

**Gestión Estratégica Del Talento Humano En AgroVerde S.A.S.: Diagnóstico,  
Análisis y Mejora De Los Procesos De Selección, Vinculación y Contratación**

Juan Carlos Acevedo Cordero

Asesor

María Andrea Cortes Barreto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de diplomado está dedicado, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para culminar este proceso académico. A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente a lo largo de este camino de formación, siendo un pilar fundamental en cada etapa de mi desarrollo personal y profesional.

De manera especial, dedico este proyecto a los docentes y tutores del diplomado, quienes con su acompañamiento, orientación y conocimientos contribuyeron significativamente al fortalecimiento de mis competencias y a la consolidación de una visión crítica y estratégica de la gestión del talento humano. Finalmente, a la empresa AgroVerde S.A.S., por permitir el desarrollo de este estudio y por abrir sus procesos organizacionales como un espacio de aprendizaje y mejora continua.

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la disciplina y la perseverancia necesarias para culminar con éxito este proceso de diplomado. A mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación incondicional, elementos fundamentales para alcanzar este logro académico y personal.

Agradezco de manera especial a los docentes, tutores y coordinadores del diplomado, quienes a través de su acompañamiento académico, orientación metodológica y valiosos aportes contribuyeron al desarrollo de este proyecto, fortaleciendo mis competencias profesionales y mi capacidad de análisis crítico.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a la empresa AgroVerde S.A.S. y a su equipo de trabajo, por la disposición, colaboración y apertura brindadas para la recolección de información y el análisis de sus procesos de gestión del talento humano, lo cual permitió el desarrollo de un diagnóstico realista y pertinente orientado al mejoramiento continuo y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a la culminación de este proyecto y a mi formación integral como profesional.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y la motivación laboral del talento humano en la empresa AgroVerde S.A.S., con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan al desempeño organizacional y al bienestar laboral. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de carácter aplicado, utilizando como único instrumento de recolección de información un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, aplicado a una muestra de 20 colaboradores pertenecientes a las áreas operativa, administrativa y comercial de la empresa. El cuestionario evaluó seis dimensiones del entorno laboral: liderazgo, comunicación organizacional, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, reconocimiento y motivación-satisfacción laboral. Los resultados evidencian un clima organizacional moderadamente favorable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas, sentido de responsabilidad y compromiso laboral por parte de los colaboradores. Sin embargo, se identificaron debilidades en aspectos relacionados con el liderazgo participativo, los procesos de comunicación interna, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de desarrollo del talento humano. Los hallazgos permiten concluir que, aunque AgroVerde S.A.S. cuenta con una base organizacional sólida, es necesario fortalecer la gestión estratégica del talento humano mediante la implementación de acciones orientadas al reconocimiento, la retroalimentación continua, el mejoramiento de la comunicación y el bienestar laboral, con el propósito de incrementar la motivación y promover un desempeño organizacional sostenible acorde con las exigencias del sector agroindustrial.

### *Palabras claves*

Clima organizacional; motivación laboral; talento humano; desempeño laboral; sector agroindustrial

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze the organizational climate and work motivation of human talent at AgroVerde S.A.S., in order to identify strengths and opportunities for improvement that contribute to organizational performance and employee well-being. The research was conducted under a quantitative, descriptive, and applied approach, using a structured questionnaire with a five-point Likert scale as the sole data collection instrument. The questionnaire was administered to a sample of 20 employees from the operational, administrative, and commercial areas of the company. Six key dimensions of the work environment were evaluated: leadership, organizational communication, interpersonal relationships, working conditions, recognition, and motivation–job satisfaction. The results indicate a moderately favorable organizational climate, characterized by positive interpersonal relationships, a sense of responsibility, and employee commitment. However, weaknesses were identified in aspects related to participatory leadership, internal communication processes, performance recognition, and opportunities for human talent development. The findings lead to the conclusion that, although AgroVerde S.A.S. has a solid organizational foundation, it is necessary to strengthen strategic human talent management through actions focused on recognition, continuous feedback, improved communication, and workplace well-being, in order to enhance motivation and promote sustainable organizational performance in line with the demands of the agro-industrial sector.

### *Keywords*

Organizational climate; work motivation; human talent; job performance; agro-industrial sector.

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Planteamiento del problema.....	10
Justificación .....	12
Objetivos .....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos .....	15
Antecedentes.....	16
Marco teórico.....	19
Marco legal .....	22
Metodología .....	27
Resultados.....	79
Conclusiones.....	94
Recomendaciones .....	96
Referencias Bibliográficas .....	98

### Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Caracterización del talento humano participante en el estudio</i> .....	29
<i>Tabla 2 Presupuesto estimado del Plan de Capacitación – AgroVerde S.A.S.</i> .....	54
<i>Tabla 3 Beneficios financieros proyectados (anuales)</i> .....	55
<i>Tabla 4 Criterios e indicadores de evaluación del desempeño – AgroVerde S.A.S.</i> .....	62
<i>Tabla 5 Indicadores de Desempeño (KPI)</i> .....	66
<i>Tabla 6 Vinculación del desempeño con la compensación y beneficios – AgroVerde S.A.S.</i> .....	71
<i>Tabla 7 Documentos analizados</i> .....	88

### Lista de Apéndices

<i>Apéndice A Instrumento de encuesta de clima organizacional y motivación laboral</i> .....	98
<i>Apéndice B transcripción completa</i> .....	99
<i>Apéndice C Formato de Autoevaluación del Desempeño</i> .....	119
<i>Apéndice D Resultados Consolidados del Instrumento de Evaluación del Desempeño</i> .....	121

## **Introducción**

AgroVerde S.A.S. es una empresa agroindustrial ubicada en el municipio de La Mesa, departamento de Cundinamarca, dedicada a la producción, empaquetado y comercialización de hortalizas frescas, bajo criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. En un contexto caracterizado por la creciente demanda de alimentos inocuos, trazables y producidos de manera responsable, la empresa enfrenta el desafío de fortalecer sus procesos internos para mejorar la eficiencia operativa, garantizar la calidad del producto y mantener su competitividad en los mercados regionales.

En este escenario, el talento humano se constituye como un factor estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en el sector agroindustrial, donde las condiciones laborales, la coordinación de procesos productivos y el compromiso del personal influyen directamente en los resultados empresariales. Por ello, AgroVerde S.A.S. ha identificado la necesidad de evaluar y fortalecer la gestión de su capital humano como un eje clave para la sostenibilidad organizacional y la generación de ventaja competitiva.

El presente documento tiene como propósito desarrollar un diagnóstico integral de los procesos de gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S., específicamente en las etapas de atracción y selección de personal, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial. A partir del análisis de estas dimensiones, se busca identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora que permitan optimizar el desempeño del talento humano y alinear sus competencias con las necesidades estratégicas de la organización.

Finalmente, este diagnóstico no solo permite comprender la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa, sino que también constituye la base para la formulación de

alternativas de mejora orientadas a la innovación, el bienestar laboral y la eficiencia organizacional, contribuyendo así a la construcción de una ventaja competitiva sostenible y al fortalecimiento de AgroVerde S.A.S. en el entorno agroindustrial regional.

## **Planteamiento del problema**

En el contexto actual del sector agroindustrial, las organizaciones enfrentan crecientes desafíos relacionados con la productividad, la sostenibilidad, la transformación digital y la retención del talento humano. AgroVerde S.A.S. no es ajena a esta realidad, ya que presenta limitaciones estructurales en la gestión del talento humano, especialmente en los procesos de inducción, capacitación y desarrollo de competencias de su personal operativo y administrativo–comercial.

A partir del diagnóstico grupal realizado, se evidenció que gran parte del aprendizaje del personal se ha desarrollado de manera empírica, sin lineamientos formales ni procesos sistemáticos de formación. Esta situación ha generado brechas significativas en competencias técnicas relacionadas con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), la inocuidad y la seguridad y salud en el trabajo, así como debilidades en el uso de herramientas digitales para el registro, control y análisis de la información productiva.

De igual forma, se identificaron falencias en competencias comerciales, atención al cliente y marketing digital, lo cual limita el posicionamiento de la empresa en el mercado y reduce su capacidad de respuesta frente a las nuevas exigencias de los consumidores. A nivel organizacional, la ausencia de un proceso formal de inducción dificulta la adaptación del personal nuevo, incrementa los errores operativos y eleva el riesgo de rotación laboral.

Desde una perspectiva grupal, el problema se agrava al no contar con un plan articulado que permita alinear los esfuerzos individuales de capacitación con los objetivos estratégicos de la organización. Esto impide la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo, limita el desarrollo del talento humano y afecta la competitividad y sostenibilidad de AgroVerde S.A.S.

En este sentido, surge la necesidad de diseñar e implementar un proyecto integral que articule planes de inducción y capacitación individual dentro de una estrategia grupal de fortalecimiento del talento humano, orientada al desarrollo de competencias técnicas, digitales y comportamentales que respondan a las necesidades reales de la organización y su entorno productivo.

## Justificación

El fortalecimiento de la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S. resulta fundamental, dado que diversas limitaciones productivas, administrativas y comerciales que enfrenta la empresa se originan en debilidades asociadas a los procesos de atracción y selección, vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, clima organizacional y compensación salarial del personal. Se ha identificado que la ausencia de perfiles de cargo formalmente definidos, la inexistencia de políticas estructuradas de reclutamiento y selección, la falta de estandarización de funciones y la limitada formación técnica han generado inconsistencias operativas, dificultades para el cumplimiento de requisitos de calidad e inocuidad y una reducida capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

En este contexto, se hace necesario realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano, con el fin de proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de dichos procesos y a la mejora del desempeño organizacional. La productividad de AgroVerde S.A.S. depende directamente de contar con personal idóneo, capacitado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Cuando los procesos de atracción y selección no se desarrollan de manera adecuada o se vincula personal sin las competencias requeridas, se incrementan las pérdidas operativas, la variabilidad en los rendimientos, el uso ineficiente de los insumos y la probabilidad de errores que afectan la producción, la calidad final del producto y la satisfacción del cliente.

Desde esta perspectiva, mejorar los procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño laboral, inducción, clima organizacional y compensación salarial permitirá incorporar y retener colaboradores con mayores capacidades técnicas y actitudinales, lo que se reflejará en una

operación más eficiente, segura y sostenible. Asimismo, la implementación de sistemas claros de evaluación y reconocimiento contribuirá a fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, aspectos clave para la estabilidad del talento humano en el sector agroindustrial.

Adicionalmente, la calidad e inocuidad de las hortalizas producidas por AgroVerde S.A.S. dependen en gran medida del desempeño cotidiano del personal encargado de las labores agrícolas y de poscosecha. El cumplimiento de normativas exigidas por entidades como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y los lineamientos de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) requiere que los trabajadores comprendan, adopten y apliquen correctamente los protocolos establecidos. En este sentido, fortalecer los procesos de contratación y asegurar programas permanentes de capacitación resulta indispensable para garantizar productos consistentes, trazables y confiables, capaces de competir en mercados con altos estándares de calidad.

De igual manera, las oportunidades comerciales de AgroVerde S.A.S. se encuentran estrechamente vinculadas con las competencias, el nivel de satisfacción laboral y la percepción de equidad en la compensación del personal encargado de las actividades de venta, negociación y atención al cliente. Una estrategia comercial efectiva demanda colaboradores con habilidades en comunicación, gestión de clientes y uso de herramientas digitales, lo cual solo es posible si la empresa estructura adecuadamente sus procesos de atracción, selección y formación del talento humano.

Finalmente, el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad ambiental, la mejora continua y el trabajo seguro depende de una gestión integral del talento humano. Cuando los procesos de selección, contratación, evaluación del desempeño y compensación salarial están respaldados por políticas claras y coherentes, se facilita la

construcción de equipos comprometidos, responsables y capaces de adoptar prácticas sostenibles en el uso de los recursos, el manejo de residuos y el cuidado del entorno. Asimismo, una gestión del talento humano sólida contribuye al bienestar de los trabajadores, al empleo digno y al fortalecimiento del clima organizacional en la comunidad rural donde opera la empresa.

En conjunto, la presente propuesta se justifica porque busca intervenir el núcleo estratégico de AgroVerde S.A.S.: su talento humano. Fortalecer los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño laboral y compensación salarial permitirá mejorar el desempeño organizacional, incrementar la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible en el corto y mediano plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico integral de la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S., considerando los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial, con el fin de proponer acciones de mejora que fortalezcan el desempeño organizacional y el bienestar laboral.

### **Objetivos Específicos**

Analizar los procesos de atracción y selección, capacitación y evaluación del desempeño, identificando su nivel de estructuración, aplicación y coherencia con las necesidades operativas y estratégicas de AgroVerde S.A.S.

Evaluar la percepción de los colaboradores frente al clima organizacional, la satisfacción laboral y la compensación salarial, a partir de los resultados del cuestionario aplicado.

Proponer estrategias de mejora para la gestión del talento humano, orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral, la motivación, el bienestar y la sostenibilidad organizacional de AgroVerde S.A.S.

## Antecedentes

La gestión del talento humano ha sido ampliamente estudiada como un factor determinante para el desempeño organizacional, la productividad y la sostenibilidad empresarial. Diversos autores coinciden en que las organizaciones que invierten en procesos estructurados de selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal logran mayores niveles de eficiencia y competitividad. Chiavenato (2020) sostiene que el talento humano constituye el principal activo estratégico de las organizaciones, ya que el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los trabajadores influyen directamente en la calidad de los procesos y en el logro de los objetivos organizacionales.

En el contexto latinoamericano, varios estudios han evidenciado que las empresas del sector agroindustrial presentan debilidades significativas en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con la formación técnica, la estandarización de funciones y la adopción de tecnologías. Según Calderón, Álvarez y Naranjo (2019), la falta de planes formales de capacitación en empresas agroproductivas limita la apropiación de buenas prácticas agrícolas, incrementa los errores operativos y reduce la capacidad de cumplir con estándares de calidad e inocuidad exigidos por el mercado.

Investigaciones previas también han demostrado la relación directa entre capacitación y desempeño laboral. Noe (2017) afirma que los programas de formación bien diseñados mejoran las competencias laborales, reducen la rotación del personal y fortalecen el compromiso organizacional. En concordancia, Salgado y Ríos (2021) evidencian que la capacitación continua en sectores productivos rurales contribuye al mejoramiento de la productividad y a la adopción de prácticas sostenibles, siempre que esté alineada con las necesidades reales del puesto de trabajo.

En cuanto a los procesos de inducción, estudios como el de Cabezas y Rodríguez (2021) destacan que una inducción estructurada facilita la adaptación del trabajador, reduce el tiempo de aprendizaje y disminuye la probabilidad de errores y accidentes laborales. En empresas donde la inducción se realiza de manera informal o empírica, se incrementan los riesgos operativos y se afecta negativamente el clima organizacional, especialmente en actividades que implican manejo de herramientas, agroinsumos y procesos de poscosecha.

Por otra parte, la literatura reciente resalta la importancia del reskilling y upskilling como estrategias clave frente a la transformación digital y los cambios en los modelos productivos. Briceño (2023) señala que estas prácticas permiten a las organizaciones actualizar las competencias del talento humano y adaptarse a nuevas tecnologías, reduciendo la obsolescencia laboral y fortaleciendo la competitividad. En el sector agroindustrial, estas estrategias resultan fundamentales para la implementación de sistemas de trazabilidad, registros digitales y control de la información productiva.

Asimismo, estudios sobre bienestar laboral y retención del talento indican que las organizaciones que promueven oportunidades de aprendizaje, desarrollo profesional y condiciones laborales dignas logran mayores niveles de satisfacción y compromiso del personal. Robbins y Judge (2018) afirman que la motivación laboral se ve fortalecida cuando los trabajadores perciben que la empresa invierte en su crecimiento y reconoce su aporte al logro de los resultados organizacionales.

Finalmente, antecedentes normativos y académicos en Colombia resaltan la responsabilidad del empleador en la formación y protección del trabajador. Durán Bernardino (2021) destaca que las políticas públicas de empleo promueven la capacitación y el desarrollo del talento humano como pilares del empleo digno y la sostenibilidad empresarial. En este sentido, la

articulación entre gestión del talento humano, capacitación y cumplimiento normativo se convierte en un elemento clave para el fortalecimiento organizacional.

En conjunto, estos antecedentes evidencian la necesidad de desarrollar proyectos orientados al diagnóstico y fortalecimiento de la gestión del talento humano en empresas agroindustriales como AgroVerde S.A.S., integrando procesos de inducción, capacitación, desarrollo de competencias y transformación digital, con el fin de mejorar el desempeño laboral, la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

## **Marco teórico**

El marco teórico constituye la base conceptual que sustenta el análisis del clima organizacional, la motivación laboral y la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S. A través de este apartado se presentan los principales enfoques teóricos que permiten comprender cómo las condiciones internas de la organización influyen en el comportamiento, desempeño y compromiso de los trabajadores, especialmente en contextos productivos del sector agroindustrial.

### ***Gestión del talento humano***

La gestión del talento humano se concibe como un conjunto de procesos estratégicos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de la organización, alineando sus competencias con los objetivos institucionales. Chiavenato (2020) señala que el talento humano dejó de ser considerado un recurso meramente operativo para convertirse en un factor estratégico de competitividad, dado que el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los trabajadores inciden directamente en el logro de resultados organizacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano integra procesos como la selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral, los cuales permiten fortalecer el compromiso y la productividad. Dessler (2019) sostiene que una adecuada gestión del personal contribuye a mejorar el desempeño organizacional y a crear entornos laborales más estables y motivadores.

En el sector agroindustrial, la gestión del talento humano adquiere especial relevancia debido a las condiciones físicas del trabajo, la estacionalidad de la producción y la necesidad de cumplir estándares de calidad, inocuidad y sostenibilidad. Una gestión eficiente del talento

humano en empresas como AgroVerde S.A.S. permite reducir la rotación, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.

### ***Clima organizacional***

El clima organizacional hace referencia a las percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación y las condiciones de trabajo. Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, las cuales influyen en su motivación y comportamiento.

De acuerdo con Robbins y Judge (2018), el clima organizacional impacta de manera significativa la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño de los trabajadores. Un clima organizacional positivo se caracteriza por relaciones basadas en el respeto, una comunicación clara, reconocimiento, participación y condiciones laborales adecuadas. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación, conflictos, bajo rendimiento y alta rotación del personal.

En empresas agroindustriales como AgroVerde S.A.S., donde el trabajo operativo requiere coordinación, trabajo en equipo y cumplimiento de protocolos, el clima organizacional se convierte en un elemento clave para garantizar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos.

