

**ANÁLISIS SOBRE EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y
ENTRENAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS**

NATALI ANDREA SÁNCHEZ DÁVILA, Código: 0800818



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.**

2018

**ANÁLISIS SOBRE EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y
ENTRENAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS**

NATALI ANDREA SÁNCHEZ DÁVILA, Código: 0800818

Asesor

HENRY FAJARDO FONSECA

**Ensayo Presentado para Optar por el Título en
Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.**

2018

Resumen del ensayo

Dentro de las organizaciones, los programas de formación y entrenamiento se establecen para desarrollar las habilidades y trascender la información que se maneja al interior de la organización y así lograr avanzar competitivamente en el tiempo. Las habilidades y la información que posean los trabajadores es importante para la gestión del conocimiento, tanto del personal como de la empresa a nivel interno y externo, muchas organizaciones entienden el significado de trascender y empiezan desde el interior de la misma, por eso algunas enfocan sus esfuerzos en certificarse en sistemas integrados de gestión, ya sea en calidad ISO 9001:2015, medio ambiente ISO 14001:2015 o OHSAS18001:2007 salud ocupacional o por qué no?, en las tres normas, debido a que este tipo de certificación genera competitividad y también ayuda a fortalecer el capital humano, también ayuda a desarrollar un sinnúmero de valores agregados que se ven reflejados en resultados de gestión internos y externos.

Sin embargo, es importante Identificar y analizar qué impacto tienen los programas de formación y entrenamiento en la gestión del conocimiento dentro de las empresas cumpliendo con los requisitos establecidos de la norma (ISO 9001:2015, ISO14001:2015 y OHSAS 18001:2007) y cómo puede volverse más eficaz y efectiva la gestión dentro de las organizaciones al formar las habilidades de los trabajadores y tratar la información interna y externa que la hace más competitiva.

Palabras clave

Sistemas Integrados de Gestión, competencia, entrenamiento, conocimiento, gestión de conocimiento, crecimiento organizacional, formación, capacitación.

Abstract

Within organizations, training and training programs can develop and manage the information that is managed inside the organization, to move faster over time. The skills and information that workers pose are important for the management of knowledge, both the staff and the company internally and externally, many organizations understand the meaning of transcending and being inside of it, that's why some focus their efforts to become certified in integrated management systems, whether in ISO 9001: 2015 quality, ISO 14001: 2015 environment or OHSAS18001: 2007 occupational health or because not in the three standards, because this type of certification generates competitiveness and also helps to strengthen human capital and develop a set of added values that are reflected in the results of internal and external management.

However, it is important to identify and analyze the impact of training and knowledge management programs within companies that meet the established requirements of the standard (ISO 9001: 2015, ISO14001: 2015 and OHSAS 18001: 2007) and how the management of organizations can become more effective and effective in forming the most competitive competences.

Keywords

Integrated Management Systems, competence, training, knowledge, knowledge management, organizational growth, training, training.

Introducción

La Gestión del Conocimiento en su definición hace referencia al proceso continuo de adquisición de conocimiento, habilidades y competencias continuas dentro de las organizaciones, se considera que para brindar estabilidad no solo al colaborador quien forma parte fundamental de la organización, también al empleador quien estratégicamente define lineamientos específicos para que todos los procesos sean óptimos, logrando avanzar de forma competitiva y engranada en los mercados, basándonos en los programas de formación y entrenamiento interno de las compañías con la finalidad de identificar el impacto que tienen estos procesos en la gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta que el conocimiento se presenta en las organizaciones como una estrategia para trascender en los mercados, se evidencio un primer hallazgo y en consideración el más importante, basado en que el conocimiento de forma ocasional en las mentes tiende a desaparecer temporal o permanentemente si no se es constante o se da continuidad de aprendizaje.

