

DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO EN LA FÁBRICA SPOLLETO JEAN.

YENNIFFER PAOLA RONDON
COD 1.110.466.566
SHARON STEFANY VALENCIA
COD: 1.110.530.174
EDWIN MAURICIO GARCIA
ADRIANA MICHELL NARANJO
COD 1.110.541.321
EDWIN EDUARDO VARGAS MORALES
COD 1.110.476.981

GRUPO: 101007_46

LINA MARCELA PARRA

Tutora

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

IBAGUE

2016

Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: el problema	3
1.1 Antecedentes del Problema	3
1.2. Planteamiento del problema	7
1.2.1 Formulación del problema.	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general.	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificación	9
Capítulo 2: revisión de literatura	10
2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 La Gestión de Conocimiento en la Organización.....	10
2.1.1.1 <i>Modelo Creación Del Conocimiento En Las Organizaciones (Nonaka & Takeuchi)</i> <i>(Wordpress, 2015).</i>	13
2.1.2 Formación y desarrollo del capital humano en las empresas.....	18
2.1.4 Capacitación.	21
Capítulo 3: metodología general.....	24
3.1. Método de la investigación	24
3.2 Población y Muestra	25
3.3 Fuentes de información	27
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
Capítulo 4: resultados.....	29
4.1. Presentación de Resultados	29
4.2. Análisis de datos.....	30
5. Conclusiones	41
5.1 Resumen de hallazgos	41
5.2 Formulación de recomendaciones	42
5.3 Propuesta	43
5.3.2 Recursos y presupuesto	46
5.3.5 Viabilidad de la implementación de la propuesta del Modelo Integral Estratégico en la empresa seleccionada y al interior de las áreas Formación y Desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.....	51

Bibliografía	52
Anexos	54

Lista de figuras

Figura 1 Proceso de gestión de conocimiento.....	12
Figura 2 Los dos tipos de conocimiento	15
Figura 3 Espiral del conocimiento	17
Figura 4 Diagnostico.....	31
Figura 5 Gestión de conocimiento	32
Figura 6 Espacio para compartir	32
Figura 7 Conocimiento eficaz en su proceso	33
Figura 8 Nivel de satisfacción.....	34
Figura 9 Regularidad de formación y desarrollo.....	34
Figura 10 Impacto que han tenido las actividades de formación y desarrollo	35
Figura 11 Formación y desarrollo contribuye a mejorar el clima laboral.....	36
Figura 12 La formación suministrada es comprensible	37
Figura 13 La información suministrada es comprensible	38
Figura 14 La documentación suministrada	39
Figura 15 Las actividades ofrecidas por el área de formación y desarrollo están sujetas al logro de los objetivos planteados.....	40
Figura 16 Integración del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi).....	50

Lista de tablas

Tabla 1 Factores que afectan la decisión de formación	20
Tabla 2 Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados de la fábrica SPOLLETO JEAN	29
Tabla 3 Distribución porcentual y absoluta frecuencia del diagnostico.....	30
Tabla 4 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de gestión de conocimiento	31
Tabla 5 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de espacio para compartir.....	32
Tabla 6 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de conocimiento eficaz en su proceso	33
Tabla 7 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de nivel de satisfacción	33
Tabla 8 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de regularidad de formación y desarrollo.....	34
Tabla 9 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de Impacto que han tenido las actividades de formación y desarrollo	35
Tabla 10 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de formación y desarrollo contribuye a mejorar el clima laboral.....	36
Tabla 11 Distribución porcentual y absoluta frecuencia dela información suministrada es comprensible.	37
Tabla 12 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de la información suministrada a su cargo actual	38
Tabla 13 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de la documentación suministrada	39
Tabla 14 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de las actividades ofrecidas por el área de formación y desarrollo están sujetas al logro de los objetivos planteados.....	40
Tabla 15 Presupuesto	46
Tabla 16 Plan de mejoramiento	47
Tabla 17 Diagrama De Gantt	49

Lista de anexos

Anexo A Encuesta.....	54
Anexo B Evidencias de las encuestas	57
Anexo C Plan de acción de desarrollo	63

Introducción

Hoy en día la gestión de conocimiento en una empresa se ocupa de las estrategias, procesos y tecnologías para captar, almacenar, compartir y asegurar la comprensión, el conocimiento profundo y la propia identidad (las características distintivas) de la empresa; está fuertemente ligada a la ventaja competitiva, a la innovación y a la agilidad.

De esta manera, la planeación estratégica es un proceso que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, en el desarrollo de los planes, programas y proyectos, en el mediano y largo plazo.

De este ejercicio se establece la estrategia de la entidad a seguir, la secuencia de acciones a realizar y las determinaciones de tiempo y recursos necesarios para su ejecución. Aunque es importante conocer, hacia dónde enfocará la organización sus esfuerzos, es aún más importante poder determinar si está logrando sus objetivos propuestos, por lo cual, esta metodología de planeación permite definir un sistema de monitoreo basado en indicadores, que van a determinar si las estrategias trazadas en el proceso de Talento Humano están contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la organización. El presente Plan Estratégico está integrado por elementos ya conocidos: visión, misión, objetivos estratégicos, iniciativas y planes de acción, que influyen en el logro del propósito misional y por los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Con fundamento en la Constitución Política y demás normas jurídicas que reglamentan los procesos de capacitación- formación y bienestar laboral en las entidades públicas, el Plan Estratégico de Desarrollo del Talento Humano es adoptado, con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico, que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional.

Por lo tanto la propuesta, está orientada a un plan estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN, esta integra los objetivos organizacionales, creando valor, que permite visualizar una organización competitiva, eficiente y eficaz en los constantes cambios.

Capítulo 1: el problema

En este apartado se tiene en cuenta los temas de procesos de formación y desarrollo; donde hoy en día las organizaciones modernas, el capital humano se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones. (Castellanos, Formación y desarrollo del capital humano en las empresas, 2010).

El presente proyecto se fundamenta en la búsqueda de mejores prácticas en la en los procesos de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica de ESPOLETTO JEANS,

1.1 Antecedentes del Problema

SPOLLETO JEAN, es una fábrica que tiene como actividad principal la fabricación y comercialización de Jeans para dama, hombre y niño, prestando también el servicio de maquila; organización que tiene establecido el proceso de formación y desarrollo, que permite a los empleados ser más competitivos y brinda la posibilidad a que cada uno de los integrantes de la fábrica demuestren sus capacidades y habilidades en su puesto de trabajo.

De esta manera, en la fábrica de SPOLETTO JEANS, El proceso de formación y desarrollo que maneja la fábrica SPOLLETO JEAN, inicia al momento de recepcionar la hoja de vida, la selección de la misma para el cargo, exámenes médicos, respectivas afiliaciones e inducción, sin embargo en este proceso se presentan ciertas falencias, como el personal de la organización no se encuentra ubicado en los cargos de acuerdo al perfil y la competencia, esto como consecuencia que no existe personal adecuado proceso de capacitación, que permita mejorar sus conocimientos, habilidades y aplicarlas en sus puestos de trabajo.

Como consecuencia de las falencias presentadas en SPOLETTO JEANS, en los procesos de formación y desarrollo del talento humano, se desencadena una afectación al clima organizacional, ya que se desarrolla en el empleado, un ambiente de tensión, inconformidad y rivalidad frente a los compañeros, por esta razón el presente trabajo aborda el concepto de gestión del conocimiento desde las condiciones necesarias en los individuos para la correcta implementación de un sistema de gestión del conocimiento en la Fábrica SPOLLETO JEAN.

Para llevar fortalecer esta investigación se tiene en cuenta la temática de investigación, y se citan algunas investigaciones que son valiosos aportes al presente proyecto. Algunos de ellos son:

Según los autores, Bustos, Cerecedo y García, expone en su artículo “Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado” publicado en el año 2016. El objetivo de este artículo es presentar un modelo de gestión del conocimiento administrativo para la División de Apoyo al Posgrado del Instituto Politécnico Nacional (IPN). La importancia de esta unidad administrativa radica en que es la responsable de la gestión de los servicios escolares del posgrado del instituto. Se utilizó la metodología cualitativa basada en entrevistas a profundidad a directivos de nivel posgrado, a expertos en gestión del conocimiento (GC) y actores

institucionales. Los resultados obtenidos permiten recomendar el uso de herramientas de gestión administrativa basadas en Tecnologías de la Información (TI), como el diseño de un tablero de mando integral y la propuesta de automatizar los procesos de gestión del conocimiento con repositorios digitales. El modelo identifica factores como las relaciones de las personas, la tecnología, el conocimiento administrativo y los procesos de GC, constituyéndose en aportaciones de administración innovadora. (Bustos, Cerecedo, & García, 2016).

Investigación que se publicó en el año 2011, realizada en Cali, por Damián Alfredo Díez Jiménez y Ana María Zúñiga Palta y se tituló “Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios. En el presente trabajo de grado se realizará una propuesta de implementación del modelo holístico de gestión del conocimiento de Chris Collison y Geof Parcell² sobre una empresa de servicios, de diseño y comercialización de prendas femeninas de la ciudad de Cali, con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas, fortalecer el aprendizaje organizacional, mejorar procesos empresariales e incrementar la generación de valor a los grupos de interés.

La siguiente investigación fue realizada por Javier Darío Acosta Marín en el año 2011, fue realizada en Bogotá, D.C., denominada “Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: caso Disan s.a.”.

Es decir, en este proyecto se logrará desde la gestión del conocimiento generar valor a todos los procesos organizacionales desde los intangibles con la idea de la comunicación como un proceso donde el receptor toma gran importancia en el desarrollo del conocimiento y divulgación del mismo, que posteriormente representará resultados a la organización en su modo de hacer las cosas. Otro lado, la metodología esta es investigación fue por el método de observación. De esta forma que se basa en la observación, descripción y exploración de los factores que deben tenerse

en cuenta para la eventual implementación del modelo de Gestión de Conocimiento propuesto, en una empresa colombiana como DISAN S.A. (Acosta, 2011).