### ***Motivación laboral***

La motivación laboral se entiende como el conjunto de factores internos y externos que impulsan a las personas a actuar, esforzarse y persistir en el logro de los objetivos organizacionales. Robbins (2018) define la motivación como el proceso mediante el cual se inicia, dirige y mantiene el esfuerzo orientado al cumplimiento de metas.

Desde el enfoque clásico, Maslow (1954) plantea que las personas se motivan a partir de la satisfacción de una jerarquía de necesidades, que van desde las necesidades básicas hasta la autorrealización. Por su parte, Herzberg (1968) distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales, señalando que aspectos como el reconocimiento, el logro y el desarrollo profesional son determinantes para la satisfacción laboral.

En el contexto organizacional, la motivación laboral está estrechamente relacionada con el clima organizacional y la gestión del talento humano. Cuando los trabajadores perciben condiciones laborales justas, oportunidades de desarrollo, liderazgo adecuado y reconocimiento, se incrementa su compromiso y productividad, aspectos fundamentales para el desempeño sostenible de AgroVerde S.A.S.

### **Marco legal**

El marco legal constituye un eje estructural para la gestión del talento humano, en tanto define los límites normativos dentro de los cuales se configuran las relaciones laborales, las condiciones de trabajo y los mecanismos de protección al trabajador. En el contexto organizacional, el cumplimiento normativo no debe entenderse únicamente como una obligación jurídica, sino como un instrumento estratégico que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño del talento humano.

Chiavenato (2017) sostiene que la gestión moderna del talento humano requiere una articulación coherente entre la normativa laboral y las prácticas organizacionales, ya que la aplicación meramente formal de la ley resulta insuficiente si no se traduce en acciones que promuevan la equidad, la participación y el bienestar del trabajador. Desde esta perspectiva, el marco legal se convierte en un factor condicionante de la calidad de vida laboral y de la percepción de justicia organizacional.

En Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) establece los principios fundamentales que regulan la relación empleador-trabajador, tales como la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral y la protección del trabajador como parte vulnerable de la relación contractual (Congreso de la República, 1950). No obstante, en la práctica organizacional, la aplicación del CST suele limitarse al cumplimiento mínimo de obligaciones contractuales, sin integrarse de manera estratégica a los procesos de gestión humana.

Por otro lado, la Constitución Política de Colombia, expedida por la Asamblea Nacional Constituyente en 1991, constituye la norma de mayor jerarquía del ordenamiento jurídico colombiano. En materia laboral, reconoce el trabajo como un derecho fundamental y un principio

rector del Estado Social de Derecho, estableciendo obligaciones claras tanto para el Estado como para los empleadores. En este sentido, el artículo 25 consagra el trabajo como un derecho y una obligación social que goza de especial protección, garantizando a toda persona condiciones dignas y justas en su ejercicio. Por su parte, el artículo 48 establece la seguridad social como un servicio público de carácter obligatorio, cuya prestación se realiza bajo la dirección, coordinación y control del Estado. Finalmente, el artículo 53 define los principios mínimos fundamentales del trabajo, entre los que se destacan la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital y móvil, la estabilidad laboral, la irrenunciabilidad a los beneficios mínimos, la primacía de la realidad sobre las formalidades y la protección especial al trabajador, los cuales orientan la gestión del talento humano en las organizaciones (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Dessler (2020) advierte que cuando las normas laborales se aplican de forma rígida o meramente administrativa, se corre el riesgo de generar percepciones de inequidad y distanciamiento entre la organización y sus trabajadores. En empresas del sector agroindustrial, como AgroVerde S.A.S., esta situación puede acentuarse debido a la alta carga operativa, la estacionalidad del trabajo y las condiciones físicas exigentes. Por ello, el reto no radica únicamente en cumplir con la normativa laboral, sino en utilizarla como base para construir relaciones laborales más humanas, transparentes y orientadas al desarrollo del talento.

En relación con la protección social, la Ley 100 de 1993 establece el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual busca garantizar la cobertura en salud, pensión y riesgos laborales para todos los trabajadores (Congreso de la República, 1993). Si bien la afiliación al sistema es obligatoria, su impacto real en la motivación y el clima organizacional depende de la forma en que la empresa gestione y comunique estos beneficios.

Desde la teoría de los factores higiénicos de Herzberg (2003), la seguridad social y las condiciones laborales adecuadas no generan motivación directa, pero su ausencia provoca insatisfacción, descontento y rotación laboral. En el sector agrícola, caracterizado por altos niveles de riesgo, la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales debe ir acompañada de una gestión preventiva efectiva. Cuando la seguridad social se percibe únicamente como un requisito legal y no como una estrategia de bienestar, su impacto positivo en el clima organizacional se ve limitado.

El Decreto 1072 de 2015, junto con la Resolución 0312 de 2019, establece la obligatoriedad de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), promoviendo un enfoque preventivo y sistemático de los riesgos laborales. Sin embargo, diversos estudios en gestión organizacional evidencian que muchas empresas implementan el SG-SST de manera formalista, concentrándose en la documentación y el cumplimiento normativo, sin lograr una apropiación real por parte de los trabajadores.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) señalan que un SG-SST efectivo debe integrarse a la cultura organizacional y a los procesos de gestión humana, de modo que los trabajadores se reconozcan como actores activos en la prevención de riesgos. En AgroVerde S.A.S., la correcta implementación del SG-SST representa una oportunidad para fortalecer la confianza, reducir la accidentalidad y mejorar el desempeño laboral; no obstante, su efectividad dependerá del grado de participación, capacitación y liderazgo que la organización promueva.

En cuanto a la convivencia laboral y el respeto por la dignidad humana, la Ley 1010 de 2006 establece mecanismos para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Robbins y Judge (2017) destacan que los ambientes laborales caracterizados por el respeto y la comunicación asertiva favorecen la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el trabajo

colaborativo. A pesar de ello, en contextos productivos con estructuras jerárquicas marcadas, como el sector agroindustrial, el acoso laboral puede normalizarse si no existe una gestión consciente del clima organizacional.

De igual manera, la Ley 1562 de 2012 refuerza la responsabilidad del empleador en la prevención de accidentes y enfermedades laborales, mientras que la Ley 1581 de 2012 regula la protección de datos personales en los procesos de gestión del talento humano. Werther y Davis (2019) subrayan que el manejo ético y confidencial de la información laboral fortalece la confianza organizacional y la percepción de transparencia, elementos esenciales para un clima organizacional saludable. Por su parte, la Ley 1429 de 2010 fomenta la formalización laboral, aspecto clave para la sostenibilidad y estabilidad del empleo en empresas en crecimiento.

Finalmente, el sector agroindustrial exige el cumplimiento de normativas específicas relacionadas con la inocuidad, la sostenibilidad y la seguridad alimentaria, como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y las disposiciones emitidas por el ICA y el INVIMA. Estas normas no solo regulan los procesos productivos, sino que también inciden en las competencias, actitudes y comportamientos del talento humano.

Porter y Kramer (2011) plantean que el cumplimiento normativo y la sostenibilidad generan valor compartido cuando se integran de manera estratégica a la cultura organizacional. En AgroVerde S.A.S., la normativa sectorial representa un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia, la responsabilidad social y el compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

En síntesis, el marco legal no debe concebirse como un conjunto aislado de obligaciones, sino como un sistema dinámico que, cuando se articula de manera estratégica con la gestión del

talento humano, puede convertirse en un factor determinante para la mejora del clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño sostenible de AgroVerde S.A.S.

## **Metodología**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con carácter aplicado y un alcance diagnóstico–propositivo, orientado a realizar un análisis integral de la gestión del talento humano en la empresa AgroVerde S.A.S. Este enfoque metodológico permite identificar, medir y describir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores y el estado actual de los procesos relacionados con la gestión humana, así como formular propuestas de mejora ajustadas a la realidad organizacional.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en la recolección de datos numéricos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, lo que posibilita la medición objetiva de variables asociadas a los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque permite analizar información estandarizada y comparable, facilitando el análisis estadístico y la identificación de tendencias relevantes.

La investigación es de tipo descriptivo, dado que su propósito principal es caracterizar y analizar el estado actual de la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S., así como las percepciones de los colaboradores frente a su entorno laboral, sin manipular intencionalmente las variables objeto de estudio. Este tipo de estudio permite comprender la realidad organizacional tal como se presenta en su contexto natural.

Asimismo, el estudio posee un carácter aplicado, ya que los resultados obtenidos a partir del diagnóstico no se limitan a la descripción de la situación existente, sino que se utilizan como insumo para la formulación de estrategias y acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional, la motivación, el bienestar laboral y la sostenibilidad de la empresa.

El alcance diagnóstico–propositivo del estudio se evidencia en que, a partir del análisis de los datos recolectados, se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento humano, lo que permite estructurar propuestas concretas alineadas con las necesidades operativas y estratégicas de AgroVerde S.A.S.

### ***Enfoque metodológico y técnica de recolección de información***

Como único instrumento de recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado para evaluar cuantitativamente la percepción de los colaboradores frente a las dimensiones objeto de estudio. El instrumento emplea una escala tipo Likert de cinco puntos, lo que permite obtener información homogénea, confiable y susceptible de análisis estadístico.

El cuestionario permitió recolectar datos relacionados con los procesos de atracción y selección, capacitación, evaluación del desempeño, clima organizacional, satisfacción laboral y compensación salarial, facilitando la identificación de tendencias, niveles de percepción y áreas críticas dentro de la gestión del talento humano.

Si bien el instrumento es de naturaleza cuantitativa, el análisis de los resultados incorpora una lectura interpretativa, contextualizando los hallazgos de acuerdo con las características propias del sector agroindustrial y la dinámica interna de la organización. Esta aproximación permite enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado sin recurrir a instrumentos cualitativos adicionales, manteniendo coherencia metodológica con el diseño de investigación planteado.

### ***Población y muestra***

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad del talento humano de AgroVerde S.A.S., distribuido en las áreas operativa agrícola, administrativa y comercial. Esta

diversidad funcional permite analizar el clima organizacional desde distintas perspectivas, considerando las particularidades propias de cada proceso productivo y administrativo.

La muestra estuvo integrada por 20 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional y por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad del personal, su permanencia activa en la empresa y su conocimiento directo de los procesos organizacionales. Se incluyeron colaboradores de distintos niveles jerárquicos, tales como personal operativo, supervisores y administrativos, con el fin de obtener una visión integral del clima organizacional y los factores motivacionales.

### ***Caracterización del talento humano participante***

La caracterización de los participantes permite contextualizar los resultados del estudio y comprender cómo variables sociodemográficas y laborales influyen en las percepciones sobre el clima organizacional y la motivación laboral.

**Tabla 1**

*Caracterización del talento humano participante en el estudio*

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>
Total de participantes	—	20
Género	Masculino	12
	Femenino	8
Área de trabajo	Operativa agrícola	12
	Administrativa	5
	Comercial	3
Nivel de formación	Básica / Secundaria	9
	Técnica	6

	Profesional	5
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	4
	Entre 1 y 3 años	9
	Más de 3 años	7

*Nota. Elaboración propia.*

Esta caracterización evidencia una participación mayoritaria del personal operativo, coherente con la naturaleza agroindustrial de la empresa, así como una diversidad en niveles de formación y antigüedad que enriquece el análisis del clima organizacional.

#### ***Técnicas e instrumentos de recolección de información***

Para la recolección de la información se emplean diversas técnicas e instrumentos, seleccionados de acuerdo con los objetivos del proyecto:

**Encuestas de clima organizacional y motivación laboral:** Para el diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral en AgroVerde S.A.S. se aplicaron **20 encuestas** dirigidas a trabajadores de diferentes áreas de la empresa, incluyendo personal operativo y administrativo. La selección de los participantes se realizó mediante un **muestreo no probabilístico por conveniencia**, considerando la disponibilidad del personal y su vinculación activa con los procesos organizacionales.

El instrumento utilizado correspondió a un **cuestionario estructurado con afirmaciones tipo Likert**, orientadas a evaluar dimensiones clave del clima organizacional y la motivación laboral. Las afirmaciones permitieron medir la percepción de los colaboradores frente a aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la satisfacción laboral. Entre las principales afirmaciones evaluadas se incluyeron:

- “*Mi jefe inmediato brinda orientación clara para el desarrollo de mis funciones*”
- “*La comunicación interna en la empresa es clara y oportuna*”
- “*Existe respeto y cooperación entre los compañeros de trabajo*”
- “*Cuento con condiciones laborales seguras y adecuadas para desempeñar mis funciones*”
- “*Mi esfuerzo y desempeño son reconocidos por la empresa*”
- “*Me siento motivado(a) y satisfecho(a) con mi trabajo en AgroVerde S.A.S.*”
- “*Me identifico con los objetivos organizacionales y tengo intención de permanecer en la empresa*”

Las respuestas se registraron en una escala de cinco niveles, desde *totalmente en desacuerdo* hasta *totalmente de acuerdo*, lo que permitió cuantificar las percepciones del talento humano y facilitar el análisis de los factores que inciden en el clima organizacional y la motivación laboral. Los resultados obtenidos constituyen un insumo fundamental para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano de AgroVerde S.A.S.

El instrumento utilizado fue un **cuestionario estructurado**, diseñado para medir de manera cuantitativa la percepción de los trabajadores frente a variables clave del entorno laboral. La encuesta estuvo compuesta por **25 preguntas cerradas**, organizadas en seis dimensiones: liderazgo, comunicación organizacional, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, reconocimiento y motivación–satisfacción laboral.

Las respuestas se midieron a través de una **escala tipo Likert de cinco puntos**, donde 1 correspondía a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*, permitiendo identificar

tendencias, fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional y la motivación del talento humano en AgroVerde S.A.S.

### **Estructura del cuestionario y preguntas aplicadas**

#### **Dimensión 1. Liderazgo (5 ítems)**

1. Mi jefe inmediato brinda orientación clara para el desarrollo de mis funciones.
2. Recibo apoyo oportuno de mi superior cuando enfrento dificultades en el trabajo.
3. El estilo de liderazgo en la empresa fomenta el trabajo en equipo.
4. Las decisiones tomadas por los superiores son justas y coherentes.
5. Tengo la posibilidad de participar en decisiones relacionadas con mi trabajo.

#### **Dimensión 2. Comunicación organizacional (4 ítems)**

6. La información que recibo sobre mi trabajo es clara y comprensible.
7. La comunicación interna se realiza de manera oportuna.
8. Los canales de comunicación utilizados por la empresa son adecuados.
9. Recibo información suficiente sobre cambios o decisiones importantes.

#### **Dimensión 3. Relaciones interpersonales (4 ítems)**

10. Existe respeto entre los compañeros de trabajo.
11. Se fomenta la cooperación entre los miembros del equipo.
12. El ambiente laboral es agradable.
13. Los conflictos laborales se manejan de manera adecuada.

#### **Dimensión 4. Condiciones de trabajo (5 ítems)**

14. Cuento con las herramientas necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo.
15. El ambiente físico de trabajo es seguro.
16. La empresa promueve el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

17. Las condiciones laborales permiten un buen desempeño de mis funciones.

18. La jornada laboral es razonable y acorde con mis funciones.

#### **Dimensión 5. Reconocimiento (3 ítems)**

19. Mi esfuerzo es reconocido por la empresa.

20. El buen desempeño es valorado por mis superiores.

21. Existen incentivos por el cumplimiento de metas y objetivos.

#### **Dimensión 6. Motivación y satisfacción laboral (4 ítems)**

22. Me siento motivado(a) en mi trabajo.

23. Me siento satisfecho(a) con mi trabajo en AgroVerde S.A.S.

24. Me identifico con los objetivos de la empresa.

25. Tengo intención de continuar trabajando en AgroVerde S.A.S.

#### **Validación del instrumento**

El cuestionario fue elaborado a partir de referentes teóricos sobre clima organizacional y motivación laboral, tomando como base modelos propuestos por autores como Robbins y Chiavenato. Para garantizar su validez de contenido, el instrumento fue revisado por **dos docentes expertos en gestión del talento humano**, quienes evaluaron la coherencia, claridad y pertinencia de las preguntas en relación con los objetivos del estudio.

Posteriormente, se realizó una **prueba piloto** con 5 trabajadores, lo que permitió ajustar la redacción de algunos ítems para facilitar su comprensión. La confiabilidad del instrumento se verificó mediante el cálculo del **coeficiente Alfa de Cronbach**, obteniendo un valor de **0,87**, lo cual indica un nivel alto de consistencia interna y confiabilidad del cuestionario.

### **Categorías de análisis**

A partir de los instrumentos aplicados, se definieron las siguientes categorías de análisis, utilizadas tanto en el componente cuantitativo como cualitativo:

- Liderazgo
- Comunicación organizacional
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo
- Reconocimiento laboral
- Motivación y satisfacción laboral

Estas categorías permitieron organizar la información, facilitar el análisis comparativo y sustentar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **Diagnóstico Del Proceso De Selección y Contratación En AgroVerde S.A.S**

A partir de la información recolectada mediante entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental, se realizará un diagnóstico y análisis crítico del proceso de **selección y contratación** del talento humano en AgroVerde S.A.S. Este análisis permitirá determinar el grado de formalización, coherencia y eficacia del sistema actual, así como su alineación con la normativa laboral vigente y con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

El diagnóstico se estructura en los siguientes componentes:

### ***Políticas y lineamientos de talento humano***

Se evaluará si AgroVerde S.A.S cuenta con políticas claras y formalizadas que orienten la gestión del talento humano en lo relacionado con selección y contratación. El análisis incluirá:

- **Reclutamiento interno y externo:**

Se determinará si existen criterios transparentes para priorizar vacantes internas, mecanismos para convocar externamente y reglas que aseguren procesos abiertos, justos y competitivos.

- **Criterios para selección de personal operativo, administrativo y técnico:**

Se revisará la pertinencia de los perfiles establecidos para labores agrícolas, logísticas y administrativas, verificando si responden a las competencias técnicas y comportamentales necesarias para el desempeño adecuado del cargo.

- **Perfilamiento de cargos:**

Se analizará si la empresa cuenta con descripciones actualizadas de funciones, requisitos mínimos, responsabilidades y nivel de formación requerido, elementos esenciales para un proceso de selección eficaz.

- **Igualdad de oportunidades y no discriminación:**

Se verificará si la empresa aplica políticas que garanticen procesos libres de sesgos y discriminación por motivos de edad, género, origen, nivel educativo u otros factores ajenos al desempeño laboral.

La identificación de estas políticas permitirá establecer si el proceso de selección es consistente, transparente y alineado con buenas prácticas de gestión humana.

