

FASE 6: Propuesta Proyecto de grado

Diplomado de profundización como Opción de grado:

Gerencia del talento Humano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

GRUPO 101007\_23

Mayo 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD



DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO –  
OPCIÓN DE GRADO

FASE 6 PROPUESTA PROYECTO DE GRADO

NATHALY JIMENEZ MARTINEZ COD: 1.110.537.733

BRAYAN FERNANDO MORA COD: 1110537532

JORGE JEFERSON CORTES COD 1070602936

YURY ANDREA MAYORGA COD: 46387742

LAURA STHEFANY VALDES COD: 1.110.573.745

**GRUPO: 101007\_23**

JORGE ELIECER ECHAVARRIA

TUTOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

MAYO 13 DEL 2018

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes del Problema	7
1.2. Planteamiento del problema	10
1.3 Objetivos	11
1.4 Justificación de la Investigación	12
<b>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL</b>	<b>22</b>
3.1. Método de la investigación	22
3.2 Población y Muestra	23
3.3 Fuentes de información	23
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</b>	<b>28</b>
4.1. Presentación de Resultados y Análisis de datos	28
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>

5.1 Resumen de Hallazgos	36
5.2 Recomendaciones	37
5.3 Propuesta	39
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	46
5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt	47
5.3.3 Integración del Modelo de Nonaka y Takeuchi	48
5.3.4. La Evaluación	49
5.4 CONCLUSIÓN DEL PLAN PROPUESTA	50
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>52</b>

## Introducción

El presente trabajo colaborativo de la fase 6 contiene la elaboración de estrategias para la empresa Bremer Bäder GmbH que permitan potenciar la organización a través del desarrollo y retención del talento humano, acordes con las necesidades de la organización que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales basado y trabajado con las temáticas vistas en el curso diplomado de Gerencia del talento humano

Por medio de este trabajo se pretende presentar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, creando un enfoque de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano que exigen el cumplimiento de requisitos relacionados con los propuestas y planes de la gestión organizacional . Y de esta forma proponer mejoras a aquellas situaciones de riesgo que se presentan en la empresa, como por ejemplo la generación de nuevos conocimientos y el almacenamiento de estos.

Adicional a lo anterior, es importante manifestar que el interés de este trabajo es buscar el control de las condiciones habituales en que los trabajadores realizan sus actividades laborales y así poder definir los riesgos a los cuales ellos están expuestos por medio de la temática SST\_sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo.

Una de las finalidades es establecer y mantener un clima organizacional de trabajo seguro y establece, que proporcione a cada trabajador de la empresa un beneficio para el óptimo desempeño de labores.

## Abstract

The project of phase 6 contains the elaboration of strategies for the company Bremer Bäder GmbH, that allows strengthening the organization through the development and retention of human talent, according to the needs of the organization that contribute to the achievement of organizational objectives based and worked with the thematic views in the “Diploma course of Management of human talent”.

The purpose is to present a diagnosis of the current situation of the company, creating an approach to Knowledge Management in the “Management of Human Talent that requires compliance with requirement related to the proposals and plans of organizational management.

In this way we can as a group propose improvements to those situations of risk that arise in the company, for example the generation of the new knowledge and the storage of these and the incorporation of a SG-SST (Health and safety management system at Work)

It is important to state that the interest of this work is to look for a control of the habitual conditions in which the workers carry out their labor activities and thus be able to define the risks

It is also necessary to establish and maintain an organizational climate of safe work, that provides each worker of the company with a benefit for the optimal performance of work.

## CAPITULO 1. EL PROBLEMA



En este capítulo 1 se abordan temas relacionados con capacitación y evaluación de desempeño con énfasis en gestión del conocimiento teniendo en cuenta los conocimientos tácitos y explícitos según Nonaka y Takeuchi, con la cual se nos permitió Planear, Hacer, Verificar y Actuar sobre las problemáticas que fueron encontradas en Bremer Bäder GmbH por el grupo 23. Bäder significa en español Baños o piscinas, Bremer Bäder GmbH “Baños de Bremen” es una empresa de deportes, ocio y salud en la ciudad Bremen, esta empresa opera tres baños es decir tres sedes con salas de natación, ya sean actividades de ocio y recreación, deportes individuales, deporte preventivo o simplemente relajación, Bremer Bäder tienen el programa adecuado para cada necesidad. Para este proyecto adquirimos información de manera directa y por medio del método de observación con el objetivo de recolectar información necesaria para determinar objetivos y conclusiones sobre el manejo de la gestión del conocimiento en la empresa.

### 1.1 Antecedentes del problema.

Bremer Bäder GmbH es una empresa dedicada al servicio, en esta organización se definen las necesidades de conocimiento en el área de talento humano por medio de la recopilación de datos de habilidades e información. Lo que significa, que las habilidades de cada trabajador y la información son vitales para la gestión del conocimiento. Los esfuerzos se centran en la canalización de información y habilidades, enfocándose en la eficiencia de los procesos de comunicación interna a través de sistemas como *customer relationship management-CRM*, *Enterprise resource planning-ERP* y *Balanced Scorecard – BSC*

La gestión del conocimiento, es aquella ventaja competitiva en donde una organización se destaca por el saber hacer o conocimientos con los que cuenta, ventaja fundamental para la subsistencia y desarrollo de los individuos que hacen parte de la empresa. 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 una organización.

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero Borjas & García Fernández, 2008). Según Múnera y Franco (2002) citado por (García Fernández & Cordero Borjas, 2008), existen dos soportes básicos del conocimiento:

- El capital humano que interviene en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.
- La gestión del conocimiento, se orienta en las formas de como capturamos el conocer, se hace su conversión, se pone a disposición de otros y se reutiliza, de ello se deriva el capital intelectual (Banco de conocimiento explicitados).

Se necesita realizar una investigación que nos permita reforzar conocimientos y aprovechar las conclusiones obtenidas para estar así en capacidad de emitir un juicio objetivo respecto a las falencias que podamos encontrar en el proceso que esta empresa realiza en el momento de capacitar y evaluar a su personal como también sugerir correcciones que permitan que la calidad del procedimiento sea más óptima y genere los resultados esperados en cuanto al clima laboral, la agilidad en el cumplimiento de las funciones y la producción, porque a pesar de un programa estructurado se han encontrado falencias que mediante el desarrollo de este trabajo se pueden evidenciar y por medio de la investigación se generan correctivos para mejorar y velar por el bienestar y el clima laboral dentro de Bremer Bäder

### **Gestión de Conocimiento en Bremer Bäder:**

En la empresa Bremer Bder se trabaja con estrategias y procesos de gestión de conocimientos, esta es de gran importancia para el desarrollo profesional y administrativo de Bremer Bäder, ya que el aprendizaje organizacional, es decir el proceso de la gestión de conocimientos, tiene como fin la identificación y organización de los conocimientos ya existentes, facilita además la generación de nuevos conocimientos y logra un mejor desempeño a través de la innovación y participación de los trabajadores con sus habilidades y conocimientos.



Gracias a un enfoque y desarrollo de estrategias de gestión del conocimiento, cuentan las organizaciones con una ventaja competitiva que genera alto rendimiento para sus empleados y la empresa

### **Almacenamiento del conocimiento en Bremer Bäder:**

El proceso de almacenamiento del conocimiento busca cumplir un buen desempeño de los procesos que siguientes y de las metas que se establecen. Para ello se debe primeramente procesar el conocimiento, el cual ya fue codificado para garantizar que se almacene el activo de modo que resulte fácil su búsqueda y recuperación.

Las vías y herramientas más importante que permiten el almacenamiento del conocimiento y que son utilizadas por Bremer Bäder son:

- Repositorio de conocimiento
- Bases de datos de contenido.
- Sistemas de gestión de documentos.
- Bases de datos de empleados (Entre ellos conocimientos, formación, experiencias, etc.).
- Archivos *Data Warehouse*

### **Acceso a la Información y conocimiento en Bremer Bäder:**

Los Usuarios puede tener acceso al conocimiento según la necesidad requerida y momento adecuado. Para la difusión es importante la comunicación como la transferencia de una idea por medio de un canal determinado.

El conocimiento debe ser claramente emitido y presentado de tal modo que sea entendible y estimule la receptividad de la persona a recibir el conocimiento

Existen varios medios para el acceso a la información y/o conocimiento

- Los grupos de intercambio y los grupos de investigación.
- Los círculos de calidad.
- Las prácticas.
- Los eventos de aprendizaje
- los medios de comunicación como correos, chat, vía Telefónica o foros.

Este proceso contribuye significativamente a Bremer Bäder ya que permite convertir el conocimiento individual en organizacional para un mejor desempeño del servicio, además ayuda a incrementar el capital intelectual y a evitar el riesgo de pérdida definitiva cuando un experto esta ausente.

### **Seguridad y Salud en el trabajo (SST) en Bremer Bäder GmbH**

Bremer Bäder GmbH cuenta con 65 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 10% ejecutan cargos operativos y el 80% de tiempo completo en las sedes de piscinas y recreación, para ello cuenta con un equipo de Seguridad y salud en el trabajo, que se encarga de velar por la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores.

La política de SST de la empresa se basa en el mejoramiento continuo de procesos, dirige sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la legislación aplicable y en materia de seguridad y salud en el trabajo enfocado en:

- La evaluación y control de riesgos de seguridad y salud en el trabajo de forma permanente
- Creación de estrategias que generen y promuevan una cultura de responsabilidad, prevención y seguridad, para ello se implementan procesos de capacitación que fomentando la activa participación
- Prevención de accidentes y enfermedades de origen laboral.
- Implementación, mantenimiento y revisión del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

#### **1.2 Planteamiento del problema.**

En el empresa trabajada por el grupo 23 “Bremer Bäder” se reconoce la importancia de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva para el desarrollo y rendimiento sostenible. Para esta investigación se tomó además como base los procesos de capacitación y evaluación de desempeño que hacen parte de la gestión del talento humano en la empresa. Pregunta Investigativa: ¿Cómo implementar un plan de mejoramiento para el sistema de gestión del conocimiento en el proceso de capacitación y evaluación de desempeño en la organización Bremer Bäder?

