



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS (ECACEN)
CURSO DE PROFUNDIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**MEJORAMIENTO DEL MODELO ESTRATEGICO DE CAPACITACION Y
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ASMET SALUD**

**MAURICIO IMBACHI
JORGE LUIS SARMIENTO
FERNANDO LIZARAZO
OVEIMER MAMIAN CAMPO
ANA DE JESÚS RIVERA TRÓCHEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA -UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

2015



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS (ECACEN)
CURSO DE PROFUNDIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**MEJORAMIENTO DEL MODELO ESTRATEGICO DE CAPACITACION Y
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ASMET SALUD**

MAURICIO IMBACHI

C.C. No. 10.292.273 DE POPAYAN

JORGE LUIS SARMIENTO

C.C. No 1.102.348.258 DE PIEDECUESTA

FERNANDO LIZARAZO NOSSA

C.C. No 91.436.368 DE BARRANCABERMEJA

OVEIMER MAMIAN CAMPO

C.C. No 16.925.756 DE CALI

ANA DE JESÚS RIVERA TRÓCHEZ

C.C. No 34.542.438 DE POPAYAN

**Trabajo Final del Diplomado de Profundización en Gerencia del
Talento Humano realizado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas**

CLAUDIA ROCIO ROCHA

Tutora

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

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
TABLA DE ILUSTRACIONES	6
INTRODUCCION	7
CAPITULO 1. EL PROBLEMA	8
1.1. Antecedentes del problema.....	8
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Justificación de la investigación	11
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA	13
2.1 Marco Teórico.....	13
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA GENERAL	27
3.1. Método de Investigación	27
3.2. Población y muestra.....	30
3.3. Fuentes de información	31
CAPITULO 4. RESULTADOS	34
4.1. Presentación de resultados.....	34
4.1.1. Resultados Cuantitativos (Cuestionario)	34
4.1.2. Resultados Cualitativos (Entrevista).....	44
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	46
5.1 Resumen de hallazgos.....	46
5.2 Recomendaciones	47
5.3 Propuesta.....	49
5.4. Recursos humanos, materiales y financieros	50
5.5. Cronograma de actividades.....	51
5.6 Integración del modelo SECI de NONAKA y TAKEUCHI.....	52



5.8. Diagrama de proceso del modelo estratégico integral:	53
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54
7. ANEXOS.....	55



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado de la encuesta	34
Tabla 2. Conocimiento del cargo.....	36
Tabla 3. Clima Laboral	37
Tabla 4. Calidad del servicio	38
Tabla 5. Capacitación periódica brindada	39
Tabla 6. Aprendizaje de las capacitaciones	40
Tabla 7. Aplicación de la capacitación	41
Tabla 8. Acciones estratégicas	42
Tabla 9. Capacitación recibida	43
Tabla 10. Cumplimiento de objetivos	44
Tabla 11. Recurso humano.....	50
Tabla 12. Recurso tecnológico.....	51
Tabla 13. Cronograma de actividades	51

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Resultado de la encuesta	35
Gráfico 2. Conocimiento del cargo	36
Gráfico 3. Clima laboral	37
Gráfico 4. Calidad del servicio	38
Gráfico 5. Capacitación periódica brindada.....	39
Gráfico 6. Aprendizaje de las capacitaciones.....	40
Gráfico 7. Aplicación de la capacitación.....	41
Gráfico 8. Acciones estratégicas.....	42
Gráfico 9. Capacitación recibida	43
Gráfico 10. Cumplimiento de objetivos.....	44
Gráfico 11. Diagrama de proceso	53

INTRODUCCION

En el presente trabajo se plantea el estudio sobre la línea de investigación Gestión de las Organizaciones, se pretende diseñar un modelo estratégico integral para las áreas de Capacitación y Evaluación del Desempeño con énfasis en Gestión el Conocimiento, se realizará un diagnóstico que permita identificar las fallas existentes en el área de Talento Humano de la Empresa ASMET SALUD, la investigación se enfocará en la poca participación por parte de los Empleados de esta empresa en la capacitación que a través de cursos virtuales se les brinda.

Cada día la Administración de Empresas cuenta con más herramientas para evaluar las competencias del talento humano que hace parte de una organización, así como para capacitar, la Gestión del Conocimiento es una de los mecanismos con las cuales se ha venido implementando estrategias que le permiten fortalecer las organizaciones logrando mayor competitividad en el mercado, las mismas serán objeto de estudio para ser aplicadas a la empresa ASMET SALUD.

CAPITULO 1. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

El vigente incremento de los profesionales en el mercado laboral y la poca oferta que en muchas ocasiones se presenta, hace que las personas cada vez se preocupen más por recibir capacitación con el fin de cumplir con los perfiles que exigen las empresas para ocupar dichos cargos.

Es por esto que en la asociación ASMET SALUD, no es la exclusión en el mercado ya que está para poder competir con excelencia, le exige a su personal conocimientos específicos, capacidades o aptitudes directiva y el desarrollo de habilidades operativas y cognitivas para el desempeño en determinado puesto a ocupar. Las causas que influyen en la definición de los perfiles son aplicables con el fin de analizar y constituir las competencias de las personas a ocupar o que ocupan los cargos. Por lo anterior se hace necesario llevar a cabo la aplicación de estrategias que permitan establecer unos procesos de capacitación y aplicar la evaluación del desempeño.

Por lo anterior, se hace necesario que la empresa lleve a cabo estrategias que le permitan ser eficiente a su personal, y permitir que todo este personal (gestores), accedan a los cursos planteados por la empresa.

La inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación son una herramienta básica para la aplicación de métodos de aprendizaje, que la empresa ASMET SALUD ofrece a sus Empleados, si bien la capacitación es una estrategia que le permitirá a los empleados estar actualizando su currículum, se observa un incumplimiento de su parte, situación que genera inexactitudes en el desarrollo laboral de la Empresa. Es importante analizar cuáles son las causas que están originando el problema.

1.2 Planteamiento del problema

En la asociación ASMET SALUD, entidad con miras al crecimiento empresarial y fortalecimiento del recurso humano que hace parte de la empresa, se suscita la necesidad en el área de Talento Humano la implementación de una mejora continua de sus procesos mediante la ejecución de acciones que permitan un mejor proceso de capacitación y evaluación de desempeño de su personal, con el fin de permitir que todo el personal participe activamente en los cursos ofrecidos de manera virtual.

Para la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta los conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes que tienen los trabajadores de la organización de acuerdo a esto desarrollar un plan que permita suplir esas necesidades encontradas.

La capacitación está enfocada a orientar al trabajador a que realice mejor las cosas para alcanzar las metas planteadas, es por esto de suma importancia desarrollar la capacitación y la evaluación del desempeño dentro de la organización.

Por causas que se analizarán, no todos los empleados aprovechan estas capacitaciones, es por ello que es necesario identificar las situaciones que presenta la empresa a través de un proceso que permita determinar los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con énfasis en Gestión del Conocimiento.

1.3 Objetivos

Objetivo general

- ✚ Proveer de estrategias a nivel empresarial que le permitan a la asociación ASMET SALUD, la aplicación de procesos de capacitación y evaluación del desempeño buscando fortalecer los objetivos propuestos de la empresa en cuanto a la adaptación del personal para la ejecución de las tareas específicas a cumplir o desarrollar dentro de ella, logrando con ella la participación activa de todo el personal a través de la participación activa de los talleres implementados para tal fin

Objetivos Específicos

- ✚ Incrementar la capacitación, el aprendizaje y motivación para mejorar el rendimiento laboral de su personal (gestores)

- ✚ Preparación para desempeñar puestos de gran responsabilidad a través de los cursos que brinda la empresa
- ✚ Identificar las oportunidades que tiene la organización ASMET SALUD EPS con la herramienta de capacitación utilizada.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación busca fijar conceptos y metodologías administrativas enfocadas a capacitar y concientizar a la asociación ASMET SALUD, sobre la importancia de implementar de manera oportuna un sistema eficiente relacionadas con las competencias del área de talento humano, que favorecerá un excelente clima organizacional y la productividad de sus trabajadores y que por ende sus empleados se motiven lo cual beneficiaría a la empresa en cuanto su crecimiento y rentabilidad a través de los cursos de capacitación que ofrece la asociación y que se observa no es recibido por la totalidad de sus empleados .