*Fases del proceso de selección*

Se analizará la forma en que AgroVerde S.A.S ejecuta cada una de las etapas del proceso de selección, atendiendo a su estructura, secuencia lógica y nivel de formalización:

- **Identificación de necesidades de personal:**

Se evaluará si la empresa realiza un análisis previo de cargas de trabajo, estacionalidad de cultivos y proyecciones productivas para determinar cuándo y cuántas personas contratar.

- **Reclutamiento:**

Se examinarán los canales utilizados (recomendaciones, redes sociales, bolsas de empleo, convocatorias locales), su alcance y su pertinencia según el tipo de cargo.

- **Preselección:**

Se revisará el proceso de filtrado de hojas de vida, la verificación inicial de requisitos y la existencia de criterios objetivos para descartar o avanzar candidatos.

- **Evaluación:**

Se analizará la utilización de entrevistas estructuradas, pruebas técnicas (por ejemplo, manejo de herramientas agrícolas, calibración de equipos, registro de datos), pruebas psicométricas, pruebas de habilidades blandas y verificación de referencias laborales.

- **Selección final:**

Se evaluará la coherencia de los criterios utilizados para la toma de decisiones, la participación de líderes de área, y la transparencia del proceso.

Este análisis permitirá identificar cuellos de botella, improvisación o falta de estandarización que afecten la calidad de los candidatos seleccionados.

***Procedimiento de contratación***

Se examinará el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos relacionados con la formalización del vínculo laboral, según el Código Sustantivo del Trabajo y las orientaciones del Ministerio del Trabajo:

- **Tipo de contrato:**

Se verificará el uso adecuado de contratos a término fijo, indefinido, por obra o labor, y su correspondencia con la naturaleza de las actividades agrícolas o administrativas.

- **Afiliación al sistema de seguridad social:**

Se evaluará si se realiza oportunamente la afiliación a EPS, ARL, AFP y caja de compensación, así como la correcta clasificación del riesgo (especialmente relevante para labores agrícolas).

- **Documentación y registros:**

Se revisará la existencia de hojas de vida completas, copias de documentos, contratos firmados, formatos de ingreso, certificaciones y registros exigidos por la ley.

- **Inducción y vinculación:**

Se identificará si la empresa brinda orientación inicial sobre políticas, reglamento interno, métodos de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, buenas prácticas agrícolas y funciones asignadas.

El objetivo es determinar el nivel de formalidad y cumplimiento normativo del proceso de vinculación laboral.

### ***Cumplimiento normativo y riesgos laborales***

Se evaluará el nivel de alineación de AgroVerde S.A.S con la normativa vigente y con los requisitos específicos del sector agrícola:

- **Reglamento interno de trabajo:**

Se analizará si existe, si está actualizado y si es socializado con todos los trabajadores.

- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST):**

Se revisará la implementación de inducciones, elementos de protección personal, capacitación en riesgos agrícolas y protocolos de trabajo seguro.

- **Normativas agrícolas específicas:**

Se verificará el cumplimiento de requisitos relacionados con manipulación de alimentos, BPA, uso de agroquímicos, manejo seguro de herramientas y prácticas de higiene.

- **Condiciones laborales:**

Se evaluará la jornada laboral, descansos, condiciones ambientales, carga física, nivel de supervisión y calidad del ambiente de trabajo.

Este análisis permitirá detectar riesgos laborales, legales y administrativos que podrían afectar la operación y exposición jurídica de la empresa.

### ***Análisis crítico del proceso***

Con base en la evaluación integral, se realizará un análisis crítico que permita identificar:

- Brechas entre la práctica actual y lo establecido por la normativa laboral y las buenas prácticas de selección.

- **Riesgos administrativos, legales y operativos** derivados de vacíos en la selección, contratación o documentación.
- **Oportunidades de mejora estructural**, como estandarización del proceso, actualización de perfiles, mayor uso de instrumentos de evaluación y fortalecimiento del SG-SST.
- **Factores críticos que afectan la adecuada vinculación, desempeño y retención del personal**, especialmente en áreas agrícolas donde la rotación suele ser mayor.

Este análisis será la base para diseñar estrategias y propuestas que fortalezcan la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S.

## **Plan De Capacitación De AgroVerde S.A.S**

### ***Fortalecimiento del Talento Humano en AgroVerde S.A.S.***

#### **1. Identificación del plan**

El presente Plan de Capacitación Individual se diseña para AgroVerde S.A.S., una empresa del sector agroindustrial que enfrenta retos asociados a la eficiencia operativa, la calidad del producto y la sostenibilidad organizacional, los cuales dependen en gran medida del desempeño y compromiso de su talento humano.

- **Organización:** AgroVerde S.A.S.
- **Área intervenida:** Área Operativa Agrícola y Área Administrativa–Comercial
- **Tipo de plan:** Inducción, entrenamiento y capacitación laboral
- **Enfoque:** Upskilling y Reskilling
- **Periodo de aplicación:** 2024–2025

Este plan integra procesos de inducción, formación técnica, desarrollo de competencias digitales y fortalecimiento de habilidades blandas, alineándose con las tendencias actuales de gestión del talento humano y con la necesidad de retener personal capacitado en entornos productivos rurales.

#### **2. Identificación de necesidades de capacitación**

El diagnóstico organizacional realizado en AgroVerde S.A.S. permitió identificar brechas significativas en las competencias técnicas, digitales y comportamentales del talento humano. Estas brechas se originan principalmente en procesos empíricos de aprendizaje, la ausencia de planes formales de inducción y capacitación, y la limitada sistematización de los procesos productivos y administrativos.

La falta de formación estructurada ha generado inconsistencias en la ejecución de las labores agrícolas, dificultades en el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad, y debilidades en la gestión comercial y administrativa, lo cual impacta directamente la productividad y competitividad de la empresa.

### *Necesidades detectadas*

- Falta de formación estructurada en **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)**, inocuidad y manejo poscosecha, fundamentales para garantizar productos seguros y de calidad.
- Bajo nivel de **competencias digitales** para el registro, control y análisis de la información productiva y administrativa.
- Debilidades en **seguridad y salud en el trabajo agrícola**, incrementando el riesgo de accidentes laborales y sanciones normativas.
- Escasa capacitación en **atención al cliente, comercialización y marketing digital**, limitando el crecimiento de los canales de venta.
- Ausencia de un proceso de **inducción formal**, lo que dificulta la adaptación del personal nuevo y aumenta la rotación laboral.

Estas necesidades evidencian la importancia de implementar un plan de capacitación integral que mejore el desempeño laboral, fortalezca la productividad, promueva el aprendizaje continuo y contribuya a la fidelización del talento humano.

### **3. Objetivos del plan de capacitación**

#### **Objetivo general**

Fortalecer las competencias técnicas, digitales y comportamentales del talento humano de AgroVerde S.A.S. mediante un plan de capacitación individual que integre procesos de

inducción, entrenamiento, reskilling y upskilling, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la calidad del producto y la retención del personal.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar competencias técnicas en **Buenas Prácticas Agrícolas, inocuidad y manejo poscosecha**, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad.
- Fortalecer **habilidades digitales básicas** para el uso de herramientas tecnológicas aplicadas al proceso productivo y administrativo.
- Capacitar al personal en **seguridad y salud en el trabajo**, reduciendo riesgos laborales y promoviendo una cultura preventiva.
- Potenciar habilidades **comerciales y de atención al cliente**, mejorando la relación con los compradores y la competitividad en el mercado.
- Facilitar la **adaptación del personal nuevo** mediante procesos de inducción estructurados que favorezcan su integración y permanencia.

## **4. Contenidos del plan de capacitación**

### **Módulo 1. Inducción organizacional**

Este módulo busca facilitar la integración del trabajador a la organización y generar sentido de pertenencia.

- Presentación de AgroVerde S.A.S.: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- Políticas internas, reglamento de trabajo y derechos y deberes del trabajador.
- Cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la mejora continua.
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

## **Módulo 2. Capacitación técnica – Área operativa (Upskilling)**

- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- Manejo seguro de agroinsumos, herramientas y equipos agrícolas.
- Procesos de siembra, cosecha y poscosecha.
- Control de calidad e inocuidad alimentaria.
- Registros productivos y trazabilidad.

## **Módulo 3. Reskilling y transformación digital**

- Uso básico de herramientas digitales (Excel, formularios digitales).
- Registro y control de información productiva y administrativa.
- Introducción a sistemas de trazabilidad.
- Uso de la información para la toma de decisiones.

## **Módulo 4. Capacitación administrativa y comercial**

- Atención y servicio al cliente.
- Marketing digital básico y manejo de redes sociales.
- Gestión de clientes y ventas.
- Indicadores de desempeño y control administrativo.

## **Módulo 5. Desarrollo de competencias blandas**

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Comunicación asertiva.
- Responsabilidad, ética laboral y compromiso organizacional.
- Adaptación al cambio y aprendizaje continuo.

## 5. Metodología y técnicas de formación

El plan de capacitación se desarrollará a partir de una **metodología activa, participativa y práctica**, orientada al aprendizaje significativo y a la transferencia efectiva del conocimiento al entorno laboral. Esta metodología reconoce al trabajador como un sujeto activo del proceso formativo, que aprende a partir de la experiencia, la reflexión y la aplicación directa de los contenidos en sus funciones diarias.

La combinación equilibrada de **componentes teóricos y prácticos** permitirá fortalecer la comprensión conceptual y, al mismo tiempo, mejorar el desempeño operativo. Los contenidos teóricos proporcionarán las bases normativas, técnicas y procedimentales, mientras que las actividades prácticas facilitarán la apropiación de habilidades y destrezas directamente relacionadas con el puesto de trabajo.

El enfoque metodológico se adapta a las características del sector agroindustrial y al nivel educativo y experiencial del talento humano de AgroVerde S.A.S., favoreciendo estrategias didácticas sencillas, claras y contextualizadas. Asimismo, se promueve el aprendizaje continuo mediante procesos de **upskilling y reskilling**, que permiten actualizar y reconvertir competencias de acuerdo con las nuevas exigencias productivas, tecnológicas y comerciales.

### *Técnicas de formación*

La **capacitación presencial y los talleres prácticos** se utilizarán como estrategia principal para el desarrollo de competencias técnicas y operativas. Estos espacios permitirán la explicación directa de conceptos, la demostración de procedimientos y la práctica supervisada, garantizando el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas, la seguridad laboral y la calidad de los procesos.

El **entrenamiento en el puesto de trabajo (on the job training)** facilitará el aprendizaje en contextos reales, mediante la ejecución directa de las tareas bajo la orientación de supervisores y líderes de área. Esta técnica permite una retroalimentación inmediata, el refuerzo de buenas prácticas y la corrección oportuna de errores.

El **aprendizaje experiencial basado en situaciones reales** se implementará a través del análisis de casos, la resolución de problemas cotidianos y la simulación de escenarios laborales. Esta técnica fortalece la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

El **microlearning**, mediante contenidos cortos, específicos y de fácil acceso, se utilizará para reforzar temas puntuales como el uso de herramientas digitales, normas de seguridad o procedimientos clave. Esta estrategia favorece la flexibilidad del aprendizaje y se adapta a los tiempos y ritmos de trabajo del personal.

El **acompañamiento y las tutorías internas** permitirán brindar apoyo continuo a los trabajadores durante el proceso formativo. Los supervisores y colaboradores con mayor experiencia actuarán como facilitadores del aprendizaje, promoviendo la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de competencias dentro de la organización.

Finalmente, el **aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo** fomentarán el intercambio de saberes, la construcción colectiva del conocimiento y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Esta técnica contribuye al desarrollo de habilidades blandas como la comunicación, la cooperación y la responsabilidad compartida, esenciales para el logro de los objetivos organizacionales.

## **6. Etapas formativas del plan**

El Plan de Capacitación Individual para AgroVerde S.A.S. se estructura en cinco etapas formativas interrelacionadas, las cuales permiten una gestión sistemática, progresiva y sostenible del desarrollo del talento humano. Estas etapas aseguran que la formación responda a necesidades reales, facilite la adaptación del personal, fortalezca el desempeño laboral y promueva la mejora continua dentro de la organización.

### **Etapa 1. Diagnóstico**

Esta etapa constituye el punto de partida del plan de capacitación, ya que permite identificar de manera objetiva las brechas existentes entre las competencias actuales del personal y las competencias requeridas para el adecuado desempeño de los cargos.

Durante esta fase se realizará la **identificación de brechas de competencias por área y cargo**, considerando aspectos técnicos, digitales, operativos y comportamentales. Para ello se utilizarán herramientas como entrevistas, observación directa, revisión de perfiles de cargo y análisis de indicadores de desempeño.

Con base en la información recopilada, se llevará a cabo la **priorización de los contenidos formativos**, enfocándose en aquellas necesidades que impactan directamente la productividad, la calidad del producto, la seguridad laboral y el cumplimiento normativo. Esta priorización permite optimizar los recursos y asegurar que la capacitación responda a las necesidades reales de AgroVerde S.A.S.

### **Etapa 2. Inducción**

La etapa de inducción tiene como finalidad facilitar la **integración del trabajador a la organización**, reduciendo el tiempo de adaptación y fortaleciendo el sentido de pertenencia desde el inicio del vínculo laboral.

En esta fase se realiza la **socialización de normas, funciones y políticas internas**, incluyendo la presentación de la misión, visión y valores de AgroVerde S.A.S., el reglamento interno de trabajo, los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo y los principios de sostenibilidad ambiental que orientan la operación agrícola.

Una inducción estructurada permite que el trabajador comprenda claramente su rol, sus responsabilidades y la forma en que su desempeño contribuye a los objetivos organizacionales, disminuyendo errores, reprocesos y rotación temprana del personal.

### **Etapa 3. Entrenamiento**

La etapa de entrenamiento se enfoca en la **formación práctica en tareas específicas**, permitiendo que el trabajador adquiera destrezas directamente en el puesto de trabajo. Esta fase es especialmente relevante para el área operativa agrícola, donde el aprendizaje práctico resulta fundamental.

Durante esta etapa se implementa el **acompañamiento por supervisores y líderes de área**, quienes orientan, corrigen y refuerzan las buenas prácticas en actividades como siembra, manejo de cultivos, uso de herramientas, cosecha y poscosecha. El entrenamiento en el puesto de trabajo (*on the job training*) favorece la transferencia inmediata del conocimiento y reduce la probabilidad de errores operativos.

Asimismo, esta etapa contribuye a fortalecer la confianza del trabajador, mejorar su desempeño y asegurar la correcta aplicación de los procedimientos establecidos por la empresa.

### **Etapa 4. Capacitación y desarrollo**

En esta etapa se consolida el proceso formativo mediante la **formación técnica, digital y comercial**, orientada al fortalecimiento de competencias a mediano y largo plazo. Aquí se integran de manera explícita las estrategias de **upskilling**, enfocadas en el perfeccionamiento de

habilidades existentes, y de **reskilling**, dirigidas al desarrollo de nuevas competencias que permitan asumir funciones diferentes o adaptarse a cambios organizacionales y tecnológicos.

La capacitación incluye contenidos relacionados con Buenas Prácticas Agrícolas, inocuidad, trazabilidad, uso de herramientas digitales, atención al cliente y gestión comercial, promoviendo un perfil de trabajador más integral y versátil.

Esta etapa busca no solo mejorar el desempeño individual, sino también preparar al talento humano para enfrentar los desafíos de la transformación digital, la sostenibilidad y la competitividad del sector agroindustrial.

#### **Etapa 5. Evaluación y seguimiento**

La etapa de evaluación y seguimiento permite **medir el impacto del proceso formativo** en el desempeño del trabajador y en los resultados organizacionales. Para ello se analizan indicadores como productividad, calidad, cumplimiento de normas, reducción de errores y nivel de satisfacción del personal.

Con base en los resultados obtenidos, se realizan **ajustes al plan de capacitación**, incorporando acciones de refuerzo, actualización de contenidos o modificación de metodologías cuando sea necesario. Este proceso de retroalimentación garantiza la **mejora continua** del plan y su alineación permanente con las necesidades de AgroVerde S.A.S.

La evaluación y el seguimiento consolidan la capacitación como un proceso dinámico y estratégico, orientado no solo a la formación, sino también a la retención del talento humano y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

## 1. Instrumentos de evaluación del impacto

La evaluación del impacto del plan de capacitación es fundamental para verificar el cumplimiento de los objetivos formativos y determinar el grado en que los conocimientos adquiridos se transfieren efectivamente al puesto de trabajo. Para ello, AgroVerde S.A.S. utilizará una combinación de instrumentos cualitativos y cuantitativos que permitan una valoración integral del desempeño del talento humano antes, durante y después del proceso formativo.

Las **listas de chequeo de desempeño** permitirán evaluar de manera sistemática el cumplimiento de procedimientos, protocolos y buenas prácticas en las labores agrícolas, administrativas y comerciales. Estas listas facilitarán la identificación de mejoras en la ejecución de tareas, el uso adecuado de herramientas y el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad.

Las **evaluaciones de conocimientos antes y después de la capacitación** servirán para medir el nivel de aprendizaje alcanzado por los participantes. A través de pruebas diagnósticas y evaluaciones finales, será posible identificar el incremento en los conocimientos técnicos, digitales y normativos, así como la efectividad de los contenidos impartidos.

La **observación directa en el puesto de trabajo** permitirá verificar la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos. Este instrumento resulta especialmente relevante en el área operativa agrícola, donde el desempeño se evidencia en la correcta ejecución de las actividades de siembra, manejo de cultivos, cosecha y poscosecha.

Las **encuestas de satisfacción del personal** facilitarán la recolección de percepciones sobre la calidad de la capacitación, la pertinencia de los contenidos, la metodología utilizada y el

impacto percibido en el desempeño laboral. Estas encuestas también permitirán identificar oportunidades de mejora en futuras acciones formativas.

Los **indicadores de productividad y calidad** serán utilizados para medir el impacto del plan en los resultados organizacionales. Entre estos indicadores se incluyen el rendimiento por área, la reducción de reprocesos, la mejora en la calidad del producto y el cumplimiento de tiempos y estándares operativos.

Finalmente, los **informes de seguimiento del supervisor** permitirán realizar un control continuo del desempeño del personal capacitado, aportando una visión objetiva sobre los avances, dificultades y necesidades de refuerzo, lo cual contribuye a la toma de decisiones informadas en materia de gestión del talento humano.

## **8. Criterios de evaluación del impacto**

Los criterios de evaluación del impacto del plan de capacitación se establecen con el fin de determinar de manera objetiva si las acciones formativas han generado mejoras reales tanto a nivel individual como organizacional.

