerdo

con la hipótesis mencionada mientras, un 2% considera que no se contemplan en la misión dichos procesos, además cabe resaltar un 10% de los voluntarios que se mantienen indiferentes sobre la hipótesis.

10.1.4.2. *La capacitación y el desarrollo profesional está contemplado en la visión.*

**Gráfica 26.**

*Resultados pregunta 2, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

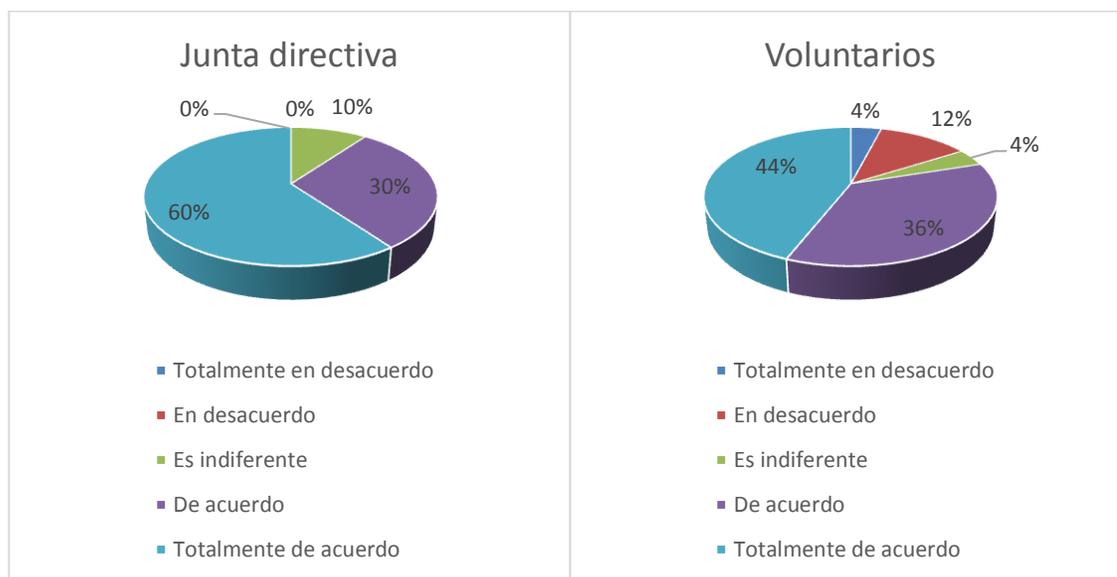
La visión de una organización es otro aspecto fundamental de la misma; como parte fundamental de los procesos de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, ¿la capacitación y el desarrollo profesional están contemplados en la visión? De acuerdo con las encuestas realizadas la junta directiva considera en un 100 % que se contemplan en la misión el proceso de capacitación y desarrollo profesional. Por otro lado, los

voluntarios se muestran un poco más divididos pues el 84% está de acuerdo con la hipótesis mencionada mientras un 8% considera que no se contemplan en la misión dichos procesos, además cabe resaltar que un 8% de los voluntarios se mantienen indiferentes sobre la hipótesis.

10.1.4.3. *Las políticas de capacitación y desarrollo profesional están explicadas en la organización.*

**Gráfica 27.**

*Resultados pregunta 3, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

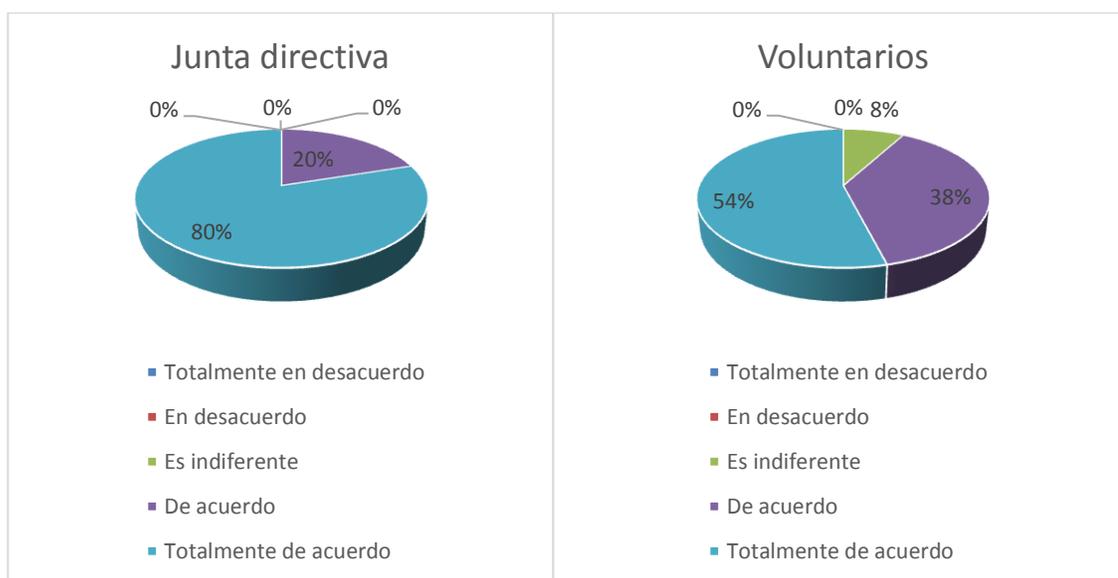
Analizando las gráficas anteriores, se determina que el 90% de la junta directiva considera que las políticas de capacitación y desarrollo profesional están explicadas en la organización. Mientras, el 10% restante solo se muestra indiferente ante esta

afirmación. Por otra parte, los voluntarios el 8 % del total está de acuerdo en que están explicadas las políticas de capacitación y desarrollo profesional. Mientras, el 16% del total considera que esto es falso y que no se explican dichas políticas antes mencionadas, adicional a esto tan solo un 4% del total se mantiene indiferente ante la afirmación.

10.1.4.4. *Los principios y los valores de la organización contribuyen al fortalecimiento de la capacitación y del desarrollo profesional.*

**Gráfica 28.**

*Resultados pregunta 4, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

En los dos grupos encuestados los mayores porcentajes se dieron en forma afirmativa sobre si los principios y valores AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena contribuyen al fortalecimiento del proceso de capacitación y desarrollo

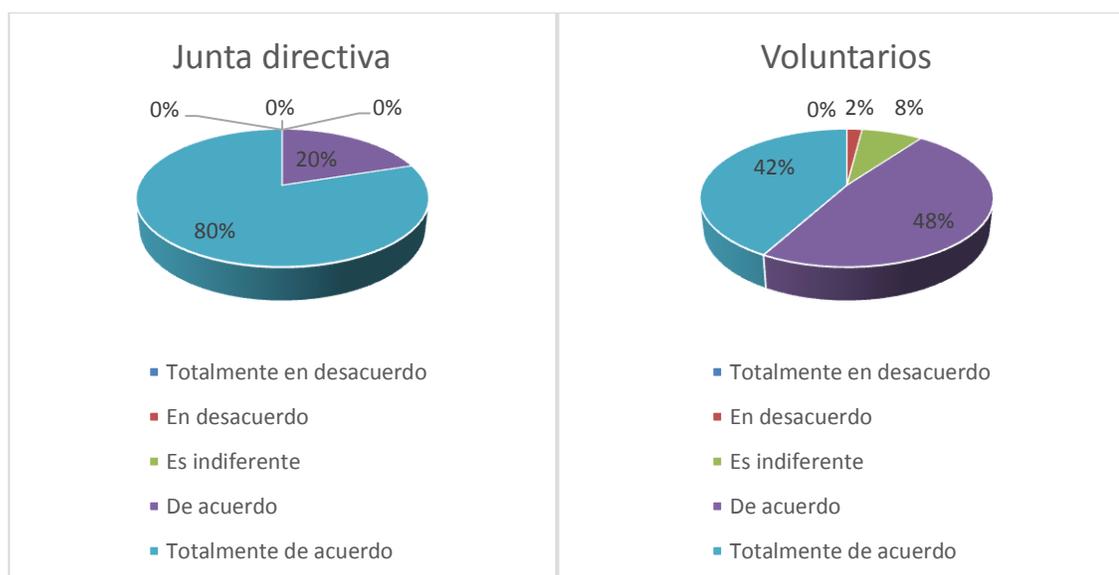
profesional, en la junta directiva el 100% y en los voluntarios el 92% del total así lo consideran. Se destaca, que en los voluntarios el 8% restante del total se mantiene indiferente.

