

**MODELO ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ACCESO AL  
CONOCIMIENTO DEL GRUPO EXITO**

**ESTUDIANTES: ANA JOSEFA RUIZ ALFONSO  
ERICK DAMIAN AGUDELO  
HELMER FABIAN VITOLA  
JULIETH MARCELA CABRA  
MARIA ALEXANDRA ACOSTA**

**GRUPO: 101007\_85**

**TUTOR: JENIFER MOSQUERA**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO  
HUMANO**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD NOVIEMBRE  
DE 2017**

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del área de Recursos Humanos dentro de una organización es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el transcurso de su labor enfrentan diversos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los Recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Es así como el área de Talento Humano dentro de una organización enfrenta también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones obligan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, en dicha área debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

Contar con un sistema central de información y a base de datos es una necesidad esencial de toda área de Talento Humano. El ciclo del empleo emprende una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para ocuparlos. En ese punto, el Departamento de Recursos Humanos recluta y selecciona a las personas que se requieren para ayudar a que la empresa logre sus objetivos. La preparación y la selección de personal tienen importancia crucial porque una organización nunca puede ser mejor que las personas que la integran.

Debido a este el presente trabajo se realiza con el fin de dar a conocer el Modelo de Gestión de Talento Humano que viene implementando el Grupo Empresarial **Éxito S.A.** y así proponer acciones que permitan el mejoramiento continuo de dicho modelo, así como identificar la organización en aspectos tales como su Misión, Visión y Objetivos estableciendo su influencia con los colaboradores, empleados y la comunidad en general.

## **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes del Problema**

Para Idalberto Chiavenato en su libro *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*, Admisión de Personas 2015 “Cuando una organización es exitosa, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo. Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarles. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.” (Chiavenato, 2015)

En otras palabras, las organizaciones están compuestas por las personas y las mismas organizaciones. El tiempo que inviertan Las personas (que es gran parte de sus vidas) trabajando en las organizaciones debe ser bien retribuido no solo de una manera monetaria. Y también es de vital importancia resaltar los recursos que las organizaciones invierten en sus colaboradores. Debe haber un gana-gana para lograr una excelente sinergia.

Cabe resaltar la importancia de la gestión del talento humano no solo en el grupo éxito, si n en otras organizaciones como FEMSA que es la más grande productora del CocaCola en el mundo. Esta organización basa sus esfuerzos de gestión de recursos humanos para operar dentro de un marco de relaciones laborales de cooperación con el único propósito de generar valor económico y social, FEMSA se considera ser pionera en políticas

centradas en el empleado a lo que le ha atribuido como el factor decisivo de su crecimiento en Latinoamérica. Basados en su principio de cooperación ayudando a los empleados en 3 factores decisivos que son la salud, los beneficios de fondos de pensiones y la adquisición vivienda para todos sus trabajadores. Por medio de estrategias que son basadas en las necesidades de los países latinoamericanos, en los cuales estos tres puntos son tan poco fundamentales en las políticas de estos países. (FEMSA, 2014) Otro caso especial de la aplicación de estrategias en la gestión del talento humano y arrojando excelentes resultados, es el Grupo Empresarial BIMBO, que es una de las compañías de panes líderes en el posicionamiento de marca, ventas y volumen de producción, La compañía ha sido etiquetada como una organización "totalmente humana" en muchos de los países en los que ha establecido su mercado. El éxito en el manejo del talento humano se lo agradece a las políticas centradas de RSE, en las cuales busca retribuir al máximo los recursos que ha tomado de cada una de las comunidades en las que está establecidas.

Una de las políticas más destacables y centradas en los empleados de Bimbo, es la instrucción y políticas de no despidos de los empleados. Bimbo mantiene esta política incluso en momentos de recesión económica mundial o local. Aunque costoso, este compromiso con los empleados ha soportado la prueba del tiempo. A cambio, Bimbo se beneficia con la lealtad de los empleados aumentando el desarrollo sostenido de sus operaciones. Este compromiso público a su gente también mejora la reputación de la empresa respecto a la ética empresarial, responsabilidad social y el altruismo. (vega, 1995)

## **1.2. Planteamiento del problema**

La retroalimentación bidireccional (es decir tanto de arriba para abajo como de abajo para arriba) es un proceso que se requiere dentro de las organizaciones para que los colaboradores puedan optimizar su desempeño, evaluar y corregir sus aspectos a mejorar en sus labores. Los líderes deben mantener una comunicación continua con su equipo para no perder de vista las oportunidades de mejora identificadas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la compañía.

Entregar retroalimentación luego de realizar una evaluación de desempeño en la organización, ya sea de gestión por competencias y/o de cumplimiento de metas, es fundamental para que los colaboradores comprendan cuáles son sus aspectos a mejorar y fortalezas y puedan implementar un plan individual que les permita optimizar su desempeño y mejorar los aspectos identificados.

Ahora si es cierto que realizar una retroalimentación a los trabajadores es de vital importancia, también es cierto que la retroalimentación por parte de los trabajadores a la compañía también lo es, a pesar de todas las herramientas que el **Grupo Éxito** posee, las estrategias implementadas para un adecuado funcionamiento de la gestión el conocimiento aún no es el todo efectiva, hay muchas áreas de la organización que aún no han logrado sincronizar sus procesos con estos sistemas en especial el área de salud ocupacional, ya que la mayoría de áreas o procesos no seguros no son reportados a tiempo, solo son reportados hasta que los encargados de salud ocupacional visitan los puntos de ventas y los identifican.

Lo anterior nos lleva a la pregunta ¿de qué manera afectan las estrategias de gestión del conocimiento que actualmente maneja éxito en el buen flujo de los procesos de salud ocupación y el índice de accidentalidad de la compañía?

Ahora centrándonos en el **Grupo Éxito** encontramos que existe una alta dispersión en la recolección de información y el número significativo de personas que intervienen en el proceso, lo que muestra la necesidad de ampliar el conocimiento, la importancia que tiene para la empresa y el impacto de la información ante toda una sociedad.

El **Grupo Éxito** ha ido creando diferentes tipos de programas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. Esto para tratar de compenetrar aún más a los colaboradores permitiendo un flujo adecuado del conocimiento en ambas direcciones, además estas estrategias del conocimiento que actualmente tiene el **Grupo Éxito** son catalogadas como un beneficio adicional para que el empleado pueda desarrollar sus funciones de la mejor manera y crecer dentro de la compañía.

### **1.3. Objetivos**

#### 1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera se pueden mejorar las estrategias de gestión del conocimiento que actualmente maneja el **Grupo Éxito** para fortalecer el flujo de los procesos de salud ocupacional en programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y disminuir el índice de accidentalidad de la compañía.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las estrategias vigentes que la compañía maneja para la gestión del conocimiento.

- Seleccionar la herramienta más utilizada por los empleados para retroalimentar a la compañía.
- Establecer una política de seguridad en el trabajo que permita determinar el sistema de gestión que se quiere implementar.
- Determinar de qué manera es más cómoda para los empleados retroalimentar a la compañía.
- Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados.
- Diseñar estrategias para la mejora de la gestión del conocimiento.
- Evaluar la capacidad, disponibilidad y el nivel de acceso del empleado para reportar zonas no seguras o procesos no seguros.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

Los motivos que nos llevaron a investigar los efectos de las estrategias que actualmente maneja el **Grupo Éxito** en cuanto a la gestión del conocimiento en el desarrollo de las actividades del área de salud ocupacional en la compañía, se centran en que los puntos de ventas al ser una comunidad en la que su principal foco es la venta, no cuentan con oficinas específicas de salud ocupacional que monitoreen constantemente las áreas y o procesos no seguros de estos, lo que conlleva a tener un índice de accidentalidad mayor que las plantas o los centros de distribución. Esta población se encuentra expuesta en mayor medida que el resto de los empleados a los riesgos que puede implicar la utilización continua de los aparatos como gatos hidráulicos, celulares, grapadoras, entre otros, debido al proceso de entrega inmediata de la mercancía y/o servicios. Se pretende entonces ayudar a alertar acerca de estos peligros, así como generar conocimientos que aporten en el tratamiento de los efectos producidos por el uso de las áreas no seguras o los procesos no seguros, por medio del mejoramiento de las estrategias de la gestión del conocimiento y de las tecnologías que estas usan.