### 1.3 Objetivos de la investigación

#### Objetivo General:

Diseñar un modelo estratégico y propuesta para los procesos de mejoramiento de capacitación y evaluación de desempeño para el desarrollo del sistema de gestión de conocimiento en la organización Bremer Bäder GmbH

#### Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.
- Proponer y ejecutar acción preventiva o correctiva para los hallazgos de las problemas generales de seguridad.
- Identificar las condiciones del talento humano en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño
- Determinar variables de evaluación para los procesos de capacitación y evaluación
- Analizar e identificar la información encontrada para hallar las oportunidades de mejora
- Plantear estrategias para fortalecer el proceso de capacitación y agilizar las evaluación de desempeño.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

De acuerdo en lo que erradica el problema de la investigación, podemos ver que el recurso más importante en la organización es el recurso humano y es sumamente importante enfocarnos en el, con el fin de que este recurso sea eficiente y duradero para que la organización pueda cumplir los objetivos planteados a corto y largo plazo.

En un mundo globalizado y competitivo no solo en los sectores económicos sino también sociales es la competitividad una manera de sobrevivir y resaltar ante los demás. Cada día avanza la sociedad en tecnología y ciencias, en aspectos laborales y líderes, tener trabajadores competitivos y en general métodos de competencia laboral en la empresa son señales de éxito, liderazgo y progreso.

Las competencias laborales en las empresas se describen como aquellas características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su labor con alto desempeño cumpliendo metas y objetivos establecidos, es decir la competencia laboral es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que siendo aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o tarea aseguran el logro eficaz de un objetivo.

Por eso es importante porque es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para tener un desempeño óptimo y productivo del talento humano en un entorno que cada vez es más competitivo, es por eso que a nivel global se implementan las competencias laborales con el fin de ver como las personas pueden realizar las labores en una situación real y laboral además se deben evaluar de acuerdo al requerimiento del perfil que se busca ya que de esto depende la eficacia y la idoneidad para realizar la tarea y la experiencia que tiene sobre ello para realizar dicha tarea que es lo principal que busca la compañía para su beneficio en cuestión de objetivos organizacionales.

Es por eso que con la implementación de un modelo estratégico integral en el proceso de seguridad y salud en el trabajo con énfasis en la gestión del conocimiento se logra contribuir a brindarles una mejor calidad de vida al grupo de trabajo que conforma la organización, creando un sistema en el cual la prioridad sea capacitar y brindar seguridad, para así cumplir cabalmente el propósito de esta investigación.

## CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA.

### 2.1 Marco Teórico

#### DECRETO 1443 DE 2014

(Julio 31)

Compilado en el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 del Sector Trabajo

*Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*

#### EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

**En ejercicio de sus facultades legales, en especial de las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 1° de la Ley 1562 de 2013, y**

#### CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 2° del Decreto número 1295 de 1994, los objetivos generales del Sistema General de Riesgos Laborales son la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Que la Comunidad Andina, de la cual Colombia es país miembro, en la Decisión 584 adoptó el “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”, mediante el cual se establecen las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirven de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen las situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros, y que deberán servir al mismo tiempo para impulsar en tales países la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo así como el establecimiento de un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo;

Que el artículo 56 del Decreto número 1295 de 1994, sobre la prevención de los riesgos laborales, establece como una de las responsabilidades del Gobierno Nacional, la de expedir las normas reglamentarias técnicas tendientes a garantizar la seguridad de los trabajadores y

de la población en general, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Que el artículo 1° de la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, estableció que el programa de salud ocupacional se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

## DEFINICIONES

Para el desarrollo de este trabajo se necesitó tener en cuenta las siguientes definiciones, las definiciones se toman del decreto 1443 de 2014 el Artículo 2°:

- 1. Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- 2. Acción de mejora:** Acción de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), para lograr mejoras en el desempeño de la organización en la seguridad y la salud en el trabajo de forma coherente con su política.
- 3. Acción preventiva:** Acción para eliminar o mitigar la causas de una conformidad potencial no deseable
- 4. Amenaza:** Peligro latente de que un evento físico de origen natural, o causado, o inducido por la acción humana de manera accidental, se presente con una severidad suficiente para causar pérdida de vidas, lesiones u otros impactos en la salud, así como también daños y pérdidas en los bienes, la infraestructura, los medios de sustento, la prestación de servicios y los recursos ambientales.
- 5. Efectividad:** Logro de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con la máxima eficacia y la máxima eficiencia.
- 6. Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- 7. Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 8. Evaluación del riesgo:** Proceso para determinar el nivel de riesgo asociado al nivel de probabilidad de que dicho riesgo se concrete y al nivel de severidad de las consecuencias de esa concreción.

**9. Indicadores de proceso:** Medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del SG-SST.

**10. Mejora continua:** Proceso recurrente de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, para lograr mejoras en el desempeño en este campo, de forma coherente con la política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la organización.

**11. Política de seguridad y salud en el trabajo:** Es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y la salud en el trabajo, expresadas formalmente, que define su alcance y compromete a toda la organización.

**12. Riesgo:** Combinación de la probabilidad de que ocurra una o más exposiciones o eventos peligrosos y la severidad del daño que puede ser causada por estos.

**13. Valoración del riesgo:** Consiste en emitir un juicio sobre la tolerancia o no del riesgo estimado.

## **2.2 Talento humano, que es y cómo se relaciona con la gestión del conocimiento.**

**El talento humano** es la capacidad de realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que tengas y el conocimiento y experiencia que hayas ido adquiriendo a lo largo de tu vida de acuerdo a los momentos vividos y logros obtenidos.

Este talento se puede estudiar desde diferentes ciencias, tales como la biología, psicología, pedagogía entre otros ya que se necesita de equipos multidisciplinarios para un estudio detallado.

De acuerdo a Alles (2005), se refiere al talento humano como uno de los 3 ejes más indispensables e importantes que deben estar pendientes las empresas. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una se interconecta con las otras.(Pag 61)

El talento es reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para

la organización. Personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso limitado es por eso que se debe valorar y desarrollar ese talento y cuando llega de manera involuntaria se debe atraer y retener dentro de la empresa ya que se vuelve una prioridad como estrategia para el crecimiento óptimo de la organización.

Agrega la autora, que según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.(Pag,59)

### **2.3 Gestión del talento humano**

De acuerdo al autor Dessler, Gary (2006) son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas que hay dentro de la organización y que están vinculadas en la parte administrativa, ya que en contexto se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente óptimo, seguro y igualitario para todos los empleados de la organización.(pag 2)

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. MA BELAMARIC, Rafael.(pag1)

#### **2.3.1 Problema de gestión del talento humano.**

Tomando en cuenta que la empresa Bremer Bader está dentro de las medianas empresas, su organización puede caracterizarse como simple, aunque con una estructura jerárquica



formalmente definida, centra sus acciones en diferentes sedes lo que limita su acción efectiva en cada una de ellas porque carece de orden jerárquico para cada sede lo que hace que se presente fallas a la hora de elegir o introducir nuevo personal en sedes que no maneja directamente la gerencia lo que refleja que la gestión del capital humano sea informal es lo que denomina el autor Guilarte(2005), debilidad gerencial, es decir la directiva de la empresa no tiene la formación gerencial adecuada para dirigir la organización con éxito.(pag 1)

#### **2.4. Línea de Investigación:**

El desarrollo de la investigación permite una revisión y discusión teórica, así como una mayor comprensión de la realidad organizacional , mediante la intervención para el mejoramiento de las organizaciones

En la empresa Bremer Bäder se definen las siguientes líneas de Investigación que se rigen en el sector empresarial y social.

**Estrategia Organizacional:** Investiga el impacto de las estrategias en el desempeño de las organizaciones. En sector de administración estudia la formulación e implantación de modelos de innovaciones gerenciales y tecnológicas.

**Comportamiento Organizacional:** Tiene como finalidad investigar desde una perspectiva crítica el comportamiento de manera individual y colectiva de las personas dentro de las diferentes organizaciones

**Competitividad y Productividad:** el gerente de Bremer Bäder con su equipo de trabajo se encarga de realizar estrategia de producción es decir rige sus actividades entorno del bienestar social para el desarrollo de sus actividades.

**Mercadeo:** Esta línea se encarga de la gestión de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales, por ejemplo con la implementación de nuevos servicios de piscina y recreación

**Gestión Social:** fundamenta la gestión participativa, considerando los aspectos sociales de la región o barrios de donde se encuentra cada sede de Bremer Bäder

**Gestión Pública:** Tiene como propósito comprender la forma de administración de la empresa y su aspecto en el sector público, a partir de ello se permite crear estrategias de desarrollo publico y social

## 2.5 Gestión de Organizaciones

La gestión es aquel conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

### 2.5.1 Objetivos de la Gestión de Organizaciones:

- Identificar e interpretar el contexto de las organizaciones, para diseñar estrategias viables y pertinentes en entornos de incertidumbre para el logro de los propósitos organizacionales que conduzcan a las organizaciones a estados superiores de acuerdo con su identidad, fines y objetivos.
- Generar procesos prácticos a partir de una alta solidez teórica y del uso de herramientas acordes a los problemas específicos de cada organización y a su nivel de complejidad.