El proveer de estrategias de capacitación y posterior evaluación, posibilitan que los empleados estén conscientes y acepten estas herramientas que les brinda la asociación en cuanto a capacitación constante en sus labores y, utilicen estas herramientas de aprendizaje y sean proactivos ante las responsabilidades exigidas.

Para llevar a cabo el estudio y lograr los objetivos, es necesario llevar a cabo una investigación a fondo de las razones por las cuales la asociación ASMET SALUD debe implementar un sistema de administración eficiente en cuanto a capacitación

de sus empleados y evaluar los diferentes puestos de trabajo, las condiciones laborales con las cuales el trabajador desempeña normalmente su labor y esto se lleva a cabo con entrevistas en el mismo puesto de trabajo, auto cuestionarios, teniendo en cuenta la evaluación de los superiores.

Con el fin de fortalecer la confianza entre los diferentes actores que intervienen en la prestación de servicios de salud y los afiliados, permitiendo el acceso a información en tiempo real para la toma de decisiones, altos niveles de satisfacción, logros y metas cumplidas y más, es necesario que la empresa ASMED SALUD, implemente la capacitación y la evaluación de desempeño de manera periódica y monitoreada, para así conocer la evolución y mejoras del proceso, partiendo de pruebas antes y después de las capacitaciones, esto con el fin de medir realmente lo que sabe y las destrezas del talento humano antes de las capacitaciones y el conocimiento adquirido después de las mismas. De esta manera estaremos hablando un idioma medible y verificable en tiempo real y comprobable.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

En el marco empresarial tanto a nivel público como privado las empresas con el propósito de ser competitivas en su entorno, han venido fortaleciendo la gestión del talento humano utilizando para ello lo que la tecnología y la ciencia les presenta a su disposición, como son la utilización de nuevas tecnologías cuya competencia es la innovación y creatividad, externalizando servicios en la negociación y resolución de conflictos, trabajando en red, consolidando la función directiva y habilidades de gestión en todos los niveles en lo que se trabaja el liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones.

La Revista Interamericana de Bibliotecología expone como a través de la historia n filósofos de la época antigua como Platón, Descartes y pensadores de épocas nuevas como Poper Nonaka, Takeuchi trataron de aclarar el concepto del conocimiento en un forma integral, Pavez integra cuatro perspectivas a través de las cuales se puede reflexionar sobre el conocimiento, como son la filosófica, organizacional, proceso y práctica.

Dentro del marco teórico se encuentra conceptos básicos de la gestión de los recursos humanos, objetivos de la evaluación del desempeño y ventajas de las capacitaciones dentro de las organizaciones.

Gestión de Recurso Humano

Se toma del módulo de gestión de personal donde se identifica la selección, contratación, capacitación y remuneración y evaluación de la gente que le sirve a la empresa, se debe ver el conjunto, la dimensión humana, puesto que aunque la tecnología avance siempre se requerirá del factor humano, de la gente, que hace, que aprende, que es y que cambia día tras día, de manera que la evolución intrínseca en la trascendentalidad, como factor importante del ser inconcluso, propicia gente competente y dispuesta al cambio. (Caicedo Yudih ,2011).

Idalberto Chiavenato, cuando habla sobre las políticas, en este contexto enunciado de la función de recursos humanos, indica que una provisión de recursos humanos debe orientarse desde la investigación del mercado laboral, en el ejercicio del reclutamiento, la selección y la integración, lo que lleva a pensar que la función se hace cada vez más compleja, por efecto de los diferentes movimientos o énfasis que deben tener las personas que se encuentran disponibles, en cuanto a competencias y habilidades que pueda requerir el cargo, así como los niveles de remuneración para los mismos; de igual manera, los distintos lugares donde se encuentra la información de los candidatos, bases de datos, cazadores de talentos o bolsas de empleo (Chiavenato Idalberto, administración De Recursos Humanos, MCgraw Hill – 2000)

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño lo que permite es medir cual son las habilidades y capacidades que tiene un trabajador, el esfuerzo que realiza al desempeñarse dentro del puesto de trabajo, existen varios factores que afectan el buen

desempeño, se puede mencionar las capacidades de cada individuo, el valor de las recompensas, la percepción que se tiene del desempeño individual, entonces la evaluación del desempeño es identificar el potencial humano que se tiene, y para su evaluación hay que tener en cuenta los objetivos fijados y los objetivos deseados

“La evaluación del desempeño no puede reducirse únicamente al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar para ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado debe ser el evaluado, éste debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste, debe recibir retroinformación adecuada y reducir diferencias con respecto a su acción en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, por cuanto las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, de manera que se convierte en un instrumento, un medio,

una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa”.

Algunos de los objetivos pueden ser los siguientes:

- Acomodamiento del individuo al cargo, de acuerdo a una valoración donde se determina su idoneidad.
- Detección de las necesidades de Capacitación y potenciación del desarrollo del mismo.
- Implementar un cronograma de promociones.
- Creación de una tabla de Incentivos salariales por buen desempeño.
- Búsqueda del mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subalternos, es decir, programas de clima laboral
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Establecer patrones de comportamiento que apunten a estimular la productividad y eficiencia en la organización.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroinformación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, ascensos etc.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o

puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Las ventajas se resumen de la siguiente manera:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mac Graw Hill 2000)

La Capacitación

Toda organización debe tratar que su equipo de trabajo cada día sea mejor, así garantiza una ventaja competitiva con dirección hacia el éxito, toda respuesta positiva satisface a los clientes externos, aplicando a la Empresa ASMET SALUD sus gestores cumple con sus funciones porque realizan un buen entrenamiento, los conocimientos recibidos por parte del área de capacitación significan fortalecer sus habilidades.

Para realizar una buena capacitación el área encargada debe tener un plan a desarrollar donde se tenga bien claro cuál es la visión, los objetivos de la organización para que le permita disponer de las herramientas necesarias para el desarrollo de todo el proceso de aprendizaje. En la actualidad para ser competitivo hay desarrollar adiestramiento a las personas que permitan crecer las destrezas y las habilidades con un acompañamiento gerencial.

Según Chavenato el propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización, Algunos autores como Hoyler, van más allá, de considerar que el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y la realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible”

(<https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>)

A partir de un buen entrenamiento continuo el desarrollo de las capacitaciones con destino a proporcionarle los conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y cambiar ciertas aptitudes del personal para que de la mejor manera se desempeñe en el puesto de trabajo asignado, dentro de las recomendaciones que se dan para desarrollar una buena capacitación debe existir una planeación donde se identifique las necesidades que presenta la organización, el diseño para impartir la capacitación, y la evaluación para mirar si verdaderamente dio resultado la actividad desarrollada en la capacitación.

En el marco empresarial tanto a nivel público como privado las empresas con el propósito de ser competitivas en su entorno, han venido fortaleciendo la gestión del talento humano utilizando para ello lo que la tecnología y la ciencia les presenta a su disposición, como son la utilización de nuevas tecnologías cuya competencia es la innovación y creatividad, externalizando servicios en la negociación y resolución de conflictos, trabajando en red, consolidando la función directiva y habilidades de gestión en todos los niveles en lo que se trabaja el liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones.

La Revista Interamericana de Bibliotecología expone como a través de la historia filósofos de la época antigua como Platón, Descartes y pensadores de épocas nuevas como Poper Nonaka, Takeuchi trataron de aclarar el concepto del conocimiento en un forma integral, Pavez integra cuatro perspectivas a través de las

cuales se puede reflexionar sobre el conocimiento, como son: la filosófica, la organizacional, el proceso y la práctica.

Una definición propuesta por el sicólogo colombiano Delio Ignacio Castañeda Ph.D. en Comportamiento Social Organizacional, refiere la gestión del conocimiento, como el proceso que una organización realiza a través de sus trabajadores, donde crea, adquiere comparte, incorpora, documenta aplica y renueva el conocimiento, cuyo valor es único, relevante para el logro de los objetivos.