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Marco Teórico**

En este capítulo veremos la referencia que marcaron fuertemente esta investigación desde un punto de vista organizacional, humano y desde luego la salud ocupacional, y las diferentes herramientas que las organizaciones usan para que estos elementos fluyan de una manera adecuada de pro de la mejora continua.

Primero definamos para qué sirve la gestión del conocimiento, José Antonio Alonso Guzmán en su artículo publicado en el año 2011 titulado Gestión del conocimiento en las organizaciones, expone GC es un factor determinante para estructura organizacional, dentro de la actual globalización, avances tecnológicos, diversidad de mercados y la amplia competencia existente. Toda organización deberá tener la capacidad de generar y transformar la información en conocimiento, difundirlo y aplicarlo, siendo esto valor agregado. (Guzmán, 2011)

También aclara que los diferentes tipos de conocimiento que cada persona puede aportar como su experiencia, sus habilidades en los procesos de producción, entre otros. Dan la posibilidad al empleado no solo de interpretar el entorno, sino lo más importante que da la posibilidad de actuar conforme a las diferentes situaciones. El conocimiento se encuentra en las personas, objetos, pero también en las organizaciones. (Guzmán, 2011)

¿Pero que es el conocimiento para las organizaciones? Según Juan de Dios Higuera Correa en su artículo publicado en el portal de la lupa empresarial en el año 2015 titulado la gestión del conocimiento en la organización El conocimiento como tal siempre ha existido y más si lo tomamos como una herramienta cotidiana y aun mas como diferencial en todo lo que el ser humano hace. Pero la verdad es que el conocimiento ha tomado mucha importancia y su valor a aumentado en los últimos años, ya que el acceso a él hoy por hoy es mucho más asequible para toda la sociedad a comparación de hace 100 años y aún menos hace 500 años en donde solo la gente adinerada o seleccionada por la iglesia tenía acceso él.

El conocimiento en las organizaciones es un instrumento que más que poder dar ventajas competitivas en el mercado, tener un conocimiento determinado no solo implica algún grado de poder sobre los que no lo tienen; o de medio para llegar a "ser alguien", también implica tener un como factor determinante de competitividad, de productividad y en este sentido se implica el desarrollo de una forma particular de ver las cosas al interior de la

organización es decir, se requiere del desarrollo de una cultura orientada a la "GC (Correa, 2015)

Para la doctora Claudia Leticia Villatoro Ayala (2011) Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Sin embargo, hay algunos autores que consideran que la diferencia entre el total de activos de la empresa y el valor de mercado (Bolsa de valores) es una forma de cuantificar los intangibles de la empresa.(Ayala, 2011)

¿Ahora por qué es importante la gestión del conocimiento es la organización?, la respuesta a este interrogante es muy compleja si se entra a evaluar la cantidad de puntos de vista que puede detener la GC pero Ramón Archanco lo explica de una manera muy sencilla en su artículo titulado La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa en el año 2013, el insiste que “Las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, está convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.” (ARCHANCO, 2013)

Los motivos que explican esta correlación se deben a que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de elementos clave como:

- A información interna y externa en la organización.
- La innovación empresarial.
- La creación de rutinas organizativas más eficaces.
- La coordinación entre los distintos niveles organizativos.
- La rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos.

Y por eso se crean procesos, productos y modelos de negocio más exitosos, estableciendo rutinas en la organización que permiten:

- Mejorar los canales de distribución.
- Mejores equipos de trabajo.
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados etc.

El concepto de organizaciones inteligentes que el psicólogo de la universidad de Chile Guido Demicheli M. plasma en su escrito Gestión del y Organizaciones Inteligentes, nos da a



entender que las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte (M., 2013), lo que hace de suma importancia en establecer estrategias correctas para la administración del conocimiento y la adjudicación de este.

En el artículo publicado por MsC Magda León Santos, Lic. Dunieska Castañeda Vega y Lic. Ingrid Sánchez Alfonso en el año 2003 titulado a gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir, hacen referencia a la importancia analizar los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento en las organizaciones, con énfasis en el proceso de medición. Se identifican los métodos más importantes para medir el conocimiento. Se reflexiona sobre cuales pueden utilizarse en las organizaciones de información. A partir de criterios preestablecidos, se comenta una comparación realizada entre varias metodologías de medición, que muestra, en forma general, su aplicación en las organizaciones de información. (MsC. Magda León Santos, 2007)

En cuanto a los métodos de evaluación y diagnóstico, destaca uno desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC que me gusto para ser aplicado en la organización en estudio. En este método se destaca cuatro variables que facilitan la administración de conocimiento organizacional:

- Liderazgo: Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- Cultura: Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
- Tecnología: Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
- Medición: Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. (Dalsy Yolima Farfán Buitrago, 2006)

En cuanto a los elementos facilitadores que la GC tiene para ser aplicados de manera correcta a las estrategias organizaciones son muchos Según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento a fin de llevar a cabo su misión estratégica (Davenport, 1998)

Hay dos elementos que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento: el desarrollo tecnológico y la concientización por parte del mundo empresarial de que el

conocimiento es un recurso clave en sociedades y organizaciones. (Davenport, 1998) En este contexto el papel que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento en un entorno laboral (cultura organizativa) que fomente los equipos de trabajo multidisciplinario, las relaciones personales entre trabajadores, con los clientes y las redes de colaboración (Davenport, 1998)

Además de poseer los elementos anteriormente también es determinante señalar o que la autora Yolanda Bustamante Sánchez(2011) menciona en su artículo, ella dice que “para tener una buena gestión del conocimiento se requiere un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales, la buena calidad de los procesos organizacionales. Además, se requiere una adopción de procedimientos de acreditación, el empleo de incentivos para premiar o sancionar el desempeño de gestión, empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada, diseño de mecanismos de participación de la comunidad organizacional.” (Sánchez, 2011).

Ahora debemos identificar el conocimiento que la organización necesita, y que mejor si entendemos la importancia de identificar el conocimiento por la palabra que Domingo Rey Peteiro (2000) nos dice “Todos los procesos de una organización tienen relación con la gestión del conocimiento. Sin embargo, es preciso concentrar los esfuerzos en la adquisición de los conocimientos esenciales. Los conocimientos esenciales de una organización dependen de cuál sea su estrategia y sus procesos clave. Algunas organizaciones pretenden gestionar el conocimiento estructurando y archivando toda la información existente, sin identificar previamente qué tipo de información es pertinente y cuáles son los conocimientos clave para el despliegue de su estrategia. Es preciso predecir la ignorancia del futuro para aprovechar el conocimiento del pasado. El ciclo de aprendizaje empieza por definir qué necesitamos saber. Lo que necesitamos saber depende de la estrategia. (Peteiro, 2000)”

En nuestro caso de estudio “grupo éxito” a identificación de este conocimiento puede ser basto y abarcar muchas temáticas, ya que la empresa es grande y actualmente se encuentra en expansión, la identificación del conocimiento se encarga cada una de las áreas de la organización, en nuestro caso el área de salud ocupacional es la encargada de acopiar la

información y brindar e conocimiento que le compete a esta área. Es decir, las áreas no seguras y procesos no seguros.

