

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACION,
DESARROLLO Y EVALUACION, CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO.

Presentado por

Liseth Adriana Erazo

Richard Alexander Hualpa Pinchao

Mónica Alexandra Guerrero

Francisco Andrés Rodríguez

GRUPO: 101007_32

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

PASTO

NOVIEMBRE DE 2016

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACION,
DESARROLLO Y EVALUACION CON ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO.

Tutora:

Gloria Nancy Duitama

Presentado Por

Liseth Adriana Erazo

Richard Alexander Hualpa Pinchao

Mónica Alexandra Guerrero

Francisco Andrés Rodríguez

GRUPO: 101007_32

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de
Negocios – ECACEN

PASTO

NOVIEMBRE DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
Capítulo 1: El Problema.....	5
Antecedentes del problema	6
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Justificación De La Investigación.....	9
Beneficios.....	10
Capítulo 2: Revisión De Literatura	12
Marco Teórico.....	12
Formación	13
Gestión De Conocimiento	15
Gestión Estratégica Del Conocimiento	15
La Economía Basada En El Conocimiento Y El Aprendizaje	16
Definición De Gestión De Desempeño	17
Gestión Humana.....	18
Gestión Del Conocimiento Y Gestión Por Competencias.....	19
Definición De La Evaluación De Desempeño	20
Capítulo 3: Metodología General.....	22
Método de la Investigación	22
Población y Muestra.....	22
Fuentes de Información.....	24
Técnicas y recolección de Datos.....	25
Resultados	25
Resultados de la encuesta.....	40
Análisis de Datos	41
Conclusiones.....	43
Resumen de Hallazgos	43
Formulación de Recomendaciones	44

Propuesta.....	45
Programa de comunicación y capacitación en la empresa Comfamiliar	48
Cronograma de actividades.....	50
Presupuesto general de la propuesta	51
Conclusiones Finales	52
Bibliografía.....	53
Anexos	55

Introducción

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El talento humano, es lo más importante de una organización ya que es una parte vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La presente propuesta tiene como finalidad brindar un direccionamiento estratégico con el fin de facilitar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección tratando de tener candidatos calificados los cuales se les tendrá que brindar procesos de adaptación y formación de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo a desempeñar

Teniendo en cuenta que la formación es un aspecto indispensable en cualquier empresa se pretende mantener la capacidad competitiva y el nivel de eficiencia en la empresa comfamiliar a través de programas de formación con tendencias actuales lo que permitirá mejorar el desempeño y la obtención de buenos resultados del trabajo de cada miembro de la organización.

De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de tal forma que se puede mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y

características mayormente desarrolladas, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en la gestión humana.

Es inevitable que a la hora de observar el talento humano, no se describa a la persona con cualidades innatas, características, capacidades, talento, creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que ellos mismos sean sus líderes en diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización y aún más cuando los colaboradores hacen parte de los procesos que llevan a diseñar nuevas estrategias.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y actitudes de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar capacitaciones y desarrollar instrumentos de con el objetivo de hacer posible una gestión eficaz y de calidad de la formación continua de la empresa comfamiliar de Nariño.

Con todo lo anterior, se describe el problema de investigación planteado, el objetivo del proyecto, se describen la metodología que se empleará, con la finalidad que ésta sirva de herramienta para alcanzar los objetivos descritos; se abarcará un marco de referencia, el cual permitirá conocer a profundidad la teoría, normatividad, los conceptos y el contexto relacionado con el tema con los procesos de formación y desarrollo con énfasis en la gestión del conocimiento, lo que permitirá profundizar más acerca del tema de estudio, para lo cual se ha tenido textos de referencia, que permiten comprender y abordar la temática.

Capítulo 1: El Problema

En este capítulo se abordara situaciones identificadas en el proceso de formación y desarrollo de los miembros de la empresa comfamiliar de Nariño teniendo en cuenta que la formación, en su más amplio sentido, incluye conceptos de aprendizaje, entrenamiento, educación y capacitación teniendo en cuenta el entorno tan cambiante, desde una perspectiva social, política, económica, tecnológica y organizativa, considerando que la empresa está sometida a vaivenes ante los cuales ha de reaccionar para su supervivencia y más concretamente en:

Teniendo en cuenta en la empresa comfamiliar de Nariño debido la inadecuada herramienta empleada en los procesos de formación y desarrollo y la falta de aplicación de las mismas en el último año, razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento y una mecanización en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades de Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil de puesto y el perfil del trabajador.

Antecedentes Del Problema

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el

empleado.

Con base en que en la actualidad se han presentado algunas tendencias encaminadas a mejorar la administración, control, evaluación y en si el manejo de las organizaciones, lo que ha permitido generar liderazgo y competitividad en las mismas. Siendo la formación, capacitación y la evaluación de desempeño una de esas actuales tendencias, enfocada a varios aspectos o dimensiones de la empresa, entendiendo que lo que buscan estos procesos es contribuir al desarrollo de la organización, a través de una gestión integral, orientada al bienestar general.

Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Se puede observar, como en algunas organizaciones no se fomentan las prácticas de evaluación de desempeño y capacitación hacia los trabajadores, ocasionando así, un bajo rendimiento en las labores que estos prestan a la empresa, así como también un ambiente para con los mismos, no apto para el normal desarrollo de sus actividades, posterior a este razonamiento, surge la necesidad de analizar en la empresa COMFAMILIAR las buenas prácticas laborales, enfocadas en los derechos de los trabajadores, prácticas justas de operación, participación, formación y desarrollo; todo esto, dirigido hacia la presentación, análisis e información de un Balance Social, que permita medir el impacto en lo referente a cada uno de

sus colaboradores, el trato que estos reciben y las condiciones en la que los mismos laboran.

Planteamiento Del Problema

¿Cómo diseñar un Modelo Estratégico Integral para los procesos de formación, desarrollo y evaluación de desempeño con énfasis en la Gestión de Conocimiento, que permita incidir en los resultados del rendimiento de los colaboradores de la empresa COMFAMILIAR DE NARIÑO

Objetivo General

Desarrollar un modelo estratégico que permita mejorar los procesos de formación y evaluación de desempeño, aplicado a los empleados de la empresa COMFAMILIAR DE NARIÑO.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico en la empresa con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a los procesos de evaluación.
- Diseñar una encuesta que permita identificar los aspectos en los procesos de evaluación del desempeño.
- Analizar los hallazgos que se encontraron en la investigación.

- Definir las pautas a seguir en la aplicación del modelo estratégico en la evaluación del desempeño.

Justificación De Da Investigación

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

Es el conocimiento el que permite a las organizaciones aumentar su valor en cualquier campo. Por esta razón y con el funcionamiento en el conocimiento organizacional o colectivo existente se llevará a la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO a ser líder.

Es el momento para que el CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO comience a identificar y documentar el conocimiento de los empleados, a preguntarse quién es experto en qué y por qué y a su vez a incluir en sus proyectos el modelo de Gestión del Conocimiento en el momento que requiera disminuir tiempos de producción, costos, mejoramiento de procesos e incursionar en la innovación.

Reconocer lo vital del conocimiento dentro de cualquier organización y en el caso especial de LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO, proponer una investigación que ayude al logro de los objetivos de la misma, en cuanto a conocimiento,

mejoramiento e innovación se refiere, una investigación que se espera sirva y contribuya al mejoramiento y crecimiento de la Gestión del Conocimiento.

En primer lugar, por medio del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, se lograrán identificar las principales brechas que actualmente se presentan en cuanto a los procesos de capacitación y evaluación del desempeño con énfasis en la Gestión de la información y Gestión del Conocimiento; ya que con herramientas como la documentación de procesos, registro de buenas y malas prácticas y con la captura de datos referentes al día día laboral, se identificarán las brechas, a su vez, con el modelo de Gestión del Conocimiento propuesto se generará un documento que servirá de gestión e investigación sobre los procesos del área, donde se oriente el registro, las buenas y malas prácticas, las experiencias, las sugerencias, el funcionamiento y sobre todo la creación o mejoramiento, aporten los empleados para los mismos, y que sirva como base de las futuras situaciones en las que se tomen decisiones que involucren cambios en los procesos.

La CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO, dentro de los diferentes procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la misma, como: planeación, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal, requiere una investigación, a través de la cual desarrollaremos una propuesta, relacionada con un modelo estratégico para los procesos de Capacitación y evaluación del desempeño con énfasis en la Gestión del Conocimiento.

Con todos los factores ya mencionados y que justifican esta investigación se dio paso a tratar de identificar la respuesta a la pregunta planteada en la introducción de esta investigación, ¿por qué es importante proponer un modelo integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del desempeño con énfasis en la Gestión del Conocimiento? y ¿Qué valor agregado

obtendríamos aplicando este modelo? Para llegar a la respuesta, primero se procuró entender que es 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.

Beneficios

1. Como primer beneficio y el más importante, sería identificar todos y cada uno de los procesos realizados actualmente en el área, combinado con las experiencias de cada empleado en su día a día, lo que generaría mejores prácticas y oportunidad a la hora de resolver una situación frente a un cliente, pues ya identificado y documentado el proceso y la experiencia en una herramienta como la base de datos se agilizaría en el tiempo de respuesta, a su vez se re aprendería de la experiencia de las personas que lo ejecutan y de sus procedimientos, como se realizaba en el pasado, como son ahora y como podría llevarse a cabo en el futuro.

2. Otro de sus beneficios y que se espera resulte de esta investigación en el momento de ser aplicado el modelo es poder tener la capacidad de generar nuevo conocimiento por medio de la innovación y mejoramiento en los procesos, esto dará como resultado un mejoramiento continuo y disminución de errores en la prestación de los servicios, documentándolas y compartiéndolas con las áreas involucradas; ya que uno de los factores esenciales es poner al servicio toda la información y conocimiento transformado para darle gestión. Es muy importante

identificar qué información se puede utilizar y recuperar de los empleados para programar a su vez capacitación y establecer redes de aprendizaje que les ayude a otras personas interesadas dentro de la organización a cumplir sus metas y logros; todo esto, una vez el modelo de Gestión del Conocimiento esté implementado en la Gerencia de Gestión Documental.

3. Por último algo considerado muy útil en las Organización para el seguimiento de los resultados, es poder medir y valorar todo el conocimiento; hasta el momento se había considerado intangible, entre otros, fue posible contribuir a con los objetivos propuestos y valorar el conocimiento dentro de la Organización.

Comfamiliar, necesita tener una propuesta clara y apropiada en cuanto al desempeño de sus trabajadores, que no solo puedan medir las competencias de sus colaboradores sino que pueda evaluarse a sí misma, en los conocimientos en parte administrativa del Talento Humano que posee actualmente, y el resultado que se obtenga no solo le servirá para mejorar, sino también para fortalecer cada uno de los procesos con el personal.

La investigación también nos ayudara a interrelacionar la práctica con la teoría y establecer contacto con la realidad que observaremos en dicha empresa a fin de que la conozcamos mejor, y poder dar resultados que permitan la satisfacción de todos.

Marco Teórico

Para el desarrollo de esta investigación se identificó en primera instancia los términos conocimiento e información, dado que se trata de la base fundamental para la generación de cualquier modelo de Gestión del Conocimiento en la Organización.

