

**DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA LA EMPRESA DEPRISA SEDE TUNJA**

CAROLINA JUDITH COLMENARES CARREÑO

DAVID RICARDO CEPEDA GÓMEZ

JUAN PABLO GACHA

MAGDA VIVIANA SZEMELVEISZ YAKAB

MARISOL PÉREZ MORALES

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
NOVIEMBRE, 2015**

**DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA LA EMPRESA DEPRISA SEDE TUNJA**

Grupo: 79:

CAROLINA JUDITH COLMENARES CARREÑO – 23349963 BOAVITA

DAVID RICARDO CEPEDA GÓMEZ - 1050692355 CIÉNAGA

JUAN PABLO GACHA – 7174124 TUNJA

MAGDA VIVIANA SZEMELVEISZ YAKAB – 1056801261 SAMACÁ

MARISOL PÉREZ MORALES – 40038873 TUNJA

Trabajo de grado presentados como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas

Dra. MARÍA ERIKA NARVÁEZ FERRÍN

Tutora

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
NOVIEMBRE, 2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1 EL PROBLEMA	9
1.1 Antecedentes del Problema	9
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación	13
2 REVISIÓN DE LITERATURA	14
2.1 Gestión del conocimiento – Modelo Nonaka y Takeuchi	14
2.2 Gestión del talento humano, teorías y evolución	18
2.3 Capacitación empresarial con énfasis en evaluación de desempeño	19
2.4 Gestión por competencias	20
2.5 Círculo Deming	25
3 METODOLOGÍA GENERAL	27
3.1 Método de la investigación	27
3.2 Población y muestra	28
3.2.1 Población	28
3.2.2 Muestra	28
3.3 Fuentes de información	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	29
4.1 Presentación de Resultados cuantitativos	30
4.2 Presentación de Resultados cualitativos	33
4.3 Análisis de datos cuantitativos	35
4.4 Análisis de datos cualitativos	36
5 CONCLUSIONES	39
5.1 Resumen de hallazgos	39
5.2 Recomendaciones	40

5.3	Propuesta.....	41
5.3.1	Recursos: humanos, materiales, financieros	44
5.3.2	Cronograma de actividades. Diagrama de Gantt.....	48
6	REFERENCIAS	49
	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presentación de resultados cualitativos.....	33
Tabla 2. Presentación de análisis de datos cuantitativos.....	35
Tabla 3. Resumen de la propuesta	44
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	48

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 ¿Usted sabe quién es su jefe inmediato?	30
Ilustración 2 ¿Quién es su jefe inmediato?	30
Ilustración 3 ¿Cuándo usted tiene un inconveniente en su labor diaria a quién le informa?	31
Ilustración 4 ¿Quién es la persona encargada de supervisar su trabajo y evaluar su desempeño?31	
Ilustración 5 ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?	32
Ilustración 6 ¿Considera que la manera en la que evalúan su desempeño dentro de la compañía es adecuada?	32
Ilustración 7 Socialización	41
Ilustración 8 Combinación	42
Ilustración 9 Exteriorización	43
Ilustración 10 Interiorización	43

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se ha observado la forma como ha evolucionado el concepto y la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, como una estrategia clave para el éxito y el crecimiento de la misma. Gracias a ello, las empresas han desarrollado planes de mejoramiento con el fin de conservar, descubrir y aprovechar habilidades que tal vez el mismo hombre no sabía de sí mismo, creando un equilibrio de crecimiento y beneficio mutuo, entre los empleados y la organización.

En la actualidad muchas empresas cuentan con un área que desarrolla actividades con el fin de motivar a las personas a través de incentivos que abarcan lo económico, personal, profesional y familiar, dado que el hombre por su naturaleza de complejidad se desenvuelve en varios campos sociales, que forman parte de su vida y su futuro. Por ello el área de Gestión Humana se ha estructurado para contribuir con el talento y el logro de los objetivos de las personas, que son las que finalmente trabajan para llevar a cabo los logros de la Compañía.

La gestión de conocimiento existe actualmente en todas las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes y usuarios, sin embargo, las condiciones del entorno empresarial de hoy día, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen y mantenerse es un reto, razón por la cual se hace necesario convertir la gestión del conocimiento, en un elemento protagonista de vital importancia para que las empresas puedan tener un nivel competitivo dentro del mercado global.

Es así, como la gestión del conocimiento se torna en un enfoque orientado a disminuir los riesgos a nivel de empresa y actúa como motor del cambio dentro de la organización. Por ello si las empresas quieren permanecer y ser cada vez más fuertes deben generar valor e innovar sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de tal manera que la compañía este comprometida al igual que todos sus colaboradores aportando su conocimiento y experiencias para que contribuyan a la optimización de los procesos.

Cada actividad del área de Gestión Humana además de preservar los intereses de sus trabajadores, debe velar por el desarrollo de su talento humano, pues otra forma de motivar y beneficiar su labor, es la de proporcionar las herramientas de competitividad, conocimiento y habilidad para desempeñarse no solo en sus puestos de trabajo, sino en su vida personal y profesional, formando a colaboradores cada vez más capacitados para afrontar los retos y las diferentes situaciones que día a día forman parte del enriquecimiento intelectual y empírico de las personas.

A través de este proyecto se quiere analizar el estado en el que se encuentra actualmente el proceso de capacitación implementado por el área de Gestión Humana de DEPRISA para todos sus colaboradores, con el ánimo de desarrollar una propuesta de mejoramiento, basados en el modelo Nonaka y Takeuchi y el Ciclo Deming, que beneficie a la empresa y a sus trabajadores de una manera más efectiva, agregando valor a las personas y así mismo incentivando a la empresa a ver la capacitación como una inversión de largo alcance y de resultados efectivos.

1. EL PROBLEMA

Para el desarrollo de este Capítulo abordamos el Tema de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Talento Humano, en el área de *capacitación y evaluación* en las organizaciones. Para tal fin presentaremos los diferentes conceptos y teorías que se asocian con el estudio de esta investigación. Dada la importancia que ha tenido en los últimos años por cuanto lo que permite sostener en el tiempo los procesos de desarrollo y crecimiento organizacional es la acumulación de conocimiento que se realiza a través de las personas, y esta forma solo se puede llevar a cabo transformando los conceptos sobre las habilidades y destrezas que tienen los empleados.

1.1 Antecedentes del Problema

A través de la historia el área de RRHH ha sido la que ha sufrido tantos cambios que hasta el nombre es uno de ellos, es tal caso que en algunas organizaciones se conoce con el nombre de administración de *Recursos Humanos*, en otras se conoce con el nombre de *Gestión De Talento Humano, Gestión de Capital Humano, Administración De Capital Humano E Incluso Gestión De Personas*.

En un comienzo el área de RRHH fue tomado como netamente gerencial y externo, es decir, la empresa directamente no se encargaba de buscar a sus empleados sino lo delegaba en empresas especializadas en el tema, pero con el mundo tan cambiante y competitivo se vio en la necesidad de realizar un estudio más profundo sobre las estrategias necesarias para mantener, superar o sobrevivir en el medio en que las empresas buscan ser exitosas. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar sus operaciones ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, se aumenta el número de personas para la atención, generando la necesidad de intensificar la aplicación de conocimiento, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa, así se garantizan que los recursos materiales, financieros y tecnológicos, se utilicen con eficiencia, eficacia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional..

Las organizaciones para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, cambian sus conceptos y modifican las prácticas gerenciales. Es así que a cambio de invertir directamente en sus productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven y saben cómo satisfacerlos y tenerlos contentos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia que las empresas optan es que las personas cumplan el objetivo que la organización se plantee. (Chiavenato)

Han sido varias las investigaciones realizadas por diferentes empresas a nivel nacional e internacional, sobre el tema de Gestión del Conocimiento con énfasis en la capacitación y evaluación de RR.HH. Tendremos como ejemplo la empresa GEOCUBA, en la que demuestran la gran importancia de la capacitación y evaluación del personal que labora en la empresa para que la organización salga favorecida en el medio tan grande de competitividad que existe y llegar a cumplir sus metas.

Para el caso que nos atañe diremos que en septiembre de 1996 nace DEPRISA, luego que el Ministerio de Comunicaciones concedió a AVIANCA la licencia para transportar envíos bajo la modalidad de mensajería especializada. Desde su inicio, ofrece el servicio más ágil en el mercado de la mensajería especializada nacional e internacional. Con el fin de consolidar las líneas de servicio y lograr un mayor posicionamiento, en 2001, DEPRISA se une a la División de Carga Nacional, adoptando así la línea de servicio de transporte de carga nacional, adicional a la de Courier.