Ahora bien determinemos la fuentes del conocimiento mediante esta cita del doctor Gabriel Ginebra (2015), profesor en escuelas de negocios (IESE, EADA) “El día que no seas capaz de enseñar algo a los que dependen de ti, el día que dejes de sorprenderles...habrás perdido una parte importante de tu autoridad como jefe” nos deja un vacío estaría afirmando que no solo la información viene de arriba sino que también debe venir de abajo, os jefes no son los únicos que poseen el conocimientos los subalternos también poseen conocimiento que es útil para las organizaciones y más específicamente para el proceso en sí.

Además de ser una herramienta para la organización, la gestión del conocimiento tiene que ir de la mano con la agestión del talento humano tal y como lo explica Luis González Fernández (2002) en su artículo titulado Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. Este es un nuevo enfoque en el cual es indudable que la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos aparecen, en parte, como consecuencia y respuesta a la serie de cambios económicos, sociales y laborales que se producen.

En el escrito se explica la importancia de que la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de recursos humanos converjan. Esta convergencia debe permitir que la gestión del conocimiento se aleje de su asimilación con la gestión de la información y con la simple aplicación de herramientas tecnológicas, y se encamine a la dirección estratégica de recursos humanos aportando un marco conceptual sólido que solucione la tantas veces criticada falta de teoría de las organizaciones.(FERNÁNDEZ, 2002)

La toma de decisiones de una empresa se hace más precisa cuando se cuenta con trabajadores más “inteligentes”; esta es la mejor manera de evitar los reprocesos que representan un alto costo económico. De ahí que la gestión del conocimiento debe ser un proceso continuo que permita el análisis, la distribución y la adquisición de la información que tiene y requiere una organización para su funcionamiento, es por eso que Marcos Hernández López (2006)magister en gerencia e recursos humanos propone un modelos de gestión humana basado en conocimiento, en donde el propone 5 aspectos cinco aspectos que se deben tener en cuenta para que la aplicación de la gestión del conocimiento en una organización que sea realmente efectiva; estos son:

- Crear, delimitar, compartir y poner en práctica una visión compartida y de equipo.

- Evaluar la cultura organizacional, entendida ésta como un conjunto de valores y creencias que se hacen visibles mediante manifestaciones de tipo simbólico, conductual, estructural y material.
- Analizar la capacidad de aprendizaje de la organización.
- Eliminar las barreras que obstaculizan el cambio, que se pueden evidenciar en la creencia y valores de la cultura organizacional.
- Compartir y discernir lo aprendido, siendo la capacitación la mejor alternativa para lograr este fin. (López, 2006)

Para Idalberto Chiavenato (2012), las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías. En consecuencia, para el autor mejor hablar de gestión del personal para resaltar la gestión con las personas -como socios- y no sobre las personas como meros recursos. Las personas bajo sus concepciones invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones. (chiavenato, 2008)

En contraste el conocimiento es catalogado como propiedad intelectual, La empresa está muy atenta a protegerle, por lo tanto, a través del Departamento de Seguridad Informática y Continuidad se lleva un estricto control y se monitorea quien accede y a qué conocimientos y controla la salida de información del know How.

Pero uno de los objetivos de la administración del talento humano como según lo afirman Lic. Frank E. Hernández Silva<sup>1</sup> y Lic. Yohannis Martí Lahera (2006) en su artículo titulado Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano, El desarrollo de los recursos humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización y es por eso se busca una perfecta sincronización entre el talento humano y el conocimiento pero además en el desarrollo del valor cognoscitivo -inteligencia, conocimiento, talento, etc.-, es decir, en su capital humano. Lo que nos da a entender Villada Pinilla Helga Liliana (2017) es que el conocimiento, se considera como la facultad de interpretar y relacionar información adquirida a través de la comprensión, la capacitación y la experiencia que cada persona obtiene, estableciendo una analogía coherente con el entorno en el que se encuentre y como a partir de este, se pueden fundamentar temas de competitividad. Para algunas empresas, el capital intelectual es uno de los recursos más importantes que se tiene es un determinante a la hora de construir identidad organizacional, entre ese know How se encuentra todo el

conocimiento que se ha recolectado el área de salud ocupacional a lo largo del tiempo, es información preciada para la compañía y por eso debe permanecer disponible para quien la necesite en el momento que sea.

El crecimiento personal individual a largo, mediano y corto plazo genera en las empresas prestigio corporativo y orienta a sus trabajadores a mantener estándares de calidad que favorecen logros y objetivos estratégicos, que no son más que los fundamentos que se manejan actualmente en temas de estrategia empresarial.

Como aclara Pedro Gerardo Prieto (2013) en su escrito *La Gestión del Talento Humano* es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (BEJARANO, 2013)

Ya hemos hablado la gestión del talento humano como un área multidisciplinaria que se encarga de conectar con las demás áreas de la organización, y que la gestión del conocimiento debe funcionar en convergencia con ella, para generar valor a los procesos.

La salud ocupacional es parte fundamental para asegurar el bienestar, la salud y las condiciones de trabajo de cada individuo en una organización. La presencia de la salud ocupacional en una organización es de vital importancia ya que además de procurar el más alto bienestar físico, mental y social de los empleados, éste también busca establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro y sano.

Para Ana María de la Espriella (2015) en su escrito resalta La importancia de las personas para las empresas, se debe lograr fijar un control de riesgos que giren en torno a ellos.

Estrategias que van de la mano con el área de gestión humano y en convergencia con la gestión del conocimiento. Para así asegurar el compromiso de los empleados y crear un programa lo suficientemente efectivo de salud ocupacional que provea seguridad,

protección y atención integral a los empleados para que ellos logren desempeñarse en sus labores y generar más productividad. (Espriella, 2015)

El papel del director o Gerente de Recursos Humanos es velar por que la seguridad y la salud los colaboradores este en su máxima capacidad para un rendimiento óptimo de la empresa. No se trata solamente de promover un clima laboral distendido y feliz, respetar horarios, generar pausas activas o actividades lúdicas. Si bien el salario emocional, entre otros beneficios, suele ser una motivación extra que potencia un estado positivo, no basta por sí solo para revertir la desmotivación de un empleado.

Sesquen el artículo público por el tiempo (2016) Para ser un agente de cambio y voltear esta situación, es indispensable contar con conocimiento específico en el tema. Contar con excelentes canales de alimentación y retroalimentación del conocimiento, Realizar un diagnóstico de la dinámica del equipo de trabajo y contar con las herramientas necesarias para poder actuar estratégicamente no son tareas que puedan dejarse a la intuición. (eltiempo.com, 2016)

Los procesos de socialización, interiorización, exteriorización y combinación de la gestión de conocimiento están íntimamente relacionados siendo difíciles de separar, puesto que en la práctica pueden producirse de forma simultánea, tránsito que lleva asociada una enorme complejidad puesto que al no poder interactuar directamente con el conocimiento se hace necesario desarrollar acciones y herramientas que permitan interactuar entre las personas (Nonaka y Konno, 1998). En este sentido, si sobre la espiral de conocimiento aplicamos e integramos las propiedades y funciones de las TICs, obtenemos grandes beneficios ya que estas herramientas están disponibles la mayor parte del tiempo para los empleados (NONAKA, 2016)

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

### 3.1. Método de la investigación

Utilizaremos el método de investigación cuantitativa-analítica, esta es un tipo de investigación descriptiva y está más ligada a los datos de estadística y control, con el fin de generar una hipótesis sobre un hecho ocurrido, o por ocurrir, predecir fallas o acontecimientos.