## 2.6. La seguridad social como Gestión del conocimiento en la organización.

La Seguridad Social es un concepto de difícil tratamiento, ya que toca las áreas de la Economía y la Ciencia Política de manera especial. Se asume como un concepto de esencia plenamente económica, en tanto se refiere, a la gestión de unos recursos de naturaleza escasa y que requieren ser administrados bajo los principios de eficiencia, eficacia y celeridad. Al mismo tiempo, es un concepto que asume un rol eminentemente político, toda vez, que se asume como una característica sustantiva del ejercicio político del Estado Moderno.

Otras acepciones modernas, consideran la Seguridad Social, como sinónimo de Bienestar Social, enmarcado en un bloque constitucional y normativo; José Bernedo Alvarado la define como *“un derecho fundamental y al mismo tiempo como un instrumento de justicia social”*. El cual *“Para cumplir con estas finalidades, debe basarse en los principios fundamentales de universalidad, solidaridad, igualdad, suficiencia, participación y transparencia”*.(Pag16). En su concepción moderna, la Seguridad Social es considerada un componente insoslayable del sistema de protección social integral de la persona humana que implica el *“(…) asegurar los ingresos indispensables para que las personas puedan vivir*

*con dignidad y decoro; esta condición es, al mismo tiempo, un pilar esencial de los derechos humanos primordiales”.*(pag 16)

*De acuerdo al autor, Cabanellas de Torres, G., (2001). “La Seguridad Social integra el conjunto de normas preventivas y de auxilio que todo individuo por el hecho de vivir en sociedad recibe del Estado, para hacer frente así a determinadas contingencias previsibles y que anulan su capacidad de ganancia. Para otro análisis se está ante los medios económicos, que se le procuran al individuo, con protección especial, para garantizarle un nivel de vida suficiente, de acuerdo con las condiciones generales del país y en relación con un momento dado”.*(Pag 39)

Para lo anteriormente dicho cabe resaltar que para la gestión del conocimiento en base a la seguridad social el Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia para integrar los programas de Salud Ocupacional como proceso de su gestión dentro de las organizaciones y aliado estratégico para la búsqueda de resultados y cumplimiento de metas por parte del personal que lidera

Zúñiga (2015) por su parte presta gran importancia a la gestión del conocimiento dentro de una organización como medio para mantener latente el conocimiento de la información que posee la empresa, y crear conciencia dentro de los trabajadores a que compartan la información que poseen. Uno de los modelos de gestión del conocimiento más claro y aplicable a nuestro proyecto es el de Socialización Exteriorización Combinación Internalización (SECI), Modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995). SECI de acuerdo a los autores toman como base que el conocimiento es un proceso que debe llevar un continuo desarrollo y interacción de manera dinámica entre las 2 bases de este modelo que son el conocimiento tácito y explícito. Para Nonaka y Takeuchi, el conocimiento tácito compone aproximadamente el 75% del conocimiento disponible en una organización. Para Leticia y Sara Artilles Visbal (2005) plantean que la GC *"Es el sistema que organiza los flujos de información, externos e internos, propicia la generación, apropiación, intercambio y uso de conocimientos necesarios para el incremento de la eficiencia y calidad en los procesos fundamentales de las organizaciones"*(pag1) además Sveiby (2005) señala que la Gestión del Conocimiento *"se enfoca en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos y tecnologías para identificar, capturar, dirigir y diseminar el conocimiento requerido para apoyar a la*

*resolución de problemas decisivos, asegurando que los decisores tengan acceso al conocimiento requerido, en un formato que cree sentido a ellos.(pag1)*

## **2.7 Capacitación, Concepto ,Objetivos, y sus beneficios.**

Las organizaciones modernas deben asegurar una adecuada gestión del conocimiento a través de procesos de captura, registro y difusión del conocimiento en todos los niveles de la organización.

El aprendizaje colectivo e individual, a través de formas tanto tradicionales como innovadoras se logra hoy día mediante la capacitación en talleres y seminarios, así como con procesos de aprendizaje exponencial.

Es por eso que la capacitación va dirigida al mejoramiento continuo del trabajador de tal manera que este pueda desempeñar su labor de una manera más eficiente, con eso conseguimos resultados de calidad para poder lograr un servicio de excelencia, esto con el fin de que estén preparados para afrontar problemas que se puedan presentar dentro de la organización. Es por eso que a través de la capacitación logramos que se adecue el perfil del trabajador, al perfil de conocimientos y habilidades requeridas para el puesto de trabajo al que se le asigna. Chiavenato, Idalberto(1998)(pag1)

### **La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:**

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.

- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Con todo esto planteado la capacitación nos con lleva a una serie de beneficios importantes no solo para el trabajador si no directamente para la organización

De acuerdo al artículo esto son los beneficios más relevantes y que aplican al proyecto:

- El trabajador esta preparado para toma decisiones importantes de manera individual y darle solución sin recurrir a un superior dado el problema que se presente.
- Permite ver el desarrollo intelectual y operativo ya que le brinda mayor confianza y manera de actuar al individuo.
- Logra maneras optimas de manejar conflictos internos dentro de la empresa.
- Crea estímulos individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella. Rodríguez S., Manuel (2000)(pag 1)

## CAPITULO 3. METODOLOGÍA GENERAL

### 3.1 METODOLOGÍA

La metodología es el conjunto de métodos que se siguen para desarrollar las actividades. Por ejemplo, una metodología participativa exigirá la implicación directa de las personas destinatarias en la realización e incluso el diseño de las actividades, sin embargo, una metodología no participativa implica que las personas destinatarias serán meras receptoras de una actividad que les viene dada sin que tengan que hacer nada en su desarrollo.

La investigación realizada por Brazzolotto (2012) concluye los procesos de recursos humanos tales como: selección, remuneraciones, formación y evaluación de desempeño. En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias, ésta se basa en la observación de conductas de las personas frente a hechos determinados, eliminando valores subjetivos y por ende se convierte en la mayor constituyendo la principal ventaja de este tipo de evaluación con respecto a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Los resultados de este tipo de evaluación permiten a los directivos de una organización conocer el nivel de desempeño de sus empleados en forma objetiva, las fortalezas y debilidades de los mismos frente al desempeño y requerimientos del puesto, a la vez que proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.(pag 122-123)

**3.1.1** En este capítulo se aborda el método de la investigación Para la empresa Bremer Bader el cual está orientado con el método cuantitativo, toda vez que se pretende analizar que percepción que tienen los trabajadores en lo relacionado a los programas de capacitación y el tipo de Evaluación de desempeño Laboral que desarrolla la citada Organización; para tal efecto se aplicara una encuesta estructura con preguntas de múltiple respuesta.

En las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Se presenta un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan directamente con la evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría. Posteriormente se muestran las principales tendencias que afectan a la administración de recursos humanos, como también a la evaluación de desempeño, realizando comparaciones entre la visión pasada y futura de una serie de conceptos vinculados con la evaluación, y se concluye con referencias contemporáneas de conceptos relacionados con la auditoría a la evaluación del desempeño.

La empresa Bremer Bäder GmbH cuenta con 65 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 10% ejecutan cargos operativos y el 80% de tiempo completo en las sedes de piscinas y recreación, y se llevarán a cabo las encuestas a 10 trabajadores. Correspondiente al 15,39 de los trabajadores.

### 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias (Ruiz y Vargas, 2008).(pag 1,8)

En la investigación objeto de estudio Inicialmente se utilizarán Fuentes Primarias, dado que la técnica de recolección se aplicará directamente a trabajadores que hacen parte de la organización de **Bremer Bader** y que se relacionan diariamente en el desarrollo de los procesos y procedimientos de talento humano. De igual manera en el estudio nos valdremos de fuentes secundarias, dado que se requiere extraer conocimiento de la empresa objeto de estudio a través de publicaciones o documentos que permitan mayor confiabilidad en la investigación

### 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo a la metodología planteada la encuesta fue la herramienta diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, ya que es la modalidad mas practica para la recolección de datos en una investigación descriptiva y cuantitativa para conocer la opinión y percepción de los colaboradores escogidos para dicho ejercicio, para esto se diseño una seria de preguntas cerradas para obtener información específica y que ayude a la investigación lograr su cometido.

Dicho esto el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los escogidos de manera aleatoria con el fin de obtener la información específica que se busca en la investigación, con esto el método para encontrar dicha información se basa en una indagación de preguntas variadas con el fin de ver actitudes, conductas, conocimiento y características relacionadas a la investigación.

La utilización de la observación le permite al estudio: Maximizar las habilidades del investigador para captar motivos, frecuencias, intereses, comportamientos y costumbres del grupo, permite que el investigador vea el mundo como las personas lo ven, vivir en sus marcos de tiempo, capturar el fenómeno en sus propios términos y comprender la cultura en su propio ambiente (García Gómez, 2006). Con esto mencionado cabe resaltar que de acuerdo a la implementación de dicha encuesta se pretende obtener datos validos y confiables para proceder a evaluar y presentar los datos del ejercicio realizado para cumplir con el objetivo de la investigación para la empresa Bremer Bader.



## ENCUESTA

Aplicación de la encuesta a las personas colaboradas de la empresa del área de talento humano.

