



¿Investigar y detectar las falencias en los procesos de evaluación y capacitación de la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.?

Angélica Patricia Cuenca Liberato

Código: 1.105.610.868

Yuly Andrea Madrigal Guzmán

Código: 1.110.175.980

Alisson Vanessa Valencia

Código: 1.109.295.875

**Grupo de Trabajo Colaborativo N°
101007_45**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad

**Facultad Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de
Negocios - ECACEN**

Programa de Administración de Empresas

Ibagué

2.016

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano - Universidad
Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

¿Investigar y detectar las falencias en los procesos de evaluación y capacitación de la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.?

**Trabajo de grado para optar el título de profesional en
Administración de Empresas**

Angélica Patricia Cuenca Liberato

Código: 1.105.610.868

Yuly Andrea Madrigal Guzmán

Código: 1.110.175.980

Alisson Vanessa Valencia

Código: 1.109.295.875

Gloria Nancy Duitama Castro

Administradora Industrial

Tutora

Grupo de Trabajo Colaborativo N°

101007_45

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad

Facultad Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de

Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Ibagué

2.016

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano - Universidad
Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

Contenido

	Página
Introducción	12
1. PROBLEMA	
1.1. Antecedentes del problema	14
1.2. Planteamiento del Problema	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación de la Investigación	17
2. REVISIÓN DE LITERATURA	19
2.1. Marco de Referencia	19
2.1.1. Misión	19
2.1.2. Visión	19
2.2. Marco de Teórico	20
2.2.1. La Sociedad del Conocimiento	20
2.2.1.1. Tipos de Conocimiento	21
2.2.2. Capital intelectual	22

2.2.3. Gestión del Conocimiento	
2.2.3.1. Procesos de Gestión del Conocimiento	22
2.2.4. El aprendizaje organizativo.	23
2.2.4.1. Conceptos de capacitación	25
2.2.4.2. Modelo de capacitación	26
2.2.4.3. Importancia de la capacitación	28
2.2.4.4. Pasos de la capacitación	30
I. Planeación estratégica	30
II. Determinación de las necesidades de formación	31
2.2.4.5. Métodos obtención de información en sistemas	32
detección de necesidades.	33
2.2.4.6. Ejecución de capacitación	33
2.2.4.7. Evolución de capacitación	33
2.2.4.8. Obstáculos de la capacitación	37
2.2.4.9. Beneficios de la capacitación	37
2.2.4.10. Capacitación por competencias	39
2.3. Marco conceptual	41
2.3.1.1. Capacitación por competencias	41

3. METODOLOGÍA GENERAL	45
3.1. Metodología de la investigación	45
3.1.1. Descriptiva	46
3.1.2. Delimitación	46
3.1.2.1. Delimitación espacial	46
3.1.2.2. Delimitación cronológica	47
3.1.2.3. Delimitación conceptual	48
3.1.2.4. Delimitación demológica	48
3.2. Característica de la investigación	48
3.2.1. Características cualitativas	49
3.2.2. Características cuantitativas	49
3.3. Población y Muestra	49
3.3.1.1. Población	49
3.3.1.2. Homogeneidad	50
3.3.1.3. Tiempo	50
3.3.1.4. Espacio	50
3.3.1.5. Cantidad	50
3.3.1.6. Muestra	50

3.3.1.6.1. Aleatoria	50
3.3.1.6.2. Estratificada	52
3.3.1.6.3. Sistematizada	52
3.4. Fuentes de información	52
3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de información	52
3.4.1.1. Fuentes primarias	52
3.4.1.2. Fuentes secundarias.	53
4. RESULTADOS	54
4.1. Presentación de resultados	54
4.2. Procedimiento de datos.	54
4.2.1. Análisis pregunta 1	55
4.2.2. Análisis pregunta 2	55
4.2.3. Análisis pregunta 3	56
4.2.4. Análisis pregunta 4	56
4.2.5. Análisis pregunta 5	57
4.2.6. Análisis pregunta 6	57
4.2.7. Análisis pregunta 7	58
4.2.8. Análisis pregunta 8	59

4.2.9. Análisis pregunta 9 59**5. CONCLUSIONES** 62**5.1. Resumen de hallazgos** 62**5.2. Recomendaciones** 64**5.3. Propuesta** 64**5.3.1.1. Competencias** 67**5.3.1.2. Actitud** 67**5.3.1.3. Aptitud** 67**5.3.1.4. Conocimiento** 67**5.3.1.5. Brecha** 67**5.3.1.6. Desempeño** 67**5.3.1.7. Descriptor comporta mental** 67**5.3.1.8. Desarrollo por competencias** 67**5.3.1.9. Nivel de desarrollo** 68**5.3.1.10. Grado de madurez** 68**5.3.2. Tipos de competencias** 68**5.3.2.1. Competencias organizacionales** 68**5.3.2.2. Competencias por proceso o función** 68

5.3.2.3.	Competencias por nivel ocupacional	68
5.3.2.4.	Competencias específicas	68
5.3.2.5.	Grado de desarrollo de las competencias	68
5.3.3.	Matriz de competencias	70
5.3.3.1.	Competencias generales de la compañía	71
5.3.3.2.	Competencias por nivel ocupacional	72
5.3.3.3.	Evaluación	78
5.3.4.	Cronograma de actividades	87
5.3.5.	Recursos	88
5.3.5.1.	Diagrama de Gantt	89
6.	Referencias bibliográficas.	90

	Pagina
Tabla No 1. Tabulación de la información de acuerdo a la encuesta	54
Tabla No 2. Nivel de Desarrollo	69
Tabla No. 3 Matriz de Competencias	71
Tabla No. 4 Matriz de Competencias	72
Tabla No. 5 Matriz de Competencias	72
Tabla No.6 Matriz de Competencias	73
Tabla No 7. Competencias por nivel ocupacional	77
Tabla No. 8 competencias por nivel área o proceso	77
Tabla No. 9. Evolución de desempeño	78
Tabla No. 10. Evolución de desempeño	84
Tabla No. 11. Variable de desempeño	85
Tabla No. 12 Variable de desempeño	86
Tabla No. 13 Variable de desempeño	86
Tabla No. 14 Variable de desempeño	86
Tabla No.15 Mediciones Evaluación de Desempeño	86

Lista de Figuras

	Página
Figura No. 1: Relación Porcentual de la pregunta N. 1	55
Figura No. 2: Relación Porcentual de la pregunta N. 2	55
Figura No. 3: Relación Porcentual de la pregunta N. 3	56
Figura No. 4: Relación Porcentual de la pregunta N. 4	56
Figura No. 5: Relación Porcentual de la pregunta N. 5	57
Figura No. 6: Relación Porcentual de la pregunta N. 6	57
Figura No. 7: Relación Porcentual de la pregunta N. 7	58
Figura No. 8: Relación Porcentual de la pregunta N. 8	59
Figura No. 9: Relación Porcentual de la pregunta N. 9	59

Agradecimientos

A Dios, por sembrar paz y alimentarnos cada día de pensamientos positivos para proyectarnos como grandes profesionales y sobre todos seres humanos.

Este logro ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo de nuestros seres queridos y nuestra Tutora de Diplomado, cuya buena disposición aportó un granito de arena en la realización y culminación de nuestra carrera académica, la cual no habría sido la misma sin ellos no abríamos gozado de tantos triunfos, alegrías y satisfacciones. Su presencia ha constituido el mayor aporte en esta etapa de nuestras vidas, cuyos recuerdos perduraran en nosotros.

Además agradecemos desde lo más profundo nuestros corazones a las directivas, colaboradores y cada persona de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., que de una u otra forma nos brindaron la posibilidad de realizar esta investigación.

Grupo Investigador Angélica, Yuly y Alisson

Introducción

Las organizaciones son el producto de la integración de más personas para lograr una meta, y la aceptación de esta premisa permite hablar de organizaciones humanas, en las cuales se incluye el desarrollo del capital humano dentro de las estrategias de evaluación para alcanzar altos índices de competitividad.

La capacitación entendida como el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador hace parte fundamental del desarrollo humano y productivo de cualquier organización, es por esto la importancia y pertinencia de desarrollar este tema y esquematizarlo bajo un modelo acorde a las necesidades de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., que este enfocada hacia las competencias en su personal ya se Gerencial, Administrativo, operativo, entre otros.

La Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., reconoce la capacitación y evaluación de su talento humano, como respuesta a la exigencia que tienen todas las empresas de contar con un personal calificado y productivo, lo cual justifica la estructuración de una herramienta integral de capacitación y evaluación que conciba un proceso sistemático, planificado, para satisfacer las necesidades de efectividad de la empresa.

Este documento está fundamentado en el trabajo no solo de los miembros del grupo de investigación, sino también de las directivas de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., quienes aportaron ideas un insumo fundamental para el cumplimiento de todos los objetivos de esta investigación.

Los autores del estudio esperamos que el material sea la base para la implementación y evaluación de un plan de formación competitiva y eficiente que permita aumentar, de manera real todas las destrezas como las habilidades de todos los colaboradores de la Organización y por tanto su productividad y logro de sus objetivos en cualquier organización.

1. PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

El 10 de Diciembre del año 1996 nace el Grupo Empresarial MOLM, se posiciono en Ibagué bajo la razón social Internacional de Eléctricos Ltda. En 1998 se abre la segunda sucursal bajo la razón social de Lumieléctricos de Colombia E.U.; en el año 2002 entra a formar parte del grupo empresarial Eurocircuitos S.A. en Medellín; en el año 2004 se abren sucursales Iluminación Total en Neiva e Internacional de Eléctricos en Manizales; en el año 2006 se crea Idem en la ciudad de Ibagué como una unidad de negocio especializada para licitaciones y en el mismo año se hace la apertura de otras dos sucursales en Cali y Villavicencio; en el año 2007 se posiciona el Grupo MOLM como una de las empresas más grandes del país según la revista Dinero; en el año 2009 empiezan a formar parte del grupo 3 razones sociales en la ciudad de Bucaramanga: Electroindustrial S.A., Metroelectricos S.A., Electrotelefonica S.A. En Bogotá surge como punto de atención Ilumiredes. Para el año 2010 con el fuerte propósito de generar valor y respaldo para todos los clientes internos y externos se renueva el Grupo Empresarial MOLM y pasa a ser ie Grupo. En el año 2015 con el objetivo de generar solidez se fusionan las razones sociales en Internacional de Eléctricos S.A.S.

Poco a poco la empresa fue creciendo y desde el año 2009 ha venido realizando grandes cambios organizacionales.

Debido a este desarrollo en el gremio, lograron gran posicionamiento de una manera muy positiva y segura. Es admirable ver como pasaron de ser un almacén de ciudad, a un grupo empresarial, logrando manejar, tantas cantidades de productos, pedidos, contratos, licitaciones y convenios.

La empresa fue creada por la Familia Lozano Grimaldo, quienes permanecen a la cabeza de la Organización y la han llevado a posicionarse como grupo empresarial que con las líneas de iluminación, energía, construcción, tecnología, telecomunicaciones, seguridad, proyectos, oil & gas, atienden el mercado nacional. Actualmente tiene ubicada su sede de casa matriz en la ciudad de Ibagué y cuenta con siete (7) almacenes ubicados en: Cali, Manizales, Bogotá, Villavicencio, Medellín y Neiva. Así mismo, tiene socios en Pereira, Bucaramanga y Bogotá D.C.

1.2. Planteamiento del Problema

Algunas empresas en la actualidad crean sistemas y modelos de gestión, con el fin de desagregar cada una de las competencias de los miembros que integran una empresa, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento definido, con el propósito de lograr cada una de las metas, planes y objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos de la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., pueden ser diferentes a los de distintas organizaciones, tanto es así, que los involucrados (Jefes, Coordinadores, Asesores Comerciales, Socios, entre otros) tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos.

Internacional de Eléctricos S.A.S., como una empresa líder en Comercializar y Distribuir productos de iluminación, energía, construcción, tecnología, etc., en la ciudad de Ibagué y a nivel nacional, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad del conocimiento. Esta adaptación solo es posible por medio de una implementación de una herramienta que permita la gestión y evolución de desempeño dentro de su misma empresa.

Con base en estos argumentos se plantea una inquietud, que fue parte de la motivación para la realización de esta investigación **¿Investigar y detectar las falencias en los procesos de evaluación y capacitación de la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar una investigación en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., con el fin de identificar los problemas en el área del talento humano y específicamente en los procesos de gestión del conocimiento y desempeño, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Gerencia del Talento Humano.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar los registros para determinar la necesidad de capacitación de los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.
- Revisar la forma como se han evaluado los colaboradores en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.
- Poner en práctica los conocimientos aprendidos en el diplomado, con el fin de ir proporcionando competencias profesionales en el área del Talento Humano en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.