Castañeda presenta el resultado de una investigación sobre gestión del conocimiento basada en talento humano, de esta investigación se extracta cuatro puntos como son:

- Cultura de aprendizaje, caracterizada por el compartir conocimiento para dar solución a los problemas, se aprende utilizando herramientas disponible en la organización, el conocimiento el compartido entre los jefes y el equipo.
- Formación, el proceso de capacitación contribuye a la autoeficacia, debe existir la retroalimentación y capacitación continua.
- Claridad estratégica, las iniciativas que se basan en el conocimiento para ser competitivas deben estar ligadas con la estrategia organizacional.
- Soporte Organizacional, es importante que haya una infraestructura tecnológica de comunicación y una buena conexión entre quienes buscan y quienes tienen el conocimiento.

El campo de la promoción de la salud es examinado como un campo privilegiado para aplicar, probar y promover la filosofía de la gestión del conocimiento, es así

que la literatura sobre la aplicación de la gestión del conocimiento a las ciencias de la salud es muy amplia. Tras realizar en febrero del 2001 una búsqueda en el Social Science Citation Index de la expresión knowledge management, las ciencias de la salud aparecieron como una de las áreas aplicativas más importantes, con casi el cinco por ciento de las referencias localizadas (febrero del 2001). Pero no se trata tan solo de atención por parte de los académicos, antes al contrario. La gestión del conocimiento como práctica está muy avanzada en el campo de la salud. Un ejemplo señero lo constituye el Human Genome Project (Boguski, 1995). Tras intentar clarificar que la administración del conocimiento y las ciencias de la salud configuran imbricados en una colaboración creciente, es el momento de analizar con más detalle qué es la “gestión del conocimiento” y qué aporta de nuevo.

Así las cosas, un punto más de respaldo es la gestión del conocimiento en salud para la toma de decisiones informadas ya que el conocimiento debe respaldar la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, para así generar la información confiable y oportuna que el país requiere para responder adecuadamente a los desafíos que representa y para orientar los recursos humanos, físicos y financieros hacia las necesidades detectadas en el campo de la salud, pues es la gestión del conocimiento en salud la que trata a la organización jerárquica de los datos, y de la información y el conocimiento generados, es decir, los datos son las cifras crudas, la información, los datos procesados y el conocimiento, la información ya autenticada, porque la generación de conocimiento requiere transformar los datos en información y luego autenticar dicha información para darle el rango de conocimiento.

La gestión del conocimiento se refiere a la identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo de una organización para mejorar su competitividad y no únicamente a la producción de datos o de información; el objetivo de la gestión del conocimiento es apoyar la creación, la transferencia y la aplicación del conocimiento en las organizaciones para así aumentar su capacidad de innovar y ofrecer respuestas, trascendiendo la mera generación de conocimiento para incluir su divulgación, lo que representa importantes retos. Es por esto que sus actividades se centran en el conocimiento obtenido por el método científico en el área de la salud, y en cómo hacerlo llegar a quienes lo requieren para implementar políticas y generar cambios en la realidad.

La gestión del conocimiento es poner al alcance de cada empleado de la organización la información que necesita en el momento oportuno, para que desarrolle su actividad de manera eficaz, por lo cual, la experiencia y habilidades de los empleados deben estar disponibles para todos los trabajadores dentro de la empresa ¹

Muñoz y Calderón, expresan: “Las organizaciones de salud también tienen la necesidad de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo”. Afirman, además, que: “Las instituciones prestadoras de servicios de salud no son una excepción y, por el contrario, cada día sienten más la presión por ofrecer servicios de alta calidad, accesibles, oportunos, eficientes y efectivos; a lo cual se suma la presión de la sociedad por la perdurabilidad de los servicios públicos para

¹ Lora Suárez JE. Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge . Revista Escuela de Administración de Negocios 2004 41-53. (Consultado 2015 octubre 27). Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605005>

toda la comunidad". Las ventajas competitivas no se logran por azar, ni siquiera por una buena organización y una buena gestión; hacerlo implica que la gerencia tome conciencia de su papel en el desarrollo de competencias distintivas dinámicas, la mayoría de ellas asociadas con activos intangibles. Es trascendental examinar, cómo las instituciones prestadoras de servicios de salud logran avanzar y competir en un medio cambiante y conocer qué mecanismos implementan sus directivos para lograrlo. Afirman, además, que hay un mayor desarrollo de las competencias de Innovación y Aprendizaje, seguidas de las culturales; las que surgen de la estructura organizacional son las que menos desarrollo presentan.

El aspecto más débil es la poca capacidad con que cuentan las instituciones para retener y recuperar los nuevos desarrollos e incorporarlos al quehacer general de la organización, particularmente por la falta de medios adecuados para acceder a nuevas tecnologías. Situación desfavorable, si se tiene en cuenta, que el conocimiento y la innovación requieren de una adecuada identificación y socialización para que sea incorporada como política institucional. En el mismo sentido, se referencia la poca capacidad para gestionar el conocimiento, ligado a la pasividad de la gerencia para promover el desarrollo de nuevas ideas que se conviertan en innovaciones en la prestación de los servicios.²

Para Caligari, La implementación de la gestión del conocimiento no se lleva a cabalidad sin involucrar los niveles gerenciales, quienes deben motivar e incentivar a su equipo de trabajo para que actúen colaborativamente.

² Muñoz A, Calderón H. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Gerencia y políticas de salud, 2008; 7131-154. (Consultado 2015 octubre 27). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54571508>

Es una realidad que la generación de riqueza en las empresas se asocia directamente al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas de carácter intangibles que comúnmente se denomina conocimiento, de acuerdo con Nekane³, las compañías que pretendan desempeñarse exitosamente serían aquellas que supieran crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

Ahora bien, para llegar a esto es necesario construir, dentro de las organizaciones, un sistema de información dinámico y preciso que proporcione información oportuna sobre elementos intangibles que la empresa considere determinantes y propios para su supervivencia, sin dejar de lado la interrelación con los activos materiales y financieros.⁴

En la investigación, Análisis de los procesos de gestión del conocimiento en Centros de Desarrollo Tecnológico agrícola colombiano (cdt)⁵, realizada en Bogotá, empleando como metodología el Berchmark, por medio del cual una organización puede comparar su desempeño actual con el pasado y también con otras empresas

³ Caligari R. Gestión del Conocimiento - La experiencia de Petrobras. (consultado 2015 octubre 28). Disponible en: <http://www.learningreview.com/articulos-y-entrevistas-gestion/147-gestielconocimiento-la-experiencia-de-petrobras>

⁴ Nekane Aramburu. Empresas para una nueva realidad la capacidad de aprender. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1996 N° 41, págs. 45-48. (Consultado 2015 octubre 28). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=202647>

⁵ Pinzón Quintero C. Análisis de los procesos de gestión del conocimiento en Centros de Desarrollo tecnológico agrícola colombiano propuesta para su fortalecimiento. (Tesis de grado para optar el título de magíster en Administración). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias económicas. Escuela de administración y contaduría; 2009. Disponibl: <http://www.cenired.org.co/files/documentos/tesisgcccenir.pdf>

similares con el objetivo de aprender y reconocer errores o improductividad. El estudio se realizó con gerentes y profesionales en conocimientos de los procesos productivos y administrativos, se evaluaron aspectos como la cultura de comunicación y la cooperación, la transmisión de información, el intercambio de experiencias, el compartir conocimiento, la gestión del recurso humano y la generación de valor por medio de la gestión del conocimiento; entendiéndose éstas, como características básicas de la organización fundada en el conocimiento; encontrando la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de actividades de inteligencia y vigilancia tecnológica, así mismo se requiere de la definición de una estrategia de la gestión del conocimiento que involucre políticas claras de la gestión del talento humano, es decir basados en la capacitación, las pruebas antes y después de la misma, junto con la evaluación de desempeño son un excelente modelo a seguir para la búsqueda del logro de los objetivos propuestos.

Esta temática ha sido poco abordada por las instituciones del sector, razón para que se requiera conocer el nivel de desarrollo de los factores que inciden en la gestión del conocimiento en las instituciones de salud como medio de ejemplo la empresa ASMET SALUD. Se espera con esta investigación que a partir de la descripción de los conceptos que sobre el tema tienen los directivos de dicha institución, se precise el avance de los elementos propios de la capacitación y la evaluación del desempeño dentro de la misma.