Uno de los principales criterios será el **incremento del nivel de conocimientos técnicos y digitales**, evidenciado a través de los resultados de las evaluaciones y la correcta aplicación de los aprendizajes en el entorno laboral.

Asimismo, se evaluará la **mejora en la ejecución de los procesos productivos**, observando una mayor estandarización de las actividades, el cumplimiento de protocolos y una reducción de la variabilidad en los resultados.

La **reducción de errores operativos y reprocesos** constituirá un indicador clave de la efectividad del plan, ya que refleja un mejor dominio de las tareas, mayor precisión en la ejecución y un uso más eficiente de los recursos.

El **cumplimiento de las normas de seguridad y calidad** será otro criterio fundamental, especialmente en el sector agroindustrial, donde la seguridad del trabajador y la inocuidad del producto son aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio.

De igual manera, se considerará el **aumento de la productividad**, medido a través de indicadores operativos y comerciales, como mayores rendimientos, optimización de tiempos y mejora en los resultados de ventas.

Finalmente, se evaluará el **nivel de satisfacción, compromiso y motivación del personal**, así como la **disminución de la rotación laboral**, entendidos como indicadores de éxito del plan en términos de fidelización del talento humano y fortalecimiento del clima organizacional.

### **9. Contribución del plan a la retención del talento**

El presente plan de capacitación contribuye de manera significativa a la **retención y fidelización del talento humano** en AgroVerde S.A.S., al ofrecer oportunidades constantes de aprendizaje, desarrollo y crecimiento profesional. La implementación de procesos de inducción estructurados y programas de capacitación continua fortalece el sentido de pertenencia y facilita la adaptación del personal a la cultura organizacional.

Asimismo, la incorporación de estrategias de **reskilling y upskilling** permite que los trabajadores amplíen y actualicen sus competencias, incrementando su empleabilidad interna y su proyección dentro de la empresa. Esto genera mayor compromiso, motivación y disposición para asumir nuevos retos organizacionales.

El plan también impulsa la **transformación digital** al promover el uso de herramientas tecnológicas y la gestión basada en información, lo cual mejora la eficiencia operativa y la toma

de decisiones. De igual manera, fomenta una cultura de **sostenibilidad y mejora continua**, alineada con las exigencias del mercado y las buenas prácticas del sector agroindustrial.

En conjunto, estas acciones posicionan la capacitación como un eje estratégico de la gestión del talento humano, contribuyendo a la permanencia del personal, la reducción de la rotación laboral y el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de AgroVerde S.A.S.

### **10. Viabilidad financiera del Plan de Capacitación**

La implementación del **Plan de Capacitación de AgroVerde S.A.S.** está sujeta a la **disponibilidad y sostenibilidad financiera** de la organización, dado que las acciones formativas propuestas implican costos asociados a facilitadores, materiales, tiempo laboral, herramientas tecnológicas y logística. Si bien el plan responde de manera pertinente a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional, su ejecución requiere un análisis previo que permita evaluar el **impacto financiero** y la capacidad de la empresa para asumir dichas inversiones sin afectar su operación.

En este sentido, la **dirección de AgroVerde S.A.S.** deberá considerar la implementación del plan de manera **progresiva o por etapas**, priorizando aquellas acciones de capacitación que generen mayor impacto en la productividad, la calidad del producto, la seguridad laboral y el cumplimiento normativo. Este enfoque permite optimizar los recursos disponibles y garantizar que la capacitación contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

El análisis de viabilidad financiera constituye, por tanto, un **criterio determinante para la toma de decisiones** ya sea para la implementación total, parcial o gradual del plan, asegurando su alineación con la estrategia empresarial y la sostenibilidad económica de AgroVerde S.A.S.

## 11. Análisis costo–beneficio del Plan de Capacitación

Desde una perspectiva costo–beneficio, el Plan de Capacitación de AgroVerde S.A.S. representa una **inversión estratégica** orientada al fortalecimiento del talento humano y a la mejora del desempeño organizacional.

### Costos estimados

Entre los principales costos asociados al plan se contemplan:

- Honorarios de capacitadores internos o externos.
- Materiales didácticos y recursos de apoyo.
- Tiempo laboral destinado a las jornadas de capacitación.
- Implementación de herramientas digitales básicas para el registro y control de información.
- Logística y acompañamiento de los procesos formativos.

### Beneficios esperados

Los beneficios derivados de la implementación del plan incluyen:

- Incremento de la **productividad y eficiencia operativa**.
- Mejora en la **calidad del producto** y cumplimiento de estándares agrícolas e inocuidad.
- Reducción de errores operativos, reprocesos y accidentes laborales.
- Mayor **motivación, compromiso y retención del talento humano**.
- Fortalecimiento de la **competitividad y sostenibilidad** de AgroVerde S.A.S.

En términos generales, los beneficios esperados superan los costos de implementación, especialmente en el mediano y largo plazo, al consolidar una fuerza laboral más capacitada, comprometida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello, el Plan de

Capacitación se considera **financieramente justificable**, siempre que su ejecución sea planificada y ajustada a la capacidad económica de la organización.

**Tabla 2**

*Presupuesto estimado del Plan de Capacitación – AgroVerde S.A.S.*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo estimado (COP)</b>
Capacitadores externos	Formación en BPA, inocuidad, SST y marketing básico	\$4.500.000
Capacitadores internos	Acompañamiento, inducción y entrenamiento en el puesto	\$1.200.000
Materiales didácticos	Guías impresas, cartillas y material de apoyo	\$800.000
Herramientas digitales	Uso básico de Excel, formularios y registros digitales	\$1.000.000
Tiempo laboral invertido	Horas de capacitación dentro de la jornada laboral	\$2.000.000
Logística	Refrigerios, transporte local y espacios de formación	\$1.000.000
<b>Total, inversión estimada</b>		<b>\$10.500.000</b>

*Nota. Elaboración propia*

### Proyección financiera del Plan de Capacitación

La inversión estimada de **\$10.500.000 COP** se proyecta recuperar de manera gradual a través de mejoras operativas y organizacionales derivadas del fortalecimiento del talento humano.

**Tabla 3**

*Beneficios financieros proyectados (anuales)*

<b>Beneficio</b>	<b>Impacto económico estimado</b>
Reducción de reprocesos y errores	Ahorro aproximado de \$3.000.000
Mejora en productividad agrícola	Incremento de ingresos estimado en \$4.000.000
Disminución de rotación laboral	Ahorro en procesos de contratación (\$2.000.000)
Reducción de accidentes laborales	Ahorro en costos indirectos (\$1.500.000)
<b>Beneficio total estimado</b>	<b>\$10.500.000</b>

*Nota. Elaboración propia*

### **Análisis financiero simplificado**

La proyección indica que el **Plan de Capacitación puede recuperar el 100 % de la inversión en un periodo aproximado de un año**, gracias a la reducción de costos operativos y al incremento de la productividad. A mediano plazo, los beneficios superan la inversión inicial, generando un impacto positivo en la **rentabilidad, competitividad y sostenibilidad** de AgroVerde S.A.S.

## **Clima Organizacional, Teorías Motivacionales y Su Aplicación Práctica En AgroVerde S.A.S**

### ***Elementos del clima organizacional***

El análisis del clima organizacional y de la motivación laboral permite comprender cómo las condiciones internas de la organización influyen en el comportamiento, el desempeño y el compromiso del talento humano. En AgroVerde S.A.S., estos elementos resultan determinantes debido a las características propias del sector agroindustrial, donde el trabajo colaborativo, la seguridad laboral y la estabilidad emocional del trabajador impactan directamente la productividad y la calidad del producto.

El clima organizacional está conformado por un conjunto de factores que influyen en la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral. En AgroVerde S.A.S., los principales elementos analizados son los siguientes:

### ***Liderazgo y estilo de dirección***

El liderazgo hace referencia a la forma en que los directivos y supervisores orientan, coordinan y motivan al personal. Un estilo de liderazgo participativo y cercano favorece la confianza, la comunicación abierta y el compromiso de los trabajadores. Por el contrario, estilos autoritarios o poco claros pueden generar desmotivación, conflictos y resistencia al cambio. En el contexto agroindustrial, un liderazgo efectivo es clave para coordinar equipos de trabajo, garantizar el cumplimiento de los procesos productivos y promover una cultura de mejora continua.

### ***Comunicación interna***

La comunicación interna es un elemento fundamental del clima organizacional, ya que permite transmitir instrucciones, objetivos, normas y retroalimentación. Una comunicación clara, oportuna y bidireccional reduce errores operativos, mejora la coordinación entre áreas y fortalece las relaciones laborales. En AgroVerde S.A.S., una comunicación deficiente puede afectar el cumplimiento de protocolos agrícolas, la seguridad laboral y la calidad del producto, mientras que una comunicación efectiva contribuye a un ambiente de trabajo armónico y productivo.

### ***Relaciones interpersonales***

Las relaciones entre compañeros de trabajo influyen directamente en la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Un clima caracterizado por el respeto, la cooperación y el trabajo en equipo favorece la integración del personal y la resolución constructiva de conflictos. En entornos rurales y productivos, como el de AgroVerde S.A.S., las relaciones interpersonales positivas fortalecen la cohesión del grupo y facilitan el logro de los objetivos organizacionales.

### ***Condiciones físicas y de seguridad en el trabajo***

Las condiciones físicas del entorno laboral, así como las medidas de seguridad y salud en el trabajo, influyen significativamente en la percepción de bienestar del trabajador. Espacios adecuados, herramientas en buen estado y el cumplimiento de normas de seguridad generan confianza y reducen el estrés laboral. En el sector agrícola, donde existen riesgos inherentes a la actividad, estas condiciones son esenciales para mantener un clima organizacional favorable y una alta motivación laboral.

### ***Reconocimiento y participación***

El reconocimiento del esfuerzo y la participación del trabajador en la toma de decisiones son factores clave para fortalecer el compromiso organizacional. Cuando los empleados perciben

que su trabajo es valorado y que sus opiniones son tenidas en cuenta, aumenta su motivación y sentido de pertenencia. En AgroVerde S.A.S., el reconocimiento puede manifestarse a través de retroalimentación positiva, oportunidades de capacitación o asignación de mayores responsabilidades.

En conjunto, estos elementos influyen directamente en la percepción de bienestar, el compromiso y el desempeño del talento humano, convirtiéndose en factores estratégicos para la sostenibilidad de la organización.

### ***Teorías motivacionales***

El análisis de la motivación laboral se sustenta en diversas teorías que explican qué impulsa a las personas a desempeñarse de manera eficiente en su trabajo. Entre las más relevantes para el contexto de AgroVerde S.A.S. se destacan las siguientes:

#### ***Teoría de las necesidades de Maslow***

Esta teoría plantea que las personas se motivan a partir de la satisfacción progresiva de necesidades, comenzando por las fisiológicas y de seguridad, seguidas por las sociales, de reconocimiento y de autorrealización. En AgroVerde S.A.S., garantizar condiciones laborales dignas, estabilidad en el empleo y un ambiente de trabajo seguro contribuye a satisfacer las necesidades básicas y de seguridad. Asimismo, fomentar el trabajo en equipo, el reconocimiento del desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional permite atender las necesidades superiores, fortaleciendo la motivación y el compromiso del trabajador.

#### ***Teoría de los dos factores de Herzberg***

Herzberg diferencia entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y la seguridad, no generan motivación por sí mismos, pero su ausencia produce insatisfacción. Los factores motivacionales, como el

reconocimiento, el crecimiento profesional y la responsabilidad, son los que realmente impulsan el desempeño y la satisfacción laboral. En AgroVerde S.A.S., la aplicación de esta teoría implica asegurar condiciones laborales adecuadas y, al mismo tiempo, promover oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo que estimulen la motivación intrínseca del talento humano.

### ***Teoría de la expectativa de Vroom***

Esta teoría sostiene que la motivación depende de la expectativa del trabajador de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño, de que dicho desempeño será recompensado y de que la recompensa tendrá valor para él. En este sentido, es fundamental que AgroVerde S.A.S. establezca metas claras, sistemas de evaluación justos y mecanismos de reconocimiento que refuercen la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa.

### **Aplicación práctica en AgroVerde S.A.S.**

La aplicación de las teorías motivacionales y de los elementos del clima organizacional en AgroVerde S.A.S. se materializa en diversas acciones orientadas al fortalecimiento del talento humano y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Entre estas acciones se destacan la implementación de programas de capacitación y desarrollo, basados en estrategias de *upskilling* y *reskilling*, que permiten mejorar las competencias técnicas, digitales y comportamentales del personal. Estas iniciativas responden a las necesidades de crecimiento profesional y autorrealización, incrementando la motivación laboral.

Asimismo, la mejora de las condiciones de trabajo y la seguridad laboral, a través del cumplimiento del SG-SST y de las normativas sectoriales, contribuye a satisfacer las necesidades básicas y de seguridad del trabajador, generando confianza y bienestar.

El reconocimiento del desempeño, la participación del personal en la mejora de los procesos y el fortalecimiento de la comunicación interna y el liderazgo favorecen un clima organizacional positivo, caracterizado por el compromiso, la cooperación y la responsabilidad compartida.

En conjunto, estas acciones permiten mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación laboral y fortalecer el vínculo entre el talento humano y los objetivos estratégicos de AgroVerde S.A.S., contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad en el sector agroindustrial.

### **Protocolo De Evaluación Del Desempeño – AgroVerde S.A.S.**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y continuo mediante el cual las organizaciones valoran el nivel de cumplimiento de las funciones, metas y competencias de sus colaboradores, con el propósito de mejorar el rendimiento individual y organizacional.

Chiavenato (2020) define la evaluación del desempeño como una herramienta fundamental de la gestión del talento humano que permite medir los resultados del trabajo, identificar brechas de desempeño y orientar acciones de desarrollo y mejora continua. De manera complementaria, Dessler (2019) señala que este proceso no solo cumple una función de control, sino que se constituye en un mecanismo clave para la motivación, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones estratégicas.

Desde la perspectiva organizacional, la evaluación del desempeño permite a la empresa contar con información objetiva y confiable sobre el aporte de cada trabajador al logro de los objetivos institucionales. Para AgroVerde S.A.S., este proceso resulta especialmente relevante debido a la diversidad de cargos operativos, administrativos y comerciales, así como a las exigencias propias del sector agroindustrial en términos de productividad, calidad y cumplimiento normativo. Una evaluación estructurada facilita la identificación de fortalezas, la detección de necesidades de capacitación y el diseño de estrategias de compensación e incentivos alineadas con el desempeño.

Para los trabajadores, la evaluación del desempeño representa una oportunidad de reconocimiento, retroalimentación y desarrollo profesional. Robbins y Judge (2018) destacan que cuando este proceso se aplica de manera transparente y participativa, contribuye a incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, ya que los colaboradores comprenden cómo su trabajo impacta los resultados de la organización y cuáles son las expectativas frente a su rol.

Asimismo, la retroalimentación periódica permite fortalecer la comunicación entre líderes y colaboradores, mejorar el clima organizacional y promover relaciones laborales basadas en la confianza y la equidad.

En este contexto, el protocolo de evaluación del desempeño de AgroVerde S.A.S. busca valorar de forma objetiva y continua el cumplimiento de las funciones y metas asignadas a cada cargo, así como el desarrollo de competencias técnicas, comportamentales y digitales del talento humano. A través de este proceso, se pretende fortalecer la retroalimentación entre líderes y colaboradores, orientar planes de capacitación y desarrollo, y vincular los resultados obtenidos con estrategias de compensación, beneficios, incentivos y reconocimiento. De igual manera, la información generada servirá como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con promociones, permanencia y fortalecimiento del desempeño organizacional, contribuyendo a la mejora continua y al bienestar laboral de los trabajadores.

### **Alcance**

Este protocolo aplica a todo el personal de AgroVerde S.A.S., incluyendo áreas operativas agrícolas, administrativas y comerciales, considerando las particularidades de cada cargo y nivel jerárquico.

### **4. Criterios e indicadores de evaluación**

#### ***Tabla 4***

*Criterios e indicadores de evaluación del desempeño – AgroVerde S.A.S.*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula del indicador</b>

Productividad	Cumplimiento de metas	Grado en que el trabajador alcanza los objetivos productivos y operativos asignados.	(Metas cumplidas / Metas asignadas) × 100
Productividad	Calidad del trabajo	Nivel de cumplimiento de los estándares técnicos y de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	(Actividades conformes / Actividades evaluadas) × 100
Competencias técnicas	Conocimiento del cargo	Dominio de procedimientos, herramientas, normativas y responsabilidades del puesto.	(Puntaje obtenido / Puntaje máximo) × 100
Competencias técnicas	Uso de tecnología	Manejo adecuado de registros, trazabilidad y herramientas digitales utilizadas en la empresa.	(Registros correctos / Registros revisados) × 100
Comportamiento laboral	Trabajo en equipo	Capacidad de colaboración, comunicación efectiva y respeto en el entorno laboral.	Promedio de calificación en escala Likert (1–5)
Comportamiento laboral	Responsabilidad	Cumplimiento de horarios, compromiso con las tareas y acatamiento de normas internas.	(Días cumplidos / Días evaluados) × 100

Innovación y mejora	Propuestas de mejora	Aporte de ideas orientadas a optimizar procesos, reducir errores o mejorar la productividad.	(Propuestas presentadas / Propuestas esperadas) × 100
Bienestar y seguridad	Cumplimiento de SST	Uso adecuado de elementos de protección personal y aplicación de normas de seguridad.	(Cumplimientos SST / Observaciones realizadas) × 100

*Nota. Elaboración propia*

## 5. Métodos de evaluación

La evaluación del desempeño en AgroVerde S.A.S. contempla la aplicación de diversos métodos cualitativos y cuantitativos que permiten obtener una visión integral, objetiva y confiable del rendimiento del talento humano. Entre los métodos considerados se encuentran la evaluación por el jefe inmediato, la autoevaluación, la evaluación por indicadores clave de desempeño (KPI), la observación directa y el análisis de registros digitales y reportes. La utilización de múltiples fuentes de información contribuye a reducir sesgos, fortalecer la transparencia del proceso y respaldar la toma de decisiones en materia de capacitación, reconocimiento, compensación y mejora continua.

Desde un análisis técnico y teniendo en cuenta las características del sector agroindustrial, la diversidad de cargos y el tamaño organizacional de AgroVerde S.A.S., se propone como **método principal la evaluación combinada**, integrada por la evaluación del jefe inmediato y la medición mediante indicadores de desempeño (KPI). Este enfoque permite equilibrar la valoración cualitativa del comportamiento laboral con datos cuantificables

relacionados con la productividad, la calidad del trabajo y el cumplimiento de metas. La autoevaluación, la observación directa y los registros digitales se emplean como **métodos complementarios**, orientados a fortalecer la retroalimentación, la participación del trabajador y la trazabilidad del desempeño.