**OBJETIVO** Identificar como perciben los colaboradores el funcionamiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño y a la vez la participación, con lo cual se logra detectar directamente desde el personal las formas en que se realizan las prácticas de los procedimientos en los procesos. El cuestionario lo componen 10 preguntas divididas en tres partes: preguntas del proceso de selección de personal, que contiene 3 preguntas abiertas, preguntas del proceso de capacitación de personal en el cual se realizan 5 preguntas abiertas y la tercera parte: preguntas del proceso de evaluación del desempeño en el que se realizan 2 preguntas

Para las encuestas se requiere también de un cronograma, el cual se ve de la siguiente manera:

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Verificar el número de trabajadores, teniendo en cuenta ausencias tales como Vacaciones, enfermedad, capacitaciones	1 semana
2	Investigar las condiciones laborales de los trabajadores	1 semana
3	Revisar contratos y determinar fallas si existen	3 días
4	Entrevistar encargado de sede	1 día
5	realizar las entrevistas de auditoria	21 horas de entrevistas

## ENCUESTA SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Aplicada por: Grupo n° 23

Aplicada a: 10 trabajadores de dos de las sedes de Bremer Bäder GmbH

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_ Labor en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Conoce usted la misión visión y metas de la empresa?

Si \_ No \_

2. conoce usted el programa de salud ocupacional y seguridad de la empresa?

Si \_ No \_

3. Es necesario para usted un plan de higiene y seguridad en la empresa?

Si \_ No \_

4. En algún caso de accidente sabe usted a quien y donde puede dirigirse ?

Si \_ No \_

5. Sabe usted si esta afiliado a una aseguradora de riesgos profesionales?

Si \_ No \_

6. Cada cuanto realizan en la sede durante la jorana laboral pausas activas?

Una vez al día \_ Una vez a la semana \_ cada 2 horas \_ otro \_

7. Tiene la capacidad y las herramientas necesarias para adaptarse a distintas situaciones de trabajo?

Si \_ No \_

8. De acuerdo a la actividad que usted realiza, cuales son los riesgos a los que Usted esta expuesto

Ruido\_                      caídas\_                      temperaturas extremas\_                      tiempo laboral \_  
manipulación de quimicos\_

9. Cree usted que las herramientas de trabajo se encuentran siempre bien ubicadas? Si es afirmativa conteste. Se cuenta con cuartos de almacenaje?

Si \_                      No\_

10. Como encuentra usted el clima laboral de la empresa?

Excelente\_      bueno\_                      aceptable\_                      necesita urgente una mejoría\_

### **OBSERVACIÓN DIRECTA:**

En las sedes de Bremer Bäder se evidencia un desorden de las herramientas de trabajo de Aseo y limpieza. Estas herramientas tiene en realidad un cuarto extra para ser almacenadas, sin embargo esta habitación es utilizada como bodega y en ocasiones no hay espacio alguno para los utensilios de trabajo para limpieza, Tras observación se evidencia que en el pasillo que se dirige al baño (en donde también transcurren clientes) se encuentran estas herramientas impidiendo el paso, ocasionando situaciones de riesgo y dañando la imagen de la empresa.

## CAPITULO 4. RESULTADOS

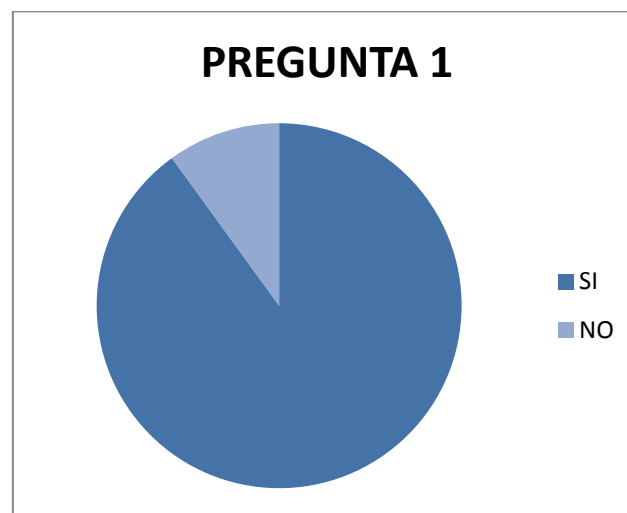
### 4.1 Resultados y Análisis

En el análisis de resultados se pretende sencillamente entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes.

El principal logro de este trabajo radica en la descripción de los riesgos a los que están sometidos los trabajadores de Bremer Bäder, como se evidencia un SG-SST en la empresa y las conclusiones que se evidencian para una propuesta equivalente con lo que se pretende una mejoría y desarrollo en los diversos métodos, herramientas e indicadores que se han utilizado y, validado según parámetros de salud y seguridad.

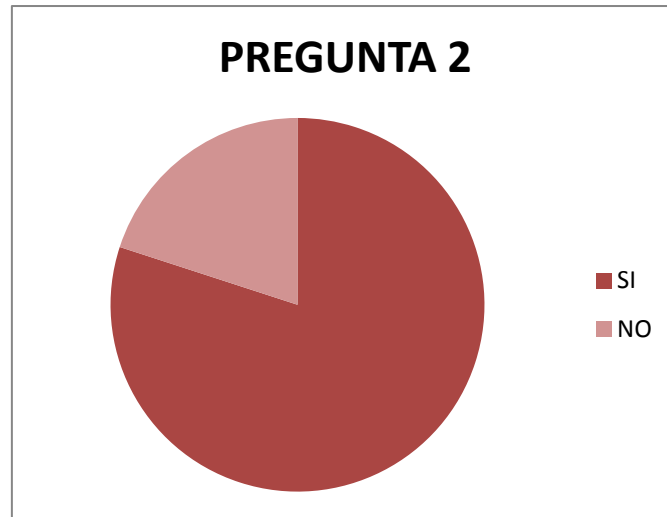
**A continuación se presentan los resultados y análisis de la encuesta realizada a los 10 trabajadores de las 2 sedes de Bremer Bäder:**

*Pregunta 1. Conoce usted la misión visión y metas de la empresa?*



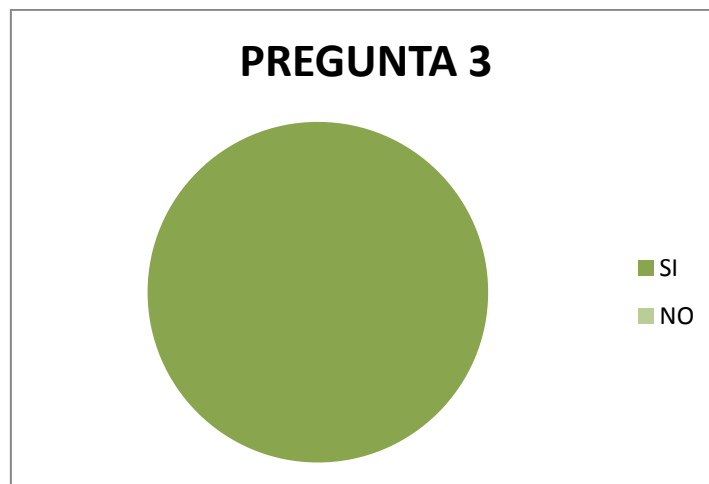
**ANÁLISIS.** La Única persona que respondió NO, fue el trabajador encargado de la limpieza y aseo de una de las sedes. Es de importancia, que toda persona vinculada a la empresa, esté enterada de los propósitos estratégicos, bien sea desde la limpieza hasta la gerencia. Se deben generar capacitaciones a las personas que no tengan claros los ideales empresariales.

*Pregunta 2 conoce usted el programa de salud ocupacional y seguridad de la empresa?*



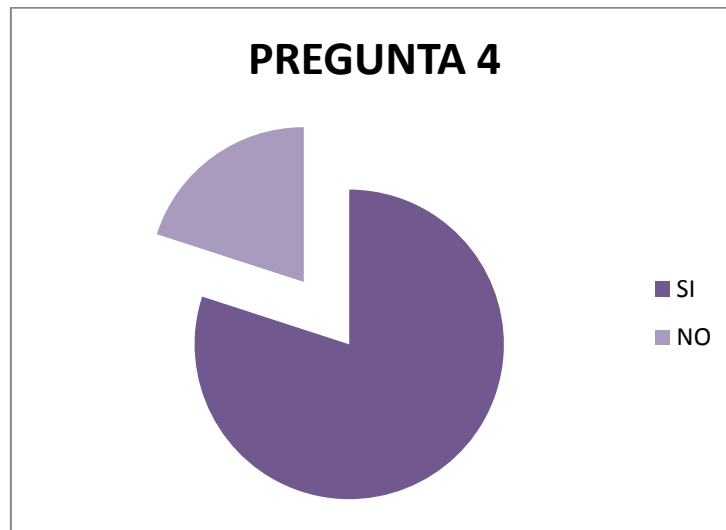
**ANÁLISIS.** Dos de las personas preguntas no concen el programa de salud ocupacional de la empresa, esto indica que o bienn o es aplicado o a la hora de incorporar nuevo personal, no se toma en cuenta en el plan de inducción. Un plan de salud ocupacional y seguridad en las empresas evitan y economizan riesgos a los que los trabajadores estan expuestos.

*Pregunta 3. Es necesario para usted un plan de higiene y seguridad en la empresa?*



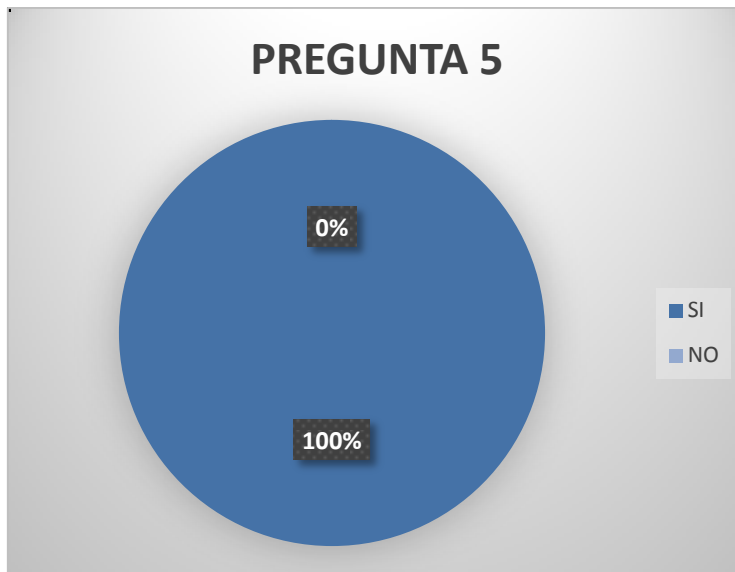
**ANÁLISIS.** De acuerdo a lo consultado en la encuesta, y viendo el punto de vista de los colaboradores nos podemos dar cuenta que es necesario ya que el 100% esta de acuerdo, con tener un plan de higiene y seguridad que brinde las comodidades que ellos necesitan para realizar sus labores sin correr ningun tipo de riesgo para ejecutarlo.