De la literatura investigada resalta la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones, prima el interés de quien desea recibir el



conocimiento, resalta también la importancia que las tecnologías de la investigación y la comunicación tienen para el logro de un óptimo resultado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA GENERAL

En el presente capítulo se abordará la metodología de la investigación que permita llevar a buen término el proyecto propuesto, con el propósito de encontrar la solución al problema que el tema de gestión del conocimiento en Talento Humano se presenta en la Empresa ASMET SALUD, centrada en el siguiente interrogante: ¿Cómo lograr que los Empleados de la empresa ASMET SALUD reciban la capacitación que la empresa les ofrece?

La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las causas de la poca participación en los cursos planteados por la empresa y que generan un clima laboral de poca confianza que se está presentando entre los gestores?

3.1. Método de Investigación

Para que la empresa ASMET SALUD logre lo anterior debe crear una cultura organizacional que permita el mejoramiento del trabajo en equipo y la obtención de logros y resultados significativos de sus gestores a través de la participación activa en los cursos de capacitación brindados. Con base en lo anterior se evidencia que la investigación que debemos aplicar es de tipo cualitativo el cual nos permitirá conocer los hechos y procesos en su totalidad.

Las etapas que conforma la investigación, son las siguientes:

Fase inicial: Elaborar un cuestionario con preguntas cerradas sobre el motivo de la “no realización” de todo el personal, de los cursos brindados por el área de talento humano. Para la elaboración y aplicación como herramienta de recolección de datos se selecciona la muestra a encuestar mediante el muestreo acorde al propósito de la investigación. Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas o de alternativa simple sobre la existencia de beneficios después de la capacitación y la evaluación de desempeño en la entidad. Se utilizó la encuesta como la herramienta para recolectar la información.

Fase de Recolección de datos: Se dispondrá de un cronograma para la aplicación de la encuesta en cada uno de los participantes.

La pregunta de la investigación se formula si existen beneficios reales después de realizar la capacitación y la evaluación de desempeño en la entidad ASMET SALUD. ¿Cuáles son las causas de la poca participación en los cursos planteados por la empresa y que generan un clima laboral de poca confianza que se está presentando entre los gestores?

Podemos decir que se busca con mayor énfasis lograr efectos colaterales a través de la capacitación, se espera que además de aumentar la eficiencia y competitividad, ésta derive en otros efectos valiosos tanto para colaboradores como para la organización en sí, por tanto, se busca un cliente satisfecho, disminución de los accidentes laborales; se utiliza además como ablandador de posiciones y mejoramiento de la comunicación. Por otra parte tenemos que, después de la capacitación se realizó la evaluación de desempeño, ya que antes, el objetivo único era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; la

tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos. En efecto, se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, como por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones del mismo; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización.

Por lo anterior, se hace necesario llevar a cabo estos procesos y tener pruebas verificadas de los resultados con el fin de tener control de los conocimientos que poseen los empleados antes de la capacitación y también cómo mejoran sus capacidades después de la misma.

Se utilizaron los medios disponibles por las TICS, como lo fue el correo interno de la entidad para socializar la encuesta con los Empleados de la misma, y los mismos medios para recibir la información después de realizar dicha encuesta.

El método aplicado en la presente investigación es el cualitativo. Una clara definición de este enfoque está dada por Forman y Clayton, 1997 y trata “La investigación cualitativa es un proceso de investigación que obtiene mediante técnicas propias, datos del contexto en el cual los eventos ocurren, en un intento para describir estos sucesos, como un medio para determinar los procesos en los cuales los eventos están incrustados y las perspectivas de los individuos

participantes en los eventos, utilizando la inducción para derivar las posibles explicaciones basadas en los fenómenos observados”.

La metodología a desarrollar en esta investigación es de origen mixto, con la aplicación del método cualitativo nos permite identificar los diferentes procesos que se desarrollan en la organización, también conocer la cantidad de personas que laboran, saber qué tipo de herramientas utilizan para el desarrollo de las diferentes funciones, con relación a la investigación es tratar de entender como el área de capacitación cumple con las actividades de capacitación y evaluación del desempeño, al evidenciar posibles problemas nos permite formular estrategias de mejora en beneficio de la organización, todos estos actos narrativos nos facilita dar un visto bueno inicial cuáles son sus fortalezas y las debilidades encontradas con relación a las capacitación y la evaluación del desempeño que se aplica en la organización.

Con el método Cuantitativo se va a trabajar con los datos obtenidos durante la aplicación del método cualitativo, al realizar el análisis de estos datos recolectados se puede evidenciar en que parte se está cumpliendo con el objetivo y dónde se está fallando.

3.2. Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde a los empleados de la entidad ASMET SALUD y los datos se recolectaron por medio de la encuesta y la entrevista antes de

la capacitación corresponde a 1.212 empleados a nivel nacional, en la sede ubicada en la ciudad de Popayán. Los trabajadores que conforman la población objeto, proporcionaron información pertinente con el tema de investigación, estos casos se analizaron detalladamente para identificar las actitudes, competencias, experiencias, conocimientos, destrezas etc.

La muestra aplicada para la presente investigación corresponde a 53 empleados de la empresa ASMET SALUD.

3.3. Fuentes de información

Los datos recopilados en esta investigación corresponden primeramente a los obtenidos en la entrevista antes de la capacitación y la evaluación de desempeño y los datos obtenidos después de realizar los procedimientos, con el fin de comparar lo que se sabe con lo que se aprendió. Los datos que se deben recopilar para esta investigación, son de dos fuentes:

- **Datos secundarios:** Datos representados en información que se encuentra en la empresa, consiste en una información que ya se ha recopilado y que podría ser pertinente para el problema que se está tratando para lo cual contaremos con informes y manuales suministrados por al empresas.
- **Datos Primarios:** Esta información está contenida en las encuestas realizadas a los empleados de ASMET SALUD

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta fue la herramienta diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, para conocer la opinión y percepción de los agentes participantes.

A través de la elaboración de un cuestionario con preguntas sobre el conocimiento de competencias, trabajo en equipo, cultura organizacional, motivaciones y participación en los cursos ofrecidos por la empresa entre otros referentes al tema de investigación.

De igual manera se utilizará la entrevista que deja ver más detalladamente algunas actitudes, pensamientos referentes con el tema a investigar, motivaciones e intereses, que nos arrojan resultados un poco más detallados para la investigación.

La técnica utilizada para la recolección de datos se realizó a través de encuestas, procedimiento realizado con el propósito de recopilar la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos en la base a los procedimientos para la recolección de la información

Entrevista

Se realiza una entrevista a varios Empleados con el fin de recolectar datos sobre la razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento humano en relación de la no realización por parte de todo el personal los cursos brindados por la empresa ASMET SALUD.

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas o de alternativa simple sobre la existencia de beneficios después de la capacitación y la evaluación de desempeño en la entidad. Se utilizó la encuesta como la herramienta para recolectar la información. Así mismo se utilizaron los medios disponibles por las TICS como lo fue el correo interno de la entidad para socializar la encuesta con los empleados de la misma.

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

4.1.1. Resultados Cuantitativos (Cuestionario)

Al hacer el ejercicio de entrevistar vía Skype y telefónicamente a 53 empleados de la empresa ASMET SALUD frente a cuál es la razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del Talento Humano con relación a la no participación de los cursos virtuales de formación las respuestas se presentan en la siguiente tabla, cada una de las cuales se registran en los anexos.

INFORMACIÓN EMPRESA ASMET SALUD

Asunto: Capacitaciones.