1.4. Justificación de la Investigación

El presente es un trabajo académico investigativo que busca la solución a un problema específico en el área de gestión humana en la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., ubicada en la ciudad de Ibagué y llevada a cabo por estudiantes del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

En la actualidad ha cambiado mucho la forma en que aprendemos y así mismo el funcionamiento y estructura de las empresas, hace algunos años solo importaba el dinero y se veían a los trabajadores como máquinas, hoy después de muchas tendencias y mentes brillantes como Maslow, Elton Mayo y Henry Ford entre muchos otros, la administración se ha fortalecido en el cuidado y buen trato de su recurso más importante, el humano, por lo cual la industria entendió que el nivel de satisfacción de los empleados en su trabajo es directamente proporcional a su productividad y eficiencia. Pero esto último no hubiese sido posible sin la investigación, por esta razón es de gran importancia seguir trabajando en pro de la mejora continua de la ciencia, ya que ésta influye en la disciplina que toda unidad económica tiene en común, la administración.

El tema específico a investigar trata de evidenciar las causas fundamentales de la falta de retroalimentación de las labores llevadas a cabo por los trabajadores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., y el verdadero nivel de ajuste de su perfil y desempeño con las expectativas de la empresa y de ellos mismos. Así mismo es importante indagar en la raíz de la falta de capacitación en la mayoría de su personal.

El estudio le permitirá a la empresa identificar las razones que le impiden establecer el proceso de gestión del conocimiento y evaluación del desempeño y así mismo le dará herramientas para implementarlo y aprovecharlo al máximo, pero no serán los únicos beneficiados, ya que los que más ganan son todos los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.

A nuestro equipo de trabajo “estudio” esta investigación le permitirá de manera contundente adquirir los conocimientos en el área de gestión humana específicamente en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, pero también nos dará la oportunidad de obtener competencias profesionales y reales en dichos procesos.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco de Referencia

Los procesos de evaluación y capacitación son un tema recurrente en la actualidad, en todo el mundo, cuando se trata de la formación en las organizaciones; lo constituye lo relacionado con el seguimiento y la evaluación de la capacitación, su impacto en la organización. Guerrero L. y Nancy García (2003).

Adicional se incluyen los antecedentes, conceptos y teorías apropiadamente seleccionadas que mantienen relación con el objetivo general, los objetivos específicos y el problema para llegar al resultado esperado de la investigación.

2.1.1. Misión

Gestionar la satisfacción del cliente en la comercialización y distribución de material eléctrico, equipos y productos relacionados para las unidades de negocio de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones, seguridad, proyectos y oíl & gas, optimizando y mejorando permanentemente sus procesos y su recurso humano, al igual que en la infraestructura y la tecnología, con responsabilidad social y ambiental.

2.1.2. Visión

Al finalizar el 2017 alcanzaremos el posicionamiento y liderazgo nacional de nuestro modelo de comercialización y distribución de material eléctrico, de equipos, productos y servicios relacionados para las unidades de negocio de iluminación, energía, construcción, telecomunicaciones, seguridad, proyectos y oíl & gas, continuando con el aporte al

desarrollo del país y de nuestros colaboradores, tanto por la generación de empleo como por la responsabilidad social.

2.2. Marco Teórico

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

2.2.1. La Sociedad del Conocimiento

Perez Merayo ¹ Principalmente la administración de conocimiento se ha convertido en una disciplina de administración en la que se trata al capital intelectual como un bien administrable, el cual también es explotable.

La enorme cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre, se convierte hoy en día en mejoramiento obligado para los diferentes compañías que se ocupan del manejo del conocimiento; este no debe entenderse únicamente como el resultado generado por investigaciones científicas, sino que se debe incluir, a todas las elaboraciones humanas, “que pretendan el desarrollo alrededor de las expresiones vivencias que conllevan al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad” Correa, L (2008 p.122).

¹ Pépara Merayo GA. Liderazgo para loa Administración del Conocimiento. Disponible en: <http://www.centrodeconocimiento.com/escritos/liderazgopadmonconoce.htm> (Consultado 23 de Noviembre de 2015).

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

2.2.1.1. Tipos de Conocimiento

- **Conocimiento Generativo, productivo y representativo:** El conocimiento generativo es el resultado de la creación del nuevo conocimiento. El conocimiento productivo es el resultado de la aplicación del conocimiento generativo en los procesos. El conocimiento representativo es el proceso de transferir conocimiento explícito a los interlocutores de la organización.

- **Conocimiento Organizacional:** se representa en las ideas generales e importantes de la organización, como la misión, visión, objetivos, políticas, etc. Y son el resultado de los procesos de transformación en los diferentes tipos de conocimientos. También se considera conocimiento explícito.

Hay un sin número de aspectos que tratar para definir el conocimiento, sin embargo, para esta investigación se tomara como definición la establecida por Davenport y Prusak, (1998) quienes definen el conocimiento como: una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

2.2.2. Capital Intelectual

Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, a su vez se divide en Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural.

- **Capital Humano:** Son las personas de la organización, sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, estilos de comunicación, liderazgo; etc., todo lo relacionado con la comunicación grupal.
- **Capital Relacional:** Son las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno. Las buenas relaciones con el entorno proporcionan a la organización ventajas competitivas de alto valor.
- **Capital Estructural:** Es todo aquel conocimiento que está inmerso en el diseño organizacional (estructura interna, flujos de procesos, modelos de sistemas), en la cultura, en los sistemas tecnológicos y administrativos usados, en todos aquellos recursos de información que son patrimonio de la empresa. También es Capital Estructural lo correspondiente a los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseño y método de construcción de productos o método de implementación de servicios, lo correspondiente a los Copyright de libros, manuales, software, etc.

2.2.3. Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento debe entenderse como “la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminados entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” Nonaka, (1995)(p.93).

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

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

Otro concepto es que se debe ver desde el punto de vista estratégico, y que ayudará en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento es el Aprendizaje organizativo.

2.2.3.1. Procesos de la Gestión del Conocimiento

Ponjuán (2006) identifica esencialmente 7 procesos de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Ellos son²

Identificación: Conjunto de técnicas y herramientas que facilitan a las organizaciones conocer qué conocimiento se halla dentro de la organización, dónde se registra y quienes lo portan dentro de la organización o fuera de ella.

Adquisición: Luego de identificar qué conocimientos tiene la organización y sus principales lagunas en este aspecto, la organización debe instrumentar una serie de estrategias para adquirir el conocimiento que no posee y que se halla en fuentes externas a la organización, dígase expertos, otras organizaciones.

Desarrollo: Cuando el conocimiento no se encuentra dentro de la organización ni fuera, es necesario desarrollarlo o crearlo. Es mediante este proceso que la organización deberá facilitar espacios para que los individuos innoven.

Compartición y distribución: Consiste en la distribución del conocimiento a las personas adecuadas o hacerlo disponible en el lugar donde realmente se necesite. Para ello la organización puede habilitar espacios de interacción entre los individuos que les permita intercambiar experiencias y fomentar nuevas ideas.

Uso: Es necesario que el conocimiento sea usado para garantizar una respuesta adecuada de la organización ante las situaciones internas y externas a enfrentar. El uso del conocimiento

² Ponjuán Dante, G. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento. La Habana: Editorial Felix Varela.

en la solución de problemas se convierte en esencial para que la organización pueda responder adecuadamente a los cambios continuos del entorno.

Retención: consiste en conservar el conocimiento para que pueda ser reutilizada siempre que se requiera por la organización y evitar el re-trabajo.

Medición: Es necesario para evaluar los cambios ocurridos en la base de conocimiento organizacional y si se han cumplido con los objetivos de conocimiento de la organización.

2.2.4. El Aprendizaje Organizativo.

Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibilidad. El aprendizaje, es suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Se pueden asociar a este enfoque los conceptos de “organizaciones inteligentes”, “organizaciones que aprenden” (learning Organizations).

En la investigación se identificaron algunos estudios que se han realizado con referencia a la Gestión del Conocimiento en el mundo, en Colombia y en la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., pues hace falta centrarse en la guía que se va seguir para desarrollar los conceptos ya definidos y que serán aplicados a la propuesta. Muchos de los autores que han desarrollado teorías sobre la Gestión del como a largo plazo en las organizaciones.

Uno de ellos y el de mas conocimiento en el tema, sin duda alguna es Peter Senge (1995), su modelo de aprendizaje organizacional que está plasmado en el libro “La quinta disciplina” donde hace hincapié en las cinco disciplinas aplicadas en la organización que

favorece el cambio a través del aprendizaje, (El dominio personal, la visión compartida, el aprendizaje en equipo, los modelos mentales, el pensamiento sistemático).

Estas cinco disciplinas actúan de modo complementario en la organización y tienen injerencia cuando son aplicadas conjuntamente, tiene entonces mucha importancia que para su aplicación en el modelo de Gestión del Conocimiento (Capacitación y Evaluación) todos los colaboradores tengan una visión compartida, domine su personalidad y desempeño. Aprendan en equipo y tengan un pensamiento sistemático o en común, que todos tengan una misma visión de la organización. Esto es visto por Peter Senge (1995) como la organización: “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear resultados que desean, donde nuevos patrones expansivos de conocimiento se nutren, donde las aspiraciones colectivas se liberan y donde las personas continuamente aprenden a como aprender juntos”.

2.2.4.1. Concepto de Capacitación:

³La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Esta actividad debe ofrecer a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones y pueda descubrir las reales necesidades empresariales.

La capacitación está encaminada hacia el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le han sido asignadas, produciendo resultados de calidad, brindando excelentes servicios a sus clientes, previendo y

³SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa Noriega Editores. Mexico 2004. Página25.

solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil del conocimiento, habilidades y actitudes requeridos para el puesto de trabajo.

Para Senge⁴ “aprender a las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformas esas experiencias en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central”.

La capacitación y el adiestramiento son formas efectivas de elevar la productividad, ya que conduce a la especialización y son fundamentales en los procesos productivos. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este ultimo implica una trasmisión de conocimientos que hace apto al individuo ya sea para un equipo maquinaria, tornándose esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

“La capacitación es para los puestos actuales y la forma o desarrollo es para puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunde, la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.⁵ La primera ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda la vida laboral o profesional de la persona, por lo tanto, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca

⁴ SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. En la Práctica. Ediciones Juan Granica S.A. Argentina 2006. Página 51.

⁵ SILICEO. Op. Cit. P. 27.

preocupación porque lo prepara ello a más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.⁶

Según Siliceo⁷ “el punto de partida son las deficiencias y carencias que se detectan en el personal que ocupa un determinado puesto de trabajo en la actualidad o que puede ocupar un determinado puesto a corto plazo. El punto de llegada es la información de personal. En medio se sitúan tres niveles estratégicos: el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo del personal”. Se dice que el esquema de formación se nutre de las metas que están vigentes en la entidad que pone en marcha un programa de formación. Cada uno de los tres niveles estratégicos saca a la luz que es lo que se espera del personal en cada uno de los programas que participa.

2.2.4.2. Modelo de Capacitación

Un modelo, “constituye un sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que produce la realidad”⁸.

Se utiliza habitualmente en las formaciones conceptuales de problemas, cuyo desarrollo puede representarse a través de tres etapas fundamentales: conocimiento y familiarización con el fenómeno o proceso (fenómeno y observación); caracterización (conceptos) y

⁶ Ibid., P. 27.

⁷ Ibid., p. 26.

⁸ CHÁVEZ, Teodosio; CHÁVEZ, Israel; CHÁVEZ, Nadie. Tradición Andina Edad de Oro. Ediciones Peruanas. Lima, Perú 2007. Página 21

formulación de modelo (imagen), con la imprescindible realimentación desde la imagen hacia el fenómeno para garantizar una constante actualización con el nuevo conocimiento⁹.

Estructurando hacia la capacitación se define como: “Conjunto de pasos y actividades estructurales que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En el pueden identificar las siguientes etapas: 1. Necesidades, 2. Diseño, 3. Implementación, 4. Evaluación de resultados, 5. Auditoria o inspección”¹⁰

Según Alles¹¹ “para realizar un modelo optimo de capacitación y más especialmente recolectar las necesidades no solo basta con la opinión del jefe ni con la adecuación persona-puesto.” Se debe analizar de manera holística, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados pero también los objetivos misionales y la visión que se tenga tanto para los puestos de trabajo como para la empresa. Todo debe estar encaminado a lograr y ampliar la productividad primero del empleado pero siempre potencializando a lo organización.

⁹ Ibid., P. 22

¹⁰ ALLES, Martha. Codesarrollo Una Nueva Forma de Aprendizaje. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina 2007. Página 97.

¹¹ Ibid., P. 97.

2.2.4.3. Importancia de la Capacitación

Armstrong ¹² “plantea que la capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa u organización inmersa en tornos altamente competitivos e inciertos”.

