

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL AREA DE CAPACITACION
Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LABORES DE COLOMBIA
LTDA. “LADECOL”**

CARLOS ARTURO RIVERA SALAS

MIRNA BEATRIZ HOYOS JIMÉNEZ

DAMARIS ISABEL PALACIO SAN JUAN

KELI JOHANA VELASQUEZ MEZA

DIANA MARCELA SARMIENTO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

2015

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL AREA DE CAPACITACION
Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LABORES DE COLOMBIA
LTDA. “LADECOL”**

**CARLOS ARTURO RIVERA SALAS
C.C N °:8.696.581**

**MIRNA BEATRIZ HOYOS JIMÉNEZ
C.C N°:33.101.585**

**DAMARIS ISABEL PALACIO SAN JUAN
C.C N°: 55.308.662**

**KELI JOHANA VELASQUEZ MEZA
C.C N°: 55.301.430**

**DIANA MARCELA SARMIENTO
C.C N°: 1.082.964.958**

**Trabajo final del diplomado de profundización en gerencia del talento humano
realizado como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas**

**CLAUDIA ROCIO ROCHA
Tutora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN**

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

2015

TABLA DE CONTENIDO

pagina

INTRODUCCION.....	4
1.EL PROBLEMA.....	6
1.1.1 Delimitación de Espacio.....	7
1.1.2 Delimitación Temporal.....	7
1.2 Antecedentes del problema	7
1.3 Planteamiento del problema.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivos generales.....	10
1.4.2 Objetivos especifico	10
1.5 Justificación de la investigación.....	11
2. REVISION DE LA LITERATURA.....	14
2.1 Marco teorico.....	14
3.METODOLOGIA GENERAL.....	18
3.1. Método de la Investigación; Cualitativo y/o cuantitativos y por qué?.....	18
3.2 Poblacion y Muestra.....	18
3.3. Fuentes de Informacion.....	19
3.4 Técnicas de Investigación	24
4. RESULTADO.....	27
4.1Presentación de los resultados.....	27
4.2 Analisis de datos.....	29
5. CONCLUSIONES	31
5.1 Resumen de hallazgos; Cualitativos y/o cuantitativos	31
5.2 Formulación de recomendaciones.....	33
5.3 Propuesta Modelo estratégico.....	34
5.4 Recursos.....	46
5.4.1 Recursos Humanos	46
5.4.2Recurso..Materiales.....	46
5.5 Cronograma de actividades.....	46
6. BIBLIOGRAFIA.....	48
7. ANEXOS.....	47

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores constituyen la mitad de la población del mundo y son los máximos contribuyentes al desarrollo económico y social de las organizaciones. Se ha visto desde los inicios del hombre que el conocimiento lo ha acompañado, pero es hoy en el siglo XXI que se escucha hablar de la “Era del Conocimiento”; se le ha denominado de esta manera debido a que actualmente el capital humano es el activo más valioso y su capital intangible el que más valor añade a las organizaciones, siendo este el factor que ha permitido a las empresas sostenerse frente a entornos dinámicos. Tomando la frase del ex presidente de HP, Lew Platt *“Si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más rentables”*; se evidencia la relevancia de las personas y como son pieza clave para mejorar la capacidad de respuesta y solución a problemas puntuales que las empresas requieren para disminuir la incertidumbre.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones recurren a la Gestión del Conocimiento buscando el incremento de su productividad y rentabilidad, a través de ventajas competitivas que potencialicen su capital intelectual. La empresa Labores de Colombia Ltda. en búsqueda de su crecimiento y desarrollo integral; considera la importancia del personal y la gestión del conocimiento como estrategia clara para optimizar el flujo de la información recibida y apoyar los procesos de manera más eficiente en toda la organización.

En este orden de ideas se decidió realizar un modelo de gestión del conocimiento para el área de capacitación y evaluación del de la empresa Labores de Colombia Ltda.

Basado en el modelo de creación de conocimiento diseñado por *Ikujiro Nonaka* y *Naoko Takeuchi*, que permita generar estrategias partiendo del conocimiento tácito de los colaboradores de la fuerza de venta hasta el conocimiento explícito, donde pueda ser fácilmente comunicado y compartido bajo distintas formas, buscando alcanzar los objetivos de la organización y el ciclo PHVA, que busca a través de cuatro etapas (planear, hacer, verificar y actuar) lograr el mejoramiento continuo de los procesos, estos dos modelos pretenden alcanzar un alto nivel de competitividad en la organización.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico inicial de las áreas, con el objeto de conocer los procesos y actividades desarrolladas, identificando las necesidades y las falencias existentes dentro de dichas áreas (capacitación y evaluación de desempeño). Una vez realizado este diagnóstico se aplicó entrevista a la Jefe administrativa que es la encargada de Recursos Humanos y a la Asistente Administrativa, las cuales permitieron la recolección inicial posteriormente se también se aplicó entrevista a un numero de colaboradores lo cual permitió análisis de datos para el desarrollo de estrategias pertinentes para cada una de las fases de la propuesta.

Finalmente, se plantean los aportes documentales para el logro de cada una de las fases del modelo de gestión del conocimiento, buscando gestionar el flujo de este a través de herramientas explícitas y de fácil comprensión que busquen la eficiencia del área de capacitación y evaluación de desempeño en su razón de ser.

1. EL PROBLEMA

El presente capítulo contiene el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de capacitación de la empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA., fundamentado en la metodología de los autores Ikujiro Nonaka y Naoko Takeuchi, la cual se basa en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, constituida por cuatro fases para la conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito, proponiendo mecanismos específicos orientados a la creación de nuevo conocimiento del personal de la fuerza de venta. Y el ciclo PHVA o ciclo de Deming fue que dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan, Do, Check, Act.*

En primera instancia, se presenta una revisión y diagnóstico de las actividades y programas que se llevan a cabo en las áreas, las cuales permiten identificar las necesidades y falencias existentes. Posteriormente, se complementa la valoración previamente efectuada, con una prueba piloto, que consiste en una encuesta a la Jefe de Talento Humana de la empresa Labores de Colombia Ltda. "LADECOL".

Para finalizar, se plantea un modelo de gestión documental de cada una de las áreas del proceso de capacitación y evaluación de desempeño.

1.1 Delimitación del Problema

1.1.1 Delimitación De Espacio

Este proyecto se realizó en la empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA. (LADECOL), ubicada en el barrio Bosque, Transversal 44 - Calle las Américas No. 21A-20 de la ciudad de Cartagena, Bolívar, Colombia.

1.1.2 Delimitación Temporal

El presente proyecto se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre Octubre 19 de 2015 y El 12 de Noviembre 2015.

1.2 Antecedentes del Problema

Los constantes cambios que se presentan a nivel mundial en el mercado de productos y servicios, en cuanto estructura, tecnología, normativa legal y redimensionamiento de los mercados, conllevan a que las empresas apuesten al desarrollo de estrategias que garanticen su crecimiento y permanencia . Uno de los factores de los que propende el desarrollo de estas estrategias y en el cual se hace especial énfasis en las organizaciones, es la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, que le permita a las organizaciones mejorar e implementar mecanismos que conlleven a la mejora continua de sus procesos y productos.