- **Conocimiento:**

Este no debe entenderse únicamente como el resultado generado por investigaciones científicas, sino debe incluir, a todas las elaboraciones humanas, que pretendan el desarrollo de actividades 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:

- ✓ Aspecto filosófico: con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento.
- ✓ Aspecto científico: con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla.
- ✓ Aspecto Ingeniería: con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información.
- ✓ Aspecto de la contabilidad: con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones.
- ✓ Aspecto moderna teoría organizacional: con las organizaciones que

aprenden con procesos de capacitación. Se representa con las ideas generales e importantes de la organización, como la visión, la misión, objetivos, políticas

- **Información:**

Es una estructura de datos con sentido en un contexto. Transformamos datos en información cuando:

- ✓ Contextualizamos: propósito de los datos
- ✓ Categorizamos: medir bajo unidad de análisis
- ✓ Corregimos. Eliminamos errores de los datos.
- ✓ Condensamos: resumir los datos en forma concisa.

La información, procesa y genera el conocimiento humano, ya que las personas tienen la capacidad de generar y perfeccionar códigos y símbolos con significados que conforman lenguajes comunes útiles para la convivencia en la sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes para la comunicación.

Formación

Existe un gran número de definiciones de formación en la empresa. Así por ejemplo,

Solé y Mirabet (1997) consideran que es una metodología sistemática y planificada,

3 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.

Por su parte 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.

Finalmente, 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.

La Formación Como Elemento Clave En La Gestión De Los Recursos

Humanos

La formación se viene perfilando como área prioritaria dentro de los objetivos de gestión de personal de las compañías de todo el mundo en estos últimos años, debido a que influirá decisivamente en la respuesta a muchas exigencias de recursos humanos a las que se enfrentan las organizaciones.

Cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación para la empresa y los beneficios que supone tanto para la misma como para los empleados que la reciben.

Con respecto a los destinatarios de la formación, los empleos, cabe destacar los siguientes beneficios:

- Mejora sus posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos.
- Aumenta su seguridad en el empleo, por cuanto la empresa, tratará de mantener en

plantilla a los empleados en los que ha invertido.

- Reduce el número de accidentes laborales.

• Les permite obtener recompensas como consecuencia de la mejora a que da lugar en su actuación profesional.

- Aumenta su satisfacción laboral.

Entre las ventajas que la formación tiene para la empresa, tradicionalmente se han señalado las siguientes:

- Aumento de la productividad.

- Mejora de la calidad de sus productos o servicios.

- Aumento de la innovación de productos o procesos.

• Mayor facilidad para introducir cambios en la empresa, ya sea la incorporación de nuevas tecnologías o la modificación de métodos de gestión.

- Reducción de averías y parados.

- Reducción del tiempo de realización del trabajo.

- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral.

- Incremento del compromiso del personal con la empresa.

Aunque los aspectos citados justifican suficientemente la importancia de la formación para la empresa, en la actualidad, se añade un beneficio adicional y es que la formación puede ayudar a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Como consecuencia de que las fuentes de ventajas competitiva sobre las que tradicionalmente se ha sustentado el éxito de la empresa están perdiendo al ser posible imitarlas cada vez de forma más rápida, las empresas están empezando a dar más importancia para sostener su competitividad a factores de tipo intangible, entre ellos, al capital humano de la empresa y al conocimiento organizativo.

Gestión de Conocimiento

Se caracteriza por la habilidad de cada persona de manejar información utilizando mecanismos y compartir saberes. La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión. En el presente artículo, realizaremos una primera aproximación teórica a la tipología de modelos para la creación y gestión del conocimiento, analizaremos algunos de ellos y veremos algunas de las dificultades y de los factores clave que condicionan el éxito de los procesos para la creación y gestión del conocimiento.

Gestión Estratégica Del Conocimiento

Su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas

competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización)
- las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional, la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante
- los trabajadores del conocimiento.

La Economía Basada En El Conocimiento y El Aprendizaje

Una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje.

El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad.

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas.

Definición De Gestión De Desempeño

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo gēnere que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada en las organizaciones hasta los años 1940-1950. (Ruiz, 2004).

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio, Osorio y Espinosa (1995).

Gestión Humana

Se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Pero más allá de ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan.

Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neo pragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana.

En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social¹ de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento.

Gestión Del Conocimiento y Gestión Por Competencia

Tanto desde el punto de vista teórico, como desde la práctica cotidiana, estas son dos de las tendencias más importantes que se vienen dando en la actualidad. Tanto a nivel conceptual, como en el acontecer organizacional, se habla cotidianamente de ellas y se generan estrategias para su implementación.

Ambas tendencias se encuentran íntimamente ligadas y en la actualidad no podría hablarse de cuál de ellas es más recurrente en el discurso administrativo, o más utilizada en las empresas y organizaciones. Lo que sí puede afirmarse es que unidas o por separado, cobran especial relevancia en la administración de hoy. Para autores como Louffat (2005) ambas tendencias son un soporte para la Administración moderna. Este autor afirma que ambas tendencias o modelos son esenciales en la nueva filosofía empresarial basada en la valorización de las personas y como fuente de generación de valor competitivo en el actual contexto de los negocios.

Definición De La Evaluación De Desempeño

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de

tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de estos.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

Para algunos autores (Gómez Mejía) habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo.

Puchol (2003) describe la Evaluación del Desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (director) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

Pereda y Berrocal incluyen dentro del concepto de rendimiento cuatro aspectos:

Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.

- ✓ Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- ✓ Medios que utiliza el trabajador.
- ✓ Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio. Lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Estas ideas erróneas deben trabajarse muy bien antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño si no queremos que sea un rotundo fracaso. La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Sólo así se conseguirá la participación activa de todos los implicados en el proceso.

Todos los responsables emiten espontáneamente juicios sobre las competencias, habilidades, defectos, etc., de sus empleados. Con la evaluación del desempeño los evaluados tienen la oportunidad de conocer los aspectos que deben mejorar para ser más eficaces y aumentar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

En Colombia

En Colombia, mientras tanto, podemos encontrar referencias como Corona, Noel y EPM ya mencionada anteriormente. Tanto para Corona como para Noel el programa de Gestión del

Conocimiento comenzó hace cinco años más o menos, su intención era mejorar el servicio y proponerles a sus empleados un nuevo esquema de innovación a través del conocimiento propio. Todo esto les permitió a ambas empresas conocer a sus empleados y contar con una evolución continua dentro de sus procesos; a su vez se entendió que con este programa en sus organizaciones obtendrían un dominio sobre los productos y su calidad.

Todo el estudio realizado en ambas compañías contó con antecedentes y referentes de empresas que manejaran sus mismos productos, sin embargo siempre estuvieron alineados con la cultura organizacional que les exigía un modelo muy específico y cuidadoso. Para concluir, en Colombia, según las anteriores referencias, se puede decir que los modelos de 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.

Se presenta entonces, un modelo orientado a apoyar la implementación de la Gestión del Conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores del área y sus procesos; además, deja ver la participación activa de los líderes de procesos, jefe de centro y gerente del área.

Capítulo 3: Metodología General

Método De La Investigación

Nuestra investigación es de carácter descriptivo y cuantitativo ya que realizaremos una descripción a raíz de los datos que se obtendrán de las encuestas dirigidas a los colaboradores de la organización y utilizaremos obteniendo una información veraz del estado actual del área de

talento humano y las practicas que en esta se desarrollan.

Población Y Muestra.

La población a la cual estará dirigida la investigación son personas mayores de edad.

Teniendo en cuenta el recurso humano que existe en la empresa comfamiliar; el tamaño de la muestra se determinara a través del muestreo probabilístico.

Cálculo de la muestra a 100 empleados de la empresa Comfamiliar de Nariño.

Dónde:

Ahora, se procede a realizar el ajuste, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y el total de la población.

Por lo anterior del total de 100 empleados de la empresa Comfamiliar de Nariño, se procederá a realizar las respectivas encuestas a un total de 91 empleados, teniendo en cuenta la muestra definitiva que arroja la ecuación.

Medidas y pruebas estadísticas aplicadas

Se empleara tablas de frecuencias, ya que estas resumen la información acerca de la cantidad de veces que una variable toma un valor determinado. Además permite Organizar e interpretar de manera más rápida y eficiente; una primera ordenación se realiza mediante el

manejo de estas tablas, en las que se ordenan los datos de acuerdo a ciertas características de los datos.

Técnicas Analíticas

Las técnicas analíticas necesarias serán las unidimensionales que se encuentran relacionadas con la estadística descriptiva de los datos, es decir ya que se usaran las tablas de frecuencia podemos realizar un análisis con medida de tendencia central las cuales son la media, mediana y moda.

Fuentes De Información.

En esta investigación se tendrá en cuenta la información primaria y secundaria, herramientas de gran efectividad para analizar la situación actual y fortalecer los conocimientos en cuanto a los diversos avances del tema a desarrollar.

Información Primaria

Observación: ya que se realiza un registro visual de los acontecimientos en la empresa Comfamiliar y se determinara la situación actual tras la observación de características, condiciones, actividades, que se desarrollan para identificar cuáles son los lineamientos que se practican y cuales no son abordados, con el fin de dar solución al problema que la empresa presenta.

Encuestas:

Se recopilara la información mediante encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa Empoobando, estas preguntas serán dirigidas a los administradores y demás

colaboradores de la organización, teniendo en cuenta el tiempo y costos es una herramienta efectiva.

Las encuestas se realizaron a través de la página de internet:

https://docs.google.com/forms/d/1T99c4xgtUhCvJ_GSbgxUb1jfJYbY1fvvSVWfCVekfPo/viewform?edit_requested=true

Información Secundaria

Se tendrá en cuenta la información existente en revistas, libros, artículos, tesis, internet, entre otros donde encontraremos información sobre el tema que se abordara, sus actualizaciones y temas de gran interés para nuestra investigación, lo cual fortalecerá nuestros conocimientos.

Técnicas y recolección de Datos

Dado el tipo de investigación y el objetivo planteado para este proyecto de investigación, se determina que la técnica de recolección de datos más apropiada para el caso es la aplicación de encuestas, esta técnica consiste en realizar preguntas a las personas que conforman la muestra con el fin de obtener la información de personas que tienen relación directa con el problema planteado que nos ayudara a alcanzar los objetivos y a dar solución al problema. La encuesta aplicada será con fines descriptivos y se constituirá de preguntas cerradas.