Lo explicado anteriormente nos llevó a tomar la decisión de seleccionar este método para realizar la investigación, identificando algunos de los elementos claves que mejor definen el concepto de método cuantitativo. Esto se evidencia a continuación:

- Hay una relación numérica entre las variables del problema de investigación.
- Los datos que se obtendrán del proceso de investigación son cuantificables.
- Se describirá una situación.
- Se analizará el comportamiento de la población (grupo éxito) y lo más seguro es que podremos predecir sus comportamientos.
- La investigación se centra en una causa (la estrategia de gestión del conocimiento que maneja el **Grupo Éxito**) y un efecto (el índice de accidentalidad de los puntos de venta).
- Los resultados que obtengamos se pueden usar en otras organizaciones o situaciones. □  
Se desea obtener un resultado.
- Los números y datos que se obtendrán por medio de la investigación representan la realidad más abstracta.
- Estudiaremos las conductas humanas y los comportamientos de una muestra de la población (en este caso el éxito ciudad tunal).

### 3.2. Población y Muestra

La población que se desea estudiar es el éxito ciudad tunal con un total de 253 colaboradores, se obtendrá el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula



**Grafica 1.** *Calculo de Muestras para Poblaciones Finitas*

### 3.3. Fuentes de información

#### 3.3.1. Fuentes primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

Utilizaremos las siguientes fuentes de información:

- Trabajos creativos que ya se han desarrollado respecto al tema de investigación.
- Minutas en donde quedan registrados los accidentes de trabajo.
- Entrevistas.
- Libros y revistas que hablen directamente del tema.
- Intranet.
- Red humana.

#### 3.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Alguna de las que se usaran en la investigación son:

- Estados financieros de la organización.
- Soportes de visitas el área de salud ocupacional.
- Otros informes de investigación.



### 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Investigación por Encuesta.

Es la más adecuada para procurar información descriptiva que queremos obtener. Preguntando directamente a los colaboradores se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.

Este será un instrumento estructurado, porque se usan listas formales de preguntas que se plantean a los encuestados de igual manera la encuesta es típicamente el enfoque de investigación más usado y casi siempre el único, para determinar la información primaria y aunque presenta buenos resultados para tomar decisiones.

Para evitar deteriorar la calidad de la información obtenida, se garantizará al encuestado que las preguntas son de uso académico y el nombre del encuestador será anónimo para el estudio.

Las preguntas no tendrán ningún habito privado e íntimo que puede llevar a no responderlas, las preguntas serán los bastantes simples y n sobre temas que no conocen los encuestados para hacer ignorante al encuestado y no correr el riesgo de que responda Las encuestas quitan tiempo, así sea poco, y muchas personas no están dispuestas a "perder" el suyo. Por eso se tomó la decisión de realizar una encuesta rápida de tan solo 10 preguntas para no intervenir en los procesos organizacionales.

encuesta de gestión del conocimiento									
1. sección a la que pertenece	PGC	ENTRETENIMIENTO		HOGAR Y TEXTIL		FRESCOS, FRUVER y COMIDAS		DIGITAL	ADMINISTRATIVOS
2. rango de edad en la que esta	18-20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años	mas de 51 años	3. sexo del encuestado		hombre	mujer
4. tiempo que lleva en la compañía	0- 1 años	1- 2 años	3-5 años	mas de 5 años	5. se siente satisfecho en la compañía		SI		NO
6. se encuentra informado este a cerca de los programas de salud ocupacional de la compañía					SI	NO	8. sabe como beneficiarse de estos programas		SI NO
7. sabe usted como acceder a la información que el grupo éxito dispone para ustedes					SI	NO			SI NO
9. cual de las siguiente herramientas para el acceso al conocimiento usa usted con mas frecuencia		repositorios de información	manuales y Codex	correo corporativo		10. se ha retroalimentado gracias a estas herramientas de conocimiento		SI	NO
11. estas herramientas del conocimiento son de fácil acceso para usted como empleado		SI		NO		12. ha retroalimentado a estas herramientas de conocimiento		SI	NO
13. por que considera usted que estas herramientas son de difícil acceso		los puntos de acceso son escasos	no sabe como ingresar a estas herramientas	14. ha detectado zonas no seguras y/o procesos no seguros en el PDV		SI		NO	
15. ha reportado estas zonas no seguras y/o procesos no seguros cuando los ha detectado		SI	NO	16. por que no los ha reportado		16. herramientas del conocimiento puede reportar estos casos		SI	NO
17. usted considera que conoce lo suficientes sobre los programas de bienestar de la compañía					SI	NO			
18. como considera usted la circulación del conocimiento en la		excelente	regular	19. en cuanto a la herramientas del conocimiento usted las considera		excelente	regular	20. considera usted que las herramientas de gestión del conocimiento son efectivas	
		bueno	malo			bueno	malo	SI NO	

