

**“MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE  
FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTION DEL  
CONOCIMIENTO**

**ANA KARINA CHINCHILLA**

**CHRISTIAN DE LA ROSA**

**GESICA VENECIA ROJAS**

**MARTHA LIGIA MACHADO**

**VIVIANA TIRADO GUERRA**

**MELBA VILLERO**

**Tutora**

**UNIVERSIDAD 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**

**NOVIEMBRE DEL 2016**

**“MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE  
FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTION DEL  
CONOCIMIENTO**

**ANA KARINA CHINCHILLA Cód. 49.720.592**

**CHRISTIAN DE LA ROSA Cód-1.101.447.996**

**GESICA VENECIA ROJAS - Cód. 49.608.642**

**MARTHA LIGIA MACHADO - Cód. 49.696.681**

**VIVIANA TIRADO GUERRA - Cód. 39.283.582**

**MELBA VILLERO**

**Tutora**

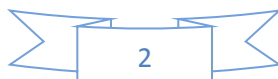
**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. – UNAD**

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

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**NOVIEMBRE DEL 2016**



## **DEDICATORIA**

- Esta dedicatoria va dirigida primeramente a nuestro padre celestial, al cual le ofrendamos nuestro triunfo como muestra de cariño y agradecimiento, por hacer hoy posible la culminación de nuestros estudios y brindarnos la sabiduría y mansedumbre necesaria, para llevar a cabo el presente trabajo de grado el cual nos dará el título de profesionales en Administración de Empresas.

- Dedicamos este trabajo especialmente a nuestras familias que sin duda alguna se convirtieron en la fortaleza y el apoyo necesario, para que cada integrante de este maravilloso grupo de trabajo o de estudio saliera adelante en la formación profesional que eligió cursar en nuestra amada Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Para nuestras familias que siempre creyeron incondicionalmente en el logro que hoy estamos alcanzando.

## AGRADECIMIENTOS

- Antes que todo deseamos agradecer a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más lo necesitamos y por Bendecirnos con la posibilidad de caminar a su lado durante todas nuestras vidas.
- Agradecemos a todos los profesores que hicieron de nosotros buenos alumnos en pro de formarnos como excelentes personas y profesionales.
- A nuestra tutora Melba Villero, por su apoyo, exigencias profesionales y aportes para la formación de cada uno de nosotros como futuros profesionales.
- Al presente equipo colaborativo por su esfuerzo, dedicación y comprensión en los momentos más difíciles de nuestra formación.
- A nuestras familias por las diferentes formas de apoyarnos sobre todo por su paciencia y comprensión por el tiempo no compartido con ellos, debido a nuestro proceso formativo.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
<b>CAPITULO 1: 1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.1. Objetivo General .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. JUSTIFICACION: .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO: .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1 Formación .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Desarrollo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3 Conocimiento. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4 Gestión del Conocimiento .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.5 Capacitación .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.6 Importancia de la Capacitación Dentro de la Empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Método de la investigación .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Población y Muestra.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Fuentes de información: .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Presentación de los resultados.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2. Análisis de datos .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>

<b>5.1 Resumen de Hallazgos .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 Propuesta .....</b>	<b>58</b>
<b>1. Diagnóstico De Necesidades.....</b>	<b>60</b>
<b>2. Sensibilización .....</b>	<b>61</b>
<b>3. Etapa De Proyección Del Modelo.....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....</b>	<b>73</b>
<b>5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>77</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación está basado en antecedentes, modelos y referencias en el tema de formación y desarrollo; el estudio de factibilidad que se realizó en la empresa Servipan, para implementar un modelo o programa de Formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento que desarrollará, en el momento de su aplicación, de forma eficaz la captura y transformación de información a nuevos conocimientos e impactará positivamente en la transferencia de conocimientos que contribuirán con el desarrollo del personal .

Se presenta entonces, un modelo orientado a apoyar la formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores de todas las áreas y sus procesos además, deja ver la participación activa de la gerencia buscando con ello el desarrollo de los empleados y el de la empresa misma.

### **PALABRAS CLAVE**

Formación, desarrollo, Gestión, Conocimiento, lecciones aprendidas, modelos, información, aprendizaje organizacional, comunidades de práctica, innovación, capital estructural, capital humano, capital intelectual, socialización, disposición de la información, documentación, publicación, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores en todas las empresas u organizaciones, se hace necesario sobre todo para aquellas entidades que quieran ser competitivas, mantenerse en el tiempo y transcurrir deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la empresa esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias en pos de contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

La herramienta propicia para alcanzar estos logros no puede ser otra que implementado un programa de Formación y Desarrollo la cual se ha convertido en el pilar de las organizaciones esta es la única forma que contribuye en el aumento de las capacidades y habilidades de los colaboradores y teniendo en cuenta la gestión del conocimiento es decir desde lo que saben hacer, como lo hacen y porque lo hacen lo que permitirá poder transformar y divulgar.

En este trabajo de investigación se puede observar el modelo de Formación y Desarrollo de que como orientador principal será el autor Idalberto Chavenato, la cual se aplicará en algunas áreas de la empresa Servipan S.A en el departamento de Valledupar, debido a que existen áreas que requieren mayor atención con el ánimo de mejorar la capacidad de los colaboradores y de alguna manera este modelo no sólo permita mejorar las capacidades y habilidades, sino también el Ser, la parte motivacional, el liderazgo de cada una de las personas involucradas y de manera adicional pero no menos importante permita capturar, documentar, gestionar, transferir y transformar el conocimiento como tal y que este que se



pueda compartir y publicar o transferir, aplicando el Modelo de Gestión del conocimiento según el autor Nonaka y Takeuchi.

Se exponen de igual forma las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la pertinencia de implementar un modelo de Formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento y como éste puede llegar a generar valor agregado a la empresa de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para ésta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de y comunidades de investigación que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio las personas y sus iniciativas.

Para finalizar, se eligió entre todos los modelos expuestos al Autor Chavennato y Nonaka y Takeuchi, aunque se puede decir que es el más adecuado para implementar en las áreas problemáticas, ya que el área lleva muchos años concentrando el conocimiento en una o dos personas y con esto se pretende vincular a todos sus colaboradores y se tiene como objetivo fomentar y registrar las buenas prácticas y experiencias que cada integrante y colaborador ha tenido dentro de los procesos o actividades que se manejan en el día a día, para así esperar generarle a la empresa un cambio que contribuya con su crecimiento y permanencia, y a su vez, innovar y crecer como colaboradores dentro de la misma institución.

## **CAPITULO 1: 1. EL PROBLEMA**

Según los estudios realizados en la empresa de Servipan, S.A, en relación a las estrategias que posee para delinear la puesta en marcha de un modelo integral de formación y desarrollo al cual se somete a los trabajadores. Para ello se presentaron los antecedentes del problema tocantes a la situación observada, identificando el contexto en el cual se desempeña la empresa; además, se define el problema central enfrentado para diseñar e implementar un plan integral de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento, identificando los objetivos medibles y realizables que se desean alcanzar luego de la ejecución del plan y el funcionamiento de los procedimientos de evaluación del desempeño. En este apartado también se registró la justificación que nos llevó a realizar la investigación, la importancia y los beneficios para la empresa Servipan resultantes del análisis de los temas propuestos anteriormente y las oportunidades en la gestión del conocimiento que puede tener Servipan en los resultados de la investigación para implementar dicho plan y se garantice en las diferentes áreas para prestar un servicio con alta calidad y con clientes más satisfechos.

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Para entender a fondo la Formación y Desarrollo que se imparte en la actualidad es necesario hacer un breve recorrido histórico ya que permite ver la trascendencia y la concepción, destacando sólo aspectos que consideramos relevantes.

Se puede empezar en ubicarnos en la antigüedad en donde la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y una forma de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, siendo una forma de entrenar a familias

completas para que se especializaran en algún oficio o actividad. Posteriormente, surgen los gremios los cuales constituyen la primera idea del concepto de empresa y las agrupaciones de trabajadores, que fueron generadas para proteger los intereses de estos, dentro de ellos surgieron reglamentaciones que especificaban la cantidad y calidad de trabajo.

En el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, la formación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus sociales de artesanos y comerciantes. Del auge de la Revolución Industrial, los empresarios fueron entrenando a los trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades relativas a su crecimiento y desarrollo.

En Colombia las organizaciones le dan un nivel alto a las áreas de gestión humana (Calderón, 2005; 2006) en donde se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

En un estudio de Corpes (1995) antes mencionado, se cuestionó la función de la formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano en el país y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema

educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).

Puede afirmarse que existen estadios de desarrollo entre las empresas colombianas, muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca (Calderón, 2006b).

Unos y otros tienen un problema importante en esta práctica: carecen de mecanismos para medir los resultados, bien sea de cambios de comportamiento o de efectividad logrados por los programas de formación o entrenamiento y más aún son casi desconocidos indicadores para medir el retorno sobre la inversión en capacitación (Aon Consulting, 2002), esto hace que la actividad sea considerada un costo, lo cual genera poca motivación en quien tiene el poder decisorio en la asignación de recursos para la actividad.

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente, sobre la estrategia de planes de carrera, aunque son relativamente pocas las empresas que afirma aplicar dichos planes y tenerlos formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal" (Calderón, 2006b).

Trasladándonos a otros países como México, la formación durante la época prehispánica hace referencia a los centros de entrenamiento de los jóvenes, en las artes militares, la religión

y la disciplina; el Tepochcalli y Calmécac son una muestra de ello. En el México Colonial, el sistema de aprendices se llevaba a cabo bajo la guía y supervisión de un maestro quien era el propietario de las herramientas y de la materia prima, el aprendiz tenía la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento.

Aun cuando el tema de la Formación ha recibido una atención permanente a lo largo de la historia de México, éste se orientó hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos, en donde una de las principales preocupaciones giraba en torno al cómo producir, ya que los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y por tanto no existían condiciones adecuadas para el trabajo y mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

Lo anterior, se ejemplifica con lo que respecta a la época del orfiriato en donde existía una explotación desmedida de los trabajadores del campo, las jornadas laborales se extendían a por lo menos catorce horas diarias y los salarios eran muy bajos. Tanto hombres , mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas, como respuesta a esto en 1915 teniendo como presidente a Venustiano Carranza se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo y dos años más tarde se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde se decretaron los derechos de los trabajadores en su artículo 123. Ya para 1931 se promulga la Ley Federal del Trabajo teniendo como elemento principal que el patrón deba enseñar un arte u oficio, y es hasta 1978 cuando se adiciona el capítulo III bis con los artículos 153 A a 153 X que tratan de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, donde se hace énfasis al derecho constitucional que todo trabajador tiene para que le sea

proporcionada por su patrón la capacitación en su trabajo y que esta le permitiera elevar su nivel de vida y productividad.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Servipan es una empresa colombiana de reconocida trayectoria, equipada con tecnología de última generación para la producción de panificados y productos derivados de alta calidad que en busca de mejorar y ser competitiva debe adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad.