En un mercado competitivo, con consumidores cada vez más exigentes e informados y un entorno más agresivo, las organizaciones se han visto obligadas a instaurar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan adaptarse y sobrellevar los

cambios que el mismo medio ha impuesto para ellas. En la actualidad, las empresas han descubierto como sus activos intangibles aportan mayor valor agregado dentro de sus operaciones, siendo el conocimiento, una fuente de ventaja competitiva que gestionada a través de procesos sistemáticos en los colaboradores y producirá una sinergia de información orientada en potenciar las competencias y objetivos organizacionales.

En el ámbito Internacional, la multinacional “Ernst & Young inició sus programa de Gestión del Conocimiento a inicios de 1994. La orientación dada por E&Y está enmarcada en compartir experiencias: los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP. En E&Y las comunidades de interés (COIN) analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en “PowePacks”, un contenedor de conocimiento alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso”.

A nivel Colombia, “el grupo de investigación en Historia y Desarrollo Empresarial de la Universidad Tecnológica de Bolívar conformado por profesores del programa de ingeniería industrial y administración de empresas, lideró el trabajo en gestión del conocimiento con la empresa Compañía Colombiana de Clinker S.A (Colclinker), el resultado final fue un ciclo de creación de conocimiento organizativo y una herramienta para desarrollar el conocimiento tácito a explícito dentro de una organización. Esta metodología, consiste en la capacitación de líderes internos en las diferentes áreas de

la empresa, en habilidades docentes y asesoría en la estructuración de cursos de capacitación sobre su knowhow y experiencia en el proceso clave que es responsable, de tal manera que quede explícita toda la información de la empresa en su memoria organizativa

1.3 Planteamiento del problema

¿Cómo propiciar por medio del Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento mejoras para el área de Capacitación y evaluación de desempeño de la Empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA., basados en el modelo SECI y el CICLO PHVA?

¿Qué ventajas tiene el modelo Creación Del Conocimiento Nonaka&Takeuchi y el ciclo PHVA en las áreas de capacitación y evaluación de desempeño?

1.4 objetivos

1.4.1 Objetivo General

Buscar mecanismos para efectuar seguimiento y retroalimentación de acuerdo a los resultados arrojados en las evaluaciones de desempeño para así lograr cerrar brechas y también con un adecuado programa de capacitación lograr motivar a los empleados

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa e identificar las necesidades del área para definir el modelo de gestión del conocimiento.
- Identificar las habilidades necesarias y pertinentes de acuerdo al área específica que nos permita diseñar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la organización.
- Identificar el conocimiento crítico para el desarrollo eficiente de las actividades de capacitación.
- Determinar las estrategias que permitan llevar el conocimiento tácito a un conocimiento explícito en la organización.

1.5 Justificación

La utilización de la gestión del conocimiento otorga ventajas competitivas y por ende influye en la obtención de resultados en las organizaciones como son, mejoras en la atención de los clientes, de los productos y servicios que se comercializan, del ambiente de trabajo, de la comunicación interpersonal, simplifica y reduce los procesos, es decir mejora la capacidad para la resolución de problemas y contribuye así a la sostenibilidad de las ventajas competitivas

En relación al trabajo que se desarrollara , se hacen las siguientes anotaciones sobre la importancia de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño en las organizaciones.

Toda empresa que aspire a ser competitiva y a tener un desempeño eficiente debe preocuparse por el desarrollo del elemento más importante que posee, el cual es su personal y es por eso que las empresas deben capacitar constantemente a sus empleados y colaboradores basado en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

Toda empresa debe tener un plan de capacitación que contemple las habilidades y conocimientos que debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia sus funciones.

Por tal razón la capacitación debe ser considerada como una inversión y no como un gasto, ya que al final su costo es inferior a los beneficios que produce y por eso que se debe mantener un proceso de permanente innovación y dinamismo pero que por supuesto vaya de la mano de los avances científicos y tecnológicos.

Por otro lado se tienen las evaluaciones de desempeño, la cual es la forma más usada por las organizaciones para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo, además proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan oportunidades de crecimiento y efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo eso si presente, por un lado los organizacionales y por otro los individuales

Estas evaluaciones también permiten identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas, como también sirven para seleccionar a los que tiene condiciones de transferencias o promoción.

Por lo que puedo observar el problema en cuanto a las evaluaciones de desempeño ese no presentan seguimiento y retroalimentación y que pareciera que solo se busca cumplir con un requisito y no es vista la evaluación de desempeño como un proceso periódico y sistemático que va a servir para estimar cualitativa y cuantitativamente al grado de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus puestos de trabajo y que nos muestran los puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a cerrar esas brechas que arrojen los resultados de las evaluaciones buscando así una mejora continua estableciendo planes de formación y reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de los trabajadores.

Hay que tener presente que las evaluaciones se tiene que basar en actividades que afecten el éxito de la organización, no a características de las personas como son el sexo, la edad o la antigüedad en la empresa.

Sobre el tema de las capacitaciones se nota que son un poco insuficientes y de pronto poco apropiadas ya que si en su mayoría son realizadas por la ARL, regularmente este tipo de capacitación van más dirigidas hacia la prevención de accidentes laborales.

La capacitación es un tema de mucha importancia en toda empresa, ya que es un catalizador de cambio constante que fomenta el desarrollo individual y organizacional, además de que genera un impacto muy positivo en las organizaciones porque contribuye al logro de los objetivos, mejora la productividad, desarrolla habilidades y en muchos casos genera fidelización, también hay que dejar claro que las capacitaciones deben ser alineadas a los objetivos de la empresa.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

Las organizaciones empresariales adoptan diferentes estructuras por lo que se hace imprescindible el perfeccionamiento de las actividades de los recursos humanos en función de la estrategia de la organización y en donde el hombre que es creador de la tecnología y generador del conocimiento es el capital que determina el nivel competitivo de la empresa.

En las empresas luego del proceso de selección se transita por el proceso de formación y desarrollo del personal de la organización, pero se requiere que haya una retroalimentación del sistema y es ahí donde la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta esencial para este logro, ya que con estas evaluaciones se potencias las individualidades dentro del sistema con un gran impacto a nivel colectivo.

La evaluación de desempeño es un examen periódico que la organización debe realizar sobre el comportamiento y rendimiento de sus empleados para que esta proporciones una descripción exacta y confiable de la manera en que el funcionario lleva a cabo su trabajo, estos sistemas de evaluación deben estar relacionados directamente con el puesto, estas evaluaciones deben ser practicas es decir que sea entendida por los evaluados y evaluadores, ya que si esta es complicada tiende a confundir y puede llegar a generar suspicacia y hasta conflicto, por tal razón un sistema estandarizado es muy útil para la organización ya que permitirá practicas iguales y confiables.

Un programa de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo y por ende los beneficiados generalmente son el empleado evaluado, el jefe y la empresa.