Asimismo, (García, 2015), en un trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan de Capacitación Integral para la empresa Giraldo Abogados y Asociados SAS”, de la Universidad de Manizales. Esta investigación tiene como propósito identificar las principales necesidades que en materia de desarrollo de competencias tenían los colaboradores de la organización. Por otro lado, metodológicamente el estudio se enmarca en un paradigma cuantitativo, con un enfoque *ex post facto* de tipo descriptivo. La población está integrada por el total del universo, es decir, 16 colaboradores. La técnica de recolección de información corresponde al formato de evaluación de desempeño que tiene la empresa. Una vez realizada la evaluación se procede a estructurar un plan de capacitación para los integrantes de la empresa, con el fin de fortalecer las competencias más débiles y actualizar las de mayor fortaleza.

Entre los principales resultados se destaca: las necesidades en materia de competencias se concentran en dos específicamente Orientación al Resultado, así como Planeación y Organización. Requieren de ser reforzadas, en su orden de prioridad las competencias de: Confiabilidad, Trabajo en Equipo, Vocación de servicio y Conocimiento. También la mayoría de los colaboradores presentaron una elevada puntuación en la competencia de conocimiento.

Se recomienda: un Plan de Capacitación Integral debe trabajar de forma holística todas las competencias que fueron evaluadas en el desempeño de los colaboradores de Giraldo Abogados y Asociados SAS, pero con especial énfasis en la Orientación al resultado, Planeación y Organización. Por otro lado, el Plan de Capacitación Integral debe adelantarse con todo el personal que labora en la organización, no sólo con los colaboradores, para de esta manera

propender por un modelo de gestión humana por competencias, acorde a las exigencias del mundo actual.

En cuanto a las exigencias del mercado y la competencia exige empresas con alta calidad en sus procesos, siendo uno de los más importantes la Gestión Humana, porque hace que los objetivos y metas de la empresa sean alcanzados. Dentro del área de talento humano se desarrolla la implementa la gestión de conocimiento (en los procesos de formación y desarrollo del capital humano), herramientas claves para optimizar el desempeño de los empleados. Por esta razón el presente trabajo aborda el concepto de gestión del conocimiento desde las condiciones necesarias en los individuos para la correcta implementación de un sistema de gestión del conocimiento en la Fábrica SPOLLETO JEAN.

1.2. Planteamiento del problema

Hoy por hoy las empresas, están viviendo momentos de cambio; implementado nuevos enfoques administrativos donde el valor reside en las personas en el cual la información y el conocimiento están generando una sociedad organizativa. (Marcos, 2006). En este sentido, es necesario conocer que la gente aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades, creatividad y de esta manera aumentar su capacidad para comprender los cambios que se están generando en este sector tan dinámico y cambiante.

De esta manera, un aspecto importante en la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, en el componente humano y su condición para adoptar un nuevo enfoque de gestión laboral e intelectual. El recurso humano de la organización determina el éxito en la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, ya que es cada individuo el factor fundamental que crea y transmite datos, información y conocimiento. Para el caso de la organización, la dinámica

del crecimiento y la desagregación geográfica de sus proyectos, repercute en limitados espacios para la creación de cultura de trabajo en equipo, trabajo colaborativo entre otros.

En el área de talento humano de la empresa ESPOLETTO JEANS, en sus procesos formación y desarrollo se presentan falencias en el personal que selecciona el personal, ubicación de los mismos en los puestos de trabajo, falta o mala aplicación de la evaluación de desempeño, entre otras, que son producto de la no planeación de actividades, desconocimiento de los procedimientos y falta de control; por otra parte es posible subsanar las fallas y permitir que en el subproceso de Bienestar Social se trabaje con calidad y que sus actividades conlleven al mejoramiento continuo de la empresa, lo anterior teniendo en cuenta que si el personal se encuentra bien anímicamente y su composición familiar esta fortalecida trabajara con más esmero y brindara un valor agregado a su trabajo.

Por tal motivo se busca diseñar un plan estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN, ya que conoce sobre lo importante que es para una organización la gestión del conocimiento como base de la formación y desarrollo del talento humano, y su vínculo con el rendimiento, eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo, con lo anterior, es necesario responder la siguiente pregunta:

1.2.1 Formulación del problema.

¿Cuáles son las falencias en los procesos de formación y desarrollo del capital humano de la fábrica ESPOLETTO JEANS en la ciudad de Ibagué?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

- Diseñar un plan estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN

1.3.2 Objetivos Específicos

- Consultar fuentes de información que nos permitan identificar la Gestión de Conocimientos en el Área del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica ESPOLETTO JEANS.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la consulta realizada y determinar los motivos por los cuales hay deficiencia en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica ESPOLETTO JEAN
- Estructurar el proceso de formación y desarrollo de acuerdo a las necesidades encontradas en la empresa ESPOLETTO JEANS.
- Realizar seguimiento a los programas de formación y desarrollo de la empresa.
- Proponer acciones correctivas inmediatas en la falencias del programa
- Diseñar estrategias, técnicas eficientes y eficaces en los procesos formación y desarrollo en el área talento humano en la en la fábrica SPOLLETO JEAN, que permitan consolidar una propuesta de solución al problema.

1.3 Justificación

Hoy en día, la gestión del talento humano “es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto

ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importante.” (Valero, 2012).

Por otro lado, la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Por lo anterior se pretende diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN, para los empleados, con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias, habilidades de los empleados y contribuir a su bienestar y motivación que mejoren el entorno laboral contribuyen al mejoramiento continuo promoviendo la adopción de acciones y estrategias para obtener mayor eficiencia y eficacia.

Capítulo 2: revisión de literatura

2.1 Marco Teórico

Para llevar a cabo esta investigación se tiene en cuenta varias fuentes bibliográficas relacionadas con la temática de estudio, como se presentan a continuación:

2.1.1 La Gestión de Conocimiento en la Organización.

Según Ariza, afirma que el conocimiento en una organización tradicionalmente se ha relacionado con aquella “manera de hacer” las tareas que constituyen la misión del negocio. Pero también, esta “manera de hacer las cosas” ha sido generadora de valor y/o ha contribuido en la adquisición de nuevos proyectos o clientes, con base en el servicio desarrollado o producto ofrecido por la organización. (Ariza, 2007).

Por tanto, una organización cuenta no solo con un conocimiento básico que traen las personas o que es aprendido dentro de la organización, sino también con un conocimiento aplicado que es utilizado para la realización de las labores propias del negocio y que es adquirido dentro de este contexto.

Esto significa que una labor que constituye el negocio, conlleva junto con el conocimiento técnico, la aplicación de una metodología de ejecución adaptada según la experiencia de las personas. Y este conocimiento, por una parte, es susceptible de ser registrado e incluso estandarizado, para que pueda ser replicado de la misma manera por otros miembros de la organización, en el caso en que haya generado resultados exitosos, o por otra parte, para que pueda ser mejorado o innovado cuando existan puntos de falla.

Como en esta realización de las labores, hay un proceso implícito de aplicación de conocimiento y aprendizaje compartido, que producen a su vez, un conocimiento que puede ser un valor que haga la diferencia para la organización, es muy importante asegurarse que este conocimiento no se pierda o quede en la mente de unos pocos individuos.

Por otro lado, las organizaciones han tratado de formalizar este conocimiento a través de la documentación de políticas y procedimientos que pueden tomar como base la experiencia propia o las mejores prácticas que estén siendo reconocidas en el mercado. Es importante mencionar, que muchas de estas mejores prácticas se han automatizado, a través de herramientas de software que llevan implícito esas políticas y procedimientos que producen buenos resultados.

Desde este punto de vista, puede decirse que la tecnología es fundamental para:

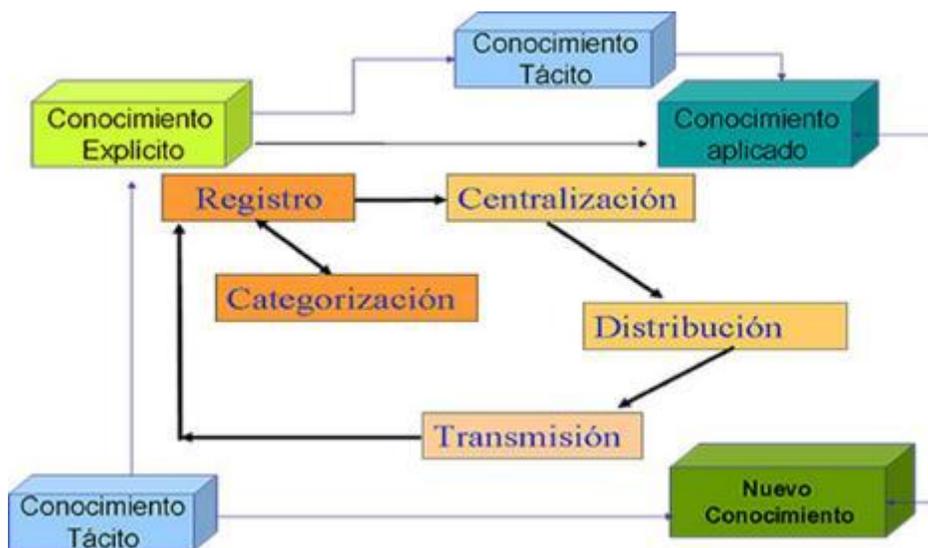
- Registrar, categorizar y clasificar los datos operativos y técnicos de la organización.
- Convertir esta información estructurada para que sea de fácil acceso colectivo.

- y Permitir visualizar y utilizar ese conocimiento para soportar las operaciones de la compañía.

Sin embargo, la Gestión de Conocimiento busca ir más allá de la centralización, el registro y la replicación de buenas prácticas. Busca que la organización aproveche este conocimiento para generar un nuevo conocimiento que conforme un ciclo que implique la “innovación de ideas” que sean plasmadas en productos o servicios nuevos.

Según (Quinn, Anderson, & Finkelstein , 2000) afirman que “la capacidad de gestionar el intelecto humano – y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época”.

Figura 1 Proceso de gestión de conocimiento



Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=proceso+de+gestion&espv=2&biw=>

De esta necesidad, surge el concepto de gestión de conocimiento que involucra: el proceso de centralizar, categorizar, distribuir y/o transmitir el conocimiento que se genera y utiliza dentro de la organización.

Adicionalmente, el concepto de Gestión de Conocimiento, está asociado al proceso de Transformación del Conocimiento en un recurso que da valor a una organización, con los objetivos de:

- Aportar al avance y mejoramiento de los procesos y estrategias, que se definen para cumplir con los objetivos de la organización y
- Mejorar la manera como los miembros de la organización desarrollan su trabajo.