Es un factor esencial en el proceso de mejoramiento continuo de una empresa, es por ello, que se le debe dar su debida importancia, ya que el espíritu que subyace en la calidad total, es la adopción de una actitud de aprendizaje permanente por parte de todo el personal como mejor garantía de respuesta a la necesaria competitividad imprescindible para afrontar cambios empresariales, logrando evitar altos costos por retrabajos y problemas servicio y calidad, aumentando la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo y aumentando las utilidades, motivado a los trabajadores.

Se debe tener en cuenta para establecer un plan de capacitación:

- Facilitar supervisión de los colaboradores.
- Reducir rotación, accidentes y costos de operación.
- Agilizar y efectivizar la toma de decisiones.
- Adaptar la persona en el cargo.
- Preparar para otros niveles, entre otros.

¹² ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Inglaterra 1.993. Página 110.

2.2.4.4. Pasos para la Capacitación:

I. Planeación Estratégica:

La capacitación como todo de gran impacto en cualquier organización requiere de la planeación.

“planear genera una oportunidad que las empresas deben aprovechar para diezmar las implicaciones de los riesgos que la competencias pueda ejercer, con el enfoque de la planeación estratégica se prevé el futuro a largo plazo”¹³.

Llanos ¹⁴ menciona que “es primordial la concepción de la capacitación desde la planeación estratégica de las organizaciones, permitiendo articular las estrategias de las aéreas de desarrollo humano con los objetivos institucionales.”

Para la planeación de la capacitación se requiere información general de la organización como las debilidades y las fortalezas de la empresa, así como oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Igualmente es importante levantar un panorama actual de la capacitación dentro de la organización u empresa, y las herramientas existentes que pueden apoyar este proceso de planeación.

¹³ LLANOS, Javier. Integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. España 2005. Página 198.

¹⁴ Ibid., P. 198.

II. Determinación de las Necesidades de Formación¹⁵

El diagnóstico de necesidad de capacitación proporciona la información necesaria para tomar decisiones adecuadas que permitan optimizar los recursos financieros, tiempo y esfuerzo, los directivos de una organización deben permanecer alerta a las necesidades de capacitación respondiendo de manera adecuada al qué, cómo y cuándo se requiere, para dar a los empleados el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias.

Los pasos requeridos para la realización de un diagnóstico de necesidades son ¹⁶

- Definir la situación idónea.
- Determinar la situación real.
- Obtener el análisis comparativo

El diagnóstico de necesidades de capacitación, puede estar constituido por experiencias:

- Pasadas: Que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Futuras: Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

¹⁵ Ibid., P. 210

¹⁶ REZA, Jesus Carlos. El ABC del Couch y del Mentor. Editorial Panorama. México DF 2006. Pagina 132.

2.2.4.5. “Métodos para obtención de la información en los sistemas de Detección de Necesidades:

Se destacan los siguientes métodos:

- **Entrevista:** Método que se implementa mediante preguntas a los colaboradores en toda la organización, con la finalidad de identificar sentimientos y situaciones en sus áreas para determinar cómo pueden ser solucionadas a través de capacitación.
- **Observación:** Método que consiste en el análisis del comportamiento de los colaboradores mientras realizan sus labores, con el objeto de encontrar situaciones que reflejen una necesidad de capacitación,
- **Sesiones de Grupo:** Para determinar, mediante el censo, los estándares correctos o los objetivos que deben tener los procesos de capacitación.
- **Cuestionarios y/o Encuesta:** Es una herramienta útil para recolectar información sobre necesidades, además que permite abarcar una mayor población.¹⁷

2.2.4.6. Ejecución de la Capacitación

“En esta etapa se realiza todas las sesiones, trabajos de grupo, de campo y actividades programas.”¹⁸ La ejecución de estas pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de lo que halla programado o establecido: tele conferencia, seminario, curso, entre otros.

¹⁷ DESSLER, Gary. Administración de Personal. Mc. Graw Hill. Colombia 1999 Página 557.

¹⁸ DICCAI. Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación. División de Capacitaciones DICCAI. Costa Rica 1994. Página 38

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los capacitadores. Estos deberán reunir ciertas cualidades: facilidad para las relaciones humanas, motivación para la función, capacidades didácticas, exposición facilidad, además del conocimiento de la especialidad.

2.2.4.7. Evaluación de la Capacitación

“la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el merito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.”¹⁹

“el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros [...] La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos”²⁰

García Ramos²¹ para el autor la evaluación es un valor aplicativo a todos los sectores de la actividad humana y no solo a la actividad aplicada. Con la acción de evaluar se pretende conocer y valorar, no solo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre estos y los medios utilizados.

¹⁹ REZA. Op. Cit. Página 15

²⁰ KENNEY-DONELLY, Manpower Training and development: An Introduction. Institute personnel Management. Edition en Español 1979. Página 69.

²¹ REZA, OP. Cit. Página 14

La importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo.

El propósito principal de la evaluación del desempeño o de competencias, es establecer un canal que conlleve a la organización al mejoramiento continuo de los procesos de capacitación.

El modelo Holístico de evaluación de la formación en las organizaciones presentado por Pilar ²²Pineda Herrero, sustentado en diferentes expresiones empresariales, está orientado a identificar los efectos reales que la formación tiene en las organizaciones y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos empresariales.

El modelo contempla:

- La evaluación desempeña tres funciones
 - Función Pedagógica: Centrada en la revisión de los objetivos.
 - Función Social: verifica el aprendizaje del colaborador como un individuo.
 - Función Económica: Se centraliza en la evaluación de los beneficios y rentabilidad del programa de formación.

La evaluación se presenta en cinco modalidades:

²² PINEDA, Pilar. Evaluación del Impacto de la formación en las organizaciones. Universidad autónoma de Barcelona. Barcelona España. 2000. Página 7

- **Evaluación Diagnóstica:** Revisión de la pertinencia del programa de formación diseñado para las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- **Evaluación Formativa:** Analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos.
- **Evaluación Sumativa:** Se centra en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- **Evaluación de transferencia:** Determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- **Evaluación del Impacto:** Determina las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización u empresa.

Entre estas cinco modalidades se da una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistemática la información que ellas emerjan²³

La evaluación debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Para quién evalúo? Determinación de la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que se ha diseñado.

²³ Ibid., P. 09

¿Qué evalúo? Selección de aspectos a evaluar. Se identifican seis niveles básicos de evaluación que se pueden desglosar en subniveles hasta llegar a los elementos específicos:

- Nivel 1: Satisfacción del participante con la formación.
- Nivel 2: logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
- Nivel 3: Coherencia pedagógica del proceso de formación.
- Nivel 4: Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
- Nivel 5: impacto de la formación en los objetivos de la organización.
- Nivel 6: Rentabilidad de la formación para la organización.

¿Quién evalúa? Identificación de los individuos evaluadores. Los agentes que emitan juicios sobre la formación debería ser todos aquellos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el formador el departamento de formación (Talento Humano), el superior del colaborador, sus compañeros.

¿Cuándo evalúo? Determinación de en qué momento es requerido realizar procesos de capacitación.

¿Cómo evalúo? Determinación de los instrumentos. La oferta de herramientas es amplia e incluye cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto.

2.2.4.8. Obstáculos de la Capacitación

Dentro de los principales obstáculos de la capacitaciones esta: La percepción de castigo de esta, las fuertes cargas de trabajo que dificultan la participación en las capacitaciones, el rechazo o indiferencia por parte de los coordinadores de área en relación a este proceso y su alcance, la nula o escasa recompensa para los colaboradores.

Además, las principales dificultades de los programas de desarrollo profesional, es la falta de conexión entre la formación impartida en la organización y las necesidades específicas e individualizadas de sus miembros. Se realizan cursos de formación sin detenciones previas o suficientes.

2.2.4.9. Beneficios de la Capacitación

Es el mejoramiento del clima laboral, promover la comunicación de la organización, conformación de un estrategia de competitividad, incrementando la productividad, formación y desarrollo de líderes, la agilización del proceso y la toma de decisiones, estimulación a la promoción, mejoramiento de la calidad, reducción de índices de accidentes, retorno de inversiones realizadas. Elevación de la motivación y la identidad de la fuerza de trabajo.

2.2.4.10. Capacitación por Competencias

Se entiende por competencias: “Conjunto de conocimientos (Saber), habilidades (Saber Hacer) y actitudes (Saber estar y Querer Hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran un buen logro”²⁴

La capacitación por competencias debe realizarse teniendo como base no solo las competencias del cargo sino también las competencias del personal como tal. “Se realiza por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones del desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible capacitar por competencias”²⁵.

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias en su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que las competencias signifiquen resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, areas que tradicionalmente estaban separadas.²⁶

²⁴ SAGI, Luis Gestión por Competencias. Esic Editorial. Madrid, España 2004. Página 86.

²⁵ ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Ediciones Granica S.a.. buenos Aires, argentina 2006. Página 93.

²⁶ Publicación de la universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, Volumen 13, Número 78-80.

2.3. Marco Conceptual.

Existen diversas concepciones sobre la capacitación las cuales en su gran mayoría coinciden en que es una herramienta utilizada por las organizaciones para lograr mejores resultados en cualquier proyecto en el que incurse.

Se entiende por capacitación como el proceso transformador que permite perfeccionar el perfil del colaborador y disminuir las deficiencias y carencias que se detectan en el personal que ocupa un determinado puesto de trabajo en la actualidad, o que le servirían para ocupar determinado puesto al cual se proyecta.

La historia de la Evaluación y Capacitación viene ligada a la evolución del proceso de educación del hombre, el cual ha sido la base de su desarrollo desde sus orígenes en todas las facetas de su vida, especialmente la laboral.

La capacitación por competencias es considerada uno de los métodos más flexibles de capacitación que puede tener una mayor validez en aprendizaje específicos, además permite la aplicación directa en la vida productiva de los capacitados. Así mismo, facilita planes y programas vigentes que atañen a la formación del personal.

Con el programa de Capacitación y Evaluación, se procura subsanar las brechas detectadas para que en los meses que siguen, las personas adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan ser competentes en el cargo desempeñando o en futuras cargos a los que se proyecta. A través del aprendizaje cada colaborador enriquece su perfil

profesional para adecuarse mejor a las exigencias concretas del puesto a cubrir logrando identificarse de modo altamente eficiente.

Los programas de desarrollo contribuyen a enriquecer el perfil profesional de la persona ampliando su gama de competencias, fomentan aficiones, aumentan la polivalencia, nutre el curriculum, y contribuyen al mejor desempeño de las personas en las organizaciones.

La Capacitación y Evaluación del conocimiento, son una efectiva herramienta que contribuye a los planes de desarrollo organizacional siempre y cuando se conserve la búsqueda constante del equilibrio entre los perfiles requeridos y los perfiles de los participantes en los cargos.

2.3.1. Glosario

Ámbito de Competencia: Ejercicio de autoridad jurisdiccional de una unidad responsable dentro de un marco determinado para delimitar el alcance de sus acciones.

Anexos: Fuente de información que se consideran vitales y necesarios para cumplir adecuadamente con un procedimiento o formato.

Aptitud: Es la voluntad, la habilidad y el talento para hacer algo.

Autoridad: Facultad con la que se provee a una persona para tomar decisiones, dar instrucciones y hacer que se cumplan.

Calidad: Conjunto de cualidades de una persona o una cosa.

Capacitación: es el grado de aprendizaje mediante entrenamientos destinados a obtener, desarrollar e incrementar aptitudes y habilidades que le permitan al colaborador, conocer y mejorar las funciones de su puesto.

Decisión: Selección de una o varias opciones de acción para satisfacer un propósito.

Desarrollo: Es un progreso integral que abarca la adquisición de conocimientos

Entrevista: Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado. Determinado para delimitar

Eficaz: El proceder o forma como se realiza una actividad.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Entrenamiento: Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Entrevista: Actividad que desarrollan dos o más personas, en un lugar determinado para tratar un asunto.

Estrategia: Habilidad para dirigir un asunto. Acción que se desarrolla para llegar a un objetivo o meta.

Evaluación: Es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas y planificación la realización del impacto de un objeto determinado.

Gestión del conocimiento: “La Gestión del conocimiento es el proceso, de capturar los pensamientos y experiencias de un experto en una materia, puede tener diferentes enfoques y puntos de vista, algunos la ven desde el enfoque intelectual y la tecnología, otros la asocian desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos”.

Pruebas de conocimiento de capacidad: Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.

Pruebas psicométricas: Sirven para determinar aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.

Pruebas de personalidad: Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

Programa: Conjunto de varias actividades planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigida hacia un propósito específico.

Pruebas profesionales: Busca establecer el nivel profesional que posee el candidato en relación a tareas específicas del puesto de trabajo.

Pruebas psicotécnicas: Las pruebas de aptitudes y de personalidad son instrumentos estandarizados que miden la conducta de un sujeto a partir de su comparación con la población a la que ese individuo pertenece.

Técnica: Conjunto de procedimientos que se aplican como un medio para la obtención de un resultado.