Según el sondeo realizado en la empresa, se denota que la gerencia de personal en nuestra empresa Servipan S.A se ha direccionado tradicionalmente con los aspectos referidos a la compensación, pago de aportes parafiscales y el cumplimiento de la normatividad legal, desconociendo que la gestión humana permite dar mayor alcance a los propósitos o metas establecidas. Otra de las situaciones que se pudo evidenciar, es la falta de espacios y oportunidades de desarrollo laboral y personal, es evidente el desconocimiento sobre el tema de los modelos de Formación y Desarrollo y sus grandes beneficios, de igual forma se hace notorio las falencias en la toma de decisiones, no cuentan con un plan de formación, algunos procesos productivos son ineficaces por la falta de actualización de los procesos, no hay sentido de pertenencia, no hay un liderazgo, no hay trabajo en equipo, los colaboradores a pesar de su voluntad y deseo de aprender sobre los diferentes temas, no se sienten motivados, no sienten la necesidad de formarse, no comparten su conocimiento ni su gestión diaria, por falta de tiempo o desinterés, porque de alguna forma lo ven como una carga más, también existe el miedo a ser reemplazados y hasta se puede observar el conformismo en lo que

hacen, de alguna forma los empleados no se sienten apoyados por sus jefes y en consecuencia no se innova en los procesos.

Todas estas dificultades generan en la empresa más gastos, operatividad, incumplimiento en los tiempos de entrega de los productos, un servicio desfavorable no solo para los clientes externos sino por el contrario con sus clientes internos y posiblemente se generen pérdidas de empleados con un porcentaje alto de rotación de personal y se lleven consigo todo el aprendizaje y experiencia, arriesgándose a perder todo el capital intelectual invertido en este empleado y generando un costo mayor para la organización al capacitar a otra persona para que realice determinada actividad; a lo que se suma la no innovación y nula generación de valor agregado a los todos los procesos son algunas de las principales consecuencias de no tener un programa de Formación.

Lo que nos lleva a realizar las siguientes interrogantes; *¿Cuál es la contribución de los planes de formación y Desarrollo al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización SERVIPAN? ¿Cuáles son los beneficios que tiene la implementación de un programa de formación y Desarrollo en la empresa SERVIPAN? ¿Cómo se debe implementar el modelo de formación y desarrollo en la organización SERVIPAN?*

En la presente investigación la herramienta propuesta, para facilitar esta adaptación es un modelo de Formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento, que contribuya a que los objetivos, misión y visión propuestos por la empresa, para el caso por medio de la recuperación, documentación y manejo de la información, que apoye el mejoramiento de los procesos dentro de la Organización.

Es necesario decir que con un modelo de Formación y Desarrollo basados en la Gestión del Conocimiento implementado en Servipan, debe contribuir , en el mediano plazo, a convertir la empresa en una Organización que transforma el conocimiento por medio de la innovación, aunque es claro que el fuerte del negocio no es el conocimiento, si convierte en factor crítico, teniendo en cuenta una situación especial generada por la globalización de mercados, que a su vez generará situaciones de sostenibilidad y competitividad en el tiempo, lo anterior fue trazado como objetivos principales para lo que quede de este año; pero para lograr todo ello, se requiere de la participación de todos los empleados de la Organización.



## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Formación y Desarrollo basado en la gestión del conocimiento en la empresa Servipan, el cual generará mejor desempeño en los empleados.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades del área para definir el modelo de Formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento en torno a los resultados deseados.
- Diseñar un Modelo de formación y Desarrollo teniendo en cuenta las habilidades de cada uno de los colaboradores de Servipan que permitan mejorar el perfil profesional.
- Proponer estrategia de la Evaluación y seguimiento del modelo de Formación y desarrollo para la empresa Servipana, que permita identificar los hallazgos y realizar planes de mejora.

#### **1.4. JUSTIFICACION:**

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de Formación y Desarrollo. La formación es un Modelo que se hace cada vez más importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales quienes van determinando una tendencia hacia el crecimiento y mejoramiento de las capacidades de su primer activo “Las Personas”, convirtiéndola en un modelo esencial en la organización, ya que permanentemente, a través de estos modelos, se aumenta su valor económico, educativo, cultural y social; a su vez el modelo proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

La presente investigación se enfocará en demostrar a la organización de Servipan que la formación de los empleados contribuye a la consecución eficaz de los objetivos, los cuales demarcarán los pasos para el logro del desarrollo innovador y la competitividad de la empresa, es por ello que trabajaremos en la elaboración de un plan de mejoramiento de formación y desarrollo a través del diseño de un Modelo Estratégico Integral, considerando la importancia de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

Así mismo la formación y desarrollo para la empresa convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explorarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los empleados de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mantener un proceso de formación y desarrollo dentro de las organizaciones es de vital importancia tanto para su desarrollo tecnológico y productivo como para el organizacional, cuando las empresas hacen uso de las diferentes herramientas de la gestión del conocimiento se logra una gran capacidad de desarrollar habilidades de innovación en el capital humano lo cual aporta para el crecimiento de la compañía.

Los resultados que se logren tener en cuanto a la formación y desarrollo, servirán para que la empresa Servipan logre identificar la importancia de capacitar a sus colaboradores, teniendo en cuenta los aspectos como instrumentos de vital importancia en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y la organización en general; así como debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional, beneficiando a la empresa en cuanto a su crecimiento, siendo esta más competitiva.

Esta investigación contribuye además, a la práctica de mejoramiento empresarial ya que brinda una excelente oportunidad para generar conocimiento organizacional, a fomentar la transferencia de conocimiento entre empleados, a tener un mayor liderazgo, que apunte no solo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos sino también al crecimiento profesional en la labor realizada en cada área.

Con todos los factores ya mencionados y que justifican esta investigación se dio paso a tratar de identificar las respuestas a las preguntas planteadas anteriormente en esta investigación, para llegar a la respuesta, primero se procuró entender que es un Modelo de formación según Idalberto Chavenanto en donde en términos generales, la capacitación o formación se refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado. Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a

corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene. Capacitación para todos los que quieren adquirir habilidades especiales ahora bien, la capacitación no es patrimonio exclusivo de las empresas a la hora de entrenar a sus planteles profesionales sino que en realidad la capacitación es una cuestión que se encuentra a rigor de verdad disponible para todo aquel que desee aprender algo específico o que quiera obtener más conocimiento sobre alguna temática y basados en la gestión del conocimiento y Parra (2004) nos da una definición muy amplia acerca del tema: “Gestión del Conocimiento es la capacidad que tienen las personas de crear y generar nuevas ideas basándose en algo ya hecho, un mejoramiento, que se debe materializar en servicios, productos o sistemas para ponerlo a disposición de otras personas y sobre todo aprovecharla para beneficio propio y el de la organización, esto se logra combinando experiencia, habilidades y conocimiento del proceso”. Se debe tener en cuenta que existen sin número de definiciones sobre este concepto, sin embargo para el desarrollo de esta investigación nos basamos en la definición anteriormente expuesta.

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

### **2.1. MARCO TEÓRICO:**

En el transcurrir del tiempo las empresas han optado por mejorar día a día sus procesos, estrategias y métodos de organización para poder ser competitivos en el mercado tan globalizado y agresivo que se viven en esta época, estos cambios vienen acompañados de grandes modificaciones en la estructura de la empresa, diseños de procesos, recurso humano, manejos de los recursos tangibles e intangibles, acoplamiento a las nuevas tecnologías y sobre todo, el conocimiento que se comparte dentro de la compañía, es por eso que a primera instancia para continuar con el desarrollo de esta investigación se identifican a primera instancia los términos de formación, desarrollo gestión del conocimiento e información, dado que se trata de la base fundamental para la generación de cualquier modelo de Gestión del Conocimiento en una Organización.

Con respecto al proceso de formación y desarrollo en las organizaciones como se evidencia este modelo de gestión del conocimiento ha tomado fuerza a partir de la revolución industrial donde se ve la imperiosa necesidad de especializarse en el trabajo, lo que conlleva preparación de personal para ejercer labores. Diferentes autores han plasmado sus teorías al respecto de la temática como son:

#### **2.1.1 Formación**

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

Se relaciona con el desarrollo de actitudes y valores que impactan en el crecimiento personal y social del individuo. De esta manera, un sujeto formado desde la dimensión humana, actúa con esquemas valórales, coherentes, propositivos y propios. Es un ser que reconoce su papel en la sociedad, en la institución para la que trabaja y en la familia; que quiere su cuerpo, sus espacios concretos de acción y comprende la diversidad cultural en la que está inmerso; es en consecuencia un sujeto en crecimiento.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas, se relaciona con la formación del personal, ya que se debe contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de formación constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano (García y Navarro, 2008).

- Kay y Russette (2000) afirman que los procesos de formación de nuevos empleados, se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar, ya que la definición y la correcta aplicación de estos procedimientos ayudaran a las organizaciones a reducir los efectos y costos que trae consigo la rotación de personal.
- Sikula (1994), MAPESS (2005) y Gólcher (2006) asocian la capacitación con **formación a los trabajadores de base**, para contribuir a su desempeño actual y la formación con desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, resulta una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal no directivo a un corto plazo, mientras que cada vez más se hace necesaria la preparación proactiva de este tipo de personal
- Otros autores relacionan la formación como un proceso a corto plazo y el desarrollo como proceso encaminado solo a desarrollar habilidades, lo que atenta contra el **desarrollo integral de los RR-HH**. Otra situación ocurre con la visión de Rodríguez (1995), quien reconoce a la formación como proceso sistemático, pero reduce dicho proceso en una mejoría solo en relación con las características del empleado y los

requisitos del empleo, por lo que se puede atribuir a que no se tiene en cuenta la relación de este con los demás miembros de la organización y con los clientes externos.

Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y habilidades (Buckley y Caple, 1991); Del Pozo Delgado, 1993; Siliceo, 1996; Fiol, 1999 y Vargas Zúñiga, 2007). Esto es positivo ya que se corresponde con los enfoques de la gestión de competencias (Steib, 1997; Cuesta Santos, 2001; Zayas, 2001; entre otros), donde no se limita solo al nivel del saber y saber hacer, sino también del saber ser.

De ahí que la principal finalidad de la formación, es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sea presente o potencial, que hace que los empleados sean menos eficientes de lo que deberían.

Es importante conocer históricamente la evolución que ha tenido la formación con el mundo del trabajo, para mirar la capacitación y desarrollo brindada por parte de las organizaciones y como los trabajadores gestionan el conocimiento.

