

DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE  
IMPLEMENTAR NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO  
RECURSO ESTRATÉGICO, APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN  
LA LÍNEA DE BENEFICIO DE LA PLANTA CAMPOLLO S.A, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE RIONEGRO – SANTANDER.

Presentado por:

GAMBOA ORTIZ ANDREA  
CARRILLO ARENAS JOHANNA  
VANEGAS TATIANA CAROLINA  
AGREDO SANDRA MILENA  
ALVAREZ CORREA YOHN FREDY

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
NEGOCIOS.  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTANDER - COLOMBIA  
2015

DISEÑO DE UNA PROPUESTA QUE PERMITA ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO, APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN LA LÍNEA DE BENEFICIO DE LA PLANTA CAMPOLLO S.A, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE RIONEGRO – SANTANDER.

Presentado por:

GAMBOA ORTIZ ANDREA – COD. 37746106  
CARRILLO ARENAS JOHANNA – COD. 37550700  
VANEGAS TATIANA CAROLINA – COD. 39023463  
AGREDO SANDRA MILENA – COD. 37749004  
ALVAREZ CORREA YOHN FREDY – COD. 1084254061

GRUPO: 18

PROYECTO FINAL  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

TUTORA:  
IVYS ALIETH DAVILA MOSQUERA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
NEGOCIOS.  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTANDER – COLOMBIA

2015

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	7
II. Productos y servicios.....	7
III. Misión .....	8
IV. Visión.....	8
V. Valores Corporativos .....	8
VI. Políticas de Calidad y Servicio .....	9
VII. Política de calidad en los procesos .....	9
VIII. ORGANIGRAMA CAMPOLLO S.A. ....	10
IX. Descripción del área específica de trabajo.....	11
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA .....	14
1.2. Antecedentes del Problema.....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	18
1.2. Objetivos .....	20
1.2.1. General.....	20
1.2.2. Específicos .....	20
1.3. Justificación de la Investigación .....	21
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....	23

2.1. Marco Teórico.....	23
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL .....</b>	<b>26</b>
3.1. Método de la investigación.....	26
3.2. Población y Muestra .....	27
3.3. Fuentes de información.....	28
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	30
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1. Presentación de Resultados.....	31
4.2. Análisis de datos .....	32
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
5.1 Resumen de Hallazgos.....	42
5.2 Recomendaciones .....	42
5.3 Propuesta.....	44
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros .....	45
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>48</b>

## INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997), caso de los conocimientos teóricos y son importantes aquéllos que son de difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico, en el arte, en el “saber hacer”, caso de los conocimientos tácitos .

La gestión del conocimiento puede ser empleada en distintos tipos de organizaciones y es principalmente exitosa en aquellas en las cuales los diferentes niveles de la empresa tienen un aporte significativo a la firma (Hedlung, 1994). En la nueva economía, la capacidad de las organizaciones para generar valor económico a partir de su conocimiento es un elemento central para generar ventajas competitivas (Gold et al., 2001). En efecto, tal y como lo plantean Alavi y Leidner (2001), la gestión del conocimiento tiene como objetivo fundamental soportar la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en las organizaciones.

Una propuesta equivalente es presentada por Halawi et al. (2006), quienes avanzan en relacionar la gestión del conocimiento con el diseño de la estrategia competitiva en las firmas y establecen que es necesario indagar la forma en la que la gestión del conocimiento puede impactar en generar ventaja competitiva y cómo puede incidir en el diseño de la estrategia. Previamente, Kim y Maugborne (1993, 1998) habían demostrado que el acto de crear y compartir conocimiento impactaba positivamente no solo en el diseño, sino también en la implementación de la estrategia.

Cool (1998) presenta un soporte conceptual profundo basado en la economía del conocimiento para argumentar que los actos de crear y compartir conocimiento son la base esencial de la ventaja competitiva en la actual economía. En la misma dirección de los trabajos anteriores, Janz et al. (2003) y Sabherwal et al. (2005) plantean que la gestión del conocimiento impacta sobre el diseño de la estrategia.

Con el desarrollo de este trabajo realizaremos un análisis del conocimiento explícito y tácito que se integran en la empresa actual, caso CAMPOLLO S.A.

Al emplear la Gestión de conocimiento con el modelo SECI en la empresa CAMPOLLO S.A. se evidenció la integración de los empleados se obtuvo y se visualizó la forma en que se intercambiaba el conocimiento tácito y conocimiento explícito en las diferentes etapas de modelo SECI, como son: socialización, externalización, internalización y Combinación a nivel individual, grupal y como una organización.

## I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

Campollo S.A. es una organización que se encuentra legalmente constituida y tiene como objeto social la explotación de la industria avícola como producción, cría, sacrificio de aves, al igual que la comercialización y ejecución de todas las operaciones relacionadas con la industria avícola.

Es una organización que cuenta con un grupo de trabajo profesional enfocado a la satisfacción del cliente, dando cumplimiento a las exigencias del mercado comprometiéndose con la importancia de cada uno de los procesos, mediante sistemas de tecnología de punta y la generación de nuevos proyectos, posicionándola como una de las empresas más importantes del sector avícola en Colombia.

## II. Productos y servicios

Campollo S.A., busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos de alta calidad y competitivos en el mercado, reconocidos a nivel nacional por su alto valor nutricional entre los que se encuentran la **línea exquisita-Campollo** de carnes frías la cual presenta gran variedad de productos entre los que se destacan capones, medallones, jamones elaborados a base de pollo, otras de las líneas que se maneja es **la línea pollo al natural-Campollo** en el cual se comercializan cada una de las partes del pollo en distintas presentaciones.

---

<sup>1</sup> Citado el 27 de abril de 2015 – Disponible en Internet: [www.campollo.com](http://www.campollo.com)

### **III. Misión**

Alimentar a los colombianos creando una experiencia única en la mesa, a través del mejor servicio, calidad y sabor tradicional.

### **IV. Visión**

Ser el complejo avícola líder en Colombia, reconocido por su alto nivel de competencia, rentabilidad e innovación.