Técnicas de simulación: Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

3. METODOLOGIA GENERAL.

3.1. Metodología de la investigación.

La presente investigación con relación a la realización de un programa Integral de capacitación, como modelo que resuma las prácticas de gestión del talento humano para la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., apoyadas en herramientas tecnológicas, con el fin de que el personal vinculado en la empresa implemente un mejor desempeño laboral, proporcionando a la vez una mayor motivación y les permita identificar y comprometerse con el logro de metas u objetivos organizacionales.

Es por esto que con la implementación de un programa integral de capacitaciones y evaluaciones, para los colaboradores de Internacional de Eléctricos S.A.S., como modelo en el área del talento humano y campo de acción en las nuevas tecnologías que a diario incursionan en la industria. Se debe tener en cuenta los siguientes parámetros, los cuales nos permitieron continuar en la investigación:

3.1.1. Descriptiva

El tipo de estudio en que se basó esta investigación es de carácter descriptivo, teniendo en cuenta que la investigación que se busca especificar es en propiedades, características y los rasgos relacionados con la gestión del conocimiento, buscando describir el por qué es necesario capacitar y realizar un entrenamiento en conocimientos que sean requeridos por parte de los colaboradores que se encuentran vinculados en la empresa Internacional de

Eléctricos S.A.S. Es importante tener en cuenta las condiciones que se dan para realizar una mejor preparación del recurso humano.

3.1.2. Delimitación

Luego de haber descrito la problemática del estudio del presente proyecto, se

Procede a delimitar en los siguientes aspectos:

3.1.2.1. Delimitación Espacial

El ámbito donde se desarrolla la construcción y consolidación de la presente propuesta de investigación (proyecto) comprende el personal que se encuentra vinculado en la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., en la ciudad de Ibagué, Departamento del Tolima, tienen como objetivos principales contar con un talento humano competente, por tal razón la organización ha venido trabajando en los últimos meses en mejorar e implementar un modelo de Gestión por competencias integrando de manera sistemática y complementaria en los diferentes subprocesos de Gestión Humana.

Por ello se pretende realizar la implementación de tres subproductos básicos en la Gestión Humana Tales como:

Selección y vinculación

Gestión del desempeño

Formación (inducción, entrenamiento del cargo y capacitación)

3.1.2.2. Delimitación Cronológica

La propuesta de crear un programa Integral de adiestramiento, como modelo que resuma las prácticas de gestión del talento humano, socialmente responsable para la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., apoyadas en el talento humano, es ambicioso, que si bien tiene un comienzo sencillo y práctico para ser puesto en marcha, donde se pretende crear e implementar nuevas ayudas educativas, que con el tiempo sean vistas de una forma innovadora para la empresa. El tiempo que se establece es del 27 de Octubre al 05 de Noviembre del 2016, donde los primeros días se realiza el levantamiento de la información en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., información tanto histórica como actual, antecedentes, bases teóricas y las teorías basadas en las encuestas, posteriormente a esta fecha se realizó el complemento de la propuesta de investigación para ser entregada el día 26 de Noviembre del 2016.

3.1.2.3. Delimitación Conceptual

El proyecto estará delimitado por los conocimientos adquiridos en el curso de Gerencia del talento Humano, relacionados con las áreas aplicativas a la asesoría para su elaboración del proyecto, para brindarles una metodología investigativa, organizada, clara y concluyente que le ofrezca información relevante para la toma de decisiones eficaz y una ejecución de acciones estratégicas, en pro de su desarrollo actual y futuro. En la presente Investigación (proyecto) principalmente vamos a tratar el concepto de capacitación y evaluación del desempeño, El proyecto está dirigido a todo el personal que se encuentra vinculado en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., en la ciudad de Ibagué (Tolima). Por lo tanto

no se pretende solucionar el problema de personas de otras actividades u otro tipo de empresas que nos sea las de esta organización.

3.1.2.4. Delimitación Metodológica

El presente proyecto de investigación estará determinado por la metodología que permita la identificación de las necesidades en el área de evaluación y capacitación para los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., el cual una vez realizada se actualizara con la información que se vaya produciendo de modo que pueda usarse indefinidamente en el tiempo requerido.

3.2. Características De La Investigación

3.2.1. Características Cualitativas

En la ciudad de Ibagué existe un gran competencia en el campo fructífero en el área de Comercio la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se diferencia de las demás empresas en su oficio porque es una empresa de origen regional y cuenta con sucursales a nivel nacional; con más de 20 años en el mercado, dedicada a la distribución de productos de iluminación, energía, construcción, tecnología, etc., que crean valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, con pasión y excelencia. La empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se distingue por ser visionaria, innovadora y comprometida con la comercialización de productos; cimentados en principios éticos y morales, apoyados en nuestro valioso talento humano, es por ello que la empresa ha venido trabajando para mejorar su sistema de capacitación y evaluación de desempeño para sus colaboradores. Es un tema bastante claro para la organización aplicar el entrenamiento ya que son una herramienta importante que conlleva al personal adquirir conocimientos, habilidades y

destrezas a través de las capacitación, adiestramiento y desarrollo, para poder desempeñarse mejor en las diferentes áreas, proporcionando a la vez una mayor motivación por parte de los colaboradores de la organización

3.2.2. Características Cuantitativas

En la ciudad de Ibagué existe un gran competencia en el campo comercial en el área de Comercio la empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se diferencia de las demás empresas en su oficio porque es una empresa de origen regional y cuenta con sucursales a nivel nacional; con más de 20 años en el mercado, dedicada a la distribución de productos de iluminación, energía, construcción, tecnología, etc, que crean valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, con pasión y excelencia. La empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se distingue por ser visionaria, innovadora y comprometida con la comercialización de productos.

3.3. Población y Muestra.

3.3.1.1. Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Entre éstas tenemos:

3.3.1.2. Homogeneidad:

Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

3.3.1.2. Tiempo:

Se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

3.3.1.3. Espacio:

Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

3.3.1.4. Cantidad:

Se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

3.3.1.5. Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo, el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

3.3.1.5.1. Aleatoria

Cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

3.3.1.5.2. Estratificada

Cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

3.3.1.5.3. Sistemática

Cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

La siguiente es la fórmula que se utiliza cuando se conoce la población

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confianza

P= Variable Positiva

q= Variable Negativa

E= Precisión o Error

N= Tamaño de la Población

n=

Z=95% Z=1.96

P= 0.5

q= 0.5

E= 3% E=0,03

N= 50

$$n = \frac{(1.96 \times 1.96) \times 0.5 \times 0.5 \times 50}{50 \times 0.03^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 12.5}{50 \times 0.0009 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{48.02}{21.0054}$$

$$n = 4.7$$

3.4. Fuentes de información.

3.4.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes primarias y secundarias.

3.4.1.1. Fuentes Primarias.

Esta investigación está basada en diversos instrumentos que nos permitió la recopilación de información en el área involucrada.

- Observación: Consiste en una técnica de visualización de hechos cual se encuentra respaldada generalmente por una lista de cotejo que son los principales criterios que se observan.
- Revisión de documentación y normativa interna: Para el diagnóstico del proceso de capacitación y evaluación, se apelo a la documentación relacionada con los procesos de capacitación de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.

En la elaboración del modelo se tomo como fuente principal a toda la documentación descrita en el marco teórico la cual permitió conocer el estado del arte del tópico de capacitación y la identificación de modelos y propuestas que sustentaron conceptualmente el proyecto.

- Encuesta: Consiste en una serie de preguntas con múltiples, referentes a la temática determinada, que nos permitió conocer el punto de vista de las personas hacia el problema que se trata y a su vez permite recopilar información sobre el grado de conocimiento del tema tratado en la presente investigación.

Los instrumentos se diseñaron para:

Encuesta: Dirigida a los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.; se realizaron 11 encuestas a diferentes colaboradores los cuales son la población objetivo con el fin de diagnosticar el estado actual de proceso de gestión del desempeño y conocimiento para fines de investigación y mejora de los procesos.

3.4.1.2. Fuentes Secundarias.

Para el desarrollo del estudio de factibilidad no se utilizaron fuentes secundarias debido a que sobre este tema no se encontraron.

4. RESULTADOS.

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la información recolectada por parte del grupo de trabajo. Para su mayor estudio, se describen los resultados pertenecientes a cada pregunta que se realizó en la encuesta a los colaboradores de Internacional de Eléctricos S.A.S.

4.1. Presentación de Resultados.

Las preguntas realizadas en la presente encuesta fueron graficadas con sus respectivos datos verídicos y sus valores en porcentajes para una mayor interpretación de la información.

4.2. Procesamiento De Datos Se Tabulo La Encuesta.

Marca temporal	¿Hace cuanto tiempo labora en Internacional de Eléctricos?	¿Su desempeño ha sido evaluado de forma escrita?	Si ha sido evaluado ¿ha recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato?	¿Con que frecuencia cree usted que debería ser evaluado su desempeño?	¿Ha sido capacitado por la empresa?	¿En que programas de capacitación ha participado?	contara con un programa de capacitación formal ¿le gustaría participar de dichas	¿En que temas le gustaría recibir capacitación?	Nombre del colaborador
11/7/2015 0:21:55	15 meses	No		Semestral	Si	Crecimiento personal, Neuro	Si	Gestión humana y	Jessica Mora
11/7/2015 11:36:00	4 Años	No	No	Trimestral	Si	Capacitación	Si	Gerencia Estratégica	Diana Poveda
11/7/2015 12:00:47	72	No	No	Trimestral	Si	Crecimiento personal,	Si	Desarrollo Organizacional	Nury Lopez
11/7/2015 13:18:24	11	Si	Si	Trimestral	No	Seguridad y salud en el trabajo	Si	Crecimiento personal Seguridad y salud en el trabajo Calidad y medio	Melissa Cavada Rodriguez
11/7/2015 13:41:19	9 meses	No	No	Trimestral	Si	Seguridad y salud en el trabajo	Si	Servicio al cliente	Lucia Barrero
11/7/2015 17:09:08	39 meses	No	No	Semestral	Si	Crecimiento personal,	Si	capacitacion en motores disel	Tujillo edisson abel diaz
11/9/2015 8:04:21	32 meses	No	No	Semestral	Si	Crecimiento personal, Capacitación tecnica	Si	Hasta ahora en lo que he creído necesario capacitarme para desarrollar de forma optima mis funciones lo he hecho.	Paula Andrea Bernal Garcia
11/9/2015 9:05:37	18 MESES	No	No	Semestral	Si	Seguridad y salud en el trabajo	Si	capacitaciones tecnicas	Ramiro Javier Canizalez
11/9/2015 10:52:55	21 meses	No		Semestral	Si	alturas	No	Todas las que me permita adquirir conocimiento para un mejor desempeño en mi trabajo, sobre todo lo relacionado con acabados, manejo de personal, programas como	Lina Iriarte
11/9/2015 17:15:02	30	No	No	Trimestral	Si	Seguridad y salud en el trabajo, Capacitación tecnica	Si	proyectos, talento humano, todo lo relacionado con industria de la construcción	Robinson Yewdy Torres Castaño
11/10/2015 15:56:13	10 meses	Si	Si	Semestral	Si	Crecimiento personal,	No	NIIF para Pymes	Andrés Felipe Alfonso

Tabla No 1. Tabulación de la información de acuerdo a la encuesta

Representación Gráfica De La Información

Se realiza con el fin de conocer el porcentaje de las preguntas, de acuerdo a las Respuestas de los colaboradores que participaron en la encuesta.

Pregunta No. 1.

1-¿Hace cuanto tiempo labora en Internacional de Eléctricos?

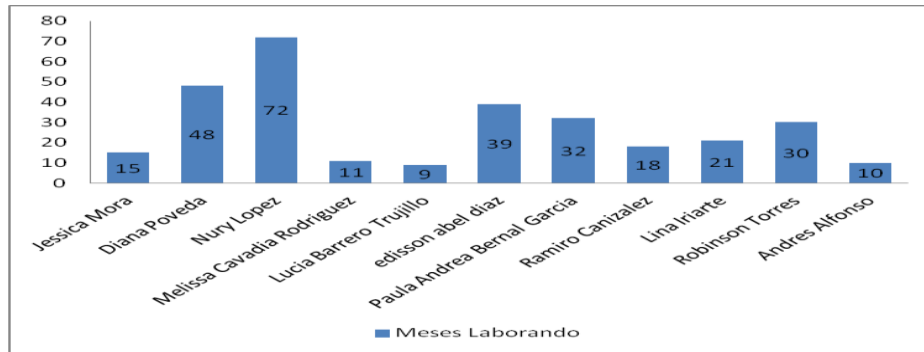


Figura No. 1: Relación Porcentual de la pregunta N. 1

Pregunta No. 2.

2-¿Su desempeño ha sido evaluado de forma escrita?