Es importante conocer el concepto de formación por parte de varios autores: “Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada”.



- Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) la definen como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Por su parte Solé y Mirabet (1997) consideran que es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Todos estos conceptos nos indican la importancia de la capacitación en el proceso de formación y desarrollo en una empresa y debe llevar a una actualización de las actividades realizadas con el fin de aumentar, mejorar el conocimiento y las habilidades técnicas de los trabajadores optimizando su desempeño y productividad.

La importancia de la formación procede de su poder como arma para conseguir el capital humano de las empresas (Casado, 2004; Colon et alii, 1994; Sarramona, 2002). Este desarrollo permitirá que algunos empleados puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades y favorecerá puestos de trabajos más complejos.

Para que la formación tenga éxito, se requiere de un trabajo previo de programación rigurosa; y es que la forma eficaz puede mejorar el rendimiento moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Porque una formación inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los que participan en ella.

Pero la formación por sí sola no es suficiente se requiere que ese conocimiento desarrolle verdaderas transformaciones que permitan a la organización a afrontar el futuro de manera positiva y bien preparado. El desarrollo es entendido como un proceso más largo de perfeccionamiento individual. “Es el crecimiento personal y profesional, que obedece a las necesidades de auto perfeccionamiento experimentadas por cada individuo, o a los aspectos que la empresa cree que los empleados deben mejorar para alcanzar los objetivos de la compañía”. (Marcela Baudino, 2005).

Fiol (1999) Utiliza el término formación y enfatiza en la variante deformación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”. FORMATUR (2001)

Formación abarca la preparación de personas con posibilidades de ocupar posiciones de mando, pero que no ejerzan en la actualidad como tales y que han adoptado modalidades La superación actúa sobre mandos medios y superiores que requieren completar y ampliar sus conocimientos para ejercer mejor sus funciones o para ocupar puestos superiores. Pineda Pilar, A (2002)

Autores como Armstrong (1991) o Buckley y Caple (1991) entienden la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

### **2.1.2 Desarrollo**

Consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro aumentando sus capacidades a través del desarrollo de sus: Conocimientos (¿sabe cómo hacerlo?) Habilidades (¿es capaz de hacerlo?) y Actitudes (¿quiere hacerlo?) Fuente: Fundamentos de Recursos Humanos, De la Calle | Ortiz de Urbina, Cáp. 6. “Formación de RRHH”.

Es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias, toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La formación y el desarrollo cuentan con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, Elevar la moral de la fuerza laboral ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa. Obtener una mejor imagen.

### **2.1.3 Conocimiento.**

La enorme cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre, se convierte hoy en día en mejoramiento obligado para los diferentes compañías que se ocupan del manejo del conocimiento; éste no debe entenderse únicamente como el resultado generado por investigaciones científicas, sino que se debe incluir, a todas

las elaboraciones humanas, “que pretendan el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conllevan al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad” Correa, L (2008).

Parra, Iván (2008) ha definido cinco aspectos para definir el conocimiento: el aspecto filosófico, con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento; el aspecto científico, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; el aspecto de la ingeniería, con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información; el aspecto de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones; y el quinto aspecto la moderna teoría organizacional, con las organizaciones que aprenden.

Sveiby (1997), quien plantea que los conocimientos constituyen activos intangibles que pueden ser valorados en dinero y llevados a los estados financieros de la empresa. Estos activos intangibles pueden ser de tres tipos: Competencias de los empleados, definidas estas como la combinación de conocimientos explícitos, habilidades, experiencias y juicios de valor; Estructura Interna de la organización, que corresponde a cultura organizacional, patentes, modelos, conceptos y sistemas administrativos; y Estructura Externa, referidas a relaciones con clientes y proveedores, así como marcas registradas y la imagen de la compañía.

En este marco, la Gestión del Conocimiento se orienta a desarrollar y utilizar las competencias de los empleados, a fortalecer la estructura interna para facilitar la transferencia de conocimientos y a mejorar la eficiencia y la efectividad de las estructuras externas para maximizar los activos de conocimiento.

#### **2.1.4 Gestión del Conocimiento**

Las empresas que adelantan procesos con la ayuda de la gestión del conocimiento, tienen enormes oportunidades en el campo que se desempeñen pues gracias a esta metodología puede ser aplicada en cualquier sector empresarial, donde es muy eficaz que genera alto rendimiento para sus empleados y la empresa, puesto que la Gestión del Conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” Nonaka, (1995)

Adicionalmente se podría decir que la Gestión del Conocimiento, busca hacer un mayor aprovechamiento a los recursos de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por el mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento, y la cultura organizacional establecida no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente.

Para entender un poco más a fondo que es Gestión del Conocimiento, y teniendo en cuenta que anteriormente se explicó el término “Conocimiento”, se explicará que es Gestión: es la realización de tareas o actividades propias de un proceso. Se podría decir entonces que la Gestión del Conocimiento es la realización de las actividades de organizar, documentar, disponer y organizar el conocimiento.

Existen varios abordajes posibles al tema de la Gestión del Conocimiento. El primero es desde el Aprendizaje Organizacional (Organizational Learning), concepto que puede ser definido como el proceso a través del cual individuos, grupos, equipos, comunidades y la organización aprenden por sí mismos (Firestone McElroy, 2004, p.180). Uno de los principales exponentes del Aprendizaje Organizacional es Peter Senge, con su propuesta de Organización Inteligente.

Senge (1990) explica que la Organización Inteligente es aquella que tiene una capacidad de aprender más rápido que sus competidores, lo cual se logra dominando cinco disciplinas: Pensamiento Sistémico, para poder ver los problemas desde diferentes ángulos y como parte de algo más complejo; Dominio Personal, de tal forma que cada persona tenga una visión personal y en torno a ella desarrolle procesos de aprendizaje individual; Modelos Mentales, que deben ser identificados para poderlos criticar y superar si es necesario; Visión Compartida, para motivar y unir a las personas en torno a una aspiración común de largo plazo; y Aprendizaje en Equipo, realizado a través del diálogo, a partir de la idea que “si los equipos no aprenden, la organización no aprende” (Senge, 1990, p.20).

Nonaka y Takeuchi (1995) diferencian la Gestión del Conocimiento y las teorías del Aprendizaje Organizacional, argumentando que el aprendizaje Organizacional no tiene como punto de vista que el aprendizaje es el desarrollo del conocimiento y que suelen usar la metáfora del aprendizaje individual, sin trabajar un enfoque relacionado al aprendizaje organizacional. Calaveri (2004) explica que en la teoría de la Aprendizaje Organizacional no se menciona el conocimiento o no le dan un significado importante. Advierte que el

Aprendizaje Organizacional se orienta al cambio y la adaptación de la empresa, sin que el conocimiento sea el foco de su teoría.

El aprendizaje y la construcción del conocimiento debe ser transmitido en un ciclo corto y sencillo, y este ocurre cuando existe una modificación o transformación de una acción como respuesta a los resultados, en el caso del área de Gestión Documental, con la modificación de un proceso o procedimiento de administración de la información que ayude o contribuya a solucionar un error.

Debemos tener en cuenta que la transformación del nuevo conocimiento tiene como meta aumentar la eficacia de la organización o centro de información. Para Nonaka y Takeuchi (1995) que desarrollan otro de los modelos sobre Gestión del Conocimiento, dicen que la información capturada desde afuera que se usa en la resolución de problemas, además de crear nuevo conocimiento desde su interior, redefine y conecta el conocimiento existente, así se puede recrear un ambiente para crear nuevo conocimiento. Ellos además hablan de conocimiento tácito y conocimiento explícito, y definen ambos: el primero se refiere a que no se encuentra codificado, como por ejemplo experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, habilidades y creaciones. El segundo se refiere a que está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos, presentaciones, diseños, especificaciones, etc.

El proceso de comunicación del conocimiento en las organizaciones según estos autores se da por medio de la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, esto genera como resultado, la creación del conocimiento organizacional frente al individual, pero y

¿Cómo se da esa creación y conversión del conocimiento? Por medio de creación de mapas de conocimiento, sesiones de dialogo grupal e innovación.

La aplicación de un modelo efectivo para una organización, fue el Navigator de Skandia de Edvinsson y Malore (1997) ellos afirmaron que parte del valor de la organización está integrado por el capital financiero y el capital intelectual y específicamente una organización debe basarse en el capital intelectual de sus equipos de trabajo el cual es necesario hacerlo visible, desarrollando herramientas de medición.

Uno de los modelos más interesantes para estudiar es el de KPMG Consulting Tejedor y Aguirre (1998) El modelo aparte de exponer los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje, también refleja sus características básicas, como son: la interacción de todos los elementos, la estructura organizativa, la cultura (valores, principios, normas, procedimientos), el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., todas estas características no son independientes sino que están conectadas entre sí. Además de sus características los autores mencionan los factores que según ellos condicionan el aprendizaje.

### **2.1.5 Capacitación**

La capacitación según "Chiavenato" es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación



entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

En cuanto al cambio cultural que supone la capacitación orientada a fortalecer las competencias para el trabajo, en el estudio de Levi-Leboyer (2007) se afirma que introducir el concepto y las acciones de competencias en una empresa supone la renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de la formación, además se reitera el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de sus propias experiencias y por ende de su formación.

El personal de dirección de las empresas, tiene el reto de trazar estrategias de capacitación para desarrollar competencias en sus trabajadores, teniendo en cuenta que éstas deben estar asociadas al conocimiento del puesto de trabajo (Garavan y McGuire, 2001). Para tal fin, es

determinante la creación de las condiciones necesarias en la cultura de la empresa para la autonomía y el aprendizaje en la organización, de manera que las personas puedan asumir responsabilidades e iniciativas que impacten en el mejoramiento continuo de los procesos. Pero esta creación de condiciones en la cultura de trabajo, implica una transformación en la manera de dirigir y de construir las organizaciones, a través de principios de calidad y el enfoque de procesos de Deming (1999) y trabajando las cinco disciplinas para edificar organizaciones inteligentes, como lo propone Senge (1993). La transformación de las organizaciones debe ser entendida como un proceso de examen de las crisis de los paradigmas y de la creación de paradigmas nuevos. En este sentido, como afirma Marín (2008): “aprender es desaprender”

### **2.1.6 Importancia de la Capacitación Dentro de la Empresa**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

La capacitación y evaluación del desempeño es el núcleo para el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones para una empresa panificadora como Servipan S.A es alto valor evaluar el desempeño para ajustar su estrategia corporativa y que su productividad

aumente, la capacitación y entrenamiento es fundamental y debe ser motivada con incentivos para los empleados.