***Pregunta 4 : En algún caso de accidente sabe usted a quien y donde puede dirigirse ?***



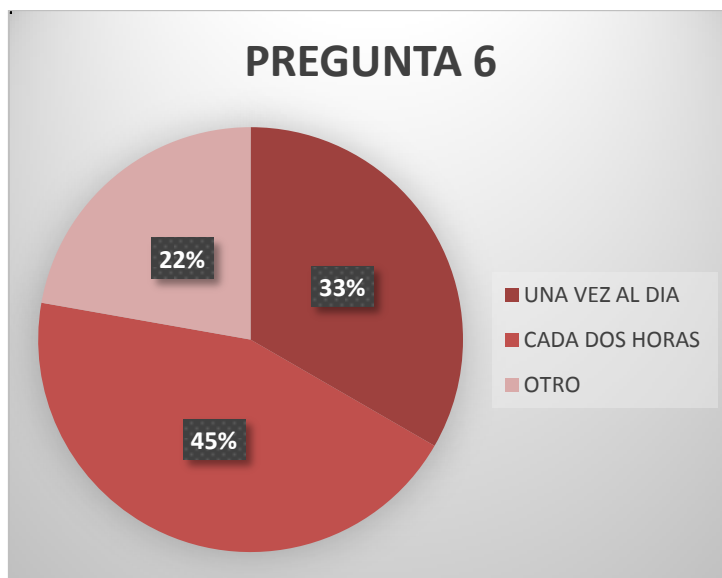
**ANÁLISIS.** Podemos observar que 2 de los 10 empleados no saben que hacer en caso de una emergencia o accidente, una de ellas es la entrenadora de natacion (nueva) y el señor de limpieza y aseo, con esto nos podemos dar cuenta que primero no se realiza un proceso de induccion adecuado y la falta de capacitacion en el area hace que se presenten estos resultados por ende se debe estructurar mejor el plan de salud ocupacional y de seguridad para brindarles a estos empleados las herramientas que sirvan para evitar un accidente o problema dentro de las instalaciones logrando asi los objetivos organizacionales.

**Pregunta 5. Sabe usted si esta afiliado a una aseguradora de riesgos profesionales?**



**ANÁLISIS.** Del personal encuestado, podemos apreciar que el 100% conoce y confirma que se encuentran filiados a riesgos profesionales, ya que beneficia tanto al empleador como al empleado y donde se pueden prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan” es de vital importancia que los trabajadores cuenten y conozcan las condiciones de este seguro y puedan prevenir situaciones a futuro.

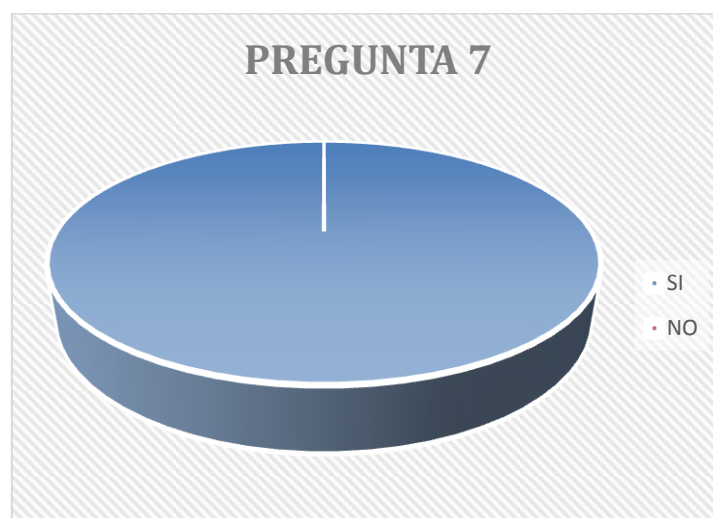
**Pregunta 6. Cada cuanto realizan en la sede durante la joranda laboral pausas activas?**



**ANÁLISIS.** Del total de personas encuestadas podemos concluir que conocen que son las pausas activas, cuatro personas las realizan con mas frecuencia que los otros, ya que el aumento de la actividad física es uno de los componentes más importantes de un estilo de vida saludable vinculándose a beneficios físicos y mentales. La inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales lo cual presupone implicaciones desfavorables para el trabajador, para la empresa y para la sociedad.

Estas actividades no solo depende de las actividades programadas por la entidad sino de voluntad propia favoreciendo el funcionamiento cerebral y con ello incrementando la productividad.

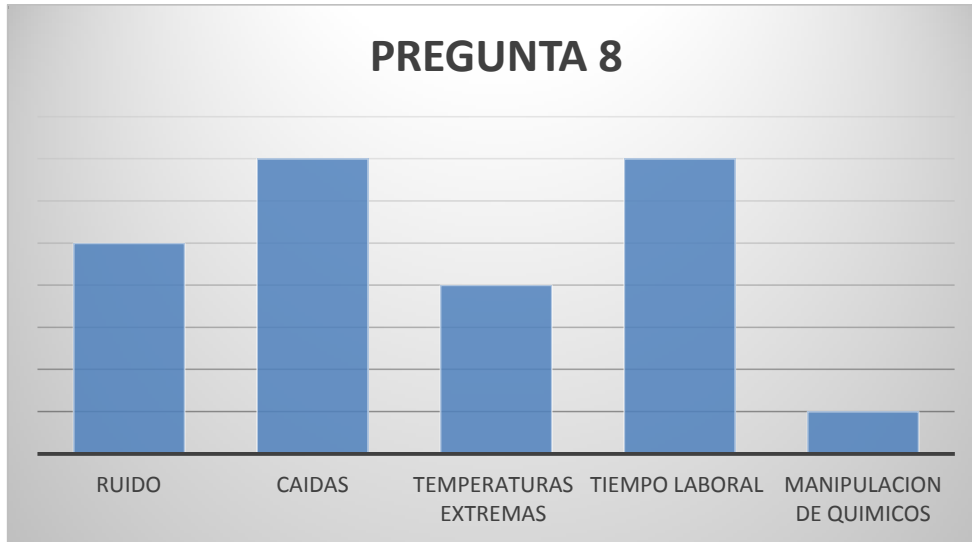
***Pregunta 7. Tiene la capacidad y las herramientas necesarias para adaptarse a distintas situaciones de trabajo?***



**ANALISIS:** En concordancia con la informacion recopilada se deduce que el 100% de los consultados tienen las herramientas y la capacidad para adaptarse a distintas situaciones, lo que es en si favorable para la empresa ya que encuentra trabajadores con facil adaptacion al cambio dandole la posibilidad de ascender segun sus conocimientos y capacidades.

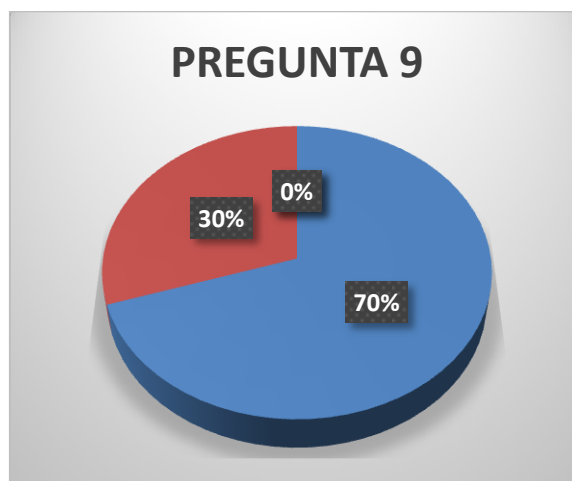


**Pregunta 8. De acuerdo a la actividad que usted realiza, cuales son los riesgos a los que Usted esta expuesto**



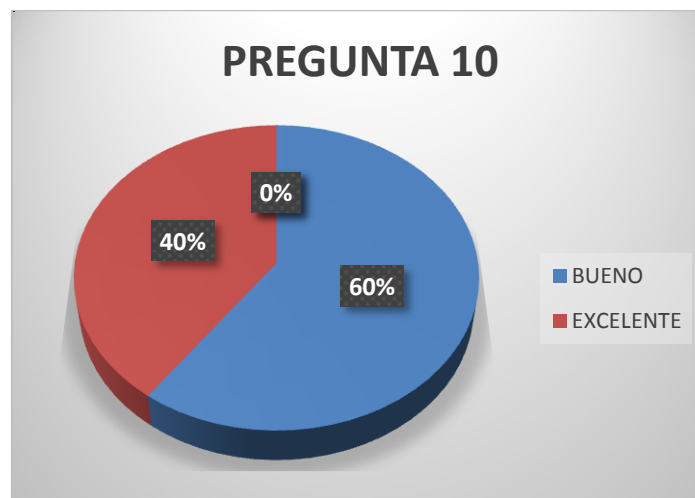
**ANALISIS:** Ante este ítem, podemos analizar que la mayoría están expuestos a caídas y a tiempo laboral lo cual es importante tener los elementos de protección personal necesarios para proteger la vida de los empleados, por otra parte el tiempo laboral también se ve afectado por ende es necesario de pausas activas donde las personas puedan estirarse tomar un tiempo que le permita descansar de tanta carga laboral.