Actualmente cuenta con 2500 colaboradores y 600 Puntos de Servicio, ubicados estratégicamente a nivel nacional.

Para este trabajo nos centraremos en la base de Tunja (estación TNB) la cual lleva 8 años de operación, ubicada en la carrera 12 # 18-74 y cuenta con 11 colaboradores a saber:

- Una asesora comercial
- Un auxiliar de operaciones
- Dos Courier
- Un supernumerario

- Una auxiliar administrativa
- Una ejecutiva de cuenta
- Un coordinador logístico de transporte
- Un conductor
- Un auxiliar de la móvil
- Servicios generales

Los cuales son capacitados de la siguiente manera:

A través de la plataforma AVANCEMOS Y ECOA (Escuela de Capacitación de Coopava) por medio de cursos virtuales. Con instructores del SENA, los cuales los capacitan para lograr el mejoramiento en la calidad del trabajo en equipo y desarrollar un mejor Servicio al Cliente. Estas capacitaciones se llevan a cabo en horas no laborables (domingo). Los principales temas de capacitación son servicio al cliente, embalajes, mercancías peligrosas, cooperativismo y economía solidaria.

Luego del análisis de la trayectoria que ha tenido la empresa, por ser de las primeras por decirlo de alguna forma, la pionera en este tipo de negocio, se puede concluir sobre el tema de capacitación y evaluación de la empresa DEPRISA, no son las más idóneas ni suficientes para cumplir con los objetivos trazados por la empresa, para que sean los numero uno en transporte de mercancía, por lo que se hace necesario un plan de mejoramiento para resolverlo.

1.2 Planteamiento del problema

DEPRISA como una organización líder en la prestación de servicios de transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información y el conocimiento. Esta adaptación solo es posible por medio de la implementación de herramientas que permitan la gestión y administración de estos factores.

El trabajo investigado se desarrolla en torno al inadecuado proceso de gestión del conocimiento con un enfoque de capacitación y evaluación de desempeño de los 11 colaboradores de la empresa Deprisa base Tunja (estación TNB), en cuya empresa no existe un área específica de talento humano que se encargue de todos los análisis respecto al desempeño del personal de la compañía. Esto a su vez, se debe a que sus colaboradores son contratados a través de cooperativas, lo cual, aunque se ha comprobado resulta económicamente viable, debilita el enfoque cliente interno (empleados).

Tanto para Deprisa, como para cualquier empresa en general, esta situación conduce a una ineficiente orientación de las acciones del personal a la obtención de objetivos, dificulta la supervisión del personal, resta transparencia al sistema de promociones, se reduce la motivación del personal lo que se refleja en un deterioro de la productividad y desviación de las metas corporativas sin la posibilidad de reorientar el camino.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de Gestión del Conocimiento para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño de la empresa DEPRISA, sede Tunja.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del recurso humano en torno a la capacitación de personal y evaluaciones de desempeño.
- Estructurar el modelo SECI de la estación a través de la aplicación de sus etapas

- Determinar las necesidades o fallas en el proceso de capacitación y evaluación del desempeño el personal que labora en la empresa DEPRISA sede Tunja
- Señalar los criterios de evaluación del desempeño utilizando como herramienta el manual de funciones.

1.4 Justificación

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde se requiere contar con un modelo de Gestión de Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano. La sociedad del conocimiento y la información son conceptos que se hacen cada vez más importantes dentro de las organizaciones y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento, convirtiéndolas en un modelo en la organización, ya que permanentemente, a través del conocimiento, se aumenta su valor económico, cultural, social y educativo; a su vez el modelo de Gestión de Conocimiento, proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo (Aportela, 2008).

Es el conocimiento el que permite a las organizaciones aumentar su valor en cualquier campo. Por esta razón y con el funcionamiento en el conocimiento organizacional o colectivo existente se llevará DEPRISA a ser líderes en este tema.

Un personal bien capacitado presta un excelente servicio pero es importante tener un programa de capacitación definido acompañado de unos estándares de calidad y un sistema de evaluación que nos permita medir los resultados de los trabajadores, procedimientos y de los procesos de la compañía. ¿A quién le sirve los resultados del estudio? Con este estudio se busca beneficiar al personal de deprisa Tunja (estación TNB) pues aunque Avianca tiene definido un sistema de capacitación el cual es apoyado por el Sena y las plataformas avancemos y Ecoa, el personal de Tunja está siendo capacitado continuamente pero no hay un sistema definido como tal para evaluar el rendimiento y las relaciones interpersonales pues en la base de Tunja no se cuenta con una persona encargada del RRHH de TNB. Cabe aclarar que Deprisa maneja una liga en la cual se define grupos y se simula un partido de fútbol en el cual los goles los marcan con calidad de

entrega efectividad de entrega tiempos de entrega. Al desarrollar este estudio se busca implementar el modelo SECI y de esta manera lograr la mejora de la compañía y el bienestar del recurso humano.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Los autores realizan un análisis crítico de la literatura especializada, que incluye conceptos clave en la gestión del conocimiento con un enfoque en evaluación de desempeño, incluyendo el estudio de las teorías clásicas al respecto.

Las empresas de hoy no sólo buscan cubrir el perfil de un puesto, sino aumentar las competencias de sus empleados para que tengan un desarrollo de acuerdo a sus características, y su funcionamiento ayude al crecimiento de las mismas. No sólo la tecnología es indispensable para lograr la productividad dentro de las empresas y poder así satisfacer al mercado; sino también el uso al conocimiento donde se hace necesario la capacitación para poderlo administrar.

1.4 Gestión del conocimiento – Modelo Nonaka y Takeuchi

El conocimiento es el activo más importante de las organizaciones, es todo lo que adquirimos mediante nuestra interacción con el entorno, es el resultado de la experiencia organizada y almacenada en la mente del individuo de una forma que es la única para cada persona.

La gestión del conocimiento, consiste en transformar a la empresa en una empresa del conocimiento, basada en los saberes de su gente en base a pruebas que midan el éxito, eficiencia, eficacia, la capacidad de adaptación tecnológica para conectar a la gente, para el rediseño de procesos y de la organización, a la globalización, a las nuevas formas de contrato social e incentivos a la gente y al desarrollo del potencial del individuo. Es aquí donde la gestión del conocimiento empieza a jugar un papel de gran importancia, ya que como proponen varios actores esta es la forma correcta como se debe gestionar y desarrollar el conocimiento en el entorno empresarial.

El modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), desarrolla la teoría de gestión del conocimiento en las organizaciones, en el cual las empresas japonesas y su enfoque práctico de gestión fueron tomadas como base de la investigación. A partir de esta investigación y de la revisión de postulados económicos y corrientes filosóficas referentes a la temática, los autores desarrollaron conceptos como (Nonaka y Takeuchi, 1995):

· Conocimiento explícito: “Puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales”.

· Conocimiento tácito: “No es fácilmente visible y expresable, es altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otros. La visión subjetiva, intuiciones, corazonadas; así como ideales, valores o emociones, entran en esta categoría de conocimiento. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y la experiencia individual”.

Esta interpretación del conocimiento tácito tiene tres contenidos:

1) Gran poder de aprendizaje por la experiencia directa, basado en prueba y error.

2) Una vez realizado el conocimiento tácito, de alguna forma se empieza a pensar en la innovación, visto éste como un proceso altamente individual, personal y de renovación organizacional.

3) Se debe dejar de pensar que el conocimiento organizacional sólo puede ser adquirido a través de la revisión de escritos y entender que a través de las metáforas, representaciones o experiencias se gana la visión, perspicacia e intuición necesarias en la creación y acumulación de conocimiento.

En efecto, según Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento se presenta por medio de la transformación de estos dos tipos de conocimiento, tácito y explícito. En este modelo el conocimiento se transforma entre sí o de uno a otro, comenzando desde lo individual y hacia lo

colectivo y sinérgico a nivel de organización desencadenando una onda de conocimiento que posibilita el cambio y la innovación no solo en productos, servicios y tecnología sino también e igual de importante, en procesos, procedimientos y estrategias que finalmente garantizan un buen producto y/o servicio.