Considerando la definición del libro Modelo para gestionar la capacitación de directivos, es así como “Un plan de capacitación es la acción planificada que satisface las expectativas y necesidades de una empresa para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a los intereses que se quieren alcanzar, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa”. (Lay, Suarez y Zamora, 2005, p.40)

De acuerdo con Gil “Las organizaciones modernas deben asegurar una adecuada gestión del conocimiento a través de procesos de captura, registro y difusión del conocimiento en todos los niveles de la organización. El aprendizaje colectivo e individual, a través de formas tanto tradicionales como innovadoras se logra hoy día mediante la capacitación en talleres y seminarios, así como con procesos de aprendizaje experiencial”. (Gil, 2013, p. 30).

El propósito de implementar un plan de capacitación estructurado es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en Costa Line debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación debe lograr la Interiorización, es decir, debe contar con un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analice las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y en el cual se

incorporan las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Riesco, 2007, p.112).

La implementación del plan de capacitación debe conseguir formar líderes efectivos, este objetivo se alcanza sólo cuando la empresa cuenta con el apoyo de personas que comunican sus ideas y se comprometen a trabajar para el cambio de la realidad; los cambios propuestos por el mismo deben trascender a la persona que lidera e incluso a la organización a la que pertenece, alcanzando de igual manera a las personas a quienes está dirigido el servicio que presta la organización. (Gibson y cols, 2001, p.35).

El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, el área de talento humano ayuda las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza. Hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no son un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e inventivos. En la actualidad, las organizaciones han descubierto que su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables. (Medina, 2012, p, 15).

En la actualidad existen muchos modelos que podrían ser descritos, sin embargo para el propósito de esta investigación no fue necesario y basto con lo anteriormente expuestos, así se procedió a proponer a las directivas un modelo aplicable para la empresa SERVIPAN.

Todas estas definiciones no llevan a pensar que las personas juegan un papel dinámico, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia desde ellas, por lo que se requiere del compromiso y participación activa de los ejecutores y beneficiarios, para generar el conocimiento preciso a fin de conseguir las metas fijadas previamente. “El conocimiento

organizacional es único, causalmente ambiguo, difícilmente imitable o sustituible y prácticamente inapropiable por terceras partes”. (Navas y Guerras, 1998).

Al analizar estas teorías podemos concluir que existe una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en las organizaciones en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia y perdurabilidad. Aún antes de que se hablara de “competencias básicas”, o de “organizaciones inteligentes”, los buenos gerentes y administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito para gestionar el conocimiento si se desea triunfar y perdurar en el mercado de hoy y del mañana.

Para concluir, podría decir que en Colombia, según las anteriores referencias citadas, se puede decir que los modelos basados en la Gestión del Conocimiento están rompiendo con la brecha de la administración tradicional y están volviendo al interior de las organizaciones a estudiar sus capacidades, conocimientos y experiencias que resultan cien por ciento valiosas para el crecimiento y permanencia de una empresa debido a que los sistemas de gestión de las organizaciones han evolucionado con un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual, así como con los cambios manifestados en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones productivas y de servicios, inclusive las generadoras de conocimientos y tecnologías, las que para mantenerse, desarrollarse y avanzar hacia la competitividad, tienen que potenciar con eficiencia y visión de futuro, el capital tangible e intangible que poseen.

Esto implica que el contexto en que funcionaban las organizaciones ha desaparecido, lo que exige un cambio en correspondencia con las tendencias actuales en aspectos tales como: la forma de pensar y actuar, en la potenciación del capital humano, en lograr que este sea coherente con las condiciones actuales y lo suficientemente flexible para asimilar el futuro, en las estrategias organizacionales de forma tal que contribuyan a que las organizaciones sean eficientes y eficaces, y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno. R. Buckley y Jim Caple (1991) Formación

Particular importancia para las organizaciones modernas tiene la formación y desarrollo del capital humano, que se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones. Del Pozo Delgado (1997)

El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, el área de talento humano ayuda las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza. Hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no son un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos. En la actualidad, las organizaciones han descubierto que su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables. (Medina, 2012, p, 15).

Jhon Fricker. (1989). La Asociación Americana para la formación y desarrollo ha advertido a los empresarios que para que una empresa sea competitiva debe crear y fomentar continuamente una mano de obra flexible , adaptable cualificada y llena de estímulos a este fin es recomendable que el 2 por 100 del dinero destinado a nominas en la empresa se invierta en Formación y Desarrollo,, el punto de vista de dicha sociedad es que una inversión menor en recursos humanos dará como resultado una mano de obra mal preparada para las demandas de una economía global competitiva y recomienda a los gobiernos locales estatales y federales que sean los principales inversores en el desarrollo de los recursos humanos, así pues desde los fundadores históricos de la formación hasta nuestros días ha surgido la era del desarrollo de los recursos humanos.

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL**

En este capítulo se tratara la metodología de investigación utilizada con el objetivo de demostrar la problemática que viene afectando a la empresa SERVIPAN. La cual se basa en identificar cuál es la necesidad de implementación de un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo en la organización. Permitiendo que se pueda determinar la técnica a utilizar más adecuada.

#### **3.1. Método de la investigación**

El método que se utilizará en esta investigación es el cuantitativo, debido a que por medio de este estudio utilizaremos técnicas de recolección de información mediante instrumentos y objetivos estandarizados; además, se requiere de la interpretación de la información

obtenida por medio de técnicas estadísticas para realizar generalizaciones en la cuantificación de las características observadas.

La investigación se centrará en el personal de la empresa Servipan S.A., por el cual se estudiarán los procesos de formación y desarrollo razón por la cual dichos ítems son cuantificados y descritos. Tomaremos una muestra de empleados que estén en horario disponible para responderla y podremos definir actividades para la realización de la investigación así: Se identificará y recolectará la información necesaria para definir los aspectos iniciales que alimentarán los mapas de conocimiento, las buenas y malas prácticas que se han venido aplicando, la metodología para la incorporación del plan estratégico y un nuevo modelo integral en los procesos de formación y desarrollo, la socialización, el análisis, los estudios, la recolección de datos, las ubicaciones y definiciones para lo cual utilizaremos instrumentos y herramientas acorde con las necesidades específicas (encuestas).

Se definirá como parte importante de la investigación el impacto que generaría la implementación del modelo estratégico en Servipan S.A e identificar las posibles situaciones que se deben prever y corregir en cada una de las actividades de esta propuesta.

### **3.2 Población y Muestra**

La población consta de 40 trabajadores que hacen parte del área en la cual se va a enfocar la investigación. Que en este caso sería el área relacionada con la formación empresarial.

El tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas e igual probabilidad de elección de los componentes seleccionados aleatoriamente da como resultado un tamaño de  $39.83 \approx 40$



n:?

N: 40

Z: 95% = 1.96

P: 50% = 0.5

Q: 50% = 0.5

E: 1% = 1/100

$$n = \frac{Z^2 (N)(P)(Q)}{[E^2 (N-1)]+[Z^2 (P)(Q)]}$$

$$n = \frac{3.8416 (40)(0.5)(0.5)}{[0.0001(40-1)]+[3.8416(0.5)(0.5)]}$$

$$n = \frac{38.416}{0.0039 + 0.9604}$$

$$n = \frac{38.416}{0.9643} : 39.83 \approx 40$$

El tamaño de la muestra es la misma de la población, esto ocurre cuando la población es pequeña. Tiene como finalidad conocer con más precisión los resultados de los datos obtenidos en la encuesta.

### **3.3 Fuentes de información:**

La información fue suministrada por empleados de la empresa de Servipan S.A. se utilizará la observación para poder evaluar y determinar las necesidades de diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo para los empleados.

Para llevar a cabo dicha investigación se contó con información:

**Primaria:** Se aplicara una encuesta dirigida hacia todo el personal que interviene en las áreas problemáticas de la empresa Servipan en el Municipio de Valledupar, se tiene en cuenta una fuente directa sobre el tema de investigación, las encuestas que se realizaran a los trabajadores, porque se pueden adquirir durante el tiempo que se está estudiando la problemática propuesta por el equipo investigador. Adicionalmente se tendran en cuenta las respuestas verbales realizadas por charlas presenciales de fuentes directas como son los empleados de la empresa SERVIPAN S.A y en especial del jefe del área esta fuente de información permite obtener datos de los actores principales de la empresa

**Secundarias:** Por fuentes de información externas realizadas con anterioridad como informes, tesis, libros, documentos entre otros, estas fuentes nos permiten orientar el estudio en el contexto y soporte para la propuesta que la empresa lo requiere con el ánimo de obtener evidencia teórica que sustente el desarrollo de la propuesta. Así como investigaciones y trabajos de grado

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

Para la recolección de la información se utilizará el método de encuesta por muestreo, evaluativa, para determinar la contribución de factores a la causa de un fenómeno;

transversal, en un momento determinado. Se utilizará este método porque resulta adecuado para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar. Adicionalmente el método que se utilizará será el de la observación, lo que permitirá identificar la cultura de conocimientos y las competencias de la empresa, tanto profesionales, laborales y las que se identifican netamente con los puestos de trabajo, se podrá identificar además el reconocimiento de los procesos cuando se aplique la propuesta y la documentación de los procesos desarrollados en la empresa y en la definición del modelo de Gestión del Conocimiento y a técnica de recolección de datos mediante ésta se recolectará información precisa, directamente de los empleados obteniendo una mejor información. La en su mayoría consta de preguntas cerradas, que nos permitirá ahorrar tiempo a la hora de ser procesadas, ya que son más objetivas y fáciles de tabular. Las preguntas deben ser bien formuladas para poder obtener la mayor cantidad de datos fiables. Esta se aplicara a los trabajadores del área comprometida.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

### **4.1 Presentación de los resultados**

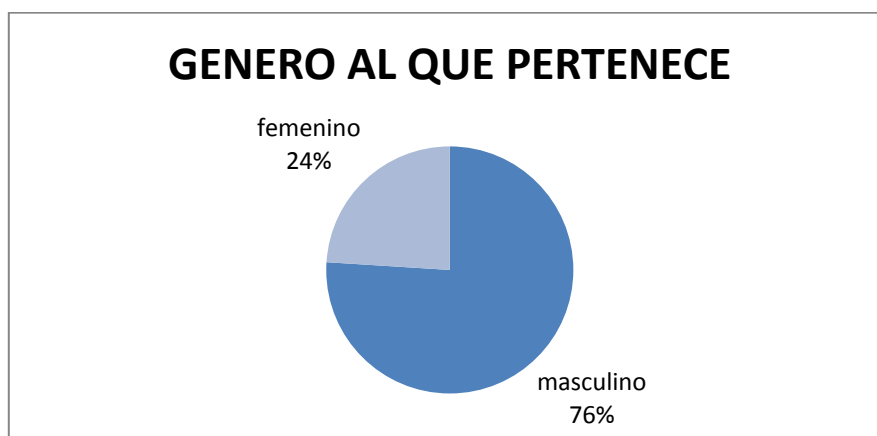
La finalidad de la encuesta aplicada fue conocer y determinar que conocimientos tenían los empleados de Servipan a cerca de la formación y la mejora de sus conocimientos, la transferencia de los mismos, a su vez se quería establecer cuál sería el grado de compromiso e importancia que le darían estos colaboradores al modelo estratégico al momento de implementarse y cuál sería su compromiso y apoyo al respecto.