**Pregunta 9. Cree usted que las herramientas de trabajo se encuentran siempre bien ubicadas? Si es afirmativa conteste. Se cuenta con cuartos de almacenaje?**



**ANALISIS:** En concordancia con la información recopilada se deduce que el 70% de los consultados creen que las herramientas se encuentran bien ubicadas y el 30% no encuentran bien ubicadas; el personal se siente protegido y con los elementos necesarios para desarrollar y aplicar la misión y visión de la empresa en su desempeño profesional y laboral, y tan solo un 30% se encuentra en desacuerdo con tal premisa

**Pregunta 10. Como encuentra usted el clima laboral de la empresa?**



**ANALISIS:** Ante este ítem, el 60 % de los empleados encuestados encuentran el clima laboral dentro del marco de las buenas relaciones, apoyo y desempeño; como favorable y cordial y un 40% lo califica en el ámbito de la excelencia y fraternidad con su compañero laboral

**4.2 Análisis general** Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta es necesario la implementación de un plan de seguridad y salud, según al artículo 2.2.4.6.25 del Decreto 1072 del 2015, se debe implementar un plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias que considere como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Identificar sistemáticamente todas las amenazas que puedan afectar a la empresa.
2. Identificar los recursos disponibles.
3. Analizar la vulnerabilidad de la empresa frente a las amenazas identificadas.

4. Valorar y evaluar los peligros y riesgos.
5. Diseñar e implementar los procedimientos para prevenir y controlar.
6. Formular el plan de emergencia.
7. Asignar los recursos necesarios para diseñar e implementar los programas.
8. Implementar las acciones factibles para reducir la vulnerabilidad de la compañía.
9. Informar, capacitar y entrenar incluyendo a todos los trabajadores.
10. Realizar simulacros como mínimo una (1) vez al año con la participación.
11. Conformar, capacitar, entrenar y dotar la brigada de emergencias, que incluya la atención de primeros auxilios.
12. Inspeccionar con la periodicidad que sea definida en el SG-SST.
13. Desarrollar programas o planes de ayuda mutua ante amenazas de interés común.

**Para implementar un SG-SST se pueden tener en cuenta los siguientes pasos:**

1. Realizar la evaluación inicial.
2. Identificar los peligros, evaluar, valorar los riesgos y gestión de los mismos.
3. Definir la política y los objetivos.
4. Desarrollar el plan de trabajo anual del SG SST.
5. Ejecutar programas de capacitación, entrenamiento, inducción y re-inducción en SST.
6. La prevención y preparación ante emergencias.
7. El reporte e Investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
8. Definir los criterios para la adquisición de bienes y servicios o contratación de servicios con las disposiciones del SG SST.
9. La medición y evaluación de la gestión en SST.
10. Implementar acciones preventivas y correctivas.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES

### 5.1 Resumen de hallazgos.

En la presente investigación y bajo unos resultados descriptivos podemos ver los factores de riesgo y los problemas que han sido claves, y que han incidido en el personal de Bremer Bader.

Dicho esto los factores que más incidieron es la seguridad y la capacitación del personal de la compañía , como respuesta a estos 2 factores y/o problemas se encontró en la gestión del conocimiento el mecanismo correcto para lograr afianzar los objetivos para darle solución, para así lograr que el personal crezca y la empresa se beneficie de estos resultados.

Para esto se debió conocer de antemano todos los problemas vinculados a estos factores de manera específica, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible con el fin de lograr la solución al problema que se planteo en el proceso.

De acuerdo a la hipótesis de la investigación la cual es la seguridad, capacitación y evaluación del desempeño de la organización Bremer bader.

- Los hallazgos encontrados en el estudio, los resultados en la pregunta 2 de la encuesta, donde nos permite ver si las personas encuestadas conocen el programa de salud y seguridad, se refleja que no todo el 100% conoce dicho programa lo cual nos indica, que no se ejecuta bien la inducción y segundo no se realizan capacitaciones que brinden ese asesoramiento para el aprendizaje de este programa tan importante ya que ayudan a economizar riesgos futuros en materia de accidentes y desempeño de los colaboradores.
- Uno de los hallazgos encontrados es la falta de claridad en las inducciones, el manejo de todos los aspectos generales y específicos de las actividades que deben realizar, que incluya entre ellos, la **identificación y el control de los peligros y riesgos** en su puesto de trabajo. La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Hacen falta el sistema de reinducción programado semestralmente
- Falta de capacitaciones periódicas, o relacionadas con las actividades de la organización Bremer Bader

- En la auditoria del area de talento humano evidenciamos la carencia de estrategias y planes de accion de las funciones del area, como por ejemplo la falta de perfiles y funciones de cada cargo, procesos de P/P Promocion y Prevencion , la falta de estos factores conducen a una alta probabilidad de fallas en la actividad economica de la empresa, generando un estancamiento del crecimiento. Por lo tanto se sugiere aplicar el concepto de reingenieria a toda el area para poder obtener los resultado a los que se esta proyectando la empresa

En definitiva de acuerdo a la observación previa de dicha información y a los resultados en la encuesta realizada a los empleados de Bremer bader se puede confirmar que la falta de capacitación y conocer el plan de seguridad de la compañía es un motivo clave para ver que hay razones suficientes para demostrar que la hipótesis de la investigación se logro comprobar con el fin de presentar la propuesta que ayudara a la organización a cumplir los objetivos planteados.

## **5.2 Formulación de recomendaciones:**

De acuerdo a lo desarrollado y lo que se pudo observar en el estudio realizado es una falta de evaluar y capacitar al personal de Bremer bader por esto se recomienda lo siguiente:

- Implementar planes de P/P Promocion y Prevencion, en todas las áreas de la empresa tanto operativas y administrativas
- Reingeniería en el proceso de inducción y aplicación de planes de reinducción al personal antiguo, al aplicar este mecanismo generaremos que los colaboradores asuman como propios los valores de la empresa
- Aplicar orden a todas las herramientas utilizadas en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa tanto operativa como administrativa, se debe ordenar con la ficha técnica de cada herramienta, para tener claro el riesgo y de que forma se debe guardar.
- Evaluar periódicamente al personal, que está en mayor exposición de riesgo en su respectiva área, con el fin de fomentar la capacitación como recurso clave que brinde el conocimiento oportuno de factores que puedan incidir en sus puestos de trabajo.

- Desarrollar un modelo integral en el cual se estructure un programa de capacitaciones preventivas sobre posibles riesgos que se pueden presentar en su área correspondiente.
- Desde la gerencia deben tomar conciencia de todos estos factores que influyen en el desarrollo de las labores como prioridad ya que de estos depende la calidad del proceso realizado por los empleados ya que el recurso humano es de vital importancia para alcanzar los objetivos de la organización.
- Analizar los resultados presentados con el fin de que se tomen las medidas pertinentes desde el área de talento humano, para velar por la salud y bienestar de su equipo de trabajo ya que de esta manera se mejorara la productividad y con esto la empresa se beneficiaria de contar con un personal capacitado y motivado para realizar las operaciones de la organización.

Se recomienda además un buen proceso de inducción, el cual debe contener tres etapas principales:

- Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la empresa.
- Inducción específica sobre los aspectos importantes del oficio a desempeñar como pueden ser, factores de riesgos a los que se encuentran expuestos, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad
- Comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Pardo, 2007). Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes, no obstante, las organizaciones diseñan esquemas generales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos

Por tanto, se requiere que todos sus empleados reciban una capacitación constante de sus tareas y funciones, que incentiven a que todos sus empleados a que piensen en la superación

educativa, este método les ayuda a identificar una cultura organizacional, generan más productividad, enriquecen sus conocimientos, ayudan a un logro misional empresarial y personal, se promueve a la creatividad, a que cada día cuenten con gran disposición hacia el trabajo a desempeñar, trabajar en equipo, agilizan a la toma de decisiones de una forma más asertiva, aumenta la autoconfianza y ayudaría a contar con un excelente clima laboral.

### 5.3 PROPUESTA

EL tema de evaluación y control se debe tener como punto muy importante para la organización, partiendo de la idea que una vez se haya creado y ejecutado un plan de capacitación, se proceda con esta acción donde pondrán observar que:

- La evaluación permitirá determinar si la actividad está produciendo los resultados esperados.
- Puede medirse los resultados partiendo de la información recolectada pasarla a informe estadístico y tomar mejores decisiones
- La empresa estará en la capacidad de poder ver resultados efectivos teniendo en cuenta que al personal hay que irle midiendo o evaluando su aprendizaje, sus resultados y la capacidad creativa.

En la evaluación de aprendizaje se evidenciará los respectivos conocimientos actitudes y habilidades que recibieron en la capacitación y que día a día deben ser puestas en práctica en el desempeño laboral porque este es el fin que se busca con dicha capacitación, esta evaluación se puede hacer de tipo teórica mediante el diseño de un cuestionario y que contiene los temas abordados durante la capacitación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone que el Coordinador de Talento Humano debe desarrollar un plan de capacitación que brinde a sus colaboradores el conocimiento necesario para que pueda desarrollar bien su labor y sea capaz de tomar decisiones para cualquier inconveniente que se presente durante su desempeño. El Plan de capacitación debe beneficiar a ambas partes, lo cual busca mejorar el nivel de vida del trabajador y la productividad de la empresa. La capacitación en la empresa debe brindarse de acuerdo a las necesidades que la empresa tenga, haciendo énfasis en los puntos específicos para que se pueda brindar al

colaborador su buen desempeño en el cargo asignado. Por lo anterior, se recomienda tener claras las necesidades así:

- Transmitir la información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, manual de funciones, entre otros
- Desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo, orientando de manera directa a las tareas y operaciones que se vayan a ejecutar.
- Desarrollar o mejorar actitudes que favorezcan el clima laboral y aumente la motivación del personal para relacionarse de una manera adecuada con sus pares y clientes.
- Desarrollar conceptos que eleven el nivel de abstracción u conceptualización de ideas, para la mejor comprensión de los objetivos de la empresa.