La transformación del conocimiento se da en cuatro formas: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito):

- Socialización (tácito a tácito): el conocimiento se transfiere fundamentalmente por la experiencia, de tal manera que en el proceso de socialización, se comparten experiencias a través de la observación, la imitación, la práctica o a través de discusiones, para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Como involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es muy difícil lograr, sin un contacto personal, cara a cara, y por esta misma razón requiere que los individuos empaticen entre sí (Rynes et al., 2001).

- Externalización (tácito a explícito): está asociada a la creación de conceptos. “El modelo mental tácito es verbalizado en palabras y frases, y finalmente cristalizado en conceptos explícitos...” (Nonaka y Takeuchi, 1995). En esta fase los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento: inducción, deducción y abducción, pero, sobre todo este último que emplea el lenguaje figurado de las metáforas y las analogías. A la externalización los autores le atribuyen la clave de la creación de nuevos conocimientos, por ser el proceso en el que se forman los conceptos en forma explícita y por los métodos que exige.

- Combinación (Explícito a Explícito): es un proceso de sistematización de información y conceptos, en el cual se reconfigura la información existente y que se inicia con uno o varios conceptos justificados. Éstos son expresados en la intención organizacional, en la visión o en la estrategia (Conocimiento explícito), para llegar a un prototipo de producto o servicio (Conocimiento explícito), con la competencia de diferentes expertos de la organización (Investigación y desarrollo, mercado, control de calidad, etc.), o también para llegar a un nuevo modelo de un proceso organizativo o de una nueva estructura (Conocimiento explícito) donde intervienen equipos de todas las áreas organizacionales.

· Internalización (Explícito a tácito): la existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental y es aquí donde toma relevancia el proceso de la internalización, pues hasta que el conocimiento explícito no haya sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento, pues aunque existan procesos grupales, son las personas en sí mismas las que producen el nuevo conocimiento.

La deferencia y consideración a estas cuatro formas de conversión y tratamiento que este modelo de gestión del conocimiento creado por Nonaka y Takeuchi (1995) realiza, da lugar se al llamado modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización).

Así, se define la gestión del conocimiento como acciones destinadas a organizar y estructurar procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos es según Nonaka y Takeuchi (1995), Huan et al (2000), Rivero (2002), y González (2009) el proceso que identifica los conocimientos requeridos para disponer de estos y aplicar los convenientes.

Rodríguez Gómez, 2006, manifiesta que la gestión del conocimiento, consiste en un conjunto de procesos de identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización; orientados al desarrollo organizacional y personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización el individuo.

Para Blanco y Jaime (2007), la gestión del conocimiento resulta ser algo más que el movimiento de datos e información. Lo entiende como la integración de distintos conocimientos para formar un todo, tanto del compartido como del acceso al mismo, de su acumulación y por último, de la aprobación y desarrollo de pericia a través de la organización.

2.2 Gestión del talento humano, teorías y evolución

El entorno empresarial a nivel nacional e internacional exige un talento humano cada vez más competente, especializado y enfocado a la gestión estratégica de la organización a la que pertenecen orientando el éxito de las mismas y garantizando su ventaja competitiva a partir de sus procesos internos.

Las tendencias tanto en la práctica como en investigación de la gestión humana, son descritas por Calderón, Naranjo & Álvarez (2007), con un enfoque en el marco de las estrategias empresariales en Colombia, donde la modernización de la cultura organizacional ha sido una constante en el desarrollo competitivo empresarial, dada la necesidad de incursionar en el mercado internacional. Exponen estudios relacionados de gestión organizacional en el país, donde se identifica que en las pequeñas empresas, la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe, y está limitada a la detección de problemas y no conduce a la formulación de programas de capacitación para el mejoramiento de los procesos y promoción del personal.

Por su parte, Saldarriaga (2008), analiza las tendencias y perspectivas de la gestión humana a nivel mundial, quien la describe como la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar, proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. Expone que la base para establecer una perspectiva teórica que pueda reflejar de forma analítica los procesos de administración del talento humano, debe establecerse en los teóricos clásicos de la Sociología y administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Michael Porter, quienes desde sus perspectivas han contribuido al estudio de la organización y sus respectivas interacciones a nivel interno y con el entorno.

Los modelos en gestión del talento humano, se han modificado de acuerdo a la visión empresarial y las tendencias administrativas como lo afirman Pardo & Porras (2011) quienes explican además, que la gestión humana se ve altamente influenciada por la globalización y la modernidad y definen cuatro elementos claves en la gestión humana, a saber, la gestión del

conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Así, exponen tres enfoques o visiones importantes para el desarrollo de la gestión humana:

Enfoque Talento humano

La empresa es el escenario donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo.

Enfoque administrativo

El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados.

Enfoque proactivo

La administración del talento humano consiste en fomentar en los colaboradores estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades a cualquier nivel.

En general, las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano dentro de la organización y trabajar en torno a él, en sus fortalezas, capacidades y sentimientos, generando un aspecto diferenciador en cada organización que la haga más productiva y competitiva.

2.3 Capacitación empresarial con énfasis en evaluación de desempeño

En el entorno empresarial, es conveniente determinar el efecto que la capacitación genera en todos los aspectos de competitividad. Padilla & Juárez (2006) adoptan un enfoque sistémico donde se examinan las actividades al interior de las empresas y la influencia de la capacitación en estas, la evidencia empírica, ha permitido definir que la capacitación en la empresa tienen un impacto diferenciado en la competitividad industrial con distintas características tecnológicas y ejerce un impacto positivo y diferenciador en cuanto a la difusión de conocimientos a nivel de entorno organizacional.

Padilla & Juárez (2006), abordan la definición del capital humano como los conocimientos y habilidades adquiridos a nivel de la educación formal y la experiencia que otorga el desarrollo laboral. Resaltan aquellos estudios realizados en países en desarrollo que demuestran que la capacitación laboral ofrece significativos retornos en términos de productividad, ofreciendo como ventaja el enfoque en conocimientos y habilidades que los empleados necesitan para el desarrollo de las actividades propias de la organización.

Corral (2007), describe una de las tendencias empresariales más exitosas a nivel de recursos humanos, el Coaching, el cual es una tarea de seguimiento del desempeño de otros en la situación real del trabajo, ayudándoles a hacer su trabajo de forma eficaz, con el objetivo de satisfacer las expectativas de desempeño.

Díez & Abreu (2009), destacan el concepto de instrucción directa sobre el puesto, el cual ha sido usado para enseñar a los empleados a desempeñar su puesto actual, donde las instrucciones son impartidas por un capacitador, supervisor o compañero de labores, llamados instructores internos o facilitadores del aprendizaje.

Por su parte, Sánchez (2012), presenta un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de los recursos humanos. La planificación del proceso de evaluación de desempeño constituye el centro de su investigación por ser la primera etapa del proceso y por ser considerada la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración y la metodología de evaluación, todo esto con un alto grado de coherencia en las decisiones.

2.4 Gestión por competencias

Se define como el modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, esta herramienta permite flexibilizar la organización, ya que se logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente contribuir a ventajas competitivas de la organización.

Relación de la Gestión del Conocimiento con la Gestión por Competencias

Para las organizaciones es fundamental que se tome la **Gestión por competencias** como un pilar de la **Gestión del Conocimiento**, teniendo en cuenta que la gestión por competencias es dirigir de manera integral el recurso humano dentro de la organización, de esta forma se aprovechan los conocimientos al igual que las habilidades que posee cada persona dentro de la organización.

El establecer un Sistema de **Gestión por Competencias** beneficia a una organización ya que de esta forma se está desarrollando una metodología para **Gestionar el Conocimiento**, así se establece una fortaleza para la organización que comienza la Gestión del Conocimiento teniendo en cuenta que es el elemento que une a la Gestión del conocimiento con la Gestión del Recurso Humano, ya que si no existiera esta Gestión al interior del departamento de recurso humano, se debería pensar en implementarlo dentro de los objetivos estratégicos que conforman el sistema de una organización. No solo por el gran aporte que le da a la **Gestión del Conocimiento**, sino por la importancia dentro del proceso administrativo.

Los modelos de Gestión al interior de las organizaciones deben seguir una misma pauta, de esta forma: La Gestión de Recursos Humanos y su Gestión por Competencias pero todo esto enfocado hacia la Gestión del Conocimiento, por cuanto se requiere de un personal capacitado, consiente y preparado para este proceso. De igual forma la Gestión del Conocimiento aporta de manera amplia al desarrollo de Competencias en el personal en función del logro de eficiencia en productividad empresarial como también ayuda a la formación y capacitación del individuo.