En estas encuestas se tomó una muestra de los empleados en las diferentes áreas de la empresa, los cuales se identificaron que eran 40 personas y se trataron acerca del modelo estratégico a implementar y de cómo incidiría este en sus labores diaria.

*El formato de la encuesta se puede observar en la sección de anexos. (Ver pág.78)*

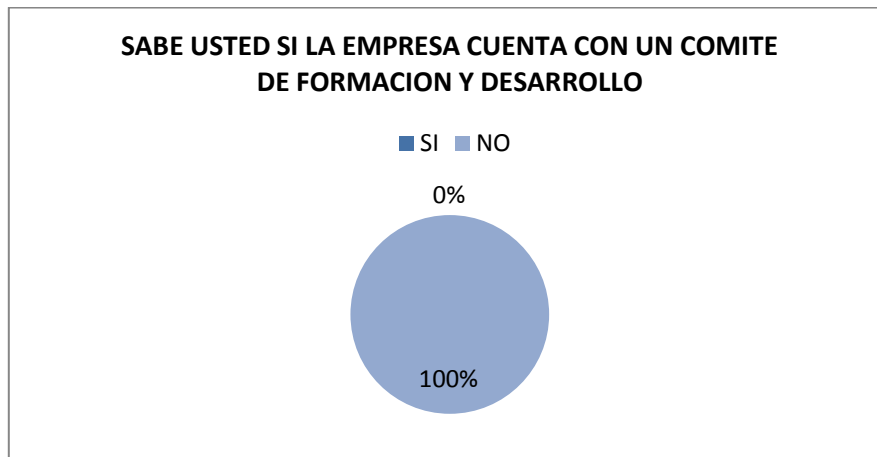
Una de las principales teorías que se tenían en el momento de realizar esta encuesta, fue saber que referentes tenían los empleados sobre el concepto de formación y desarrollo, debido a que en la empresa Servipan no tiene un modelo para estos procesos. Fue por este motivo que se creyó necesario hacer un diagnóstico y poder establecer desde qué punto se debería comenzar con la implementación. Adicional a esto se quería conocer que se requería para mejorar y que podían esperar que sus jefes ofrecieran para dicho mejoramiento.

### 1. ¿Género al que pertenece?



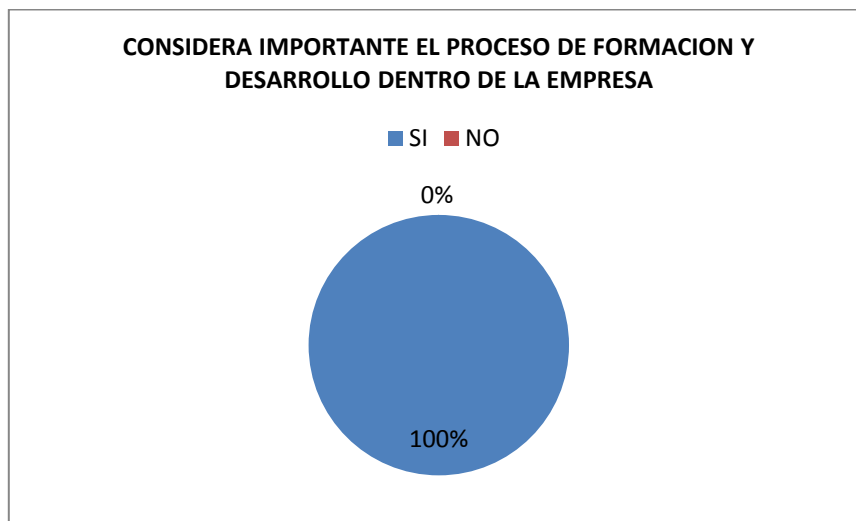
Se identifica que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa servipan son hombre equivalentes a un 76% lo que corresponde a 30 hombres en el área donde se realizó la encuesta, dando por entendido que la minoría es de género femenino con un porcentaje del 24% para un total de 10 mujeres

**2. ¿Sabe Usted si la empresa cuenta con un comité de Formación y Desarrollo?**



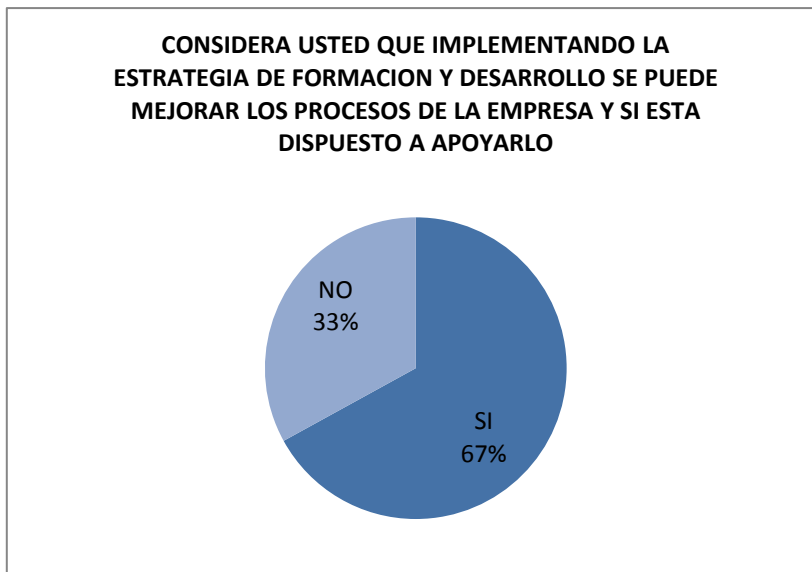
Se evidencia que el 100% de los 40 colaboradores encuestados desconocen la existencia de un comité de formación y desarrollo dentro de la empresa, evidenciando la falta de interés por conocer los programas existentes de la empresa y el conformismo de cada uno de ellos por no crear un comité para afianzar nuevos conocimientos.

**3. ¿Considera importante el proceso de formación y desarrollo dentro de la empresa Servipan?**



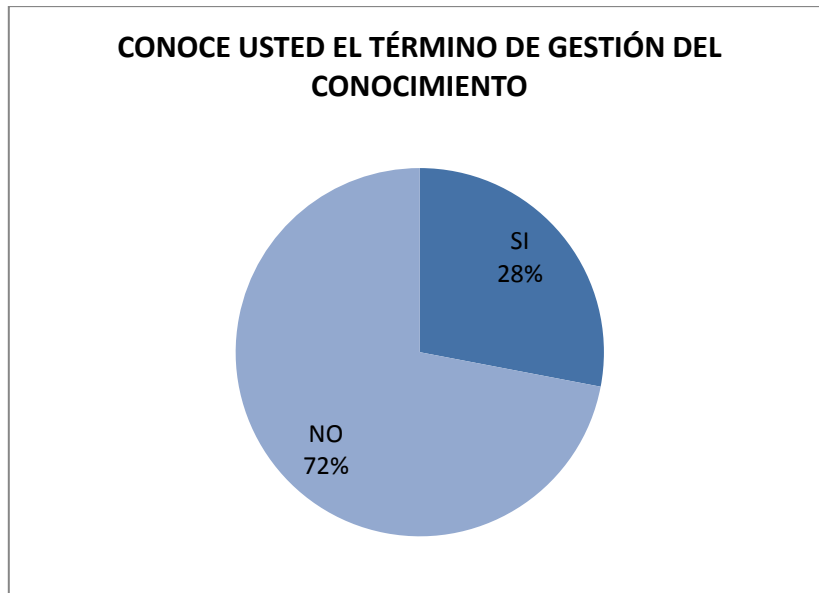
En esta pregunta el 100% de los 40 colaboradores encuestados respondió que sí consideran importante que la empresa inicie un plan de formación y desarrollo que les permita crecer dentro de la empresa haciendo plan carrera lo cual les traerá grandes beneficios personales y laborales apuntando a un crecimiento obtenido mejores resultados.

**4. ¿Considera usted que implementando la estrategia de formación y desarrollo se puede mejorar los procesos de la empresa y si está dispuesto a apoyarlo?**



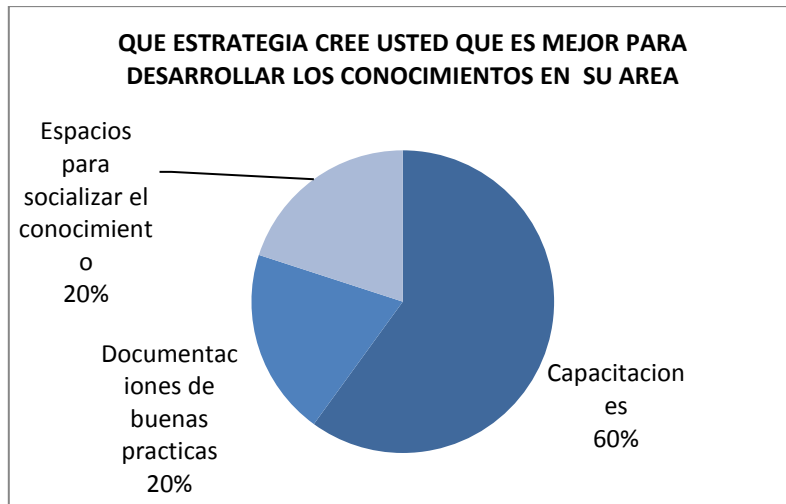
Un 67% de los encuestados considera que es importante la estrategia de formación y desarrollo en la organización porque esta contribuye a mejorar cada uno de los procesos y además le apuntan al logro de los objetivos de la empresa apoyando así la competitividad y el aprovechamiento de las habilidades y conocimientos y el otro 33. % considera que no es importante porque se encuentran en su zona de confort y hacen resistencia a cualquier cambio dando por entendido que el 67% si apoya esta clase de estrategia.

**5. ¿Conoce usted el término de Gestión del conocimiento?**



Cuando se les preguntó a los encuestados si conocían o no el término Gestión del Conocimiento, el 72% de ellos contestó de forma negativa, la gran mayoría de los empleados no tiene idea de las ventajas que ofrecen los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento y en que consiste el proceso de formación y desarrollo dentro de la empresa. El 28% que respondió de forma positiva pero están un poco confundidos con el término y piensan que se trata de ejecutar un proceso con conocimiento de causa, cuando se conoce exactamente el proceso que se está llevando a cabo en el momento.