La gestión del conocimiento como nueva disciplina se encarga de la identificación, captura, recuperación, comportamiento y evaluación del conocimiento organizacional. El objetivo es que todo el conocimiento que reside en una organización pueda ser utilizado por quien lo necesite para actuar de manera adecuada en cada momento. (Agustí Canals Parera, Mario Pérez Gutiérrez, 2001), El conocimiento se construye a partir de la información recibida, se almacena en contenedores de información y se transmite también a través de mensajes con contenido informativo. Y los sistemas de gestión documental que se ocupan de los soportes documentales de la información juegan en este aspecto un papel fundamental. (Agustí Canals Parera, Mario

Pérez Gutiérrez, 2001), La estrategia más común y existente en las empresas es gestionar el conocimiento por medio de documentos, plasmando la información y la persona que cuenta con dicha información, sin embargo, se hace énfasis en mantener continuamente ejecución de procesos de programas de formación y entrenamiento buscando estimular precisamente la gestión del conocimiento e identificar el impacto interno y externo que implica este proceso en las organizaciones; Algunas de estas se han enfocado en la gestión del conocimiento como parte fundamental del crecimiento de las mismas, por tal razón en algunos casos la llaman “La economía del conocimiento” basándose e identificándose como organización en primera instancia desde su parte interna, generando capacidades del desarrollo de gestión del conocimiento basada en información, innovación e investigación buscando las mejores prácticas y de esta forma cada una de las personas que conforman la organización, se encuentre capacitada y con su conocimiento activo sobre la planeación, estrategias y desarrollo de los procesos de las organizaciones, siendo esto clave en la formación no solo del personal sino también de la empresa y contribuyendo como equipo al producto final, que sin duda alguna debe verse reflejado el sistema de gestión integral establecido.

MARCO REFERENCIAL

A Nivel Mundial

El conocimiento al ser un activo intangible en una organización, pueden darse en dos diferentes tipos: aquel que nace de la experiencia y el que está conformado por la operación del negocio como tal, aquello que llamamos éxito o fracaso en los procesos (excelencia, 2007), y al momento de indagar en cómo las organizaciones a nivel mundial gestionan este conocimiento, se encontrará que varias organizaciones lo consideran como uno de los recursos más importantes que pueda tener junto con el recurso humano, el medio ambiente y la infraestructura, sin embargo, no podemos dejar de lado la innovación ya que esta se encuentra inmersa dentro del conocimiento, y sin esto no se puede innovar.. Así lo afirman en el índice mundial de innovación del año 2017:

“La innovación es el motor del crecimiento en nuestra economía mundial, cada vez más dependiente de los conocimientos, pero son necesarias más inversiones para promover la creatividad humana y el rendimiento económico”, dice Francis Gurry, director general de la OMPI, añadiendo: “la innovación puede contribuir a transformar el actual auge de la economía en crecimiento a más largo plazo”. (Intelectual, 2017)

Así mismo este índice enseña a generar innovación como conocimiento, en el cual se deben crear políticas que funcionen en torno a este, lo que produce un compromiso de todos los miembros de una organización y en consecuencia existirá un crecimiento en la economía de un país, resultado de esto se encuentra Suiza, Suecia, Países Bajos, EE. UU y el Reino Unido

quienes encabezan la lista como los países más innovadores del mundo (Intelectual, 2017), Entonces al momento de identificar que muchas organizaciones, pequeñas y medianas empresas le están apostando a ese conocimiento, es donde debemos saberlo gestionar para que sea efectivo y así mismo crezca la economía de un país.

A Nivel Nacional

Se parte inicialmente con las IES - Instituciones de Educación Superior quienes social y económicamente entran en el ejercicio de la gestión del conocimiento, buscando realizar mediciones por medio de programas de formación y entrenamiento, buscando identificar los impactos frente al desarrollo de la gestión en las diferentes organizaciones de Colombia, Evidenciado algo en común y es que las diferentes organizaciones cuentan con la innovación continua, en ellas se relacionan los cuatro factores en consideración más importantes e influyentes en el impacto de los programas de formación y entrenamiento en la gestión del conocimiento de las empresas (Véase figura 1):

Figura 1. Factores influyentes en la gestión del conocimiento



Fuente: Autor, 2018.