En consecuencia, el reto de las empresas hoy en día para mantenerse en el mercado, será el de crear nuevos productos o servicios, que le den posibilidades de negocios, a partir de la utilización e innovación del conocimiento desarrollado, por las personas que conforman la organización.

2.1.1.1 Modelo Creación Del Conocimiento En Las Organizaciones (Nonaka & Takeuchi) (Wordpress, 2015).

Este proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, compartiendo el conocimiento tácito que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un nuevo concepto, el cual debe ser justificado en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, se distribuye el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto

organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por otro lado, la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales. Se basa la teoría de “La organización creadora de Conocimiento” expuesta por Nonaka y Takeuchi., mira la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito. La organización creadora de conocimiento para los autores tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la organización e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

Según Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Para esto veremos las dos dimensiones del conocimiento: La ontológica y la Epistemológica. A continuación analicemos en detalle estas dos dimensiones.

En el proceso de exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, es decir el conocimiento se hace tangible por medio de la documentación, el diálogo. En este proceso, se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Mediante la adopción de estas diferentes formas, se viabiliza y se facilita su comprensión y utilización.

En el proceso de combinación, el conocimiento pasa de explícito a explícito. Esta fase tiene por objetivo transformar el conocimiento en formas más complejas, es decir es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento. El conocimiento

explícito se intercambia y combina por diferentes vías como las juntas, los documentos, las conversaciones, los correos electrónicos, entre otros.

El proceso de interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia de otros. En este proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito. Figura

Figura 2 Los dos tipos de conocimiento

Los dos tipos de conocimiento.



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 67).

El conocimiento explícito, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

El conocimiento tácito, depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Mucho de lo que se conoce no se puede poner en palabras. Sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos logran aumentar su expresión acerca del algo que conocen y aún no han podido expresar. Se reconsidera el saber humano partiendo del hecho de que se puede conocer más de lo que se puede contar -“we can know more than we can tell”- (Polanyi, 1967, p. 4).

A partir de los dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, las compañías japonesas innovan por medio de la búsqueda del conocimiento que tienen las personas ajenas a la empresa - proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales y personal de la competencia-, con el fin de establecer una conexión entre el exterior y el interior; de esta manera, se toma el conocimiento que proviene del exterior, se disemina por toda la organización, se vuelve parte de la base de conocimiento de la compañía ajustándolo a su identidad e imagen y luego es usado por los encargados de desarrollar nueva tecnología y de diseñar nuevos productos y/o servicios, los cuales al estar listos, se devuelven al exterior. Esta actividad es la que motiva una constante innovación y la que a su vez genera ventajas competitivas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La creación de conocimiento organizacional se refiere a “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.1). Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y con el aprender de los otros y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional.

Es fundamental en los procesos de innovación y considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo. Su sustento se encuentra en el conocimiento humano (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Para Nonaka & Takeuchi, el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento.

La manera como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional –nivel ontológico–, es presentada por Nonaka & Takeuchi y se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de conversión de conocimiento, a la cual denominan la dimensión epistemológica.

Figura 3 Espiral del conocimiento



En consecuencia, el reto de las empresas hoy en día para mantenerse en el mercado, será el de crear nuevos productos o servicios, que le den posibilidades de negocios, a partir de la utilización e innovación del conocimiento desarrollado, por las personas que conforman la organización.

2.1.2 Formación y desarrollo del capital humano en las empresas.

Hoy en día, las organizaciones modernas tiene la formación y desarrollo del capital humano, que se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones. (Castellanos, 2010).

Por otro lado, el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo, por lo tanto de aquí se desprende el concepto de desarrollo el cual consta de varias definiciones, pero la investigación se centra en la que plantea que es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

De esta manera, el capital humano constituye un concepto que a través del tiempo ha sido tratado por varios autores con el objetivo de definir las habilidades, competencias y conocimiento del personal que integra la empresa y de esta manera verlo por separado de otros tipos de capitales como el financiero o el tecnológico. Hoy en día es muy importante que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costos en el cambio de este.

Así mismo, el proceso de formación y desarrollo de capital humano involucra el aprendizaje, la adquisición de conocimiento, habilidades y capacidades por parte de los recursos humanos.

(Sánchez, 2005) Considera que se debe tener en cuenta en estos procesos aspectos tales como:

- La Política de Formación, entendida esta como una variable de la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico del negocio.
- La comprensión de que la Formación como proceso debe ser planificada, y que debe generar continuidad en la misma.
- Se orienta al desarrollo de habilidades y conocimientos claramente definidos, que impactan en el trabajador y por ende en la organización.
- Genera procesos de desarrollo específico y el consiguiente seguimiento de las partes que intervienen en el mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, ha condicionado la propuesta de enfoques y procedimientos para gestionar la formación.

Por otro lado, para llevar a cabo el proceso de formación y desarrollo se debe cumplir los siguientes objetivos.

- La mejora del desempeño individual. Cuando el individuo no alcanza los niveles deseables del desempeño.
- La actualización de las habilidades. Para adaptarse lo más rápidamente a los cambios.
- Evitar la obsolescencia directiva. Cuando algunos cambios hacen que las prácticas que se utilizan quedan obsoletas.

- Solucionar problemas organizativos. Para enfrentar situaciones tales como los ausentismos, la rotación, conflictos sindicales, entre otros.
- Orientar a los nuevos empleados. La entrada de nuevos individuos, requiere prepararlos tanto para el desarrollo de su trabajo como para su adaptación a la organización.

Hoy en día las empresas no consideraban necesario formar a su personal, ni se asociaba la formación con la mejora del desempeño, la Universidad de Stanford realizó un estudio. En donde, las empresas invertirán en formación, cuando los beneficios que se obtengan sean mayores al valor de la inversión. (Valenzuela, 2013).

En otras palabras, sólo cuando la retribución del trabajador hacia la empresa sea mayor al costo de la formación, debido a su mayor productividad. En la tabla 1.

Tabla 1 Factores que afectan la decisión de formación

BENEFICIOS BRUTOS DE LA FORMACIÓN	RESULTADO NETO DE LA FORMACIÓN	COSTE DE FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de continuidad de la empresa. - Habilidades previas del empleado. - Complementariedad con otras habilidades. - Aumento de resultados a través del compromiso e intercambio de premios. - Impacto sobre el reclutamiento. - Efectos secundarios directos (envío de señales a los demás) e indirectos (reforzamiento de la cultura). 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano específico vs genérico. - Alternativas de empleo. - Habilidades ocultas y selección adversa. - La inercia y lealtad del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La formación en el puesto y el aprendizaje. - El prestigio del aprendizaje en institutos de formación. - El apoyo público.

Fuente: De Saá y Ortega (2002: 141) a partir de Baron y Kreps (1999).

Por otro lado, cuando las empresas tomen la decisión de implementar un programa de formación debe analizar las siguientes fases:

Fase Análisis y necesidades. Identificación.

Fase II. Diseño e implantación

Fase III. Evaluación.

2.1.4 Capacitación.

Es importante dar claridad acerca de la importancia de la capacitación, ya que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

Lo anterior se podrá realizar aplicando una buena comunicación entre departamentos y una buena motivación del líder a todos los departamentos para que cada colaborador realice efectivamente sus actividades donde pueda producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y/o ambiente del departamento que corresponda.

Se considera que el tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa, por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

Por lo tanto la capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Se comparte la idea del señor Silicio ya que menciona la importancia de tener en cuenta la cultura para poder lograr un gran beneficio dentro de las organizaciones y de esta manera desarrollar el esfuerzo y colaboración que tienen los empleados para trabajar en equipo recibiendo una gran motivación y superarse dentro de la empresa por lo cual se podrá incrementar la productividad de la misma a través de un buen liderazgo y comunicación entre colaboradores.

En la antigua sociedad no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados

enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. De esta manera los colaboradores podrán adquirir nuevos conocimientos que les permitirá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar las metas u objetivos que se plantea la organización, esto puede dar como resultado el aumento de la productividad en la empresa.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Otro punto a considerar para la capacitación es la comunicación entre el personal ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo y los empleados no pueden desarrollar sus habilidades, es por esto que se debe realizar un plan de acción para tomar buenas decisiones y alternativas que sirvan para mejorar la comunicación, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas.

“Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivo y con mayor beneficios en lo económico, calidad en la organización y en lo propio con el trabajador. La capacitación no es un gasto sino un beneficio en la inversión de la empresa ya que al desarrollar tales actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos (González, 1985).

Lo importante de todo esto es que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación.

Para representar a la empresa el desarrollo de las personas debe elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados.

Capítulo 3: metodología general

Para la ejecución del proyecto se tiene en cuenta los siguientes pasos

3.1. Método de la investigación

El método de investigación que se utiliza en la realización del proyecto aplicado a la fábrica ESPOLETTO JEANS, es descriptiva: como la investigación que se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. (Hernandez, Collado, & Baptista, 2010). Esta forma de investigación requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga.

Así mismo, se hace un enfoque cualitativo, el cual está basado en los siguientes fundamentos que, según Martínez, trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. (Martinez, 2004).

Por consiguiente, Taylor y Bogdan, señalan que “los estudios cualitativos “contienen datos descriptivos, ricos de las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observadas. (Taylor & Bogdan, 1986) Es necesario resaltar, que estas descripciones íntimas presentan detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados.

3.2 Población y Muestra

Según Hernández y otros, definen la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

De acuerdo a los autores Hernández y otros la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Por consiguiente, para el presente estudio la población que se maneja es una población finita, que corresponde al conjunto poblacional conformado por el total de empleados de la fábrica.

Población: Corresponde al número total de empleados de planta de la fábrica, cuyo total son 100.

Muestra: Para la realización de la encuesta se escogió el área productiva, ya que esta es parte clave en la fábrica, pues de esta a partir de esta área está enmarcado el crecimiento y avance productivo de la misma.

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N + Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Variables:

N= 100 Total de la población

E= 0,05 margen de error 1 a 5%

Z= 1,96 al cuadrado si la confiabilidad es del 95%

P= 0,50 Probabilidad de éxito

Q= 0,50 Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{(z)^2 p q N}{(N - 1)e^2 + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * 100}{(100 - 1) * 0,05^2 + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{96,04}{0,24 + 0,96}$$

$$n = \frac{96,04}{1,20}$$

$$n = \mathbf{80}$$

Las encuestas a realizar son 80, las cuales se practicaron a todo el personal, enfatizando en el área de producción, que es donde la fábrica cuenta con el mayor número de personal.