La **evaluación por el jefe inmediato** se considera fundamental, dado que este posee conocimiento directo de las funciones, responsabilidades y resultados del colaborador. Su valoración se basa en criterios previamente definidos, como cumplimiento de metas, calidad del trabajo, disciplina laboral, trabajo en equipo y uso adecuado de los recursos. Este método facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, así como la orientación de acciones de acompañamiento y retroalimentación oportuna.

La **autoevaluación** se incorpora como un mecanismo de apoyo que promueve la reflexión crítica del trabajador sobre su desempeño, fomentando la responsabilidad, la autogestión y el compromiso con los objetivos organizacionales. Este método permite contrastar la percepción del colaborador con la evaluación del jefe inmediato, fortaleciendo el diálogo constructivo y la corresponsabilidad en el proceso de mejora.

La **evaluación por indicadores clave de desempeño (KPI)** permite medir de manera objetiva los resultados alcanzados, a partir de variables como productividad, eficiencia operativa, calidad del producto, cumplimiento de cronogramas y aplicación de buenas prácticas agrícolas.

Este método resulta especialmente idóneo para AgroVerde S.A.S., al facilitar el seguimiento periódico del desempeño y respaldar la toma de decisiones basadas en datos verificables.

La **observación directa** se aplica principalmente en los cargos operativos y agrícolas, permitiendo verificar el cumplimiento de procedimientos, el uso adecuado de herramientas, la

aplicación de normas de seguridad y salud en el trabajo y la adopción de buenas prácticas. Por su parte, los **registros digitales y reportes** constituyen un soporte para la trazabilidad del desempeño, facilitando el análisis histórico de resultados y la integración de la evaluación con otros procesos de gestión del talento humano.

**Tabla 5**

*Indicadores de Desempeño (KPI)*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
Productividad	Cumplimiento de metas	Nivel de logro de objetivos asignados	Semestral
Calidad	Cumplimiento de BPA	Aplicación correcta de buenas prácticas	Permanente
Técnica	Dominio del proceso	Conocimiento y aplicación de procedimientos	Semestral
Digital	Uso de registros digitales	Manejo de herramientas tecnológicas	Trimestral
Comportamiento	Trabajo en equipo	Colaboración y comunicación	Semestral
Seguridad	Cumplimiento SST	Uso de EPP y prevención de riesgos	Permanente
Innovación	Propuestas de mejora	Aporte de ideas para optimizar procesos	Semestral

*Nota. Elaboración propia*

### **Escala de evaluación y toma de decisiones**

Para la interpretación de los resultados, se establece una **escala de evaluación sobre 100 puntos**, la cual permite clasificar el desempeño y definir acciones concretas de gestión:

- **Nivel sobresaliente (90–100 puntos):** desempeño altamente satisfactorio. Se recomienda reconocimiento formal, incentivos y consideración para planes de crecimiento o liderazgo.
- **Nivel satisfactorio (75–89 puntos):** desempeño adecuado. Se sugiere mantener el desempeño y fortalecer competencias mediante capacitación preventiva.
- **Nivel aceptable (60–74 puntos):** desempeño con oportunidades de mejora. Se recomienda seguimiento y acciones de mejora específicas.
- **Nivel insatisfactorio (menos de 60 puntos):** desempeño deficiente. Por ejemplo, un resultado de **50/100** implica la formulación de un **plan de mejora individual**, acompañado de capacitación, seguimiento periódico y retroalimentación continua.

La aplicación de esta escala permite a AgroVerde S.A.S. tomar decisiones objetivas y equitativas en relación con la capacitación, los incentivos, la compensación, la permanencia y el desarrollo del talento humano, contribuyendo a la mejora continua del desempeño organizacional y al fortalecimiento del clima laboral.

## 6. Escala de evaluación

### *Escala de evaluación del desempeño – AgroVerde S.A.S.*

Nivel	Escala	Descripción	Observaciones
Excelente	90–100	Supera ampliamente los objetivos establecidos y demuestra un desempeño sobresaliente.	Elegible para reconocimiento, incentivos y oportunidades de crecimiento.
Bueno	75–89	Cumple de manera consistente los objetivos y mantiene un desempeño estable.	Mantener desempeño y reforzar mediante capacitación preventiva.

Aceptable	60–74	Cumple parcialmente los objetivos; presenta oportunidades de mejora.	Requiere seguimiento y plan de mejora específico.
Bajo	Menor a 60	No cumple con los objetivos establecidos ni con los estándares del cargo.	Implementar plan de mejora inmediato y capacitación obligatoria.

*Nota. Elaboración propia*

## **7. Frecuencia de evaluación**

La frecuencia de evaluación del desempeño en AgroVerde S.A.S. se establece con el propósito de garantizar un seguimiento continuo, oportuno y coherente del rendimiento del talento humano, permitiendo identificar avances, desviaciones y necesidades de mejora, sin generar sobrecarga administrativa ni afectar la operación diaria de la empresa. La periodicidad definida busca equilibrar el control del desempeño con el bienestar laboral y la mejora continua.

### **Evaluación formal semestral**

La evaluación formal semestral se aplica a todo el personal de la organización y constituye el proceso principal de medición del desempeño. En esta instancia se analizan de manera integral los resultados alcanzados, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales, así como la adhesión a la cultura organizacional y a las normas internas. Los resultados de esta evaluación sirven como insumo para la toma de decisiones relacionadas con compensación, incentivos, capacitación, promociones y planes de mejora individual.

### **Seguimiento trimestral en cargos críticos o de alto impacto**

El seguimiento trimestral está dirigido a cargos estratégicos, operativos críticos o de alto impacto en la productividad, la calidad del producto y la sostenibilidad de la empresa. Este tipo

de seguimiento permite realizar ajustes oportunos, reforzar competencias clave y prevenir desviaciones que puedan afectar los resultados organizacionales. Asimismo, facilita una retroalimentación más frecuente, fortaleciendo el acompañamiento por parte de los líderes y promoviendo el cumplimiento de metas en periodos cortos.

### **Evaluación extraordinaria**

La evaluación extraordinaria se realiza de manera excepcional en situaciones específicas que requieren un análisis inmediato del desempeño. Estas situaciones incluyen cambios de cargo, procesos de reincorporación laboral, resultados de bajo desempeño, implementación de nuevas funciones o introducción de cambios tecnológicos y operativos. Este tipo de evaluación permite verificar la adaptación del colaborador a las nuevas condiciones laborales y definir acciones correctivas, reinducciones o planes de capacitación específicos, garantizando la continuidad y eficiencia de los procesos.

### **8. Retroalimentación y planes de mejora**

La retroalimentación y los planes de mejora constituyen una etapa fundamental del proceso de evaluación del desempeño, ya que permiten transformar los resultados obtenidos en acciones concretas orientadas al desarrollo del talento humano, la mejora del desempeño laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional. En AgroVerde S.A.S., este proceso se desarrolla bajo principios de comunicación asertiva, respeto, confidencialidad y enfoque constructivo.

#### **Reuniones individuales de retroalimentación**

Las reuniones individuales de retroalimentación se realizan entre el colaborador y su jefe inmediato, una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño. En estos espacios se analizan los resultados obtenidos, se reconocen los logros alcanzados y se identifican las

oportunidades de mejora. La retroalimentación se brinda de manera clara y objetiva, enfocándose tanto en los resultados como en los comportamientos observados, con el fin de fortalecer la confianza, el compromiso y la motivación del trabajador.

### **Elaboración de planes de mejora y capacitación personalizados**

Con base en los resultados de la evaluación y la retroalimentación, se elaboran planes de mejora y capacitación ajustados a las necesidades específicas de cada colaborador. Estos planes incluyen objetivos claros, actividades de formación, responsables y plazos definidos, orientados al fortalecimiento de competencias técnicas, comportamentales y digitales. La personalización de los planes de mejora permite atender brechas individuales de desempeño y contribuye al desarrollo profesional del talento humano, impactando positivamente en la productividad y calidad de los procesos.

### **Seguimiento al cumplimiento de compromisos establecido**

El seguimiento al cumplimiento de los compromisos acordados es responsabilidad compartida entre el colaborador, el jefe inmediato y el área de talento humano. Este seguimiento se realiza a través de revisiones periódicas, registros de avance y evidencias de mejora, permitiendo verificar el impacto de las acciones implementadas. El seguimiento continuo asegura la efectividad de los planes de mejora, facilita ajustes oportunos y refuerza una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

## 9. Vinculación del desempeño con la compensación y beneficios

**Tabla 6**

*Vinculación del desempeño con la compensación y beneficios – AgroVerde S.A.S.*

<b>Resultado de desempeño</b>	<b>Escala numérica</b>	<b>Compensación y beneficios</b>
Excelente	90–100	Bonificación económica, reconocimiento público, acceso prioritario a programas de capacitación y desarrollo.
Bueno	75–89	Incentivos no monetarios, formación continua y reconocimiento interno.
Aceptable	60–74	Implementación de plan de mejora individual y capacitación obligatoria.
Bajo	Menor a 60 (ej. 20)	Acompañamiento permanente, reinducción al cargo o reubicación según el caso y evaluación posterior.

*Nota. Elaboración propia*

Los resultados del desempeño también serán considerados para promociones internas, aumentos salariales, asignación de responsabilidades y estabilidad laboral, promoviendo la equidad y la meritocracia.

### 10. Responsables

- Gerencia General
- Área de Talento Humano
- Jefes de área

## **11. Seguimiento y mejora del protocolo**

El seguimiento y la mejora del protocolo de evaluación del desempeño constituyen un proceso continuo orientado a garantizar su efectividad, pertinencia y alineación con los objetivos estratégicos de AgroVerde S.A.S. Este protocolo no se concibe como un instrumento estático, sino como una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios internos y externos de la organización.

El protocolo será revisado de manera anual por el área de talento humano, en articulación con la gerencia general y los jefes de área, con el propósito de evaluar su impacto en el desempeño del personal, la productividad y el bienestar laboral. Durante esta revisión se analizarán los resultados obtenidos, la coherencia de los indicadores utilizados, la efectividad de los métodos de evaluación y la percepción de los colaboradores frente al proceso.

Asimismo, se incorporarán ajustes derivados de cambios organizacionales, tales como modificaciones en la estructura interna, creación o redefinición de cargos, variaciones en los procesos productivos o estratégicos, y necesidades emergentes de capacitación. De igual forma, se tendrán en cuenta los cambios normativos en materia laboral, de seguridad y salud en el trabajo, y las disposiciones legales aplicables al sector agroindustrial, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.

La mejora del protocolo también considerará los avances tecnológicos y los procesos de transformación digital de la empresa, integrando nuevas herramientas de registro, análisis de datos y trazabilidad del desempeño. Estos ajustes permitirán fortalecer la objetividad, la transparencia y la eficiencia del proceso de evaluación, así como facilitar la toma de decisiones basada en información confiable.

Finalmente, los resultados del seguimiento y las mejoras implementadas serán socializados con los colaboradores, promoviendo la participación, la confianza y la apropiación del protocolo. Este enfoque contribuirá a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, el aprendizaje permanente y el desarrollo sostenible del talento humano en AgroVerde S.A.S.

### **Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas y revisión documental, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y el clima organizacional en AgroVerde S.A.S.:

En primer lugar, se recomienda diseñar e implementar un sistema de evaluación y compensación que permita valorar el desempeño individual y grupal de los trabajadores. Este sistema puede incluir reconocimientos simbólicos, retroalimentación periódica y la definición de criterios claros de evaluación, lo cual contribuirá a incrementar la motivación y el compromiso laboral.

En segundo lugar, es pertinente fortalecer los canales de comunicación interna, promoviendo espacios de diálogo y participación entre la dirección y los trabajadores. La implementación de reuniones periódicas, buzones de sugerencias o espacios de retroalimentación permitirá mejorar la percepción de transparencia y participación, impactando positivamente el clima organizacional.

Asimismo, se recomienda actualizar los manuales de funciones y los procesos de evaluación del desempeño, incorporando competencias, responsabilidades claras e indicadores de desempeño. Esto facilitará el seguimiento al rendimiento laboral y permitirá alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Otra recomendación clave es fortalecer los programas de capacitación y desarrollo, ampliando su enfoque más allá del cumplimiento normativo, para incluir temas como trabajo en equipo, liderazgo, motivación y desarrollo de habilidades blandas. Estas acciones contribuirán a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral del personal.

Finalmente, se sugiere articular las acciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con estrategias de bienestar laboral, promoviendo no solo la prevención de riesgos, sino también el cuidado integral del trabajador. Esto permitirá consolidar un ambiente laboral seguro, saludable y motivador, alineado con los principios de mejora continua y sostenibilidad organizacional.

En conclusión, la socialización de los resultados y la implementación de las recomendaciones propuestas permitirán a AgroVerde S.A.S. fortalecer su clima organizacional, optimizar la gestión del talento humano y mejorar el desempeño organizacional, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos y a la sostenibilidad de la empresa en el sector agroindustrial.

## **Análisis De La Compensación, Bienestar Laboral, Aspectos De Innovación y Transformación Digital y Desempeño Del Talento Humano**

En AgroVerde S.A.S., la gestión del talento humano se desarrolla en un contexto productivo propio del sector agroindustrial, caracterizado por dinámicas operativas exigentes, condiciones ambientales variables y una alta dependencia del trabajo colaborativo. En este escenario, la relación entre compensación, bienestar laboral y desempeño del talento humano adquiere una relevancia estratégica, ya que incide directamente en la productividad, la calidad del trabajo y la sostenibilidad organizacional. Los resultados del diagnóstico evidencian un clima organizacional moderadamente favorable, sustentado principalmente en las relaciones interpersonales y el compromiso con la estabilidad laboral; sin embargo, también revelan debilidades estructurales en los mecanismos de reconocimiento, retroalimentación y desarrollo del talento humano.

Tradicionalmente, en organizaciones del sector agrícola como AgroVerde S.A.S., la compensación ha estado asociada principalmente al salario base y al cumplimiento de las obligaciones legales. No obstante, este enfoque resulta insuficiente para responder a las expectativas actuales de los trabajadores y a las exigencias de competitividad del entorno. Chiavenato (2020) advierte que las organizaciones que limitan la compensación a una retribución económica tienden a enfrentar mayores niveles de desmotivación, rotación y bajo compromiso. En coherencia con esta postura, los resultados obtenidos en AgroVerde S.A.S. muestran que una proporción significativa de los trabajadores percibe que el reconocimiento no es constante ni sistemático, lo cual impacta negativamente la motivación y el desempeño, especialmente en el personal operativo.

El bienestar laboral en AgroVerde S.A.S. se manifiesta como un componente clave del clima organizacional, pero aún en un nivel de desarrollo básico. Si bien se evidencian relaciones interpersonales positivas, respeto y cooperación entre compañeros, persisten oportunidades de mejora en aspectos como la ergonomía, la seguridad en ciertas labores agrícolas, la disponibilidad de herramientas adecuadas y el equilibrio entre la carga laboral y el descanso. Robbins y Judge (2018) sostienen que el bienestar laboral debe comprenderse de manera integral, incluyendo dimensiones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales, ya que su adecuada gestión fortalece la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Desde una mirada crítica, en AgroVerde S.A.S. el bienestar no puede asumirse únicamente como el cumplimiento normativo del SG-SST, sino como una estrategia organizacional que contribuya al desempeño sostenible y a la permanencia del talento humano.

La relación entre desempeño y compensación en AgroVerde S.A.S. se ve condicionada por la ausencia de un protocolo formal, estructurado y sistemático de evaluación del desempeño. Aunque los trabajadores reconocen que sus funciones están claramente definidas, también manifiestan que la retroalimentación es esporádica y que los logros individuales o grupales no siempre son visibilizados. Dessler (2019) enfatiza que los sistemas de evaluación del desempeño deben estar claramente articulados con decisiones de compensación, desarrollo y capacitación, de lo contrario pierden legitimidad y efectividad. En este sentido, la evaluación del desempeño en AgroVerde S.A.S. debe trascender el carácter informal y convertirse en un proceso continuo, participativo y orientado a la mejora.

La implementación de un **protocolo detallado de evaluación del desempeño**, adaptado a las características del sector agroproductivo, permitiría establecer criterios claros y diferenciados según el tipo de cargo (operativo, administrativo y comercial), integrando

indicadores de productividad, calidad, cumplimiento de normas de seguridad, trabajo en equipo y compromiso organizacional. Los resultados de dicho sistema deben servir como insumo fundamental para la toma de decisiones en materia de compensación, evitando enfoques punitivos o exclusivamente cuantitativos que puedan deteriorar el clima organizacional. Desde un análisis crítico, un sistema de evaluación mal gestionado puede generar percepciones de injusticia y competencia negativa; por ello, es indispensable que se base en principios de equidad, transparencia y comunicación efectiva.

En este contexto, los resultados de la evaluación del desempeño en AgroVerde S.A.S. deben traducirse en **acciones concretas de compensación**, que integren tanto incentivos económicos como no económicos. Entre los beneficios asociados a un buen desempeño se pueden considerar bonificaciones por cumplimiento de metas productivas, reconocimientos simbólicos (menciones, certificados, espacios de reconocimiento colectivo), acceso preferencial a procesos de capacitación técnica, fortalecimiento de habilidades blandas y oportunidades de asumir mayores responsabilidades. Esta combinación permite reforzar la motivación sin generar presiones excesivas ni rivalidades internas, favoreciendo el trabajo colaborativo propio del sector agrícola.