10.1.4.5. *La actitud, conocimiento y compromiso del personal le dan un significativo valor agregado a la organización.*

El valor agregado en toda organización es fundamental para la consecución de los objetivos y metas que se tengan. Al analizar si la actitud, conocimiento y compromiso de los miembros del capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia le dan un significativo valor agregado a la organización nos encontramos con lo siguiente:

**Gráfica 29.**

*Resultados pregunta 5, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

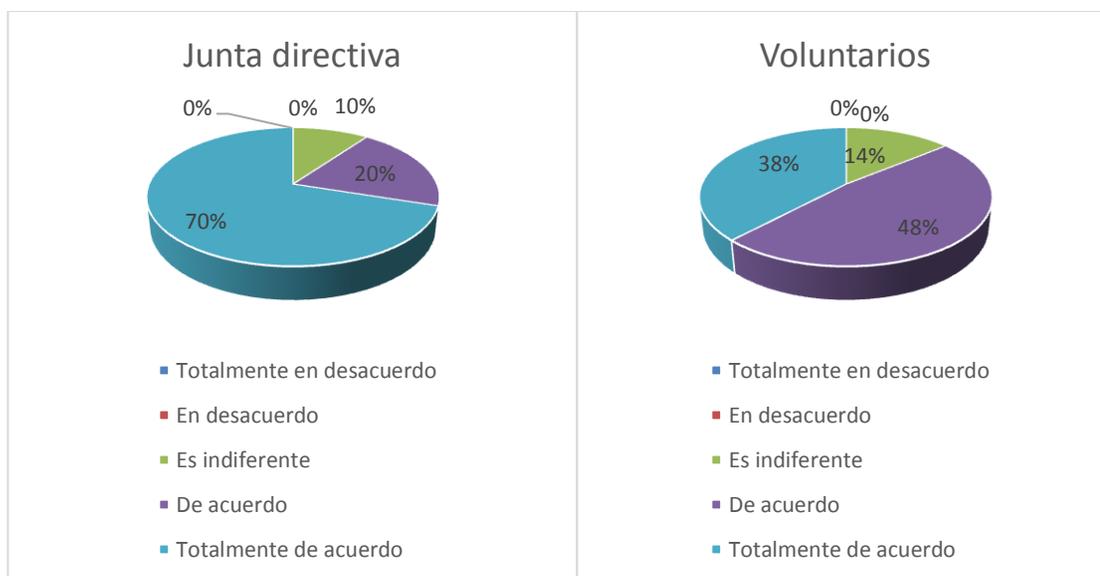
La junta directiva es unánime (100% del total) al manifestar que los aspectos antes considerados si generan valor agregado a la organización. Por otra parte, los voluntarios la mayoría está de acuerdo con la junta directiva (90% del total), existe un pequeño margen (2% del total) que no considera que esos aspectos generen un valor agregado a la organización.

10.1.4.6. *Las estrategias de la organización consideran la aplicación de los programas de capacitación y desarrollo profesional.*

La capacitación y el desarrollo profesional son programas que se deben tener en cuenta en organizaciones de jóvenes que buscan convertirse en los futuros líderes. Organizaciones como AIESEC en Colombia no es la excepción y al preguntarle a sus miembros si las estrategias de esta se consideran programas de capacitación y desarrollo profesional esto contestaron:

**Gráfica 30.**

*Resultados pregunta 6, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

En la junta directiva el 90% del total considera que en las estrategias de la organización sí se establecen programas de capacitación y desarrollo profesional, mientras el 10% restante no tiene claridad si se establecen o no. Al analizar la opinión de los voluntarios se observa que la tendencia es la misma, aunque varían un poco los porcentajes el 86 % considera que sí se establecen dichos programas y solo un 14% no tiene la claridad si se establecen o no.

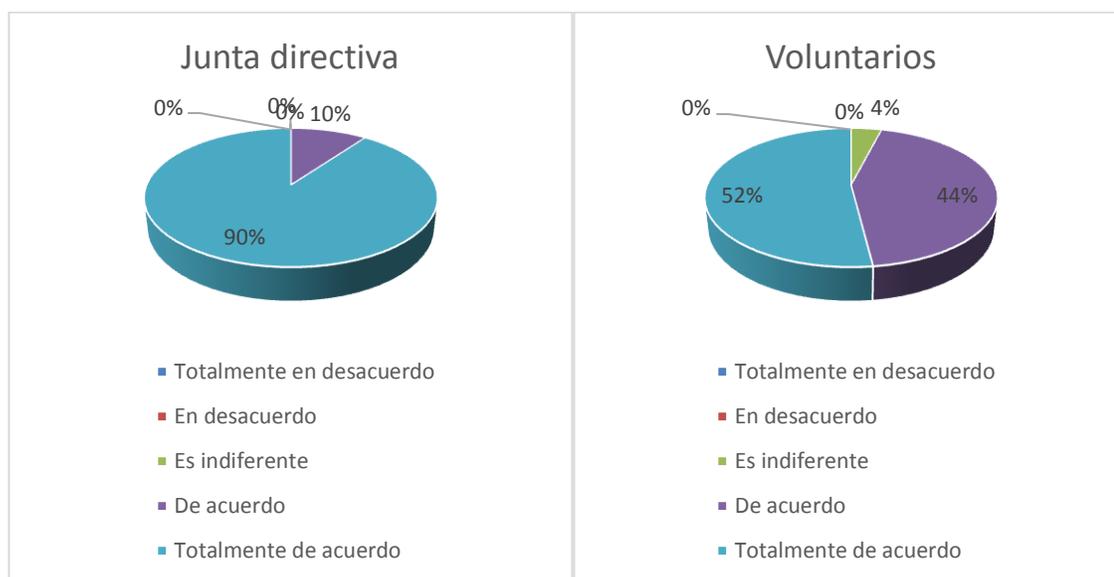
10.1.4.7. *La capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento del clima organizacional.*

El clima organizacional es un aspecto muy importante en toda organización ya que este permite a los miembros de esta fomentar un ambiente o entorno de trabajo agradable para cada miembro lo que conlleva a una mejora en el rendimiento de los mismos. De lo anterior se forja la hipótesis ¿la capacitación y el desarrollo profesional

contribuyen al mejoramiento del clima organizacional? La respuesta de los dos grupos pertenecientes al capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia fue la siguiente:

**Gráfica 31.**

*Resultados pregunta 7, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

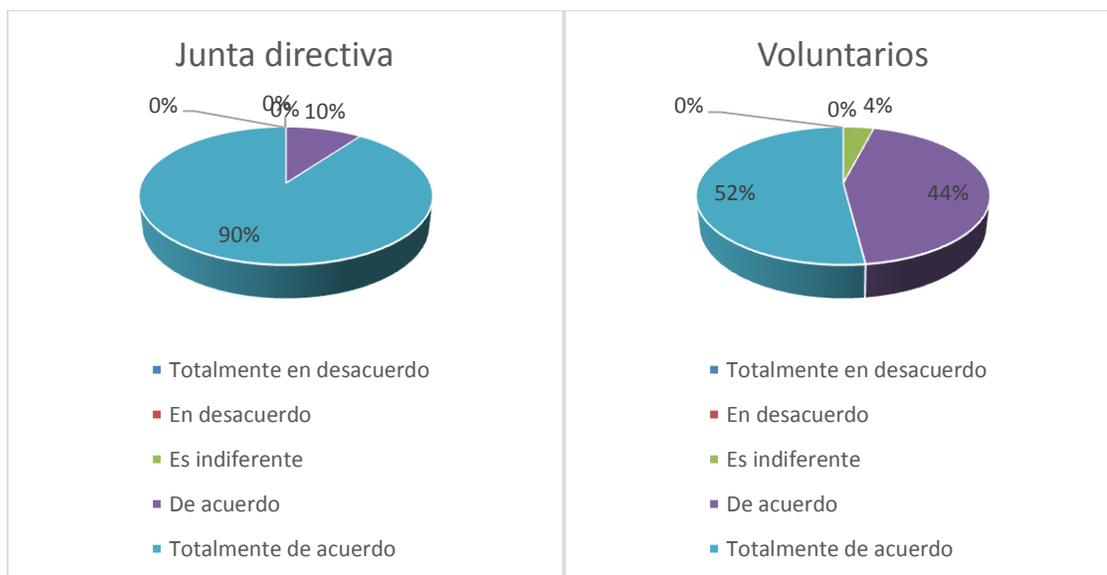
Tanto la junta directiva como los voluntarios se muestran de acuerdo con la hipótesis antes mencionada con porcentajes altamente favorables de 100% y 96% respectivamente. Solo un 4% del total de los voluntarios se muestra impasible.

10.1.4.8. *La capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento de la cultura organizacional.*

Al preguntar a los miembros de AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena si la capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento de la cultura organizacional esto respondieron.

**Grafica 32.**

*Resultados pregunta 8, importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional.*



**Fuente:** realizado por los investigadores

Tanto la junta directiva como los voluntarios se muestran de acuerdo que tanto la capacitación y el desarrollo profesional contribuyen a la mejora de la cultura organizacional con porcentajes altamente favorables de 100 % y 96 % respectivamente. Solo un 4 % del total de los voluntarios se muestra impasible.

## **11. Capítulo 2: Vulnerabilidades que afecten las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena**

Los riesgos están vinculados a la vulnerabilidad, la aparición de un riesgo con lleva a poner alerta de que algo puede afectar el buen funcionamiento ya sea del sistema o de los procesos de manera general. Para la investigación los riesgos no son más que los aspectos más débiles que existen en el proceso actual de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano, es decir realizando una matriz DOFA se entienden los riesgos como las mismas debilidades que se presenten.

### **11.1 Que es una matriz DOFA**

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta que se puede utilizar generalmente como un método de diagnóstico empresarial abarcando el ambiente de la planeación estratégica. Además, este arreglo le permite a una organización enfocarse en los factores internos y externos, con el fin de generar estrategias alternativas para lograr el éxito.

Dentro de la investigación se hace importante la realización de una matriz DOFA con el propósito de detectar aquellos aspectos que puede llegar a ser relevantes en la implementación y ejecución del Plan de Mejoramientos, ya que se detallan cuáles son los puntos a aprovechar, los que se deben seguir fortaleciendo y aquellos en los que hará énfasis el presente capítulo que son los aspectos más débiles o falencias que se presentan

en el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

## **11.2 Que contiene una matriz DOFA**

Para entender un poco más acerca de esta herramienta de planeación es importante tener claridad de lo que cada punto de la matriz representa.

- Las debilidades se refieren a todas aquellas habilidades, actitudes, elementos y recursos con los que cuenta una organización y que componen barreras que afectan de forma directa el buen funcionamiento de la organización. Las debilidades al ser identificadas se deben poner en marcha el desarrollo de uno o más estrategias que permitan superar o eliminarlas. En la investigación las debilidades son todas aquellos aspectos o riesgos que actualmente no permiten un buen desarrollo de los procesos del capítulo local y además aquellos aspectos que pueden llegar a presentarse a futuro que se interpongan en la implementación y ejecución del Plan de Mejoramiento.
- Las oportunidades, se consideran así a todos aquellos factores positivos que el entorno de una organización genera y que, al lograr identificarlos, pueden ser aprovechados para lograr beneficios. Para las organizaciones como AIESEC que son sin ánimo de lucro las oportunidades que le genera el entorno debe ser muy bien aprovechadas ya que la consta alianza que se puedan entablar con otras organizaciones, pueden ayudar a mejorar los procesos internos que esta maneja.

- Las fortalezas, en general son los atributos con los que cuenta una organización que le permiten crear una ventaja competitiva sobre sus competidores directos. Es se logra mediante la realización de un análisis interno en el cual se aplican las técnicas o estrategias que permitan la identificación de los mismo. Para el capítulo local Cartagena de AIESEC en Colombia identificar estos atributos permite evaluar cuales son los puntos fuertes del actual proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano y realizar el seguimiento correspondiente para lograr empalmarlos con el Plan de Mejoramientos y así logra una mejora continua en dicho proceso.
- Las Amenazas, son todas aquellas situaciones negativas, que se encuentran en el entorno de una organización que pueden alterar los procesos, por lo que es importante logra identificarlas y así construir estrategias que permitan mitigarlas.

Por último, es importante mencionar que las debilidades y las fortalezas hacen parte de un análisis interno de la organización dentro de la matriz DOFA mientras, las oportunidades y amenazas hacen parte del análisis externo.

Observando con detenimiento el análisis DOFA. Se encuentran aspectos que deben ser mejorados en el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso

humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, tales como la precocidad de los voluntarios, es decir la mayoría de los voluntarios de la entidad a nivel local están en sus semestres iniciales y su nivel académico afecta de forma directa la curva de aprendizaje que la organización maneja haciéndola mucho más lenta, lo cual con lleva a que se presenten atrasos en los procesos y en el plan general. Con respecto a las necesidades que las membrecías puedan presentar, el análisis muestra la falta de atención que se le da a estas lo que directamente generar la no ejecución de los procesos.

#### **11.2.1 Debilidades.**

- Personas de semestres muy prematuros.
- Necesidades actuales de la membrecía.
- Procesos no ejecutados al 100 %
- Conocimientos de coach empíricos.
- Sustento teórico al proceso de capacitación y desarrollo profesional
- Metodología de educación.
- El vicepresidente de TH no tiene usualmente un perfil administrativo.
- Resultados a largo plazo.
- Empalme educacional.

#### **11.2.2 Oportunidades.**

- El proceso de educación puede tener un enfoque externo.
- Participación de estudiantes en conferencias nacionales e internacionales.
- Mercado sin explorar para el soporte del proceso de educación.
- Aliados para evaluar los perfiles de las personas.

- Centros de bilingüismo y fundaciones.
- Invertir en el proceso de educación.

#### **11.2.3 Fortalezas.**

- Conocimientos y manejo de temáticas.
- Espacios propicios.
- Personas con experiencia.
- Flexibilidad en los horarios.
- Ciclos de educación cada semestre
- Ciclos de educación que pueden utilizar los miembros de la organización.
- Interacción con otras oficinas locales.