Tabla 1. Resultado de la encuesta

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	20	23	6	4
Maneja un clima agradable para laborar.	18	25	3	7
Posee alta calidad de servicio y cumple con lo previsto.	19	30	2	2
Recibe capacitación periódicamente.	10	40	1	2
Cuando recibe capacitaciones aprende.	30	20	1	2
Aplica lo aprendido en su labor.	28	22	1	2

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las acciones estratégicas aprendidas ayudaron a cumplir con las metas establecidas.	30	20	1	2
Amerita las capacitaciones recibidas.	15	35	1	2
La organización administrativa facilitó el cumplimiento de los objetivos después de la capacitación.	16	34	1	2

Gráfico 1. Resultado de la encuesta

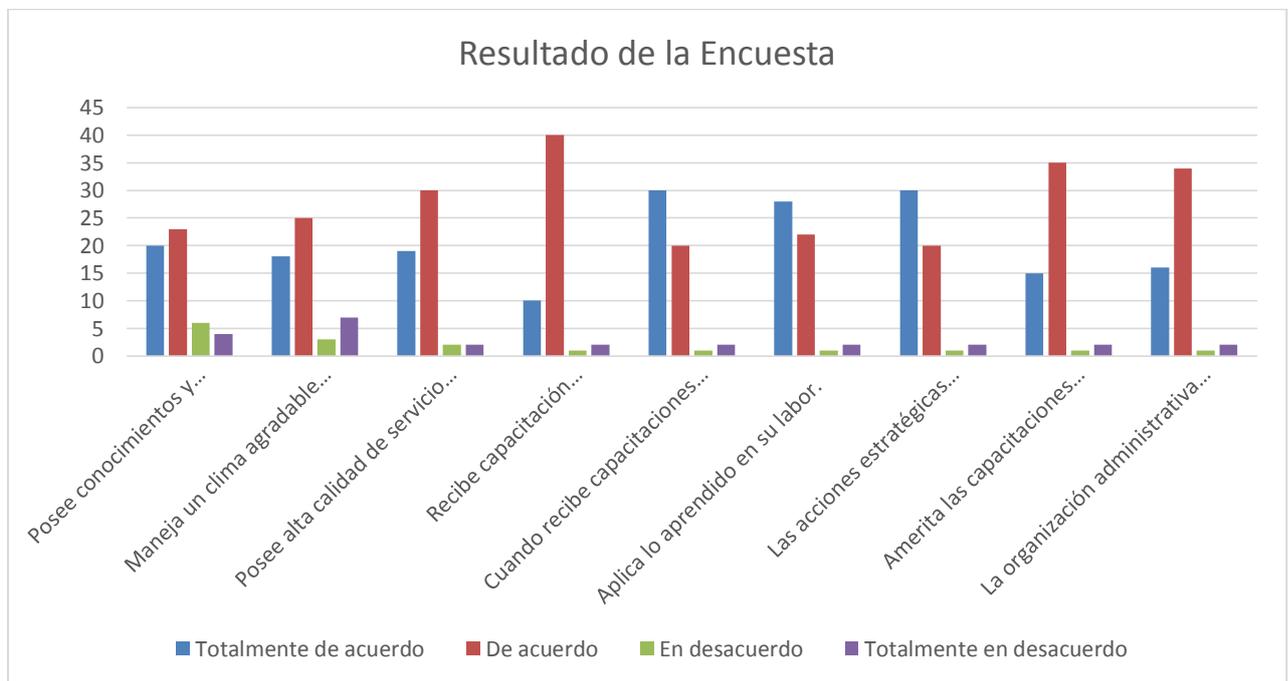
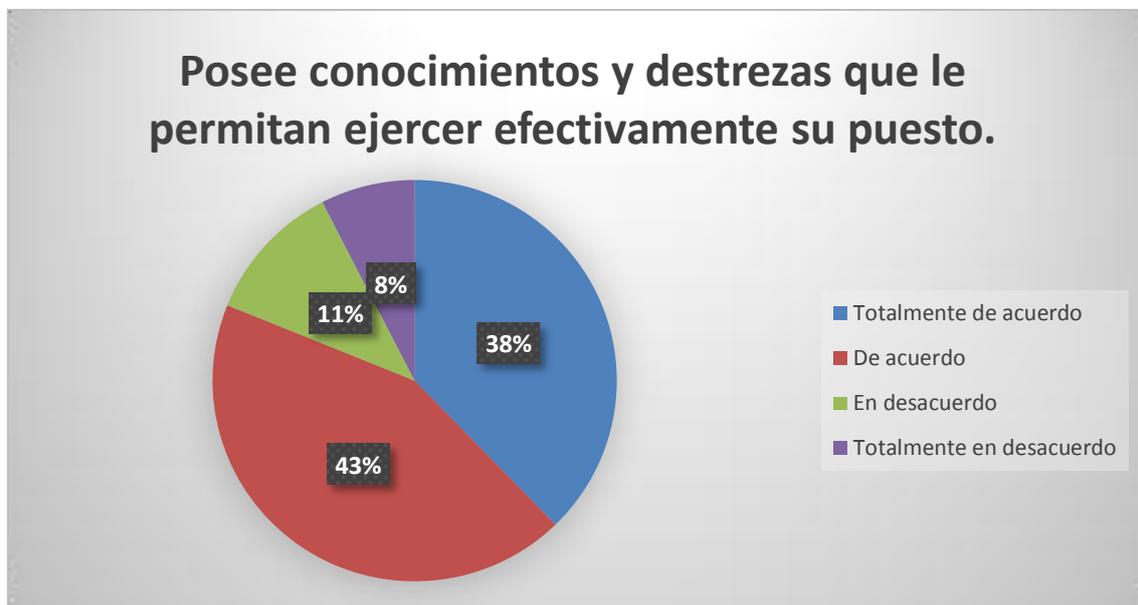


Tabla 2. Conocimiento del cargo

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	20	23	6	4

Gráfico 2. Conocimiento del cargo



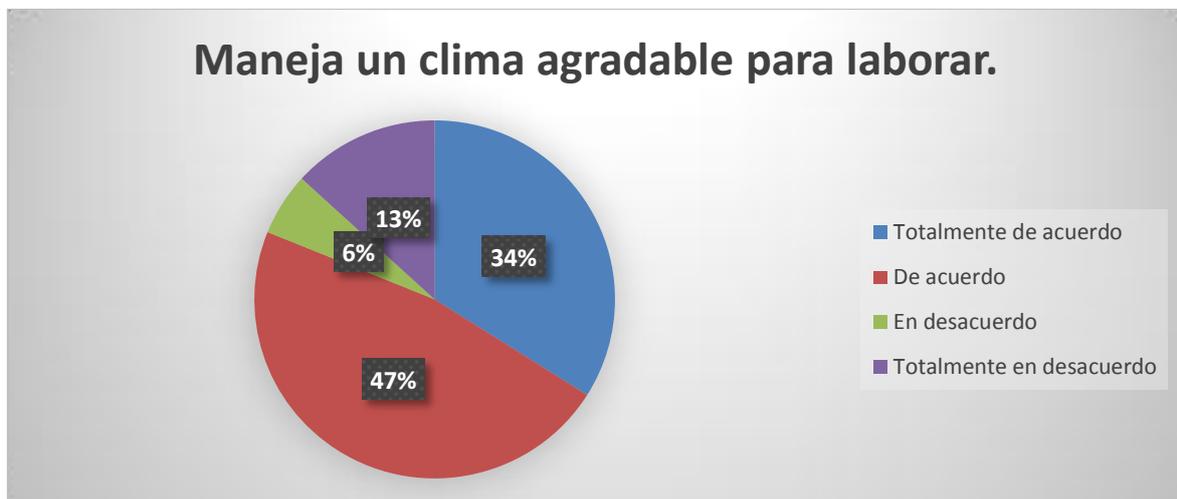
Análisis

Con base a los datos que arroja la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 38% está totalmente de acuerdo, un 43% está de acuerdo, un 11% está en desacuerdo y finalmente un 8% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 3. Clima Laboral

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Maneja un clima agradable para laborar.	18	25	3	7