Conceptos de Competencias Laborales y Enfoques Según algunos autores:

Competencias:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad." (Tamayo, 2003)

La competencia laboral es «la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes». (IHCD, en Irigoín y Vargas, 2003)

Compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él. Es más que la suma de todos esos atributos es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real. (González Maura, 2004).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores de la literatura, se observa que todos los autores coinciden que para el nuevo modelo económico de competitividad y productividad, los trabajadores deben poseer una serie de cualidades, habilidades para desempeñar un cargo.

Enfoques sobre las competencias Laborales: existen muchas interpretaciones que diferentes autores hacen respecto a los enfoques entre los cuales tenemos: Tobón (2006) Rodríguez (2007), estos pueden estar ligados a las diferentes escuelas y enfoques tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, conductista y el constructivista siendo estos tres últimos los más aplicados a nivel mundial.

Enfoque Funcionalista: de origen británico y basado en las relaciones problema-resultado-solución, la competencia define como aquello que la persona debe estar en capacidad de hacer y demostrar mediante resultados.

Tobón (2006), expresa el enfoque de esta forma: “asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas”.

Este es un enfoque muy comparativo, en términos de competencias parte del análisis de las relaciones de las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores.

Enfoque Conductista: plantea dos tipos de competencias, las personales que involucran actitudes, conducta, valores, preferencias, afán de logro, preocupación por la calidad, orientación

al cliente, etc.; y las técnicas que incluyen el uso de herramientas, lectura de instrumentos, operación de sistemas de fabricación y control (Rodríguez 2007).

Respecto a este enfoque se considera, que son modelos antiguos es decir relacionados con éxito del pasado para este enfoque es más importante los comportamientos y las conductas para conseguir el éxito; Creemos que poco apropiados para aplicarlos en la organización moderna que opera en base a cambios rápidos y permanentes por el entorno que hoy lo exige

Enfoque Constructivista: es de origen francés da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se funda la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se dan en la organización. Tobón (2006) sobre este enfoque subraya los siguiente enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional

Este enfoque enfatiza en que la apropiación del conocimiento se construye desde lo que la persona piensa e puede interpretar la información, es decir que cada quien aprende de forma distinta y que el proceso desarrolla y estimula la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y “aprender a Aprender”.

Otros conceptos de competencias

Wiig (2004), reconoció que el conocimiento es un factor fundamental detrás del éxito de las empresas y de todas sus actividades; ya que su viabilidad depende de la calidad competitiva de sus activos de conocimiento y de su buena explotación.

Debido a que las competencias se distinguen a través de las conductas de una persona, es importante destacar que éstas son las que constituyen parte del capital intelectual, ayudan de forma estratégica a las empresas ante los nuevos desafíos que impone el medio; para ello es necesario identificar las competencias que posee cada uno de sus empleados para así poder desarrollarlas y/o impulsarlas a nivel de excelencia.

La importancia de las competencias, según Alles, tiene dos enfoques esenciales:

- Perspectiva para las Organizaciones: el análisis de las competencias que poseen los empleados ayuda a las empresas en la creación de un “modelo de management que permite acciones concretas sobre su personal”.

- Perspectiva para la Persona: “focaliza las acciones a realizar –para alcanzar el talento- en aquellas áreas sobre las cuales necesita mejorar”.

Es importante para las empresas que las personas sientan un compromiso adicional con ellas, ya que es necesario que éstas motiven a cada uno de sus empleados centrándose en las características que poseen de manera individual, con el fin de tener un personal con mayor productividad y motivación que proporcionará a la empresa mejores resultados.

La identificación de las competencias de los empleados en una empresa es importante para su buena administración de los recursos humanos, le permite ser más eficiente ante los posibles cambios del mercado.

Gestionar correctamente los recursos humanos se contribuye una ventaja competitiva para estar posicionada en la cúspide del mercado, puesto el éxito de una organización está en la calidad y en disposición de su equipo humano, cuando mejor integrado este el equipo y más se aprovechen la cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa . Esto es gestión por competencias.

Los planteamiento anteriores de los diferentes autores en cada uno de sus conceptos acerca del conocimiento, la gestión de conocimiento y las competencias son estrategias para potencializar la capacidad de las organizaciones, siendo herramientas poderosas para el desempeño y la capacidad competitiva de las organizaciones, donde crean conocimiento de diferente índole tanto humano, estructural, organizacional y competitivo.

Todo este proceso de sistemas y prácticas de gestión del conocimiento, en el marco de un ambiente innovador, conduce a las organizaciones y empresas al incremento y fortalecimiento de su capital intelectual. Lo relevante, es lo que se encuentra en el seno de la empresa, un clima propicio a la investigación, las nuevas ideas, el progreso. La empresa que desee tener éxito en

un futuro tiene que saber cómo crear ese entorno para la innovación continua por parte de todo el personal y tiene que utilizar la innovación para reinventar la empresa.

De acuerdo a del Moral (2007) el capital intelectual en una organización se configura sobre la base de una eficaz gestión del conocimiento. Pero esta por sí sola no tiene valor, sino que es la plataforma que sirve para el intercambio de informaciones que a su vez, conducen a una meta: *la innovación*. La innovación es por tanto, el objetivo final, el que hace posible la evolución de las empresas hacia la excelencia, la diferenciación, el progreso y la mejora de los resultados.

2.5 Círculo Deming

Es un ciclo diseñado para ayudar a mejorar un proceso. También está diseñado para utilizarse como un procedimiento que permite averiguar las causas de los problemas, mediante un análisis estadístico (Labastida, 2007). Se divide en cuatro pasos, como sigue:

1. ¿Qué es lo que se va a lograr?, ¿qué datos hay disponibles?, ¿son necesarias nuevas observaciones? De ser así, hay que planear y decidir las formas de obtener más datos.
2. Llevar a cabo el cambio que desea lograr, de preferencia, en pequeña escala.
3. Observar los efectos del cambio.
4. Estudiar los resultados: ¿qué se puede aprender o predecir?

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

PLAN (Planificar). Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y completitud de las

especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas a pequeña escala para probar los resultados.

DO (Hacer). Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

CHECK (Verificar). Pasado un período de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Monitorear la Implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

ACT (Actuar). Documentar el ciclo. En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.

Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.

Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.

Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

3. METODOLOGÍA GENERAL

En este capítulo se aborda la Metodología de la Investigación, la cual será crucial para el tema de Investigación propuesto se basa en la recolección de información, mediante la aplicación de una entrevista orienta a recolectar información de la muestra en temas relacionados con la Gestión del Conocimiento para la Capacitación y evaluación , como se emplea dentro de la organización Deprisa, que resultados y beneficios han traído para la empresa para consolidarse como una empresa líder en el mercado.

3.1 Método de la investigación

La recolección de información se hará a través del área de Talento humano iniciando la primer parte de la *encuesta*, con la socialización del desarrollo del conocimiento en la Gerencia de la empresa, los procesos actuales y su ejecución; el entorno organizacional, y las competencias laborales requeridas para trabajar en la Organización. Adicional a esto se indaga sobre qué expectativas o referencias tenían sus miembros acerca de los programas de gestión del Conocimiento para la generación de competencias al capacitar y evaluar a sus empleados.

La segunda parte se compone por el análisis de la información recogida por medio de *entrevistas* a las auxiliares administrativas y operativas.

La tercera parte corresponde a las conclusiones relacionadas con los resultados obtenidos a través del proceso.

El tipo de Estudio que será utilizado para esta investigación es de tipo Descriptivo, ya que se conocerán las situaciones, prácticas y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y persona al interior de la Empresa.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población. La población objeto de estudio está comprendida por los 11 trabajadores que comprenden el RRHH de la empresa DEPRISA S.A, sucursal Tunja. Se selecciona la totalidad de la población, esta cumple con las características básicas para implementar un programa de gestión del conocimiento, además uno de los integrantes del equipo, hace parte de la compañía y se ha comprometido a suministrar información como fuente primaria de la misma.

3.2.2 Muestra. Considerando el bajo número de la población tomada correspondiente a once (11) empleados y teniendo en cuenta que sobre todos ellos recae la intención investigativa, no amerita tomar muestra para el estudio y se señala que lo más prudente es trabajar con la población identificada.