### **V. Valores Corporativos**

- Voluntad de servicio
- Sentido de humanidad
- Compromiso
- Ética y moral
- Honestidad
- Responsabilidad
- Disciplina laboral
- Innovación permanente
- Sentido de pertenencia
- Calidad total



## **VI. Políticas de Calidad y Servicio**

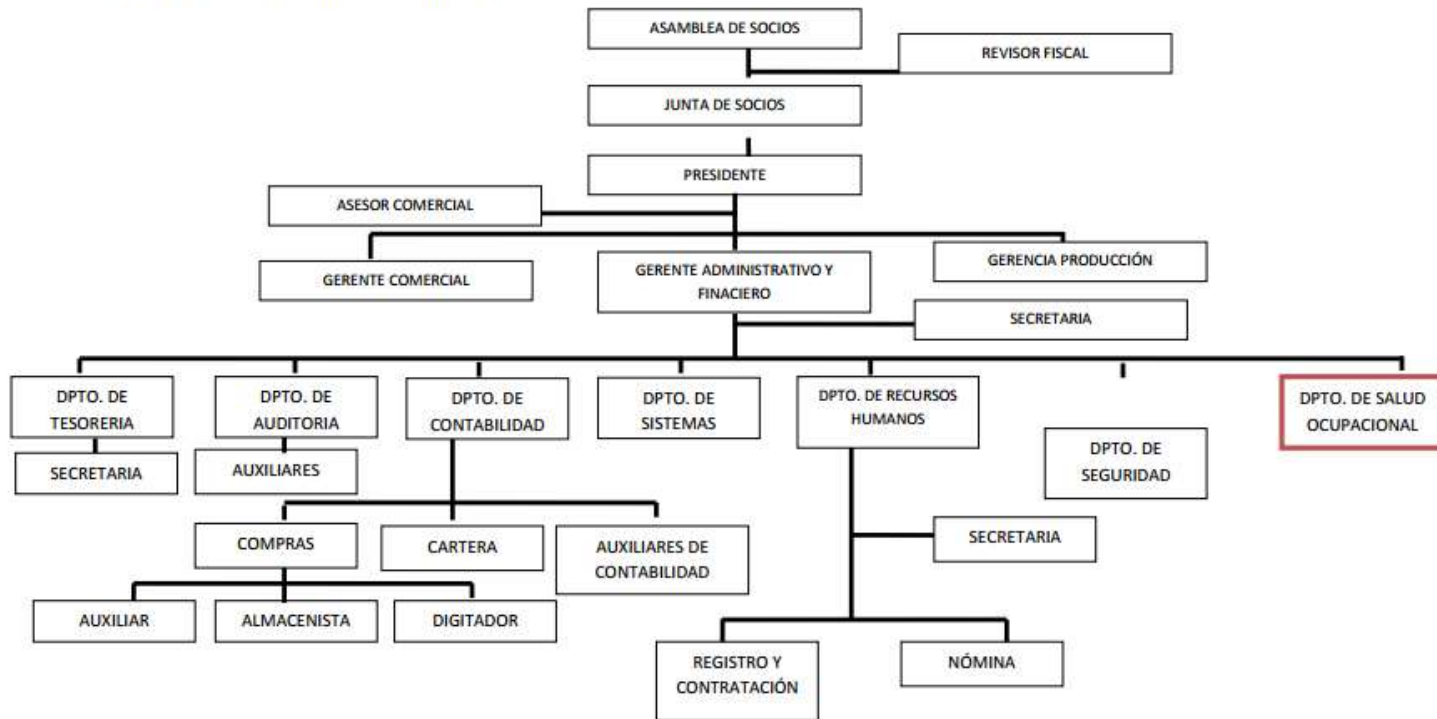
- Brindar a los clientes productos y servicios con oportunidad, disponibilidad y pertinencia
- Contar con talento humano competente
- Mejorar continuamente los procesos y servicios con eficacia, eficiencia y efectividad
- Gestionar adecuadamente los riesgos de la compañía en forma preventiva
- Modernizar permanentemente la estructura organizacional y tecnológica de la empresa
- Mejorar constantemente la comunicación interna en todos los niveles de la empresa

## **VII. Política de calidad en los procesos**

- Producir, procesar y comercializar pollo de la más alta calidad en sus diferentes presentaciones y productos de valor agregado, utilizando procesos que aseguren la calidad de los mismos
- Satisfacer los gustos del consumidor, brindando un servicio de atención a los clientes y buscando un desarrollo tecnológico a través de la innovación de procesos y productos
- Contribuir a un crecimiento rentable y sostenido a nivel empresarial y de manera favorable con el medio ambiente y la comunidad en general

## VIII. ORGANIGRAMA CAMPOLLO S.A.

Figura 1. Organigrama de Campollo S.A.



## **IX. Descripción del área específica de trabajo**

A continuación relacionamos el ciclo productivo y se describe el proceso que realiza la línea de beneficio de la planta Campollo S.A.,

Descargue de pollo vivo: Es el descargue de los guacales que están en el camión que viene de la granja.

Colgado de pollo vivo: Es cuando cuelgan el pollo vivo de las patas en la cadena transportadora uno de producción.

Aturdido: Se hace después de que el pollo recibe el suavizador de pechuga para tranquilizarlo para que entre en el aturdidor y dejarlo tranquilo.

Matado: Una vez aturdido y tranquilo se procede a hacerle un leve corte en la yugular para matarlo.

Desangrado: Momento en cual el pollo se desangra y esta sangre es canalizada y recibe un tratamiento.

Escaldado: El pollo es sumergido en agua a alta temperatura para aflojar las plumas.

Desplumado: El pollo entra en unas desplumadoras para quitarle las plumas y limpiarle el hollejo.

Corte de cabeza: Es donde se le corta la cabeza al pollo.

Corte de patas: Es donde al pollo se le cortan las patas pero este se transfiere a la línea de eviscerado o cadena 2.

Extractor de cloacas: Modulo en el cual se le extrae la cloaca al pollo.

Corte de abdomen: Modulo en el cual se le hace un corte abdominal al pollo (corte por debajo de la pechuga)

Extractor de vísceras (Maestro): Modulo en el cual se le extraen las vísceras al pollo y a su vez este equipo entrega las vísceras en unas bandejas para que sean seleccionadas.

Extractor de tráqueas: Modulo en el cual se le extrae la tráquea del pescuezo.

Corte de pescuezos: Modulo en el cual se le corta con una cuchilla el pescuezo al pollo.

Extractor de pulmones: Modulo en el cual se extraen los pulmones al pollo por medio de un sistema de vacío.

Inspección y lavado: Lugar en donde se inspecciona la calidad del pollo, la terminación, el corte, se lava y se descuelga de la cadena de eviscerado.

Prechiller: Se enfría el pollo que viene de una temperatura de 45°C a 35°C. En este proceso el pollo dura 17 minutos.

Chiller: Se enfría el pollo que viene de una temperatura de 35°C a 26°C. En este proceso el pollo dura 24 minutos.

Chiller Morris: Se desinfecta y se enfría de una temperatura de 26°C a 2°C. En este proceso el proceso el pollo dura 1:30 (90 minutos).

Seleccionadora aérea: El pollo se cuelga en una cadena de transporte para que se seleccione dependiendo del peso, calidad, terminación etc.

## **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

### **1.2. Antecedentes del Problema**

Hace 15 años, el consumo per cápita de pollo por parte de los colombianos era de 7 kilos anuales, y ahora asciende a 23 kilos al año.

El consumo de este producto se ha convertido tan común, que en los últimos cinco años superó el de carne de res, reporta Portafolio.

Según las cifras del Dane, hace 15 años, el consumo de pollo de los colombianos era de apenas 7 kilos por persona al año, mientras que en el 2007 ascendió a 19 kilos, frente a 18 de carne de res. En la actualidad, la demanda per cápita de pollo ronda los 23 kilos anuales.

En 2011, el presidente de Fedegan, José Felix Lafaurie, aseguró que el consumo de carne viene en descenso desde el 2000 con un pequeño repunte en el 2010, con un consumo promedio en los últimos 5 años de 18 kilos por habitante año.