Gráfico 3. Clima laboral



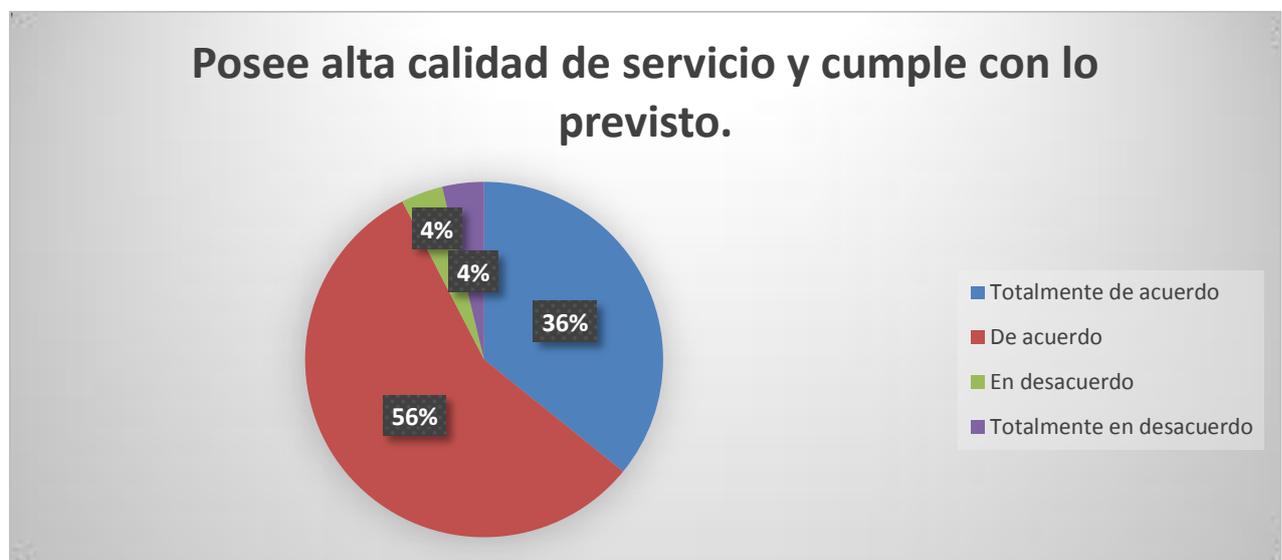
Análisis

Con base a los datos que arrojo la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 34% está totalmente de acuerdo, un 47% está de acuerdo, un 6% está en desacuerdo y finalmente un 13% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 4. Calidad del servicio

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Posee alta calidad de servicio y cumple con lo previsto.	19	30	2	2

Gráfico 4. Calidad del servicio



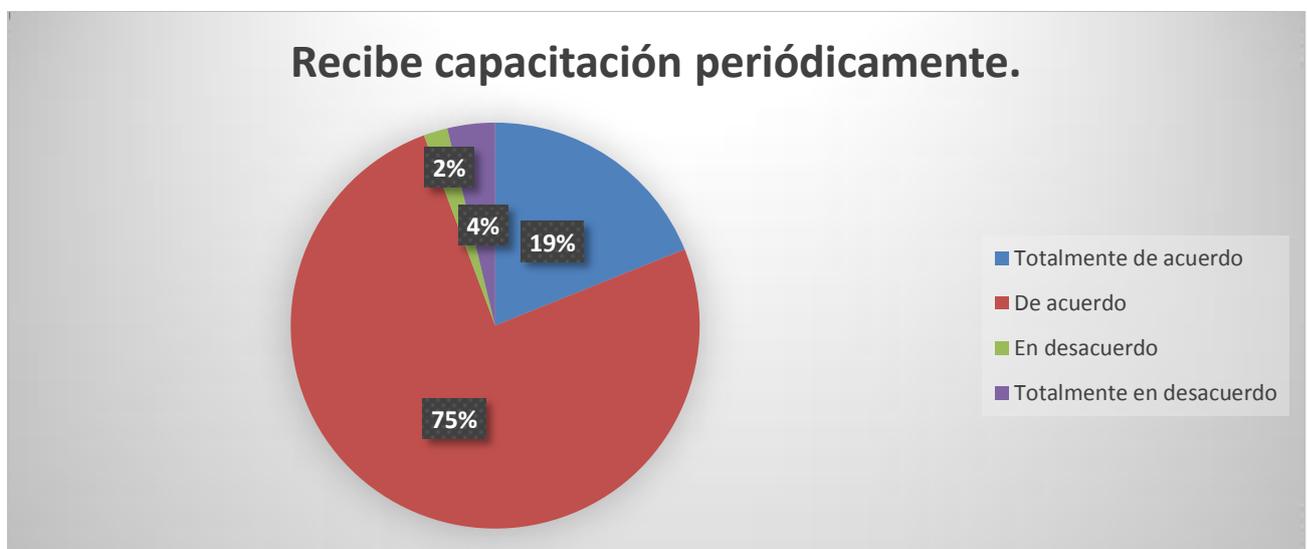
Análisis 3

Con base a los datos que arrojo la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 36% está totalmente de acuerdo, un 56% está de acuerdo, un 4% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 5. Capacitación periódica brindada

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibe capacitación periódicamente.	10	40	1	2

Gráfico 5. Capacitación periódica brindada



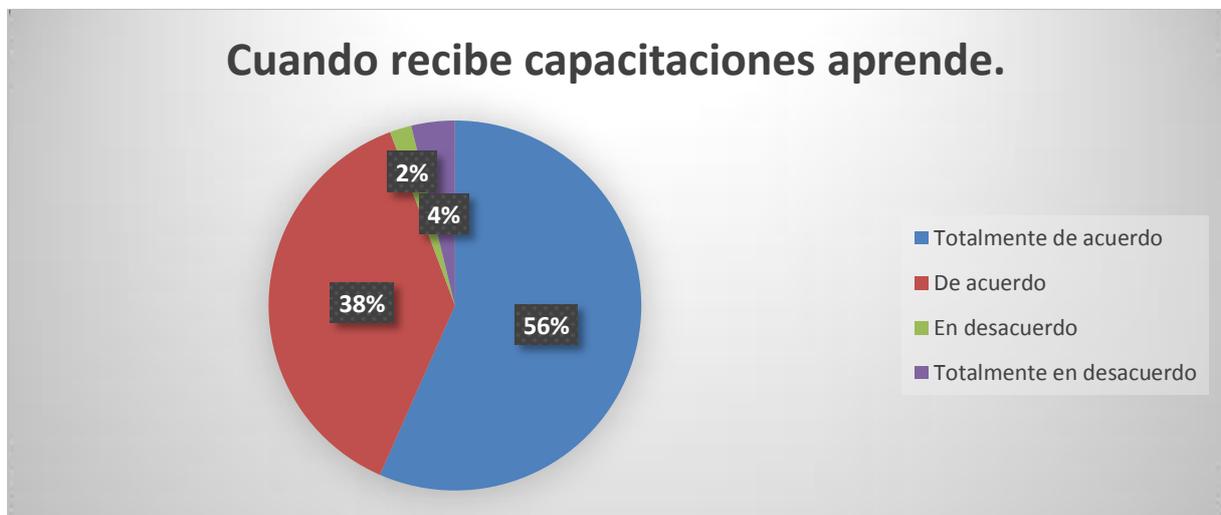
Análisis

Con base a los datos que arroja la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 19% está totalmente de acuerdo, un 75% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 6. Aprendizaje de las capacitaciones

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuando recibe capacitaciones aprende.	30	20	1	2

Gráfico 6. Aprendizaje de las capacitaciones



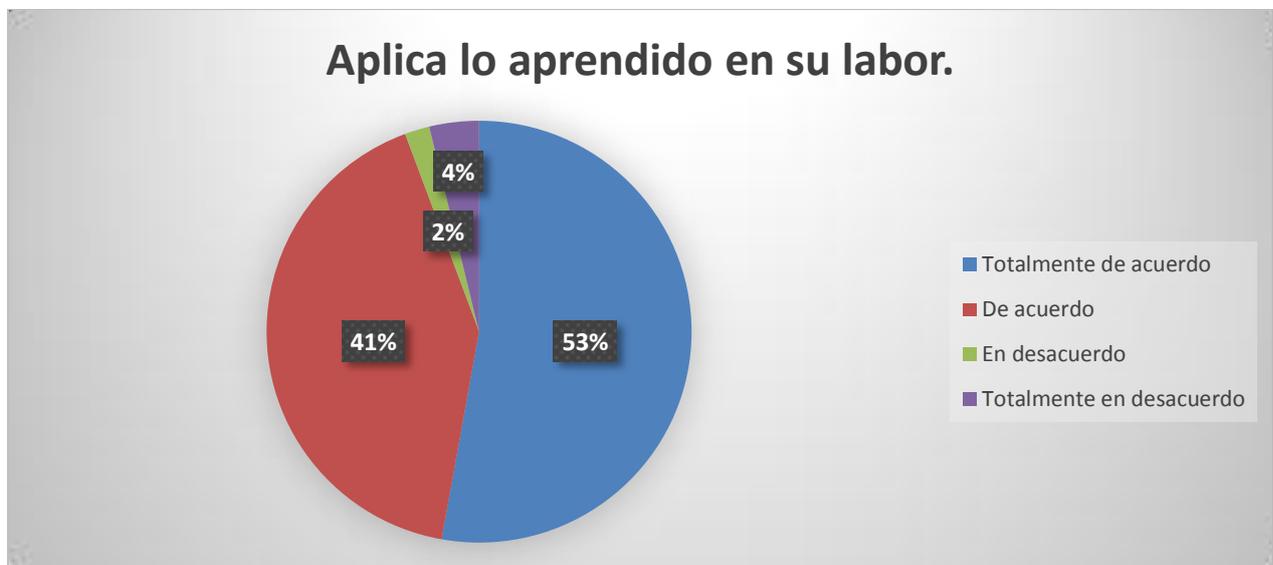
Análisis

Con base a los datos que arrojó la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 56% está totalmente de acuerdo, un 38% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 7. Aplicación de la capacitación