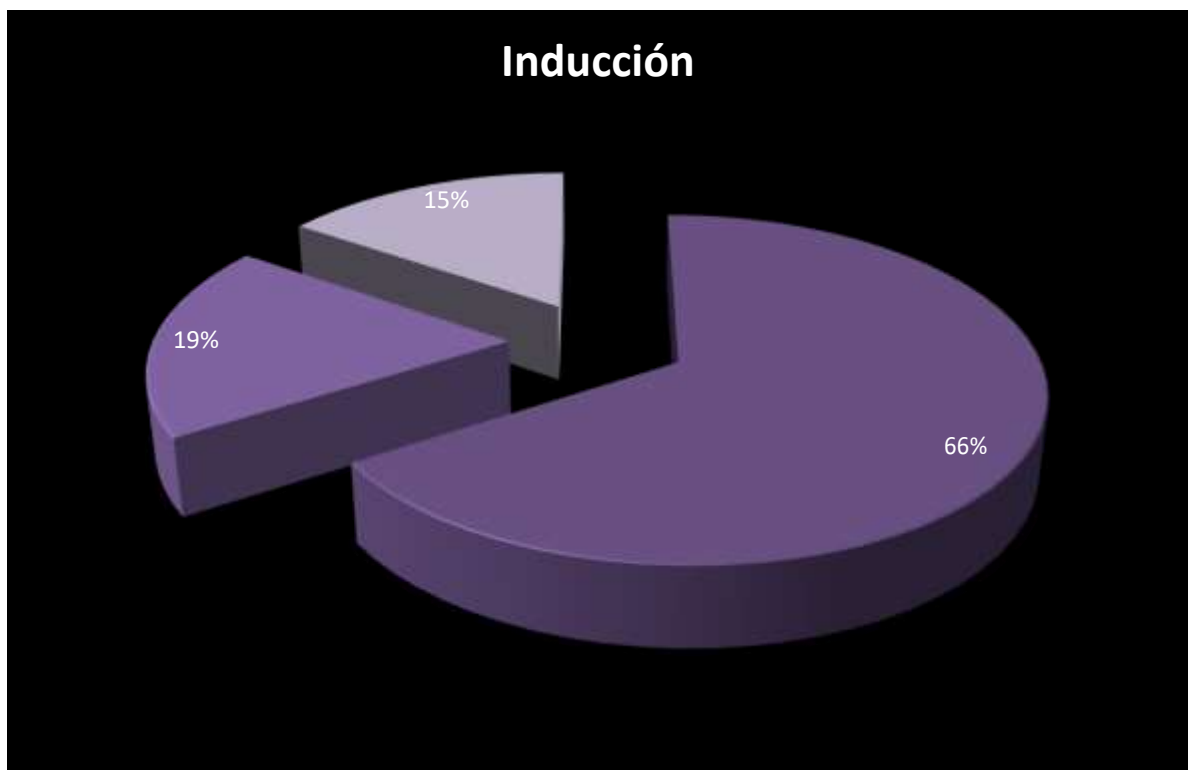
Resultados

En el siguiente análisis de resultados se dan a conocer los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño aplicado a 91 empleados de la empresa Comfamiliar de Nariño.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos en cuanto a la obtención de información precisa frente a la evaluación del desempeño de los empleados de Comfamiliar de Nariño, se dan a conocer los siguientes resultados:

Con relación a la etapa de inducción, el 66% de los empleados eligieron la totalidad de las respuestas, tales como: bienvenida, historia, Misión y visión, principios corporativos y políticas. El 19% eligieron tres del total, tales como: Bienvenida, misión y visión, Políticas. Y, el 15% eligieron dos del total, tales como: Bienvenida y principios corporativos.

Grafica 1. Etapa de inducción



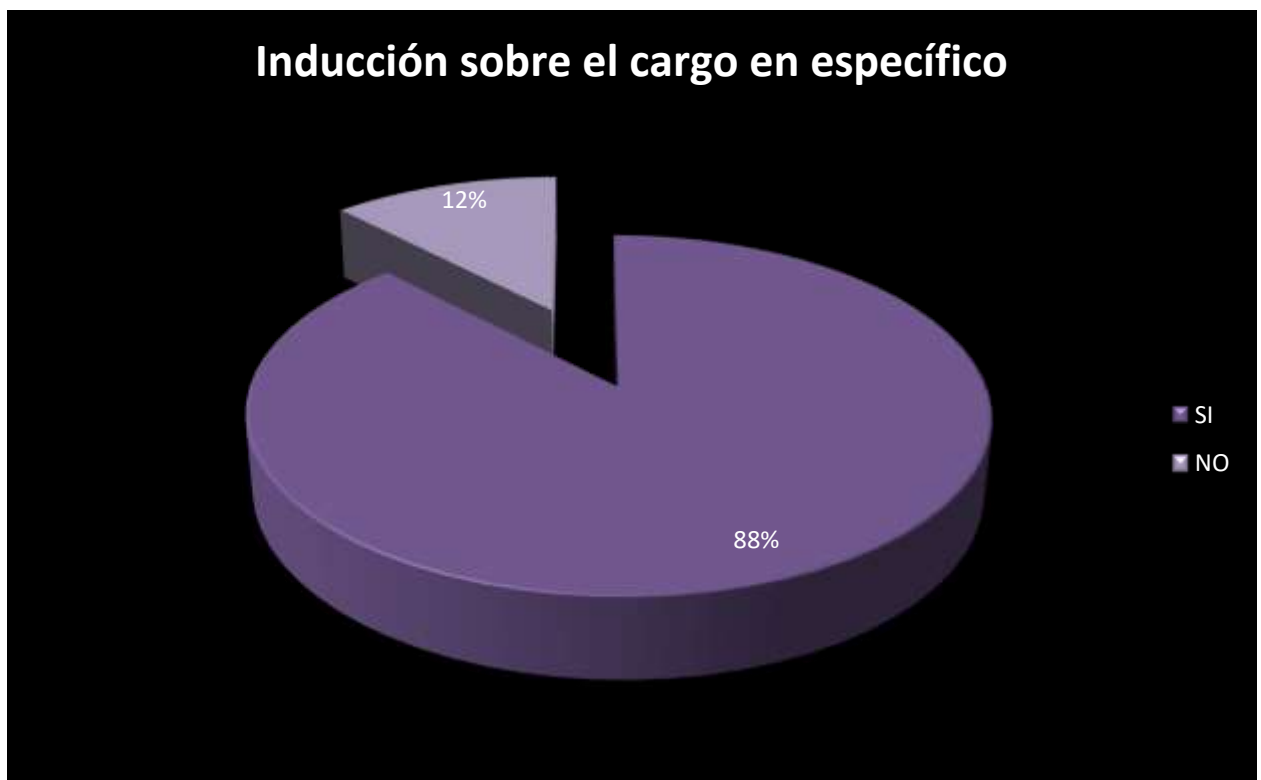
Fuente: Datos de la encuesta

Como se puede observar, en la etapa de inducción se puede apreciar que la mayoría de los empleados están conformes con la etapa de inducción al observar que se están incluyendo todos los parámetros previstos por la empresa.

Así mismo, se tiene en cuenta que algunos empleados no han recibido un correcto proceso inicial de inducción y solo han sido enfocados en algunos aspectos de la empresa.

Continuando con el proceso de inducción se enfoca en la inducción sobre el cargo en específico, donde se obtiene que un 88% ha recibido capacitaciones específicas del cargo y un 12% no ha recibido capacitaciones específicas del cargo.

Grafica 2. Inducción sobre el cargo en específico.



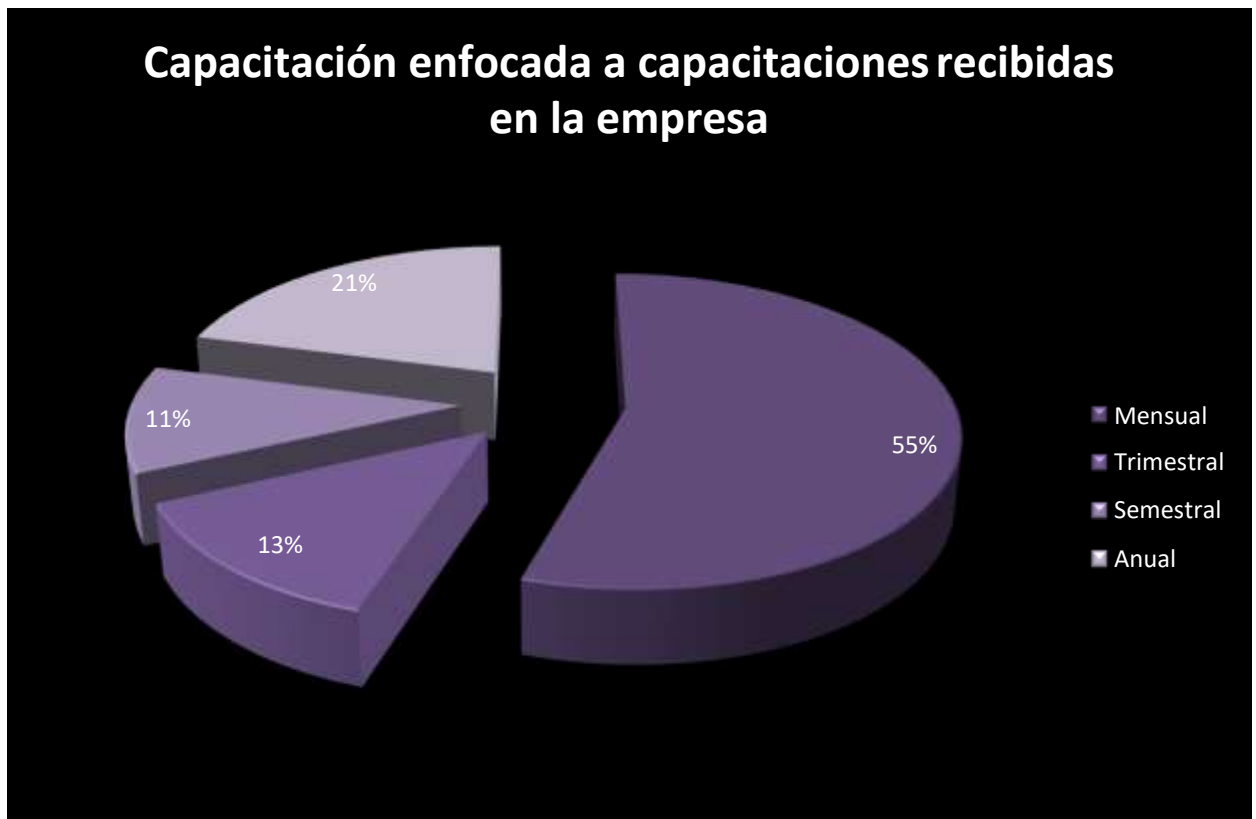
Fuente: datos obtenidos de la encuesta.

Cabe señalar que en la etapa de inducción sobre el cargo en específico la mayoría de los empleados ha recibido la inducción en el cargo en específico. Pero, cabe resaltar que una minoría ha tenido que desarrollar sus habilidades por cuenta propia y con la experiencia a través del tiempo.

En cuanto a la etapa de capacitación, referenciando las capacitaciones que realiza la empresa, se detalla lo siguiente:

El 55% de los empleados ha recibido capacitaciones mensualmente; el 21% ha recibido capacitaciones Anualmente; el 13% ha recibido capacitaciones trimestralmente. Y, el 11 % ha recibido capacitaciones semestralmente.

Gráfica 3. Capacitación enfocada a capacitaciones recibidas en la empresa.



Fuente: datos obtenidos de la encuesta.