3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

Para el desarrollo del trabajo se definen las fuentes de información:

- Primarias: Información original, producto de una investigación. Para esto el equipo cuenta con el apoyo de Magda Viviana Szemelveisz, colaboradora actual de la empresa estudiada, quien suministra la información de primera mano.

- Secundarias: contienen la información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Para esto, se tiene a disposición del equipo de investigación: páginas web de la empresa Deprisa y las cooperativas encargadas de la gestión de talento humano para esta.

Además, el equipo cuenta con el acceso a bases de datos como eBooks, Academic Search Premier, Business Source Premier y el Catálogo biblioteca Unad, donde se consultan y referencian los artículos y publicaciones usadas para alimentar el marco teórico y la aplicación de conceptos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se diseñaron una encuesta para todo el personal y una entrevista para las auxiliares administrativa y de producción. Ver Anexo A y B.

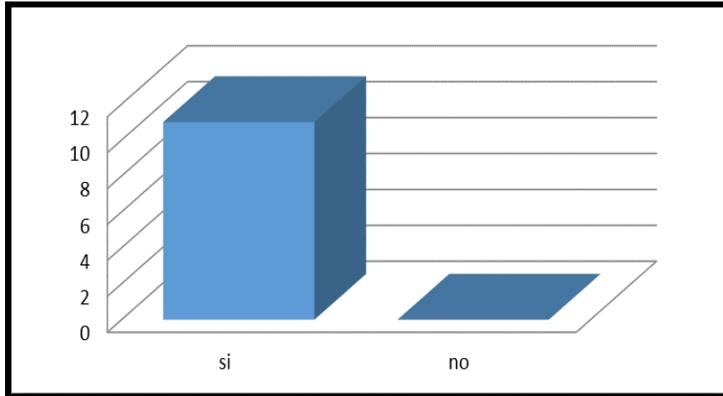
4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación de la información que lleva a argumentar de manera cuantitativa y cualitativa por medio de aplicación de una encuesta y una entrevista que llevaran a ratificar los objetivos de esta investigación.

Con la presentación de este informe se manifiesta que la información y los resultados obtenidos son confiables igual que sus fuentes, que la metodología utilizada para la tabulación de la información es la indicada y que los parámetros y las variables establecidas en el proceso de observación son los apropiados, por tanto la información es 100% cierta.

4.1 Presentación de Resultados cuantitativos

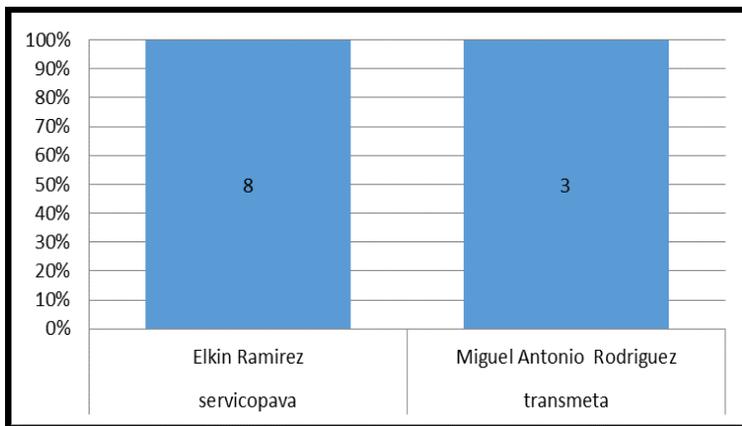
Ilustración 1 ¿Usted sabe quién es su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que los trabajadores Deprisa estación Tnb tienen claridad sobre quien es su jefe inmediato.

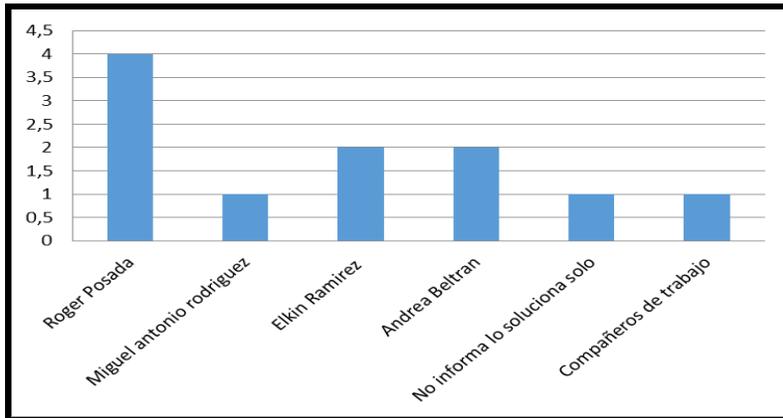
Ilustración 2 ¿Quién es su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia

Como lo mencionado anteriormente en deprisa los trabajadores son contratados por medio de cooperativas como podemos evidenciar en la gráfica de los 11 trabajadores 8 pertenecen a servicopava y su jefe inmediato es el señor Elkin Ramírez los tres trabajadores restantes pertenecen a Transmeta y su jefe es el señor Miguel Antonio Rodríguez.

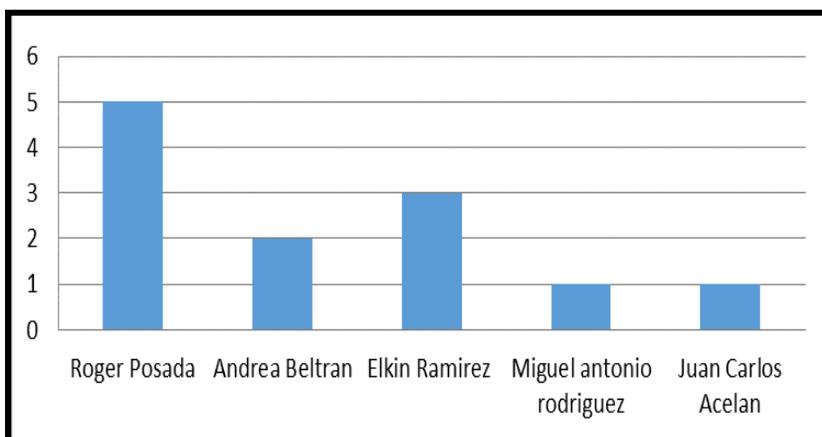
Ilustración 3 ¿Cuándo usted tiene un inconveniente en su labor diaria a quién le informa?



Fuente: Elaboración propia

Se pudo identificar que 37% de los colaboradores cuando presentan un inconveniente le informan al señor Roger Posada auxiliar de operaciones el 9% al señor Miguel Antonio Rodríguez Coordinador logístico Transmeta, el 18% al señor Elkin Raúl Ramírez jefe regional Boyacá, el 18% a la señora Andrea Beltrán auxiliar administrativa Tunja el 9% no informa nada y el 9% restante lo arregla internamente con sus compañeros.

Ilustración 4 ¿Quién es la persona encargada de supervisar su trabajo y evaluar su desempeño?

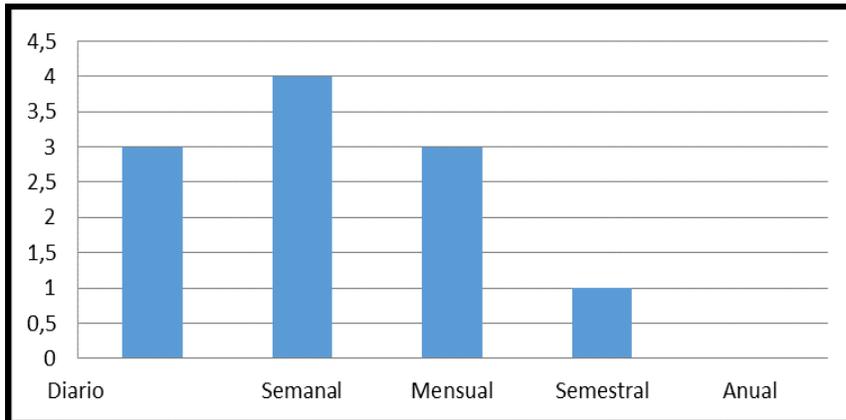


Fuente. Elaboración propia

Podemos evidenciar que principalmente las personas encargadas de la evaluación del desempeño es el señor Roger Posada auxiliar de operaciones quien evalúa los tiempos de entrega,

efectividad de entrega, calidad de entrega el evalúa toda la parte operativa y el señor Elkin Ramírez supervisa la parte operativa y evalúa la parte comercial relación con el cliente y ventas.