Figura No. 2: Relación Porcentual de la pregunta N. 2

Pregunta No. 3.

3-Si ha sido evaluado ¿ha recibido retroalimentación por parte de su jefe inmediato?

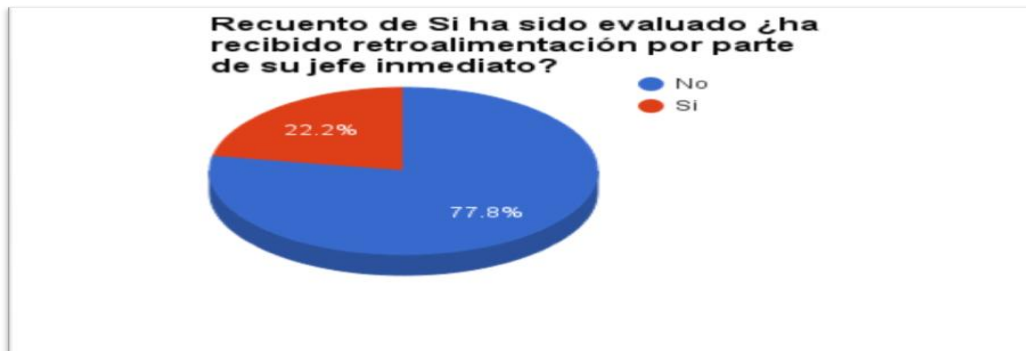


Figura
ra

No.

3: Relación Porcentual de la pregunta N. 3

Pregunta No. 4.

4-¿Para usted es importante ser evaluado?



Figura No. 4: Relación Porcentual de la pregunta N. 4

Pregunta No. 5

5- Con qué frecuencia cree usted debería ser evaluado su desempeño?



Figura No 5: Relación Porcentual de la pregunta N. 5

Pregunta No. 6

6-¿Ha sido capacitado por la empresa?

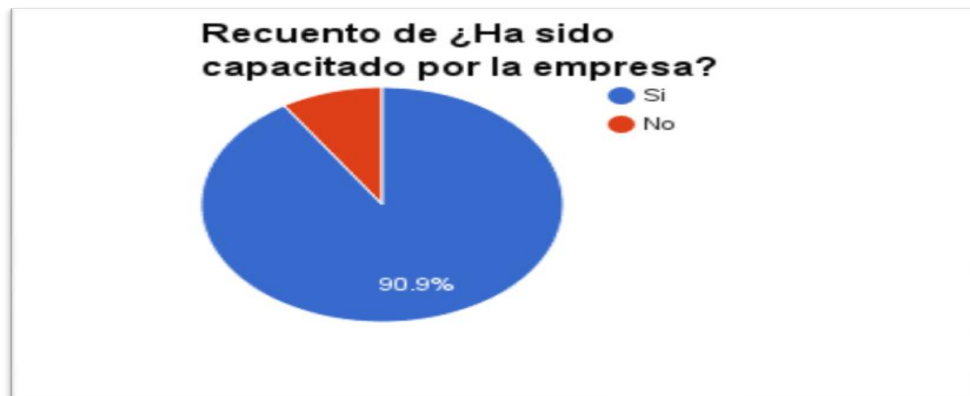


Figura No. 6: Relación Porcentual de la pregunta N. 6

Pregunta No. 7

7-¿En que programas de capacitación ha participado?



Figura No. 7: Relación Porcentual de la pregunta N. 7

Pregunta No. 8

8- Si la Empresa contara con un programa de capacitación formal ¿le gustaría participar de dichas capacitaciones?

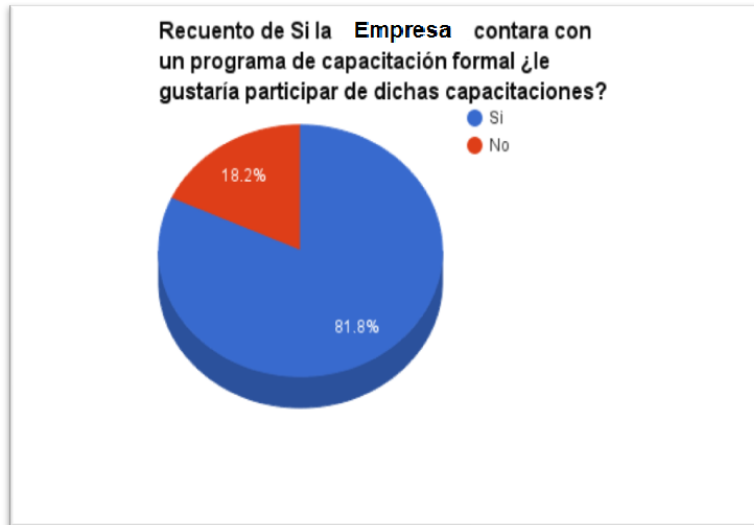


Figura No. 8: Relación Porcentual de la pregunta N. 8

Pregunta No. 9

9- ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?

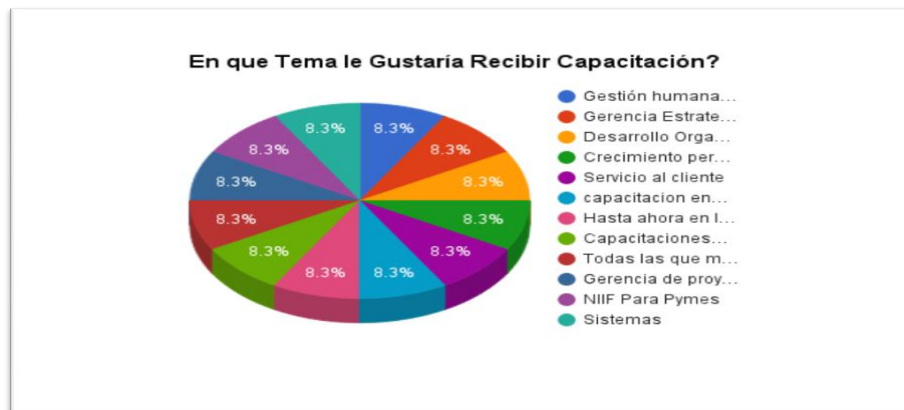


Figura No. 9: Relación Porcentual de la pregunta N. 9

4.2. Análisis de Datos.

Se aplicó la encuesta a los colaboradores hombres y mujeres mayores de 18 años, quienes se desempeñan en diferentes cargos en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., en la ciudad de Ibagué, Departamento del Tolima, debido a que estos cumplen con las características, de la población objetivo. Arrojando como resultado los siguientes análisis.

4.2.1. Análisis pregunta 1. Se puede observar de acuerdo a la encuesta que el tiempo laborado por los diferentes colaboradores de la empresa esta dentro del rango de 9 a 72 meses.

4.2.2. Análisis Pregunta 2. Se establece que el 81.8% de los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., no han recibido la evaluación de desempeño, se evidencia que solo el 18,2% de los colaboradores han recibido la aplicación de dicha evaluación.

4.2.3. Análisis Pregunta 3: El resultado demuestra que un 77.8% de los colaboradores que han sido evaluados expresan que no tuvieron retroalimentación de la misma, pero también se describe que un 22.2% de los colaboradores si han recibido la respectiva retroalimentación.

4.2.4. Análisis Pregunta 4: El 80% de los colaboradores encuestados demuestran tener interés en ser evaluados por parte de Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., mientras que tan solo el 20% expresan no tener importancia en el tema de evaluación de desempeño dentro de la organización.

- 4.2.5. Análisis Pregunta 5:** El 54.5% de los colaboradores encuestados, están de acuerdo con que la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., realice la evaluación de desempeño de manera semestral y el restante correspondiente al 45.5% cree conveniente que dicha evaluación se realice de manera trimestral.
- 4.2.6. Análisis Pregunta 6:** Según el grafico anterior puede evidenciar que el 90.9% de los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., no han recibido capacitación, tan solo el 9.1% ha contado con esta.
- 4.2.7. Análisis Pregunta 7:** El 33.3% del personal de colaboradores expresa que ha recibido capacitación en Seguridad y Salud en el trabajo, el 22.2% ha recibido capacitación en Crecimiento personal, el 11.1% en alturas, el 11.1% ha recibido capacitaciones técnicas, el 11.1% dice no haber recibido capacitación alguna.
- 4.2.8. Análisis Pregunta 8:** Según la grafica el personal encuestado en un 81.8% está presto a recibir una capacitación por parte de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., tan solo el 18.2% no expresan interés en ser capacitados.
- 4.2.9. Análisis Pregunta 9:** El personal expresa su deseo de recibir capacitación especialmente en los siguientes temas: Gestión Humana y Neurolingüística, Gerencia Estratégica, Mercadeo, Desarrollo Organizacional, Crecimiento Personal, Seguridad y Salud en el Trabajo, Calidad y Medio Ambiente, Servicio al Cliente, Capacitaciones Técnicas, Gerencia de Proyectos, NIIF Para Pymes, Sistemas.

5. CONCLUSIONES.

Las conclusiones realizadas en esta investigación fueron organizadas detalladamente de acuerdo a: Resumen de Hallazgos, recomendaciones, propuesta, recursos (Humanos, Materiales y Financieros) y cronograma (Diagrama de Gantt) para una mayor interpretación de la información.

Los empleados de la empresa internacional de eléctricos cuentan con el conocimiento específico de su cargo y cuentan con las competencias para desarrollarlo, entre estas se encuentran; Educación superior orientada al área de su cargo, manejo de herramientas ofimáticas, experiencia, capacidad de análisis, comunicación asertiva, confidencialidad, trabajo en equipo, proactividad y productividad.

Los colaboradores de la organización necesitan capacitación periódica en; Normatividad específica en cuanto a los cargos Ejp: Actualización tributaria, Normatividad Retie, Actualización aduanera, Actualización laboral, normatividad sobre seguridad y salud en el trabajo entre otras; Nuevas tecnologías; herramientas ofimáticas y electricidad.

5.1. Resumen de Hallazgos

El principal hallazgo encontrado con relación al estudio y al análisis de los datos tabulados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., es fortalecer el sistema de capacitación a los colaboradores de las diferentes áreas de la organización. De la misma manera hace falta la implementación del sistema de evaluación de desempeño, lo que demuestra una falencia grande por parte del área encargada de realizar este proceso.

- La Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., tiene claro el concepto de capacitación porque crea confianza, asertividad y desarrollo. Favorece positivamente el manejo

de conflictos y disminuye tensiones, incrementa la producción, fomenta y dinamiza el conocimiento nuevo. Forma líderes y mejora las aptitudes en la comunicación, se logra la satisfacción colaboradores y la motivación cuando se alcanza el logro de las metas, tanto individuales, como colectivas.

- Es de vital importancia que la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., implemente diferentes estrategias de capacitación para sus colaboradores ya que se ve reflejado la necesidad de capacitar para brindar mejores servicios y a su vez obtener excelentes resultados tanto para la empresa como para los clientes.
- El resultado obtenido aún como estudio descriptivo permitió observar un espacio en el proceso de talento humano en la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se debe mejorar el desarrollo de competencias de personal que debe ser evaluado con actividades de seguimiento y mejora.
- En el contexto laboral la empresa debe promover el desarrollo de los colaboradores, creando alternativas de crecimiento laboral y profesional lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionado al cumplimiento de metas y objetivos corporativos. Además representa un conjunto de exigencias para que se defina y unifique los criterios de los perfiles basados en competencias que sean evaluados estableciendo un enfoque de gestión y perfeccionamiento de talentos con base en niveles competitivos que sean estratégicos para la organización.

• Es necesaria la implementación del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de **Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano - Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercute en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

- Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales.

5.2. Recomendaciones

Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., es joven en su estructuración administrativa y se está esmerando por mejorar sus procesos con ideas nuevas que le permitan estar a la vanguardia de la cultura empresarial del mundo de hoy, pues el cliente de hoy es más exigente y requiere de organizaciones más eficientes e innovadoras; lo que nos lleva a la necesidad de contar con un recurso humano más competente, actualizado y feliz.

En virtud de lo anterior a través de este proceso investigativo nos permitimos de forma respetuosa hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Implementar en todos sus colaboradores la evaluación de su desempeño basado en las competencias definidas por la Organización y retroalimentar sus resultados con el fin de potencializar su eficiencia.
- ✓ Estructurar sus esfuerzos de capacitación diseñando el proceso de gestión del conocimiento, basados en la necesidad real de cada área y fortaleciendo el saber ser, saber hacer y saber saber.

5.3. Propuesta.

Es importante medir para poder mejorar y esto no solo es beneficioso para la empresa, lo es también para el colaborador, tener certeza de la percepción que tiene su entorno de su desempeño le brinda una sensación de seguridad y le marca un punto de partida para mejorar o mantenerse, es un tema que hoy debe ser visto como un factor de motivación.