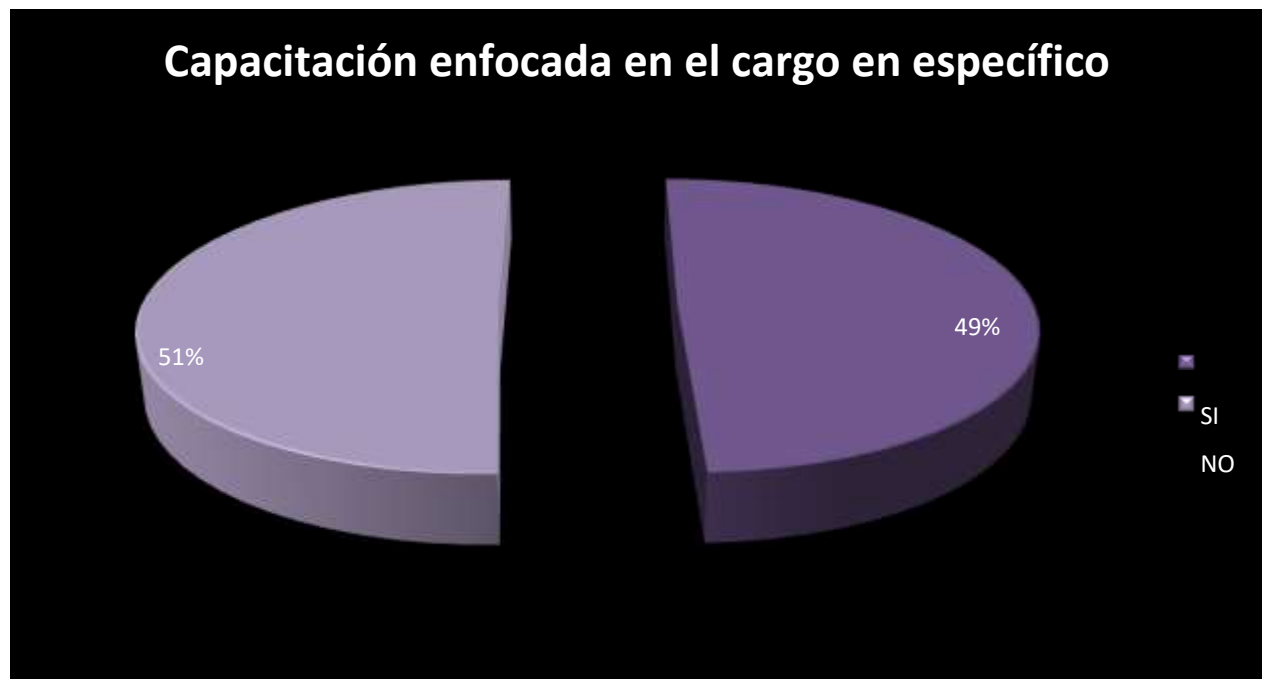
De la misma manera, cabe señalar que aunque la mayoría de empleados ha recibido capacitaciones mensualmente. Es verídico que un porcentaje favorable no ha recibido algunas capacitaciones, por el cambio de puesto o cambio de empresa.

Es importante tener en cuenta éste punto, a fin de integrar a todos los empleados en las capacitaciones oportunas.

Continuando con la etapa de capacitación esta vez enfocada en los temas que se abordan en las capacitaciones referentes al cargo en específico, se obtuvieron los siguientes datos:

El 51 % de los empleados eligieron que las capacitaciones si están enfocadas en el cargo en específico. Y, el 49% eligieron que las capacitaciones no están enfocadas en el cargo en específico.

Grafica 4. Etapa de capacitación enfocada en el cargo en específico.



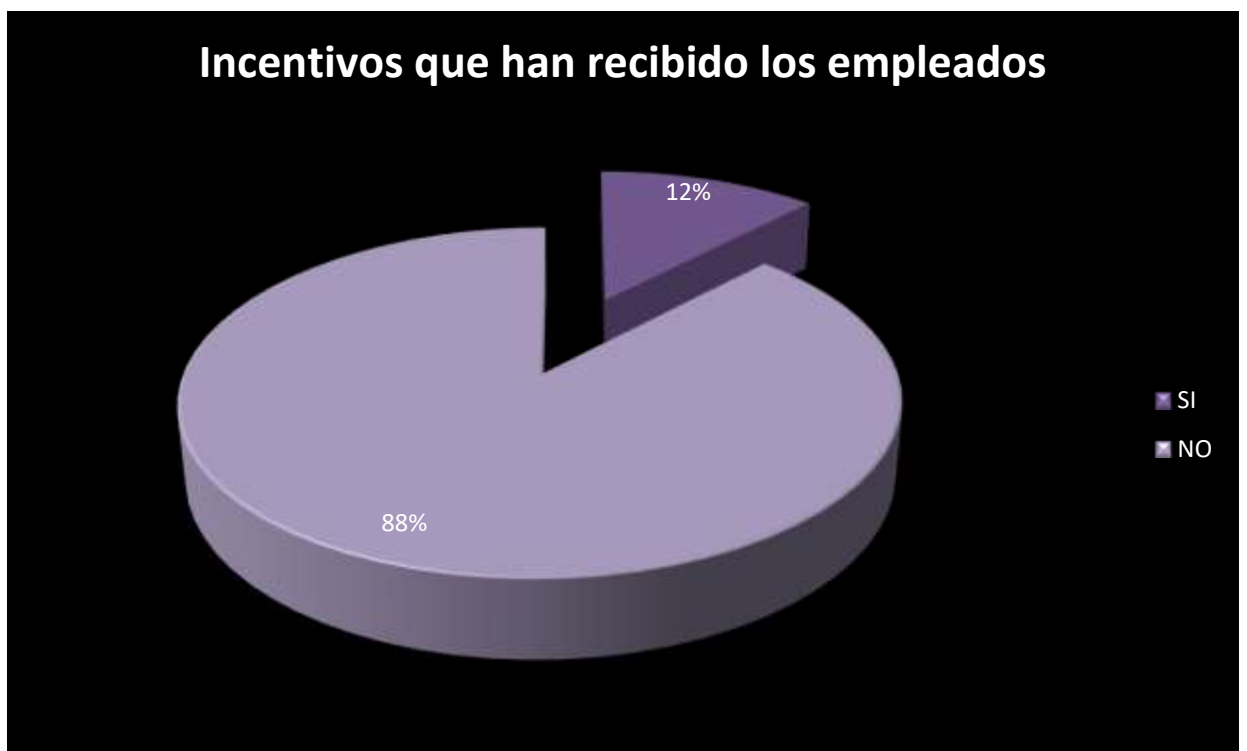
Fuente: datos obtenidos de la encuesta.

De lo anterior se puede decir que casi la mitad de los empleados están a favor de las capacitaciones y la otra en contra, en vista que las capacitaciones abordan muchas temáticas que algunos cargos no manejan ningún dato concerniente a su puesto de trabajo.

Referente a la etapa de motivación detallando los incentivos que los empleados han obtenido por el desempeño de sus labores, se obtuvo lo siguiente:

El 88% de los empleados manifiesta que no ha recibido ningún incentivo. Y, el 12% manifiesta que si ha recibido algún tipo de incentivo.

Grafica 5. Incentivos que han recibido los empleados.



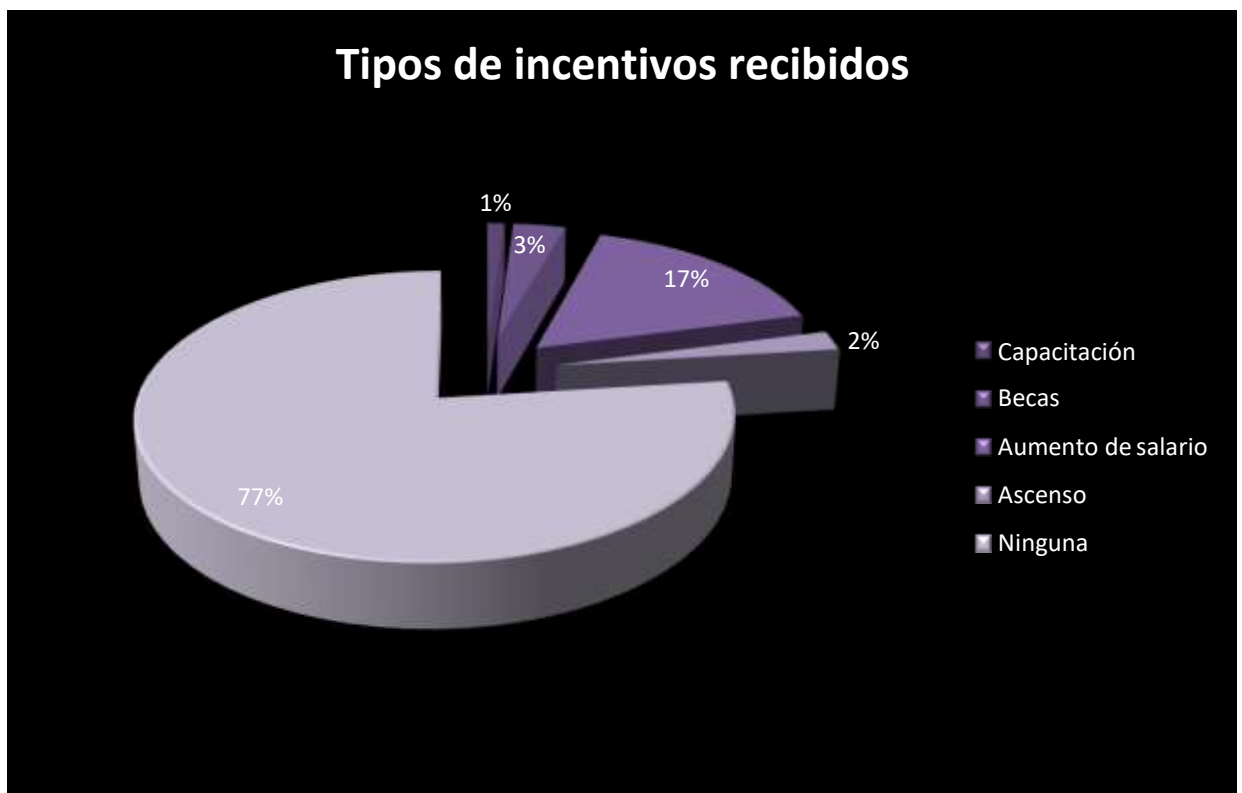
Fuente: datos obtenidos de la encuesta.

De lo anterior, se puede apreciar que la mayoría de los empleados no están conformes con el manejo de los incentivos, en vista que muchos de ellos no han recibido ningún incentivo por parte de la empresa.

Continuando con la etapa de motivación enfocada en los tipos de incentivos que han recibido, se obtuvieron los siguientes datos:

El 77% de los empleados ha expuesto que ninguna; el 17% ha recibido aumento de sueldo; el 3% ha recibido becas; el 2% ha recibido ascenso. Y, el 1 % capacitación.

Grafica 6. Tipos de incentivos recibidos.