3.3 Fuentes de información

Para llevar a cabo esta investigación se tiene en cuenta las fuentes primarias y secundarias. Según Acho, expone que las primarias son las fuentes que facilitan información adecuada a problemas específicos, sin que existieran anteriormente datos. Las fuentes primarias, por tanto, construyen, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos. (AcHo, 2014).

Las fuentes primarias están constituidas por la encuesta que se aplicó a los empleados, con el fin de poder identificar las falencias que existen en la Fabrica SPOLLETO JEAN en los procesos de sus de Formación y Desarrollo del Talento Humano.

De igual forma, las fuentes secundarias, se basan en datos ya existentes: se trata solo de “afinar” una información existente o de buscarla. La característica común es que utilizan datos existentes. Aprovechan, en definitiva, información existente.

Fuentes Secundarias, corresponde a los documentos existentes y datos reales de la fábrica SPOLLETO JEAN, así como a los libros, revistas, páginas web, que se indagaron para conformar el marco teórico y realizar los diferentes planteamientos de esta investigación.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Por lo tanto, las técnicas e instrumentos utilizados en el transcurso de la investigación son los siguientes:

La observación. La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Según Pardinás opina que la observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, se puede llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos. (Pardinás, 2005).

La encuesta. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. También permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades (Grasso, 2006).

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Según Gómez, refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Gómez, 2006).

Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

De esta manera, la técnica de la encuesta se utiliza en este trabajo de investigación aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad. En esta

investigación se aplica una encuesta que tiene como finalidad recopilar la información necesaria para el mismo. Anexo A.

La implementación de estos instrumentos fue de forma presencial, es decir se le entregó a cada participante la encuesta y formato autoevaluación, para ser aplicados a los empleados de la fábrica ESPOLETTO JEANS, con el fin de conocer la opinión de ellos, acerca de las necesidades de formación para el desarrollo de su tarea.

Capítulo 4: resultados

4.1. Presentación de Resultados

Para la ejecución de la encuesta, se realizó dentro de las instalaciones de la fábrica a los empleados de la parte de producción, con el fin de identificar falencias y causas de la problemática en estudio, para dar la solución al problema planteado y proponer una propuesta.

Tabla 2 Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados de la fábrica SPOLLETO JEAN

1. ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?	SI 60	NO 20		
2. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?	SI 15	NO 65		
3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?	SI 58	NO 22		
4. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?	DEL TIPO TÁCITO 68	DEL TIPO EXPLÍCITO 12		
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?	MUY SATISFECHO 10	SATISFECHO 20	NO SATISFECHO 50	
6. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?	SI 63	NO 17		
7. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?	EXCELENTE 2	BUENO 5	REGULAR 18	MALO 55
8. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?				

	SI APORTA A MEJORARLO	MODERADAMENTE APORTA A MEJORARLO	NO APORTA A MEJORARLO
	55	15	10
9. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?	MUY COMPENSIBLE	MODERADAMENTE COMPENSIBLE	NADA COMPENSIBLE
	33	27	20
10. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?	SI ES PERTINENTE		NO ES PERTINENTE
	67		13
11. ¿La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?	ABUNDANTE/DE MUCHA CALIDAD		ESCASA/DE BAJA CALIDAD
	65		15
12. ¿Cree usted qué la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeta al logro de objetivos planteados por la organización?	SI LO ESTA	MODERADAMENTE LO ESTA	NO LO ESTA
	45	25	10
		80	
TOTAL ENCUESTAS			

4.2. Análisis de datos

Al ejecutar la encuesta a los empleados se pudo obtener los siguientes resultados

Ítem 1 ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?

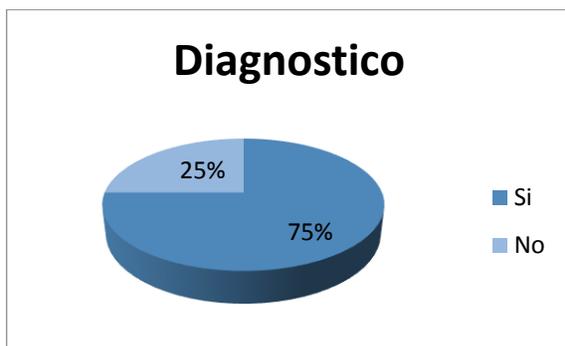
Tabla 3 Distribución porcentual y absoluta frecuencia del diagnostico

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	60	75%
No	20	25 %
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. De acuerdo a los resultados el 75% de los empleados considera que al realizar el diagnostico a la fábrica se puede identificar las necesidades de la empresa en cuanto a la formación y desarrollo para que cumpla con los objetivo propuestos y encontrar la falencias de

la misma y un 25% del total de los empleados encuestados responden que no es necesario llevar a cabo el diagnostico. Figura 2.

Figura 4 Diagnostico



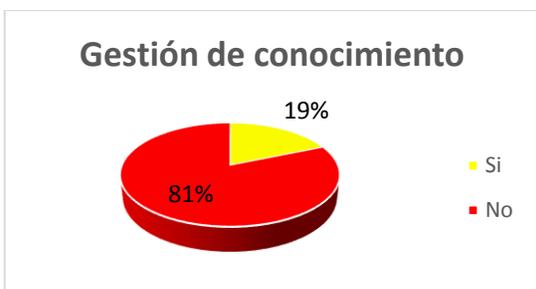
Ítem 2 ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?

Tabla 4 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de gestión de conocimiento

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	15	19%
No	65	81%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Del total de los empleados encuestados responden que no conocen el término de gestión de conocimiento y un 19% de esa población tiene conocimiento sobre gestión de conocimiento, como se puede ver la fábrica nunca ha capacitado al personal sobre los proceso de formación y desarrollo al capital humano. Figura 3

Figura 5 Gestión de conocimiento



Ítem 3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?

Tabla 5 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de espacio para compartir

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	58	72%
No	22	28%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 72% de los empleados considera importante que la fábrica cree espacios para compartir e intercambiar conocimientos y un 28% del total de los empleados responden que no es necesario espacio para adquirir conocimiento. Figura 4.

Figura 6 Espacio para compartir



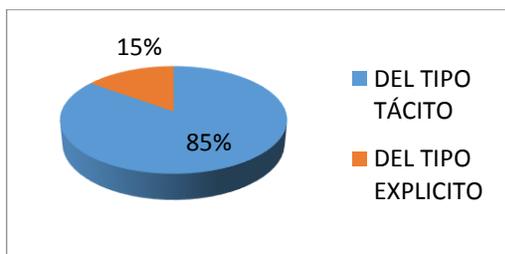
Ítem 4 ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?

Tabla 6 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de conocimiento eficaz en su proceso

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
DEL TIPO TÁCITO	68	85%
DEL TIPO EXPLICITO	12	15%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 85% de los empleados considera que requiere un conocimiento de tipo tácito para mejorar sus procesos y un 15% del total de los empleados consideran que necesitan un conocimiento de tipo explícito. Figura 5

Figura 7 Conocimiento eficaz en su proceso



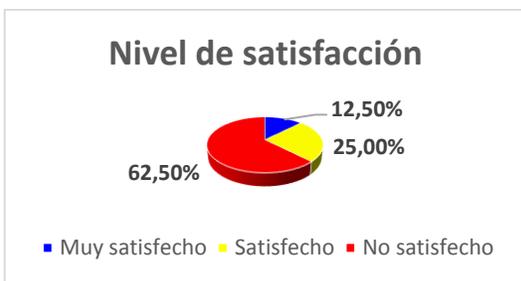
Ítem 5Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?

Tabla 7 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de nivel de satisfacción

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Muy satisfecho	10	12,5%
SATISFECHO	20	25%
No satisfecho	50	62,5%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. De acuerdo a los resultado se pudo obtener que un 62.5% responde que no están satisfecho en los procesos de formación y desarrollo de la empresa, un 25 % de esa población si está satisfecho y un 12,5 % está muy satisfecho. Ver figura 6

Figura 8 Nivel de satisfacción



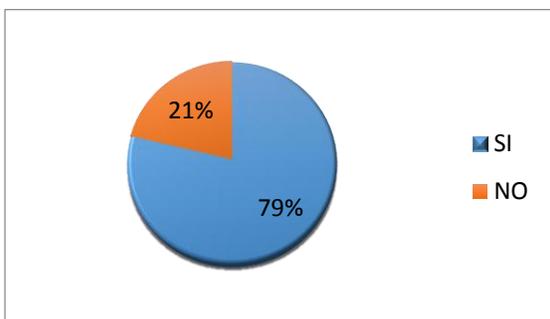
Ítem 6 Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?

Tabla 8 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de regularidad de formación y desarrollo

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	63	79%
No	17	21%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 79% de los empleados considera necesario una mayor regularidad de formación y desarrollo y un 21% del total de los empleados consideran que no es necesario.

Figura 9 Regularidad de formación y desarrollo



Ítem 7 Como evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado formación y desarrollo?

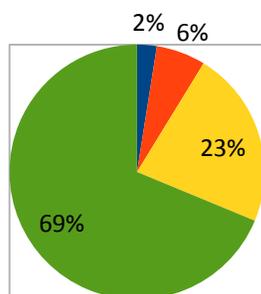
Tabla 9 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de Impacto que han tenido las actividades de formación y desarrollo

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
EXCELENTE	2	2%
BUENO	5	6%
REGULAR	18	23%
MALO	55	69%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 69% de los empleados considera que las actividades que ha realizado el área de formación y desarrollo no han generado un impacto importante en los empleados y solo un 2% del total de los empleados consideran que han sido excelentes las actividades realizadas. Figura 8.