Para la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., se hace necesario diseñar e implementar su sistema de gestión del desempeño y conocimiento, con el fin de mejorar la gestión de su recurso más valioso, y para esto proponemos sentar unas bases que marcaran la cultura de la empresa y medirán la eficiencia. Las competencias organizacionales son el primer paso en la construcción de la evaluación del desempeño y la planeación de capacitación y formación, para después volverse una constante al establecer la selección de los diferentes perfiles de la empresa.

Nuestro equipo de trabajo propone una herramienta muy completa con el único objetivo de aportarle a su prestigiosa empresa la evaluación de desempeño.

La Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., necesita estructurar un programa de capacitación completo, que contemple las tres áreas del saber:

Saber Hacer: La inducción que debe darle a conocer al personal nuevo los aspectos generales de la empresa, el direccionamiento estratégico, la cultura, forma de comunicarse, conducto regular. Mantener la inducción del SG-SST con la que ya cuenta y además crear el entrenamiento de cada cargo, el cual debe llevarse a cabo teniendo en cuenta el manual de funciones y el entorno de cada puesto de trabajo, este debe diseñarse con la ayuda del jefe inmediato de cada área y debe ser evaluado para tener certeza de que se apropiaron todos los conocimientos.

Saber Saber: Se debe diseñar un cronograma que contemple tanto las capacitaciones de esta área como la del Saber Ser, debemos incluir en esta dimensión del saber todas las actualizaciones de normatividad (Tributarias, NITF, legislación, HSQ) Adicional a las capacitaciones enfocadas en el desarrollo, fortalecimiento y mantenimiento de las competencias de cargos específicos, por ejemplo la orientación comercial.

Saber Ser: Se programan las capacitaciones para el crecimiento personal y en especial para el fortalecimiento de las competencias organizacionales o genéricas como trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al servicio, productividad y proactividad. Es importante tener en cuenta que en este espacio se deben dejar comodines para la solución de eventuales inconvenientes que se presenten durante el años, por ejemplo sí se identifica que hay mucho nivel de endeudamiento, se dicta una charla de finanzas personales.

Fuentes de información para elaborar el cronograma de capacitación: Es importante que se haga un análisis de los resultados de la evaluación del desempeño para que éste nos de las competencias que se debe fortalecer y en qué áreas, pues este es nuestro insumo más importante, Otras fuentes son las necesidades que cada jefe inmediato manifieste y la legislación y nuevas tendencias organizacionales.

5.3.1.1. Competencia: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se demuestran en comportamientos relativamente estables que marcan concretamente la diferencia entre un desempeño destacado y uno simplemente promedio o adecuado.

5.3.1.2. Actitud: Disposición para responder de determinada forma a una situación, persona u objeto. El Querer

5.3.1.3. Aptitud: Es la capacidad innata o adquirida de la persona para realizar actividades con destreza. El Hacer

5.3.1.4. Conocimiento: Cantidad de información que una persona posee respecto a un tema específico. El Saber

5.3.1.5. Brecha: Diferencia entre el nivel requerido de desarrollo de la competencia y el nivel evidenciado en el colaborador.

5.3.1.6. Desempeño: Resultado de las responsabilidades o actividades asignadas según el cargo mediante la ejecución de competencias definidas previamente.

5.3.1.7. Descriptor Comporta mental: Comportamiento de éxito específico por competencia que evidencia el grado de madurez optimo exigido para el cargo. El conjunto de descriptores comporta mentales conforma el nivel de desarrollo.

5.3.1.8. Desarrollo por Competencias: Procesó sistemático y estructurado que contempla una serie de etapas necesarias para la adquisición, fortalecimiento y mejoramiento de la competencia. Las etapas son las siguientes:

1. Reconocimiento
2. Comprensión
3. Auto-evaluación
4. Experimentación

5. Practica
6. Retroalimentación

5.3.1.9. Nivel de Desarrollo: Clasificación genérica de dominio de la competencia según agrupación de descriptores comportamentales, siendo inductivos, sistemáticos y complementarios. Son la base del modelo de desarrollo.

5.3.1.10. Grado de Madurez: Clasificación específica, inductiva y complementaria de los descriptores comportamentales por nivel de desarrollo. Este determina el nivel preciso requerido para cada cargo.

5.3.2. Tipos de Competencias

Los tipos de competencias definidos para este modelo son los siguientes:

5.3.2.1. Competencias Organizacionales

Son aquellas requeridas para cumplir la visión, misión y plan estratégico de la compañía. Estas deben cumplirse por todos los cargos de la estructura organizacional.

5.3.2.2. Competencias por proceso o funcionales

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del área o proceso. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento para un área o proceso y por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

5.3.2.3. Competencias por nivel ocupacional

Son las competencias que identifican los diferentes niveles ocupacionales definidos por la compañía, en la cual se agrupan los cargos de acuerdo con: escolaridad, experiencia e

impacto organizacional. Para la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., definieron tres (3) niveles ocupacionales.

5.3.2.4. Competencias Específicas

Grupo de competencias requeridas para realizar las responsabilidades propias del cargo en forma efectiva, solo se definirán en los cargos en los que sea necesario determinar de manera complementaria un conocimiento o habilidad técnica necesaria. Este tipo de competencias son determinadas por el jefe inmediato de cada proceso o área de la compañía.

5.3.2.5. Grado de desarrollo de las competencias

El modelo contempla tres niveles de desarrollo asociados a los niveles ocupacionales definidos. Para cada nivel se establecen cinco grados de madurez progresivos a través de descriptores comporta mentales, los cuales evidencian de manera específica el grado de desempeño exitoso requerido para cada cargo. Por lo tanto, el modelo de desarrollo crece en el mismo nivel y entre ellos, evidenciando de manera clara y sistemática la estructura del modelo.

Nivel Desarrollo \ Grado de Madurez	NIVEL 1 (Asociado a Nivel Ocupacional Operativo)	NIVEL 2 (Asociado a Nivel Ocupacional Táctico)	NIVEL 3 (Asociado a Nivel Ocupacional Directivo)
GRADO 1	1.1	2.1	3.1
GRADO 2			
GRADO 3			
GRADO 4			
GRADO 5	1.5	2.5	3.5



Tabla No 2. Nivel de Desarrollo

Con base en este modelo cada cargo posee un nivel y un grado optimo en las competencias definidas, estas son consolidadas en la Matriz de Cargos por Competencias.

5.3.2.5.1. Escala de Evaluación

Para garantizar que el modelo facilite el desarrollo de cada colaborador buscando el nivel de competencia deseado, se cuenta con una escala de evaluación que permite valorar el grado de madurez en cada competencia mediante la medición de los comportamientos ejecutados relativamente estables según los descriptores comportamentales definidos, La escala define tres valores:

- **Excelente:** Se demuestran la competencia altamente sobresaliente, generalmente supera las expectativas del cliente interno y externo.
- **Aceptable:** Se demuestra la competencia con lo requerido para el cargo, requiere acompañamiento para la toma de decisiones o resolución de conflictos.
- **Deficiente:** Se demuestra la competencia inferior a lo exigido por el cargo, es clara la falta de experiencia o actitud.

5.3.3. Matriz de Competencias

Con base en lo anterior, se presenta a continuación el conjunto de competencias generales, de proceso y de nivel ocupacional de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., cada competencia posee los siguientes elementos:

- Nombre o denominación
- Definición General
- Enunciado de cada nivel de desarrollo
- Descriptores comportamentales por nivel de desarrollo

5.3.3.1. Competencias Generales o de Compañía

COMUNICACIÓN EFECTIVA	NIVEL 1 Transmite Información	NIVEL 2 Verifica Información	NIVEL 3 Integra Información
Escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad, asegurando su entendimiento	1.1 Proporciona información básica y concreta	2.1 Sabe decir bien las cosas cuando algo le molesta	3.1 Comunica a tiempo sus ideas y necesidades
	1.2 Es amable en la forma como se comunica	2.2 Prepara y estructura sus argumentos de forma clara, haciendo referencia a situaciones concretas y detalles específicos	3.2 Valora y tiene en cuenta el aporte de los demás
	1.3 Expresa sus ideas en forma clara y precisa	2.3 Utiliza un lenguaje verbal y no verbal apropiado	3.3 Soporta sus ideas con hechos y datos concretos siendo veraz
	1.4 Demuestra interés por los mensajes que otros le transmiten y escucha con atención	2.4 Es flexible para entender otros puntos de vista y escucha así no este de acuerdo	3.4 Expresa su desacuerdo con apertura, diciendo lo que siente, cuidando no afectar a otro
	1.5 Pide aclaración y pregunta para comprender el mensaje	2.5 Verifica que su interlocutor haya entendido el mensaje en toda su dimensión	3.5 Promueve espacios de comunicación para el intercambio de ideas y aportes entre áreas
TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL 1 Aporta desde su cargo	NIVEL 2 Asume compromisos	NIVEL 3 Fomenta la interdependencia
Alcanzar resultados comunes a través de la integración de diferentes ideas	1.1 Ejecuta las tareas que el equipo le asigna	2.1 Identifica la contribución de su aporte al logro de resultados colectivos	3.1 Estimula y respalda las contribuciones de los demás para el logro de los objetivos del equipo
	1.2 Ofrece su información y conocimiento	2.2 Adquiere y mantiene sus compromisos respecto al equipo	3.2 Integra aporte y puntos de vista distintos
	1.3 Esta dispuesto a colaborar con los compañeros en la realización de actividades de área	2.3 Plantea sus puntos de vista a pesar de sus desacuerdos y permite el debate	3.3 Obtiene la colaboración del grupo frente a objetivos definidos, a pesar de las diferencias
	1.4 Ayuda a los demás cuando se lo solicitan	2.4 Apoya a otros en las propuestas e ideas que aporten a resultados comunes	3.4 Antepone los beneficios de la compañía sobre los intereses y objetivos de su área / regional
	1.5 Actúa de acuerdo a las decisiones del grupo	2.5 Es tolerante y abierto con personas de diferentes estilos y forma de pensar	3.5 Fomenta la interdependencia con otras personas, grupos o unidades

Tabla No. 3 Matriz de Competencias

MEJORAMIENTO Y CREATIVIDAD	NIVEL 1 Propone mejoras	NIVEL 2 Plantea soluciones innovaciones	NIVEL 3 Presenta conceptos y estrategias innovadoras
Optimizar los procesos existentes y generar nuevas ideas	1.1 Esta abierto a generar nuevas ideas que aporten al logro de los resultados de su cargo	2.1 Propone cambios orientados al mejoramiento continuo	3.1 Presenta y entrega sus ideas de forma innovadora
	1.2 Acepta los cambios y los asume	2.2 Plantea soluciones innovadoras que mejoran la contribucion de su area a la compañía	3.2 Es emprendedor y detecta nuevos retos y oportunidades que tienen un impacto importante en el futuro del negocio
	1.3 Identifica alternativas de acción adecuadas para el manejo de situaciones cotidianas	2.3 Capitaliza la experiencia y recursos de diferentes fuentes	3.3 Tiene en cuentas las expectativas y necesidades del negocio en los cambios que propone
	1.4 Busca apoyo para entender lo que ocurre frente a situaciones que se salen de los estandares	2.4 Implementa diversas alternativas ante los problemas, despues de identificar los pros y contras de su aplicación	3.4 Crea planes de contingencia para anticiparse a situaciones del entorno que afecten el negocio
	1.5 Encuentra y propone nuevas formas de hacer las cosas	2.5 Es proactivo y se anticipa con los aportes que realiza	3.5 Formula conceptos e ideas innovadoras que crean una oportunidad potencial para solucionar necesidades aun no identificadas en el negocio
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	NIVEL 1 Interes por el cliente	NIVEL 2 Brinda valor agregado	NIVEL 3 Garantiza su fidelización
Deseo y habilidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos	1.1 Se muestra interesado en ayudar a sus clientes cuando se lo solicitan	2.1 Indaga hechos y opiniones para conocer la necesidad real del cliente	3.1 Establece sistemas para obtener la retroalimentación de las opiniones de sus clientes
	1.2 Es amable en la forma como se dirige al cliente, tanto en el telefono como personalmente	2.1 Interes por escuchar las ideas que sus clientes le transmiten	3.2 Identifica y gestiona nuevas oportunidades de servicio, anticipandose a las necesidades del cliente.
	1.3 Suministra información básica de su labor, respondiendo a las solicitudes, quejas o preguntas del cliente	2.3 Plantea diferentes alternativas que agregan valor a la solución frente a los requerimientos del cliente	3.3 Es un asesor permanente del cliente en los temas de sus negocio /dominio
	1.4 Profundiza ante hechos no muy claros	2.4 Actua con prontitud para resolver los problemas de los clientes y esta disponible para ellos	3.4 Promueve la cultura de servicio
	1.5 Respeta y cumple con los compromisos que adquiere	2.5 Hace seguimiento a los compromisos logrados con el cliente, evaluando su satisfacción	3.5 Lidera la creación e implementación de las estrategias de servicio como organización para garantizar la fidelidad del cliente

Tabla No. 4 Matriz de Competencias

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	NIVEL 1 Asegura resultados	NIVEL 2 Mejora resultados	NIVEL 3 Asegura rentabilidad
Lograr metas utilizando de manera adecuada los recursos	1.1 Cumple con las tareas asignadas para su cargo	2.1 Planea el desarrollo de su trabajo y define prioridades	oportunidades y amenazas relacionadas con la estrategia del negocio y propone acciones frente a las mismas
	1.2 Se guía por las normas y procedimientos para ejecutar su trabajo	2.2 Se fija objetivos retadores y persevera a pesar de las dificultades	3.2 Toma decisiones impopulares y controvertidas cuando el resultado del negocio lo requiere
	1.3 Consulta con su jefe las dificultades que se presentan en su labor cotidiana	2.3 Revisa indicadores y hace seguimiento	3.3 Actúa con determinación optimizando los recursos de la empresa
	1.4 Cumple con los tiempos contemplados en la programación de sus tareas	2.4 Toma decisiones orientadas a mejorar el resultado	3.4 Establece y direcciona estrategias viables que propician la evolución del negocio
	1.5 Plantea iniciativas para realizar mejoras en su trabajo	2.5 Es flexible ante nuevas ideas, procesos y tecnologías	3.5 Compagina con éxito estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa en el sector

Tabla No.5 Matriz de Competencias

5.3.3.2. Competencias por Nivel Ocupacional

	NIVEL 1 Orienta a su equipo de Trabajo	NIVEL 2 Compromete en función de un objetivo	NIVEL 3 Desarrolla Integralmente el Talento Humano
LIDERAZGO	1.1 Denota buen trato Hacia las personas dentro y fuera de la empresa.	2.1 Reconoce sus errores se equivoca.	3.1 Comparte y explica las razones que le han llevado a tomar las decisiones.