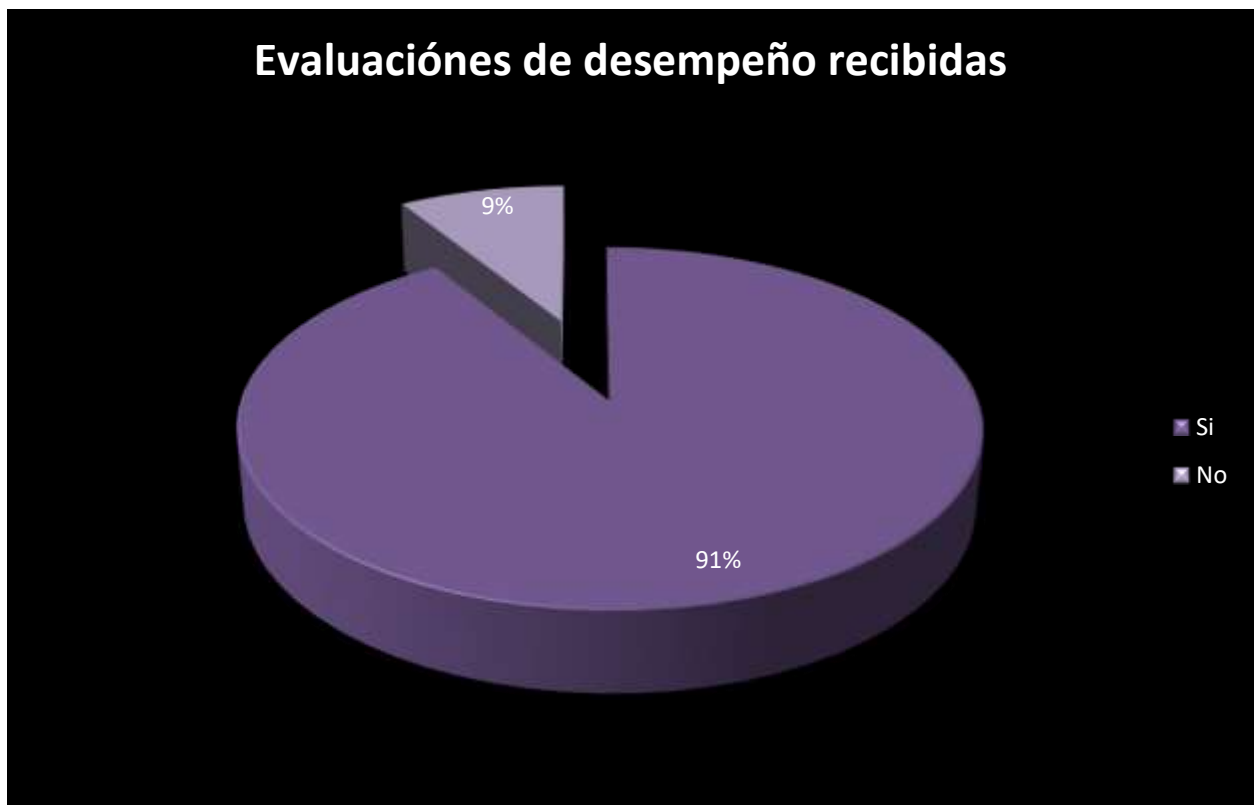
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Con lo anterior, se puede precisar que la mayoría de los empleados no ha recibido ningún tipo de incentivo para su desempeño laboral. Y un porcentaje muy reducido ha obtenido algún incentivo.

Pasando a la etapa de evaluación del desempeño, enfocada en las evaluaciones de desempeño recibidas, se obtuvieron los siguientes datos:

El 91% de los empleados, señalaron que si reciben evaluaciones por su desempeño. Y, el 9% expone que no recibe evaluaciones por su desempeño.

Grafica 7. Evaluaciones de desempeño recibidas



Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Se puede decir que la mayoría de los encuestados reciben evaluaciones por su desempeño. Y, un punto en común no está recibiendo evaluación de desempeño.

Continuando con la etapa de evaluación del desempeño con énfasis en quien realiza los procesos de evaluación de desempeño, se obtuvieron los siguientes datos:

El 88% de los empleados detallaron a su jefe inmediato; el 10% por un psicólogo. Y, el 2% por un compañero encargado.

Gráfica 8. Persona encargada de la evaluación del desempeño



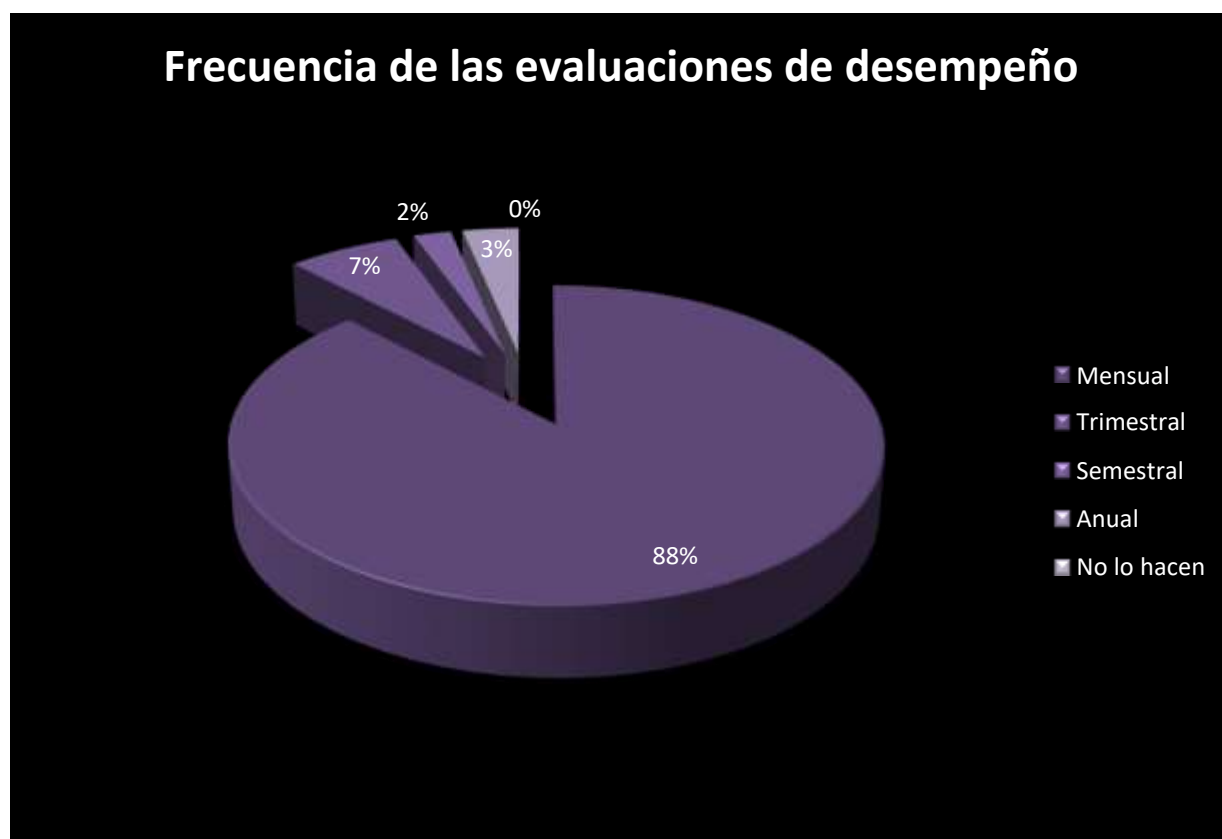
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Se puede apreciar que en la mayoría de los casos existe un funcionario encargado de realizar las inspecciones de evaluación de desempeño. Y si el caso es mayor un profesional realiza los procesos de evaluación de desempeño.

Continuando con la etapa de evaluación del desempeño con énfasis en la frecuencia que emplean para realizar las evaluaciones de desempeño, se obtuvieron los siguientes datos:

El 88% de los empleados detallan que reciben las evaluaciones de desempeño mensualmente; el 7% expone trimestralmente; el 3% anualmente. Y, el 2% semestralmente.

Grafica 9. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño



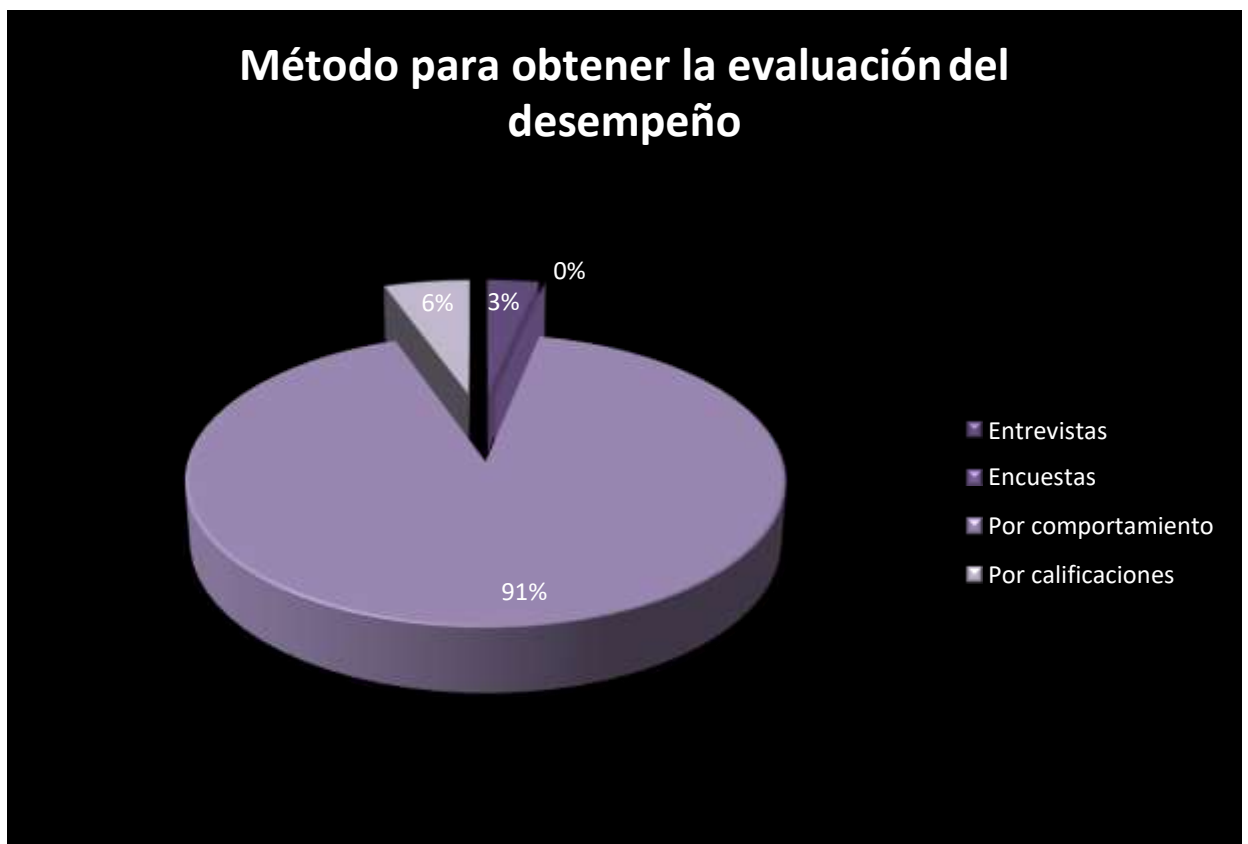
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Se puede apreciar que las encuestas más aplicadas son mensualmente al personal que labora en la empresa. Y, dependiente de algunos puestos se realizan trimestral, semestral o anualmente.