Es importante que Recursos Humanos identifique las razones fundamentales para llevar a cabo la capacitación de sus colaboradores, como por ejemplo, implementación de nuevas técnicas y métodos de trabajo, servicio al cliente, innovación tecnológica.

### **Modelo Estratégico Integral para el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, con énfasis en Gestión del Conocimiento de la empresa**

- Análisis del diagnóstico de la situación actual y real de las necesidades y oportunidades de la gestión del conocimiento en el área de SG-SST de la empresa seleccionada.

Bäder significa en español *Baños o piscinas*, **Bremer Bäder** “Baños de Bremen” es una empresa de deportes, ocio y salud en la ciudad Bremen, esta empresa operan tres baños es decir tres sedes con salas de natación que son combinadas, cada una con secciones interiores (5 piscinas cubiertas) y exteriores(3 piscinas), más dos piscinas para ejercicios y una pista de hielo. En estas salas de natación se ofrece además ofrece una completa gama de deportes como patinaje, natación, natación artística, entre otras y acondicionamiento físico y bienestar. Ya sean actividades de ocio y recreación, deportes individuales, deporte preventivo o



simplemente relajación, Bremer Bäder tienen el programa adecuado para cada necesidad. Más de 1.7 millones de visitantes usan las diferentes ofertas cada año en las tres sedes.

**Razón social** En Alemania GmbH „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ traducido al español „sociedad con responsabilidad limitada“ es una forma de sociedad con derecho mercantil en Alemania. Las sociedades limitadas denominadas en el Código de Comercio colombiano como *sociedades de responsabilidad limitada (SRL)*, son un tipo de unión mercantil en la que la responsabilidad de los socios está limitada hasta el monto del capital aportado.

### **Problemática SG-SST**

- ⇒ Ubicación inadecuada de las herramientas de trabajo (tales como mangueras y utensilios para el aseo, se encuentran en medio del pasillo del camino hacia los baños) en dos de las sedes de Bremer Bäder ocasionando condiciones inseguras y obstaculiza el paso adecuado de los trabajadores e incluso de algunos clientes y usuarios de las piscinas.
- ⇒ Algunos de los trabajadores no tienen en cuenta el uso necesario de zapatos de trabajo exclusivos en las áreas de piscina y sauna. (En el sauna cada trabajador solamente puede por día tener un turno de 1 hora máximo).
- ⇒ Se presenta la necesidad de adecuar la gestión de los fallos según normas ISO 9001:2000, y la integración de indicadores que permitan generar ambientes seguros para el trabajador y los clientes.
- ⇒ Se plantea el Diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Seguridad con la finalidad de asegurar que cada sede de Bremer Bäder cumpla con los objetivos planteados con eficacia y eficiencia, mejorando así el sistema de gestión, identificando peligros y evaluandolos para minimizar las condiciones inseguras.

## **OBJETIVOS PLAN PROPUESTA SG-SST**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo fundamentado en las normas establecidas por el ministerio de trabajo decreto 1443 de 2014.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al cumplimiento de la normatividad (trabajos anteriores)
2. Determinar las problemáticas existentes
3. Elaborar una metodología para la integración del nuevo sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
4. Elaborar diagramas de fundamentación
5. Documentar los procesos y procedimientos a través de formularios, manuales y capacitaciones

### **METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

- ⇒ Diseño de la Investigación: ENCUESTAS
- ⇒ Tipo de estudio: DESCRIPTIVO analizando cómo es o cómo se manifiesta un nuevo SG-SST en la empresa
- ⇒ Población y muestra: Todos los trabajadores de las sedes de Bremer Bäder.
- ⇒ Técnicas para recolección de datos:
  - Revisión de documentación de salud ocupacional
  - Observación directa
  - Entrevista a jefes inmediatos
  - Encuestas

## ANÁLISIS DE RESULTADOS. TABLAS DE VALORACIÓN

<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
0%	El sistema con respecto al modelo SG-SST NO SE CUMPLE, deben tomarse medidas Urgentes de gestión
menos de 40%	El sistema con respecto al modelo SG-SST NO SE CUMPLE o se cumple parcialmente, finalidad muy baja, deben tomarse medidas Urgentes de gestión
entre 40 y 60 %	El sistema con respecto al modelo SG-SST SE CUMPLE con deficiencias. Se debe dar solución correctiva urgente
entre 60 y 85 %	El sistema con respecto al modelo SG-SST SE CUMPLE con leves deficiencias. Se debe dar solución correctiva a corto plazo
más de 85%	El sistema con respecto al modelo SG-SST SE CUMPLE según normatividad

**SISTEMAS DE INDICADORES**

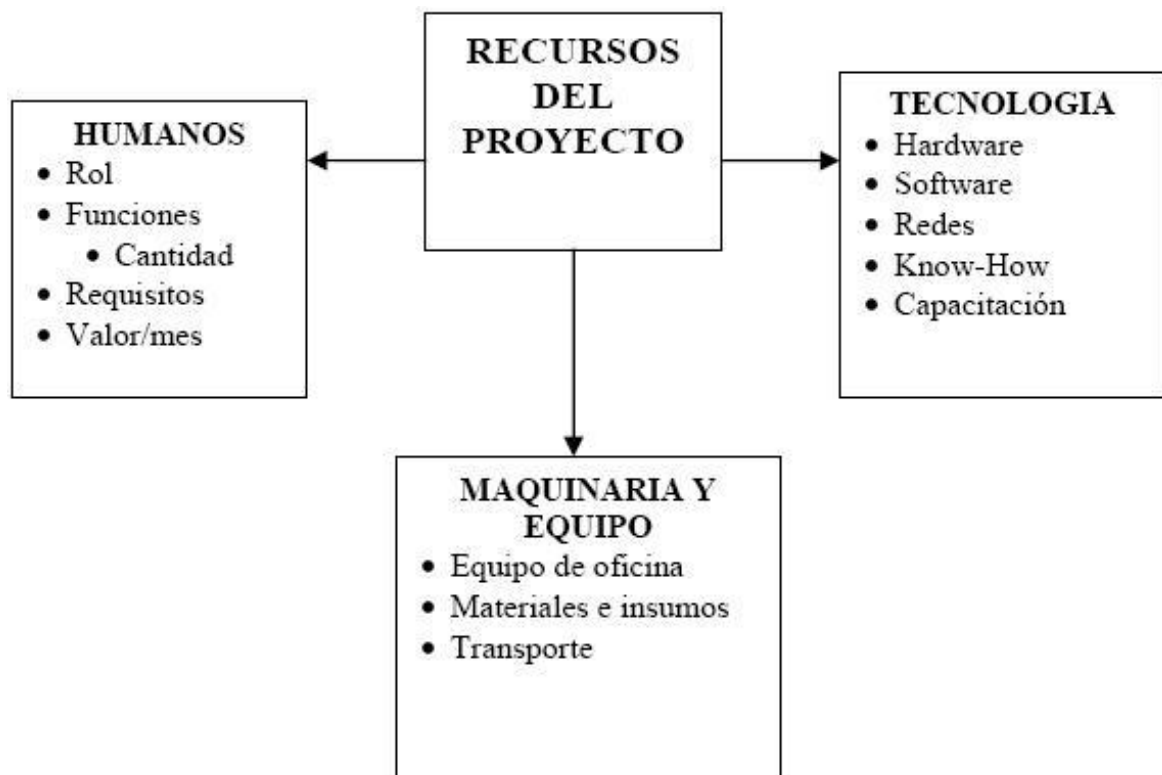
<b>INDICADOR</b>	<b>Nivel de cumplimiento de los requisitos del SG-SST</b>	<b>Efectividad de implementación de SG-SST</b>
<b>OBJETIVO</b>	Implementar un sistema de gestión SST según ministerio de trabajo	Implementar indicador que influya en la efectividad en el proceso de implementación del sistema de gestión

<b>DEFINICIÓN</b>	Porcentualmente se analizá el cumplimiento de requisitos de salud ocupacional bajo el SG-SST	porcentualmente mide el logro de objetivos y la efectividad del sistema
<b>FÓRMULA</b>	Nivel de cumplimiento = total de requisitos cumplidos/ total de requisitos	% efectividad = objetivos logrados / objetivos planeados
<b>VALOR ESPERADO</b>	entre 95% y 100%	entre 90 % y 100%
<b>INFORMACIÓN</b>	Diagnósticos de gestión humana y salud ocupacional	reportes, estándares, observación
<b>RESPONSABLE</b>	departamento de salud ocupacional y humana	Jefes inmediatos
<b>FRECUENCIA</b>	cada 6 meses	semanal

### 5.3.1 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta, estos son humanos, técnicos y financieros.

La búsqueda de recursos en la elaboración de la propuesta para la implementación de un plan de SG-SST necesita del diseño de un programa en el que se pormenoricen las intenciones y la forma en la que se esperan conseguir los fondos para poner en funcionamiento el proyecto. En el caso de Bremer Bäder se utilizaran recursos financieros internos.