#### **11.2.4 Amenazas.**

- Perder credibilidad en los aliados y jóvenes.

### **11.3 Identificación de riesgos que puedan afectar de manera negativa el desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el propósito de definir controles para mitigarlos**

La tabla 16 se elaboró, con base en el análisis de la información obtenida mediante un proceso de recolección se debe identificar los riesgos que pueden afectar de manera negativa el desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia

capítulo local Cartagena, con el propósito de generar los controles necesarios que permitan mitigar dichos riesgos.

Dentro del análisis se destacan cuatro aspectos que son fundamentales para lograr mitigar los riesgos que se puedan presentar a la hora de implementar y ejecutar el Plan de Mejoramiento.

- **Ámbitos:** Los ámbitos mencionados en la tabla 16, fueron los seleccionados para realizar la evaluación del proceso de capacitación y desarrollo profesional actual en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el propósito de establecer un enfrentamiento entre lo que la junta directiva del comité local considera y lo que lo voluntarios piensan.
- **Objetivos:** No son más que las metas que se quieren conseguir en cada ámbito, se hacen referencia a los objetivos que contiene el Plan de Mejoramiento, realizado por los autores con miras a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en la formación de los futuros líderes.
- **Riesgos:** Son todas aquellas vulnerabilidades que se pueden presentar y que generan resistencia dentro de los ámbitos y pueden afectar de forma directa la consecución de los objetivos.
- **Recomendaciones:** Las acciones de mejora que deben realizar para evitar que los riesgos se presenten y afecten el funcionamiento y la ejecución del Plan de Mejoramiento.

**Tabla 16.**

*Análisis de aspectos que afectan de manera negativa el desarrollo de las acciones de mejora para el proceso de capacitación y desarrollo profesional.*

| Ámbito                                | Objetivo   | Riesgos  | Recomendaciones para evitarlos  |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Capacitación y desarrollo profesional | Análisis y diagnóstico de esas necesidades de capacitación y desarrollo. | No Participación de la totalidad de los miembros                 | Realizar programas de capacitación y desarrollo profesional donde el 100 % del personal se incluya, además, segmentar estos procesos de acuerdo a las necesidades de los departamentos.   |
|                                       |  | Mal diseño del programa de capacitación y desarrollo profesional | Objetivos enfocados en las necesidades reales que presentes los miembros, lograr una buena disposición por parte de los miembros, contar con las temáticas acordes además la locación y las jordanas donde se realizaran, seleccionar las características de los instructores |
|                                       |  | Problemas con el departamento de recursos humanos                | Concientizar al departamento de recursos humanos del papel fundamental que juegan dentro de la organización para que le brinden el apoyo a los demás departamentos y promuevan el buen funcionamiento para las acciones de mejora a implementar.                              |

| Ámbito   | Objetivo  | Riesgos  | Recomendaciones para evitarlos   |
|--|---|--|--|
| Cualificación del personal   | Lograr un proceso de capacitación funcional eficiente y eficaz para el recurso humano | inexperiencia para ocupar cargos y para ascensos | Establecer el nivel mínimo de experiencia académica que se requiere para ocupar un cargo, realizar una correcta asignación de cargos de acuerdo a la rama académica del miembro, orientar a los miembros según su preparación académica.             |
| Políticas de capacitación y desarrollo profesional                     | Ejecución del ciclo de capacitación y desarrollo profesional                          | Desconocimientos de las políticas                | Lograr que las políticas sean reconocidas por todo el personal de la organización, además de realizar una explicación adecuada de cada una y resaltar la importancia de las mismas para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo profesional. |
|  |   | Falta de seguimiento y retroalimentación         | Establecer políticas donde se fundamente no solo la realización del proceso de capacitación y desarrollo profesional sino también una constante retroalimentación, control y seguimiento.  |
| Importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional | Evaluar y controlar el proceso de capacitación y desarrollo profesional               | Finalización de ciclos y cambios estructurales   | hacer un empalme entre los miembros que salen y los nuevos que toman los cargos con el fin de que el progreso no se pierda al realizar cambios o cuando se finaliza el ciclo de una junta directiva.   |

**Fuente:** Realizado por los autores.

## **12. Capítulo 3: Plan de Mejoramiento para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena**

En la actualidad AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, cuenta con un proceso de capacitación y desarrollo de sus voluntarios bastante deficiente, lo cual genera un bajo porcentaje de retención y baja satisfacción de experiencia de desarrollo de liderazgo la cual promete la organización, esto hace que sus programas sean mal ejecutados y que el comité local pierda credibilidad ante las demás entidades aliadas por falta de profesionalismo. Una solución a esto sería implementar un proceso de capacitación y desarrollo utilizando a expertos externos en el tema como un recurso que permita mejorar dicho desarrollo.

Ante tal necesidad la investigación fue conducida hacia la realización de un Plan de Mejoramiento que garantice la calidad de la formación y el desempeño de los jóvenes profesionales.

### **12.1 Que es un Plan de Mejoramiento**

Un Plan de Mejoramiento es el método o procesos por el cual se evalúa un conjunto de procesos, objetivos, metas, acciones, tiempo de respuesta y demás factores después efectuar una investigación para poder solucionar un problema detectado en la organización y así dar pautas claras de cómo mejorar, que necesita mejorar, cuando lo necesita mejorar y quien lo va mejorar en pro de la evolución optima de la empresa.

Para la investigación implica, una sucesión definida de actividades y etapas orientadas a la implementación de un plan de mejora, que promete una eficiencia, en la capacitación y desarrollo personal y profesional de los integrantes de AIESEC en Cartagena.

## **12.2 Cuál es la función de un Plan de Mejoramiento**

Un Plan de Mejoramiento sirve para poder resolver una deficiencia o problema que vive la organización pues este describe las actividades que la organización debe realizar según la investigación, ya que ahí se encuentra las debilidades pero con el plan se proponen acciones puntuales con tiempo de duración en pro de que dichas deficiencias o problemas se resuelvan; el Plan de Mejoramiento permite a la organización ser más eficiente después de implementarlo y así mejorar y entregar de mejor forma óptima la promesa de valor.

Dentro de la investigación juega un papel fundamental, porque es el que permite destacar las estrategias que se utilizaran en pro de optimizar el proceso de capacitación y desarrollo profesional en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena; logrando así que sean procesos eficaces y eficientes.

## **12.3 Importancia de un Plan de Mejoramiento**

La importancia del Plan de Mejoramiento, la palabra clave es “optimizar” ya que dentro de una organización mejorar siempre va ser importante, un proceso que este “obsoleto” o no esté acorde a la evolución constante no solo de la organización sino del

sector externo puede hacerle mucho daño a la organización, por tal motivo la importancia de evaluar y detectar algún proceso que no esté bien es vital para no frenar el crecimiento de una organización.

#### **12.4 Plan de Mejoramiento para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con miras a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en la formación de los futuros líderes**

Con base en las encuestas realizadas dentro de la investigación a la membresía de AIESEC en Cartagena sobre el proceso actual de capacitación y desarrollo profesional, se propone un Plan de Mejoramiento que permita operacionalizar las estrategias encaminadas a lograr un mejor nivel de eficiencia y eficacia en el proceso.

El plan se encuentra conformado por cinco aspectos fundamentales que al desarrollarlos en conjunto generará no solo un impacto positivo dentro de la organización, sino que además optimizará el proceso de capacitación y desarrollo profesional fundamentales para la formación de los futuros líderes.