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Aplica lo aprendido en su labor.	28	22	1	2

Gráfico 7. Aplicación de la capacitación



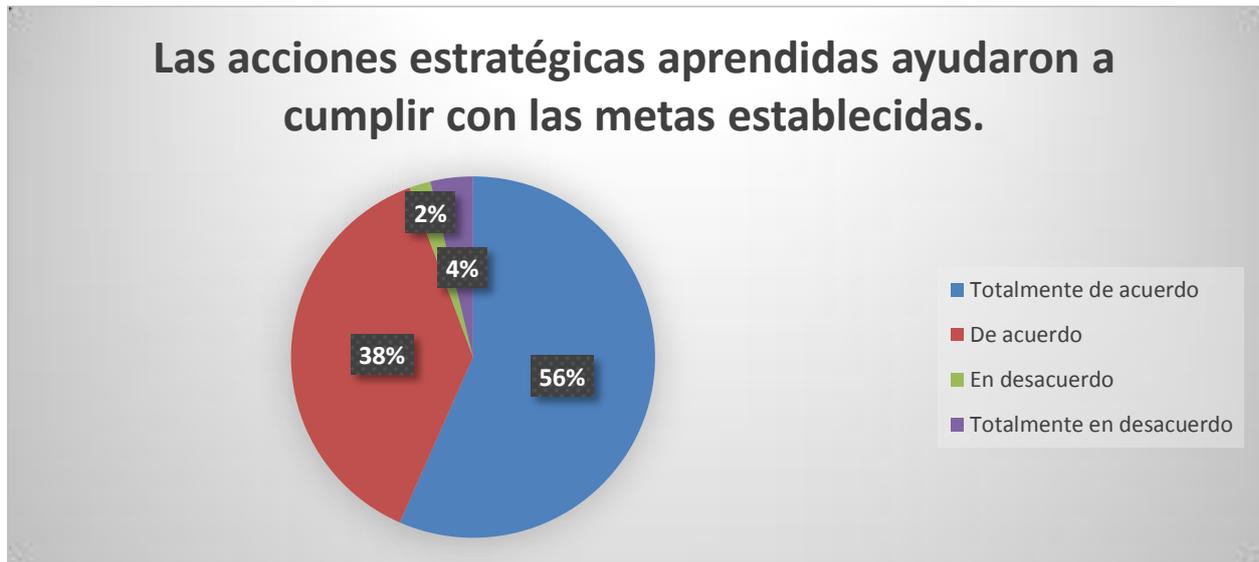
Análisis

Con base a los datos que arroja la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 53% está totalmente de acuerdo, un 41% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. Acciones estratégicas

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las acciones estratégicas aprendidas ayudaron a cumplir con las metas establecidas.	30	20	1	2

Gráfico 8. Acciones estratégicas



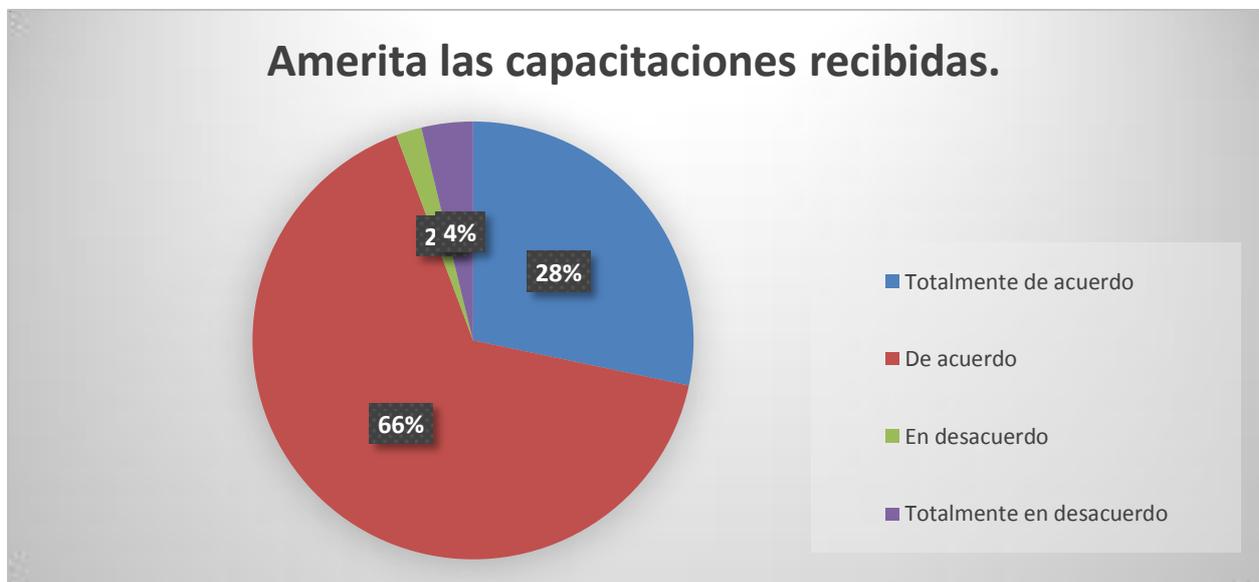
Análisis

Con base a los datos que arroja la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 56% está totalmente de acuerdo, un 38% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 9. Capacitación recibida

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Amerita las capacitaciones recibidas.	15	35	1	2

Gráfico 9. Capacitación recibida



Análisis

Con base a los datos que arrojo la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 28% está totalmente de acuerdo, un 66% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 10. Cumplimiento de objetivos

ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La organización administrativa facilitó el cumplimiento de los objetivos después de la capacitación.	16	34	1	2

Gráfico 10. Cumplimiento de objetivos



Análisis

Con base a los datos que arroja la encuesta aplicada a 53 empleados se tiene que a la pregunta un 30% está totalmente de acuerdo, un 64% está de acuerdo, un 2% está en desacuerdo y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo.

4.1.2. Resultados Cualitativos (Entrevista)

De los resultados de la encuesta realizada a 53 empleados de la Empresa ASMET SALUD sobre el interrogante de cuál es la causa de la inasistencia a las



capacitaciones ofrecidas por la empresa, se observa que la causa que mayor porcentaje representa es la mala conectividad a internet, seguida del exceso de carga laboral y falta de empoderamiento.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1 Resumen de hallazgos

Dentro de la investigación realizada al modelo estratégico en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño de la organización ASMET SALUD EPS, al identificar la ocupación de los puestos de trabajo se detallan problemas que afectan el buen rendimiento; se logra identificar como los empleados manejan una tensión laboral, lo que implica que se genere estrés, así mismo se logró observar como el desarrollo óptimo de la gestión del conocimiento en el talento humano está siendo coartada por los empleados de esta empresa, toda vez que los resultados nos muestran como el personal no destina el tiempo necesario a las capacitaciones que brinda la empresa.

La encuesta realizada y los métodos aplicados nos dan una idea de las acciones que se deben seguir con el propósito de cambiar actitudes en función del buen desempeño de los colaboradores, realizar actividades que ayuden a mitigar estos problemas que afectan el bienestar del empleado, se obtendrá un cambio en los recursos humanos que impactan en el compromiso por querer hacer cada día las labores de una mejor manera.

En el desarrollo del trabajo se presentaron aspectos importantes que merecen que la empresa invierta en un proyecto que permita que la gestión del conocimiento sea aprovechada por los empleados, se observa como hay que trabajar en el área de talento humano, de tal forma que se logre el aprovechamiento de las herramientas que en materia de capacitación ofrece la empresa.