Continuando con la etapa de evaluación del desempeño con énfasis en el método que se utiliza para obtener las correspondientes evaluaciones de desempeño, se obtuvieron los siguientes datos:

El 91% de los empleados expone por calificaciones; el 6% por comportamiento; el 3% por entrevistas. Y, el 0% por encuestas.

Grafica 10. Método para obtener la evaluación del desempeño



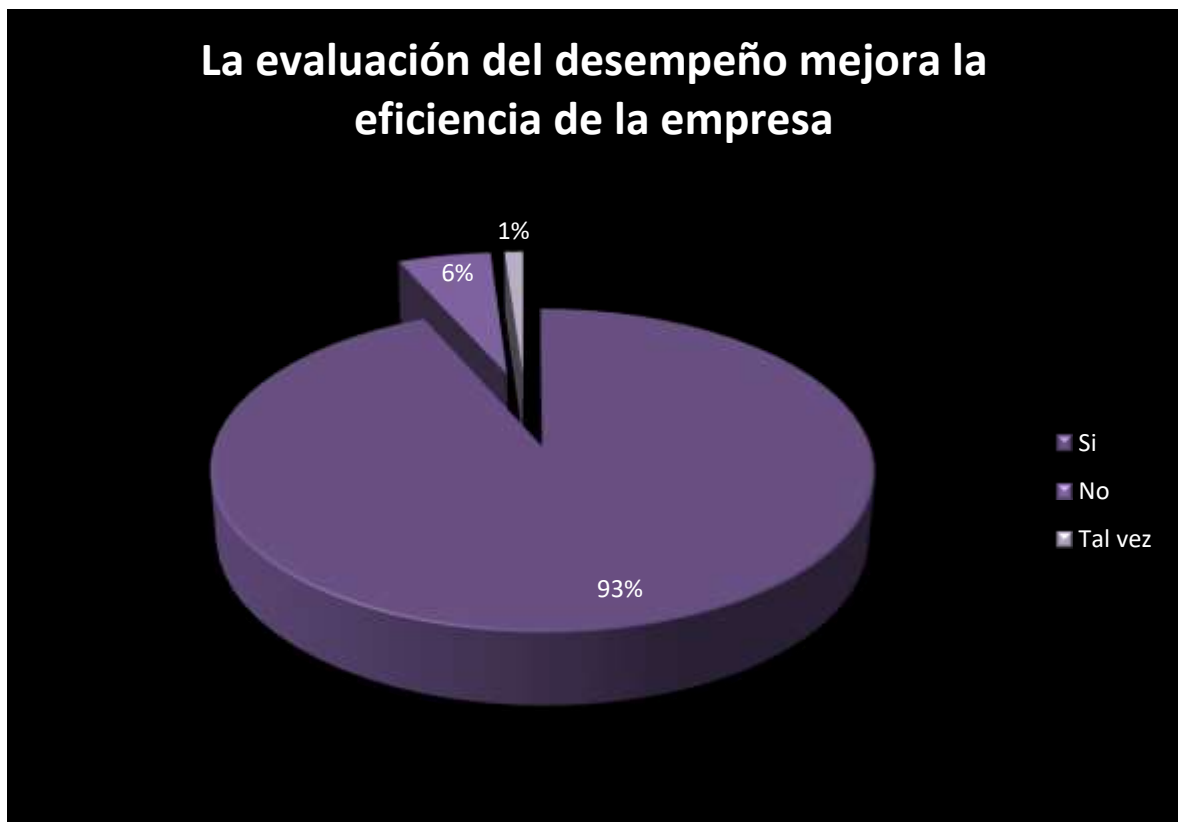
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Se puede señalar que la mayoría de los empleados señala a la escala de calificaciones para la evaluación del desempeño, señalando que va de 0 a 5 como calificación máxima. También a un número muy reducido se los ha evaluado por su comportamiento y correspondiente entrevista.

Continuando con la etapa de evaluación del desempeño con énfasis en si realmente mejora la eficiencia de la empresa, se obtuvieron los siguientes datos:

El 93% de los empleados dicen que la evaluación del desempeño mejora la eficiencia de la empresa; el 6% expone que no. Y, el 1% expone que tal vez mejoraría la eficiencia de la empresa comfamiliar.

Grafica 11. La evaluación del desempeño mejora la eficiencia de la empresa



Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Se puede decir que la mayoría de los empleados está a favor de que en verdad la evaluación del desempeño contribuye con la eficiencia en la empresa. Y, un número muy mínimo está en oposición al señalar que no hiciera falta la intervención de evaluaciones en el desempeño para mejorar la eficiencia de la empresa.

Continuando con la etapa de evaluación de desempeño con énfasis en los aspectos que influyen en el buen desempeño del trabajo, se obtuvieron los siguientes datos:

El 76% de los empleados está a favor de la seguridad laboral; el 16% está a favor de los incentivos; el 6% está a favor de un ambiente laboral agradable; el 1% está a favor de objetivos claros. Y, el 1% está a favor de la satisfacción de necesidades.

Grafica 12. Aspectos que influyen en el buen desempeño del trabajo



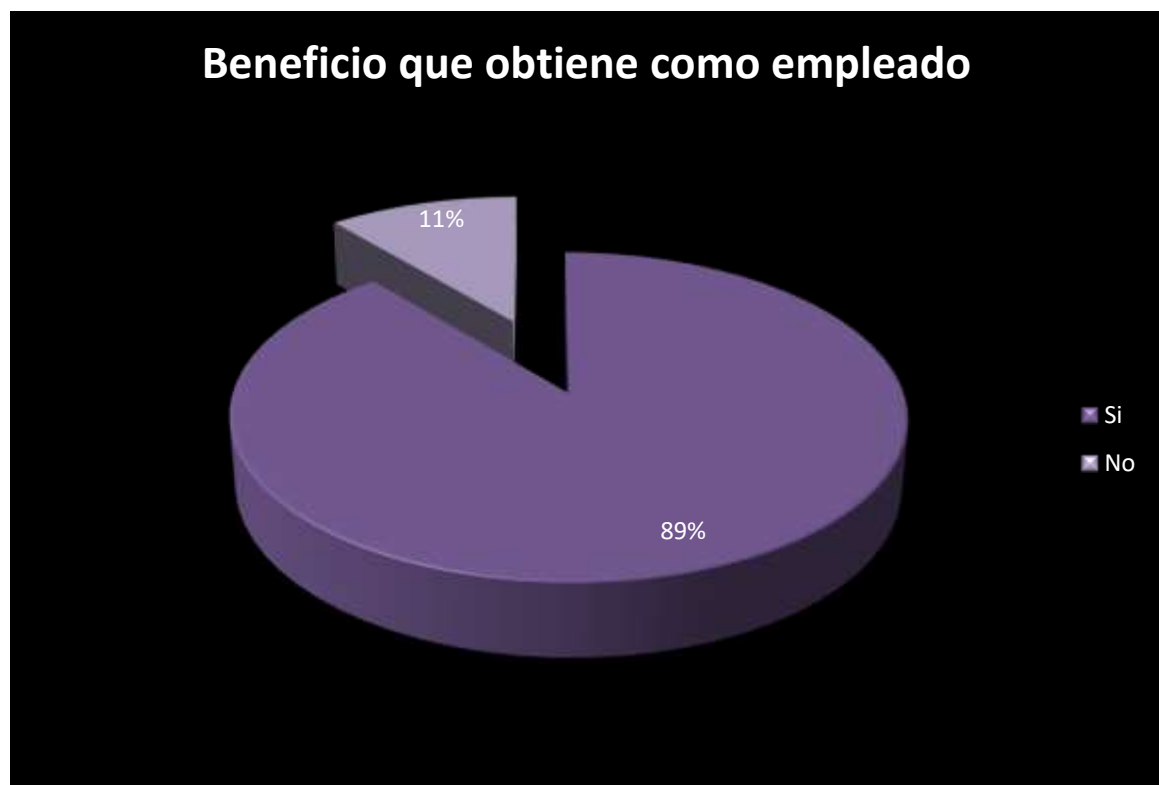
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Es de anotar que la mayoría de los empleados para obtener una evaluación de desempeño eficiente necesitan tener seguridad laboral, es decir necesitan estar seguros de su trabajo para obtener las mejores calificaciones. Y en menor proporción algunos empleados necesitan cubrir otras necesidades básicas para poder obtener resultados satisfactorios en su nivel de desempeño laboral.

Continuando con la etapa de evaluación del desempeño con énfasis en el beneficio que obtiene como empleado al someterse a pruebas de evaluación del desempeño, se obtuvieron los siguientes datos:

El 89% de los empleados responde que la evaluación del desempeño si beneficia su carácter personal y colectivo para beneficio individual y colectivo de los demás. Y el 11% responden que la evaluación del desempeño no mejora en nada su beneficio personal.

Grafica 13. Beneficio que obtiene como empleado



Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Cabe señalar que la gran mayoría de los empleados está a favor de la evaluación del desempeño para sus prácticas profesionales, en vista de que les ayuda a obtener los errores que conllevan y su correspondiente solución. Así mismo, aún existen algunos empleados que son descontentos con los cambios y no necesitan de evaluación de desempeño para ser mejores laboralmente y profesionalmente.

Terminando la etapa de evaluación de desempeño con énfasis en los aspectos que se deberían tener en cuenta en las evaluaciones de desempeño, se obtuvieron los siguientes datos:

El 43% de los empleados elige la atención al cliente; el 30% trabajo en equipo; el 16% incentivos; el 8% eficiencia. Y, el 3% condiciones necesarias.