Los aspectos que conforman el Plan de Mejoramiento que proponen los autores son los siguientes:

- **Objetivo:** En primera instancia se debe tener en cuenta que se quiere lograr y que cambios en los procesos se deben ejecutar. Los objetivos no son más que las metas que se van a proponer, para que el Plan de Mejoramiento sea efectivo y así poder ver resultados óptimos. En general son 4 objetivos que contiene el Plan de

Mejoramiento en los que se tienen aspectos tales como analizar las necesidades que puedan presentar el proceso de capacitación y desarrollo profesional; además, también se busca mejorar la funcionalidad del proceso de capacitación para el recurso humano, para estos también se tendrán en cuenta la ejecución de los ciclos y el correspondiente seguimiento que se le debe realizar a el proceso de capacitación y desarrollo profesional.

- **Estrategia:** Son el conjunto de acciones propuestas para alcanzar un fin determinado, en el caso de la investigación las estrategias propuestas son las acciones a realizar que van a permitir alcanzar los objetivos antes propuestos. Los autores consideran que aspectos como la identificación de habilidades y competencias que contribuyan al mejoramiento de la entidad local, la instauración de nuevas herramientas y el fortalecimiento de las competencias son acciones importantes que se implementaran en el Plan de Mejoramiento.
- **Actividades:** Son todos aquellos dinamismos, movimientos, eventos, propuestas y entregables que se realizaran para poder desarrollar la estrategia que tiene como fin alcanzar el objetivo propuesto. Dentro de las actividades se destacan talleres prácticos, generación de espacios dedicados a la capacitación, también la realización de conferencias y capacitaciones organizacionales que resulten motivantes para los miembros de la organización.
- **Responsable:** Es la persona de la organización o externo, que efectuará las actividades. Debe contar con la experiencia idónea en la implementación de estas actividades además de contar con la metodología y los niveles de academia

profesional que lo acrediten con persona idónea de impartir las actividades, con el fin de lograr un mayor aprovechamiento y veracidad en toda actividad.

- **Tiempo de implementación:** Es la duración desde que inicia hasta que finaliza cada actividad que se proponga en el Plan de Mejoramiento con el fin de desarrollar las estrategias que van a permitir alcanzar los objetivos.

**Tabla 17.**

*Estrategias para el proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano en AIESEC en Colombia Capítulo local Cartagena.*

| Objetivo   | Estrategia  | Actividades   | Responsable  | Tiempo de implementación |
|--|---|---|--|--------------------------|
| Análisis y diagnóstico de esas necesidades de capacitación y desarrollo profesional. | Identificación de habilidades y competencias a capacitar y desarrollar según las necesidades de la entidad local. | Evaluar cada uno de los cargos que se desempeñan dentro de AIESEC, para determinar habilidades requeridas y necesidades de capacitación.  | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo | 1 mes                    |
|  |   | Determinar el tipo de competencias a desarrollar de los antiguos integrantes de la organización.  | Vicepresidente de Experiencia de equipo                    | 1 mes                    |
|  |   | Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos integrantes de la organización.   | Vicepresidente de Experiencia de equipo                    | 1 mes                    |
|  |   | Proponer y estandarizar una descripción de trabajo de cada uno de los roles dentro de la organización, identificando esas habilidades que debe tener cada miembro para poder realizar su trabajo. | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo | 1-2 meses                |
|  |   | Realizar un manual de funciones y procedimientos de cada área y programa manejado dentro de AIESEC.   | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo | 1-2 meses                |

| Objetivo  | Estrategia   | Actividades   | Responsable   | Tiempo de implementación |
|---|--|---|---|--------------------------|
| Lograr un proceso de capacitación funcional eficiente y eficaz para el recurso humano | Creación de herramientas de capacitación y desarrollo  | Según las necesidades de capacitación identificadas proponer un ciclo de educación (PENSUM o temario) para toda la entidad local.   | Vicepresidente de Experiencia de equipo   | 1-2 meses                |
|   |  | Creación e implementación de un Plan de Desarrollo Individual (PDI). El cual establezca las acciones que deben cumplirse para alcanzar ciertos objetivos y definir periodos y fechas en las que estos se deben cumplir. | Vicepresidente de Experiencia de equipo, Externo experto en el tema, SENA.          | 1-2 meses                |
|   |  | Creación de un programa de desarrollo (Plan Carrera y plan de sucesión) para medir competencias técnicas.<br><br>Plan Carrera: Plantear objetivos personales y alinearlos con los objetivos organizacionales.           | Vicepresidente de Experiencia de equipo, Externo experto en el tema, SENA.          | 1-2 meses                |
| Ejecución del ciclo de capacitación y desarrollo                                      | Fortalecer las competencias claves para desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para un desempeño eficaz. | Desarrollar talleres prácticos de actividades realizadas cotidianamente, como ventas, relaciones públicas y ejecución de proyectos.   | Vicepresidente de Experiencia de equipo, Externo experto en el tema, SENA, aliados. | 1-3 meses                |
|   |  | Generar espacios de capacitación presencial, sean cursos o talleres, en donde el curso tenga contenido teórico y los talleres sean prácticos  | Vicepresidente de Experiencia de equipo, Externo experto en el tema, SENA, aliados. | 2-3 meses                |
|   |  | Realización de eventos como conferencias TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño), evento donde se reúnen distintos emprendedores y pensadores que exponen y comparten las ideas que están transformando al mundo.    | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo, SENA, PILLOW, Aliados   | 2-3 meses                |
|   |  | Brindar capacitación organizacional en donde sea un espacio de inducción, motivación, conexión con los valores y modelo de liderazgo implementado.  | Vicepresidente de Experiencia de equipo, aliados como Pillow                        | 2-3 meses                |

| Objetivo   | Estrategia   | Actividades   | Responsable   | Tiempo de implementación |
|--|--|---|---|--------------------------|
| Evaluar y controlar el proceso de capacitación y desarrollo. | Creación de una herramienta de seguimiento y reconocimiento, para así tener una constante mejora en el proceso de capacitación y desarrollo. | Generar espacios de retroalimentación para así determinar el nivel alcanzado en el desempeño de sus funciones y evaluar la contribución individual que se ha tenido en el semestre. Conocer los resultados logrados frente a lo planificado.  | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo                              | 1 mes                    |
|  |  | Creación de una herramienta de evaluación de desempeño, en donde se pueda ver esas fallas en el desarrollo de dichos espacios de educación y así determinar e identificar una solución mediante acciones de capacitación preventiva.  | Vicepresidente de Experiencia de equipo   | 1 mes                    |
|  |  | Mejorar e innovar de acuerdo con las necesidades, obteniendo medidas de éxito.  | Vicepresidente de Experiencia de equipo   | 1-6 meses                |
|  |  | Creación de un sistema de reconocimiento acorde a lo capacitado y a las participaciones del plan de educación y desarrollo, como estrategia de retención de miembros para mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en roles restantes dentro de la organización. | Presidente local y Vicepresidente de Experiencia de equipo y Vicepresidente de finanzas | 1-6 meses                |

**Fuente:** Realizado por los autores

La tabla 17, muestra el Plan de Mejoramiento realizado por los autores que busca mejorar la eficiencia y eficacia en el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

### **13. Capítulo 4: Indicadores de Gestión**

Una vez puesto en marcha el Plan de Mejoramiento es importante hacer un seguimiento y control para observar con detenimiento si realmente este funciona o no, para esto se deben establecer Indicadores de Gestión que permitan medir el impacto que este plan va lograr en el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

#### **13.1 Que son los Indicadores de Gestión**

Los Indicadores de Gestión son los resultados cuantitativos de un proceso (en este caso el Plan de Mejoramiento) que determinan la efectividad del mismo al observar si están indicando un dato o no; con estos datos se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones y además se evalúa y mide la efectividad del proceso, es decir se realiza un análisis en que se determina como va evolucionando en datos exactos si es positiva o negativamente.