Entre tanto, la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi) reportó un consumo por persona de 23,8 kilos de pollo al año.

Según un estudio realizado por zootecnistas de la Universidad de La Salle, la principal razón de este cambio en la preferencia de los consumidores nacionales son los bajos costos de producción, que a su vez se reflejan en una reducción de los precios al público, logrados por los productores a través de eficientes sistemas de producción.

Ruth Rodríguez, directora del Programa de Zootecnia de La Salle, asegura que “en la industria avícola es posible tener entre 8 y 12 animales por metro cuadrado (dependiendo el clima), que al multiplicar por 2 kilos de peso por animal al final, del ciclo de engorde, se está hablando de 16 a 24 kilos de proteína animal por metro cuadrado.

Esta eficiencia se ve reflejada en un menor precio al consumidor, que durante los últimos años ha oscilado entre 5.000 y 6.000 pesos por kilo frente a 10.000 y 12.000 por kilo de carne de res.

El estudio también revela que en la última década (2002-2012) se ha evidenciado un ritmo sostenido de crecimiento en la industria avícola, con parámetros zootécnicos iguales o superiores a otros países latinoamericanos como Brasil.

“La avicultura colombiana tiene actualmente mortalidades inferiores al 3 por ciento, con un ciclo de producción de 42 días que cada día se acerca más a los 38 que registran los países más eficientes”, agrega Rodríguez.

Otra de las razones que ha motivado la preferencia de los colombianos por el pollo está relacionado con la tendencia de quienes por motivos médicos, ven en las carnes blancas una alternativa para no dejar de consumir proteína de origen animal.

A la lista de factores que hacen inclinar la balanza de la demanda de los hogares a favor del pollo se suman la rapidez para su preparación y la facilidad para seleccionar las presas y las partes preferidas por cada uno de los miembros de la familia.

Un pollo crudo de 2,5 libras vale alrededor de 8.000 pesos, mientras que con ese dinero apenas compra una libra de chata de res.<sup>2</sup>

CAMPOLLO S.A. se ha convertido en una empresa colombiana pionera en la industria de carne de pollo, cuenta con más de 1900 empleados comprometidos con el crecimiento de la empresa, las exigencias del mercado y el manejo de la tecnología utilizada en cada uno de los procesos de producción.

Los avances tecnológicos están generando que cada día se deba aprender más de cada labor para realizar un eficiente desempeño, los seres humanos estamos equipados con conocimientos innatos – empíricos o conocimientos que recibimos por medio de la misma tecnología encaminados a ser auto gestionables.

Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997), caso de los conocimientos teóricos y son importantes aquéllos que son de

---

<sup>2</sup> <http://nutritec.com.co/329/blog/dossier-de-soluciones/pollo-come-terreno-a-otras-carnes/>



difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico, en el arte, en el “saber hacer”, caso de los conocimientos tácitos. Estos conocimientos según Nonaka y Takeouchi (1995) son, en definitiva, los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva empresarial.<sup>3</sup>

En CAMPOLLO S.A. el Departamento de Recursos Humanos fue creado desde el inicio de la empresa, este se ha acentuado en otros proyectos que hacen referencia al proceso de capacitaciones y de selección.

Respecto a la Propuesta para la Implementación de una Herramienta de Gestión del Desempeño para Líderes el área Operativa en la Empresa, llevando a la definición de programas de intervención para optimizar resultados encontrados, esta propuesta será pionera, pues después de muchos análisis se pudo observar que no solo las capacitaciones ni el personal que por experiencia o por estudios son los adecuados para cada cargo se puede lograr aumentar la productividad en los departamentos respectivos si sus empleados no cumplen con las competencias requeridas.

En años anteriores se han tratado de realizar estudios donde se han tocado temas de Gestión del Talento Humano pero no se les han dado la mayor importancia ya que se han enfocado más en la parte administrativa que operativa.

Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión

---

<sup>3</sup> Este epígrafe se apoya en las ideas principales recogidas en un trabajo anterior: E. Bueno, “El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento”, Euroletter, mayo 1998, págs. 8-9.

del conocimiento. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989).<sup>4</sup>

### **1.1. Planteamiento del problema**

Con el ánimo de identificar los conocimientos adquiridos y/o ausencia de los mismos, por parte del personal de la planta de Beneficio de la Empresa CAMPOLLO S.A., ubicada en el municipio de Rionegro Santander, es importante plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Capacitar al personal constantemente nos conlleva hacer mejores líderes?
- ¿Ser líder de un proceso o área de trabajo, nace o se hace?
- ¿Es suficiente el conocimiento del área para llevar el liderazgo de la operación?
- ¿La productividad depende de mis competencias?

Teniendo en cuenta lo anterior, hay que destacar, siguiendo a Nonaka (1991), que “en estos últimos años vivimos una intensa espiral de conocimientos, estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”. Posición argumental que pone de manifiesto que para poder seguir esta dinámica es preciso generar continuamente ideas nuevas e innovación, la cual, para el caso de la empresa,

---

<sup>4</sup> Ahumada Figueroa, L. (2004). LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO: UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL. Valparaíso - Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

se puede practicar siguiendo como guía las experiencias de las “mejores”, de las “más apreciadas”, normalmente aquéllas que han sabido gestionar el conocimiento con cierto éxito, según como éste haya sido refrendado por el mercado.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Analizar la gestión del conocimiento aplicada en el área operativa de la Planta de Beneficio empresa CAMPOLLO S.A., ubicada en el municipio de Rionegro (Santander), con el fin de proponer una metodología de análisis que permita implementar el conocimiento tácito o explícito, los cuales posibilitan la ventaja competitiva.

### **1.2.2. Específicos**

- Determinar, establecer y describir cuales son las competencias requeridas para el buen desempeño laboral, prestación del servicio, mejoramiento continuo de los procesos y servicios.
- Analizar los estudios de competencias laborales para determinar las competencias específicas que deben tener los líderes de un equipo de trabajo.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La idea principal de esta investigación es indagar la oportunidad de conocimiento que se debe aplicar en la empresa CAMPOLLO S.A., Planta de Beneficio, con el fin de determinar cómo se aplica la gestión del conocimiento en el área operativa y a su vez conocer si la transmisión del mismo es eficiente y eficaz.

Esta información puede ser útil en la organización puesto que es necesario indagar la forma en la que la gestión del conocimiento llegue a generar una ventaja competitiva y cómo puede incidir en el diseño de la estrategia. Halawi et al. (2006)

Con la aplicación de un instrumento de evaluación podremos evidenciar y verificar cual método están aplicando los empleados desde sus puestos de trabajo con el fin de evitar la pérdida del conocimiento operativo.

CAMPOLLO S. A. como empresa Colombiana debe apoyar el estudio y la capacitación de sus empleados, solo la gente que se encuentra intelectualmente capacitada estará preparada para generar ideas, proyectos, estrategias, objetivos, innovaciones y es por esto que se debe invertir en capacitaciones para que su personal sea capaz de crecer no solo laboralmente sino también personal. Es por esto que día a día se debe motivar a los empleados a ampliar sus conocimientos recurriendo a cursos, seminarios y diferentes actividades que las instruyan y capaciten.