**Grafica 2. Formato de encuesta**

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

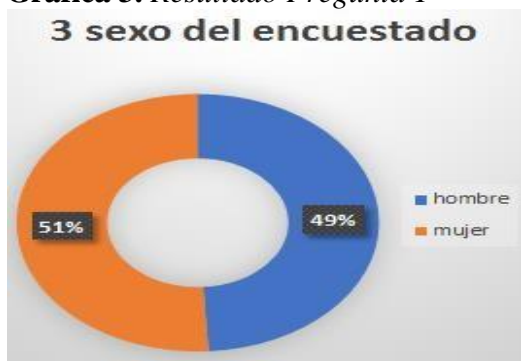
### 4.1. Presentación de Resultados



**Grafica 3. Resultado Pregunta 1**



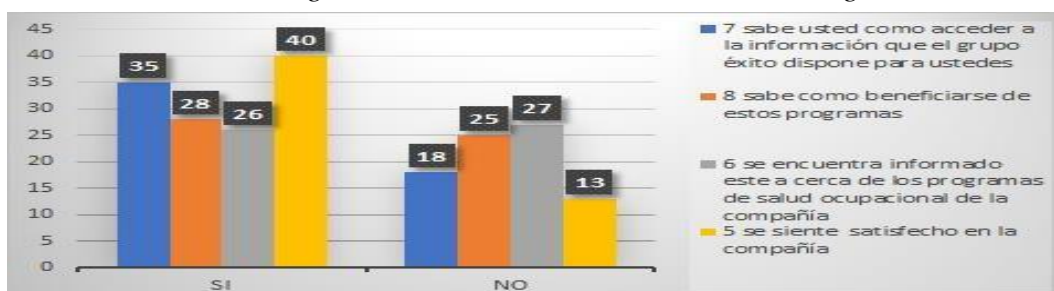
**Grafica 4. Resultado Pregunta 2**



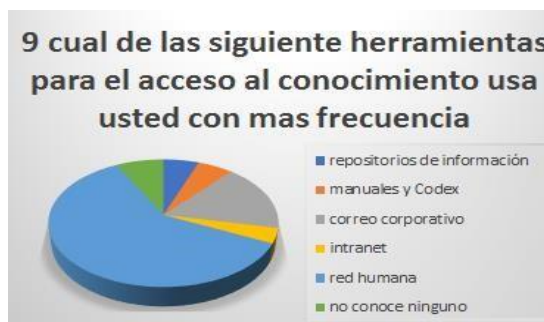
**Grafica 5. Resultado Pregunta 3**



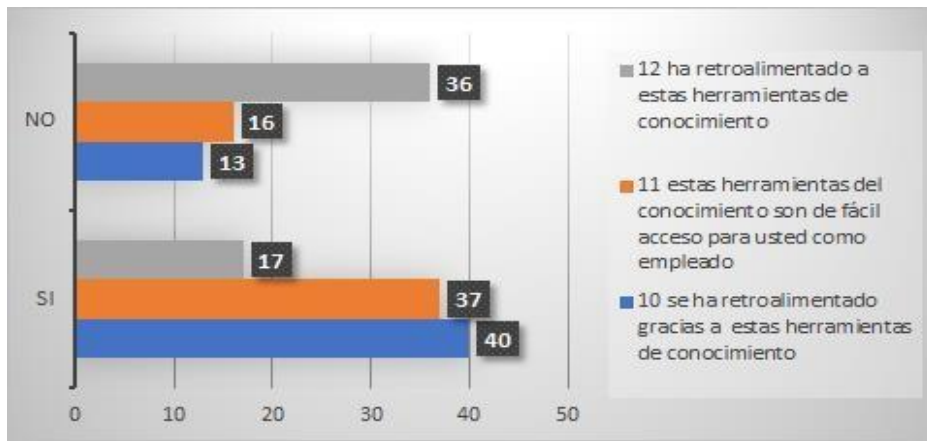
**Grafica 6. Resultado Pregunta 4**



**Grafica 7. Resultado Pregunta de la 5 a la 8**



**Grafica 8. Resultado Pregunta 9**



**Grafica 9. Resultado Pregunta de la 10 a la 12**



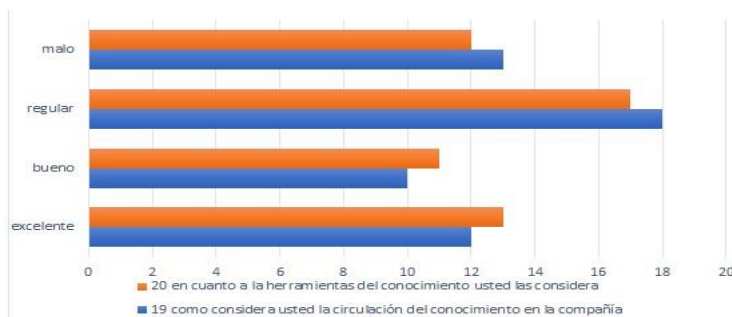
**Grafica 10. Resultado pregunta de la 14, 15, 17, 18**

**16 por que no los ha reportado estos casos**

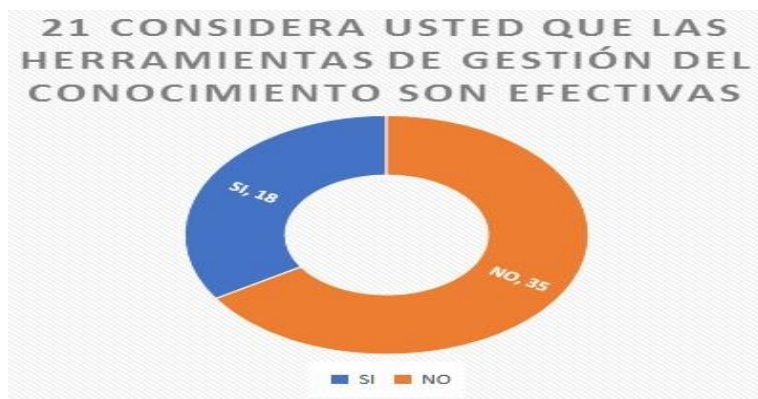


■ no sabe como ■ no es su trabajo

**Grafica 11. Resultado Pregunta 16**



**Grafica 12. Resultado Preguntas 19 y 20**



**Grafica 13.** Resultado Pregunta 21

#### 4.2. Análisis de datos

De la pregunta 1 a la 5 se pretendían sacar datos demográficos como arrojándonos que en su gran mayoría los colaboradores del **Grupo Éxito** son mujeres, un dato más interesante es que la mayor parte de los colaboradores del almacén son jóvenes que no llevan más de dos años de antigüedad, quizás se deba a qué es un almacén relativamente nuevo y los cargos disponibles para este tipo de puntos de ventas son auxiliares de poca responsabilidad.

Ahora bien, la pregunta número 5 que era una pregunta cerrada con solo 2 opciones nos arroja que en definitiva el **Grupo Éxito** es un buen lugar para trabajar, ya que las políticas que se aplican en pro del bienestar de los colaboradores no las tiene ninguna otra empresa, es por eso que siempre entre las 10 mejores empresas para trabajar, según el Grace Place to Work.

Respecto a la pregunta 6, 7 y 8. Estas hacen referencia a la accesibilidad que tiene el empleado a las fuentes de conocimiento, y nos arroja un resultado desconcertante y es que a pesar de que un poco más de la mitad de los encuestados sabe dónde encontrar el conocimiento, sabe que programas de bienestar la compañía tiene para ellos y sabe que programas de salud ocupacional están vigentes, otra parte dice no estar informado acerca de estas preguntas a pesar de no ser mayoría. Lo más probable es que se deba al gran número de gente que lleva muy poco tiempo trabajando con la compañía, esto deja una gran brecha entre el conocimiento y los empleados.

Con respecto a la pregunta número 9 que hace referencia a la herramienta más utilizada para la gestión del conocimiento, y esta resulto ser y por una gran mayoría la herramienta RED HUMANA. Esto se debe a que esta herramienta sirve para consultar información

económica del empleado como los desprendibles de pago y beneficios es por eso esta herramienta esta tan bien posicionada en la compañía, pero observando desde otro ángulo la situación se evidencia un gran desperdicio en las otras herramientas que definitivamente contienen mucha más información que la ganadora.

Otro punto que ver es que aún hay gente que dice no saber a cerca de estas herramientas, a pesar de ser muy pocas, es algo que no debería existir, revisando las encuestas son todos los empleados nuevos (llevan menos de uno año) es aquí donde se deja ver una falencia en la inducción que imparte la compañía.

La pregunta 10 y 12 hacen referencia a la utilidad de la herramientas del conocimiento, mientras la primera hace referencia a la capacidad que tiene el empleado para retroalimentarse; la segunda mide la capacidad del empleado de retroalimentar a las herramientas del conocimiento, dejándonos que la mayoría de los empleados se retroalimentan a través de estas herramientas, pero lo la gran mayoría de las empleados no retroalimentan estas bases de conocimiento, adentrándonos más en la preguntas encontramos que los que más retroalimentan estas herramientas son los mayores de 30 años, los que llevan más de 5 años en la compañía y los de la parte administrativa dejando a la vista el gran nivel de compromiso de estos. Las pregunta 11 y 13 hacen referencia al nivel de accesibilidad que tienen los empleados a estas herramientas del conocimiento, con respecto a la primera se dice que estas herramientas no son de fácil acceso para la mayoría de los empleados, quizás se deba al factor de antigüedad en la compañía, al nivel de responsabilidad y al cargo que se ocupa en la compañía, aunque RED HUMANA es de libre acceso para toda la compañía, la intranet y el correo interno se filtra por el cargo y nivel de responsabilidad de las personas, pero también entra otro factor importante y es el tiempo que el empleado tiene disponible para interactuar con estas herramientas. En cuanto a la pregunta 13 las opiniones están muy divididas ya que juegan diferentes factores dependiendo del cargo, tiempos disponibles, nivel de responsabilidad entre otros. De las preguntas 14 a la 17 hacemos referencia a salud ocupacional y la importancia de la gestión del conocimiento y sus herramientas para mitigar el nivel de accidentalidad del **Grupo Éxito** siendo mucho mayor en los puntos de venta que en los CEDIS, plantas procesadoras y Zonas Administrativas. Esto se debe quizás a que en los puntos de ventas no hay una figura directa de la salud ocupacional, y esta área es manejada por medio de las herramientas del conocimiento directamente desde las Zonas Administrativas. La pregunta 14 demuestra la altivez de los empleados para detectar zonas no seguras y procesos no seguros en la organización la gran mayoría son muy receptivos a