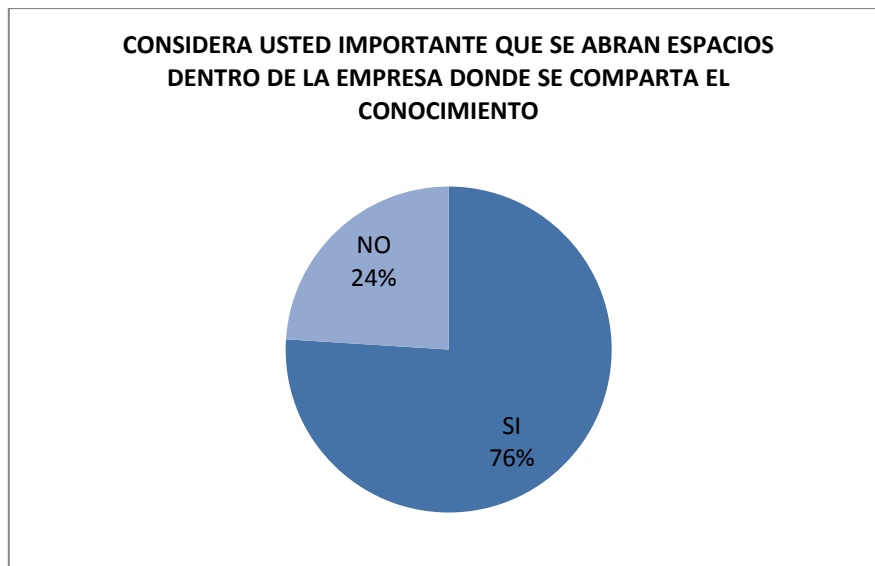
**6. ¿Qué estrategia creería usted que es mejor para desarrollar los conocimientos en su área?**



En cuanto a las estrategias para desarrollar los conocimientos, el 60% de los colaboradores respondió que la Capacitación es la mejor herramienta para enriquecer los conocimiento en cualquier área que se desempeñe, el 20% de los colaboradores respondió que la documentación de procesos sería lo más indicado para que el conocimiento por que al haber mapas de procesos establecidos con cada uno de los procedimientos que se deben implementar sería muchos más fácil poder obtener un desarrollo autónomo en los puestos de trabajo el cual servirá de guía a lo largo del tiempo y la información permanecerá a la mano de cualquiera que lo necesite y el otro 20% propuso espacios para socializar el conocimiento manifestando que las reuniones o grupos primarios son un elemento claves cuando existe alguna duda en cuanto a algún procedimiento apuntando con ello a que transferir información contribuye al conocimiento.

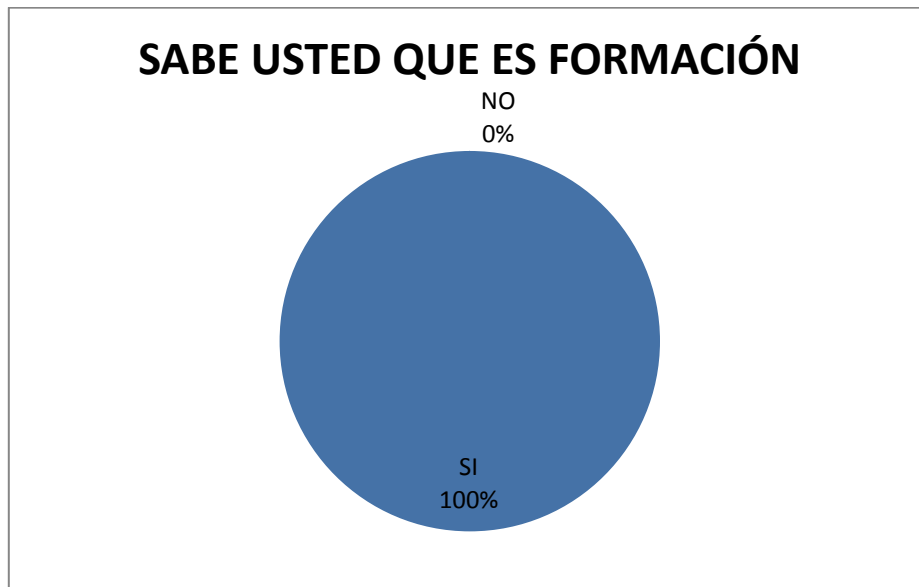


**7. ¿Considera usted importante que se abran espacios dentro de la empresa donde se comparta el conocimiento?**



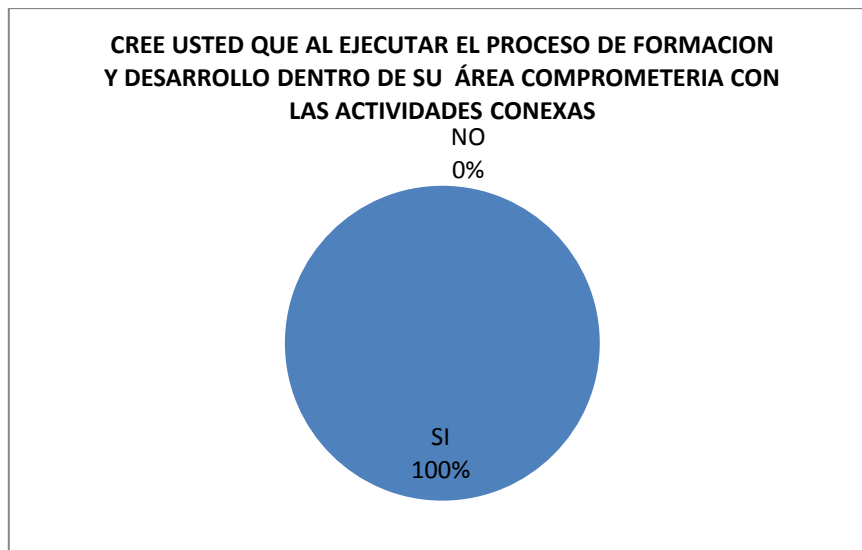
Un 76% de los encuestados consideran que si es importante que se abran nuevos espacios para compartir o transferir el conocimiento considerando que el conocimiento que se crea o el que se adquiere a través de la experiencia del otro da como resultado un conocimiento de mejor calidad y ellos podrán extenderlo hacia los demás y El 24% del resto de los colaboradores manifestaron que no consideran importante estos espacios porque consideran que cada quien es responsable de conocer bien su trabajo y de realizarlo de la manera que mejor se pueda sin perder el control de las normas y procedimientos establecidos.

8. ¿Sabe usted que es formación?



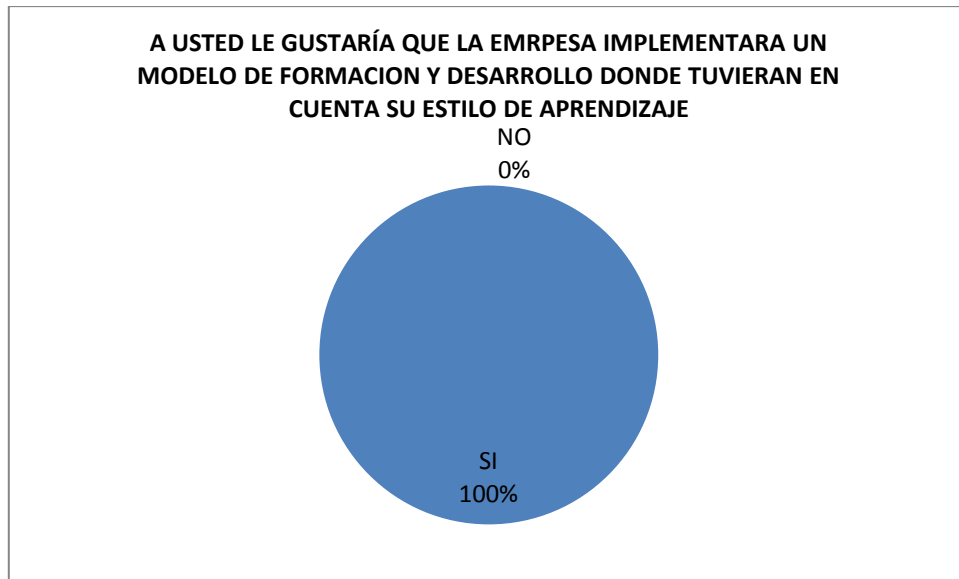
El 100% de los encuestados responde que si conoce el término formación pero que en Servipan S.A. están lejos de aplicarlo ya que en esta empresa se opta por entrenar al personal únicamente en las tareas requeridas o asignadas a la hora del ingreso a la empresa y allí queda y se excluye la formación y el desarrollo del empleado en el paso por la empresa, no hay un método eficaz que propicie la transferencia de información para cuando llega alguien nuevo a la empresa o en su defecto cuando existen ascensos o transferencias entre cargo

**9 ¿Cree usted que al ejecutar el proceso de formación y desarrollo dentro de su área, se comprometería con las actividades conexas?**



El 100% de los encuestados contestó que sí, que este proceso de formación va a contribuir al crecimiento personal y laboral de cada uno de los colaboradores de Servipan, que apoyan la iniciativa del proceso de formación y desarrollo porque no solo se benefician ellos, sino también la empresa y se comprometen al 100% a ejecutar toda actividad ligada a este modelo estratégico.

**10 ¿A usted le gustaría que la empresa implementara un modelo de formación y desarrollo donde tuvieran en cuenta su estilo de aprendizaje?**



De los 40 encuestados el 100% respondió que si le gustaría que la empresa implementara un modelo de formación y desarrollo donde tuvieran en cuenta su estilo de aprendizaje, por consideran que cada persona es diferente y así mismo su forma de interpretar el aprendizaje, existen personas que su conocimiento lo traen inherentes a su vida y hay otras que lo desarrollan a lo largo de su ella, y es por eso que ellos manifiestan que sería muy bueno que existieran diferentes modelos de aprendizaje algunos prácticos, y otros teóricos los cuales le permitan afianzar aún más sus conocimientos.

## 4.2. Análisis de datos

El resultado de las encuestas indicó que los líderes de los procesos no conocían exactamente lo que era un modelo de Gestión del Conocimiento, ya que la mayoría de ellos lo asociaba a desarrollar los procesos con conocimiento de causa, es decir, que la Gestión del Conocimiento simplemente se trataba de ejecutar actividades dentro de los procesos conociéndolas a la medida. Sin embargo se observó un gran interés por parte de los líderes para participar en toda la metodología que previamente a la aplicación de la encuesta se les explicó, manifestaron que tendrían la mayor disposición para aprender y conocer sobre los beneficios y ventajas de este modelo aplicado en la empresa

Se evidenció que los encuestados aún no la han implementado en los procesos debido a la falta de un programa de Desarrollo y formación el cual a través de la capacitación y espacios donde puedan compartir sobre los conocimientos que manejan y conocen dentro de la organización. Aquí se considera de suma importancia implementar el trabajo de grupos, estímulos para transferir, compartir y transformar la información de forma parcial, esto como se sabe, servirá para mejorar el servicio dentro del área.