Para la investigación los Indicadores de Gestión serán parte fundamental para lograr su objetivo, pues son estos los que van a medir el alcance que puede llegar a tener el Plan de Mejoramiento que los autores plantearon con el propósito de garantizar una formación de calidad para los jóvenes profesionales y su desempeño a través del proceso

de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

### **13.2 Para qué sirven los Indicadores de Gestión**

Los Indicadores de Gestión tienen como función principal medir, es decir deben analizar y evaluar en qué medida se están desarrollando los objetivos que se plantean para lograr una meta. Al proponer una meta se debe determinar en tiempo real como se comportan los procesos de una organización para esto se realizan análisis, estrategias, actividades, en los cuales se debe tener claridad de que tan eficientes y eficaces están siendo, para esto se necesita contar con un sistema de medición de desempeño como los son los Indicadores de Gestión.

De lo anterior, se debe tener claro el sistema de medición de desempeño a utilizar que se proponga, de acuerdo a las necesidades que se presentan a través del Plan de Mejoramiento y además garantizar un método que permita realizar el seguimiento adecuado al mismo.

### **13.3 Importancia de los Indicadores de Gestión**

Existen muchos aspectos que abarca de la importancia de los Indicadores de Gestión tales como la toma de decisiones, medir la eficiencia de los procesos de una organización, mejorar las distintas áreas de una organización (enfaticando en los puntos frágiles de esta), entre otros; pero puntualmente en la investigación la importancia de

estos indicadores es determinar en tiempo real como están los procesos de una organización (AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena) en cuanto a eficiencia y eficacia.

Entrado en materia de la investigación, la importancia de los Indicadores de Gestión para el Plan de Mejoramiento radica en medir que tan efectivo puede llegar hacer, evaluar si los resultados obtenidos luego de su implementación son los esperados. El éxito de este plan se medirá de forma cuantitativa indicándole a la organización si realmente se alcanzaron los objetivos que se propusieron al ejecutar el Plan de Mejoramiento.

#### **13.4 Indicadores de Gestión para medir el impacto del Plan de Mejoramiento propuesto para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena**

Luego de conocer de forma más puntual que es un Plan de Mejoramiento, su función y su importancia, llega la hora de entrar en materia y observar los indicadores planteados por los autores para medir el impacto que generará el Plan de Mejoramiento propuesto para el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena.

Como se observa en la Tabla 18. El sistema de medición propuesto va contar con aspectos que se consideran fundamentales para determinar qué tan eficiente y eficaz es el Plan de Mejoramiento.

La composición del sistema comienza seleccionando el **Indicador**, que no es más que la medida cuantitativa que se le realizara a las actividades y estrategias propuestas en el Plan de Mejoramiento. En segunda instancia se encuentra el **Tipo de indicador**, que es determinar que clasificación toman las actividades o estrategias que se propusieron, para esto se tomaron dos tipos de indicadores los cuales son:

- **Eficiencia** es la «capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado». Es «**hacer bien las cosas**», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «**cómo**» se hacen las cosas.
- **Efectividad** es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera». Es «**hacer bien las cosas correctas**», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «**qué**» cosas se hacen y con «**cómo**» se hacen esas cosas.

El tercer ítem de la tabla nos habla sobre el **¿Para qué sirve?** de los indicadores, es decir, una breve descripción de cual va ser la función de cada indicador como se va usar, cual va ser su función y que parte del Plan de Mejoramiento va a evaluar. Además de conocer el **¿Para qué sirven?** de los indicadores es importante saber de forma

específica el resultado de cada indicador de forma cuantitativa es ahí donde entra el 4 ítem de la Tabla 18.

A parte de conocer la función y la forma cuantitativa de medir los indicadores, se debe tener en cuenta un estándar básico (**Meta**) que permita establecer si realmente están siendo efectivos o no los indicadores. También es importante saber la **Frecuencia** con la cual medir el indicador, es decir, cada cierto lapso se va ejecutar el indicador para conocer cómo va hasta ese periodo de tiempo.

Por último, se destacan dos ítems, el primero son las **Fuentes del indicador** que son el material del cual se va abastecer el indicador a la hora de ver y evaluar su resultado. Y el segundo ítem es el **Responsable**, que será la persona en cargada en la organización o puede llegar a dar el caso también que se externa a ella que se encargará de medir y evaluar lo relacionado con cada indicador.

**Tabla 18.**

*Indicadores de Gestión.*

| Indicador  | Tipo de Indicador | Para que sirve  | Formula   | Meta | Frecuencia | Fuentes del indicador            | Responsable                             |
|--|-------------------|---|---|------|------------|----------------------------------|---|
| % de cumplimiento de implementación del plan carrera y PDI | Eficacia          | Este indicador permite visualizar y verificar el cumplimiento de la encuesta del Plan carrera y Plan de desarrollo individual | $(N^{\circ} \text{ de encuestas realizadas}) / (N^{\circ} \text{ de encuestas programadas}) \times 100\%$ | 80%  | Trimestral | Informes de encuestas realizadas | Vicepresidente de Experiencia de equipo |

|   |                 |   |  |            |                   |  |   |
|---|-----------------|---|--|------------|-------------------|--|---|
| <p>% de cumplimiento del plan de Capacitación y desarrollo.</p> | <p>Eficacia</p> | <p>Permite verificar cumplimiento del Plan de Capacitación y desarrollo</p> | <p>(N° de capacitaciones realizadas)/(N° de capacitaciones programadas)×100%</p> | <p>80%</p> | <p>Trimestral</p> | <p>Informe de capacitaciones reportadas, asistencia a capacitaciones</p> | <p>Vicepresidente de Experiencia de equipo, Vicepresidente de finanzas, Presidente de la entidad local.</p> |
|---|-----------------|---|--|------------|-------------------|--|---|

| Indicador   | Tipo de Indicador | Para que sirve   | Formula   | Meta | Frecuencia | Fuentes del indicador   | Responsable                             |
|---|-------------------|--|---|------|------------|---|---|
| % de Cobertura del plan de capacitación.                  | Eficacia          | Este indicador permite medir el porcentaje de miembros que recibieron los ciclos de educación frente a los miembros totales de AIESEC en Cartagena | $(\text{N}^\circ \text{ de miembros que recibieron capacitación}) / (\text{Total de miembros que necesitaban capacitación}) \times 100\%$ | 80%  | Trimestral | Listas de asistencias de capacitaciones realizadas y fechas de las capacitaciones programadas | Vicepresidente de Experiencia de equipo |
| % de efectividad de las capacitaciones realizadas         | Efectividad       | Permite medir la efectividad de las capacitaciones realizadas  | $(\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente}) / (\text{Total de miembros capacitados}) \times 100\%$           | 80%  | Trimestral | Encuesta de satisfacción de capacitaciones (NPS)  | Vicepresidente de Experiencia de equipo |
| % de cumplimiento en la evaluación de desempeño           | Eficacia          | Este indicador permite evaluar el cumplimiento en la aplicación de la evaluación de desempeño a los miembros de AIESEC en Cartagena                | $(\text{N}^\circ \text{ de miembros evaluados}) / (\text{Total de miembros}) \times 100\%$  | 95%  | Semestral  | Reporte de evaluación de desempeño  | Vicepresidente de Experiencia de equipo |
| % Personal que cumple satisfactoriamente las competencias | Efectividad       | Grado de competencias de la membresía y la eficacia del proceso de experiencia de equipo   | $(\text{N}^\circ \text{ de miembros evaluados con calificación } \geq \text{satisfactorio}) / (\text{Miembros evaluados}) \times 100\%$   | 80%  | Semestral  | Evaluaciones de desempeño   | Vicepresidente de Experiencia de equipo |
| Impacto del plan de capacitación y desarrollo             | Efectividad       | El indicador permite medir los efectos del plan de capacitación en la membresía, esto definiría el rendimiento de trabajo por áreas.               | $(\text{N}^\circ \text{ de miembros con buen performance}) / (\text{Total de miembros}) \times 100\%$                                     | 90%  | Trimestral | Herramientas que midan y reporten el performance. Ejemplo Nine Box                            | Vicepresidente de Experiencia de equipo |