Grafica 14. Aspectos que se deberían tener en cuenta en las evaluaciones de desempeño



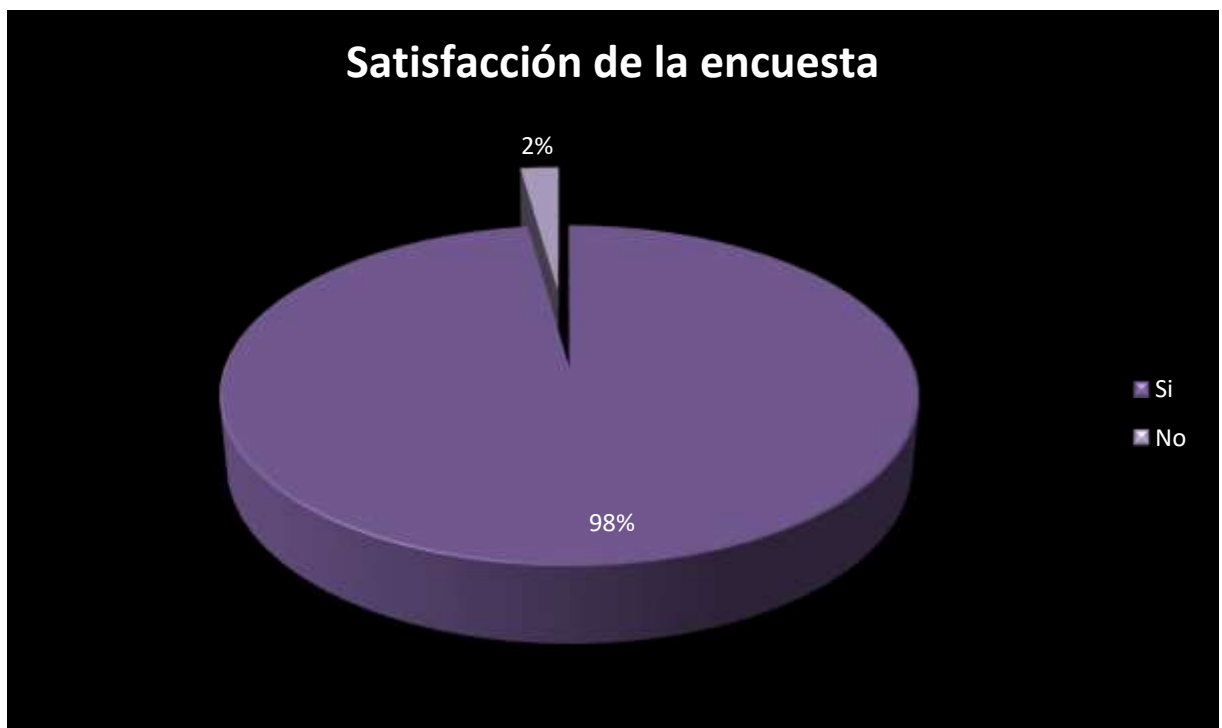
Fuente: datos obtenidos de la encuesta

La mayoría de empleados están de acuerdo en que se tenga en cuenta en las evaluaciones de desempeño a la atención al cliente como principal punto de calificación. Y en segundas instancias a los demás aspectos tales, como incentivos, condiciones necesarias, eficiencia y trabajo en equipo.

Finalmente la etapa de satisfacción al haber realizado la encuesta, de donde se detalla los siguientes datos:

El 98% de los empleados están satisfechos con la encuesta. Y, tal solo el 2% no está satisfecho con la encuesta.

Grafica 15. Satisfacción de la encuesta



Fuente: datos obtenidos de la encuesta

Es de anotar que los datos obtenidos de la encuesta detallan los puntos de vista de cada empleado frente a la intervención de los procesos de evaluación en el desempeño, con énfasis en la gestión del conocimiento.

Resultados

Al terminar la formulación de la encuesta se puede exponer que actualmente la empresa Comfamiliar de Nariño cuenta con un proceso de evaluación de desempeño eficiente para con sus empleados, pero en cierto porcentaje hace falta la intervención oportuna para los 91 empleados obtenidos de la muestra. Donde, se plantea los objetivos generales y específicos para cada uno, direccionado hacia el logro del conocimiento común y en general se proponga mecanismos eficientes que contribuyan con el desarrollo eficiente de cada uno y que a la vez la empresa pueda seguir desarrollando su rol de la mejor manera, dentro de sus planes y políticas previstas.

La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con la intervención de evaluaciones en el desempeño individual, en vista que muchos de ellos optan por señalar que les ayuda a mejorar sus niveles de crecimiento y contribuyen con la reducción de errores. Trayendo, una satisfacción en la realización de sus actividades y un pleno conocimiento de las funciones a desarrollar para la empresa.

La seguridad laboral juega un papel importante en la consecución de los objetivos previstos por la empresa, ya que denota la tranquilidad y bienestar de sus empleados, al garantizarles un empleo seguro se sienten motivados para laborar y en pro aumentar sus niveles

de productividad. Por ello, es necesario adoptar políticas previstas en seguir cuidando y amparando a los empleados que demuestren un nivel óptimo en sus labores.

En cuanto a los incentivos hace falta integrar mecanismos efectivos que contribuyan con aumentar el nivel de motivación para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera. Por ello se puede predecir que la gran mayoría de empleados no ha recibido incentivos por el rendimiento de sus tareas o por el conocimiento aportado a aumentar el crecimiento empresarial.

Análisis De Datos

De acuerdo con la muestra poblacional de 91 empleados de la empresa comfamiliar de Nariño, se puede detallar lo siguiente:

Referente a la etapa de inducción, 60 empleados señalaron que en el proceso de inducción recibieron todas las políticas de calidad por parte de la empresa; 17 empleados señalaron que se enfocaron en tres políticas. Y, 14 empleados señalaron que solo se tuvieron en cuenta dos políticas que se manejan en la empresa. Así mismo, se referencio que 80 empleados han recibido inducción sobre el cargo en específico. Y, 11 no han recibido algún proceso de inducción.

Referente a la etapa de capacitación se tiene en cuenta lo siguiente. 50 empleados han recibido capacitación mensualmente; 12 empleados han recibido capacitación trimestralmente; 10 empleados han recibido capacitación semestralmente. Y, 19 empleados han recibido capacitación anualmente. También 45 empleados señalan que las temáticas vistas en la

capacitación han sido diseñadas de acuerdo al cargo. Y, 46 empleados señalan que las temáticas previstas en las capacitaciones no contribuyen con su correspondiente cargo.

Referente a la etapa de motivación se puede apreciar lo siguiente: 80 empleados responden que no han recibido incentivos por su desempeño laboral; 11 empleados responden que han recibido incentivos por su desempeño laboral. Así mismo, en cuanto a los incentivos que han recibido se detalla que 70 empleados no recibieron ningún incentivo; 15 empleados obtuvieron un aumento de sueldo; 3 empleados obtuvieron becas; 2 empleados obtuvieron ascenso laboral. Y, tal solo un empleado recibió una capacitación adicional por su desempeño.

Referente a la etapa de evaluación de desempeño, se expone lo siguiente: 83 empleados han sido calificados con evaluación del desempeño. Y, 8 empleados no han sido evaluados. También las evaluaciones del desempeño son realizadas por su jefe inmediato en las distintas dependencias, en total 80 empleados eligieron esta opción; 9 señalaron que fueron realizadas por un psicólogo. Y, 2 por un compañero encargado del área.

Continuando con esta área, en cuanto a la frecuencia de las evaluaciones de desempeño recibidas. 83 empleados escogieron que fueron obtenidas por calificaciones; 5 empleados escogieron que fueron obtenidas por comportamiento; Y, 3 empleados fueron obtenidas mediante entrevistas. Así, también 85 empleados señalan que las evaluaciones del desempeño si contribuyen con la eficiencia de la empresa. 5 señalan que no y 1 empleado señala que tal vez.

Siguiendo con los aspectos que influyen en el buen desempeño. 60 empleados señalan a la seguridad laboral como primordial; 15 empleados señalan a los incentivos; 5 empleados señalan a un ambiente laboral agradable; 1 empleado se enfoca en los objetivos claros. Y, finalmente 1 a la satisfacción de necesidades. Por otra parte, 81 empleados consideran que la

evaluación del desempeño mejora el rendimiento laboral. Y, 10 empleados afirman que no contribuyen con su desempeño laboral.

Para terminar esta etapa se referencia a los aspectos que se deben tener en cuenta en la evaluación del desempeño, detallando lo siguiente: 39 empleados eligen atención al cliente; 27 empleados eligen el trabajo en equipo; 15 empleados eligen los incentivos obtenidos; 7 empleados eligen a la eficiencia. Y, 3 empleados eligen a condiciones necesarias.

Por último, se detalla la etapa de satisfacción, donde se obtuvo del total de 91 empleados, 89 quedaron conformes con la encuesta. Y, 2 empleados desconformes. Pudiendo predecir con exactitud que la encuesta realizada fue benéfica para los empleados de la empresa Comfamiliar de Nariño.

Conclusiones

Comfamiliar de Nariño cuenta con un proceso de evaluación de desempeño acorde con los parámetros obtenidos, en cuanto a la obtención del rendimiento laboral. Ya que ello demuestra la encuesta realizada al señalar que la mayoría de empleados han sido evaluados por su desempeño dentro de la empresa, cabe señalar que aún debe realizarse un ajuste a estas evaluaciones, ya que algunos empleados todavía no cuentan con evaluaciones y esto puede disminuir el rendimiento laboral y competitivo del empleado.

Resumen De Hallazgos

El proceso de evaluación de desempeño que se aplica en la empresa Comfamiliar de Nariño, cumple con los parámetros de obtención de información, al obtener información y calificaciones eficientes de los empleados que desarrollan sus labores.

La empresa Comfamiliar de Nariño, no tiene muy en cuenta los incentivos por mérito laboral, generando malestar entre los empleados, al ser sometidos a distintas pruebas de evaluación, pero así mismo no se les reconoce sus méritos obtenidos y en pro la correspondiente retribución de incentivos.

Los empleados de la empresa Comfamiliar de Nariño se encontraron satisfechos con la encuesta realizada, al poder señalar los puntos efectivos que la empresa debe corregir.

Formulación De Recomendaciones

- Se debe realizar mensualmente procesos de capacitación al personal que labora en la empresa Comfamiliar de Nariño, a fin de dar a conocer todas las políticas y fines previstos por la empresa. Y que a la vez todos los órganos se unan en un solo objetivo, el cual conlleve al éxito total de la misma.
- Los incentivos deben ser expuestos en todos los parámetros a fin de reconocer la labor de los empleados que se destaquen frente a los demás, con ello se podrá obtener mayores resultados y un personal motivado para laborar.
- Fomentar la participación en la toma de decisiones para hacer partícipes a todo el personal, logrando un mayor sentido de pertenencia y mayor satisfacción laboral.
- Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- Realizar de manera equitativa la distribución de trabajo, para que los responsables del logro de objetivos sean todos los miembros de la organización y todo el trabajo no recaiga solo en un pequeño grupo de personas.

- Realizar reuniones mediante la metodología de una lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan diferentes miembros y así lograr la integración de todos sus empleados
- Tener en cuenta las opiniones expuestas por el personal de la organización debido a que los aportes y las ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementar la satisfacción laboral y la agilidad en el logro de objetivos.
- Se recomienda que los directivos de la empresa sean instructores y líderes para ayudar a los empleados a realizar sus funciones con mayor calidad, además deben proporcionar los medios que permitan desarrollar sus habilidades, de esta manera permitirá que los directivos se involucren más en las actividades diarias, tratando de interactuar de forma más directa para con mayor confianza y motivación.

Propuesta

Con el modelo de formación, desarrollo y evaluación se trata que través de un documento se detalle todas y cada una de las acciones formativas, programadas y secuenciadas, mediante las que se asegura la formación de los recursos humanos para un período determinado, inscribiéndose dentro de la estrategia de formación profesional, de recursos humanos o/y la estrategia de la empresa.

Este plan debe ser dinámico y flexible, debe permitir la inclusión de acciones formativas precisas en cada momento, aunque no estén previamente planificadas, ha de ser realista y tendrá que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados.