Figura 10 Impacto que han tenido las actividades de formación y desarrollo

■ EXCELENTE ■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO



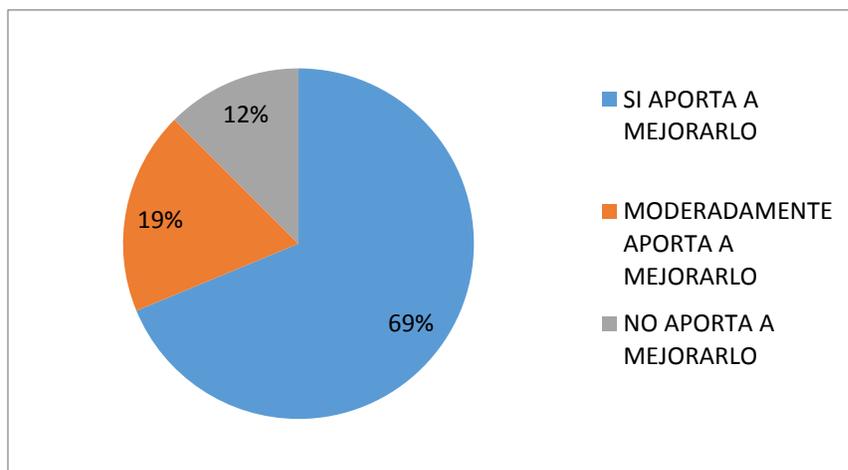
Ítem 8 Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?

Tabla 10 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de formación y desarrollo contribuye a mejorar el clima laboral

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI APORTA A MEJORARLO	55	69%
MODERADAMENTE APORTA A MEJORARLO	15	19%
NO APORTA A MEJORARLO	10	12%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 69% de los empleados considera que las actividades que ha realizado han contribuido a mejorar el clima laboral y solo un 12% del total de los empleados consideran que no contribuye a mejorarlo. Figura 9.

Figura 11 Formación y desarrollo contribuye a mejorar el clima laboral.



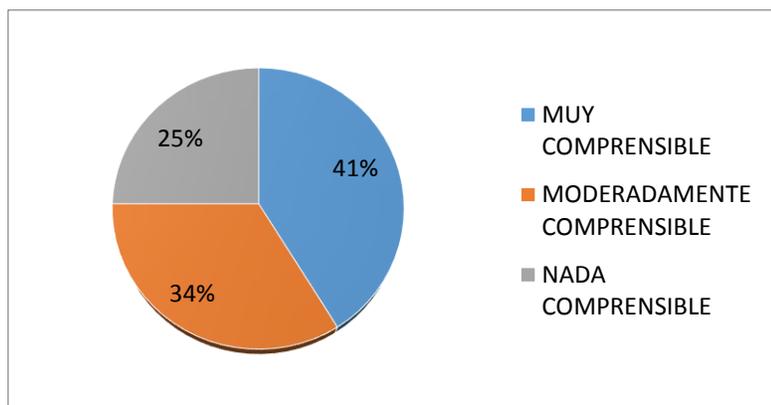
Ítem 9 Que tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada el área de formación y desarrollo?

Tabla 11 Distribución porcentual y absoluta frecuencia dela información suministrada es comprensible

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	porcentual
MUY COMPENSIBLE	33	41%
MODERADAMENTE COMPENSIBLE	27	34%
NADA COMPENSIBLE	20	25%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 41% de los empleados considera que la información suministrada por el área de formación y desarrollo en cada una de las actividades realizadas ha sido comprensible y solo un 25% del total de los empleados consideran que la información suministrada no ha sido comprensible. Figura 9.

Figura 12 La formación suministrada es comprensible



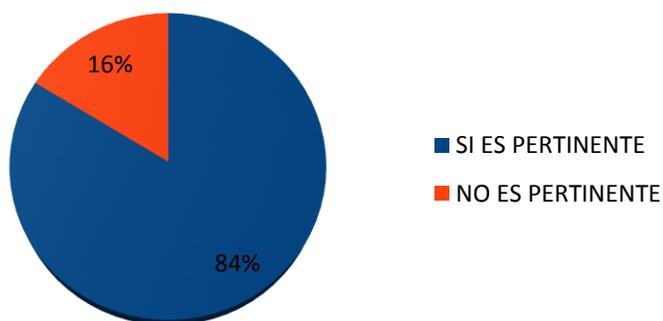
Ítem 10 Cree que la información otorgada por formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?

Tabla 12 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de la información suministrada a su cargo actual

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI ES PERTINENTE	67	84%
NO ES PERTINENTE	13	16%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 84% de los empleados considera que la información suministrada por el área de formación y desarrollo va de acuerdo al cargo de cada uno y solo un 16% del total de los empleados consideran que la información suministrada no va de acuerdo a sus cargos. Figura 11.

Figura 13 La información suministrada es comprensible



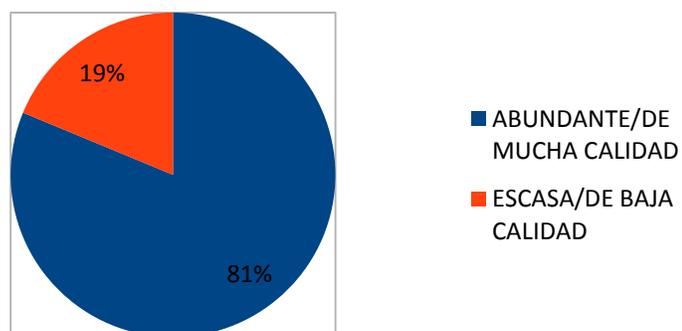
Ítem 11 La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?

Tabla 13 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de la documentación suministrada

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
ABUNDANTE/DE MUCHA CALIDAD	65	81%
ESCASA/DE BAJA CALIDAD	15	19%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 81% de los empleados considera que la documentación y material recibido por el área de formación y desarrollo entregado durante las actividades realizadas es de calidad y solo un 19% del total de los empleados consideran que la documentación recibida contiene una baja calidad Figura 12.

Figura 14 La documentación suministrada



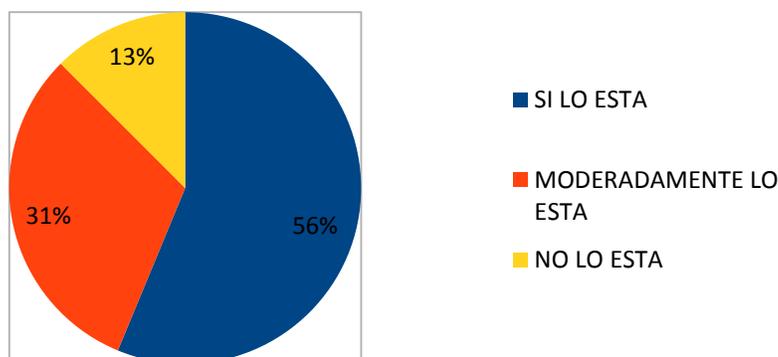
Ítem 12 Cree usted que las actividades de formación y desarrollo ofrecidas por la empresa están sujetas al logro de los objetivos planteados por la organización?

Tabla 14 Distribución porcentual y absoluta frecuencia de las actividades ofrecidas por el área de formación y desarrollo están sujetas al logro de los objetivos planteados

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI LO ESTA	45	56%
MODERADAMENTE LO ESTA	25	31%
NO LO ESTA	10	13%
TOTAL	80	100%

Análisis cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados se pudo observar que el 56% de los empleados considera que las actividades ofrecidas por el área de formación y desarrollo están sujetas al logro de los objetivos planteados por la organización y solo un 13% del total de los empleados consideran que dichas actividades no están sujetas a los objetivos. Figura 13.

Figura 15 Las actividades ofrecidas por el área de formación y desarrollo están sujetas al logro de los objetivos planteados



5. Conclusiones

5.1 Resumen de hallazgos

La Formación y desarrollo de los recursos humanos puede constituir una indudable ventaja competitiva de las organizaciones, en la medida en que estos procesos se desarrollen ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la organización, de acuerdo con esto se evidencio que los empleados comprenden en cierta cantidad la información que se suministra en estos procesos, siendo esta amplia y suficiente, para determinar la importancia de la aplicación de los mismos, lo beneficioso que son para el clima laboral y la fábrica en general.

Los empleados consideran que la información y la aplicación de los procesos de formación y desarrollo son pertinente para el cargo que desempeña dentro de la fábrica, así como también que estos se encuentran dirigidos a los objetivos planteados por la empresa, lo que constituye una ventaja competitiva para la fábrica, siempre y cuando estos se desarrollen ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la organización, es así que de acuerdo a los resultados los empleados piensan que es necesario realizar con más regularidad las actividades de formación y desarrollo.

Los empleados de la fábrica SPOLLETO JEANS, no conocen que es la gestión de conocimiento y están insatisfechos en cuanto a los procesos de formación y desarrollo que adelanta la fábrica, pese a que la documentación que se facilita es suficiente, consideran que se deben generar más espacio para compartir e intercambiar conocimientos, pero que a su vez el contenido que se desarrolle en dichos espacios tenga un impacto importante en los empleados.

Finalmente, de la encuesta se obtuvo que el principal tipo de conocimiento de los establecidos por Nonaka y Takeuchi (1995), tácito o explícito manejan los empleados de la fábrica, en su gran mayoría indicaron que el conocimiento que requieren para ejecutar la manera eficaz los

procedimientos establecidos en la fábrica es el tipo tácito, que es el conocimiento inconsistente, del cual podemos hacer uso, lo que hace que podamos implantarlo, y ejecutarlo, como se diría, de una forma mecánica sin darnos cuenta de su contenido.

Conociendo lo que piensan los empleados sobre los procesos de Formación y desarrollo del talento humano y analizando el contexto de la fábrica, se logró determinar que en la fábrica SPOLLETO JEAN, presenta falencias en el área de formación y desarrollo, esto debido a que no se tiene un plan de actividades de formación y desarrollo y estas a su vez no están generando un impacto en los empleados, a esto se le agrega el desconocimiento sobre la gestión de conocimiento por parte de los empleados, lo que desencadena errores en la selección, ubicación, capacitación del personal, , así como también se pudo notar que los espacios para desarrollar estas actividades son pocos, por lo que también genera afectaciones en el clima laboral.

La investigación permite identificar que se requiere mayor alcance en gestión de conocimiento en los procesos formación y desarrollo en la fábrica de SPOLLETO JEAN, en el desempeño del personal para que sea más competitivo, pues contando con esto se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa, así como plantear soluciones y alternativas que se ajusten a las necesidades de la fábrica.

Los limitantes del estudio fue la falta de conocimiento de la empresa y el no poder acceder a la información que se necesitaba.