Asimismo, la incorporación del **salario emocional** representa una estrategia altamente pertinente para AgroVerde S.A.S., dadas las limitaciones presupuestales y las particularidades del entorno rural o semi-rural. El salario emocional incluye prácticas como el reconocimiento verbal oportuno, la participación de los trabajadores en decisiones operativas, la flexibilidad en horarios durante picos de producción, el acompañamiento del liderazgo, el respeto por la vida personal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Herzberg (1968) sostiene que los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, tienen un

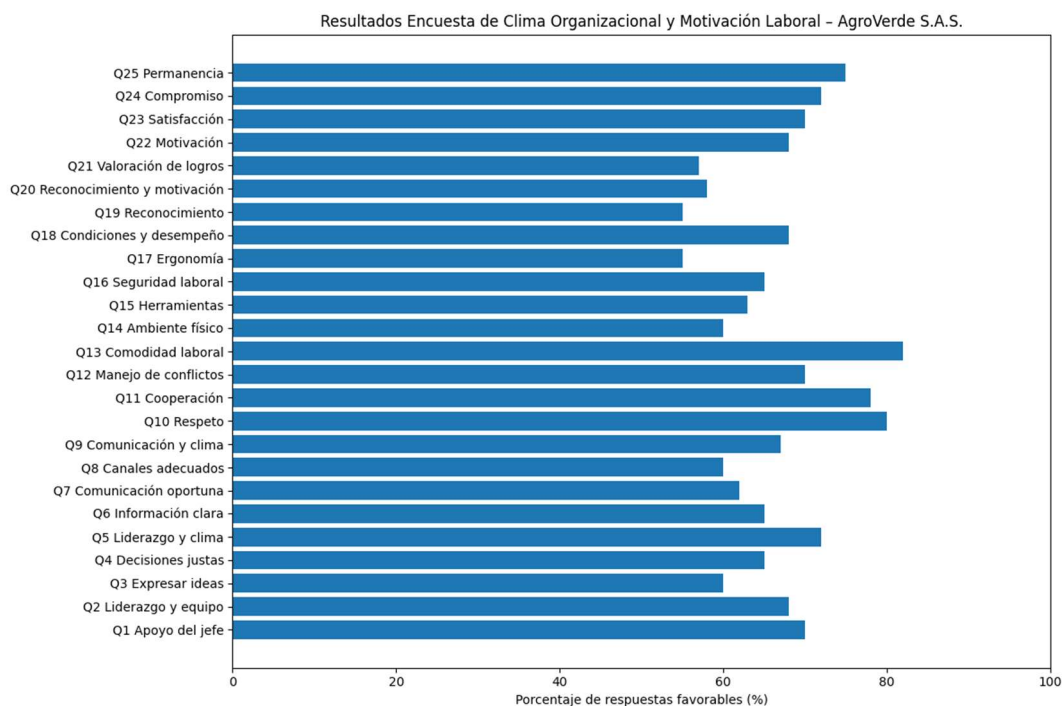
impacto directo en la satisfacción y el desempeño laboral, lo cual coincide con las percepciones expresadas por los trabajadores de AgroVerde S.A.S.

Desde la perspectiva de la innovación y la transformación digital, AgroVerde S.A.S. enfrenta el reto de modernizar progresivamente sus procesos de gestión del talento humano. La adopción de herramientas digitales básicas, como formatos electrónicos de evaluación del desempeño, registros digitales de retroalimentación y seguimiento de indicadores, permitiría mejorar la objetividad, la trazabilidad y la transparencia del proceso evaluativo. Ulrich et al. (2017) destacan que la digitalización de la gestión del talento humano facilita la toma de decisiones basadas en datos y la alineación de la compensación con el desempeño real. No obstante, desde una postura crítica, es fundamental que estas herramientas se utilicen con un enfoque ético, garantizando la protección de los datos personales y evitando prácticas de control excesivo o deshumanización del trabajo, tal como advierte Zuboff (2019).

En síntesis, el caso de AgroVerde S.A.S. evidencia que la compensación, el bienestar laboral y el desempeño del talento humano conforman un sistema interdependiente que debe gestionarse de manera estratégica. La implementación de un protocolo formal de evaluación del desempeño, articulado con acciones claras de compensación, salario emocional y desarrollo del talento, permitirá fortalecer el clima organizacional, incrementar la motivación y mejorar el desempeño sostenible. La clave no reside únicamente en incorporar tecnología o incentivos económicos, sino en construir una gestión del talento humano más humana, participativa e innovadora, alineada con las necesidades de los trabajadores y los objetivos estratégicos de la organización.

## Resultados

En consideración de la metodología desarrollada enfoque de investigación cuantitativo de tipo a descriptivo aplicado, al final del presente documento se encuentra disponible en apéndices A, B o C con el cuestionario, a continuación, se presenta los resultados:



**Figura 1**

*Resultados de la encuesta de clima organizacional y motivación laboral en AgroVerde S.A.S*

### **Clima organizacional y motivación laboral en AgroVerde S.A.S.**

La discusión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas con escala de Likert y entrevistas semiestructuradas a 20 colaboradores de AgroVerde S.A.S. permite contrastar los hallazgos empíricos con los postulados teóricos sobre clima organizacional, liderazgo y motivación laboral. En este sentido, los resultados evidencian una organización con

bases relacionales sólidas, pero con desafíos estructurales en la gestión del talento humano que inciden directamente en la motivación y el desempeño.

### **1. Liderazgo: coherencias y tensiones entre teoría y práctica**

Los resultados muestran que el liderazgo en AgroVerde S.A.S. es percibido de forma diferenciada según el área organizacional. En las áreas administrativa y comercial predominan percepciones positivas asociadas a liderazgo organizado, participativo y orientado a resultados, lo cual coincide con lo planteado por **Northouse (2021)**, quien sostiene que los líderes efectivos combinan dirección clara con apoyo emocional y participación del equipo.

Sin embargo, en el área operativa se evidencia un liderazgo predominantemente directivo e incluso autoritario, con baja participación en la toma de decisiones. Esta situación genera una tensión con los enfoques contemporáneos de liderazgo participativo y transformacional. De acuerdo con **Bass y Avolio (2004)**, los estilos autoritarios tienden a limitar la motivación intrínseca, ya que reducen la autonomía y la percepción de influencia del trabajador sobre su entorno laboral.

Desde una perspectiva crítica, aunque el liderazgo directivo puede ser funcional en contextos operativos y agrícolas donde se requiere control y cumplimiento de tareas, los resultados sugieren que su uso prolongado sin espacios de participación afecta la motivación diaria de los colaboradores, tal como lo evidencian las respuestas relacionadas con la influencia parcial del liderazgo en la motivación.

### **2. Comunicación organizacional como factor estructural del clima laboral**

La comunicación organizacional se presenta como una de las principales debilidades del clima laboral en AgroVerde S.A.S. Si bien los colaboradores reconocen que la información suele

ser clara, los resultados muestran porcentajes moderados y bajos en aspectos como oportunidad de la información, comunicación interáreas y uso efectivo de los canales.

Este hallazgo se relaciona con lo planteado por **Robbins y Judge (2020)**, quienes afirman que la comunicación no solo cumple una función informativa, sino también motivacional y de integración social. La percepción de información tardía o incompleta genera incertidumbre, especialmente en el personal operativo, lo que puede afectar la eficiencia y la satisfacción laboral.

Desde el análisis crítico, se evidencia que AgroVerde S.A.S. posee canales formales de comunicación, pero carece de una estrategia comunicacional sistemática e inclusiva que garantice que la información fluya de manera equitativa entre áreas administrativas y operativas. Esto refuerza la idea de que el problema no radica en la ausencia de canales, sino en su gestión y apropiación organizacional.

### **3. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo: una fortaleza organizacional**

Uno de los resultados más consistentes del diagnóstico es la alta valoración de las relaciones interpersonales, el respeto y la cooperación entre compañeros. Los porcentajes elevados en estas afirmaciones evidencian un ambiente laboral caracterizado por el apoyo mutuo y la integración social.

Este resultado confirma lo propuesto por **Litwin y Stringer (1968)**, quienes señalan que el clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los individuos, y que un clima social positivo actúa como un factor protector frente al conflicto y la rotación laboral. Asimismo, **Chiavenato (2017)** destaca que el trabajo en equipo fortalece el compromiso organizacional y mejora el desempeño colectivo.

Desde una mirada analítica, esta fortaleza representa una ventaja competitiva interna para AgroVerde S.A.S., ya que un buen clima relacional puede compensar parcialmente deficiencias estructurales en otros factores, como el reconocimiento o las oportunidades de crecimiento. No obstante, depender exclusivamente de las relaciones interpersonales sin fortalecer los sistemas formales de gestión del talento puede resultar insuficiente a largo plazo.

#### **4. Condiciones de trabajo y seguridad: cumplimiento básico vs. bienestar integral**

En relación con las condiciones físicas de trabajo y la seguridad laboral, los resultados muestran una percepción generalmente aceptable, aunque con claras oportunidades de mejora, especialmente en el área operativa. Los colaboradores reconocen el cumplimiento de normas básicas de seguridad, pero manifiestan insuficiencia de herramientas, desgaste de equipos y falta de seguimiento continuo.

Este hallazgo se relaciona con lo planteado por **Dessler (2020)**, quien sostiene que las condiciones de trabajo no solo influyen en la productividad, sino también en la percepción de cuidado organizacional hacia el trabajador. Cuando los empleados perciben que la empresa cumple únicamente con lo mínimo normativo, pero no invierte en bienestar integral, la motivación puede verse afectada.

Desde una perspectiva crítica, AgroVerde S.A.S. parece adoptar un enfoque más reactivo que preventivo en materia de condiciones laborales y seguridad, lo que puede generar riesgos tanto para la salud de los trabajadores como para la sostenibilidad organizacional.

#### **5. Reconocimiento y motivación laboral: el principal foco crítico**

El reconocimiento emerge como el factor más débil dentro del diagnóstico del clima organizacional. Los resultados evidencian bajos porcentajes en la percepción de reconocimiento constante, tanto económico como simbólico, especialmente en el personal operativo.

Este resultado es coherente con la teoría bifactorial de **Herzberg (2003)**, quien plantea que el reconocimiento y el logro constituyen factores motivacionales esenciales. Su ausencia no solo reduce la motivación, sino que puede generar insatisfacción, aun cuando existan condiciones laborales aceptables.

Asimismo, **Maslow (1991)** señala que el reconocimiento satisface necesidades de estima, fundamentales para el desarrollo personal y profesional. En AgroVerde S.A.S., la falta de reconocimiento sistemático limita la posibilidad de fortalecer la motivación intrínseca y el compromiso a largo plazo.

Críticamente, los resultados muestran que la empresa ha priorizado la estabilidad laboral como principal estrategia motivacional, lo cual, si bien es valorado por los colaboradores, resulta insuficiente para sostener altos niveles de motivación en el tiempo si no se complementa con estrategias de desarrollo y reconocimiento.

#### **6. Compromiso organizacional y permanencia: una oportunidad estratégica**

A pesar de las debilidades identificadas, los resultados evidencian altos niveles de compromiso organizacional y deseo de permanencia, lo cual sugiere una identificación positiva de los trabajadores con la empresa. Según **Meyer y Allen (1997)**, este tipo de compromiso afectivo se construye cuando los empleados se sienten parte de la organización y perciben coherencia entre sus valores y los de la empresa.

No obstante, los colaboradores condicionan su permanencia a la implementación de mejoras en reconocimiento, capacitación y oportunidades de crecimiento, lo que indica que el compromiso actual podría verse afectado si estas expectativas no son atendidas.

En términos generales, los resultados del diagnóstico evidencian que el clima organizacional en AgroVerde S.A.S. puede calificarse como **moderadamente favorable**, en la

medida en que existen condiciones relacionales positivas, altos niveles de respeto interpersonal y un compromiso significativo por parte de los trabajadores con la organización. Estas fortalezas reflejan la presencia de un capital social interno que favorece la cooperación y la cohesión grupal, elementos que, según **Chiavenato (2017)**, constituyen la base para el logro de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad del desempeño humano.

No obstante, el análisis integrado de las encuestas y entrevistas revela que dichas fortalezas conviven con **debilidades estructurales** en la gestión del talento humano, particularmente en lo relacionado con el liderazgo participativo, la comunicación organizacional, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Esta coexistencia de factores positivos y limitantes sugiere que el clima organizacional de AgroVerde S.A.S. se sostiene más en las relaciones informales y en el sentido de pertenencia de los trabajadores que en sistemas formales y estratégicos de gestión humana, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad del clima a largo plazo.

Desde la perspectiva del liderazgo, los resultados muestran una marcada diferencia entre áreas administrativas y operativas, lo que evidencia una gestión diferenciada del talento humano. De acuerdo con **Northouse (2021)**, la ausencia de estilos de liderazgo coherentes y alineados con una visión organizacional compartida puede generar percepciones de inequidad y afectar la motivación, especialmente en aquellos colaboradores con menor participación en la toma de decisiones. En este sentido, el predominio de estilos directivos en áreas operativas, aunque funcional en contextos productivos, limita el desarrollo de la autonomía y la motivación intrínseca, tal como lo plantean **Deci y Ryan (2000)** desde la teoría de la autodeterminación.

En cuanto a la comunicación organizacional, los hallazgos confirman que AgroVerde S.A.S. presenta una comunicación funcional pero insuficientemente estratégica. Si bien existen

canales y flujos de información, estos no siempre garantizan oportunidad, claridad ni retroalimentación efectiva, especialmente hacia el personal operativo. Según **Robbins y Judge (2020)**, la comunicación deficiente debilita el clima organizacional al generar incertidumbre, rumores y desalineación entre los objetivos organizacionales y las acciones individuales. En este contexto, la comunicación se convierte en un factor crítico que limita el fortalecimiento del compromiso y la coordinación interáreas.

El reconocimiento laboral emerge como uno de los principales factores críticos del clima organizacional. Los resultados indican que los trabajadores perciben el reconocimiento como ocasional y poco sistemático, lo cual impacta negativamente la motivación y la satisfacción laboral. Este hallazgo se alinea con la teoría de **Herzberg (2003)**, quien sostiene que el reconocimiento constituye un factor motivacional clave para el desempeño y la permanencia del talento humano. La ausencia de mecanismos formales de reconocimiento en AgroVerde S.A.S. sugiere una gestión centrada en el cumplimiento operativo más que en el desarrollo y valoración del capital humano.

Asimismo, la limitada percepción de oportunidades de crecimiento y capacitación refleja una gestión del talento humano con un enfoque más administrativo que estratégico. De acuerdo con **Werther y Davis (2019)**, las organizaciones que no invierten en el desarrollo de competencias de sus trabajadores tienden a enfrentar mayores niveles de desmotivación y rotación, aun cuando existan condiciones laborales estables. En el caso de AgroVerde S.A.S., la estabilidad laboral es valorada positivamente; sin embargo, los resultados evidencian que esta, por sí sola, no es suficiente para garantizar altos niveles de motivación y satisfacción sostenida.

Finalmente, el alto deseo de permanencia y el compromiso organizacional manifestado por los colaboradores representan una **oportunidad estratégica** para la empresa. Según **Meyer y**

**Allen (1997)**, el compromiso afectivo es uno de los principales predictores del desempeño y la lealtad organizacional. No obstante, los resultados indican que dicho compromiso se encuentra condicionado a la implementación de mejoras en reconocimiento, liderazgo y desarrollo del talento humano, lo que sugiere que, de no atenderse estas áreas críticas, el clima organizacional podría deteriorarse progresivamente.

En síntesis, la discusión integradora permite concluir que AgroVerde S.A.S. cuenta con un clima organizacional funcional y con potencial de fortalecimiento, pero requiere transitar hacia una **gestión integral, estratégica y humanizada del talento humano**, que articule liderazgo participativo, comunicación efectiva, reconocimiento sistemático y desarrollo profesional. Esta transformación no solo contribuiría a mejorar la motivación y satisfacción laboral, sino que también fortalecería el desempeño sostenible y la competitividad organizacional en el contexto del sector agroempresarial.

**Observación directa del ambiente laboral:** A partir de la observación directa realizada durante la jornada laboral en AgroVerde S.A.S., se percibe un ambiente de trabajo funcional y organizado, en el cual se evidencian dinámicas operativas claras y un compromiso general por el cumplimiento de las tareas asignadas. Las actividades se desarrollan siguiendo rutinas establecidas, lo que refleja una estructura organizacional definida y una orientación al logro de los objetivos productivos.

En relación con las **instalaciones físicas**, se observó que estas son adecuadas para el desarrollo de las labores, contando con espacios funcionales, ordenados y relativamente seguros. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora en aspectos como la ergonomía, el mantenimiento preventivo de algunas áreas y la optimización de recursos físicos, lo cual podría incidir positivamente en el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

Respecto a la **comunicación**, se evidenció un predominio de interacciones de tipo operativo y vertical, centradas principalmente en la asignación de tareas, supervisión y cumplimiento de instrucciones. La comunicación informal entre compañeros es frecuente y fluida, especialmente durante el desarrollo de las actividades diarias, lo que fortalece la cooperación y el trabajo en equipo. Sin embargo, se percibe una limitada comunicación ascendente y escasos espacios formales para la retroalimentación, la expresión de ideas o la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

En cuanto a las **relaciones interpersonales y expresiones corporales**, se observaron comportamientos respetuosos, actitudes colaborativas y un clima de cordialidad entre los trabajadores. Las expresiones no verbales —como el contacto visual, el lenguaje corporal relajado y las interacciones espontáneas— sugieren un ambiente de confianza básica y convivencia armónica. No obstante, también se identificaron señales de reserva o cautela en la interacción con figuras de autoridad, lo que podría estar asociado a estilos de liderazgo más directivos que participativos.

En términos generales, la impresión del investigador indica que AgroVerde S.A.S. cuenta con un clima laboral estable y funcional, sustentado en buenas relaciones interpersonales y en el compromiso operativo del personal. Sin embargo, la observación directa refuerza la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la comunicación interna, el liderazgo participativo y el reconocimiento del talento humano, con el fin de evolucionar hacia un clima organizacional más motivador, inclusivo y orientado al desarrollo integral de los colaboradores.

**Revisión documental:** Como técnica complementaria de recolección de información, se realizó una **revisión documental** con el propósito de analizar los lineamientos formales de la gestión del talento humano en AgroVerde S.A.S. y contrastarlos con los resultados obtenidos a

través de las encuestas de clima organizacional y motivación laboral. Esta técnica permitió identificar el grado de coherencia entre las prácticas institucionales documentadas y la percepción de los trabajadores.

En total, se analizaron **10 documentos internos**, seleccionados por su relevancia para los procesos de gestión del talento humano, desempeño laboral, capacitación y clima organizacional. Los documentos revisados incluyeron políticas internas, manuales de funciones, registros de capacitación, informes de desempeño y otros documentos administrativos relacionados con la gestión del personal.

La revisión se realizó mediante una lectura analítica y comparativa, enfocada en identificar fortalezas, vacíos y oportunidades de mejora en los procesos de talento humano, así como su impacto en el clima organizacional y la motivación laboral.