Una evaluación de desempeño también debe señalar las necesidades más específicas de capacitación y desarrollo del evaluado, ya que si encuentran debilidades en un trabajador o en un grupo es recomendable sugerir capacitaciones que intenten erradicar el problema, esto traerá como consecuencia que si el trabajador se desarrolla la organización va a crecer y si por el contrario se estancan los empleados, originara también el estancamiento de la misma.

Las evaluaciones de desempeño apuntan a que se potencie el perfeccionamiento de las cualidades de los empleados y es por eso que todo empleado debe estar capacitado para visualizar mediante su autoevaluación cuáles son sus carencias y fortalezas para que a partir de estas se tracen caminos de superación y capacitación.

Morales Cartaya (2009) proceso continuo y periódico a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa , realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de la compañeros que laboran en el área, sin la evaluación de desempeño no hay desarrollo individual.

Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007) definen la evaluación de desempeño como la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el

plan individual de capacitación y desarrollo, comprende la evaluación de la idoneidad demostrada , las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Idalberto CHIavenato, administrador de recursos humanos (2011), vivimos en un mundo en el cual siempre evaluamos el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, a cuanta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos metemos, como es el comportamiento de nuestra cuenta de ahorro en relación a otras inversiones, la evaluación del desempeño es algo común y corriente en nuestra vida y también en las empresas.

Gómez Mejía, Belkin y Cardy, (2007), la evaluación de desempeño implica la identificación medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. La identificación determina que áreas del trabajo deberá analizar el directivo cuando mide el rendimiento. La medición es el punto central de evaluación, implica realizar un juicio sobre lo bueno o lo malo que es el rendimiento, esta medida debe ser coherente y debe mantener estándares de calificación comparable. La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación; más que una actividad orientada al pasado debe adaptar una visión orientada al futuro respecto de la que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

Sánchez y Bustamante (2008), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

¿Qué es conocimiento? Tobón² (2006), afirma que el concepto de conocimiento implica la representación mental que hace un individuo sobre un hecho.

Tipos de conocimiento. Basándose en trabajos de Michael Polanyi (1958), el cual destaca el papel dinámico y creador del saber, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi⁵ (1995) proponen la siguiente clasificación para los tipos de conocimiento.

De acuerdo a lo estipulado por APQC⁸ (2000), para una implementación exitosa de gestión del conocimiento, esta tiene que ser parte del modelo de negocio y ofrecer ventaja competitiva o de lo contrario es improbable que llegue a ser parte de la estrategia corporativa.

3. METODOLOGIA GENERAL

3.1. Método de la investigación

el método de investigación que se utilizara es el cuantitativo ya que este se aplica para diferentes disciplinas y su objetivo es buscar la información en profundidad y además se ocupa para muestras pequeñas y que van dirigidas a un tema en particular y permite describir la realidad tal y como lo experimentan los protagonistas.

Se utilizara la encuesta, como técnica en la recolección de la información ya que se busca conocer la opinión de los empleados sobre la evaluación de desempeño que realiza la empresa como también los programas de capacitación que realiza la empresa LABORES DE COLOMBIA para que gracias a ella se puedan sacar conclusiones que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del empleado como también los objetivos comerciales de la organización.

3.2 Población y Muestra

En la investigación se trabajó con la población, tomando el total del personal de la empresa Labores de Colombia Ltda. Por 60 trabajadores, ubicada en la ciudad de Cartagena, Colombia, debido a la facilidad para la recolección de datos, y además, la información que poseen es válida para la consecución de los objetivos planteados.

Para esta investigación, se tomó como informantes a las personas que laboran en la empresa, que son un total de 60, de las cuales personal operativo son 48 personas y

12 personas son administrativas, según la fórmula para detectar la muestra, se encuestaron a 45 personas, a quienes se les consultó acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño que se efectúa actualmente en la empresa.

En el caso que nos ocupa y por ser una población finita, se toma a todos los empleados de la empresa y como muestra se toma el subconjunto de la población se puede considerar representativa de la misma.

Se utilizara la encuesta, como técnica en la recolección de la información ya que se busca conocer la opinión de los empleados sobre la evaluación de desempeño que realiza la empresa como también los programas de capacitación que realiza la empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA. Para que gracias a ella se puedan sacar conclusiones que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del empelado como también los objetivos comerciales de la organización.

3.3. Fuentes de información

Primarias, secundarias y/o terciarias y cuáles consultaron o utilizaron de cada una.

Los datos se obtuvieron en forma directa con la empresa y son de información primaria, donde se pudo lograr conseguir la información de acuerdo a nuestra investigación de gestión del conocimiento, para que fuera aplicada en las fuentes primarias que son las entrevistas y al mejoramiento continuo de la empresa.

Fuente directa (Primaria): Los datos los se obtuvieron directamente como investigadores, con el fin nos suministrara una evidencia sobre el tema de la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica de recolección de datos, una entrevista estructurada o formal: es la entrevista que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevista como instrumento para registrar las respuestas. (Arias, 2006, p. 73).

Debido a que se busca conocer la opinión del jefe de talento humano sobre la evaluación de desempeño que realiza la empresa como también los programas de capacitación que realiza la empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA. para que gracias a ella se puedan sacar conclusiones que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del empleado como también los objetivos comerciales de la organización.

Para determinar el tamaño de la muestra, ósea el número de encuestados, se aplicará la siguiente fórmula, número de empleados totales 60 y numero de encuestados 2

$n =$

Teniendo en cuenta que en este caso el universo es finito. Cabe anotar que, n es la muestra representativa, es decir, a cuántas personas hay que encuestar

Z es el coeficiente de confiabilidad

N es el universo en el cual se va a trabajar y e es el margen de error que equivale al 29 %.

La encuesta se realiza para tener conocimiento del modelo de evaluación que se le realiza a los empleados como también la calidad de las evaluaciones implementadas.

$n =$

$n =$ Muestra representativa

$N = 2$ personas

$e = 29\%$

$Z = 1.96$

Remplazando valores se tiene:

$n =$

$n =$

$n =$

$n = 44$ tamaño de la muestra

Fuentes de información:

Información primaria:

Las encuestas serán realizadas de acuerdo al tamaño de la muestra obtenido, que es la muestra representativa, que ilustra un subconjunto del universo o población.