**Fuente:** Realizado por los autores

## **14. Conclusiones y recomendaciones**

### **14.1 Conclusiones**

Luego de finalizada la investigación en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, cuyo objetivo general era “Analizar el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el fin de proponer un Plan de Mejoramiento que permita elevar el nivel de efectividad del mismo”. Cabe resaltar que en primera instancia se buscó la evaluación del proceso actual de capacitación y desarrollo profesional, esto es posible mediante la realización de una matriz DOFA para diagnosticar como está siendo llevado en la actualidad dicho proceso, una vez identificados los aspectos más importantes dentro de la matriz se lleva a cabo la selección y ejecución de instrumento de apoyo seleccionado de una de las referencias que fueron tomadas para la realización del estado del arte de la investigación.

El proceso actual que se maneja en la organización consta de tres aspectos principales: un ciclo de educación, espacios alternativos de formación y un ciclo de conferencias. El aspecto que llevó a la realización de la investigación es el del ciclo local de educación el cual está integrado en el plan de desarrollo y capacitación de la membresía de AIESEC en Cartagena este se plantea anualmente y se ejecuta de forma semestral, este plan le permite al miembro obtener habilidades y competencias

enfocadas en mejoras de sus destrezas y sus habilidades de liderazgo, para esto se les suministran herramientas funcionales sobre el manejo y gestión de las distintas áreas y procesos que se realizan en el comité local.

Con el Plan de Mejoramiento propuesto por los autores se busca optimizar ese ciclo local de educación. ¿De qué forma? reestructurando el plan actual junto con el proceso de capacitación y desarrollo profesional. Para esto se conformaron cuatro objetivos que trabajados de la forma adecuada mejoraran de manera eficaz y eficiente la funcionalidad de dicho proceso.

Como respaldo en la investigación de que el proceso actual de capacitación y desarrollo profesional, puede mejorar con la implementación y ejecución del plan de mejora propuesto se crearon unos Indicadores de Gestión que van a permitirle a la organización medir de forma cuantitativa el impacto que este generara. Tales como la identificación de las habilidades y competencias que se deben capacitar y desarrollar según las necesidades de la entidad local, la creación de herramientas de capacitación y desarrollo, así como las de reconcomiendo, seguimiento y control, y a su vez el fortalecimiento de las mismas para la optimización de los procesos.

## 14.2 Recomendaciones

La investigación se realizó con la finalidad de garantizar la calidad de la formación y el desempeño de los jóvenes profesionales. Es de real importancia que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación y desarrollo profesional óptimo, que cumpla con los objetivos esperados y no sea solo un trámite para cumplir con un proceso que no cubre realmente las necesidades de la organización y que además no influye en la satisfacción de los miembros.

Al realizar la aplicación del instrumento con el cual se quería lograr una comparación de cómo se manejaba el proceso de capacitación y desarrollo profesional en la organización actualmente entre la junta directiva del comité local y los voluntarios pertenecientes al mismo.

Luego de analizar los resultados obtenidos de dicha comparación se observó que existían falencias en el manejo del actual proceso de capacitación y desarrollo profesional, sumado se resalta diferencias en los puntos de vista de la junta directiva y los voluntarios en varios aspectos para tener en cuenta como son la participación total de los miembros en el programa de capacitación y desarrollo profesional, el mal diseño de dicho programa cuyo origen proviene de un mal manejo del departamento de recursos humanos de la organización. Además, aspectos importantes como el desconocimiento de políticas de capacitación y desarrollo profesional, así como la falta de seguimiento,

retroalimentación y empalme cuando finalizan los ciclos y se realizan cambios estructurales.

Para evitar toda esta serie de falencias es importante que el comité local trabaje muy de la mano con su departamento de recursos humanos, para el cual es importante seleccionar en forma idónea a las personas encargadas de dichas orientaciones, además de concientizarlos sobre el papel fundamental que juegan dentro de la organización, para que les brinden el apoyo a los demás departamentos y promuevan el funcionamiento necesario y acorde al conjunto de acciones de mejora propuestas a implementarse.

## 15. Anexos

## Instrumento de capacitación y desarrollo profesional

El presente cuestionario hace parte del desarrollo de la investigación “El proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena”. Será realizado con el fin de evaluar como AIESEC capítulo local Cartagena se encuentra en materia de capacitación y desarrollo profesional, desde el punto de vista de los presidentes y los voluntarios. De esta manera nos ayudara a Analizar el proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en AIESEC en Colombia capítulo local Cartagena, con el fin de proponer un plan de mejoramiento que permita elevar el nivel de efectividad del mismo. La encuesta solo le tomara cinco minutos y sus respuestas son anónimas, los resultados solo se manejarán para la investigación. ¡¡Gracias!!

**\*Obligatorio**

## 1. Fecha de Nacimiento \*

---

*Ejemplo: 15 de diciembre de 2012*

## 2. Genero \*

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

3. Estrato socio Económico \* *Marca solo un óvalo.*


1

2

3

4

5

## Capacitación y desarrollo profesional

---

Para el criterio de evaluación se utilizará la escala de Likert

4. La empresa está implementando algún programa de capacitación del recurso humano \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en <b>desacuerdo</b> |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo                   |
| <input type="radio"/> | Es indiferente                  |
| <input type="radio"/> | De acuerdo                      |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo           |

5. La totalidad del personal de la empresa está incluido en el programa de capacitación \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

6. Existe un alto grado de aceptación del personal de la empresa con respecto a las jornadas de capacitación \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

7. Los medios utilizados para la capacitación en la empresa son variados y fáciles de manejar \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Considera usted que lo más importante acerca de las jornadas de capacitación es la frecuencia con que se realizan \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Considera usted que lo más importante acerca de las jornadas de capacitación son las personas que las dictan \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. La eficacia de la capacitación se ha notado en los resultados obtenidos después de cada jornada \*

*Marca solo un óvalo.*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente De acuerdo    |

11. La capacitación ayuda a mejorar las habilidades de los empleados en la ejecución de su trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

12. La empresa a través del departamento de recursos humanos incentiva la capacitación en el área de servicios \* *Marca solo un óvalo.*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

13. La evaluación del personal después de recibir cada capacitación es absolutamente relevante \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. La empresa está preparada para realizar programas de auto-capacitación. \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### Cualificación del personal

---

El parámetro de calificación **será**, 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

15. la preparación académica del personal de la organización es fundamental para el ingreso y permanecía en la misma \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

16. En la organización se llevan a cabo programas para determinar el grado de cualificación del personal \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

17. La experiencia es un factor determinante para la selección y ascenso del personal dentro de la organización \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

18. El personal cumple con los niveles de experiencia requeridos para los cargos \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