estos peligros y son conscientes de que existen, luego la pregunta 15 cuestiona específicamente que si los empleados reportan estas amenazas a la compañía y tristemente la mayoría no lo hace, profundizando sobre esta pregunta tenemos que el 100% del cuerpo administrativo si reporta estos casos y quizás esto se deba al nivel de acceso a las herramientas del conocimiento, y también se observó un gran nivel de compromiso por parte de la gente de más edad y de la gente que más tiempo lleva en la compañía. Con respecto a la pregunta 16 se especifica el por qué la gente no reporta estos casos, y en la gran mayoría se debe a que no sabe cómo reportarlos, pregunta que se ve directamente afectada por la numero 17 que hace referencia a las a una de las diversas utilidades de las herramientas del conocimiento, mostrando que la mayoría de los empleados no sabe que por estas herramientas el empleado puede reportar estos casos. Dejando como resultado la falta de capacitación de las diversas utilidades de estas herramientas. En las preguntas 19, 20 y 21 se refleja el nivel de utilidad que estas herramientas le prestan a los empleados, evidenciando que para los empleados de nivel administrativo son fundamentales, excelentes y de gran aplicabilidad, pero si tomamos todas las muestras se observa que en la pregunta 19 la circulación del conocimiento para los empleados es bastante regular quizás se deba a que la mayoría de estos no tiene un acceso total, en la pregunta 20 los empleados consideran que la herramientas tienen bastante oportunidad de mejora los que peor la calificaron son los empleados relativamente nuevos y los de la parte no administrativa. Y en la pregunta numero 21 el empleado considera a estas herramientas poco efectivas encontrándonos de nuevo un contraste de los administrativos, empleados antiguos y con un alto nivel de responsabilidad Vs empleados nuevos, comerciales y un bajo nivel de responsabilidad.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES 5.1. Resumen de Hallazgos**

- En el almacén hay un gran nivel de población joven y con poca antigüedad en la compañía lo que hace que ello no pueda acceder de una manera adecuada a las herramientas del conocimiento y dejándonos con que estos son los más vulnerables a un accidente.
- La herramienta por excelencia es la RED HUMANA y esto se debe al nivel total de acceso por parte de todos los empleados dejándonos que las otras herramientas son utilizadas muy poco y solo por los administrativos.
- Los empleados no saben muchas de las funcionalidades de las herramientas del conocimiento solo se limitan al uso de estas en sus labores diarias.
- En la inducción de los empleados no se les enseña todas las funcionalidades de las herramientas del conocimiento, y teniendo en cuenta que en su mayoría son nuevos y jóvenes se dejan un gran nivel de desconocimiento de estas.
- Los empleados son muy perceptivos a la hora de detectar zonas no seguras y procesos no seguros, lo que falla es que no saben cómo reportar estos en las herramientas del conocimiento.
- Efectivamente los empleados si se retroalimentan de las herramientas del conocimiento, lo que no hace es retroalimentarlas, no reportan los casos no seguros ni las zonas no seguras y otros procedimientos y observación que se hacen por estas herramientas.
- Se observa que hace falta una capacitación a cerca de estas herramientas.
- Los administrativos, la gente que lleva mayor tiempo en la compañía y la gente mayor hace un mayor uso de las herramientas del conocimiento denotando un alto nivel de compromiso.
- La gente nueva y joven hacen poco uso de estas esto se debe a la poca capacitación que han tenido.
- El alto índice de accidentabilidad de los puntos de venta del **Grupo Éxito** se debe a que obviamente no hay un área directa de salud ocupacional, pero más allá de eso se debe al desconocimiento de las funcionalidades de las herramientas del conocimiento y de la capacidad de estas para alerta al área de salud ocupacional.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se deben desarrollar capacitaciones regularmente de las herramientas de conocimientos para que los empleados se sientan más seguros.



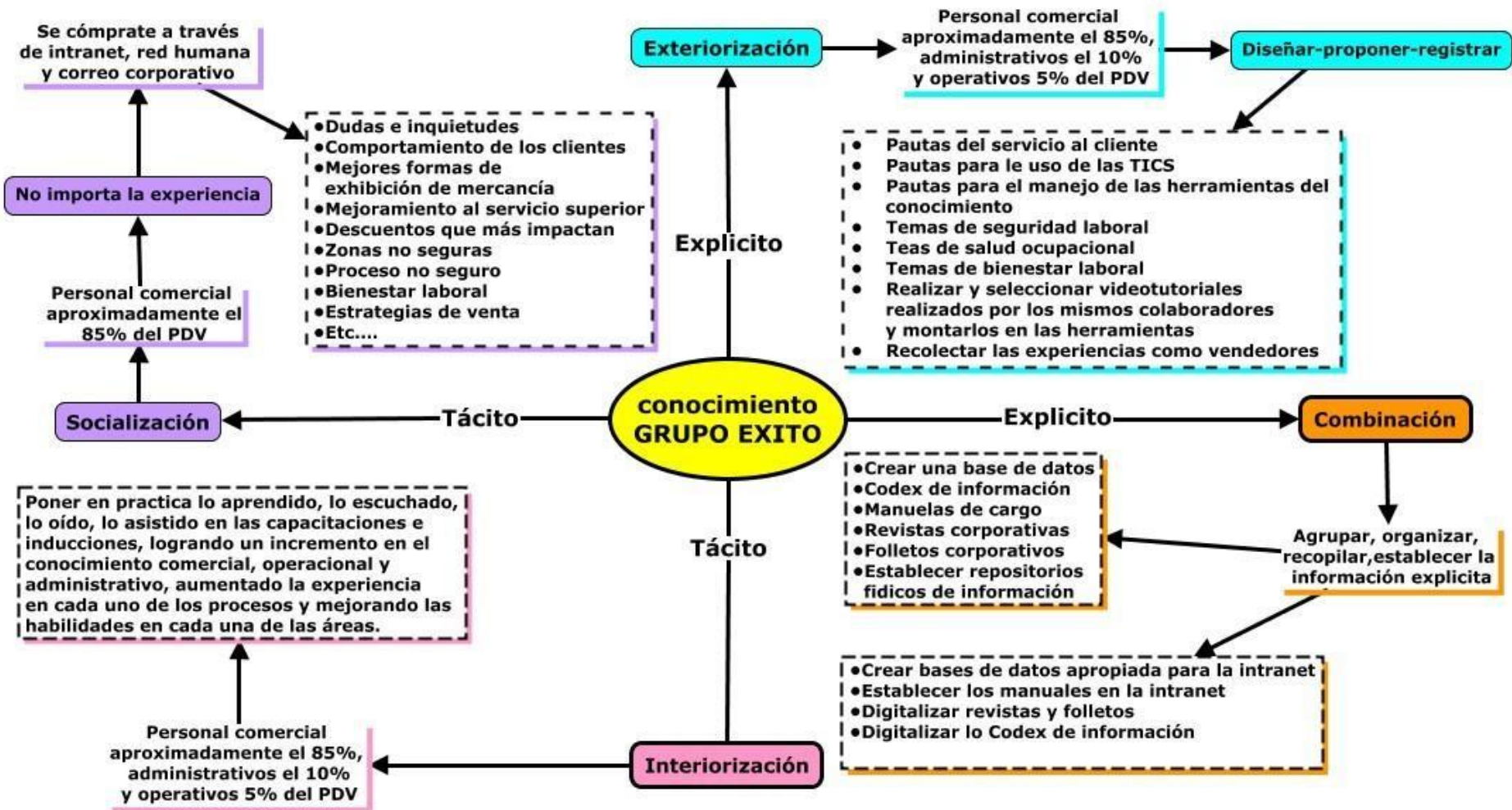
- Se deben explicar los múltiples usos de las herramientas del conocimiento.
- Las capacitaciones deben contener temarios de cada una de las herramientas del conocimiento y del Copaso, adicional debe ir acompañado de una gestión por niveles y unas certificaciones de cada uno de estos niveles que se deben evaluar por el aula virtual de la organización.
- Se debe concentrar toda la atención del personal del almacén.

### 5.3. Propuesta Modelo del conocimiento Nonaka y Takeuchi para el GRUPO ÉXITO



**Grafica 14.** *Aplicación de Modelo del conocimiento Nonaka y Takeuchi para el GRUPO ÉXITO*





Grafica 15. Explicación del Modelo de Conocimiento del Grupo Éxito.