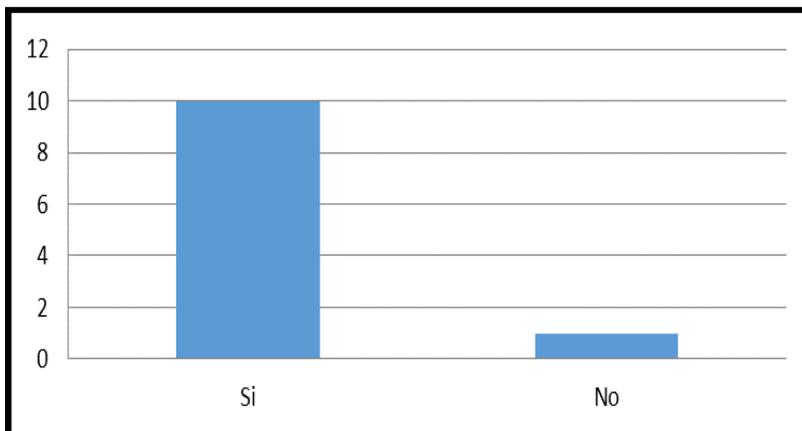
Ilustración 5 ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?



Fuente. Elaboración propia

En depreisa se evalúa el desempeño diario, semanal, mensual semestral. A diario se evalúa el área operativa principalmente por los tiempos de entrega, efectividad de entrega de la misma forma en la parte comercial por las ventas diarias y semanalmente se deben enviar informes, mensualmente se reportan el cumplimiento metas.

Ilustración 6 ¿Considera que la manera en la que evalúan su desempeño dentro de la compañía es adecuada?



Fuente. Elaboración propia

El 91% de los colaboradores están de acuerdo con la evaluación del desempeño realizada por la compañía pues consideran que esta les permite saber exactamente en qué puntos están fallando, solo una persona no está de acuerdo pues considera que las líneas de autoridad no están bien definidas.

4.2 Presentación de Resultados cualitativos

Para obtener la información cualitativa, se aplicaron dos entrevistas a cargos que resultan clave en la sede Deprisa Tunja, por su estrecho vínculo con las principales áreas de estudio (administrativa y financiera). Las respuestas se analizarán en subcapítulos posteriores, con el fin de diseñar una propuesta en gestión del conocimiento adecuada a las necesidades explícitas de la sede estudiada.

Los resultados, son los siguientes:

Tabla 1. Presentación de resultados cualitativos

PREGUNTA	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	AUXILIAR OPERATIVA
En su opinión, ¿en qué áreas se deben centrar los empleados sus esfuerzos por mejorar?	En todas las áreas de la empresa deben mantener un esfuerzo en común con un solo objetivo: ‘crecimiento laboral como equipo y un adecuado cumplimiento de logros, metas y proyecciones’.	Comercial y Operaciones.
¿Cree que los empleados están mejor preparados para otro puesto dentro de la compañía?	No	Sí

PREGUNTA	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	AUXILIAR OPERATIVA
Añada un comentario sobre sus respuestas a las preguntas anteriores.	Toda persona cuenta con la capacidad de logro según sus metas y objetivos propuestos.	Hay que reforzar el cumplimiento, la efectividad de las entregas y nunca está de más la parte comercial los clientes deben conocernos por nuestro buen servicio y cumplimiento.
Resume su evaluación de los empleados, en general.	Excelente.	Buena.
Explique su calificación	Todos los colaboradores están enfocados en que seamos los mejores como empresa y familia Deprisa.	Porque el equipo de trabajo es muy bueno pero siempre hay cosas que mejorar.
¿Considera que la compañía realiza una adecuada evaluación de desempeño?	Se encuentra dentro de los estándares normales.	Si hay parámetros puntuales y la compañía se preocupa por capacitar al personal y dar a conocer los cambios.
¿Considera que las capacitaciones que realiza la compañía son suficientes para que los empleados tengan un buen desempeño?	La compañía ofrece capacitaciones constantes y notificaciones sobre cualquier novedad en cuanto a cada uno de los procesos Deprisa.	Por supuesto que mejor, pero la compañía hace un gran esfuerzo por lograr conseguir el mayor desempeño personal.

Fuente. Elaboración propia

4.3 Análisis de datos cuantitativos

Tabla 2. Presentación de análisis de datos cuantitativos

PREGUNTA	ANÁLISIS
1. ¿Usted sabe quién es su jefe inmediato?	Se evidencia total conocimiento de jerarquía a nivel vertical aun cuando se presenta dicotomía en cuanto a jefes puesto que de los 11 colaboradores de la oficina Tunja, 8 están con SERVICOPAVA y 3 con TRANSMETA. La no existencia de un único jefe y/o relación directa con DEPRISA, presupone un traumatismo a nivel organizacional.
2. ¿Cuándo usted tiene un inconveniente en su labor diaria a quien le informa?	El resultado demuestra que no existe una figura única establecida con quien se pueda consultar inconvenientes; nuevamente producto de pertenecer a distintas cooperativas por lo cual existe diversidad de autoridad y jerarquía.
3. ¿Quién es la persona encargada de supervisar su trabajo y evaluar su desempeño?	Diversidad de encargados de supervisar y evaluar el desempeño producto de vinculación con distintas cooperativas por lo cual se presume también distintos criterios de evaluación entre las mismas.
4. ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?	Se presentan cuatro frecuencias de periodos de evaluación de desempeño, producto no existir vinculación directa con DEPRISA por lo cual las cooperativas a las que pertenecen los colaboradores de la oficina Tunja; la evaluación de desempeño mensual es la que se presenta con mayor frecuencia estadística.

PREGUNTA	ANÁLISIS
5. ¿Considera que la manera en la que evalúan su desempeño dentro de la compañía es adecuada?	La generalidad en los colaboradores de la oficina Tunja es, que están de acuerdo en la manera en cómo son evaluados en su desempeño; sin embargo no se establecen los criterios de aceptación por parte de los encuestados.

Fuente. Elaboración propia

4.4 Análisis de datos cualitativos

A pesar de ser una sede pequeña (sólo 11 trabajadores) existen diferencias notorias en las respuestas de las dos personas que desempeñan los cargos de auxiliar administrativa y operativa de la empresa frente a la gestión del conocimiento en la compañía. Es importante tener en cuenta que estos cargos tienen un vínculo estrecho con la gestión de las áreas por tener el conocimiento general de los procesos que cada una realiza y mantener el control de una adecuada ejecución de las tareas e intervención en procesos de toma de decisiones útiles para la continuidad operativa de la organización.

A continuación el análisis de las respuestas:

Áreas para implementar mejoras

La auxiliar administrativa indica que todas las áreas deben estar dispuestas a mejorar las tareas que desempeñan, resaltando la importancia del cumplimiento de las metas, mientras la auxiliar operativa responde que se deben implementar mejoras en las áreas comercial y operativa. Las dos colaboradoras coinciden en que las mejoras sean encaminadas a satisfacer los requerimientos y exigencias del cliente.

En este punto se identifica, que las personas que respondieron la entrevista no tienen en cuenta todos los pilares de un Cuadro de Mando Integral, pues es sus respuestas no exponen de forma argumentativa la importancia de los resultados financieros ni los de aprendizaje interno. Si bien

el enfoque cliente es primordial para cualquier compañía, es de suma importancia que el cliente interno (colaborador), esté satisfecho con su trabajo, encuentre en él una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional; de esta forma se obtendrán los resultados en la estandarización de procesos y por ende la satisfacción de las necesidades del cliente, cumpliendo las metas de entregas y tiempos, lo que por supuesto se verá reflejado en los estados financieros de forma positiva y atractiva para los socios de Deprisa S.A.

Capacidad de los trabajadores para desempeñarse en otro cargo

Desde el punto de vista de la auxiliar operativa y administrativa, no es clara la identificación de capacidades y aptitudes de los colaboradores para desempeñarse en otros cargos de la compañía, reflejado por la contradicción en una respuesta tan contundente.

Evaluación de desempeño general

Es evidente que no es clara la definición de evaluación de desempeño, pues mientras para la auxiliar administrativa, la calificación es 'Excelente' explicando que todos los colaboradores están enfocados en ser los mejores como empresa y familia Deprisa, la auxiliar operativa otorga una calificación de 'Buena', para este caso, la calificación media y expone que no otorga la calificación máxima porque siempre hay cosas por mejorar.