Encuesta sobre cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño en la empresa y su forma de calificación va entre 1 y 10, donde:

Malo= 1,2,3,4

Regular= 4,5,6

Bueno= 7,8,9

Excelente= 10

1) Como considera usted el tipo las evaluaciones desempeño de la compañía

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

2) Como considera las habilidades de sus superiores para calificar a sus dirigidos

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

3) Como califica los recursos con que cuenta la compañía para capacitaciones

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

4) Como considera la promoción de los ascensos en la compañía

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

5) Como califica el lenguaje utilizado en las evaluaciones desempeño

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

6) Como considera la retroalimentación que se brinda en la compañía después del análisis de la evaluación de desempeño

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

7) Como califica la inducción que se le brinda al empleado sobre el diligenciamiento de la evaluación de desempeño

1 ____

2 ____

3 ____

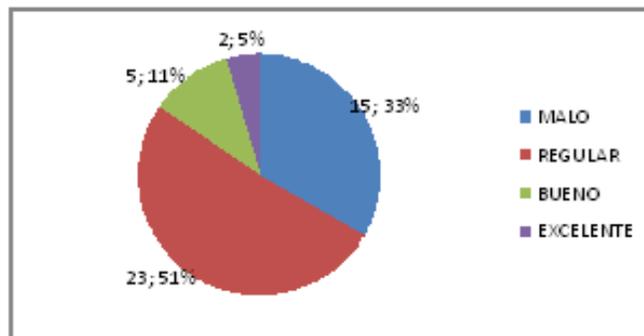
4 ____

4. RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

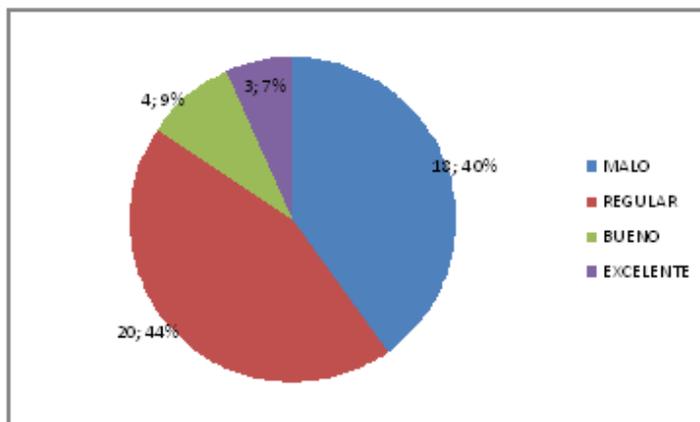
1) Grafica 1 (pregunta 1)

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
15	23	5	2	45
33%	51%	11%	4%	



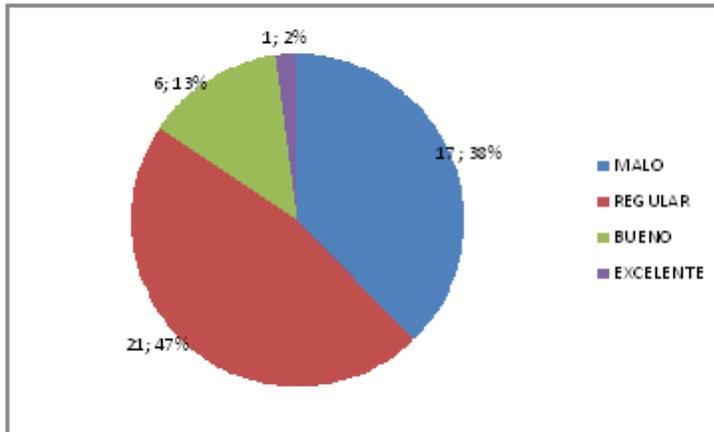
2) Grafica 2 (pregunta 2)

PREGUNTAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
2	18	20	4	3	45
	40%	44%	9%	7%	



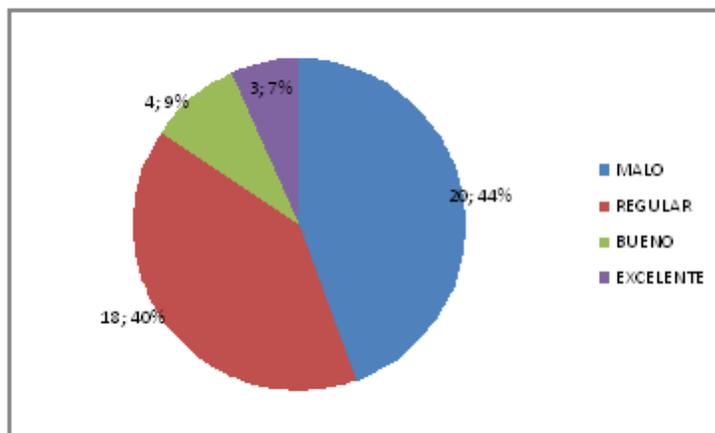
3) Grafica 3 (pregunta 3)

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
17	21	6	1	45
38%	47%	13%	2%	



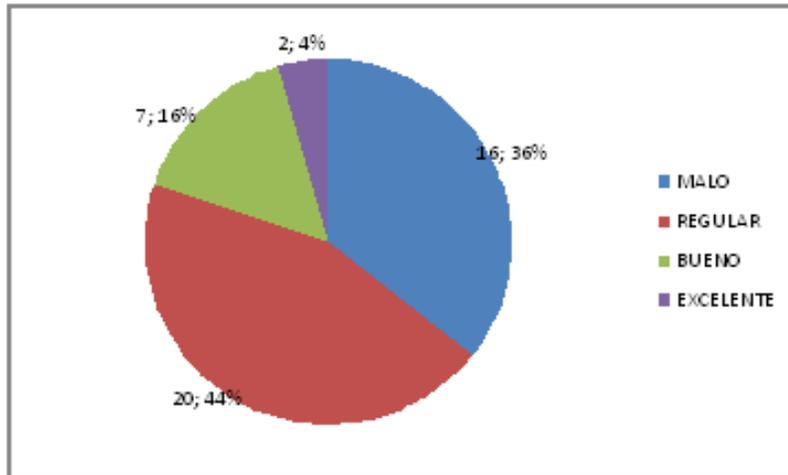
4) Grafica 4 (pregunta 4)

PREGUNTAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
4	20	18	4	3	45
	44%	40%	9%	7%	



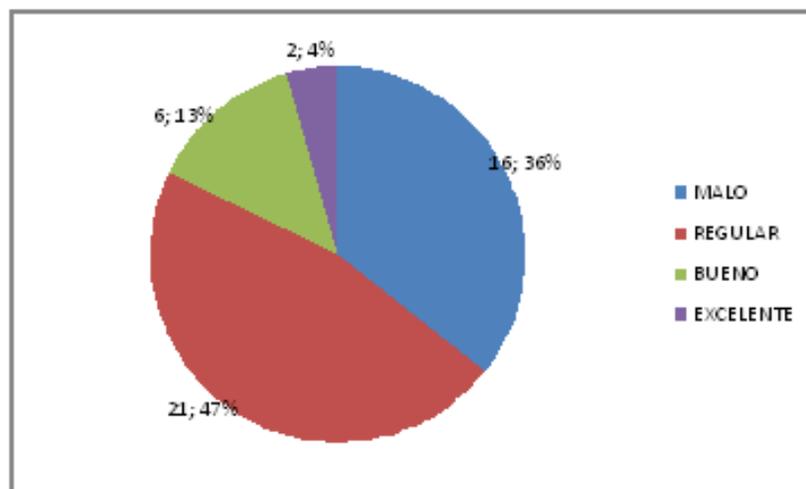
5) Grafica 5 (pregunta 5)

PREGUNTAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
5	16	20	7	2	45
	36%	44%	16%	4%	