Para optimizar la planificación puede resultar conveniente construir un plan de recursos, identificando todos los recursos necesarios para completar el proyecto en global, A continuación se presenta una grafica general de los recursos necesarios:



Para la implementación de la propuesta se necesita una relación costo-beneficio en donde se identifican los costos a los que Bremer Bäder se somete y los beneficios que estos traen para la empresa:

### Evaluación financiera

<b>relación costo beneficio-plan propuesta</b>			
<b>costos</b>		<b>beneficios</b>	
<b>costos de prevención</b>	<b>costos de evaluación</b>	<b>beneficios financieros</b>	<b>beneficios operacionales</b>
costo para el área de normalización de todos los procesos de Bremer Bäder	Análisis de cumplimiento	reducción de costos de accidentes	estado perfecto de herramientas de trabajo
Programas y planes de trabajo de salud y seguridad	Inspecciones planeadas y controladas de medición	prevención de pagos y multas por daños	Aseguramiento de calidad de implementación de procedimientos
capacitaciones de personal	Actividades para aceptación de plan de mejoramiento	prevención de pagos y multas por incapacidades	mejoramientos de tiempos por organización de herramientas
Mano de obra operador o coordinador externo de seguridad y salud	Revisión y control	Prevención de perdidas financieras	productividad de los trabajadores por el mejoramiento de competencias

### 5.3.2 Cronograma de acuerdo a las actividades que se van a implementar para el desarrollo del modelo integral estratégico (Diagrama de Gantt).

ACTIVIDAD VS TIEMPO	Procedimiento	Recursos	AÑOS 2018-2019															
			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
			semanas				semanas				semanas				semanas			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gestión de los Recursos para el Desarrollo de la Propuesta	Desde la gerencia de talento humano se debe tomar dicha gestion	Talento humano, Gerencia	■															
Tabulación de información y generación de resultados.	Talento humano debe informar los resultados pertinentes	Talento humano, tiempo, asesoria	■	■														
Presentación de la Propuesta a los Directivos de la Empresa.	Brindar a gerencia general la informacion completa del plan	Talento humano, tiempo			■	■												
Aplicación del Modelo Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento.	Presentacion del proyecto a la gerencia en una reunion programada	Tiempo, Tecnologia, Talento humano					■	■	■									
Desarrollo de Protocolos de Capacitación de Personal	Exponer detalladamente el plan de capacitacion a ejecutar	Tiempo, Tecnologia, Talento humano								■	■							
Desarrollo de Protocolos de Evaluación de Personal	Exponer detalladamente el plan de accion a ejecutar	Talento humano																
Desarrollo de Protocolos de Selección de persona	Exponer el planteamiento a mejorar	talento humano																
Evaluación de los resultados.	evaluar por medio de un test	talento humano																
Estandarización y mejoramiento continuo, según brechas encontradas	Incentivar a nuevos talentos	talento humano																

5.3.3 Integración del Modelo de Nonaka y Takeuchi (La espiral del conocimiento).





### **5.3.4 La Evaluación consiste en ver la viabilidad de la implementación de la propuesta del modelo integral estratégico en la empresa seleccionada**

De acuerdo a los resultados presentados en las encuestas realizadas a las personas se presentan 10 preguntas para la encuesta con los siguientes resultados.

Si aplica las preguntas realizadas Total de 10 preguntas para un 17.24% del total de las preguntas que aplican a las para realizar el proceso de selección personal.

De acuerdo a esto obtenemos un resultado general de respuestas si aplican los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño en la empresa. Es evidente que la empresa presenta un gran déficit de actividades para presentar un buen proceso de gestión de reclutamiento, de capacitación y de evaluación de desempeño, de las actividades a realizar se están cumpliendo, y un 46.52% no se están realizando de acuerdo a las normas institucionales, teniendo El proceso de reclutamiento y el proceso de evaluación de desempeño, como las más críticas en donde se debe presentar mayor atención y aplicar medidas de corrección y aplicación de procesos de mejoramiento.

Basicamente la implementación del modelo integral de Gestión de Conocimiento en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño al interior de la Empresa Bremer en el Área de Talento Humano contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización e incrementa la satisfacción de los clientes gracias a un mejor nivel de servicios disponibles, por lo tanto es viable su implementación.

Permite reunir características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de metas y objetivos; Sus componentes que lo conforman están enmarcados dentro del contexto de un enfoque de gestión de conocimientos.

Por otra parte las soluciones propuestas permitirán realizar pasos ordenados en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño permitiendo ser a la empresa competitiva en la prestación de servicios La estructura del modelo integral de Gestión de Conocimiento en los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño al interior de la Empresa Bremer en el Área de Talento Humano

En conclusión, la empresa Bremer estaría aplicando una estrategia que busca consolidar los esfuerzos realizados, dentro del marco de desarrollo de la búsqueda de la gestión del conocimiento, responden a las necesidades de la empresa.

#### 5.4 CONCLUSIÓN DEL PLAN PROPUESTA

De acuerdo a todo lo visto anteriormente en la propuesta se puede decir que se encontró el problema y se busco la manera de solucionarla por medio del **Modelo Estratégico Integral para el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, con énfasis en Gestión del Conocimiento de la empresa**

Ya que por medio de este modelo se busca velar por el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores de Bremer bader con el fin de mejorar su capacidad operacional y asi buscar mejorar los indices negativos que se encontraron en materia de seguridad y salud en la compañía logrando asi poder cumplir los objetivos que se trazaron a mediano y a corto plazo.

En otro contexto con la realizacion de este trabajo como opcion de grado, Diplomado de profundizacion en Gerencia de talento humano , nosotros como equipo de trabajo logramos profundizar, apropiar y desarrollar de manera propia los conceptos aprendidos a lo largo de todo el curso, con el fin de implementarlos de la mejor manera en este proyecto, con el fin de buscar una propuesta que cumpliera a cabalidad lo exigido para la empresa en la que trabajamos Bremer Bader, dicho esto identificamos problemas y razones con las cuales pudimos ejecutar un modelo que nos permitio encontrar las herramientas necesarias para implementarlas para proponer acciones que sirvieran para el mejoramiento de la gestion del personal y al crecimiento del talento humano que la empresa posee de acuerdo a los objetivos planteados por la organizacion poniendo en practica todo lo visto en el curso.

En cuanto al desarrollo e implementación de un sistema de gestión de conocimiento propuesto para la empresa Bremer Bader, permite la el desarrollo de actividades destinadas a sensibilizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la actuación diaria y en los diferentes grupos de trabajo.

La gestión del conocimiento es el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales de la organización mediante la generación, búsqueda, almacenaje y transferencia

de conocimiento. Su objetivo es conseguir y aumentar la productividad y competitividad de la empresa, ya que este método es necesario permitiendo detectar, seleccionar y normalizar/sistematizar el conocimiento obtenido por los individuos durante el desarrollo de su actividad y utilizarlo por la organización como palanca para su evolución y adaptación al entorno de negocio.

El modelo de gestión de conocimiento permite a la empresa ser una herramienta eficiente para comunicar, colaborar y coordinar el conocimiento, y la transferencia de habilidades, logra que se traduzca en un aumento de la productividad a la hora de prestar sus servicios permitiendo mejorar el posicionamiento en el mercado.

Podemos concluir que esta propuesta es de gran ayuda para el mejoramiento continuo de los procesos internos de Bremer, ya que como resultado mejorará el desempeño de los trabajadores, permitiendo que adquieran conocimientos y que contribuyan al aumento y mejoramiento de sus actividades diarias.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, Martha (2005). Desarrollo del talento humano. Editorial Granica. Argentina.  
[http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf) (pag 59,61)
- GUILARTE, Miguel Ángel (2005). Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su aplicación en la Pyme. <http://www.oocities.org/es/astridpernia/hwct/T3/infografia2.htm> (pag 1)
- Gary Dessler, Varela Juárez, A. Ricardo **Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano** (2a. ed.), Pearson Educación, México (2004) (Pag 2)  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0187358X16000034>
- MA BELAMARIC, Rafael. Capital humano, concepto e instrumentación. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasioXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasioXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) Consultada el 28 de abril de 2018
- Facultad de Ciencias Administrativas - [Escuela Politécnica Nacional](#) Av. Toledo n23-55 y Madrid. Edificio de Aulas y Relación con el Medio Externo (EARME) 4to piso. Quito – Ecuador. Recuperado de: <https://fca.epn.edu.ec/index.php/fca/departamentos/depca/lneas-de-investigacion-depca>
- Bernedo Alvarado, J. (2000), *Informe regional sobre la situación de la Seguridad Social como un Derecho Humano en América Latina*, Párrafo 1. Lima .Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5978951.pdf> ( pag 16)
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml#ixzz5EGlyvmxw> (pag 1)
- Cabanellas de Torres, G., (2001). *Diccionario de Derecho Laboral*. Ed. 1. Heliasta. Buenos Aires. p. 558. Recuperado: <https://books.google.com.co> (pag 39)
- Artilles Visval, L. y S. Artilles Visval (2005). Gestión del conocimiento y cooperación internacional en el ámbito universitario. Curso-Taller. Gestión del conocimiento para la cooperación y movilización de recursos en ambiente académico. (Formato digital) recuperado: [https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento) (pag1)
  - Ley 1562. Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, República de Colombia, Bogotá DC, 2014.

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>

- Sveiby, K. E. (2005). Leveraging Synergies between Learning Objects and Knowledge Management. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. tomado de : [https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n del conocimiento](https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento) (pag1)
- Rodríguez S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml#ixzz5EHy5cA5v#> (pag 1)
- Brazzotto (2012). Aplicación de la Evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza. Pág. 122-123. Recuperado [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Ruiz M, Vargas J, (2008). Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias. Pág. 1,8 Extraído <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- (Malhotra, 2004). Tomado de: [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ezquer\\_1\\_me/capitulo3.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ezquer_1_me/capitulo3.pdf)