5.2 Recomendaciones

Como equipo investigador y dando cumplimiento a los hallazgos detectados, se enumeran las siguientes recomendaciones para ser consideradas dentro del plan estratégico de la empresa ASMET SALUD:

- Continuar trabajando al interior de la empresa el tema de la gestión del conocimiento, como una herramienta corporativa que permita desarrollar e implementar un modelo sólido de inteligencia organizacional.
- No estimar la gestión del conocimiento como un producto del pasado, sino por el contrario como una herramienta en la generación del valor al interior de la empresa ASMET SALUD.
- Extender talleres de capacitación con diferentes colaboradores de las diferentes áreas donde se identifique que se genera un ambiente de trabajo informal y que permita compartir conocimientos a sus empleados en las actividades realizadas.
- Cada jefe en su área debe motivar y desarrollar actividades en las que la gestión del conocimiento se vea reflejado para su plan estratégico anual, respecto a los cursos que le permitan a la empresa mejorar continuamente.
- Los empleados (gestores) deben dirigir sus conocimientos hacia sus objetivos y que les permita conducirlos hacia el uso de desarrollo y habilidades que sean relevantes para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

- Implementar el programa de Gestión del conocimiento con el propósito de fortalecer la empresa, logrando competitividad en el mercado.
- Establecer políticas de incentivos a los empleados en la participación del proceso de Gestión del Conocimiento, resaltando la importancia del talento humano en la empresa, fortaleciendo el trabajo en equipo.
- La organización ASMET SALUD debe trabajar en mejorar las tecnologías utilizadas, en la actualidad el uso de las TICS permiten un mayor rendimiento, ser eficientes, garantizar calidad y ser más competitivos, es verdad que la organización ASMET SALUD sus bases de datos la componen población de las zonas Rurales y Urbanas de Municipios de Colombia y ahí debe estar cada gestor para el acompañamiento y en la actualidad ya no escusa la posición geográfica para no tener acceso a uso de las TICS ya que son determinante muy importante para la productividad de la empresa.
- Para cambiar la pereza mental de ese pequeño grupo de trabajadores, hay que empezar por el cambio en el ambiente laboral con actividades para detallar la situación psicosocial de cada trabajador y formular las estrategias de mejora, cada líder de proceso debe empezar en fomentar el trabajo en equipo con interacción de amistad y compañerismo, también evitar tomar decisiones que vayan en contra de bienestar laboral, seguro que empezando por darle importancia a los trabajadores se obtiene como resultado ambientes de trabajo agradables.

5.3 Propuesta

Línea de Investigación: Gestión de las Organizaciones

Enfoque: Gerencia del Talento Humano- Gestión del Conocimiento

Áreas: Capacitación y Evaluación del Desempeño

Propuesta: Diseñar un Modelo Estratégico Integral para las áreas de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento

Con base en los resultados obtenidos del proyecto de investigación gestión del conocimiento en el recurso humano de la empresa ASMET SALUD, que le permita que todo el personal participe de los cursos ofrecidos para capacitación a su personal, se plantea la siguiente propuesta que permita mejorar la calidad en el desempeño laboral de cada uno de los procesos realizados por los empleados a través de nuevas estrategias que motiven el buen desempeño de los empleados, y a su vez un buen clima laboral en cuanto al recibimiento de los cursos ofrecidos, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- Educar a los empleados (gestores), de la empresa ASMET SALUD en los temas de trabajo en equipo y la importancia de recibir estos talleres.
- Desarrollar con cada uno de los empleados las competencias que este proceso tiene y la importancia de lo que ello conlleva.

- Extender diferentes actividades entre los empleados que permitan mejorar el clima laboral contribuyendo así el buen desempeño y recepción de los cursos de capacitación.
- Evaluar la eficacia de los cursos que realiza la empresa ASMET SALUD.

Lo anteriormente mencionado se realizara a través de talleres, charlas y pruebas que permitan integrar a todo el personal (gestores).

5.4. Recursos humanos, materiales y financieros

Recursos Humanos

El personal humano requerido para el funcionamiento del proyecto deberá estar absolutamente capacitado en esta área, serán profesionales en gestión del Conocimiento por competencias, especializados que pueden asesorar al empleador en Implantar un sistema de administración eficiente de las competencias del talento humano en la empresa ASMET SALUD, que permita que todo su personal participe activamente en los cursos importantes que les brinda la empresa.

Tabla 11. Recurso humano

RECURSO HUMANOS	TOTAL	HONORARIOS
Profesional en gestión del conocimiento	1	\$3.000.000

Equipos

Para la realización de la siguiente propuesta además de la contratación de un profesional, se requieren de equipos de cómputo que permitan garantizar un apoyo sólido para la realización de dichas actividades y que se reflejaran al lograr al máximo la integración de los objetivos trazados por la empresa ASMET SALUD.

Tabla 12. Recurso tecnológico

RECURSOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD	VALOR
Equipo de computo	1	2.500.000

5.5. Cronograma de actividades

Tabla 13. Cronograma de actividades

Actividades	MES 1	MES 2	MES 3
Formulación del proyecto para aplicar al personal (gestores)			
Compilación de la información			
Análisis de los resultados			
Muestra de los resultados			

5.6 Integración del modelo SECI de NONAKA y TAKEUCHI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

El modelo SECI de fundamentado en la etapas de socialización, externalización, combinación e internalización esenciales en la comprensión del proceso de gestión del conocimiento, aplicadas a la empresa ASMET SALUD donde el aprendizaje individual es básico para que a nivel organizativo logre la empresa competitividad se desarrollaran en las cinco fases de generación de conocimiento así:

- **Compartir conocimiento tácito:** corresponde a la socialización del conocimiento
- **Crear conceptos:** fase importante en la externalización, se establecen puentes entre el conocimiento tácito y su interpretación racional
- **Justificación de conceptos:** Filtro entre la externalización y la combinación, en esta fase los conceptos explícitos se enfocaran al conocimiento empresarial, avanza a la fase de combinación.
- **Construir Arquetipos:** los conceptos se convierten en arquetipo que puede desencadenar en prototipo en los productos o un modelo cuando la innovación sea de carácter organizacional, al combinar el conocimiento explícito anterior con el actual desencadena en la fase de combinación.
- **Iguala el conocimiento** a través de la organización, en las formas existentes en la empresa culminando con esta etapa la fase de combinación.

5.7 Evaluación: Evaluar la viabilidad de la implementación del modelo al interior de la empresa en el área de estudio. Analizar el impacto positivo y/o negativo y las posibles restricciones y/o limitaciones del modelo.

En la implementación del modelo en la empresa ASMET SALUD se tendrá en cuenta el proceso PHVA -planear, hacer, verificar y actuar-, procesos que se verificarán en la etapa de validación de la propuesta, con la revisión del resultado obtenido, se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Socialización con los integrantes de la Empresa, se informará a Jefes y Gerentes, buscando el compromiso, apoyo y respeto, se informará de la nueva.

5.8. Diagrama de proceso del modelo estratégico integral:

Gráfico 11. Diagrama de proceso



6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Hernandez R. Fernandez, C. &. (2003). Metodología de la investigación. México, México D.F.: McGraw-Hill.
- Jerez, A. P. (2010). Diseño e implementación de los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano. Procesos Básico de la Gestión del Talento Humano. Floridablanca.
- Rosario, U. d. (2003). Documento descriptivo de la líneas de investigación Gerencia, Liderazgo, Realidad, Estrategía. Bogotá.
- SANCHEZ, K., ORTEGON, W., & CAMACHO, L. (2013). Curso Profundización en Gerencia del Talento Humano. BOGOTÁ D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD.
- UNAD, U. N. (s.f.). Lección1. Modelo Creación del Conocimiento en la Organizaciones (Nonaka & Takeuchi). Recuperado el 6 de Noviembre de 2015, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_d_el_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html

7. ANEXOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

- a- Por la falta de lectura
- b- Por el Exceso en la Carga Laboral
- c- Por la Pésima Conectividad al internet
- d- Por falta de Empoderamiento
- e- Por pereza mental

ENCUESTA REALIZADA A LOS GESTORES DE OPERACIÓN DE ASMET SALUD EPS

De las siguientes respuestas cual considera usted que es la Razón de no llevar a cabo un sistema de administración eficiente de las competencias del talento Humano en relación a la no participación de los cursos virtuales de formación?

a- Por la falta de lectura

b- Por el Exceso en la Carga Laboral

c- Por la Pésima Conectividad al internet

d- Por falta de Empoderamiento

e- Por pereza mental