Lo más importante es que esta empresa y el área de recursos humanos tienen esto claro ya que no solo se encargan de seleccionar personal apto para cada cargo, si no que cuando estos ingresan

reciben una capacitación para que logren sus metas propuestas individuales y colectivamente, pues de esta forma está aportando a la competitividad, pero se dio cuenta que las capacitaciones no cumplen con todas las expectativas que tienen.

Por consiguiente, fue la idea de esta propuesta donde lo más importante de los operarios fueran sus competencias de liderazgo dentro del cargo, pues si estos la cumplen a cabalidad la productividad aumentaría.

Al tener claras las Competencias que cada operario debería tener o adquirir en la Gestión del Conocimiento, se puede maximizar el rendimiento logrando que las metas propuestas dentro del área operativa se alcancen y en algunas ocasiones se superen. Así mismo se llega a saber que las Competencias de Liderazgo son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa.

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

### **2.1. Marco Teórico**

El conocimiento ha sido siempre fundamental para el desarrollo económico y las empresas tradicionalmente han venido gestionándolo, lo que ocurre, es que a lo largo del tiempo ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica el conocimiento gestionado. Considerando la historia más reciente, se pueden distinguir tres fases atendiendo al objeto sobre el que se aplican los conocimientos en la actividad empresarial: la revolución industrial, la revolución de la productividad o segunda revolución industrial y la revolución de la gestión.

A modo de síntesis, en la economía agrícola, las máquinas sustituyeron el trabajo manual, en la economía industrial, consiguieron dominarlo y ahora, en el margen divisorio entre la rutinización de la actividad y la rutinización del conocimiento, reconfiguran de nuevo nuestras vidas laborales sometiendo a las tareas mentales repetitivas al mismo proceso. Esto significa, que las empresas en la actualidad de mandarán personas ingeniosas para diferenciarse y conseguir ventajas competitivas, desplazando la fuerza económica de la rutina al talento.

Pero medir el capital intelectual es sobre todo interesante si lleva incorporado el compromiso de hacerlo crecer, de ahí que se le asociara de inmediato otro vocablo coetáneo, la gestión del conocimiento-knowledge management-. Nonaka y Takeuchi proponen hacerlo a través de cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización.

Estos cuatro modos pueden sintetizarse como sigue. El primero, la socialización es un conocimiento que nace de los individuos en forma de conocimiento tácito difícilmente articulable. Se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta o un mismo entorno con otras personas, pasando a ser una posesión del grupo, aunque todavía seguirá siendo conocimiento tácito.

El segundo, la externalización o exteriorización posee la clave del proceso de creación de conocimiento porque articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos, gracias al diálogo y la reflexión del grupo.

El tercero, la combinación o asociación es un conocimiento explícito que se convierte en accesible para cualquier miembro de la empresa a través de conversaciones, conferencias, reuniones, documentos o bases de datos. Este conocimiento puede generar nuevas ideas y nuevo conocimiento explícito.

Finalmente, la internalización o interiorización es un conocimiento explícito materializado en rutinas organizativas que a través de la acción o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito difícilmente articulable. En un mapa tridimensional, se podría ver cómo estos cuatro modos configuran una espiral que crece hacia arriba y se mueve de izquierda a derecha cíclicamente, provocando la innovación y la creación de conocimiento.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Salazar, J. M. (2007). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, (2), 129-134.



Las empresas enfrentan mayores exigencias en los mercados altamente competitivos, razón por el cual se ven en la necesidad de disponer permanentemente de capital humano muy competente, con capacidad de alcanzar en su desempeño los resultados esperados para el logro de los propósitos estratégicos de la organización.

En este escenario, cobra especial importancia el concepto del colaborador, que más allá de ejecutar la rutina del trabajo, está en la capacidad de resolver todas las situaciones y dificultades que surjan, asegurando a la organización la solución de estos y los resultados requeridos.

En este panorama, las empresas necesitan personas que comprendan los procesos en que se encuentran involucrados y que además conscientes de sus actividades y su contribución a los mismos, logrando así un verdadero empoderamiento. Para responder a tales exigencias, se da el proceso de gestión del conocimiento, mediante el cual, y bajo el enfoque de competencias, se alcanza el objetivo de contar con el personal idóneo que asegure el logro de los propósitos organizacionales.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

### 3.1. Método de la investigación

Para llegar a conocer profundamente la definición que los propios sujetos objeto de estudio ofrecen sobre la realidad, es necesario elegir la metodología adecuada. Para ello, además, habrá que detallar las técnicas de investigación, que son los instrumentos de recolección de datos que nos permiten acercarnos a los sujetos investigados. Pues bien, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, lo más adecuado para este proyecto sería el uso de la perspectiva cuantitativa. Esto es así debido a que para este caso son importantes los hechos pero también los significados.

Cualquier clase de investigación que quiera emprenderse requiere de la utilización de una metodología de investigación, la cual se dedica principalmente al estudio de métodos y técnicas para realizar investigaciones y determina el cómo se desarrollará el problema planteado dentro de ella. Seleccionar dentro de las diversas alternativas, fundamentalmente una, es uno de los pasos más importantes y decisivos dentro de la elaboración de un proyecto, dado que el camino correcto llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados.

En una investigación cuantitativa la hipótesis brinda las variables, las que por medio de un proceso de definiciones – conceptual y operacional – se convierte en datos perceptibles por los sentidos; es decir, datos contables, medibles o pesables.

### 3.2. Población y Muestra

CAMPOLLO S.A., cuenta con aproximadamente 1957 empleados a nivel nacional distribuidos en planta de beneficio, concentrado e incubación, además de las granjas ubicadas en los municipios de Rionegro, Mesa de los Santos, Cimiti, Lebrija, Sabana de Torres, y El Playón. También encontramos la sede administrativa principal y puntos de venta ubicados en las ciudades de Yopal, Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Valledupar, Bosconia y Bucaramanga.

#### Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que el personal operativo que labora en la línea de beneficio es de 350 empleados, es decir, una población finita menor a los 100.000 personas, por lo tanto, se empleó la siguiente fórmula con el fin de hallar el número de encuestas a realizar:

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

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio)

Cuando el valor de P y de Q no se conozcan, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para  $P = Q = 50$ , luego,  $P = 50$  y  $Q = 50$ .

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 350}{6^2(350 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{3.500.000}{22.564}$$

$$n = 155$$

$n = 155$  encuestas

Sin embargo, teniendo en cuenta el acceso restringido que tenemos a la planta, solo contamos con un grupo de 50 personas que prestan sus servicios en el área operativa de la planta y nos colaboraron con el diligenciamiento de la encuesta a través de un intermediario.  $n = 50$  encuestas

### **3.3. Fuentes de información**

El desarrollo de este trabajo es determinar las competencias de desempeño profesional de los líderes de equipos de trabajo de la parte operativa a través de fuentes primarias como lo es la encuesta, realizada con el fin de documentarlos en un manual de perfil por competencias que sirva de guía para el proceso de Gestión Humana.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizara la fuente de información primaria (encuesta).