	1.2 Da instrucciones claras para que las personas sepan que hacer.	2.2 Crea y comparte la visión a través de los objetivos que fomenta y de las propuestas que hace.	3.2 Es un líder que transmite confianza y credibilidad.
Dirigir, motivar y desarrollar a las personas en función de resultados y oportunidades de mejoramiento.	1.3 Fomenta y apoya la participación en las personas del equipo en los temas del área.	2.3 Es capaz de delegar y dar autonomía	3.3 Empodera a las personas
	1.4 Genera empatía y es sensible con las necesidades	2.4 Hace uso de su autoridad de forma justa y equitativa.	3.4 Retroalimenta para orientar el desarrollo integral de la gente.
	1.5 Evalúa el desempeño de las personas frente a los objetivos fijados.	2.5 Dedicar tiempo a acompañar el desempeño de su gente.	3.5 Prepara y entrena a posibles sucesores.

MANEJO DE LA INFORMACIÓN	NIVEL 1 Verifica Información	NIVEL 2 Integra Información Múltiple	NIVEL 3 Lidera el desarrollo de conocimientos
<p>Propiciar el manejo preciso de información como base para la definición de acciones.</p>	<p>1.1 Conoce la información relevante en los temas de su trabajo.</p>	<p>2.1 Organiza y analiza los datos que posee. 2.2 Explora múltiples causas y efectos, no se sesga por lo más evidente</p>	<p>3.1 Aplica su conocimiento y experiencia para desarrollar diversas alternativas.</p>
	<p>1.2 Analiza la información teniendo como referencia los estándares que se manejan.</p>	<p>2.3 Verifica la confiabilidad en la información de cada proceso.</p>	<p>3.2 Se anticipa a posibles problemas de los procesos del área, teniendo en cuenta la información que posee y el seguimiento que ha realizado.</p>
	<p>1.3 Demuestra interés por ir más allá de la información que recibe.</p>	<p>2.3 Verifica la confiabilidad en la información de cada proceso.</p>	<p>3.3 Monitorea el manejo de la información al interior de la</p>

			empresa.
1.4 Consulta las fuentes y busca información diferente.	2.4 Cuestiona con objetividad los procesos relacionados con su trabajo para mejorarlos.	3.4 Integra y comparte conceptos nuevos que permiten solucionar necesidades aun no identificadas en el negocio.	
1.5 Verifica que cuente con una información confiable para el desarrollo de su trabajo.	2.5 Integra información y la comparte en el momento de tomar una decisión.	3.5 Promueve la gestión y la actualización del conocimiento en la empresa.	

Tabla No. 7 Competencias por Nivel Ocupacional

5.3.3.3. Competencias por Área o Proceso

ORIENTACION COMERCIAL	NIVEL 1 Vincula y desarrolla clientes	NIVEL 2 Apoya la creación de planes	NIVEL 3 Crea alianzas
Desarrollar alianzas para lograr beneficios comunes en el largo plazo, a través de la argumentación y credibilidad.	1.1 Se muestra abierto y afirmativo para establecer relaciones con otros.	2.1 Hace uso de la persuasión al presentar sus ideas y es convincente.	3.1 Diseña estrategias para llegar a cada interlocutor con el cual debe negociar.
	1.2 Escucha la posición del otro para entenderla	2.2 Es flexible y adapta su estilo para ajustarse a los diferentes escenarios al negociar.	3.2 Toma riesgos calculados para concretar acuerdos de negocio.
	1.3 Identifica necesidades del cliente y amplia información si es necesario.	2.3 Logra percibir y rápidamente alternativas específicas para manejar las situaciones.	3.3 Asegura el cumplimiento de compromisos pactados.
	1.4 Pide ayuda si lo considera necesario.	2.4 Cuando existen obstáculos,	3.4 Se enfoca en lograr acuerdos gana

		persiste para llegar a su meta.	– gana, teniendo en cuenta tanto sus objetivos como los de la contraparte.
	1.6 Obtiene los resultados que le corresponde.	2.5 Crea planes que le permiten cumplir con el plan de negocios.	3.5 Genera alianzas que apoyan el crecimiento del negocio.

Tabla No.8 Competencias por Área o Proceso

5.3.3.4. Evaluación.

Teniendo en cuenta la estructuración y definición de las competencias necesarias para la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S., hemos diseñado una evaluación en la herramienta Excel, de tipo 360° que permitirá llevar a cabo la evaluación de desempeño de todos los colaboradores y que se debe puntuar de acuerdo a la escala contenida en el mismo formato.

Dicha evaluación se anexa a este trabajo para su posterior uso:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
NOMBRE COLABORADOR				CÉDULA
TIEMPO EN LA EMPRESA		FECHA DE EVALUACIÓN		
AREA		CARGO		
NIVEL EDUCATIVO		NIVEL OCUPACIONAL		

ESCALA DE CALIFICACIÓN		AUTO EVALUACIÓN
EXCELENTE	4,0 A 5,0	NOMBRE DEL EVALUADOR
ACEPTABLE	3,0 A 3,9	
DEFICIENTE	1,0 A 2,9	

COMUNICACIÓN EFECTIVA				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Proporciona información básica y concreta		0
		1.2 Es amable en la forma como se comunica		
		1.3 Expresa sus ideas en forma clara y precisa		
		1.4 Demuestra interés por los mensajes que otros le transmiten y escucha con atención		
		1.5 Pide aclaración y pregunta para comprender el mensaje		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Sabe decir bien las cosas cuando algo le molesta		0
		2.2 Prepara y estructura sus argumentos de forma clara, haciendo referencia a situaciones concretas y detalles específicos		
		2.3 Utiliza un lenguaje verbal y no verbal apropiado		
		2.4 Es flexible para entender otros puntos de vista y escucha así no este de acuerdo		
		2.5 Verifica que su interlocutor haya entendido el mensaje en toda su dimensión		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Comunica a tiempo sus ideas y necesidades		0
		3.2 Valora y tiene en cuenta el aporte de los demás		
		3.3 Soporta sus ideas con hechos y datos concretos siendo veraz		
		3.4 Expresa su desacuerdo con apertura, diciendo lo que siente, cuidando no afectar a otro		
		3.5 Promueve espacios de comunicación para el intercambio de ideas y aportes entre áreas		

TRABAJO EN EQUIPO				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Ejecuta las tareas que el equipo le asigna		0
		1.2 Ofrece su información y conocimiento		
		1.3 Esta dispuesto a colaborar con los compañeros en la realización de actividades de área		
		1.4 Ayuda a los demas cuando se lo solicitan		
		1.5 Actua de acuerdo a las decisiones del grupo		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Identifica la contibución de su aporte al logro de resultados colectivos		0
		2.2 Adquiere y mantiene sus compromisos respecto al equipo		
		2.3 Plantea sus puntos de vista a pesar de sus desacuerdos y permite el debate		
		2.4 Apoya a otros en las propuestas e ideas que aporten a resultados comunes		
		2.5 Es tolerante y abierto con personas de diferentes estilos y forma de pensar		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Estimula y respalda las contribuciones de los demas para el logro de los objetivos del equipo		0
		3.2 Integra aporte y puntos de vista distintos		
		3.3 Obtiene la colaboracion del grupo frente a objetivos definidos, a pesar de las diferencias		
		3.4 Antepone los beneficios de la compañía sobre los intereses y objetivos de su area		
		3.5 Fomenta la interdependencia con otras personas, grupos o unidades		

MEJORAMIENTO Y CREATIVIDAD				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Esta abierto a generar nuevas ideas que aporten al logro de los resultados de su cargo		0
		1.2 Acepta los cambios y los asume		
		1.3 Identifica alternativas de acción adecuadas para el manejo de situaciones cotidianas		
		1.4 Busca apoyo para entender lo que ocurre frente a situaciones que se salen de los estandares		
		1.5 Encuentra y propone nuevas formas de hacer las cosas		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Propone cambios orientados al mejoramiento continuo		0
		2.2 Plantea soluciones innovadoras que mejoran la contribucion de su area a la compañía		
		2.3 Capitaliza la experiencia y recursos de diferentes fuentes		
		2.4 Implementa diversas alternativas ante los problemas, despues de identificar los pros y contras de su aplicación		
		2.5 Es proactivo y se anticipa con los aportes que realiza		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Presenta y entrega sus ideas de forma innovadora		0
		3.2 Es emprendedor y detecta nuevos retos y oportunidades que tienen un impacto importante en el futuro del negocio		
		3.3 Tiene en cuentas las expectativas y necesidades del negocio en los cambios que propone		
		3.4 Crea planes de contingencia para anticiparse a situaciones del entorno que afecten el negocio		
		3.5 Formula conceptos e ideas innovadoras que crean una oportunidad potencial para solucionar necesidades aun no identificadas en el negocio		

ORIENTACIÓN AL SERVICIO				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Se muestra interesado en ayudar a sus clientes cuando se lo solicitan		0
		1.2 Es amable en la forma como se dirige al cliente, tanto en el telefono como personalmente		
		1.3 Suministra información básica de su labor, respondiendo a las solicitudes, quejas o preguntas del cliente.		
		1.4 Profundiza ante hechos no muy claros		
		1.5 Respeta y cumple con los compromisos que adquiere		
COMERCIAL	TACTICO	2.1 Indaga hechos y opiniones para conocer la necesidad real del cliente		0
		2.2 Interes por escuchar las ideas que sus clientes le transmiten		
		2.3 Plantea diferentes alternativas que agregan valor a la solución frente a los requerimientos del cliente		
		2.4 Actúa con prontitud para resolver los problemas de los clientes y está disponible para ellos		
		2.5 Hace seguimiento a los compromisos logrados con el cliente, evaluando su satisfacción		
COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Establece sistemas para obtener la retroalimentación de las opiniones de sus clientes		0
		3.2 Identifica y gestiona nuevas oportunidades de servicio, anticipándose a las necesidades del cliente.		
		3.3 Es un asesor permanente del cliente en los temas de sus negocio /dominio		
		3.4 Promueve la cultura de servicio		
		3.5 Lidera la creación e implementación de las estrategias de servicio como organización para garantizar la fidelidad del cliente		

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Cumple con las tareas asignadas para su cargo		0
		1.2 Se guía por las normas y procedimientos para ejecutar su trabajo		
		1.3 Consulta con su jefe las dificultades que se presentan en su labor cotidiana		
		1.4 Cumple con los tiempos contemplados en la programación de sus tareas		
		1.5 Plantea iniciativas para realizar mejoras en su trabajo		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Planea el desarrollo de su trabajo y define prioridades		0
		2.2 Se fija objetivos retadores y persevera a pesar de las dificultades		
		2.3 Revisa indicadores y hace seguimiento		
		2.4 Toma decisiones orientadas a mejorar el resultado		
		2.5 Es flexible ante nuevas ideas, procesos y tecnologías		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Identifica posibles oportunidades y amenazas relacionadas con la estrategia del negocio y propone acciones frente a las mismas		0
		3.2 Toma decisiones impopulares y controvertidas cuando el resultado del negocio lo requiere		
		3.3 Actúa con determinación optimizando los recursos de la empresa		
		3.4 Establece y direcciona estrategias viables que propician la evolución del negocio		
		3.5 Compagina con éxito estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa en el sector		

LIDERAZGO				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Denota buen trato Hacia las personas dentroY fuera de la empresa.		0
		1.2 Da instrucciones claras para que las personas sepan que hacer.		
		1.3 Fomenta y apoya la participación en las personas del equipo en los temas del área.		
		1.4 Genera empatía y es sensible con las necesidades		
		1.5 Evalúa el desempeño de las personas frente a los objetivos fijados.		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Reconoce sus errores se equivoca.		0
		2.2 Crea y comparte la visión a través de los objetivos que fomenta y de las propuestas que hace.		
		2.3 Es capaz de delegar y dar autonomía		
		2.4 Hace uso de su autoridad de forma justa y equitativa.		
		2.5 Dedicar tiempo a acompañar el desempeño de su gente.		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Comparte y explica las razones que le han llevado a tomar las decisiones.		0
		3.2 Es un líder que transmite confianza y credibilidad.		
		3.3 Empodera a las personas		
		3.4 Retroalimenta para orientar el desarrollo integral de la gente.		
		3.5 Prepara y entrena a posibles sucesores.		