Con este modelo se piensa dar unos lineamientos o pasos a seguir a los directivos de la empresa Comfamiliar de Nariño, con el objetivo de orientar en forma clara y precisa una manera de ejecutar la propuesta planteada y mejorar las debilidades que en este trabajo de investigación se han detectado, gracias al diagnóstico realizado, que permite conocer las percepciones que los empleados de la entidad tienen acerca del tema. Por consiguiente se ha optado por seguir los pasos que se plantean en el modelo de la intervención que se quiere aplicar.

El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistemático e interactivo que permite no ser un observador pasivo de los cambios que se realicen si no también le da la oportunidad de dar opiniones y ser participar activamente de las actividades que se realicen y decisiones que se tomen.

Desarrollo del modelo

Diagnóstico:

Esta fase tuvo inicio con el diagnóstico de la empresa Comfamiliar de Nariño en donde el propósito fundamental de ésta etapa es llegar a una clara comprensión de los problemas que demandan la necesidad de cambios, identificando las dificultades y problemas que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas se originaron al analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización. Este análisis es una herramienta indispensable para obtener resultados efectivos con un manejo eficiente.

Determinar una situación deseada:

Partiendo del diagnóstico, se compara a la situación actual de la organización, su trayectoria histórica, su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades, con la situación que se considera ideal donde los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento y mejorar la eficacia y eficiencia empresarial y, en consecuencia, de los resultados empresariales.

Buscar la ejecución:

- En el nivel individual tiene como objetivo generar en los participantes procesos de autoconocimiento y reflexión sobre sus propias experiencias, reconociendo fortalezas y debilidades.
- En el nivel intergrupales tiene como propósito fortalecer habilidades grupales que permitan el logro de objetivos de los grupos de trabajo y así cumplir con los objetivos organizacionales
- En el nivel organizacional se abordan las temáticas de misión visión, objetivos y aspectos organizacionales de los que se deba corregir cualquier aspecto

Una vez establecido el diagnóstico actual y la determinación de la situación deseada debe procederse a la elaboración de las políticas de formación y a los objetivos generales y particulares de las distintas acciones formativas que integren el plan.

Las políticas de formación deben de ser compatibles con las políticas generales de la empresa.

Los objetivos de la acción formativa reflejan el comportamiento profesional que se espera obtener de los empleados receptores de la formación, orientando a los responsables del diseño de las acciones formativas sobre las restantes decisiones a tomar.

Diseño y selección de estrategias:

En esta fase se exponen las estrategias que se han planteado, con el fin de modificar o seleccionar las estrategias con las que todo el talento humano está de acuerdo, además se pueden generar espacios de participación en donde los colaboradores den sus opiniones acerca de las medidas y procesos que se vayan a implementar.

Evaluación del proceso.

En esta fase se analiza los cambios que se ha tenido referente los procesos de formación y evaluación y posteriormente valorar si las acciones que se tomaron fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos de cada programa de mejoramiento. Aquí es necesario que lo que se pretende es medir para comprobar que los resultados alcanzados coinciden con los previstos. En el proceso de formación la evaluación se refiere a cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del programa de formación. Se trata, fundamentalmente, de comparar lo logrado

con los objetivos propuestos, de modo que se pueda conocer en qué medida se han alcanzado dichas metas.

Programa De Comunicación y capacitación en La Empresa Comfamiliar

OBJETIVOS	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO A	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	INDICADORES
Fomentar el desarrollo de una expresión informal positiva entre todos los empleados, que posibilite el desarrollo de una comunicación asertiva y oportuna en la organización.	sesiones de integración	A todo el personal	Realizar reuniones mensuales en donde se realicen análisis de las necesidades de la organización	cada 2 meses	# de personal asistentes/ # total de empleados
	Buzón de sugerencias para empleados	A todo el personal	Crear un buzón de sugerencia a manera de urna en al que se depositan por escrito las sugerencias del personal	Semanal	# de sugerencias recibidas/ # total de empleados

	Carteleras	A todo el personal	Colocar una cartelera semanal en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas, institucionales e informaciones que intercambia el personal	semanal	# de carteleras publicadas
	capacitación en deberes y derechos del trabajador	A todo el personal	Conferencias y talleres desarrollados por personas expertas en el tema.	semestral	# de personas asistentes/ # de personas invitadas
	Motivación laboral y personal	Todo el personal	impartir una charla mensual sobre temas como motivación desarrollo, formación y evaluación	cada mes	# de personas asistentes/ # número de empleados

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS											
	1				2				3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. PROYECTO.	X											
2. APLICACIÓN DE ENTREVISTA		X										
3. APLICACIÓN DE ENCUESTA		X										
4. ANALISIS DE LA NFROMACION.				X								
5. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE VAN A SER EVALUADAS					X							
6. DISEÑO DEL FORMATO DEL PROCESO Y LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.						X						
8. IDENTIFICACION DE LA PERSONA EVALUADA.												
9. METODOLOGIA DE LA APLICACIÓN							X	X				
10. TABULACION Y ANALISI DE LOS RESULTADOS.									X			
11. HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA INVESTIGACION											X	
12. SEGUIMIENTO DEL PROCESO.												X

Presupuesto general de la propuesta

Para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta es la siguiente:

DETALLE	VALOR
Programa De Capacitación	
Curso inductivo	\$1'000.000
Cursos nuevas tecnologías	\$1,200.000
Curso Evaluación del Desempeño con Enfoque a Resultados	\$800.000
Programa De Comunicación	
Comunicación interna	\$400.000
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 3.400.000

Dicho presupuesto está sujeto a modificaciones por imprevisto que se puedan presentar.

Requerimiento de la propuesta

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

Viabilidad institucional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa Comfamiliar de Nariño, para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúe.

Viabilidad Económica: donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla en el presupuesto de la empresa con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Viabilidad técnica operativa: se hace presente mediante la receptividad de los colaboradores, realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.

Conclusiones

El talento humano es un elemento primordial en el desarrollo de toda entidad corporativa de su buen manejo, desarrollo y crecimiento depende que los recursos sean utilizados de manera más eficaz, aumentando su productividad y mejorando el rendimiento de los mismos.

Las capacitaciones y las charlas informativas de variedad de temas no solo estrictamente laborales permiten el crecimiento del personal en forma profesional y además personal que permiten que el talento humano se forme crezca en todos los ámbitos.

Todos los esfuerzos de los colaboradores generan un gran servicio ante la comunidad, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los colaboradores con mayor talento y destreza, oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que si se aplicara todos los programas sugeridos obtendrán como resultado el personal satisfecho con su labor, orgulloso de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades.

Es importante tener en cuenta que una organización no es exitosa solo por tener la mejor tecnología, ofrecer servicios de la mejor calidad también es importante los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña, por esta razón a cambio de su trabajo de calidad y nuevas ideas, se debe ofrecer satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

El proyecto ha contribuido de manera importante a identificar aquellos problemas o necesidades que requieren los integrantes de la organización para así generar alternativas de

solución y poder implementar una de ellas, que ayude a solventar aquel problema identificado.

Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Gestión Humana y Estrategia Organizacional: Estudio de Caso. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA. Disponible en el sitio [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20(P).pdf)
Recuperado en enero de 2015
- Arango Torres, C., & Imbacuan Narváez, L. A. (2013). Estructuración de una empresa de consultoría en procesos organizacionales relacionados con la gestión del talento humano, enfocada a las empresas del sector público en Medellín.
- CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. COMFAMILIAR DE NARIÑO.
Extraído de: <http://www.comfamiliarnarino.com/>
- Estrada, C., & Analías, P. (2013). Estudio del cumplimiento de la formación y capacitación del personal operativo, en las empresas de seguridad privada, en el Distrito Metropolitano de Quito (Doctoral dissertation, SANGOLQUI/ESPE/2013).
- Guía Integrada de Actividades. Diplomado de profundización en Gerencia del talento Humano. UNAD. Extraído de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/Guia_Integrada_de_Actividades_del_Diplomado_Prof._Gerencia_del_Talento_Humano_16-03.pdf
- Peluffo, A., M. & Catalán, M. (2002). Los procesos de la Gestión del Conocimiento. En Naciones Unidas (Ed.), Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público (pp. 57-69). Santiago de Chile: CEPAL – SERIES Manuales N° 22. Disponible en el sitio http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1
Recuperado en enero de 2015
- Rodríguez Gómez, David. "Modelos para la creación y gestión del conocimiento

- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*. Estudios Gerenciales, 24(107), Abr-Jun 2008. Disponible en el sitio https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html#cuadro1 Recuperado en enero de 2015
- Sanguino, R. (2003). La Gestión Del Conocimiento. Su Importancia Como Recurso Estratégico para la Organización. Disponible en el sitio <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm> Recuperado en enero de 2015
- SENA. (2007). Política Nacional para la Productividad y Competitividad – 2.4 La gestión del conocimiento para la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. Disponible en el sitio <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica9.htm> Recuperado en enero de 2015

Anexo



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS – ECACEN ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE LA EMPRESA COMFAMILIAR DE NARIÑO.

Objetivo: Identificar las prácticas de gestión de talento humano especialmente la evaluación de desempeño en la empresa Comfamiliar de Nariño.

INDUCCIÓN.

1. ¿en la inducción se abordaron temas como:

Seleccione más de una opción

- a. Bienvenida
- b. historia
- c. Misión, visión
- d. Valores, principios corporativos.
- e. Políticas

2. ¿Se le realizó la inducción sobre el cargo a desempeñar?

- a. Si
- b. No

CAPTACIÓN.

3. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

4. ¿Los temas que se abordan en las capacitaciones son acordes a su cargo?
- a. Si
 - b. No

MOTIVACIÓN

4. ¿Usted cree que la motivación es de influencia al momento de desempeñar una labor?
- a. Si
 - b. No

5. ¿Ha recibido algún incentivo por el desempeño de sus labores?

- a. Si
- b. No
- c. No contesto

6. ¿Qué tipo de incentivos?

- a. Capacitación
- b. Becas
- c. Aumento de salario
- d. Ascenso
- e. Otros, cual _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7. ¿Le han realizado una evaluación de desempeño?

- a. Si
- b. No

8. ¿Quién es la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño?

- a. Jefe inmediato
- b. Psicóloga
- c. Otro, cual _____

9. ¿Cada cuánto evalúan su desempeño?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otro, cual _____

10. ¿Qué método se utiliza para realizar la evaluación de desempeño?
- a. Entrevistas.
 - b. Encuestas.
 - c. Por comportamiento.
 - d. Por escala de calificaciones.
 - e. Otro, cual _____
11. ¿En su opinión cree que con la evaluación desempeño puede mejorar la eficiencia de la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
12. ¿Qué aspectos influyen en el buen desempeño de su trabajo?
- a. Objetivos claros
 - b. Incentivos
 - c. Ambiente laboral agradable
 - d. Satisfacción de necesidades
 - e. Otros, cual _____
13. ¿Considera que como colaborador se beneficiara con la evaluación de desempeño?
- a. Si
 - b. No
14. ¿En su opinión que aspectos debería tenerse en cuenta en la evaluación de desempeño?
- a. Incentivos
 - b. Condiciones necesarias
 - c. Eficiencia
 - d. Atención al cliente
 - e. Conducta laboral

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