En conclusión y a pesar del desconocimiento que se identificó con los líderes de los procesos, se pudo determinar con las encuestas que el 100% de las personas encuestadas están interesados en mejorar los procesos por medio de un modelo de Formación y Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento, adicionalmente tienen un alto interés en capacitarse frente a las diferentes modalidades que existen en la empresa y sobre todo en compartir su

conocimiento con otros a los que les interese, para el mejoramiento del servicio dentro de la Gerencia.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

Durante el desarrollo de la presente investigación y apoyados en las diferentes técnicas de recolección de datos, se pudo establecer que la empresa Servipan necesita diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo.

Como principales hallazgos tenemos:

- ✓ No conocen el término gestión del conocimiento
- ✓ El 67 % de los empleados consideran que Implementando la estrategia de formación y desarrollo se puede mejorar la productividad empresarial.
- ✓ El 60% está de acuerdo que la capacitación sea la estrategia para desarrollar los conocimientos SERVIPAN.
- ✓ El, 76% de los encuestados comparten que sería enriquecedor para la empresa implementar la creación de espacios que contribuyan a la transmisión del conocimiento, espacios donde puedan transferir conocimientos y experiencias existentes entre sus miembros de modo que puedan ser utilizados como un recurso disponible para otros en la organización. Mientras que el 24 % no ve necesaria la creación de espacios para transferir conocimiento ya que no creen que aporte mucho a la formación y el desarrollo..

- ✓ La totalidad de los encuestados conocen que es la formación pero no lo están aplicando dentro de la empresa, además consideran que se puede mejorar ejecutando el proceso de formación y desarrollo en el área de gestión documental y están de acuerdo en apoyarlo y desarrollarlo
- ✓ Existen trabajadores que plantean que la superación no es necesaria para desempeñarse en su cargo y no la ven como una vía de desarrollo.
- ✓ Se plantea que deben programarse más cursos y que estos lleguen a todas las áreas de la empresa, pues los trabajadores de las áreas administrativas tienen poca posibilidades de superación y las mismas se limitan a talleres y alguno que otro curso de computación (no siempre funciona así) además de la auto superación aspecto sobre el que no se enfatiza en la planificación.
- ✓ No se conoce el Plan de Formación y Desarrollo de la empresa.
- ✓ No existe la estrategia de Formación y Desarrollo en el Área de Recursos Humanos ni en el resto de las áreas administrativas.
- ✓ No siempre existe el plan o estrategia de formación y desarrollo individual, se cumplimenta mejor en los adiestrados.
- ✓ Carencia por parte del dispositivo de recursos humanos de formas de proceder metodológicas para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación.
- ✓ Planes formativos centrados fundamentalmente en dirigentes.
- ✓ Ausencia de un modelo, procedimiento u otro enfoque, en el diagnóstico y determinación de alternativas para la gestión de la formación de los empleados que contribuya a la participación activa y satisfacción de sus necesidades formativas.

- ✓ Los modelos, procedimientos u otros enfoques para la gestión de la formación se diseñan sin la mínima participación de los destinatarios finales de su proceso de aplicación.
- ✓ En el diseño de planes formativos no se tienen en cuenta las necesidades reales de formación en correspondencia con la estrategia y objetivos de la empresa.
- ✓ Ausencia de una participación activa y real de los directivos a todos los niveles en los diferentes ámbitos de la vida organizacional.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de este estudio, muestran que la empresa requiere la implementación inmediata de estrategias y procesos que permitan el fortalecimiento de sus empleados en cuanto a los procesos de formación y desarrollo en cada una de las áreas

## **5.2 Recomendaciones**

- Los directivos de la organización deben tomar conciencia acerca de la inmensa necesidad de contar con un personal que posea un alto grado de capacitación. Porque entre mayor sea ese grado mayor será la productividad por eso la formación de los empleados debe ser entendida como una inversión y no como un gasto.
- Se hace necesaria la creación de un plan de formación dirigido a los empleados, con el fin de potencializar sus competencias partiendo de las fallas que se presenten en las áreas problemáticas, Ya que esta es la única opción para hacerle frente a las necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano.



- De acuerdo con lo anterior los empleados estarán motivados, porque valoraran el hecho de que la empresa se preocupe implementando un plan de formación que contribuye a su crecimiento personal y profesional.
- Es vital que los empleados tengan claro todo lo que el proceso de formación aporta a sus vidas, ya que gracias a esta pueden fortalecer sus habilidades para así poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con mayor eficiencia todas sus actividades de acuerdo a sus conocimientos y de esta forma beneficiar a la organización con el incremento de la productividad.
- Los directivos deben impulsar un ambiente donde se les facilite a los empleados aportar ideas, esta es la mejor forma para estimular la innovación.
- Fomentar en todas las áreas la firme intención de cumplir con todos los objetivos, dando lo mejor de cada uno.
- Implementar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento en la empresa Servipan S.A. con el fin de convertirlo en un proceso diario que contribuye al conocimiento transferible que fomenta desarrollo.
- Incentivar a los empleados a que transfieran su conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una organización.

- Promover el reconocimiento y la transferencia de las competencias, calificaciones y conocimientos en los procesos de la gestión documental implementada.
- Generar espacios que coadyuven a la transferencia de conocimiento por medio de educación activa, capacitación, grupos de práctica, entre otros.
- Sensibilizar a los colaboradores y líderes sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y el desarrollo funcional en los procesos.

### **5.3 Propuesta**

La observación y análisis del conjunto de insuficiencias detectadas en la empresa Servipan, permite concluir que necesario que se diseñe un modelo que se sustenta para su aplicación práctica en un procedimiento como forma de proceder metodológica para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación que facilite la ejecución práctica de los procesos de gestión, pero con un enfoque participativo y visión estratégica de la formación de sus recursos humanos, que les facilite satisfacer sus necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales en los directivos y trabajadores formando y desarrollando competencias en los diferentes niveles (saber, saber hacer y saber ser), que contribuyan a su competitividad y respuesta de su encargo social.

Modelo de Formación y Desarrollo para la empresa Servipan S.A.

En la empresa Servipan S.A, se aplica un modelo de Superación y entrenamiento para los colaboradores y sus dirigentes con el objetivo principal de evaluar y dar seguimiento al sistema de capacitación, así como la medición del impacto en el desarrollo individual y organizacional.

El modelo cuenta con cuatro etapas:

1. Diagnóstico de necesidades del modelo de Formación y desarrollo
2. Etapa de sensibilización del Modelo de Desarrollo de formación
3. Etapa de financiación y Ejecución
4. Seguimiento y Evaluación

## 1. Diagnóstico De Necesidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Falta de un modelo de formación y desarrollo.	Capacitar a los empleados desde sus funciones	Personal con experiencia	Aparición de competidores en la zona.
Falta de un programa de capacitación.	Gestionar convenios con otras instituciones como el Sena.	Calidad y precios accesibles	La competencia puede mejorar la calidad del producto.
Desinterés de algunos colaboradores al cambio.	Procesos de certificación gratuita con el Sena (Formación complementaria, formación técnica y tecnológica.	Tecnologías	
Resistencia al cambio de los directivos.		Misión y objetivos bien definido	
		Ubicación del local.	
		Disposición de algunos colaboradores para mejorar.	
Inadecuados procesos de beneficios	Proceso de Evaluación de competencias laborales Sena totalmente gratuito.	Infraestructura completa y con espacios necesarios para la retroalimentación	
Falta de asistencia técnica.	Establecer estrategias con las grandes industrias que permitan la transferencia de conocimiento de nuevos modelos de producción.		
Resistencia al cambio por parte de los directivos.			

Basado en la matriz DOFA y en las diversas fuentes de información recopiladas (Resultados de la encuesta aplicada, análisis de la literatura existentes) se pueden establecer las siguientes brechas que necesitarán ser atendidas en la región a través de un modelo de Formación:

## **2. Sensibilización**

Las condiciones del entorno empresarial de la empresa Servipan, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, está convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas afines en el entorno.

Es por esto que la gestión del conocimiento en la empresa se está alzando hoy día en un elemento de gran importancia lo cual nos obliga a interiorizar en cada uno de los colaboradores aplicando las siguientes estrategias:

- Conformar equipos para efectos de identificar las necesidades de capacitación.
- Identificar los líderes que faciliten la llegada de mensajes al equipo de trabajo de Servipan.
- Familiarizar la organización con un nuevo esquema de capacitación.

## **3. Etapa De Proyección Del Modelo**

### ***Capacitación:***

Siendo el propósito general de mejorar la eficacia en cada uno de los procesos en la empresa Servipan S.A y el desarrollo de su personal se lleva a cabo para contribuir en:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad de los procesos.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de la organización Documental.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

### **Objetivos Generales**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en cada uno de sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **METAS**

Fomentar la formación y el desarrollo de los colaboradores al 100% en cada una de las áreas involucradas en el proceso, como lo son los jefes de departamento y auxiliares de la empresa Servipan S.A

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son:

- Diseñar eventos de formación y entrenamiento que permitan vincular en cada funcionario la labor diaria con la meta de la empresa.

- Diseñar herramientas de seguimiento y control que le permita a cada quien aplicar la filosofía que anima la estrategia corporativa en el trabajo que diariamente realiza.
- Definir mecanismos que permitan evaluar los resultados obtenidos como aporte al cumplimiento de la estrategia.
- Presentación de casos.
- Metodología de exposición – diálogo, que contribuyan en la transferencia de los conocimientos de las áreas.

## **TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACION**

### **Tipos de Capacitación**

**Capacitación Inductiva:** Se orientará a la facilitación de la integración de los nuevos colaboradores, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

**Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de



Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

### **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

### **Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

## **ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los siguientes temas que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad del proceso de gestión Documental.

## **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

### **Planeamiento Estratégico**

Clasificación Archivística por procesos para clasificar y registrar expedientes se deberá considerar lo siguiente: Identificar la serie documental, cuya actividad, representada por el título de dicha serie, dio origen al asunto del expediente. Asignar número de expediente. Generar la hoja de registro del inventario general por expediente en el Sistema Informático Integral de Gestión Documental y Archivo.

Administración y organización de Archivos de acuerdo a la Ley General 594. Cultura Organizacional.