Las fuentes primarias son aquellas que aportan la información más actualizada sobre los distintos temas. La información es de tipo original obtenida por el propio investigador con el fin de contrastar sus hipótesis.

Las primarias son las fuentes que facilitan información adecuada a problemas específicos, sin que existieran anteriormente datos. Las fuentes primarias, por tanto, construyen, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> La Rueding. (s.f.). La Rueding. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de La Rueding: <http://larueding.com>

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

Dentro de la metodología cuantitativa la técnica que utilizaremos será la encuesta, y más concretamente la encuesta personal. Con este tipo de encuesta conseguiremos aspectos tan importantes para la investigación como la posibilidad de obtener información del entorno, lo que facilitará el objetivo del conocimiento de las necesidades y los recursos disponibles. Algunas de las ventajas de la encuesta personal son también que reduce las respuestas evasivas, se conoce la identidad de la persona y se limita la influencia de terceras personas. Aporta datos objetivos. Los cuestionarios serán aplicados a hombres y mujeres mayores de edad del área operativa de la empresa CAMPOLLO S.A., con el objetivo de lograr respuestas objetivas respecto al tema.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

### **4.1. Presentación de Resultados**

Al realizar la recolección de los datos, se realizó su tabulación para hacer registro de las bases y realizar el respectivo análisis, lo que permite obtener sobre el estudio efectuado una información importante.

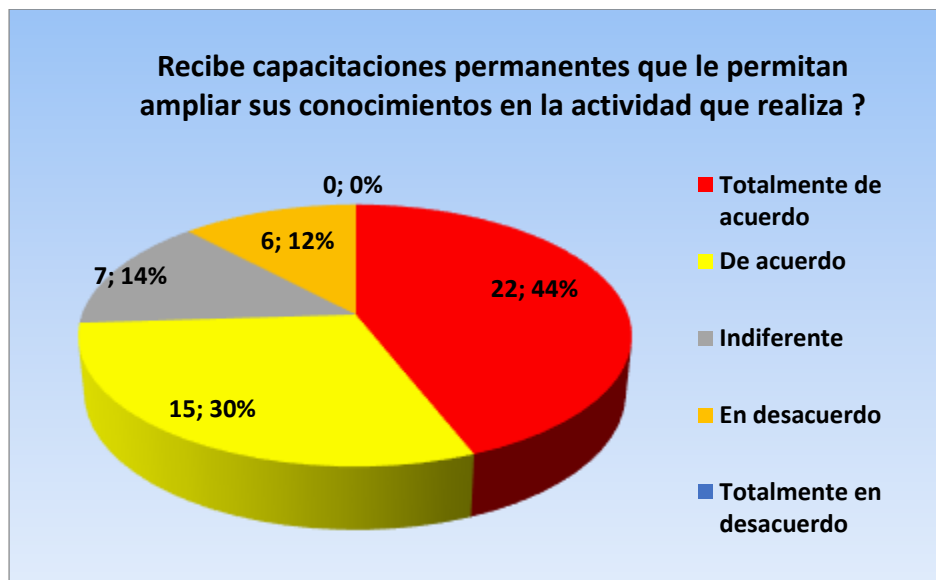
Los criterios que se tienen en cuenta para el análisis, la validez, confiabilidad y la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta y entrevista, fueron:

- Codificación de datos, transformando las respuestas en símbolos o valores numéricos.
- Selección de un programa estadístico en computador para analizar los datos.
- Exploración de los datos: Analizar descriptivamente los datos por variable, visualizar los datos por variable.
- Preparación de los resultados mediante tablas y gráficas.

## 4.2. Análisis de datos

A continuación presentamos de forma gráfica las respuestas en términos absolutos y relativos (%) de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado, en total son 10 gráficos que corresponden a las preguntas del cuestionario (encuesta).

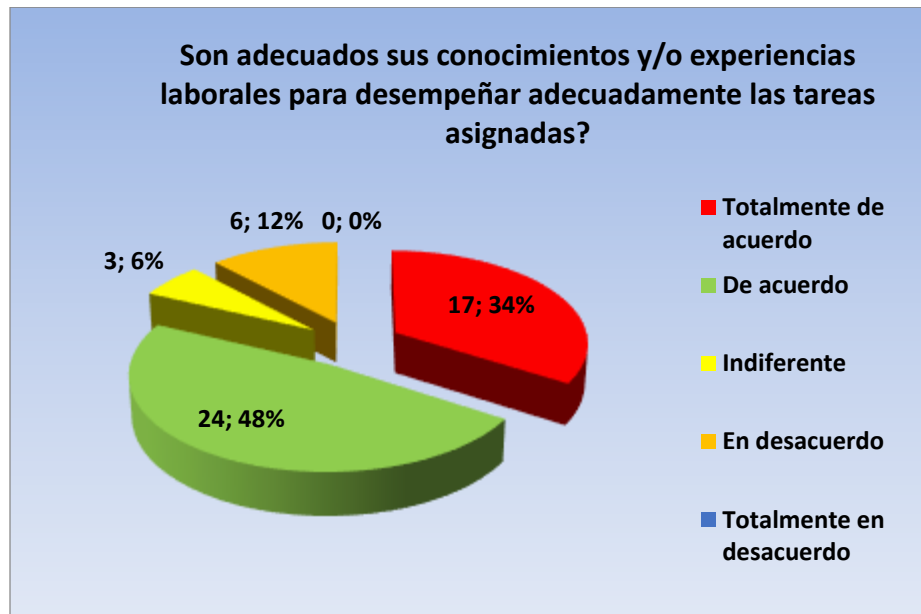
### Gráfico 1



**ANALISIS:** En el gráfico 1, es destacable el hecho de que un 44% contestara “Totalmente De acuerdo” y un 30% contestara “De acuerdo”, si sumamos estos dos resultados un 74% de los encuestados consideran que el personal involucrado en el área operativa de la línea de beneficio si recibe capacitación permanente lo cual les permite ampliar sus conocimientos. Sin embargo un 26% por el contrario, dicen que no reciben las capacitaciones o les da igual recibirlas pues no les parece un aspecto importante.