19. La actual preparación académica del personal genera valor agregado para la empresa \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

20. La capacitación ayuda a mejorar las habilidades de los empleados en la ejecución de su trabajo \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

21. La habilidad repercute positivamente en la efectividad de las tareas realizadas por el personal \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

22. Las habilidades individuales del personal afectan de manera directa el desempeño laboral del grupo de trabajo \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

23. Se descubren y explotan las habilidades del personal \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

24. Es el desempeño un factor primordial para la eficiencia de la organización \*  
*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

25. La organización cuenta con herramientas de medición de desempeño del personal  
\* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

26. La eficiencia de los trabajadores es un indicador determinante para la organización  
\* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

### Políticas de capacitación y desarrollo profesional

Para el criterio de evaluación se utilizará la escala de Likert

27. La empresa cuenta con políticas de capacitación que les permitan a los empleados el desarrollo profesional \* *Marca solo un óvalo.*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

28. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional están sujetas al costo que estas representan para la empresa \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional del recurso humano se identifican plenamente con la consecución de los objetivos de la empresa \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

30. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional del recurso humano reportan beneficios a la empresa \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

31. Dentro de las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional está contemplado el seguimiento y retroalimentación como acciones de tipo correctivo \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

32. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permiten a la empresa anticiparse a los posibles cambios en la estructura de los cargos \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

33. La asignación presupuestal para la implementación de las políticas de capacitación y desarrollo profesional son suficientes para el logro de los objetivos propuestos \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> | De acuerdo               |
| <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo    |

34. Se logra satisfacer las expectativas individuales con los programas de capacitación y/o desarrollo profesional \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="radio"/> | En desacuerdo            |
| <input type="radio"/> | Es indiferente           |
| <input type="radio"/> |                          |
| <input type="radio"/> |                          |

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

35. Las políticas de capacitación y desarrollo profesional permiten a la empresa anticiparse al cambio de estructura organizacional \* *Marca solo un óvalo.*






Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

36. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permiten elaborar planes de sucesión de personal \* *Marca solo un óvalo.*






Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

37. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional estimulan el desarrollo del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa \* *Marca solo un óvalo.*






Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

38. Las políticas de capacitación y/o desarrollo profesional permite preparar cuadros directivos e intermedios \* *Marca solo un óvalo.*






Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### Importancia estratégica de la capacitación y el desarrollo profesional

---

39. La capacitación y el desarrollo profesional está contemplado en la misión

*\* Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

40. La capacitación y el desarrollo profesional está contemplado en la visión \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

41. Las políticas de capacitación y desarrollo profesional están explicadas en la organización

*\**

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

42. Los principios y los valores de la organización contribuyen al fortalecimiento de la capacitación y del desarrollo profesional \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

43. La actitud, conocimiento y compromiso del personal le dan un significativo valor agregado a la organización \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

44. Las estrategias de la organización consideran la aplicación de los programas de capacitación y desarrollo profesional \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

45. La capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento del clima organizacional \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

46. La capacitación y el desarrollo profesional contribuyen al mejoramiento de la cultura organizacional \* *Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

---

Con la tecnología de



## 16. BIBLIOGRAFÍA

1. AIESEC Colombia. (2017). *Inicio / AIESEC Colombia*. [online] Available at: <http://aieseccolombia.org/> [Accessed 12 Oct. 2016].

2. Araujo, A. and Monterrosa, A. (2006). *La capacitación y desarrollo profesional del recurso humano de las empresas prestadoras de servicio de mensajería y mercancías en la ciudad de Cartagena*. Pregrado. Universidad de Cartagena.
3. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5th ed. [ebook] Mc Gray Hill, pp.15, 66, 305. Available at: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf> [Accessed 13 Oct. 2016].
4. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11th ed. [ebook] PEARSON, pp.322-341. Available at: <https://basesdedatos.unicartagena.edu.co:2075/Pages/BookDetail.aspx?b=438> [Accessed 15 Oct. 2016].
5. Forestieri, J. and Vitola, I. (2005). *La capacitación y desarrollo profesional del recurso humano de las entidades promotoras de salud-EPS de la ciudad de Cartagena*. Pregrado. Universidad de Cartagena.
6. Gómez Blanco, C. and Mendoza Mercado, L. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S*. Pregrado. Universidad de Cartagena.
7. Martínez, J. (2001). *CAPACITACION DEL PERSONAL PARA EMPRESAS DEL NUEVO MILENIO*. Magíster. Universidad Autónoma de Nuevo León.
8. Moldy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 11th ed. [ebook] PEARSON, pp.219-224. Available at: <https://basesdedatos.unicartagena.edu.co:2075/Pages/BookDetail.aspx?b=223> [Accessed 16 Oct. 2016].
9. Sosa Guerra, Y. (2014). *PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL*

*NORORIENTE (ITECNOR), UBICADO EN LOS LLANOS DE LA FRAGUA, ZACAPA.*

Pregrado. Universidad Rafael Landívar.

10. Urban, B. (2017). *Normas APA para Trabajos Escritos y Documentos*. [online]

ColConectada. Available at: <http://www.colconectada.com/normas-apa/> [Accessed 6 Mar. 2017].

11. Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*.

7th ed. [ebook] McGraw-Hill Interamericana, pp.205-218. Available at:

<http://basesdedatos.unicartagena.edu.co:2073/book.aspx?i=294> [Accessed 14 Oct. 2016].

12. Werther, W. and Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. 3rd

ed. [ebook] McGraw-Hill, p.184. Available at:

[https://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-](https://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato)

[Chiavenato https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-](https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf)

[de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf](https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf) [Accessed

13 Oct. 2016].

**Firma Autor 1.**

**Firma Autor 2.**

Cartagena de Indias D.T y C, marzo de 2017

Señores:

**JURADOS COMITÉ EVALUADOR**  
Programa de Administración de Empresas  
Universidad de Cartagena

**ASUNTO: ENTREGA PROYECTO DE GRADO**

Me remito a ustedes con el fin de presentarles para su revisión el Proyecto titulado **“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN AIESEC EN COLOMBIA CAPÍTULO LOCAL CARTAGENA.”**.

Agradezco la atención prestada a la presente y en espera de una pronta y positiva respuesta de su parte.

Cordialmente;

**JESÚS ALBERTO PÉREZ MORA**  
Código Estudiantil:

**FRANCISCO JAVIER LÓPEZ VIDALES**  
Código Estudiantil:

Cartagena de Indias D.T y C, marzo de 2017

Señores

**COMITÉ EVALUADOR**

Programa Administración de Empresas

Universidad de Cartagena

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito certificar ante ustedes el Proyecto de Grado titulado **“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN AIESEC EN COLOMBIA CAPÍTULO LOCAL CARTAGENA.”**.adelantado por los estudiantes, **JESÚS ALBERTO PÉREZ MORA** y **FRANCISCO JAVIER LÓPEZ VIDALES**, el cual presentan como requisito para acceder al título profesional como Administrador de Empresas; investigación que considero cumple con las normas mínimas exigidas por ustedes en la presentación de Trabajos de grado.

Sin perjuicio de las modificaciones que haya podido sufrir la investigación durante su desarrollo en consonancia con el planteamiento original me permito remitir a los investigadores para que presente ante ustedes el Proyecto de Grado para su revisión, evaluación y aceptación.

Atentamente;

---

**PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO**

Docente Facultad Ciencias Económicas

Asesor Trabajo de Grado **““EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN AIESEC EN COLOMBIA CAPÍTULO LOCAL CARTAGENA.”**.

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Cartagena