Gestión del Cambio

## **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

## Mejoramiento Del Clima Laboral

En la búsqueda de estrategias o alianzas con instituciones que contribuyan con el desarrollo y crecimiento ocupacional, se tendrán en cuenta a las Universidades o el Sena, siendo esta última una entidad pública y gratuita, la cual puede contribuir con el fortalecimiento de cada uno de los aspectos o temas antes mencionados.

**PLAN DE CAPACITACION EMPRESA SERVIPAN S.A.**

<b>Competencia</b>	<b>Objetivo por competencia</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Temas específicos</b>	<b>recursos</b>	<b>plazo</b>	<b>participantes</b>
<b>Productividad</b>	Fortalecer las competencias de los empleados mediante la puesta en marcha de actividades de formación para que puedan desempeñar una mejor labor y se logre impulsar la productividad de la empresa SERVIPAN S.A.	<b>Intervención de capacitores</b>  <b>Actividades grupales</b>	Potencializar las competencias de los trabajadores	- cumplimiento de metas  - calidad y tiempo en la entrega de resultados.	- capacitador externo  - recursos propios de la empresa	16 hrs	Empleados de servipan
<b>Iniciativa</b>	Fortalecer en los empleados la capacidad para generar estrategias que permitan innovar, aplicar y hacer seguimiento de las actividades que desempeñan	<b>Intervención de capacitores</b>  <b>Talleres individuales y grupales</b>	Fortalecimiento de la iniciativa de los empleados de Servipan.	- Uso de herramientas para la innovación en sus procesos.  - iniciativa dentro de sus funciones	- Capacitor externo.  - Recursos propios de la empresa.	16 hrs	Empleados de servipan
	Proporcionar conocimientos y experiencia que serán	<b>Intervención de capacitadores</b>	Fortalecimiento de las habilidades de	- Uso de herramientas de innovación.	- capacitores externos.		

<b>Actualización</b>	de gran utilidad para las labores que se van a desempeñar.	<b>Exposición</b>	los trabajadores mediante la implementación de prácticas innovadoras	- importancia de transferir los conocimientos	- Recursos propios de la empresa.	8 hrs	Empleados de Servipan
<b>Colaboración</b>	Motivar la colaboración entre los empleados en pro de cumplir con todos los objetivos y metas en la empresa.	-Intervención de capacitores.  - Actividades grupales e individuales	Incrementar la colaboración entre los empleados de Servipan con el fin de realizar las actividades con una mayor eficiencia.	- colaboración entre los empleados de la organización.	- Capacitores externos.  - Recursos propios de la empresa.	16 hrs	Empleados de Servipan
<b>Evaluación</b>	Diseñar herramientas de seguimiento y control que le permita a cada quien aplicar la filosofía que anima la estrategia corporativa en el trabajo que diariamente realiza.	- Intervención de expertos.  - creación de formatos específicos para evaluar al personal.	Detectar falencias o habilidades para conocer el estado de cada uno para poder proceder con la toma de decisiones.	- Generar estrategias y acciones que logren mitigar o fortalecer los aspectos identificados.	-Capacitores externos.  - Recursos propios de la empresa.	16 hrs	Empleados de Servipan

#### 4. ETAPA DE FINANCIACION Y EJECUCION

CONCEPTO	COSTO PARCIAL (Sesiones)	SESIONES DE TRABAJO		COSTO TOTAL
Mantenimiento de equipos (Computadores, videobeam, Amplificación. Etc.)	\$ 50.000	6 al mes		\$ 300.000
Capacitores externos (contrato por prestación de servicio)	\$50.000 hora	6 sesiones de 4 horas cada una		\$ 1.200.000
Materiales importantes (Folletos, módulos, revistas. Etc.)	\$150.000	6		\$ 900.000
		<b>Subtotal</b>		<b>\$ 2,400.000</b>
<b>Concepto</b>	<b>Costo parcial</b>	<b>Total personas</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Refrigerios</b>	3000 x refrigerio	40	\$120.000 X sesión	\$ 720.000
		<b>Subtotal</b>		<b>\$720.000</b>
		<b>Total del plan de capacitación mensual</b>		<b>\$3.120.000</b>

## 5. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

La planificación, el seguimiento y la evaluación se resumen en Servipan o se definen como una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables que poner más énfasis en el desarrollo que en los resultados de la organización Una buena es un proceso continuo. Esto significa que hay una retro alimentación, aprendizaje y mejoras constantes de los planes existentes son modificados regularmente en base.

### **Estrategias aplicar:**

- Creación de Indicadores para medir el mejoramiento del proceso de formación en la empresa.
- Evaluar la percepción de los trabajadores antes y después de las capacitaciones.
- Identificar los cambios actitudinales en los miembros del área.
- Creación de instrumentos que permitan medir la satisfacción de los colaboradores.

Cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llegará a la innovación, ya que con todo este proceso se habrán identificado brechas, errores, desperdicios, etc. Se propone establecer grupos de expertos o grupos de investigación donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio, donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas dentro de la Gerencia, con participación activa de los líderes y alineados a la cultura de la organizacional.

Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados del área, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación. La evidencia arrojada en este trabajo de investigación sobre el poco conocimiento que se tiene acerca de los modelos de Formación Desarrollo basado en la Gestión del Conocimiento tanto para los líderes de la Gerencia como los empleados del área están dispuestos a participar del proyecto para mejorar los procesos, el servicio y por ende profundizar en el aprendizaje.

La innovación y el aprendizaje son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo se espera cumplir este objetivo dentro de la Gerencia.



### 5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

<b>RECURSOS</b>	
<b>Físicos</b>	Instalaciones donde se llevaran a cabo las capacitaciones, reuniones, diversos equipos eléctricos según la necesidad, libros, computadores.
<b>Financieros</b>	Presupuesto asignado para pagar al capacitador, auditor, evaluadores, material importante como folletos, revistas, módulos etc.
<b>Humano</b>	personal que hace parte de la empresa: - trabajadores, - directivos. Personal externo que será encargado de las actividades: - capacitador - auditor - evaluadores
<b>Material Tecnológicos</b>	Presentaciones PowerPoint, videos, audios, o cualquier otro material que los capacitadores consideren.

### 5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTION DEL CONOCIMIENTO																	
ACTIVIDADES	TIEMPO																RECURSOS
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Definición de las necesidades y establecer prioridades.																	Humano
Consulta a los trabajadores acerca de los temas de interés y necesarios a capacitar.																	Humano
Elección de los capacitadores																	Humano y Financiero
Elaboración del contenido de la información																	Humano, tecnológico
Puesta en marcha del plan de capacitación																	Humano, Financiero
Jornadas intensivas de actividades																	Humano. Físico, Tecnológico
Informe final del plan de capacitación																	Humano

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Eliecer Jorge Dorado. (Miércoles, 4 de diciembre de 2013). Formación y desarrollo: EL DESARROLLO DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.. 20 Noviembre 2016, de blogspot.com.co Sitio web: <http://joredo1054.blogspot.com.co/2013/12/formacion-y-desarrollo-personal-el.html>

Lina Álvarez. (2009). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE INTEGRE EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO EN UNA ORGANIZACIÓN. 20 Noviembre 2016, de ww.academia.edu Sitio web: [http://www.academia.edu/4833508/DISE%C3%91O\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_QUE\\_INTEGRE\\_EL\\_DESEMP](http://www.academia.edu/4833508/DISE%C3%91O_DE_UN_MODELO_DE_GESTI%C3%93N_DEL_CONOCIMIENTO_QUE_INTEGRE_EL_DESEMP)

Ricardo Valenzuela. (2013). Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. 22 Noviembre 2016, de slideshare.net Sitio web: <http://es.slideshare.net/rvalenzuelac/formacin-y-desarrollo-de-recursos-humanos>

Castellanos Machado Carlos Alberto. (2010, Julio 15). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. 23 noviembre 2016, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>  
[http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1\\_Metodos\\_y\\_tecnicas\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)

NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, 5(1), 14-37.

PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourcebased View", Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento\\_expl%C3%ADcito](https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%ADcito)

<file:///C:/Users/user/Downloads/5580-15998-1-PB.pdf>

<http://es.slideshare.net/rvalenzuelac/formacin-y-desarrollo-de-recursos-humanos>

[http://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](http://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).

<http://www.quedelibros.com/autor/19916/Chiavenato-Idalberto.html>

## ANEXO

# ENCUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL ENCAMINADOS EN LOS PROCESOS DE FORMACION Y CON ENFASIS EN GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DOCUMENTAL

### Formulario N° 001

**OBJETIVO:** Se desea detectar como perciben los empleados de la empresa SERVIPAN S.A. el área de talento humano en especial los procesos que intervienen como parte de la formación y desarrollo de cada uno de los colaboradores de la empresa y como estos repercuten en su desarrollo personal.

- Identifique y presente un saludo cordial a nombre de la UNAD y el Diplomado de talento humano.
- Explique que el propósito de la encuesta es para solicitar algunos datos que permitan detectar como perciben los empleados de la empresa SERVIPAN S.A. los procesos de formación y desarrollos del área de talento humano aplicados en la gestión documental.
- Formule de manera clara y pausada las preguntas, tal y como está en el cuestionario suministrado.
- Marque la respuesta emitida por el encuestado a la pregunta formulada, o complete la información respectiva.
- En caso de ser necesario repita la pregunta cuando perciba que no ha sido comprendida por el encuestado
- Cuando finalice la encuesta presente el agradecimiento respectivo al encuestado por su colaboración y despídalo cordialmente.

### PREGUNTAS AL ENCUESTADO

**1. ¿Género al que pertenece?**

- a. Masculino
- b. Femenino

**2. ¿Sabe Usted si la empresa cuenta con un comité de Formación y Desarrollo??**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

**3. ¿Considera importante el proceso de capacitación de formación y desarrollo dentro de la empresa Servipan?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

**4. ¿Considera usted que implementando la estrategia de formación y desarrollo se puede mejorar los procesos de la empresa y si está dispuesto a apoyarlo?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

**5. ¿Conoce usted el término de Gestión del conocimiento?**

- Si
- No
- No sabe/No contesta

**6. ¿Qué estrategia creería usted que es mejor para desarrollar los conocimientos en su área?**

- a. Capacitaciones
- b. Documentaciones de Buenas prácticas
- c. Espacios para socializar El conocimiento

**7. ¿Considera usted importante que se abran espacios dentro de la empresa donde se comparta el conocimiento?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

8. **¿sabe usted que es formación?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

9. **¿Cree usted que al ejecutar el proceso de formación y desarrollo dentro de su área, se comprometería con las actividades conexas?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta

10. **¿A usted le gustaría que la empresa implementara un modelo de formación y desarrollo donde tuvieran en cuenta su estilo de aprendizaje?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe/No contesta