### **5.3.1 Interiorización captura**

Durante este proceso el conocimiento se obtiene a través de “aprender haciendo” tal que para el **Grupo Éxito** se realizó una evaluación inicial de cómo se ve y se aplica el conocimiento dentro de la organización, con los resultados se analizan los nuevos conocimientos, se crean modelos de trabajo y sanas prácticas de trabajo.

#### **5.3.1.1 Objetivo**

Identificar el nivel de conocimiento y la percepción de accesibilidad a la información por parte de los trabajadores del Grupo Éxito.

#### **5.3.1.2 Actividades**

- Reunión con Directivos para identificar los aspectos relevantes que van a desarrollarse durante el proyecto.
- Recorrido por cada una de las áreas de trabajo con el fin de observar inicialmente la práctica de cada uno de los procesos.
- Realización de Encuesta a través de la cual se identifique la población objetivo y su percepción de la organización y de sus labores asignadas.

#### **5.3.1.3 Fuentes de información**

- Información Organizacional
- Observación inicial de Actividades
- Encuesta de identificación de población objetivo

#### **5.3.1.4 Resultados Esperados**

- Conocer las necesidades dentro de la Gestión del Conocimiento de cada una de las áreas de trabajo del Grupo Éxito.

### **5.3.2 Socialización**

Durante esta fase se compartirán experiencias interactuando con los miembros del **Grupo Éxito** donde se permite a través del habla, documentos o similar representar diferentes situaciones, creando conocimiento tácito; lo que según diversos autores se llaman “Conocimiento Armonizado”.

#### **5.3.2.1 Objetivo**

- Evaluar la Gestión del Conocimiento dentro de cada uno de los procesos del Grupo Éxito.

#### **5.3.2.2 Actividades**

- Programación de Evaluación práctica y teórica de los conocimientos de los trabajadores.

#### **5.3.2.3 Fuentes de información**

- Evaluación de Desempeño por medios magnéticos con calificación inmediata.

#### **5.3.2.4 Resultados Esperados**

- Identificar el nivel de Conocimiento de los trabajadores sobre sus labores y sobre los aspectos generales de la organización.

### **5.3.3 Exteriorización**

En esta etapa es donde vamos a convertir el conocimiento tácito en explícito en el cual se desarrollarán diálogos, se explicará con palabras, números, datos arrojados durante la investigación e imágenes obtenidas durante el proceso, logrando así la interacción de los empleados del **Grupo Éxito** y sus directivas.

#### **5.3.3.1 Objetivo**

- Mejorar el procedimiento de acceso a la información

#### **5.3.3.2 Actividades**

- Preparación de propuesta para dar solución a la problemática identificada dentro de un documento estructurado.

#### **5.3.3.3 Fuentes de información**

- Resultados de Observación a procesos, Encuestas, y Evaluación de Desempeño.

#### **5.3.3.4 Resultados Esperados**

- Obtener que todos los trabajadores se les permita acceder a la información en tiempos óptimos para los procesos.

#### **5.3.4 Asociación**

Ya habiendo conocido la problemática y habiendo planteado una solución, se requiere que ésta sea entregada a los directivos del **Grupo Éxito** para su aplicación donde se hará la conceptualización, transmisión y adaptación para difundir claramente el conocimiento haciéndolo más asequible a los empleados.

##### **5.3.4.1 Objetivo**

Socializar propuesta que dé solución inmediata y efectiva a la problemática identificada en anteriores fases.

##### **5.3.4.2 Actividades**

- Reunión con Directivos para presentar resultados del proceso de investigación y exposición de la propuesta para dar solución a la problemática.

##### **5.3.4.3 Fuentes de información**

- Resultados Obtenidos
- Propuesta Estructurada

##### **5.3.4.4 Resultados Esperados**

- Dar una solución efectiva y duradera a la problemática, esperando que sea implementada por la empresa en su totalidad.

### ***PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DEL CONOCIMIENTO***

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en los procesos de la organización. Esto es de especial importancia en una organización que es líder en el RETAIL y su valor agregado es el servicio, en la cual la conducta y rendimiento de los

individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios y/o productos que se brindan.

Nos basaremos en las siguientes premisas

- Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

□

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les otorgan diariamente.

- La seguridad en el trabajo y en el desarrollo de sus actividades aumenta la eficacia y la eficiencia de la fuerza laboral de la organización.
- Una fuerza laboral bien informada y con un acceso adecuado del conocimiento es una fuerza laboral comprometida con la organización y más productiva.
- La herramienta que la organización dispone, son herramientas importantes, costosas y con un gran nivel de aplicabilidad en todas las áreas

Estas 5 premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos fundamentales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones y las herramientas del conocimiento como un canal bidireccional y eficaz entre la fuerza laboral y la organización.

Es por eso por lo que se plantea un programa de Capacitación mensual en la fuerza laboral del punto de venta direccionado al buen manejo y mejora de las herramientas del conocimiento y el área de salud ocupacional.

### **5.3.1. Alcance**

El presente programa de capacitación se aplicará en todo el personal que trabaja en el punto de venta Éxito Ciudad Tunal y posteriormente para el resto de los puntos de venta.

### **5.3.2. Fines del programa de capacitación**

Siendo su propósito general impulsar el uso eficaz e las herramientas del conocimiento y la disminución de los índices de accidentales, también nos llevara a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y la organización.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos actuales y futuros de la empresa en materia de personal, salud ocupaciones y procesos esenciales de la organización.

□

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.

La salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos.
- Alimentar la iniciativa y la creatividad de la fuerza de trabajo.

### **5.3.3. Objetivos generales**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades mediante las herramientas del conocimiento.
- Fortalecer a comunicación y retroalimentación bidireccional entre la fuerza laboral y la organización.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo.
- Disminuir los índices de accidentalidad del punto de venta.

### **5.3.4. Objetivos específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas mediante las herramientas del conocimiento.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desarrollo de sus actividades.
- Actualizar y ampliar los conocimientos de la fuerza laboral.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional mediante un correcto uso de las herramientas de conocimiento.

### **5.3.5. Metas**

- Capacitar al 100% de empleados del punto de venta.

□

- Disminuir un 95% el índice de accidentalidad del punto de venta.

### **5.3.6. Estrategias**

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente. Presentación de casos prácticos.
- Realizar talleres por medio de las herramientas del conocimiento.
- Metodología de exposición y diálogo.

### **5.3.7. Tipos de capacitación a emplear**

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.
- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Esta se ejecuta después de la evaluación de desempeño.

### **5.3.8. Modalidades de capacitación a utilizar** □ Modalidad Presencial.

- Modalidad Virtual (aula virtual).

### **5.3.9. Niveles de la capacitación**

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

## **5.4. Temarios de la capacitación** □ Red

humana y sus funcionalidades.

- La intranet y sus funcionalidades.
- Los repositorios y codex de la información (manuales, políticas, minutas, entre otros).
- Aula virtual y sus funcionalidades.
- Correo corporativo y sus funcionalidades.



□

- Copaso.

## **5.5. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

### 5.5.1. Infraestructura.

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia del punto de venta.

### 5.5.2. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación será financiado con ingresos propios presupuestados del almacén.