5.2 Formulación de recomendaciones

El plan de capacitación planteado debe incluirse en la estructura de procedimientos de formación del empleado y ser ejecutado periódicamente, en este sentido realizar una actualización de conocimientos se convierte en una necesidad.

Es conveniente hacer una revisión a los perfiles y realizar ajuste priorizando necesidades.

Se recomienda a la empresa que se capacite a los Jefes de área sobre el uso del método Coaching, ya que de esta manera se logra potenciar el rendimiento de los empleados y la calidad de los servicios de la empresa.

Que se implemente el uso de cronogramas propuestos y de aviso con anticipación a los empleados sobre las capacitaciones.

5.3 Propuesta

La situación actual del personal de producción de la empresa es una cierta incertidumbre frente a lo que para ellos confiere la Gestión de Conocimiento, puede ser que algunos empleados obtén por recibir con buena intención la información dada por la organización pero desconocen el objetivo y la finalidad de este tipo de gestión. Se les debe de dar a conocer a los empleados que la intencionalidad de la Gestión del Conocimiento y la oportunidad de sus labores sean pioneras frente a los requerimientos del mercado u entorno y a otras prácticas que se llevan a cabo en otras organizaciones.

Como resultado de la investigación en la fábrica SPOLLETO JEAN, se realiza la siguiente propuesta en Gestión del Conocimiento, específicamente para los procesos de Capacitación, basados en el Modelo Nonaka Takeuchi, en el modelo de estos autores, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e ínter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias

organizativas, realizando un análisis interno de la organización observando resultados, por ello se propone un nuevo esquema de innovación.

Para poner en práctica el plan de mejoramiento es necesario tener claridad que la existencia del personal dentro de una organización, no es exclusivo para el cumplimiento de funciones específicas, sino que este es parte vital en la organización, por lo cual se le debe brindar las opciones de desarrollar el conocimiento, habilidades y destrezas de cada empleado, para así cumplir los objetivos tanto personales como laborales y de esta modo incrementar el bienestar de los mismos.

Como lo indicamos anteriormente, se seleccionó el modelo adecuado de gestión del conocimiento para los procesos de capacitación, que cumpliera y contribuyera a alcanzar los objetivos no solo de la investigación sino de la fábrica SPOLLETO JEAN, es así que implementando el modelo Nonaka Takeuchi, se realiza la siguiente propuesta:

Plan de capacitación

Se debe desarrollar un plan de capacitación, en el cual se identifiquen las necesidades de los empleados y se brinde el conocimiento necesario con el cual pueda desarrollar su labor y tenga la capacidad de tomar las decisiones en cualquier situación que se presente durante el desarrollo de las actividades, esto sin olvidar que este plan de capacitación beneficiara a las dos partes, ya que permitirá mejorar el nivel de vida del trabajador y así mismo la productividad de la empresa.

De acuerdo con esto, este plan es diseñado para que los programas de capacitación, formación y desarrollo sean de acuerdo a las necesidades y tendrá como objetivo desarrollar las competencias de cada proceso, para que la fábrica cuente con un personal calificado, capacitado

y competente y de esta manera se genere un valor agregado en la cadena productiva de la misma y se cumplan los objetivos corporativos.

Para el desarrollo de la propuesta se desarrollaran cuatro fases establecidas en el modelo *nonaka y takeuchi (1995)*.

Fase 1. Socialización. Partiendo del punto que según el resultado de la encuesta, los empleados consideran que el conocimiento más eficaz para sus labores es el tácito, entonces en esta fase se compartirá el conocimiento que se tenga relacionado con las actividades, habilidades, destrezas, experiencias y fortalezas, y de esta manera detectar las necesidades de capacitación en base a las competencias laborales, que requiere el personal de área de Producción de la fábrica, determinando cuales son las que realmente permite a esta área tener un desempeño adecuado,

Fase 2. Externalización. En esta fase se ejecutaran las capacitaciones de esta manera el conocimiento tácito ya será tangible por medio de las charlas, reuniones y de más actividades de capacitación que se desarrollen.

Fase 3. Combinación. Desarrolladas las actividades de capacitación en los funcionarios del área de producción, ahora se documentara y evaluara el nivel de satisfacción e impacto que estas generaron a nivel organizacional, en el clima laboral, las comunicaciones, la motivación del personal y la imagen institucional por medio de un instrumento de medición.

Fase 4. interiorización, en esta fase se observara, analizara si las capacitaciones que se están brindando se encuentran acordes a las necesidades interna y externas de la fábrica, y de acuerdo con esto implementar acciones de mejoras y planear capacitaciones adicionales, refuerzos o un próximo plan de capacitación.

5.3.2 Recursos y presupuesto

Para llevar a cabo la Propuesta de plan Estratégico Integral, debe tenerse en cuenta los siguientes recursos:

Humanos: En la fábrica es importante la participación de todos operarios que laboran en la fábrica, tanto de la parte directiva como operativa. En especial del área de Talento Humano encargado de llevar a la practica el modelo planteado.

Las personas encargadas son Claudia Lozada Guzmán, quien tiene el cargo de supervisora de producción y la señora Maritza Gómez Flórez, Jefe de recursos humanos la encargada de dirigir al personal dentro de la fábrica. Y las personas encargada de llevar a cabo dicho proceso.

Técnicos y materiales: Computador, cámara digital, herramientas, materiales necesarios para llevar a cabo los talleres, entre otros.

Financieros: Son los gastos ocasionadas para llevar a cabo esta propuesta. El presupuesto que tenga asignado la empresa para impartir el plan de desarrollo y formación para el beneficio de la empresa. Tabla 15

Tabla 15 Presupuesto

CONCEPTO	COSTO PARCIAL (INDIVIDUAL O SESIÓN	SESIONES DE TRABAJO	COSTO TOTAL
Equipos (computador, video beam, entre otros)	\$ 150.000	4	\$ 600.000
Profesional experto	\$ 40.000	20	\$ 800.000
Materiales	\$ 500.000	1	\$ 500.000
Refrigerios	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Imprevistos (10%)del total	\$ 230.000	1	\$ 230.000
TOTAL	\$ 1.320.000		\$ 2.530.000

Tabla 16 Plan de mejoramiento

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO								
Procesos	Objetivos	Metodología	Resultado	Tema específicos	Especialista	Tiempo	Facilitadores	Participantes
Formación	Identificar las Necesidades de Capacitación para los funcionarios.	Por medio de encuestas Taller lúdico. Dinámicas de grupo	Mejoramiento del desempeño de los encargados de manejar los procesos de formación	Definir claramente la oferta de capacitación Interna y Externa. Seleccionar las acciones de capacitación que se ajusten a cada necesidad y que sean pertinentes con los objetivos de la Organización. Definir las capacitaciones individuales y grupales. Establecer la metodología de enseñanza y la gestión administrativa que apoyara tal procedimiento	Instructor: Profesional externo Recursos humano de la organización	Diciembre 2016	Área del talento humano	Todo el personal que labora en la fabrica
	Ejecución y control de las Capacitaciones	Se establece un cronograma de formación y desarrollo del conocimiento el cual será ejecutado en las fechas establecidas con el respectivo soporte documental		Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación, para medir los avances y tomar correctivos oportunamente. Programar capacitaciones para funcionarios Mensualmente. Concretar convenios para llevar a cabo las capacitaciones externas.		Enero-Diciembre 2017	Área del talento humano	Todo el personal que labora en la fabrica
Formación	Evaluar periódicamente el Impacto de las Capacitaciones	Aleatoriamente se verifica el nivel de apropiación con respecto a la formación impartida a los	Mejoramiento del desempeño de los encargados de manejar los procesos de	Evaluar mejoras tangibles a nivel organizacional, como el clima organizacional, las comunicaciones, la motivación del personal y la imagen institucional		Abril Octubre 2017	Área del talento humano	Todo el personal que labora en la fabrica

		empleados ajustada de acuerdo al perfil a través de una lista de chequeo	formación	Evaluar las capacitaciones brindadas a través de la encuesta de satisfacción. Comparar situaciones existentes antes de la capacitación y después de la misma sin incluir otros factores ajenos a la transferencia de conocimiento.				
	Implementar Acciones de Mejoramiento	De acuerdo a los resultados obtenidos y con el fin de priorizar una mejora continua se desarrollará planes de trabajo específicos en los sectores donde se presenten debilidades		Estandarizar los aciertos para documentar el próximo plan de Capacitación.		Diciembre 2016	Área del talento humano	Todo el personal que labora en la fabrica