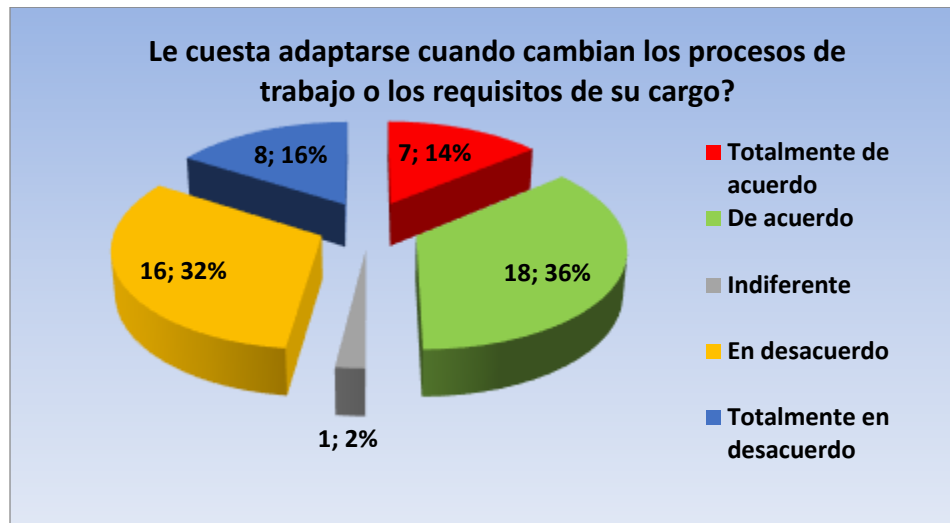


## Grafico 2



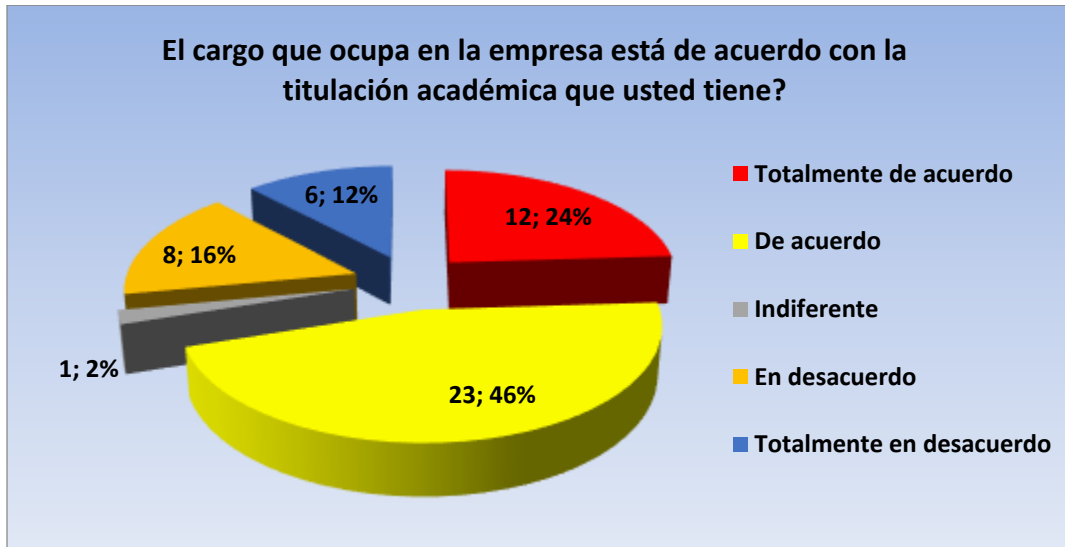
**ANALISIS:** En el gráfico 2, es destacable el hecho de que un 48% contestara “De acuerdo” y un 34% contestara “Totalmente De acuerdo”, si sumamos estos dos resultados un 82% de los encuestados consideran que ellos como trabajadores cuentan con los conocimientos y/o experiencia para desempeñarse en sus funciones.

### Grafico 3



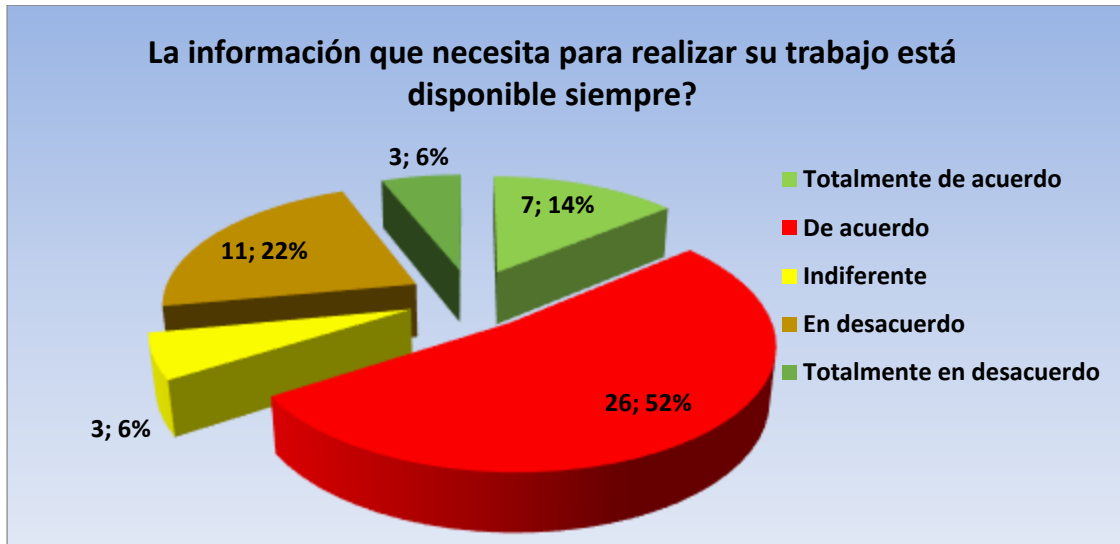
**ANALISIS:** En el gráfico 3, es destacable el hecho de que un 36% contestara “De acuerdo” y un 14% contestara “Totalmente de acuerdo. Si sumamos estos dos resultados notamos que un 50% siente que cuando se producen cambios en el proceso que realiza le cuesta adaptarse a ellos. De otra parte el 32% está “En Desacuerdo“ y otro 16% “Totalmente en desacuerdo“, lo que nos indica que el 48% considera que no tiene problemas de adaptación al cambio.

#### Grafico 4



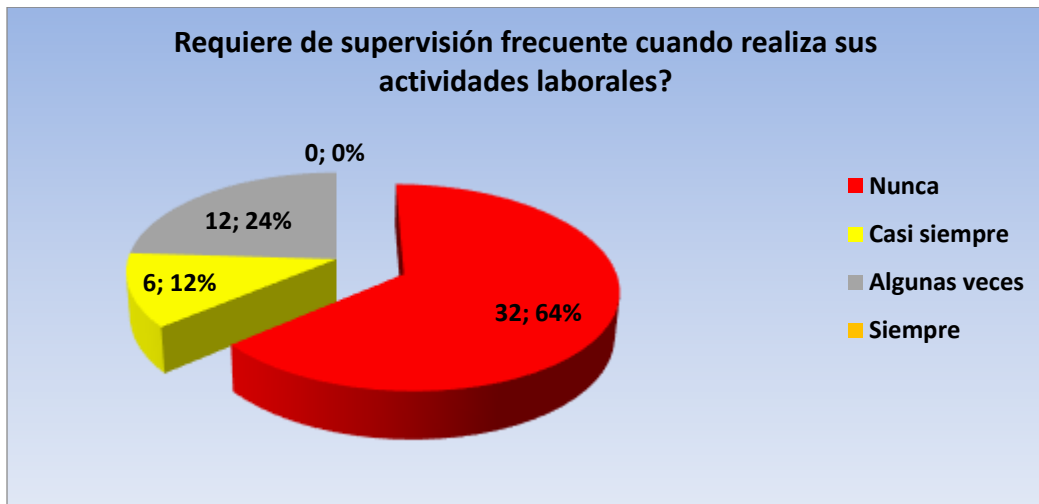
**ANALISIS:** En el gráfico 4, es destacable el hecho de que un 46% contestara “De acuerdo” y un 24% contestara “Totalmente de acuerdo. Estas dos respuestas nos arrojan un 60% de los empleados que consideran acorde su cargo con su formación académica. De otra parte el 16% está “En Desacuerdo“ y otro 12% “Totalmente en desacuerdo“, lo que nos indica que el 28% siente que debería tener mejores oportunidades dentro de la empresa pues ya han logrado superarse académicamente.