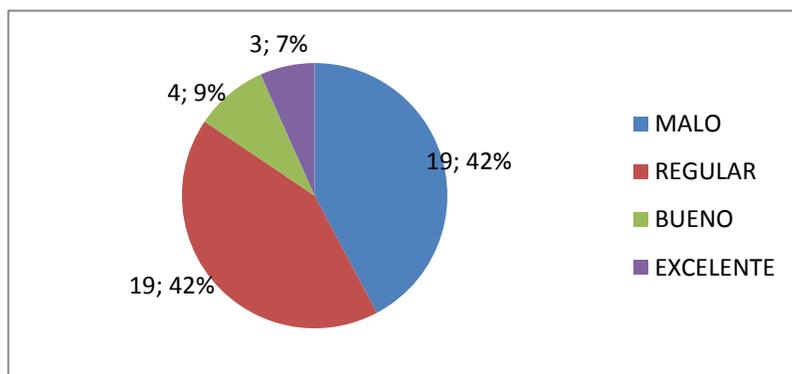
6) Grafica 6 (pregunta 6)

PREGUNTAS	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
6	16	21	6	2	45
	36%	47%	13%	4%	



7) Grafica 7 (pregunta 7)

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTA
19	19	4	3	45
42%	42%	9%	7%	



4.2. Análisis de Datos

2) Como considera el tipo de evaluaciones de desempeño que utiliza la compañía?

R// 15 empleados respondieron malo, que equivale al 33%
15 empleados respondieron regular, que equivale al 51%
5 empleados respondieron bueno, equivale al 11%
2 empleados respondieron excelente, equivale al 5%

3) Como considera las habilidades de sus superiores para calificar a sus dirigidos?

R// 18 empleados respondieron malo, que equivale al 40%
20 empleados respondieron regular, que equivale al 44%
4 empleados respondieron bueno, equivale al 9%
3 empleados respondieron excelente, equivale al 7%

4) Como considera los recursos con que cuenta la compañía para las capacitaciones?

R// 17 empleados respondieron malo, que equivale al 38%
21 empleados respondieron regular, que equivale al 47%
6 empleados respondieron bueno, equivale al 13%
1 empleados respondieron excelente, equivale al 2%

5) Como considera la promoción de cargos en la compañía?

R// 20 empleados respondieron malo, que equivale al 44%
18 empleados respondieron regular, que equivale al 40%
4 empleados respondieron bueno, equivale al 9%
3 empleados respondieron excelente, equivale al 7%

5) Como califica el lenguaje en utilizado las evaluaciones de desempeño?

R// 16 empleados respondieron malo, que equivale al 36%
20 empleados respondieron regular, que equivale al 44%
7 empleados respondieron bueno, equivale al 16%
2 empleados respondieron excelente, equivale al 4%

6) Como considera la retroalimentación que se brinda en la compañía?

R// 16 empleados respondieron malo, que equivale al 36%
21 empleados respondieron regular, que equivale al 47%
6 empleados respondieron bueno, equivale al 13%
2 empleados respondieron excelente, equivale al 4%

8) Como es la relación laboral con sus jefe inmediato?

R// 19 empleados respondieron malo, que equivale al 42%
19 empleados respondieron regular, que equivale al 42%
4 empleados respondieron bueno, equivale al 9%
3 empleados respondieron excelente, equivale al 7%

Ante el interrogante Como considera el tipo de evaluaciones de desempeño que utiliza la compañía?, el 51% de los trabajadores contestaron negativamente, así mismo el 11%

dieron respuesta positiva. Esta información refleja que la mayoría de los trabajadores consideran que en la organización utiliza un mal tipo de evaluación de desempeño.

La ausencia de una evaluación del desempeño formal que se registra es un grave síntoma que presenta la organización, que puede traer a consecuencias poco favorables tanto a nivel individual, debido a que los trabajadores al observar que no es tomado en cuenta su actuación laboral pueden tener una baja en su rendimiento, lo cual es negativo para el desempeño organizacional general

En relación a la pregunta, Como considera las habilidades de sus superiores para calificar a sus dirigidos? el 44% de los trabajadores afirmaron que era regular, mientras que el 40% negaron tal planteamiento. Se evidencia que existe una evaluación del desempeño informal de parte de los directivos en la organización hacia el personal que se encuentra a su cargo. En cuanto a los recursos que cuenta la compañía para las capacitaciones, existe también una panorama negativo, solo un 2% considera que los recursos dispuestos para tal fin, son excelentes.

El 44% de los trabajadores informaron que la promoción de cargos es mala y que no reciben reconocimiento cuando cumplen con lo esperado en la organización, mientras que el 7% la consideran excelente, igualmente expresaron que si reciben reconocimiento. Los reconocimientos son estímulos materiales o inmateriales que afianzan el comportamiento positivo de los trabajadores, utilizarlos es recomendable en las organizaciones; para un alto porcentaje de trabajadores en la empresa Labores de Colombia Ltda. No son aplicados.

El 36% de los trabajadores, considera que el lenguaje en utilizado las evaluaciones de desempeño es malo, expresaron que la forma en que se evalúa el desempeño

actualmente no se encuentra adaptada a sus condiciones presentes, y solo el 4% consideraron que si está adaptada. El método de evaluación del desempeño en una organización debe responder a sus particularidades, de lo contrario los resultados de su aplicación no resultarán útiles para la toma de decisiones organizacionales, en opinión de la mayoría de los trabajadores de esta organización la forma en que se evalúa el desempeño actualmente no está adaptada a sus características propias y necesidades; hecho que hace palpable la necesidad de implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

Referente a como considera la retroalimentación que se brinda en la compañía? En este punto el 36% de los trabajadores sostuvieron que no se les informan los resultados de su Evaluación del Desempeño, de igual modo el 4% de los mismos afirmaron que se les informaba. Luego de evaluar el desempeño de un trabajador es importante que se le informe formalmente los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados en la organización manifestaron que en este caso no se realiza así.

Por ultimo al preguntar, como es la relación laboral con su jefe inmediato, el 84% respondió entre mala y regular. El 9 por ciento de los encuestados dice tener una relación buena y cordial con su superior y el 4 por ciento opina que es excelente. Las diferencias entre jefes y trabajadores se pueden presentar por la falta de comunicación entre los integrantes de una compañía o por no tener claros los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar. En cuanto a las situaciones que molestan a los empleados de sus superiores, la hipocresía es la característica que lidera esta consulta, sigue la altanería, el incumplimiento, la grosería etc. Los malos jefes se caracterizan por ser arbitrarios, autoritarios, imponen las funciones y nunca tiene argumentos para sustentar sus ideas.