**Tabla 7**

*Documentos analizados*

<b>Categoría</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Políticas de talento humano	Política interna de contratación y permanencia	Define lineamientos generales, pero no contempla estrategias claras de motivación y reconocimiento.	Incorporar políticas explícitas de reconocimiento y bienestar laboral.
Organización del trabajo	Manual de funciones del personal operativo	Las funciones están definidas, pero no se evidencian criterios de	Actualizar el manual incluyendo indicadores de

		evaluación del desempeño.	desempeño y competencias.
Organización del trabajo	Manual de funciones del personal administrativo	Existe claridad en las funciones, aunque algunas responsabilidades se superponen.	Revisar y ajustar funciones para evitar duplicidad de tareas.
Capacitación	Registro de capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo	Las capacitaciones se concentran principalmente en temas obligatorios.	Ampliar la capacitación hacia liderazgo, trabajo en equipo y motivación.
Capacitación	Plan anual de capacitación	No se evidencia un diagnóstico previo de necesidades formativas.	Diseñar el plan de capacitación con base en necesidades detectadas en encuestas y evaluaciones.
Desempeño laboral	Informes de evaluación de desempeño	Evaluaciones esporádicas y sin retroalimentación formal documentada.	Implementar evaluaciones periódicas con retroalimentación estructurada.
Bienestar laboral	Registro de actividades de bienestar	Actividades limitadas y poco frecuentes.	Fortalecer programas de bienestar y espacios de integración laboral.

Comunicación interna	Circulares y memorandos internos	Predomina la comunicación unidireccional.	Implementar canales de comunicación bidireccionales.
Seguridad y salud en el trabajo	Documentos del SG-SST	Cumple con la normativa básica exigida.	Integrar acciones del SG-SST con estrategias de clima organizacional.
Gestión administrativa	Reglamento interno de trabajo	Documento actualizado, pero poco socializado con el personal.	Socializar periódicamente el reglamento y verificar su comprensión.

*Nota. Elaboración propia*

### **Análisis de la revisión documental**

Los resultados de la revisión documental evidencian que AgroVerde S.A.S. cuenta con documentos formales que sustentan la gestión del talento humano; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la articulación entre dichos lineamientos y las prácticas reales percibidas por los trabajadores. En particular, se observa una limitada formalización de estrategias de reconocimiento, motivación y retroalimentación del desempeño, aspectos que coinciden con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y comunicación interna, de manera que contribuyan no solo al cumplimiento normativo, sino también al fortalecimiento del clima organizacional y la motivación laboral. La revisión documental se constituye, por tanto, en un insumo clave para la formulación de acciones de mejora orientadas a optimizar la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en AgroVerde S.A.S.

## **Procedimiento**

El desarrollo del proyecto se estructura en cinco fases secuenciales, las cuales garantizan un proceso ordenado y coherente:

### **2. Diagnóstico del clima organizacional y factores motivacionales**

En esta fase se recopila información inicial mediante encuestas, entrevistas y observación directa, con el objetivo de identificar el estado actual del clima organizacional y los principales factores que influyen en la motivación del talento humano.

### **3. Análisis de la información recolectada**

Los datos cuantitativos se organizan y analizan mediante herramientas estadísticas básicas, mientras que la información cualitativa se examina a través de categorías temáticas. Este análisis permite identificar patrones, tendencias y problemáticas recurrentes.

### **4. Identificación de brechas y oportunidades de mejora**

A partir del análisis realizado, se determinan las principales brechas entre la situación actual y las condiciones deseadas en términos de clima organizacional y motivación laboral, así como las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

### **5. Formulación de estrategias de intervención**

En esta fase se diseñan estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la motivación laboral, considerando las necesidades identificadas, los recursos disponibles y los objetivos estratégicos de AgroVerde S.A.S.

### **6. Socialización de resultados y recomendaciones**

La socialización de los resultados del proyecto constituye una fase fundamental para garantizar que los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas de clima organizacional y

motivación laboral, las entrevistas realizadas y la revisión documental sean comprendidos y utilizados por la dirección de AgroVerde S.A.S. como insumo para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso permite transformar la información recolectada en acciones concretas orientadas a la mejora continua del ambiente laboral y el desempeño organizacional.

Los resultados fueron socializados mediante una reunión formal con la gerencia y los responsables del área administrativa, en la cual se presentaron de manera clara y estructurada los principales hallazgos del diagnóstico. A partir de las encuestas aplicadas a 20 trabajadores, se evidenció una percepción generalmente favorable del clima organizacional, destacándose las relaciones interpersonales y el liderazgo cercano como fortalezas. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con el reconocimiento del desempeño, la comunicación interna y algunas condiciones de trabajo, especialmente en el personal operativo.

Las entrevistas permitieron profundizar en los resultados cuantitativos, evidenciando que los trabajadores valoran la estabilidad laboral y el ambiente de compañerismo, pero manifiestan la necesidad de recibir mayor retroalimentación sobre su desempeño y reconocimiento por el esfuerzo realizado. Asimismo, se identificó que la comunicación con los niveles directivos, aunque existe, no siempre es percibida como bidireccional, lo que limita la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.

Por su parte, el análisis documental mostró que AgroVerde S.A.S. cuenta con políticas, manuales y registros que respaldan la gestión del talento humano; sin embargo, se evidencian vacíos en la formalización de estrategias de motivación, bienestar y evaluación del desempeño. Esta situación explica, en parte, la percepción de los trabajadores frente a la falta de reconocimiento sistemático y seguimiento a su desempeño.

La integración de las tres técnicas de recolección de información permitió validar los hallazgos, identificar coincidencias y fortalecer la confiabilidad de los resultados, proporcionando una visión integral del estado actual del clima organizacional y la motivación laboral en la empresa.

## Conclusiones

El diagnóstico integral realizado a AgroVerde S.A.S permitió evidenciar que, si bien la empresa cuenta con bases operativas y productivas consolidadas, persisten brechas significativas en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con los procesos de selección y contratación. Se identificó que la ausencia de políticas claras, procedimientos estandarizados y mecanismos de evaluación dificulta la conformación de equipos de trabajo altamente competentes y alineados con las necesidades productivas, administrativas y comerciales de la organización.

Asimismo, se constató que las prácticas actuales no garantizan una trazabilidad completa de las competencias del personal, lo cual limita la eficiencia en labores agrícolas, la inocuidad y el manejo adecuado del producto en la cadena poscosecha. Del mismo modo, las actividades comerciales se ven afectadas por la falta de capacidades formales del equipo en temas de marketing, servicio al cliente y gestión de canales de venta, aspectos fundamentales para el fortalecimiento del posicionamiento de AgroVerde S.A.S en los mercados regionales.

El análisis crítico del proceso de selección y contratación evidenció la necesidad de establecer lineamientos coherentes con las normativas vigentes y con las fases propias de la gestión humana moderna, incorporando criterios de idoneidad técnica, competencias blandas, sostenibilidad y enfoque en buenas prácticas agrícolas. Esto permitirá no solo optimizar la vinculación del personal, sino asegurar su permanencia, desarrollo y contribución efectiva al desempeño organizacional.

En conjunto, los resultados confirman que el fortalecimiento del talento humano es un elemento transversal para mejorar la productividad, garantizar la calidad poscosecha y potenciar la estrategia comercial. Por lo tanto, se concluye que la implementación de un plan estructurado

de selección, capacitación y profesionalización del personal será determinante para avanzar hacia una gestión más eficiente, sostenible y competitiva en AgroVerde S.A.S.

## Recomendaciones

Para consolidar el fortalecimiento institucional de AgroVerde S.A.S., se recomienda iniciar con la formalización integral del proceso de selección y contratación. Para ello, es necesario diseñar un manual que defina claramente políticas, etapas, criterios de evaluación y responsabilidades, acompañado de perfiles de cargo actualizados que especifiquen competencias técnicas y comportamentales acordes con cada rol agrícola, administrativo y comercial. De igual manera, se sugiere incorporar entrevistas estructuradas, pruebas técnicas y mecanismos de verificación de antecedentes que garanticen la idoneidad del personal vinculado, especialmente en actividades críticas como manejo de cultivos, agroinsumos y procesos de calidad.

Simultáneamente, se recomienda implementar un programa anual de capacitación orientado al cierre de brechas detectadas, priorizando temáticas como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), inocuidad, trazabilidad, manejo poscosecha, seguridad en el uso de agroinsumos y adopción de tecnologías asociadas al proceso productivo. En el ámbito administrativo y comercial, este plan debe incluir formación en gestión documental, indicadores de desempeño, marketing digital, atención al cliente y estrategias de ventas, fortaleciendo así la competitividad y la presencia de la empresa en el mercado regional.

En materia operativa, es fundamental avanzar en la estandarización de procedimientos mediante la elaboración e implementación de protocolos de operación (SOP) que orienten las labores de siembra, riego, cosecha y poscosecha. Estas acciones deben complementarse con mecanismos de control de calidad y herramientas de trazabilidad que faciliten el registro de información, la supervisión del desempeño y la mejora continua de la consistencia del producto final.

En cuanto a la gestión administrativa, se recomienda actualizar la estructura organizacional, Mediante la definición de los perfiles de cargo para evitar duplicidad de funciones y mejorar los flujos de información. Asimismo, es pertinente fortalecer la documentación interna y establecer indicadores de gestión que permitan monitorear productividad, eficiencia y resultados de las estrategias de capacitación, contribuyendo a una administración más eficiente y alineada con los objetivos corporativos.

Desde el enfoque comercial, se propone diseñar una estrategia diversificada que permita ampliar canales de venta, optimizar precios y posicionar la marca en mercados de mayor exigencia. El uso de herramientas digitales y sistemas de gestión de clientes (CRM) facilitará la relación con compradores, la fidelización y el seguimiento de oportunidades.

Finalmente, se recomienda impulsar una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, la responsabilidad y la mejora continua. Esto implica fortalecer la sensibilización ambiental, promover prácticas agrícolas responsables, incentivar la participación del personal en la identificación de mejoras y desarrollar un programa de bienestar laboral que incremente la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano dentro de la organización.

### Referencias Bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO.

[https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

[9c9aaca4e271/download](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023: Laboral y normativa*.

[https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023\\_compressed.pdf](https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)

Chávez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en empresas*.

Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE)

[\\_Chavez\\_Chuchon\\_Vilchez\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*.

Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. *Revista RECIMUNDO*, 7(1).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macroprocesos*. Universidad del Valle. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

García Valencia, J. A. (2025). *La compensación como medio de retención de personal en empresas*. Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468ab776-c4b980de24c5/download>

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: Estudio de caso*. CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). *Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano* [Objeto Virtual de Aprendizaje]. UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Sánchez Moreno, A. M. (2023). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y beneficios*. Editorial Digital Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

## Apéndices

A continuación, se presenta se presenta los instrumentos de recopilación de la fase metodológica entrevistas y cuestionarios propuestos del enfoque de investigación mixto, luego la transcripción de las entrevistas realizadas al talento humano de AgroVerde S.A.S.:

### Apéndice E

#### **Instrumento de encuesta de clima organizacional y motivación laboral**

**Empresa:** AgroVerde S.A.S.

**Tipo de instrumento:** Cuestionario estructurado

**Escala de respuesta (Likert):**

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 1: Liderazgo**

1. Mi jefe inmediato brinda orientación clara para el desarrollo de mis funciones.
2. Recibo apoyo oportuno de mi superior cuando enfrento dificultades laborales.
3. El liderazgo en la empresa fomenta el trabajo en equipo.
4. Las decisiones de los superiores son justas y coherentes.
5. Tengo la posibilidad de participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo.

#### **Dimensión 2: Comunicación organizacional**

6. La información que recibo sobre mi trabajo es clara y comprensible.

7. La comunicación interna es oportuna.
8. Los canales de comunicación utilizados por la empresa son adecuados.
9. Me informan oportunamente sobre cambios o decisiones importantes.

### **Dimensión 3: Relaciones interpersonales**

10. Existe respeto entre los compañeros de trabajo.
11. Se fomenta la cooperación entre los equipos.
12. El ambiente laboral es agradable.
13. Los conflictos se manejan de manera adecuada.

### **Dimensión 4: Condiciones de trabajo**

14. Cuento con herramientas adecuadas para realizar mi trabajo.
15. El ambiente físico es seguro.
16. Se promueve el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
17. Las condiciones laborales permiten un buen desempeño.
18. Las jornadas laborales son razonables.

### **Dimensión 5: Reconocimiento**

19. Mi esfuerzo es reconocido por la empresa.
20. El buen desempeño es valorado por mis superiores.
21. Existen incentivos por el cumplimiento de metas.

### **Dimensión 6: Motivación y satisfacción laboral**

22. Me siento motivado(a) en mi trabajo.
23. Me siento satisfecho(a) con mi trabajo en la empresa.
24. Me identifico con los objetivos de AgroVerde S.A.S.
25. Tengo intención de continuar trabajando en la empresa.

## Apéndice F

### transcripción completa

**Empresa:** AgroVerde S.A.S.

**Número de entrevistas:** 20

**Instrumento:** Entrevista semiestructurada – 25 preguntas

**Áreas:** Operativa, Administrativa y Comercial

#### 1 – ÁREA OPERATIVA

1. El liderazgo de mi jefe es principalmente directivo, pero accesible.
2. Sí brinda apoyo cuando surgen dificultades en el trabajo.
3. La participación en decisiones es limitada.
4. Recibo orientación clara sobre mis funciones.
5. Sí influye en mi motivación diaria.
6. La información es clara, aunque a veces tardía.
7. Existen canales, pero no siempre se usan bien.
8. La comunicación entre áreas es regular.
9. No siempre se informan los cambios oportunamente.
10. La relación con compañeros es buena.
11. Existe respeto y cooperación.
12. Los conflictos se manejan hablando directamente.
13. Sí recibo apoyo del equipo.
14. Las condiciones físicas son aceptables.
15. Algunas herramientas requieren mejora.
16. La empresa se preocupa por la seguridad.
17. Sí influyen en mi desempeño.
18. El reconocimiento no es constante.
19. El reconocimiento económico es importante.

20. Sí influye en mi motivación.
21. Me siento medianamente motivado.
22. Estoy satisfecho en general.
23. Hay pocas oportunidades de crecimiento.
24. Me gustaría continuar si hay mejoras.
25. Mejoraría el reconocimiento y la capacitación.

## **2 – ÁREA ADMINISTRATIVA**

1. El liderazgo es organizado y orientado a resultados.
2. El jefe brinda acompañamiento constante.
3. En ocasiones se nos permite participar.
4. Las expectativas del cargo son claras.
5. Influye positivamente en la motivación.
6. La comunicación es clara y oportuna.
7. Los canales son adecuados.
8. La comunicación interáreas puede mejorar.
9. Generalmente se informa sobre decisiones.
10. La relación con compañeros es cordial.
11. Hay respeto.
12. Los conflictos se manejan mediante diálogo.
13. Me siento apoyado.
14. Las condiciones físicas son adecuadas.
15. Cuento con los recursos necesarios.
16. Sí hay preocupación por la SST.
17. Influyen positivamente.
18. El reconocimiento es ocasional.
19. El reconocimiento formal es importante.

20. Sí influye en la motivación.
21. Me siento motivado.
22. Estoy satisfecho.
23. Las oportunidades son limitadas.
24. Sí deseo continuar.
25. Mejoraría los planes de carrera.

### **3 – ÁREA OPERATIVA**

1. El liderazgo es más autoritario que participativo.
2. El apoyo es ocasional.
3. Rara vez participamos en decisiones.
4. Las funciones están claras.
5. Influye parcialmente en la motivación.
6. La información no siempre es clara.
7. Hay canales, pero poco efectivos.
8. La comunicación entre áreas es regular.
9. No siempre se informa a tiempo.
10. La relación con compañeros es buena.
11. Existe respeto.
12. Los conflictos se resuelven conversando.
13. Sí recibo apoyo.
14. Las condiciones podrían mejorar.
15. Las herramientas son insuficientes.
16. Se preocupa, pero falta seguimiento.
17. Influyen mucho.
18. Hay poco reconocimiento.
19. El reconocimiento económico motiva.

20. Sí influye.
21. Mi motivación es regular.
22. Medianamente satisfecho.
23. Pocas oportunidades.
24. Sí, con mejoras.
25. Mejorar herramientas y seguridad.

#### **4 – ÁREA COMERCIAL**

1. El liderazgo es participativo.
2. Sí hay apoyo constante.
3. Participamos en decisiones.
4. Las funciones son claras.
5. Motiva positivamente.
6. La información es clara.
7. Canales adecuados.
8. Buena comunicación interáreas.
9. Se informa oportunamente.
10. Buena relación.
11. Existe cooperación.
12. Se manejan de forma profesional.
13. Sí.
14. Adecuadas.
15. Recursos suficientes.
16. Sí hay enfoque en SST.
17. Influyen positivamente.
18. Sí hay reconocimiento.
19. Reconocimiento público y económico.
20. Motiva bastante.

21. Muy motivado.
22. Satisfecho.
23. Sí hay oportunidades.
24. Sí deseo continuar.
25. Fortalecer incentivos.

## **5 – ÁREA OPERATIVA**

1. Liderazgo adecuado.
2. Apoyo moderado.
3. Poca participación.
4. Funciones claras.
5. Influye.
6. Comunicación regular.
7. Canales existentes.
8. Comunicación interáreas débil.
9. Información tardía.
10. Buen trato.
11. Respeto.
12. Diálogo.
13. Sí.
14. Aceptables.
15. Insuficientes.
16. Sí.
17. Influyen.
18. Poco reconocimiento.
19. Económico.

20. Sí.
21. Regular.
22. Aceptable.
23. Limitadas.
24. Sí.
25. Reconocimiento.

## **6 – ADMINISTRATIVA**

1. Liderazgo estructurado.
2. Apoyo constante.
3. Participación ocasional.
4. Funciones claras.
5. Influye positivamente.
6. Información clara.
7. Canales adecuados.
8. Comunicación regular.
9. Información oportuna.
10. Buena relación.
11. Respeto.
12. Diálogo.
13. Sí.
14. Adecuadas.
15. Recursos suficientes.
16. Cumplimiento SST.
17. Influyen.
18. Reconocimiento ocasional.
19. Formal.
20. Sí.

21. Motivado.
22. Satisfecho.
23. Limitadas.
24. Sí.
25. Capacitación.

## **7 – OPERATIVA**

1. Liderazgo directivo.
2. Apoyo básico.
3. No hay participación.
4. Funciones claras.
5. Influye parcialmente.
6. Comunicación irregular.
7. Canales limitados.
8. Comunicación baja.
9. Información tardía.
10. Buena relación.
11. Respeto.
12. Conversación directa.
13. Sí.
14. Mejorables.
15. Insuficientes.
16. Falta seguimiento.
17. Influyen mucho.
18. Poco reconocimiento.
19. Económico.
20. Sí.