### Grafico 5



**ANALISIS:** En el gráfico 5, es destacable el hecho que un 52% contestara “De acuerdo” y un 14% contestara “Totalmente de acuerdo. Estas dos respuestas nos arrojan un 66% de los empleados que piensa que al momento de consultar información referente en cómo hacer sus labores la tienen disponible al momento. De otra parte el 22% está “En Desacuerdo“ y otro 6% “Totalmente en desacuerdo“, este 28% es un parte considerable del personal que por el contrario indica que no tienen disponibilidad de información cuando se necesita realizar una tarea que no saben o no recuerdan como se debe realizar.

## Grafico 6



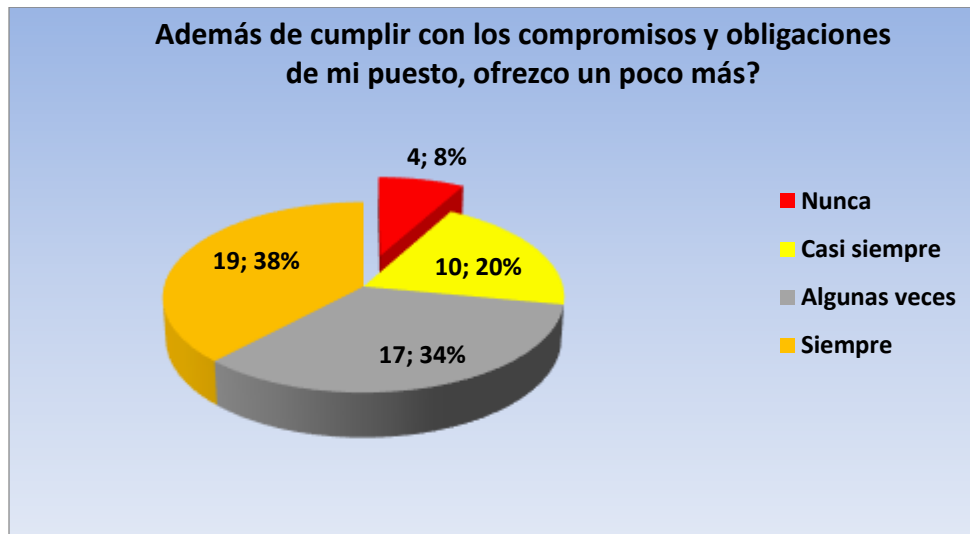
**ANALISIS:** En el gráfico 6, es destacable el hecho de que un 64% contestara “Nunca”, este resultado nos arroja que 32 de los 50 encuestados no necesitan contar con una supervisión frecuente para realizar sus labores. Sin embargo 24% “Casi Siempre“ y 12% “Algunas veces“ han necesitado contar con la ayuda de sus supervisores, esto es 18 personas.

## Grafico 7



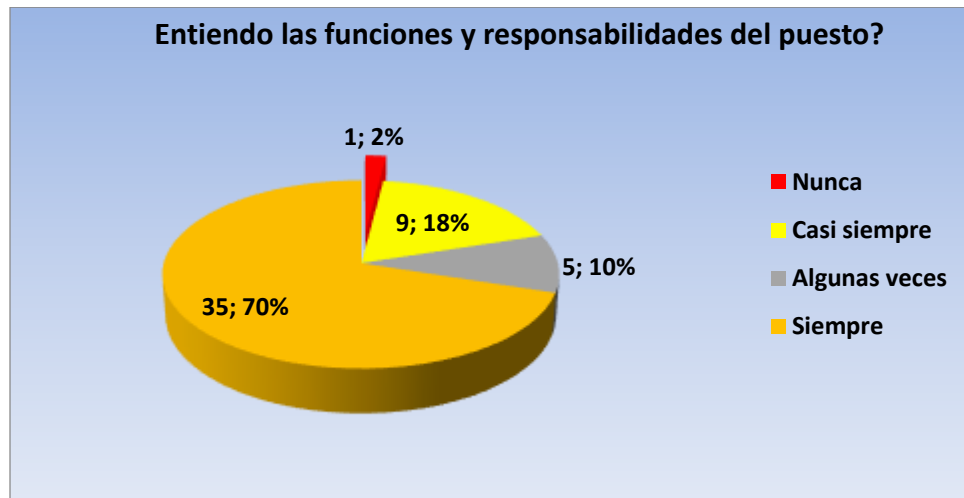
**ANALISIS:** En el gráfico 7, el 46% de los encuestados indicó “Nunca”, esto indica que 23 personas se sienten conformes en cuanto a la orientación que reciben para realizar sus funciones. Pero son considerables los porcentajes de “Algunas veces“ y “Casi Siempre“ pues al sumar los dos nos arroja un 54% de las personas que si piensan que se encuentran desorientados o que no reciben la atención suficiente cuando necesitan afianzar sus conocimientos operativos.

## Grafico 8



**ANALISIS:** En el gráfico 8, es destacable el hecho de que un 34% contestara “Algunas Veces” y otro 20% “Casi Siempre“, sumado al 38% que indico “Siempre“, lo que nos indica que el 92% de los encuestados da un poco más de lo que se les ofrece en sus labores diarias y tan solo el 8% no contribuye más allá de sus labores asignadas.

## Grafico 9



**ANALISIS:** En el gráfico 9, es destacable el hecho de que un 70% contestara “Siempre”, sumado al 18% “Casi Siempre“ y 10% “Algunas veces“, lo anterior nos indica que en su mayoría el personal si entiende las funciones para las cuales fue contratado. Tan solo un 2% dice sentirse desorientado.



**Grafico 10**



**ANALISIS:** En el gráfico 10, el 44% dice que “Nunca” ha cometido errores cuando realiza sus tareas, pero el 46% manifiesta que Algunas veces incurre en error y otro 10% que Siempre comete errores. Esta pregunta es tan importante que nos permite conocer cuál es el verdadero conocimiento que poseen los empleados cuando realizan sus tareas, porque aunque se puede inducir al error los porcentajes de personas que los comente son considerables y debe revisarse a profundidad cual es la verdadera falla.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

- ✓ Al personal le cuesta adaptarse cuando se cambian los procesos de trabajo
- ✓ Existe personal que ya está en nivel profesional que considera debería tener una oportunidad de ascenso dentro de la empresa
- ✓ Necesidad de capacitación
- ✓ Tener disponibilidad de información cuando requieran hacer consultas de tipo técnico
- ✓ Se requiere mejor acompañamiento de los supervisores
- ✓ El personal de planta considera que si tiene los conocimientos en desarrollo de sus funciones pero deberían recibir capacitaciones para actualizarse en los procesos y/o procedimientos actuales.