En este punto, se puede observar claramente que ninguna respuesta ha tenido un enfoque de resultados obtenidos por los trabajadores en las áreas que se desempeñan, lo que refleja poco conocimiento en un proceso de gestión del conocimiento con evaluación de desempeño.

Adecuada evaluación de desempeño

La auxiliar administrativa dice que la evaluación de desempeño se encuentra dentro de los estándares normales, ésta es una respuesta muy superficial, pues no exalta un fuerte conocimiento al respecto. Sin embargo, la auxiliar operativa, da una explicación más acertada al

respecto, indicando el uso de parámetros, la exhibición de resultados y la importancia en los procesos de capacitación.

Suficiencia de las capacitaciones

Las respuestas coinciden en la importancia de las capacitaciones en los procesos propios de la compañía para lograr una consecución adecuada de resultados para la empresa.

5 CONCLUSIONES

Con la información compilada, el análisis de la misma se plantea los siguientes hallazgos y conclusiones propias de la investigación.

5.1. Resumen de hallazgos

Se pudo identificar las principales causas que está estancando a los empleados de DEPRISA oficina Tunja, en el proceso del conocimiento para ser competitivos en su entorno laboral, donde se pudo constatar lo siguiente: la calidad del conocimiento es regular, la capacitación por parte de la entidad es mínima, a pesar de que digan que es suficiente, al no contar con sistema de capacitación oportuno y veraz, el no brindarles oportunidades de acrecentar su conocimiento y progreso dentro de la misma entidad; en fin ha llevado a sus funcionarios a que no sean oportunos con el desempeño de sus labores, contrayendo dificultades dentro su ámbito laboral.

Por otro lado los funcionarios están sujetos a mostrar rendimiento y cumplimiento de metas asignadas en determinado periodo.

Con los resultados arrojados en el análisis de la investigación se concluye que a pesar de que algunos empleados llevan varios años laborando en esa oficina, no están bien capacitados, esto obedece a que la capacitación es llevada en horas de descanso de los mismo, sin contar ellos con un verdadero descanso para que puedan realizar sus actividades en un mejor ambiente emocional y en corto tiempo debe estar actualizando sus conocimientos, donde se dificulta su aprendizaje por su escasas de tiempo para retroalimentarse continuamente.

Cabe anotar que un factor propio y generador de este problema es la falta de tiempo ya que los funcionarios se ven sometidos a una rutina diaria de acuerdo al cargo que se encuentre, tal como es la jornada laboral que en algunos casos inicia a las 5:30 a.m. hasta la 8:00 p.m. de lunes a viernes y trabajar medio día el sábado; por lo cual no hay un espacio oportuno para retroalimentar el conocimiento.

5.2. Recomendaciones

Con el análisis previo de los resultados encontrados en la sede Tunja de Deprisa S.A, acerca del sistema de gestión de conocimiento, el equipo de trabajo plantea una recomendación integrada desde todos los puntos clave de la compañía, que guiará el diseño de un modelo estratégico de Gestión del conocimiento para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño de la entidad, cumpliendo así los objetivos propuestos:

Implementar un sistema administrativo que permita incluir las perspectivas de evaluación de resultados de la empresa abarcando todos los niveles de la organización, permitiendo ampliar el campo de medición y la inclusión de objetivos que trasciendan a lo financiero. Para esto, se seguirán los siguientes puntos:

Enfocar las capacitaciones de los colaboradores en torno a cada uno de los procesos de la compañía, de forma específica para cada puesto de trabajo, permitiéndole a todos los colaboradores mantener una vínculo estrecho con la empresa y fomentar en ellos un crecimiento profesional que les permita aspirar a nuevos cargos dentro de la organización y así retener capital intelectual, lo que se verá reflejado en los procesos, en la satisfacción del cliente y por ende en los resultados financieros.

Evaluar de forma periódica y personalizada el desempeño de los trabajadores, indicando los resultados que se han obtenido con las capacitaciones y la forma como éstas se han implementado en los procesos a cargo de cada uno.

Como recomendaciones adicionales, se sugiere, que DEPRISA considere realizar contratación directa con los colaboradores de Tunja para así unificar criterios de evaluación del desempeño y planificar capacitaciones aprovechando el sentido de pertenencia y luego de que DEPRISA decida realizar contratación directa, se propicie un acercamiento del departamento de RR.HH. a la oficina Tunja, a través de una figura como jefe de personal oficina Tunja, quien debería ser la persona encargada entre otras cosas, de coordinar capacitaciones y realizar evaluación del desempeño.

5.3.Propuesta

La propuesta de mejoramiento, se hace siguiendo las fases del ciclo PHVA, ya que este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, como se expuso en el marco teórico, esto le permitirá a Deprisa S.A, sede Tunja una mejora integral en los procesos de aprendizaje de su talento humano constituido por 11 colaboradores, presentes en las áreas administrativas, operativa y comercial.

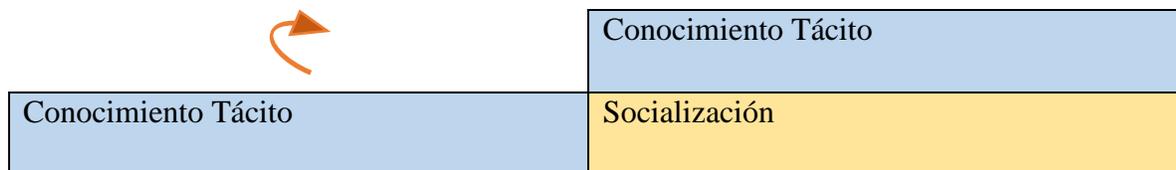
La propuesta que sigue el ciclo Deming, también integra el modelo SECI, propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1991, el cual es un proceso social asignado a todos los integrantes de la empresa. Según el modelo,

1. Planear

Socializar con los colaboradores el trabajo de aprendizaje que se va a realizar, indicando que el proceso será evaluado con el fin de realimentar y mejorar el desempeño profesional en la compañía.

SECI - Socialización: tendrá lugar la interacción de los colaboradores desde dentro de la organización, identificando capacidades, habilidades y experiencias.

Ilustración 7 Socialización



Fuente. Elaboración propia

2. Hacer

Los programas de capacitación se llevarán a cabo en dos etapas de aprendizaje, de la siguiente manera:

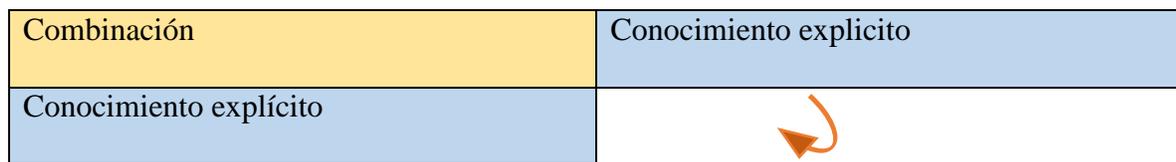
Etapas 1: aprendizaje externo

Realizar convenios de aprendizaje con entidades como el SENA, Comfenalco y Cajasan para impartir programas educativos en las siguientes áreas:

- Servicio al Cliente
- Embalaje de productos
- Logística
- Gestión empresarial

SECI-Combinación: conocimiento transmitido a través de documentos, con el apoyo de entidades externas:

Ilustración 8 Combinación



Fuente. Elaboración propia

Etapa 2: aprendizaje interno

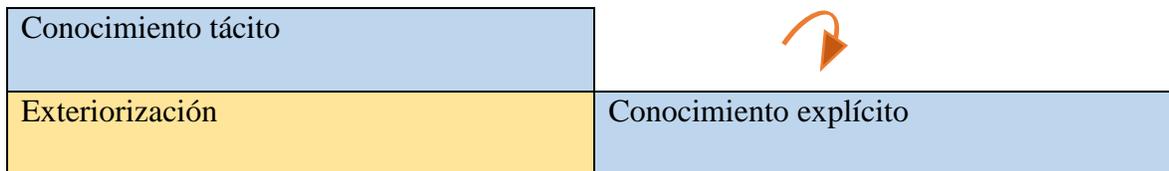
Instaurar cursos internos de capacitación de la siguiente manera:

Coordinador logístico de transporte, capacitará en su área y de acuerdo con su experiencia y lecciones aprendidas en su cargo al conductor y auxiliar de la móvil.