21. Regular.
22. Aceptable.
23. Pocas.
24. Sí.
25. Seguridad.

## **8 – OPERATIVA**

1. Liderazgo autoritario moderado.
2. Apoyo ocasional.
3. Sin participación.
4. Funciones claras.
5. Influye poco.
6. Comunicación básica.
7. Canales poco usados.
8. Comunicación débil.
9. Información incompleta.
10. Buena relación.
11. Respeto.
12. Diálogo.
13. Sí.
14. Aceptables.
15. Insuficientes.
16. Preocupación parcial.
17. Influyen.
18. Bajo reconocimiento.
19. Económico.
20. Sí.

- 21. Regular.
- 22. Medianamente.
- 23. Pocas.
- 24. Sí.
- 25. Herramientas.

## **9 – Colaborador Operativo**

- 1. Apoyo del jefe inmediato: **4**. El jefe brinda apoyo cuando se presentan dificultades en el trabajo.
- 2. Liderazgo motivador: **4**. Su actitud genera confianza y respeto.
- 3. Trabajo en equipo promovido: **4**. Se fomenta la colaboración.
- 4. Decisiones justas: **3**. Algunas decisiones podrían explicarse mejor.
- 5. Retroalimentación: **4**. Se reciben observaciones sobre el desempeño.
- 6. Comunicación clara: **4**. La información es comprensible.
- 7. Comunicación oportuna: **3**. A veces llega tarde.
- 8. Canales adecuados: **3**. Predomina la comunicación verbal.
- 9. Expresión de opiniones: **4**. Se permite opinar.
- 10. Respeto entre compañeros: **5**. Existe buen trato.
- 11. Cooperación: **4**. Hay apoyo mutuo.
- 12. Manejo de conflictos: **3**. No siempre se abordan formalmente.
- 13. Integración al equipo: **5**. Me siento parte del grupo.
- 14. Ambiente físico adecuado: **4**.
- 15. Herramientas suficientes: **3**. Algunas requieren mejora.
- 16. Seguridad laboral: **4**. Se cumplen normas básicas.
- 17. Carga laboral equilibrada: **3**.
- 18. Capacitación recibida: **3**. Es limitada.
- 19. Reconocimiento al esfuerzo: **3**. Ocasional.
- 20. Reconocimiento a logros: **2**. Pocas veces.
- 21. Reconocimiento motiva: **4**.

- 22. Motivación laboral: 4.
- 23. Satisfacción general: 4.
- 24. Compromiso con la empresa: 5.
- 25. Deseo de permanencia: 5.

## **10 – Colaborador Administrativo**

- 1. Apoyo del jefe: 4. Siempre está disponible.
- 2. Liderazgo motivador: 4. Genera confianza.
- 3. Trabajo en equipo: 5. Se promueve activamente.
- 4. Decisiones justas: 4.
- 5. Retroalimentación: 3. No es frecuente.
- 6. Comunicación clara: 4.
- 7. Comunicación oportuna: 4.
- 8. Canales adecuados: 4.
- 9. Expresión de opiniones: 4.
- 10. Respeto: 5.
- 11. Cooperación: 5.
- 12. Resolución de conflictos: 4.
- 13. Integración: 5.
- 14. Ambiente físico: 4.
- 15. Herramientas: 4.
- 16. Seguridad: 5.
- 17. Carga laboral: 3.
- 18. Capacitación: 4.
- 19. Reconocimiento al esfuerzo: 3.
- 20. Reconocimiento a logros: 3.
- 21. Reconocimiento motiva: 4.

- 22. Motivación: 4.
- 23. Satisfacción: 4.
- 24. Compromiso: 5.
- 25. Permanencia: 5.

## **11 – Colaborador Operativo**

- 1. Apoyo del jefe: 3.
- 2. Liderazgo motivador: 3.
- 3. Trabajo en equipo: 4.
- 4. Decisiones justas: 3.
- 5. Retroalimentación: 3.
- 6. Comunicación clara: 3.
- 7. Comunicación oportuna: 3.
- 8. Canales adecuados: 3.
- 9. Opiniones escuchadas: 3.
- 10. Respeto: 5.
- 11. Cooperación: 4.
- 12. Manejo de conflictos: 3.
- 13. Integración: 4.
- 14. Ambiente físico: 3.
- 15. Herramientas: 3.
- 16. Seguridad: 4.
- 17. Carga laboral: 3.
- 18. Capacitación: 2.
- 19. Reconocimiento: 2.
- 20. Reconocimiento a logros: 2.
- 21. Reconocimiento motiva: 4.

- 22. Motivación: 4.
- 23. Satisfacción: 4.
- 24. Compromiso: 5.
- 25. Permanencia: 4.

## **12 – Colaborador Administrativo**

- 1. Apoyo del jefe: 5.
- 2. Liderazgo motivador: 5.
- 3. Trabajo en equipo: 4.
- 4. Decisiones justas: 4.
- 5. Retroalimentación: 4.
- 6. Comunicación clara: 4.
- 7. Comunicación oportuna: 4.
- 8. Canales adecuados: 4.
- 9. Opiniones escuchadas: 4.
- 10. Respeto: 5.
- 11. Cooperación: 5.
- 12. Resolución de conflictos: 4.
- 13. Integración: 5.
- 14. Ambiente físico: 4.
- 15. Herramientas: 4.
- 16. Seguridad: 5.
- 17. Carga laboral: 3.
- 18. Capacitación: 4.
- 19. Reconocimiento: 3.
- 20. Reconocimiento a logros: 3.
- 21. Reconocimiento motiva: 4.

- 22. Motivación: **4**.
- 23. Satisfacción: **5**.
- 24. Compromiso: **5**.
- 25. Permanencia: **5**.

### **13 – Colaborador Operativo**

- 1. Apoyo del jefe inmediato: **4**. El jefe brinda acompañamiento cuando se presentan dificultades en las labores diarias.
- 2. Liderazgo motivador: **4**. Su forma de dirigir motiva a cumplir con las tareas.
- 3. Promoción del trabajo en equipo: **4**. Se fomenta el apoyo entre compañeros.
- 4. Toma de decisiones justa: **3**. Algunas decisiones no siempre se explican.
- 5. Retroalimentación sobre el desempeño: **3**. Se da, pero no de forma constante.
- 6. Comunicación clara: **4**. Las instrucciones suelen ser comprensibles.
- 7. Comunicación oportuna: **3**. A veces la información llega tarde.
- 8. Canales de comunicación adecuados: **3**. Predomina la comunicación verbal.
- 9. Posibilidad de expresar opiniones: **4**. Se escuchan sugerencias.
- 10. Respeto entre compañeros: **5**. Existe un ambiente de respeto.
- 11. Cooperación laboral: **4**. Hay apoyo mutuo.
- 12. Manejo de conflictos: **3**. No siempre se gestionan formalmente.
- 13. Integración al equipo: **5**. Me siento parte del grupo.
- 14. Ambiente físico de trabajo: **3**. Puede mejorar en algunos espacios.
- 15. Herramientas de trabajo: **3**. Son suficientes, pero algunas están desgastadas.
- 16. Seguridad laboral: **4**. Se cumplen normas básicas.
- 17. Carga laboral: **3**. En temporadas altas es exigente.
- 18. Capacitación recibida: **2**. Es limitada.
- 19. Reconocimiento al esfuerzo: **3**. Ocasional.
- 20. Reconocimiento a los logros: **2**. Poco frecuente.
- 21. Reconocimiento como factor motivador: **4**.

- 22. Nivel de motivación: **4**.
- 23. Satisfacción laboral: **4**.
- 24. Compromiso con la empresa: **5**.
- 25. Deseo de permanencia: **5**.

#### **14 – Colaborador Administrativo**

- 1. Apoyo del jefe inmediato: **5**. Siempre está dispuesto a orientar.
- 2. Liderazgo motivador: **5**. Inspira confianza y compromiso.
- 3. Trabajo en equipo: **4**. Se promueve la colaboración.
- 4. Decisiones justas: **4**. Generalmente son claras.
- 5. Retroalimentación: **4**. Se reciben observaciones constructivas.
- 6. Comunicación clara: **4**.
- 7. Comunicación oportuna: **4**.
- 8. Canales adecuados: **4**.
- 9. Expresión de opiniones: **4**.
- 10. Respeto entre compañeros: **5**.
- 11. Cooperación: **5**.
- 12. Manejo de conflictos: **4**.
- 13. Integración al equipo: **5**.
- 14. Ambiente físico: **4**.
- 15. Herramientas: **4**.
- 16. Seguridad laboral: **5**.
- 17. Carga laboral: **3**.
- 18. Capacitación: **4**.
- 19. Reconocimiento al esfuerzo: **3**.
- 20. Reconocimiento a logros: **3**.

21. Reconocimiento motiva: **4.**
22. Motivación laboral: **4.**
23. Satisfacción general: **5.**
24. Compromiso: **5.**
25. Permanencia: **5.**

### **15 – Colaborador Operativo**

1. Apoyo del jefe: **3.**
2. Liderazgo motivador: **3.**
3. Trabajo en equipo: **4.**
4. Decisiones justas: **3.**
5. Retroalimentación: **3.**
6. Comunicación clara: **3.**
7. Comunicación oportuna: **3.**
8. Canales adecuados: **3.**
9. Opiniones escuchadas: **3.**
10. Respeto: **5.**
11. Cooperación: **4.**
12. Manejo de conflictos: **3.**
13. Integración: **4.**
14. Ambiente físico: **3.**
15. Herramientas: **3.**
16. Seguridad laboral: **4.**
17. Carga laboral: **3.**
18. Capacitación: **2.**
19. Reconocimiento al esfuerzo: **2.**
20. Reconocimiento a logros: **2.**

21. Reconocimiento motiva: 4.
22. Motivación: 4.
23. Satisfacción: 4.
24. Compromiso: 4.
25. Permanencia: 4.

### **16 – Colaborador Administrativo**

1. Apoyo del jefe: 4.
2. Liderazgo motivador: 4.
3. Trabajo en equipo: 4.
4. Decisiones justas: 4.
5. Retroalimentación: 3.
6. Comunicación clara: 4.
7. Comunicación oportuna: 4.
8. Canales adecuados: 4.
9. Opiniones escuchadas: 4.
10. Respeto: 5.
11. Cooperación: 5.
12. Resolución de conflictos: 4.
13. Integración: 5.
14. Ambiente físico: 4.
15. Herramientas: 4.
16. Seguridad laboral: 5.
17. Carga laboral: 3.
18. Capacitación: 4.
19. Reconocimiento: 3.
20. Reconocimiento a logros: 3.

21. Reconocimiento motiva: 4.
22. Motivación: 4.
23. Satisfacción: 5.
24. Compromiso: 5.
25. Permanencia: 5.

### **17 – Colaborador Operativo**

1. Apoyo del jefe: 4.
2. Liderazgo motivador: 4.
3. Trabajo en equipo: 4.
4. Decisiones justas: 3.
5. Retroalimentación: 3.
6. Comunicación clara: 3.
7. Comunicación oportuna: 3.
8. Canales adecuados: 3.
9. Opiniones escuchadas: 4.
10. Respeto: 5.
11. Cooperación: 4.
12. Manejo de conflictos: 3.
13. Integración: 5.
14. Ambiente físico: 3.
15. Herramientas: 3.
16. Seguridad: 4.
17. Carga laboral: 3.
18. Capacitación: 2.
19. Reconocimiento: 2.
20. Reconocimiento a logros: 2.

21. Reconocimiento motiva: 4.
22. Motivación: 4.
23. Satisfacción: 4.
24. Compromiso: 4.
25. Permanencia: 4.

### **18 – Colaborador Administrativo**

1. Apoyo del jefe: 5.
2. Liderazgo motivador: 5.
3. Trabajo en equipo: 5.
4. Decisiones justas: 4.
5. Retroalimentación: 4.
6. Comunicación clara: 4.
7. Comunicación oportuna: 4.
8. Canales adecuados: 4.
9. Opiniones escuchadas: 4.
10. Respeto: 5.
11. Cooperación: 5.
12. Manejo de conflictos: 4.
13. Integración: 5.
14. Ambiente físico: 4.
15. Herramientas: 4.
16. Seguridad: 5.
17. Carga laboral: 3.
18. Capacitación: 4.
19. Reconocimiento: 3.
20. Reconocimiento a logros: 3.

21. Reconocimiento motiva: 4.
22. Motivación: 4.
23. Satisfacción: 5.
24. Compromiso: 5.
25. Permanencia: 5.

### **19 – Colaborador Operativo**

1. Apoyo del jefe: 3.
2. Liderazgo motivador: 3.
3. Trabajo en equipo: 4.
4. Decisiones justas: 3.
5. Retroalimentación: 3.
6. Comunicación clara: 3.
7. Comunicación oportuna: 3.
8. Canales adecuados: 3.
9. Opiniones escuchadas: 3.
10. Respeto: 5.
11. Cooperación: 4.
12. Manejo de conflictos: 3.
13. Integración: 4.
14. Ambiente físico: 3.
15. Herramientas: 3.
16. Seguridad: 4.
17. Carga laboral: 3.
18. Capacitación: 2.
19. Reconocimiento: 2.
20. Reconocimiento a logros: 2.
21. Reconocimiento motiva: 4.

- 22. Motivación: 3.
- 23. Satisfacción: 4.
- 24. Compromiso: 4.
- 25. Permanencia: 4.

## **20 – Colaborador Administrativo**

- 1. Apoyo del jefe: 5.
- 2. Liderazgo motivador: 5.
- 3. Trabajo en equipo: 5.
- 4. Decisiones justas: 4.
- 5. Retroalimentación: 4.
- 6. Comunicación clara: 4.
- 7. Comunicación oportuna: 4.
- 8. Canales adecuados: 4.
- 9. Opiniones escuchadas: 5.
- 10. Respeto: 5.
- 11. Cooperación: 5.
- 12. Manejo de conflictos: 4.
- 13. Integración: 5.
- 14. Ambiente físico: 4.
- 15. Herramientas: 4.
- 16. Seguridad: 5.
- 17. Carga laboral: 3.
- 18. Capacitación: 4.
- 19. Reconocimiento: 3.
- 20. Reconocimiento a logros: 3.
- 21. Reconocimiento motiva: 4.

- 22. Motivación: 4.
- 23. Satisfacción: 5.
- 24. Compromiso: 5.
- 25. Permanencia: 5.

## **Apéndice G**

### **Formato de Autoevaluación del Desempeño**

El presente formato de autoevaluación del desempeño laboral corresponde a una **propuesta elaborada por la investigadora**, diseñada como una herramienta de apoyo para el fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño en AgroVerde S.A.S. Este instrumento se plantea a partir del diagnóstico realizado y de los resultados obtenidos en el estudio, con el propósito de promover la reflexión individual del trabajador sobre su desempeño, facilitar procesos de retroalimentación y contribuir a una gestión del talento humano más participativa, objetiva y orientada a la mejora continua. Su aplicación se propone como parte de un sistema integral de evaluación, sin carácter obligatorio, susceptible de ajustes y validación por parte de la organización.

**Nombre del colaborador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Periodo evaluado:** \_\_\_\_\_

## Instrucciones

Reflexione de manera honesta sobre su desempeño durante el periodo evaluado y marque la opción que mejor represente su percepción.

Aspecto	Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo
Cumplimiento de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fortalezas identificadas:**

---

**Aspectos a mejorar:**

---

**Compromisos de mejora:**

---



---

## **Apéndice H**

### **Resultados Consolidados del Instrumento de Evaluación del Desempeño**

El presente apartado tiene como propósito sistematizar y presentar de manera consolidada los resultados obtenidos a partir del instrumento de evaluación del desempeño aplicado a los colaboradores de AgroVerde S.A.S., permitiendo identificar el nivel de desempeño por dimensiones clave y el resultado global de la población evaluada. Esta información constituye un insumo fundamental para el análisis del desempeño laboral, la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, y la toma de decisiones orientadas al diseño de acciones de compensación, capacitación, bienestar laboral y desarrollo del talento humano. Asimismo, los resultados consolidados sirven como base para la formulación de estrategias de mejora continua y para la articulación del sistema de evaluación del desempeño con los objetivos organizacionales de la empresa.

Población evaluada: 20 colaboradores

Áreas: Operativa (12), Administrativa (5), Comercial (3)

Periodo: 2025

Escala

- 4 = Excelente

- 3 = Bueno
- 2 = Aceptable
- 1 = Bajo

### Resultados promedio por dimensión

Dimensión	Promedio	Interpretación
Cumplimiento de metas	3.1	Bueno
Calidad del trabajo	3.3	Bueno
Competencias técnicas	2.8	Aceptable
Uso de herramientas tecnológicas	2.4	Aceptable
Trabajo en equipo	3.4	Bueno
Responsabilidad y puntualidad	3.6	Excelente
Innovación	2.2	Aceptable
Cumplimiento SST	3.7	Excelente

Resultado general del desempeño:

Promedio global: 3.06 (Desempeño BUENO)

### Resultados de Indicadores de Desempeño (KPI)

Indicador	Resultado (20 personas)
Cumplimiento de metas productivas	75%
Aplicación de BPA	82%
Dominio del proceso	70%

Uso de registros digitales	60%
Trabajo en equipo	85%
Cumplimiento SST	90%
Propuestas de mejora	40%

### **Análisis:**

Los indicadores muestran fortalezas en seguridad y trabajo en equipo, pero debilidades en digitalización e innovación.

### **Resultados Consolidados de Autoevaluación**

Distribución de respuestas (%)

Aspecto	Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo
Cumplimiento de funciones	30%	50%	20%	0%
Calidad del trabajo	35%	45%	20%	0%
Uso de herramientas	15%	40%	35%	10%
Trabajo en equipo	45%	40%	15%	0%
Cumplimiento de normas	50%	35%	15%	0%

### Conclusión:

Existe una percepción positiva del desempeño, aunque los colaboradores reconocen limitaciones tecnológicas.

### Planes Individuales de Mejora

Colaboradores con plan de mejora: 9 de 20 (45%)

Área prioritaria	Número de colaboradores
Competencias técnicas	6
Uso de herramientas digitales	8
Innovación y mejora continua	7
Comunicación	4

#### Acciones más frecuentes

- Capacitación en BPA
- Formación básica en registros digitales
- Acompañamiento del jefe inmediato

### Plan de Capacitación Aplicado (Resultados)

Módulo	Participantes	Resultado
Cultura organizacional	20	100% asistencia
BPA e inocuidad	15	Mejora del 20% en calidad
Herramientas digitales	12	Mejora del 30% en registros
Atención al cliente	5	Mejora en ventas

Habilidades blandas	20	Mejora del clima laboral
---------------------	----	--------------------------