### **5.2 Recomendaciones**

Después de estudios y diversas tácticas implementadas para animar a la gente con el propósito que desearan trabajar con ganas, se llegó a la conclusión que es necesario prestarle sustancial atención al manejo de talento humano, ambiente y entorno laboral, pero esto se dio a principios de los años 70's cuando surge un tema titulado QUALITY OF WORK LIFE implementado por los más jóvenes trabajadores de la General Motors de Ohio, quienes exigían más atención por parte de sus empleadores, en vez de que se la brindaran exclusivamente a los factores técnicos y económicos de la empresa.

Es ahí cuando nace una cultura de atención al empleado, donde se le brindan garantías laborales y se le motiva a través de diversos métodos para que ejerzan adecuadamente su labor.

Espacios de crecimiento donde el empleado se sienta verdaderamente útil y tenga la oportunidad de aportar con autonomía nuevos métodos de trabajo para su labor dentro de la compañía, son algunos de las tácticas utilizadas para motivar al empleado. Tanto así que se han fijado parámetros o criterios que intensifiquen un verdadero sentido de pertenencia en los empleados por su empresa.

Por último es necesario resaltar que es necesario brindar al trabajador un verdadera calidad de vida en el trabajo para que así mismo responda con las labores que a él se le encomiendan, todo por el bien tanto del empleado como de la empresa, que en últimas, es la más beneficiada cuando cuenta con trabajadores que aprecian su lugar de trabajo y lo hacen con cariño y verdadero sentido de pertenencia.

Se viene hablando con frecuencia de la necesidad de "aprender a aprender", incluso en el segmento de la formación continua en la empresa. Puede probablemente decirse, en general, que nuestra habilidad y actitud para el aprendizaje y desarrollo continuo no están siempre a la altura que los tiempos demandan.

Tanto los directivos y mandos, como el resto de trabajadores, hemos de mejorar nuestros conocimientos y habilidades mediante nuevos métodos, más acordes con los nuevos tiempos y las nuevas posibilidades. Por un lado, puede que nos falte autocrítica, o que no recibamos suficiente retroalimentación sobre nuestras carencias competenciales; pero por otro, es muy importante que

sepamos cómo alcanzar la deseada madurez personal y profesional que conduce al alto rendimiento.

Es necesario implementar un sistema que permita medir el conocimiento que el empleado tiene acerca de sus funciones, en donde se pueda detectar problemas como de supervisión de personal, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado, que aquel que es exigido para el cargo. Debe existir un compromiso por parte del personal que pertenece al área de Recursos Humanos los cuales deberán realizar estas evaluaciones.

También se debe tener en cuenta las necesidades de capacitación que requiere el personal de la línea de beneficio. El Área de Recursos Humanos deberá establecer los planes de capacitación orientados a mejorar las competencias y conocimientos del personal, tomando como base los datos obtenidos en la encuesta planteada por nosotros así como la evaluación de desempeño que se realice al personal operativo.

### **5.3 Propuesta**

Se propone rediseñar el manual de funciones del personal operativo de la planta de beneficio con el fin de identificar las habilidades y/o conocimientos y/o experiencia que debe poseer un empleado para que sea apto en el cargo. Este instrumento sería útil en la contratación y entrenamiento del personal.

Como parte del entrenamiento del personal se debe tener una política que incluya un recorrido completo de cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en la línea de beneficio.

- Realizar las capacitaciones al personal que incluyan seminarios, cursos, diplomados que permitan reforzar los conocimientos adquiridos y a su vez actualizarse en materia de procedimientos que se puedan implementar durante el proceso que se realiza en la línea de beneficio.
- Realizar evaluaciones permanentes del clima laboral, esto nos permitirá obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de los empleados de la organización.
- Sistemas de incentivos, ya que es un estímulo que se le ofrece a la persona, esto hace que se mejore el rendimiento.

### **5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

**Humanos:** operarios, supervisores, jefe de línea, coordinador, jefe de planta, jefe de recurso humano.

**Materiales:** sitio destinado para capacitaciones, proyector, material de apoyo.

**Financieros:** el presupuesto que tenga asignado la empresa para impartir el plan de capacitación correspondiente a la línea de beneficio.

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

ACTIVIDAD	MAYO									JUNIO						
	20	21	22	25	26	27	28	29	1	2	3	4	8	9	10	11
Formulación de la propuesta																
Determinación de la muestra																
Elaboración de la encuesta																
Recolección y tabulación de datos																
Análisis de datos																
Conclusiones y recomendaciones																
Presentación proyecto final																

## **CONCLUSIONES**

El capital humano es el primer factor de relevancia para una organización sea cual sea su desempeño en el mercado, porque conlleva a alcanzar de manera eficaz y efectiva los planes y proyectos planteados dentro del plan de acción de la organización. Ya que ninguna inversión económica puede hacer posible el crecimiento, cuando no se cuenta con personal calificado y altamente comprometido para lograr los objetivos de la estructura organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ahumada Figueroa, L. (2004). LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO: UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL. Valparaíso - Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- ✓ La Rueding. (s.f.). La Rueding. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de La Rueding: <http://larueding.com>
- ✓ E. Bueno, “El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento”, Euroletter, mayo 1998, págs. 8-9.
- ✓ Salazar, J. M. (2007). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. Intangible Capital, (2), 129-134.
- ✓ SENA.(07 de 2001). BIBLIOTECA VIRTUAL LUIS ANGEL ARANGO. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/node/69893>



## ANEXO 1

### ENCUESTA

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una **X** sobre la opción con la cual este de acuerdo:

**La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.**

**1. Recibe capacitaciones permanentes que le permitan ampliar sus conocimientos en la actividad que realiza ¿?**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**2. Son adecuados sus conocimientos y/o experiencias laborales para desempeñar adecuadamente las tareas asignadas?**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**3. Le cuesta adaptarse cuando cambian los procesos de trabajo o los requisitos de su cargo?**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**4. ¿El cargo que ocupa en la empresa está de acuerdo con la titulación académica que usted tiene?**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

**5. La información que necesita para realizar su trabajo está disponible siempre?**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

--	--	--	--	--

**6. Requiere de supervisión frecuente cuando realiza sus actividades laborales?**

Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Siempre

**7. Con frecuencia me siento aislado, sin orientación dentro de mi trabajo.**

Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Siempre

**8. ¿Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más?**

Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Siempre

**9. Entiendo las funciones y responsabilidades del puesto?**

Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Siempre

**10. Comete errores cuando realiza las tareas asignadas?**

Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Siempre