5. CONCLUSIONES

5.1. Resumen de hallazgos:

La opinión que tiene los empleados sobre el tipo de evaluación que utiliza la empresa, 15 empleados manifestaron que es mala ya que no está acorde a los últimos estándares que existen sobre el tema de las evaluaciones de desempeño

Sobre los recurso con que cuenta la empresa para el tema de capacitaciones es bastante deficiente por no 18 empleados respondieron malo y 20 que es regular, por lo tanto la empresa debe procurar invertir más en capaciones para que redunde en beneficio de la organización, que el tipo de capacitaciones que reciben son las que ofrece la ARL que en nada ayudan a este tema, ya que no es la adecuada Otro punto neurálgico y que es de mucha importancia es el tema de retroalimentación, ya genera la impresión de los superiores no están capacitados para ofrecerla, y esto genera cierta apatía y desinterés del empleado, ya que lo que espera es que mediante una comunicación clara se le informen de las causas que afectan su desempeño. Esto quiere decir que la empresa está fallando en la la parte de recursos humanos que son los encargados de tener un cronograma establecido y con unos lineamientos de preguntas a encuestar y que se realicen activamente para mejorar el desempeño de los empleados

5.2. Formulación de Recomendaciones.

Como una contribución al mejoramiento del funcionamiento organizativo en general y de la gestión de Recursos Humanos en particular dentro de la empresa Labores de

Colombia Ltda. Cartagena seguidamente se presenta una serie de sugerencias relacionadas directa o indirectamente con el proceso de capacitación y Evaluación del desempeño en esta organización.

a. Estructurar el Sistema de Evaluación del Desempeño a través del diseño de un proceso formal que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la Evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la Evaluación del Desempeño un proceso continuo y eficaz que contribuya con el mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la organización en general.

b. Establecer un método de Evaluación del Desempeño basado en Competencias, donde se evalúen a cada miembro de la organización según los caracteres propios de cada cargo.

c. Instaurar en la organización un ambiente que permita la comunicación abierta, franca y respetuosa acerca del desempeño de todos sus miembros, así mismo fomentar la participación activa de todos en el proceso de Evaluación del Desempeño.

d. Reconocer el desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores con incentivos (bien sea verbales o concretos, con bonificaciones), que le sirvan de motivación para continuar llevando a cabo sus funciones eficientemente. Igualmente al detectar un desempeño por debajo de los estándares establecidos en la organización establecer planes de mejoramientos conjuntamente con los trabajadores con objetivos a lograr en plazos determinados con el seguimiento de su jefe inmediato y reuniones periódicas para revisión de los avances o logros alcanzados.

e. Concientizar a nivel de los directivos y de los empleados la necesidad de la aplicación concreta de un proceso formal de Evaluación del Desempeño.

5.3. Propuesta

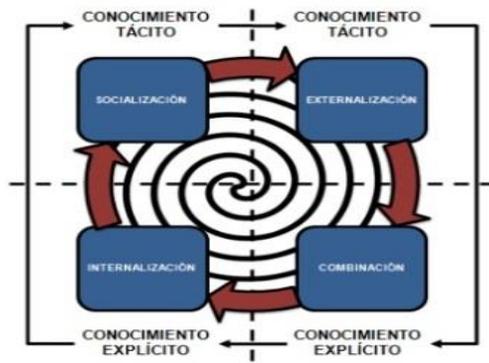
MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LABORES DE COLOMBIA LTDA.

Después de observar los resultados de la auditoría realizada a la empresa Labores de Colombia, se presenta plan de mejoramiento y estrategias esenciales para el área de capacitación y evaluación del desempeño según los hallazgos identificados y en aras de contribuir a mejorar las áreas de capacitación y evaluación de desempeño con el propósito de aumentar la competitividad y productividad del personal que hace parte de la empresa. Todo lo anterior basado en el modelo SECI y el ciclo PHVA.

Modelo Creación Del Conocimiento (Nonaka&Takeuchi)

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

de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka&Takeuchi, 1995).



La espiral del conocimiento de Nonaka

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

En el proceso de combinación, el conocimiento pasa de explícito a explícito. Esta fase tiene por objetivo transformar el conocimiento en formas más complejas, es decir es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se intercambia y combina por diferentes vías como las juntas, los documentos, las conversaciones, los correos electrónicos, entre otros.

El proceso de interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia

de otros. En este proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito(ver Figura 3-2).

Los dos tipos de conocimiento.

Conocimiento Tácito (subjetivo)	Conocimiento Explícito (objetivo)
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la experiencia (cuerpo)• Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)• Conocimiento análogo (práctica)	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento racional (mente)• Conocimiento secuencial (allá y entonces)• Conocimiento digital (teoría)

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

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

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

Mucho de lo que se conoce no se puede poner en palabras. Sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos logran aumentar su expresión acerca del algo

que conocen y aún no han podido expresar. Se reconsidera el saber humano partiendo del hecho de que se puede conocer más de lo que se puede contar -“we can know more than we can tell”- (Polanyi, 1967, p. 4).

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

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

Es fundamental en los procesos de innovación y considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo[1]. Su sustento se encuentra en el conocimiento humano (Nonaka&Takeuchi, 1995).

Para Nonaka&Takeuchi (1995) el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento.

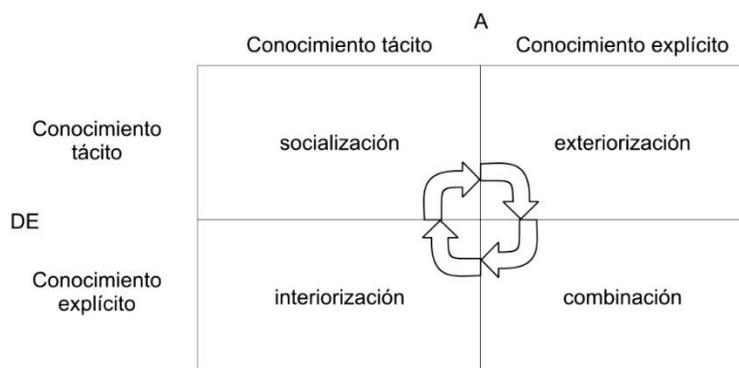
La manera como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional –nivel ontológico-, es presentada por Nonaka&Takeuchi (1995) y se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de conversión de conocimiento, a la cual denominan la dimensión epistemológica.

Cuatro formas de conversión de conocimiento	
¿CÓMO SE LOGRA?	
Socialización: De tácito a tácito	1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes. 2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica. 3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva. PALABRA CLAVE: <i>Experiencia</i> USOS: <ul style="list-style-type: none"> • En el desarrollo de nuevos productos y servicios. • En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos. • Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.
Exteriorización:	1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

<p>De tácito a explícito</p>	<p>2) A través de la escritura y el diálogo.</p> <p>3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo.</p> <p>4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros.</p> <p>5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.</p> <p>6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.</p> <p>PALABRA CLAVE: <i>Metáfora</i></p> <p>USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve la reflexión e interacción entre individuos. • Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.
<p>Combinación:</p> <p>De explícito a explícito</p>	<p>1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.</p> <p>2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos.</p> <p>3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.</p> <p>PALABRA CLAVE: <i>Sistematización</i></p> <p>USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos conceptos
<p>Interiorización:</p> <p>De explícito a tácito</p>	<p>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias.</p> <p>2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.</p> <p>PALABRA CLAVE: <i>Aprender haciendo</i></p> <p>USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias. • Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre

otros miembros de la organización, quienes a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.

Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. La Figura refleja cómo la base de la creación de conocimiento es el conocimiento tácito concebido y acumulado en el plano individual, el cual debe ser movilizado y, por ende ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento. “Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización (Nonaka&Takeuchi, 1995.)



El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan, Do, Check, Act*.

Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorado permanentemente la calidad,

también le facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y por supuesto una mejor rentabilidad.

Por su dinamismo puede ser utilizado en todos los procesos de la organización y por su simple aplicación, que si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz.

A través de cada uno de los pasos del ciclo PHVA las empresas pueden:

PLANIFICAR: En esta etapa se definen los objetivos y cómo lograrlos, esto de acuerdo a políticas organizacionales y necesidades de los clientes. Puede ser de gran utilidad realizar grupos de trabajo, escuchar opiniones de los trabajadores y utilizar herramientas de planificación como por ejemplo: 5W2H en la cual se responden 7 preguntas claves cuyas palabras en inglés inician con W y H : ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (Howmuch).

Hay que recordar que esta etapa es muy importante y es la que permite el desarrollo de las otras, lo que indica que si no se planea bien los resultados en las otras 3 etapas no serán confiables.

HACER: Es ejecutar lo planeado, en esta etapa es recomendable hacer pruebas piloto antes de implantar los procesos definidos. En su desarrollo se puede evidenciar los problemas que se tienen en la implementación, se identifican las oportunidades de mejora y su implementación.

VERIFICAR: En esta etapa se comprueba que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estos estén acorde con las políticas y a toda la planeación inicial.

ACTUAR: Mediante este paso se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo.

En conclusión la adopción del ciclo PHVA es de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas, pues es frecuente que en las organizaciones se culpen a los trabajadores por los malos resultados cuando en realidad lo que falla es el proceso, de ahí la gran importancia que tiene el compromiso gerencial, pues es en este nivel en donde se deben buscar las estrategias que le permita a las empresas liderar el mercado, ser auto-sostenibles y rentables.



De acuerdo a los dos modelos anteriores se propone plan de mejora para el proceso de talento humano de LABORES DE COLOMBIA LTDA. "Ladecol", en las áreas de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

a) Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño se lleva a cabo como un procedimiento estructural y Sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados que tienen relación con el trabajo, de tal manera que permita determinar en

qué medida es productivo el empleado y ver si su rendimiento es mejorable en el futuro. Según Werther y Davis, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Para el cierre de esta etapa se identifican los indicadores que reflejen el cumplimiento de las competencias (certificaciones).

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

La empresa realizara mediciones de desempeño a todo el personal de la organización teniendo como referencia, el perfil del cargo donde se establecen las competencias requeridas del cargo (educación, formación, habilidades y experiencia)

- Se realizarán mediciones de desempeño con el fin de identificar brechas de conocimientos para mejorar el rendimiento de los trabajadores (horizonte de tiempo: 1 año).
- La empresa retroalimentara al evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos.
- La empresa debe implementara plan de mejora en caso que el evaluado no alcance la puntuación o la meta propuesta.

b) Capacitación

La empresa desarrollara el plan de capacitación de acuerdo a intervalos planificados.

- Establecerá convenios de aprendizajes con entidades que le puedan brindar capacitación sin costo, tales como el SENA, proveedores de productos etc.
- Se realizará un sistema de mejora continua que aumente los conocimientos de los empleados, pero permita que estos puedan ser bien enfocados en pro del mejoramiento organizacional (horizonte de tiempo: 3 años).

SICLO PHVA	DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PLANEAR	Realizar una programación del modelo de evaluación aplicar, (a quien voy a evaluar, cuando voy realizar la evaluación, que voy a evaluar, que recursos voy a utilizar)
HACER	Realizar la evaluación de desempeño de acuerdo a lo programado.
VERIFICAR	Verificar que se alcanzaron los objetivos propuestos con la evaluación
ACTUAR	Tomar acciones de acuerdo a los resultados obtenidos correctivos, preventivos o de mejoras según sea el caso.

SICLO PHVA	CAPACITACION
PLANEAR	Realizar programa de capacitación anual o según sea la necesidad.
HACER	Desarrollar el programa de acuerdo a lo planeado o programado, según las necesidades evidenciadas.
VERIFICAR	verificar que las capacitaciones programadas hayan sido eficaces (evaluar si la capacitación cumplió con los objetivos propuesto)

El modelo SECI al igual que el Ciclo PHVA consta de cuatro etapas importantes y decisivas que se deben tener en cuenta en las Áreas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, para lograr el desarrollo de competencias en los trabajadores de la empresa Labores de Colombia Ltda, lo que a su vez conlleva al mejoramiento continuo de sus procesos.

5.4 Recursos

5.4.1 Recursos humanos

El Presente trabajo de investigación lo llevarán a cabo cinco estudiantes del Programa de Administración de empresas de la ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS – ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

5.4.2 Recursos materiales

Para la realización del trabajo se requerirán los siguientes recursos materiales:

Cinco computadores, trabajos de grado, artículos, monografías, libros, internet y cinco SmartPhones. Correos electrónicos, Skype.

5.5 Cronograma de Actividades

	DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA EL 2016											
ACTIVIDADES	ENER O	FEBRER O	MARZ O	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOST O	SEPTIEMBR E	OCTUBR E	NOVIEMBR E	DICIEMBR E
PREPARACION	■	■										
SENSIBILIZACION			■	■								
PROCESO DE EVALUACION					■	■						
RECOLECCION DE DATOS							■					
REPORTEO								■				
RETROALIMENTACION									■			
PLANES DE DESARROLLO										■	■	■

6. Bibliografía

Nonaka, Takeuchi (1995). Proceso de creación del Conocimiento. Recuperado el 23 de mayo de 2007. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

Valhondo, Domingo (2003). Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: EdicionesDíaz Santos.

Arthur Andersen (1997). *The Knowledge Management Assessment Tool, developed jointly by Arthur Andersen & the American Productivity and Quality Center*. Recuperado el 6 de julio de 2009, de www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm

Bornemann, M. et al. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Graz, Austria: WissensmanagementForum. 40 páginas.

Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363 – 372.

Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Davenport, T.H. y Grover, V. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 5-21.

Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: "How Organizations Manage What They Know"*. (1a. ed., pp. 1-10). Boston: Harvard Business School Press.

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (s.f.). COMPETENCIAS LABORALES. pp. 2-11. Disponible en el sitio http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf Recuperado en enero de 2015

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (s.f.). COMPETENCIAS LABORALES. pp. 15-66 Disponible en el sitio http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf Recuperado en enero de 2015

Ejemplo aplicado: Competencias y métodos para identificar competencias.
Irigoin, M & Vargas, F. (s.f.). Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias. Disponible en el sitio http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf Recuperado en enero de 2015