MANEJO DE LA INFORMACIÓN				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Conoce la información relevante en los temas de su trabajo.		0
		1.2 Analiza la información teniendo como referencia los estándares que se manejan.		
		1.3 Demuestra interés por ir más allá de la información que recibe.		
		1.4 Consulta las fuentes y busca información diferente.		
		1.5 Verifica que cuente con una información confiable para el desarrollo de su trabajo.		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	TACTICO	2.1 Organiza y analiza los datos que posee.		0
		2.2 Explora múltiples causas y efectos, no se sesga por lo más evidente		
		2.3 Verifica la confiabilidad en la información de cada proceso.		
		2.4 Cuestiona con objetividad los procesos relacionados con su trabajo para mejorarlos.		
		2.5 Integra información y la comparte en el momento de tomar una decisión.		
OPERATIVA/ ADMINISTRATIVA/ COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	3.1 Aplica su conocimiento y experiencia para desarrollar diversas alternativas.		0
		3.2 Se anticipa a posibles problemas de los procesos del área, teniendo en cuenta la información que posee y el seguimiento que ha realizado.		
		3.3 Monitorea el manejo de la información al interior de la empresa.		
		3.4 Integra y comparte conceptos nuevos que permiten solucionar necesidades aun no identificadas en el negocio.		
		3.5 Promueve la gestión y la actualización del conocimiento en la empresa.		

ORIENTACIÓN COMERCIAL				
ÁREA	NIVEL	ITEMS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
COMERCIAL	OPERATIVO	1.1 Se muestra abierto y afirmativo para establecer relaciones con otros.		0
		1.2 Escucha la posición del otro para entenderla		
		1.3 Identifica necesidades del cliente y amplia información si es necesario.		
		1.4 Pide ayuda si lo considera necesario.		
COMERCIAL	TACTICO	1.1 Obtiene los resultados que le corresponde.		0
		2.1 Hace uso de la persuasión al presentar sus ideas y es convincente.		
		2.2 Es flexible y adapta su estilo para ajustarse a los diferentes escenarios al negociar.		
		2.3 Logra percibir y rápidamente alternativas específicas para manejar las situaciones.		
		2.4 Cuando existen obstáculos, persiste para llegar a su meta.		
COMERCIAL	ESTRATEGICO / DIRECTIVO	2.5 Crea planes que le permiten cumplir con el plan de negocios.		0
		3.1 Diseña estrategias para llegar a cada interlocutor con el cual debe negociar.		
		3.2 Toma riesgos calculados para concretar acuerdos de negocio.		
		3.3 Asegura el cumplimiento de compromisos pactados.		
		3.4 Se enfoca en lograr acuerdos gana – gana, teniendo en cuenta tanto sus objetivos como los de la contraparte.		
		3.5 Genera alianzas que apoyan el crecimiento del negocio.		

Tabla No. 10 Evaluación de Desempeño

Cualidad 360°: Cada evaluador aportara su punto de vista en una hoja diferente del mismo archivo:

Hoja 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
NOMBRE COLABORADOR		CÉDULA	
TIEMPO EN LA EMPRESA		FECHA DE EVALUACIÓN	
AREA		CARGO	
NIVEL EDUCATIVO		NIVEL OCUPACIONAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN		AUTO EVALUACIÓN	
EXCELENTE	4,0 A 5,0	NOMBRE DEL EVALUADOR	
ACEPTABLE	3,0 A 3,9		
DEFICIENTE	1,0 A 2,9		

Tabla No.11 Variables Evaluación de Desempeño

Hoja 2

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
NOMBRE COLABORADOR			CÉDULA
TIEMPO EN LA EMPRESA		FECHA DE EVALUACIÓN	
AREA		CARGO	
NIVEL EDUCATIVO		NIVEL OCUPACIONAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN		JEFE INMEDIATO	
EXCELENTE	4,0 A 5,0	NOMBRE DEL EVALUADOR	
ACEPTABLE	3,0 A 3,9		
DEFICIENTE	1,0 A 2,9		

Tabla No.12 Variables Evaluación de Desempeño

Hoja 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
NOMBRE COLABORADOR			CÉDULA
TIEMPO EN LA EMPRESA		FECHA DE EVALUACIÓN	
AREA		CARGO	
NIVEL EDUCATIVO		NIVEL OCUPACIONAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN		PAR - COEVALUACIÓN	
EXCELENTE	4,0 A 5,0	NOMBRE DEL EVALUADOR	
ACEPTABLE	3,0 A 3,9		
DEFICIENTE	1,0 A 2,9		

Tabla No.13 Variables Evaluación de Desempeño

Hoja 4

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
NOMBRE COLABORADOR			CÉDULA
TIEMPO EN LA EMPRESA		FECHA DE EVALUACIÓN	
AREA		CARGO	
NIVEL EDUCATIVO		NIVEL OCUPACIONAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN		SUB ALTERNO	
EXCELENTE	4,0 A 5,0	NOMBRE DEL EVALUADOR	
ACEPTABLE	3,0 A 3,9		
DEFICIENTE	1,0 A 2,9		

Tabla No.14 Variables Evaluación de Desempeño

Informe: La evaluación está debidamente formulada para que genere el informe de cada competencia desde los 4 evaluadores o 3 en el caso del nivel operativo, por niveles ocupacionales y con la alerta de color de cada escala de calificación y con el aviso de la necesidad de plan de mejora o la felicitación correspondiente.

OPERARIO	AUTO EVALUACIÓN	JEFE IN MEDIATO	PAR - COEVALUACIÓN	SUB ALTERNO	TOTAL COMPETENCIA	RESULTADO
COMUNICACIÓN EFECTIVA	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
TRABAJO EN EQUIPO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MEJORAMIENTO Y CREATIVIDAD	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
LIDERAZGO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN COMERCIAL	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA

TECNICO	AUTO EVALUACIÓN	JEFE IN MEDIATO	PAR - COEVALUACIÓN	SUB ALTERNO	TOTAL COMPETENCIA	RESULTADO
COMUNICACIÓN EFECTIVA	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
TRABAJO EN EQUIPO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MEJORAMIENTO Y CREATIVIDAD	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
LIDERAZGO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN COMERCIAL	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA

ESTRATEGICO/ INDECIPO	AUTO EVALUACIÓN	JEFE IN MEDIATO	PAR - COEVALUACIÓN	SUB ALTERNO	TOTAL COMPETENCIA	RESULTADO
COMUNICACIÓN EFECTIVA	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
TRABAJO EN EQUIPO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MEJORAMIENTO Y CREATIVIDAD	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
LIDERAZGO	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA
ORIENTACIÓN COMERCIAL	■	■	■	■	■	PLAN DE MEJORA

Tabla No.15 Mediciones Evaluación de Desempeño

Finalmente le sugerimos que retroalimente al trabajador de la puntuación obtenida y establezcan un plan de acción para los resultados con niveles bajos de competencia.

5.3.4. Recursos Humanos, Materiales, Financieros.

RECURSOS				
Fase	Actividades	Humano	Recursos Económicos	Recursos Tecnológicos y /o Materiales
Fase 1: Problema	1. Revisión de Bibliografía	4 Personas (Analistas)	Transporte \$ 80,000	Computador (4) Red – Internet, Office, Plataforma UNAD.
	2. Antecedentes del Problema			
	3. Planteamiento del Problema			
	4. Objetivos			
	5. Justificación de la Investigación.			
Fase 2: Antecedentes – Marco Teórico	6. Recopilación bibliográfica (Modelos)	4 Personas (Analistas)	Transporte \$ 50,000	Documentación Internacional de Eléctricos S.A.S., Web, office, internet y Papelería
	7. Marco Teórico			
Fase 3: Modelos, Diagnóstico y Metodología General	8. Métodos de Investigación	4 Personas (Analistas)	Transporte \$ 80,000	Papelería en General, Web, office, internet y computador.
	9. Población y Muestra (Herramientas)			
	10. Fuentes de Información			
	11. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos			
	12. Documentación			
Fase 4: Resultados	13. Presentación de Resultados	4 Personas (Analistas)	Transporte \$ 40,000	Computador, web, office, internet.
	14. Análisis de resultados.			
Fase 5: Estructura y Desarrollo – Conclusiones	15. Resumen de Hallazgos.	4 Personas (Analistas)	Transporte \$ 38,000	Computador, web, office, internet.
	16. Recomendaciones			
	17. Propuesta.			
	18. Cronograma de actividades. Diagrama de Gantt.			
	19. Cierre y entrega de propuesta.			

Tabla No.

5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
ACTIVIDAD A REALIZAR / ETAPAS	AÑO 2015																										
	O ct 30	N ov 01	N ov 02	N ov 03	N ov 04	N ov 05	N ov 06	N ov 07	N ov 08	N ov 09	N ov 10	N ov 11	N ov 12	N ov 13	N ov 14	N ov 15	N ov 16	N ov 17	N ov 18	N ov 19	N ov 20	N ov 21	N ov 22	N ov 23	N ov 24	N ov 25	
Fase 1																											
Problema																											
Planteamiento del problema y justificación																											
Fase 2 Antecedentes - Marco Teórico																											
Recopilación de Bibliografías																											
Creación Marco Teórico -																											
Fase 3 Modelos, Diagnostico y Metodología General																											
Investigar métodos de investigación.																											
Detección y recolección de muestra.																											
Fuentes de Información.																											
Aplicación de Encuesta en la Empresa ie																											
Fase 4 Resultados																											
Presentación resultados encuesta de la Empresa ie.																											
Análisis de la encuesta.																											
Fase 5 Estructura, Desarrollo y Conclusiones																											
Resumen de Hallazgos, Recomendaciones y Propuesta																											
Fase Final Cierre																											
Cierre y Entrega de propuesta.																											

Tabla No.

Referencias Bibliográficas

Misión, visión, y antecedentes de la Empresa Internacional de Eléctricos S.A.S.

<http://www.iegrupo.co/quienessomos>

Correa, G. (2008) Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la escuela Interamericana de Biotecnología. Medellín: Universidad de Antioquia.

Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). K2PRACTICE-Iniciativa de Gestión del Conocimiento. Recuperado en abril 28, 2010 disponible en: <http://www.iadb.org/mif/sharing.cmf?language=Spanish&PARID=4>

Garvin, D. (1998) Administre como si el futuro importara. EE.UU: Lezzisa.

Nokaka, I & Takeuchi, H. (1995) La Organización creadora de conocimiento. México: Oxford.

North, D. (2001) Modelo para la economía de estados Unidos. Estados Unidos.

Senge, P. (1995) La quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente. Barcelona: Granica.

O'Dell, C. y Grayson J. (1998). Las tecnologías de la información y la administración del conocimiento. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

Hernández, R. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.

Kerlinger, F. (1975). Investigación del comportamiento. Editorial Interamericana, España.

Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Editorial Granica, Argentina.

Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Disponible en línea: <http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>. [Consulta: 2016, Noviembre, 17].

Baez J. y Tudela, P. (2007). Investigación Cualitativa. ESIC Editorial. España.

Blanchard, Ken y otros. (2000). Las tres claves para el empowerment. Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí. Ediciones Granica, España.

Valles, M. (1996). El concepto de triangulación como propuesta de articulación de las técnicas cualitativas y cuantitativas en la práctica investigadora.

Melé, D; (1991) Desarrollo Humano y Teorías de la Investigación. Documento de Investigación DI 224, IESE Universidad de Navarra. Barcelona. Extraído el 24 de noviembre de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0224.pdf>

Londono; H (2013) Teoría del desarrollo humano y organizacional, Universidad Autónoma de Manizales: Extraído el 25 de noviembre del 2016.