Destacando los procesos de gestión del conocimiento, se evidenció que ECOPETROL S.A. empresa colombiana obtuvo un reconocimiento en el 2017 como organización petrolera, distinguida por la gestión de conocimiento del Make de América; este reconocimiento fue otorgado en el continente por Teleos y The Know Network junto a otras empresas destacadas en el sistema de gestión, según la información brindada por Ecopetrol los aspectos más importantes que se tuvieron en cuenta y por lo cual fueron destacados, están basados en:

Los criterios que evalúa el reconocimiento están relacionados con aspectos como la creación de una cultura empresarial de conocimiento mediante el liderazgo de sus directivos; desarrollo y entrega de productos, servicios y soluciones basados en conocimiento; maximización del capital intelectual empresarial; creación de un ambiente empresarial de colaboración y transferencia de conocimiento. (Angel Perez Martinez, 2018)

Teniendo en cuenta los procesos de capacitación y el desarrollo del conocimiento "administración moderna", los programas de formación y entrenamiento se entiende en Colombia como uno de los procesos de talento humano que facilita al personal a adquirir y/o perfeccionar habilidades, actitudes y conocimientos con respecto a las actividades laborales de forma continua, contribuyendo al desarrollo de las labores, oportunidades de crecimiento dentro y fuera de las organizaciones y mejoramiento de su calidad de vida.

Así mismo el Consejo Nacional de Política Económica y Social afirma que la formación de capital humano de alto nivel para realizar y apoyar actividades empresariales, científicas y académicas ha sido identificada en los más recientes planes de desarrollo como un elemento fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo social del país, donde se propone contribuir al desarrollo productivo y la solución de los desafíos sociales del país a través de la ciencia, la tecnología y la innovación. En este sentido, se debe mejorar la calidad y el impacto de la investigación y la transferencia de conocimiento y tecnología. (Departamento nacional de planeación, Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

Por otra parte, las organizaciones consideran como eje motivacional el proceso continuo de los programas de formación y entrenamiento ya que es una necesidad frente al mercado, evidenciando que estos son más exigentes en cuanto a productos, servicios, calidad e innovación, asegurando resultados con personal más cualificado y dinámico manteniendo un aprendizaje continuo.

MARCO LEGAL

Para Colombia, el cumplimiento de los requisitos legales como leyes, decretos, resoluciones entre otros, que expide el gobierno nacional son de carácter obligatorio, pero cuando se habla de requisitos normativos como ISO 9001:2015, ISO14001:2015 y OHSAS 18001:2007 estos son opcionales y las organizaciones hacen cumplimiento de estos debido a que quieren competir en un mercado con diferentes organizaciones, adicionalmente avanzar y crecer como organización en el tiempo.

La gestión del conocimiento en Colombia no cuenta con requisitos legales específicos, pero en la Norma ISO 9001, ISO 14001 versión 2015 y OHSAS 18001:2007 existen requisitos sobre este concepto, en donde todas las empresas en Colombia que implementen estas normas deberán dar cumplimiento, a diferencia de cuando hablamos de programas de formación y entrenamiento. En Colombia, existen requisitos legales los cuales exigen un cumplimiento de acuerdo con la actividad económica de la organización, a continuación, se relacionan algunos:

Normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo

1. **DUR (Decreto Único Reglamentario del sector del trabajo) 1072 de 2015, Capítulo 6 Art. 2.2.4.6.11:** implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo SST.
2. **Resolución 1111 de 2017:** Estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, Capacitación, Inducción y reinducción al SG-SST

Normatividad Ambiental

3. **DUR (Decreto Único Reglamentario del sector ambiental) 1076 de 2015, ARTÍCULO 2.2.7.2.1.6:** Responsabilidades del generador, literal h) Diseñar y ejecutar un programa de capacitación y entrenamiento sobre manejo de procedimientos operativos normalizados y prácticas seguras para todo el personal de sus instalaciones que interviene en las labores de embalaje, cargue, descargue, almacenamiento, manipulación, disposición adecuada de residuos, descontaminación y limpieza.
4. **Decreto 4741 de 2005:** Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral, en su capítulo III, artículo 10, literal. -Capacitar al personal encargado de la gestión y el manejo de los residuos o desechos peligrosos en sus instalaciones, con el fin de divulgar el riesgo que estos residuos representan para la salud y el ambiente.