7. ANEXOS

HISTORIA DE LA EMPRESA

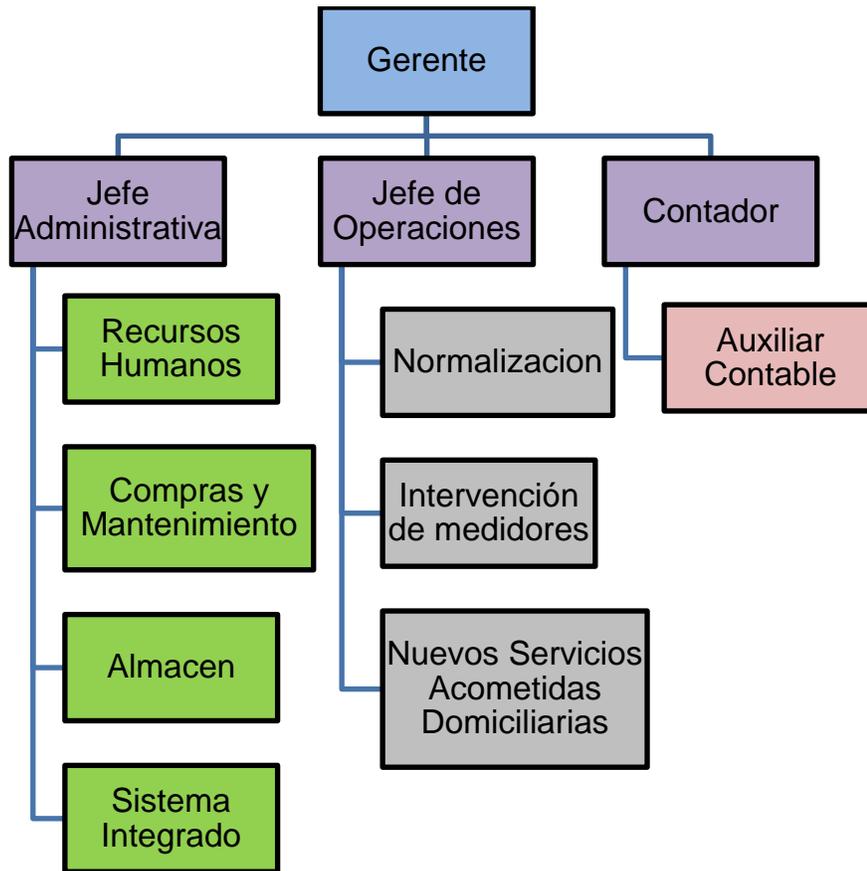
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Identificación NIT: 806.001.942 – 1

1.1.1. Actividad Económica

La empresa LABORES DE COLOMBIA LTDA. (LADECOL) fue fundada con el fin de prestar servicios de obras civiles e hidráulicas a los usuarios de Aguas de Cartagena.

Organigrama de LABORES DE COLOMBIA LTDA.



Fuente: Jefe Administrativa de LABORES DE COLOMBIA LTDA

1.1.4 Población Trabajadora

Tabla # 5. Número de trabajadores por Sexo y Área.

SEXO	ÁREA	CANTIDAD
MUJER	ADMINISTRATIVOS	7
	OPERATIVOS	1
HOMBRE	ADMINISTRATIVOS	3
	OPERATIVOS	46
TOTAL		60

Fuente: Jefe Administrativa de LABORES DE COLOMBIA LTDA.

Tabla # 6. Horario de trabajo

ÁREA	DÍAS	MAÑANA		TARDE	
		DE	A	DE	A
ADMINISTRATIVO	LUNES A VIERNES	7:00	12:00	2:00	5:30
	SÁBADOS	8:00		1:30	
OPERATIVO *	LUNES A VIERNES	7:30		6:00	
	SÁBADOS	8:00		5:30	

1.1.6 Planeación Estratégica

Misión: LABORES DE COLOMBIA LTDA “LADECOL” es una empresa dedicada a la prestación de servicios de: normalización de acometidas, intervención de medidores de agua potable e instalación de nuevos servicios de acueducto, obras civiles y trabajos afines, cumpliendo con las especificaciones técnicas del cliente y contando con un equipo humano competente, que nos permite asegurar la efectividad de los servicios prestados.

Visión: LABORES DE COLOMBIA LTDA “LADECOL” se proyecta para el año 2018 ser una empresa reconocida a nivel local, por su amplia trayectoria y experiencia en la prestación de servicios de normalización de acometidas, intervención de medidores de agua potable e instalación de nuevos servicios de acueducto, obras civiles y trabajos afines, caracterizados por una cultura de servicio basado en el compromiso de nuestros colaboradores.

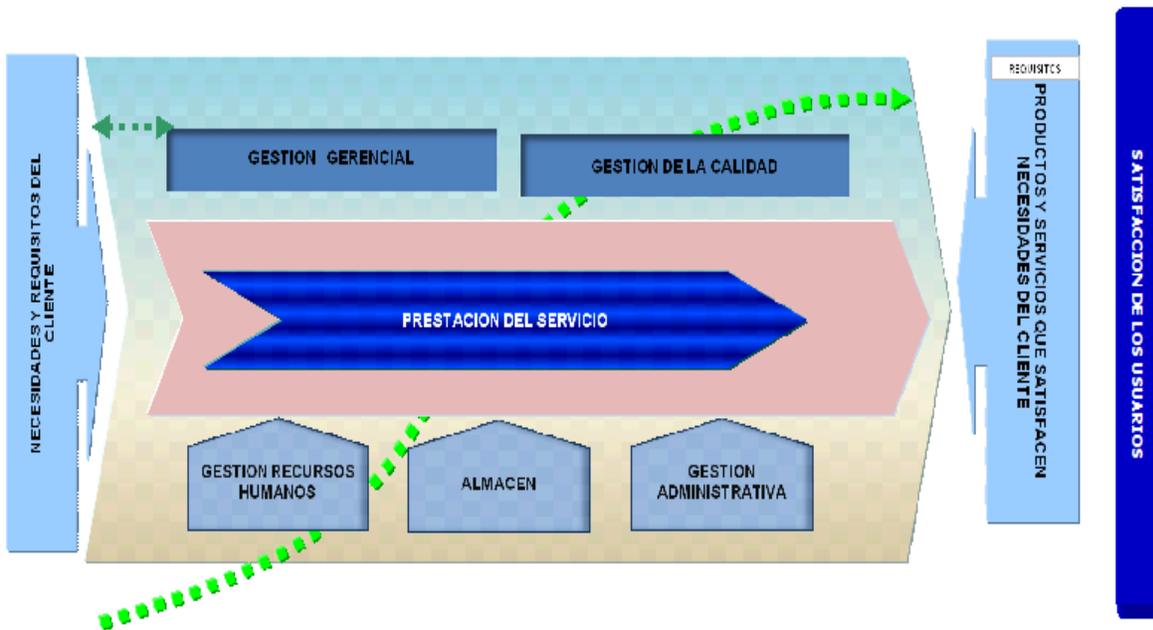
Política de Calidad: LABORES DE COLOMBIA LTDA “LADECOL”, está comprometida a garantizar la satisfacción de sus clientes y mejoramiento continuo de sus procesos, a través de un recurso humano competente, prestando un servicio de maneja oportuna y cumpliendo con especificaciones técnicas, a fin de aumentar el desarrollo socio económico de la organización.

Valores:

- Orden, respeto por las normas y las personas
- Responsabilidad Ambiental y Social
- Calidad

- Trabajo en Equipo
- Sentido de Pertenencia
- Construcción de una Patria Mejor

Mapa de Procesos



Fuente: Jefe Administrativa de LABORES DE COLOMBIA LTDA.