La asesora comercial, capacitará en su área y de acuerdo con su experiencia y lecciones aprendidas a los dos Courier, al supernumerario y al auxiliar de operaciones.

SECI-Exteriorización: articular el conocimiento tácito de los colaboradores con mayor experiencia, a aquellos que el programa ha diseñado, como se mencionó anteriormente, con el fin de convertir esto en conocimiento explícito y aplicarlo en los diferentes proceso de Deprisa.

Ilustración 9 Exteriorización



Fuente. Elaboración propia

3. Verificar

Evaluar los procesos de aprendizaje, su pertinencia y ejecución en los puestos de trabajo y áreas correspondientes.

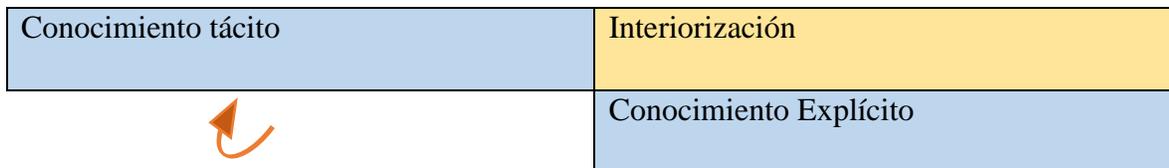
Definir las ventajas y aptitudes de los trabajadores para optar a procesos de promoción dentro de la empresa.

4. Actuar

De acuerdo a los resultados evaluativos, definir los puntos de mejora, restablecer los programas educativos que mejor se ajusten e implementar nuevos si es considerado necesario.

SECI-Interiorización: Deprisa trasmite a sus colaboradores las propuestas de mejora a implementar, empleando los métodos disponibles de las etapas anteriores.

Ilustración 10 Interiorización



Fuente. Elaboración propia

5.3.1. Recursos: humanos, materiales, financieros

Tabla 3. Resumen de la propuesta

Actividad	Tiempo requerido	Responsable	Recursos
Socializar y definir los periodos de capacitaciones	2 días	Auxiliar administrativa y operativa	11 colaboradores actuales
Estructurar cronograma de capacitaciones	2 días	Auxiliar administrativa	11 colaboradores, papelería general
Aprendizaje externo	6 meses	Auxiliar administrativa para contratos y los demás colaboradores el compromiso de asumir los cursos.	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para financiar los programas académicos con las entidades Cajasas y Comfenalco. -Adquisición de recursos digitales y físicos de apoyo al aprendizaje. -Arrendamiento de una sala con las adecuaciones suficientes con recursos multimedia. <p>Personal: 11 colaboradores actuales.</p> <p>-Materiales: Medios digitales multimedia.</p>

Actividad	Tiempo requerido	Responsable	Recursos
Aprendizaje interno	6 meses	Auxiliar administrativa, asesora comercial, coordinador logístico de transporte	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrendamiento de una sala con las adecuaciones suficientes con recursos multimedia. -Tiempo extra para que los capacitadores organicen su agenda de enseñanza propuesta. -Recurso humano específico de dos colaboradores: coordinador logístico de transporte y asesora comercial. -Materiales: Medios digitales multimedia
Evaluar los procesos de aprendizaje	2 semanas	Auxiliar administrativa y auxiliar operativa	-Materiales: formatos de evaluación de desempeño.
Definir las aptitudes y ventajas para procesos de promoción	1 mes	Auxiliar administrativa, auxiliar comercial, asesora comercial y coordinador logístico	Los 11 colaboradores deben participar en cabeza de los responsables.

Actividad	Tiempo requerido	Responsable	Recursos
		de transporte.	
Establecer los procesos de mejora. Los 11 colaboradores elaboraran un informe donde plasman su percepción y los puntos de mejora según su puesto de trabajo.	2 semanas	Todos los trabajadores	Los 11 colaboradores actuales. Financieros: suministrar los recursos económicos necesarios para la entrega del informe.
Establecer nuevos programas académicos, si se considera necesario.	2 semanas	Auxiliar administrativa	Financieros: -Recurso económico para contratar nuevos programas de formación.

Fuente. Elaboración propia

Resumen de recursos y costos proyectados:

Recursos humanos

- Supervisores de las cooperativas - \$0
- Encargado departamento RR.HH. DEPRISA a nivel nacional – \$ 1'000.000 horas extras y viáticos
- Colaboradores DEPRISA oficina Tunja - \$500.000 horas extras

- Capacitadores externos - \$ 3'000.00/programa * 4 programas = \$ 12'000.000

Recursos materiales

- Papelería - \$5.000/colaborador *11 = \$55.000
- Manuales de capacitación - \$20.000/colaborador * 11 = \$220.000
- Videobeam - \$450.000
- Computador - \$1'200.000
- Tablero acrílico - \$900.000
- Marcadores - \$5.000

Recursos financieros

Teniendo en cuenta los costos proyectados, el total de recursos financieros que se requieren asciende a la suma de \$16'330.000 aproximadamente.

5.3.2. Cronograma de actividades. Diagrama de Gantt

Tabla 4. Cronograma de actividades

Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir los periodos de capacitación	■																																			
Cronograma de capacitaciones	■																																			
implementación de capacitaciones	■	■			■				■				■				■				■				■											
Aprendizaje externo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Aprendizaje externo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación de procesos de aprendizaje																																				
Definir las aptitudes y ventajas para procesos																																				
Establecer los procesos de mejora																																				
Establecer nuevos programas académicos																																				
implementación de cursos de actualización																																				
Evaluación de procesos de aprendizaje																																				
Certificación de los trabajadores																																				

Fuente. Elaboración propia

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Corral, Fernando (2007). Evaluación de desempeño EOI-América/Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). 2-60. Disponible en:http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48241/componente48239.pdf

Diez, Jennifer & Abreu José (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2):97-144. Disponible en: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2097-144.pdf>

Hernández, Gregorio, naranjo, Clemencia & Álvarez, Claudia (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Cultura Organizacional Gestión humana. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Nonaka & Takeuchi. (1995). Modelo de creación del conocimiento en las organizaciones. Disponible en: https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi

Padilla, Ramon & Juárez, Miriam (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Naciones Unidas Cepal Serie de estudios y reflexiones. México. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24506/l690.pdf>

Pardo, Claudia & porras, Jaime (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. Test. Soc. 4(2); 167-183. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>

Peluffo, M y Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1

Rynes, S. Bartunek, J. Daft, R. (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. Estados Unidos. Disponible en: http://www.researchgate.net/publication/245172259_Across_the_Great_Divide_Knowledge_Creation_and_Transfer_Between_Practitioners_and_Academics

Saldarriaga, Juan (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales. Vol 24 No. 107. 137-159. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>

Sánchez, Jorge (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión, No. 32. ISSN 1657-6276. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>

Sánchez Díaz, M. (20 de 10 de 2015). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.* Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm

Anexo 1. Encuesta



Nombre _____ cargo _____

Objetivo

- Conocer la perspectiva de los trabajadores de deprisa estación tnb acerca del área de talento humano de la compañía.

Instrucciones

A continuación encontrará 5 cortas preguntas las cuales nos ayudaran a medir su nivel de satisfacción y expectativas en el área de talento humano.

1. ¿Usted sabe quién es su jefe inmediato?

Si No Quien _____

2. ¿Cuándo usted tiene un inconveniente en su labor diaria a quien le informa? ¿porque?

3. ¿Quién es la persona encargada de supervisar su trabajo y evaluar su desempeño?

4. ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?

Diario Semanal Mensual Semestral Anual

5. ¿Considera que la manera en la que evalúan su desempeño dentro de la compañía es adecuada?

Gracias por su atención y colaboración

Anexo 2. Entrevista



Nombre _____ cargo _____

OBJETIVO

Conocer el punto de vista de la auxiliar administrativa y el auxiliar de operaciones de la estación TNB los cuales en el momento se encuentran encargados de supervisar el desempeño de los colaboradores Deprisa.

1. En su opinión, ¿en qué áreas deben centrar los empleados sus esfuerzos de mejora?

1	
2	
3	
4	

2. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?

Sí No

3. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores

4. Evaluación general; A continuación, resuma su evaluación precedente del empleado:

Mala Regular Buena Sobresaliente Excelente

5. Explique el porqué de su calificación

6. Considera que la compañía realiza una adecuada evaluación del desempeño

7. Considera que las capacitaciones que realiza la compañía son suficientes para que los empleados tengan un buen desempeño.