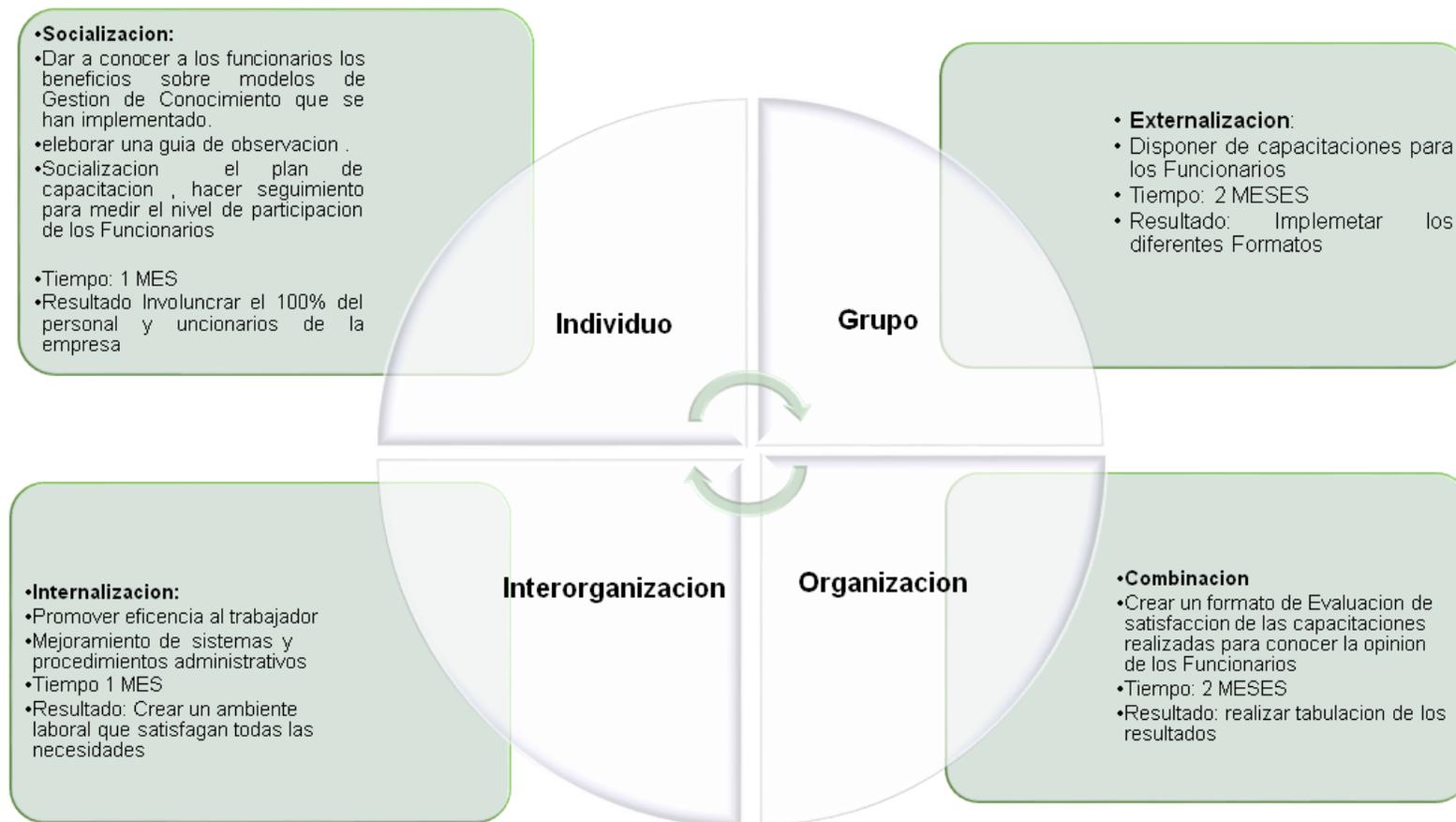
5.3.3 Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt).

Tabla 17 Diagrama De Gantt

Tiempo Actividad	2017																												Presupuesto																												
	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				Mayo				Jun.				Jul.					Ago.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Acordar con los directivos y el DRH la formación requerida																																	Atribuido a la remuneración																								
Establecer objetivos de formación																																	Atribuido a la remuneración																								
Detección de necesidades formativas																																					\$6.000.000																				
Elaboración de la sesión de formación																																					\$4.000.000																				
Selección del formador																																					\$2.500.000																				
Ejecución de la formación																																									\$50.000.000																
Evaluación de la formación																																													Atribuido a la remuneración												
Evaluación del formador																																																	Atribuido a la remuneración								
Seguimiento del impacto/aplicabilidad de la formación																																																					Atribuido a la remuneración				
Evaluación al Feed-Back de la formación																																																					\$2.500.000				
Verificación integral al cumplimiento objetivos																																																									Atribuido a la remuneración

5.3.4 Integración del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi).

Figura 16 Integración del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)



5.3.5 Viabilidad de la implementación de la propuesta del Modelo Integral Estratégico en la empresa seleccionada y al interior de las áreas Formación y Desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.

Con la implementación de un plan estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN en el contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización e incrementa las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones, por lo tanto es viable su implementación.

La estructura del plan integral para los procesos de formación y desarrollo de talento humano, con énfasis en gestión del conocimiento en la fábrica SPOLLETO JEAN, es una estrategia que busca fortalecer los esfuerzos realizados, mediante la gestión de conocimiento que permite visualizar una organización competitiva, eficiente y eficaz en los constantes cambios.

Bibliografía

- AcHo, .. H. (11 de Abr de 2014). Tipos de Fuentes de Información para Investigaciones de Mercado. Recuperado el 07 de Nov de 2016, de <https://larueding.com/2014/04/11/fuentes-de-informacion-para-investigaciones-de-mercado/>
- Acosta, .. J. (2011). Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: caso Disan S.A. Bogota. D.C, Colombia. Recuperado el 04 de Nov de 2016, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5651/tesis720.pdf?sequence=1>
- Ariza, D. (15 de Fe de 2007). La Gestión de Conocimiento en la Organización. *Expert consulting*. Recuperado el 06 de Nov de 2016, de <http://expertconsulting.com.co/Articulos/Conocimiento/Gestion%20de%20Conocimiento.htm>
- Barbosa, .. B. (18 de Feb de 2016). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Recuperado el 06 de Nov de 2016, de <http://nayibe26.blogspot.com.co/2016/02/gestion-del-conocimiento.html>
- Bustos, .. E., Cerecedo, .. M., & García, .. M. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(1). Recuperado el 04 de Nov de 2016, de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/579/1326>
- Castellanos, .. C. (15 de Jul de 2010). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. Recuperado el 04 de Nov de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- Castellanos, .. C. (15 de Jul de 2010). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. Recuperado el 06 de Nov de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- García, .. A. (2015). Diseño de un plan de capacitación integral para la empresa Giraldo Abogados y Asociados SAS. Manizales, Colombia. Recuperado el 03 de Nov de 2016, de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2116/1/GARCIA_ANDREA_2015.pdf
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo.
- Hernandez, .. S., Fernandez, .. C., & Baptista, .. L. (2010). Metodología de la investigación. Bogota. D.C. Recuperado el 09 de 09 de 2016, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernandez, .. R., Collado, C., & Baptista, .. L. (2010). Metodología de la Investigación. 5ra Edición. MC Graw Hill. p. 118. Bogota. D.C. 2010. Bogota, D.C. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf.

- Marcos, H. L. (8 de May de 2006). Gestión del conocimiento para liderar los cambios en la nueva economía. Recuperado el 03 de Nov de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-para-liderar-los-cambios-en-la-nueva-economia/>
- Martinez, M. (2004). La Investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. Mexico. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31247/1/articulo7.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Mexico. Recuperado el 24 de Nov de 2016
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias*. Mexico: Siglo XXI.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2000). “La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores”. Deusto.
- Rrhh-web. (2006). La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. Recuperado el 24 de Nov de 2016, de http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html
- Sánchez, F. (2005). El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones (III parte). Obtenido de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/formacion-y-capacitacion-del-talento-humano/page/47/>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigmasymodelos.771.pdf>.
- Valenzuela, R. (23 de Jun de 2013). Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. Chile. Recuperado el 24 de Nov de 2016, de http://es.slideshare.net/rvalenzuelac/formacin-y-desarrollo-de-recursos-humanos?from_action=save
- Valero, J. (2012). Gestión de Talento Humano chiavenato. Recuperado el 06 de Nov de 2016, de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Wordpress. (26 de Oct de 2015). Modelo Creación Del Conocimiento En Las Organizaciones (Nonaka & Takeuchi). Recuperado el 24 de Nov de 2016, de <https://chsos2015912531.wordpress.com/2015/10/26/modelo-creacion-del-conocimiento-en-las-organizaciones-nonaka-takeuchi/>

Anexos

Anexo A Encuesta

Soy estudiante del Diplomado Profundización en Gerencia del Talento Humano y en nombre del grupo No. 46, me encuentro realizando una Investigación sobre la Gestión de las organizaciones enfocada en la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica SPOLLETO JEAN en el área de producción. Por lo tanto la información recolectada en el presente instrumento solo será utilizada para propósitos de la investigación.

¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?

- a. Si
- b. No

1. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?

- a. Si
- b. No

2. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?

- a. Si
- b. No
- c. Porque. _____

3. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?

- a. Del tipo Tácito
 - b. Del tipo Explicito
 - c. Otro.
- 4.Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?
- a. Bastante satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. No muy satisfecho
 - d. No del todo satisfecho
5. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal Vez
6. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?
- a. Malo
 - b. Regular
 - c. Bueno
 - d. Muy Bueno
7. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?
- a. Si aporta a mejorarlo
 - b. Moderadamente aporta a mejorarlo
 - c. No aporta a mejorarlo

8. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?
 - a. Muy comprensible
 - b. Moderadamente comprensible
 - c. Nada comprensible

9. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?
 - a. Si es pertinente
 - b. No es pertinente

10. ¿La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?
 - a. Abundante/de mucha calidad
 - b. Escasa/de baja calidad

11. ¿Cree usted que la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeta al logro de objetivos planteados por la organización?
 - a. Si lo esta
 - b. Moderadamente lo esta

Anexo B Evidencias de las encuestas

Anexo A Encuesta

Soy estudiante del Diplomado Profundización en Gerencia del Talento Humano y en nombre del grupo No. 46, me encuentro realizando una Investigación sobre la Gestión de las organizaciones enfocada en la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica SPOLLETO JEAN en el área de producción. Por lo tanto la información recolectada en el presente instrumento solo será utilizada para propósitos de la investigación.

1. ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?
 - a. Sí
 - b. No
3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Porque _____
4. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?
 - a. Del tipo Tácito
 - b. Del tipo Explícito
 - c. Otro
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?
 - a. Bastante satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. No muy satisfecho
 - d. No del todo satisfecho
6. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
7. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?
 - a. Malo
 - b. Regular
 - c. Bueno
 - d. Muy Bueno
8. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?
 - a. Sí aporta a mejorarlo
 - b. Moderadamente aporta a mejorarlo
 - c. No aporta a mejorarlo
9. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?
 - a. Muy comprensible
 - b. Moderadamente comprensible
 - c. Nada comprensible
10. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?
 - a. Sí es pertinente
 - b. No es pertinente
11. ¿La documentación y material recibido (programas/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?
 - a. Abundante/de mucha calidad
 - b. Escasa/de baja calidad
12. ¿Cree usted que la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeto al logro de objetivos planteados por la organización?
 - a. Sí lo está
 - b. Moderadamente lo está
 - c. No lo está

Anexo A Encuesta

Soy estudiante del Diplomado Profundización en Gerencia del Talento Humano y en nombre del grupo No. 46, me encuentro realizando una Investigación sobre la Gestión de las organizaciones enfocada en la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica SPOLLETO JEAN en el área de producción. Por lo tanto la información recolectada en el presente instrumento solo será utilizada para propósitos de la investigación.

1. ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?
- a. Si
- b. No
2. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?
- a. Si
- b. No
3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?
- a. Si
- b. No
- c. Porque _____
4. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?
- a. Del tipo Tácito
- b. Del tipo Explícito
- c. Otro.
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?
- a. Bastante satisfecho
- b. Satisfecho
- c. No muy satisfecho
- d. No del todo satisfecho
6. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?
- a. Si
- b. No
- c. Tal Vez
7. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?
- a. Malo
- b. Regular
- c. Bueno
- d. Muy Bueno
8. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?
- a. Si aporta a mejorarlo
- b. Moderadamente aporta a mejorarlo
- c. No aporta a mejorarlo
9. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?
- a. Muy comprensible
- b. Moderadamente comprensible
- c. Nada comprensible
10. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?
- a. Si es pertinente
- b. No es pertinente
11. ¿La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?
- a. Abundante/de mucha calidad
- b. Escasa/de baja calidad
12. ¿Cree usted que la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeta al logro de objetivos planteados por la organización?
- a. Si lo está
- b. Moderadamente lo está
- c. No lo está

Anexo A Encuesta

Soy estudiante del Diplomado Profundización en Gerencia del Talento Humano y en nombre del grupo No. 46, me encuentro realizando una Investigación sobre la Gestión de las organizaciones enfocada en la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica SPOLLETO JEAN en el área de producción. Por lo tanto la información recolectada en el presente instrumento solo será utilizada para propósitos de la investigación.

1. ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?
- Si
 - No
2. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?
- Si
 - No
3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?
- Si
 - No
 - Porque _____
4. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?
- Del tipo Tácito
 - Del tipo Explicito
 - Otro.
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?
- Bastante satisfecho
 - Satisfecho
 - No muy satisfecho
 - No del todo satisfecho
6. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?
- Si
 - No
 - Tal Vez
7. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?
- Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Muy Bueno
8. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?
- Si aporta a mejorarlo
 - Moderadamente aporta a mejorarlo
 - No aporta a mejorarlo
9. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?
- Muy comprensible
 - Moderadamente comprensible
 - Nada comprensible
10. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?
- Si es pertinente
 - No es pertinente
11. ¿La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?
- Abundante/de mucha calidad
 - Escasa/de baja calidad
12. ¿Cree usted que la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeta al logro de objetivos planteados por la organización?
- Si lo está
 - Moderadamente lo está
 - No lo está

Anexo A Encuesta

Soy estudiante del Diplomado Profundización en Gerencia del Talento Humano y en nombre del grupo No. 46, me encuentro realizando una Investigación sobre la Gestión de las organizaciones enfocada en la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano en los procesos de formación y desarrollo en la fábrica SPOLLETO JEAN en el área de producción. Por lo tanto la información recolectada en el presente instrumento solo será utilizada para propósitos de la investigación.

1. ¿Usted considera que el diagnóstico que se aplica a la fábrica, identifica las necesidades reales de formación y desarrollo de personal y responden a los objetivos de los procesos establecidos y por ende a las necesidades actuales y futuras de la empresa?
- a. Si
b. No
2. ¿Conoce usted el término de gestión de conocimiento?
- a. Si
b. No
3. ¿Considera importante que se creen espacios dentro de la fábrica para compartir/intercambiar conocimiento?
- a. Si
b. No
- c. Porque _____
4. ¿Qué conocimiento cree usted requerir para ejecutar de forma eficaz su proceso?
- a. Del tipo Tácito
b. Del tipo Explícito
c. Otro.
5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos de formación y desarrollo de la empresa?
- a. Bastante satisfecho
b. Satisfecho
c. No muy satisfecho
- d. No del todo satisfecho
6. ¿Considera necesaria una mayor regularidad de formación y desarrollo?
- a. Si
- b. No
c. Tal Vez
7. ¿Cómo evalúa usted el impacto que ha tenido las actividades que ha realizado de formación y desarrollo?
- a. Malo
b. Regular
c. Bueno
d. Muy Bueno
8. ¿Cree que la formación y desarrollo impartido por la empresa contribuye a mejorar el clima laboral?
- a. Si aporta a mejorarlo
b. Moderadamente aporta a mejorarlo
c. No aporta a mejorarlo
9. ¿Qué tan comprensible ha sido para usted la información que le fue suministrada en la formación y desarrollo?
- a. Muy comprensible
b. Moderadamente comprensible
c. Nada comprensible
10. ¿Cree que la información otorgada en la formación y desarrollo es pertinente para con su actual cargo?
- a. Si es pertinente
- b. No es pertinente
11. ¿La documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros), es para usted?
- a. Abundante/de mucha calidad
b. Escasa/de baja calidad
12. ¿Cree usted que la formación y desarrollo ofrecido por la empresa está sujeta al logro de objetivos planteados por la organización?
- a. Si lo esta
b. Moderadamente lo esta
- c. No lo esta

Anexo C Formatos

Tipo de documento: FORMATO	Código:	FYD-26-0005		
	Fecha:	01/Nov/2016		
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	Versión:	1		
	Página:	61 de 71		
Tema de la Capacitación:				
Objetivo de la capacitación:				
Nombre del Capacitador:				
Capacitación:	Interna <input type="checkbox"/>	Externa <input type="checkbox"/>		
Fecha Inicial:	Fecha Terminación:			
Si es externa que entidad la impartió?				
A continuación le solicitamos marcar con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada criterio de evaluación.				
TEMA				
Metodología				
Los objetivos de la capacitación fueron claros.				
Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.				
La capacitación fue relevante y útil.				
La duración de la capacitación fue suficiente.				
Material				
Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.				
Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.				

Anexo C Plan de acción de desarrollo

CONCEPCIÓN

En desarrollo de lineamientos se plantea una concepción de la educación empresarial, desde el humanismo, que privilegia el respeto a la dignidad humana, el liderazgo de influencia positiva y la firme convicción de actuar con base en principios y valores. Que a su vez promueve, además, el enfoque educativo por competencias, la formación integral, para el fortalecimiento permanente y competitivo de los empleados de la empresa.

MODELO PEDAGÓGICO

Con el propósito de suponer y privilegiar un aprendizaje autónomo y activo se propende adoptar un modelo pedagógico constructivista, siendo una estrategia para que los empleados cimienten su propio conocimiento. Por otra parte, se tomó como referente el aprendizaje significativo, en el cual el estudiante debe apropiarse de los conocimientos, integrarlos a sus aprendizajes previos e incorporarlos a su estructura mental, para ponerlos a disposición del buen desempeño, También se integró como referente teórico al modelo el aprendizaje por interacción social, el cual plantea que la educación es un proceso eminentemente social, donde prevalece el aprendizaje colaborativo.

PLANIFICACIÓN CURRÍCULO

La gestión del currículo, se establece como columna vertebral de la educación dentro una empresa, la cual se desarrolla mediante tres etapas: diseño, desarrollo y evaluación.

EL DISEÑO

Se establece como la planeación en el cual se define el proyecto educativo empresarial, el proyecto educativo de programa académico y el proyecto de aula (PEA).

El Proyecto Educativo empresarial, expresa lo que es y quiere ser la empresa, deja ver la intencionalidad y la identidad de quienes conforman la misma. Es el horizonte filosófico que consagra los principios educativos, para hacer realidad la formación integral del empleado con competitividad.

El Proyecto Educativo de Programa académico, permite identificar, definir y establecer, las características, perfil, plan de estudio, estrategias metodológicas y sistemas de evaluación de los programas académicos que se tienen planteados para la empresa.

El Proyecto Educativo de Aula, comprende el diseño de los contenidos programáticos de cada módulo y la elaboración del plan de trabajo académico del docente.

EL DESARROLLO

Hace referencia a la implementación de los programas académicos, donde el instructor o docente interactúa con los empleados que reciben capacitación, cumpliendo un papel fundamental.

EVALUACIÓN

Determina si se logran o no los propósitos formación e identifica acciones a desarrollar para mejorar el proceso de formación.

Por otra parte, una vez definidos los elementos de entrada (que tipo de formación, análisis del contexto), se realiza la planeación para el diseño de un programa académico, el cual se desarrollan en las siguientes fases y actividades, que se relacionan a continuación:

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1. Definición o redefinición de perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el perfil ocupacional • Formular el perfil profesional por competencias • Formular el perfil de ingreso • Formular propuesta de competencias generales y específicas 	Jefe área de talento humano	15 Días
2. Definición o redefinición de la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir campos y áreas de formación • Definir asignaturas o módulos • Definir tabla de saberes por asignatura o módulo • Elaborar contenidos programáticos por asignatura o módulo 	Jefe área de personal	15 Días
3. Revisión de la estructura curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar por parte de expertos en áreas específicas del conocimiento (profesionales externos, egresados, docentes, entre otros) • Ajustar la estructura curricular 	Jefe área de talento humano	15 Días
4. Verificar el diseño o rediseño de la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el diseño o rediseño de la formación orientada al cumplimiento de los procesos, procedimientos y actividades. 	Jefe área de talento humano	5 Días
5. Revisión y aprobación de la formación a impartir	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuesta al Gerente. • Revisión de diseño o rediseño de la formación • Aprobar el documento final. 	Gerente General	Dos Meses
6. Validación del desarrollo del programa de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar la estructura de la formación a los empleados de la empresa • Implementar la estructura de la formación • Realizar seguimiento y evaluación • Ajustar y mejorar programa si presenta debilidad 	Jefe área de talento humano	Según la duración del programa

Como complemento de esta formación se establece una tabla de saberes por modulo o asignatura que se socialice.

TABLA DE SABERES POR MÓDULO O ASIGNATURA			
SABER	SABER HACER	SER	SABER CONVIVIR
Conceptos, teorías, principios	Procedimientos, habilidades y destrezas	Actitudes, principios y valores	Capacidades y relaciones interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de intensidad, tono y ritmo de la voz • Técnicas de expresión oral • Técnicas de argumentación • Medios de comunicación • Reglas básicas de redacción y ortografía • Medios de comunicación • Medios de comunicación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la voz • Manejo del lenguaje corporal • Habilidad para preparar e improvisar una exposición • Habilidad para describir y narrar hechos • Habilidad para dirigirse a un grupo • Habilidad para argumentar con lógica • Manejo de la estructura gramatical y ortográfica de los textos 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Tolerancia • Disciplina • Respeto • Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con el otro • Construir relaciones sociales • Solidaridad • Justicia • Equidad • Igualdad • Desarrollo del individuo, en los ámbitos familiar, laboral y social.