**Tabla 1.** Descripción Presupuesto total

total presupuesto del almacén	
equipo de oficina, computación y papelería	\$ 15.101.190
refrigerios	\$ 11.700.000
capital humano	\$ 12.960.000
	<b>\$ 39.761.190</b>

### 5.5.3. Refrigerios

**Tabla 2.**

Descripción Refrigerios requeridos por capacitación

refrigerios				
capacitación		# de refrigerios	valor unitario	valor total
temario	nivel			
RED HUMANA y sus funcionalidades	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
LA INTRANET y sus funcionalidades	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
LOS REPOSITORIOS Y CODEX DE LA INFORMACIÓN	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
AULA VIRTUAL y sus funcionalidades	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
CORREO CORPORATIVO y sus funcionalidades	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
COPASO	nivel medio	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel básico	260	\$ 2.500	\$ 650.000
	nivel avanzado	260	\$ 2.500	\$ 650.000
				<b>\$ 11.700.000</b>

### 5.5.4. Mobiliario, Equipo Y Otros

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

**Tabla 3.** Descripción de equipos, Mobiliarios y Otros requeridos.

equipo de oficina, computación y papelería			
artículo	cantidad	costo unitario	costo total
kit plumones de colores	300	\$ 2.000	\$ 600.000
folder	300	\$ 3.500	\$ 1.050.000
separatas anilladas	300	\$ 8.000	\$ 2.400.000
certificados nivel básico	300	\$ 1.500	\$ 450.000
certificados nivel medio	300	\$ 1.500	\$ 450.000
certificados nivel avanzado	300	\$ 1.500	\$ 450.000
lapiceros negros	300	\$ 500	\$ 150.000
kit lápiz, tajalápiz y borrador	300	\$ 1.500	\$ 450.000
cuadernos	253	\$ 1.230	\$ 311.190
video beam epson	2	\$ 756.000	\$ 1.512.000
parlantes	2	\$ 329.000	\$ 658.000
computador portátil	2	\$ 1.290.000	\$ 2.580.000
pupitres	60	\$ 55.000	\$ 3.300.000
tablero acrílico	2	\$ 345.000	\$ 690.000
marcadores borrables	20	\$ 2.500	\$ 50.000
			<b>\$ 15.101.190</b>

### 5.5.5. Recursos Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

**Tabla 4.** Descripción de Recursos Humanos requeridos por capacitación.

capacitación		# horas por capacitación	# de total capacitaciones	total de horas por capacitación	valor de hora de capacitación	valor total de capacitación	# Max colaboradores por capacitación	capacitadores X temario
temario	nivel							
RED HUMANA y sus funcionalidades	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	2
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
LA INTRANET y sus funcionalidades	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	2
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
LOS REPOSITORIOS Y CODEX DE LA INFORMACIÓN	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	3
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
AULA VIRTUAL y sus funcionalidades	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	2
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
CORREO CORPORATIVO y sus funcionalidades	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	2
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
COPASO	nivel medio	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	2
	nivel básico	3	9	27	\$ 24.000	\$ 648.000	30	
	nivel avanzado	4	9	36	\$ 24.000	\$ 864.000	30	
						<b>\$ 12.960.000</b>		



## CONCLUSIONES

- Se evidenció que en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se desarrolló bajo un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluyó la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Además, se concluyó que su ejecución debe ser permanente, como un proceso de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y su propósito es integrar la seguridad con la calidad y productividad laboral mejorando los ambientes sanos para los que trabajan así se pueden minimizar en un gran porcentaje los riesgos en el **Grupo Éxito**.
- Se evidencio que el acceso a la información de todos los aspectos organizacionales se encuentran limitados, debido a que la extensión de la empresa en regionales y trabajadores es muy amplia lo que no permite que la gestión de Talento Humano sea sincrónica y se pueda cumplir con sus objetivos, principalmente con el proceso de inducción y capacitación a personal nuevo sobre las herramientas existentes de acceso al conocimiento de la empresa y de sus procesos, lo que nos permite sugerir que se hace necesario una intervención para que todas las regionales y todos los empleados sin importar su dependencia tengan acceso al conocimiento desde el inicio de sus labores en búsqueda de que todos los procesos y procedimientos sean elaborados y organizados de tal forma que la organización no llegue al punto de que su información se limite a ser un documento más en las plataformas, evitando que los accidentes laborales y no conformidades en los procesos se justifiquen por los empleados como un desconocimiento de las Normas en el Trabajo.
- La convergencia entre las empresas propias del sector, es el primer paso para que éstas estén preparadas para afrontar las exigencias del mercado en el cual se desempeñan y por ende enfrentar el mercado internacional. Partiendo del hecho de que no existe una manera gerencial administrativa claramente definida, sin embargo, la tendencia más fuerte es hacia el liderazgo, argumentando ventajas significativas en el trabajo en equipo, tales

como: mayor productividad, eficiencia, calidad, mejor clima organizacional y rentabilidad.

- Toda empresa para su efectiva Administración en los Recursos Humanos debe trabajar con base a un Programa de estos, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran de ahí que los resultados de esta investigación se deben entender como lineamientos tácticos y estratégicos para la empresa y en guías para corregir las debilidades y consolidar las fortalezas al interior del **Grupo Éxito**.

## BIBLIOGRAFIA

- ARCHANCO, R. (16 de 08 de 2013). papelesdeinteligencia.com. Obtenido de La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa:  
<http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-laempresa/>
- Ayala, C. L. (03 de 02 de 2011). gestiopolis.com. Obtenido de Plan para gestionar el conocimiento en una empresa: <https://www.gestiopolis.com/plan-para-gestionarelconocimiento-en-una-empresa/>
- BEJARANO, P. G. (2013). repository.udem.edu.co. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN:  
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, i. (2008). teoría general de la administración de empresas. En i. Chiavenato, 8 edición. México DF: mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Admisión de Personas. En I. Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (págs. 50-62). México DF: Mc Graw Hill.
- Correa, J. d. (2015). www.ceipa.edu.co. Obtenido de La gestión del conocimiento en las organizaciones: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/57/105>
- Dalsy Yolima Farfán Buitrago, M. A. (2006). repository.urosario.edu.co. Obtenido de La gestión del conocimiento:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>
- Davenport, T. H. (1998). Proyectos de gestión del conocimiento exitosos. Revisión de gestión de Sloan.
- eltiempo.com. (2016). eltiempo.com. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/contenidocomercial/salud-ocupacional-36290>

- Espriella, A. M. (14 de 09 de 2015). blog.acsendo.com. Obtenido de La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones: <http://blog.acsendo.com/la-importancia-delasalud-ocupacional-en-las-organizaciones/>
- FEMSA. (2014). www.femsa.com. Obtenido de así somos, así vamos 2014: [http://www.femsa.com/sites/default/files/Informe\\_Sost\\_ene-jun2014.pdf](http://www.femsa.com/sites/default/files/Informe_Sost_ene-jun2014.pdf)
- FERNÁNDEZ, L. G. (2002). www.redalyc.org. Obtenido de Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274004>
- Guzmán, J. A. (21 de 11 de 2011). gestiopolis.com. Obtenido de Gestión del conocimiento en las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/gestionconocimientoen-las-organizaciones/>
- López, M. H. (2006). - UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN. Obtenido de Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano.: [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoParaLaAdministracionDelRecur-4851651%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoParaLaAdministracionDelRecur-4851651%20(1).pdf)
- M., G. D. (2013). sbmed.edu.co. Obtenido de Gestión del Conocimiento y n del Conocimiento y: <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/ORGANIZACIONES%20INTELIGENTES.pdf>
- MsC. Magda León Santos, 1. L. (2007). bvs.sld.cu. Obtenido de La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci02307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm)
- NONAKA. (2016). “La Empresa Creadora de Conocimiento”.
- Peteiro, D. R. (2000). www.sinap-sys.com. Obtenido de: Cómo Gestionar el Conocimiento: <http://www.sinap-sys.com/es/content/de-como-gestionar-elconocimiento>
- Sánchez, Y. B. (2011). sisbib.unmsm.edu.pe. Obtenido de LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06\\_n11/gestion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06_n11/gestion.htm)
- vega, e. f. (1995). calidad total irreversible. revista expansión núm. 774.