Normatividad Estatal

Así mismo, los empleados del estado cuentan con el Sistema Nacional de capacitación el cual rige un procedimiento a seguir para que todos los empleados públicos reciban capacitación de acuerdo con su función.

5. **Decreto 1567 de 1998:** Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

DESARROLLO

Para conocer cuál es el impacto que tienen los programas de formación y entrenamiento en la gestión del conocimiento de las empresas, nos surgen preguntas como ¿qué es gestionar el

conocimiento? “gestionar el conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento” (Canals, 2003) o más específicamente ¿qué es el conocimiento?

“Es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento”. (Canals, 2003).

De acuerdo con lo anterior se puede analizar que para las organizaciones, el conocimiento es considerado como uno de los recursos más importantes, el cual puede contribuir al desarrollo sostenible de la misma durante el tiempo, por eso debe gestionarse de una manera adecuada.

Según Alvin Toffler la Gestión del conocimiento ha ido cobrando importancia gracias a la implementación de los espacios de socialización en Internet debido a las nuevas tecnologías - hardware y software- que han enfatizado su componente social. Esta socialización ha ayudado a elaborar teorías sobre el comportamiento de los individuos en los espacios digitales y a determinar las prácticas que facilitan u obstaculizan la generación y distribución de conocimiento (Vaquero, 2015)

Así mismo en una investigación realizada en Bogotá se menciona que la gestión del conocimiento es la responsable de dar ventaja competitiva sostenible a las empresas de cualquier índole, así mismo, es más eficaz realizar gestión del conocimiento haciendo énfasis en el aprovechamiento de las capacidades de las personas que haciendo énfasis en el uso de

las tecnologías de la información y las comunicaciones. (Bernal Torres, Aguilera, Henao Calad, & Frost, 2016).

Por otro lado, debemos conocer qué es una organización que aprende y una organización inteligente; la cual nos brindará un contexto más amplio sobre la gestión del conocimiento en las empresas y en este caso la organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Las características de la organización inteligente están en el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa. (Roselyn, 2007)

A diferencia de las organizaciones que aprenden proporcionan entornos de trabajo abierto al pensamiento creativo, así como adoptar el concepto de que las soluciones a los actuales problemas relacionados con el trabajo están en el interior de todos y cada uno de nosotros, lo que se debe hacer es aprovechar al máximo el conocimiento que nos da la capacidad de pensar de manera crítica y creativa, la capacidad de comunicar ideas y conceptos y la capacidad de cooperar con otros seres humanos en el proceso de investigación y acción. (Moya)

Para lograr gestionar el conocimiento se debe tener en cuenta dos procesos fundamentales uno es la creación del conocimiento y otro es la transmisión del mismo; cuando se crea de manera clara cualquier tipo de información, lo que se hace es ponerlo allí para que alguien pueda recibirlo en determinado tiempo y las tecnologías de la información y las

comunicaciones son hoy en día un apoyo para transmitirlo, lo que significa ponerlo ahí para intentar transmitir dicho conocimiento en el espacio. Finalmente estos procesos se interrelacionan el uno con el otro, debido a que, para crearlo utilizamos conocimiento que se adquiere de otros lugares o personas, por lo tanto ya existe un proceso de transmisión y juntos hacen que las organizaciones sean más competitivas, con mayor productividad y generando valores económicos y agregados. (Canals, 2003)

Existen también varios modelos de gestión del conocimiento los cuales ayudarán a la fácil interpretación y aplicación de la gestión del conocimiento, a continuación algunos:

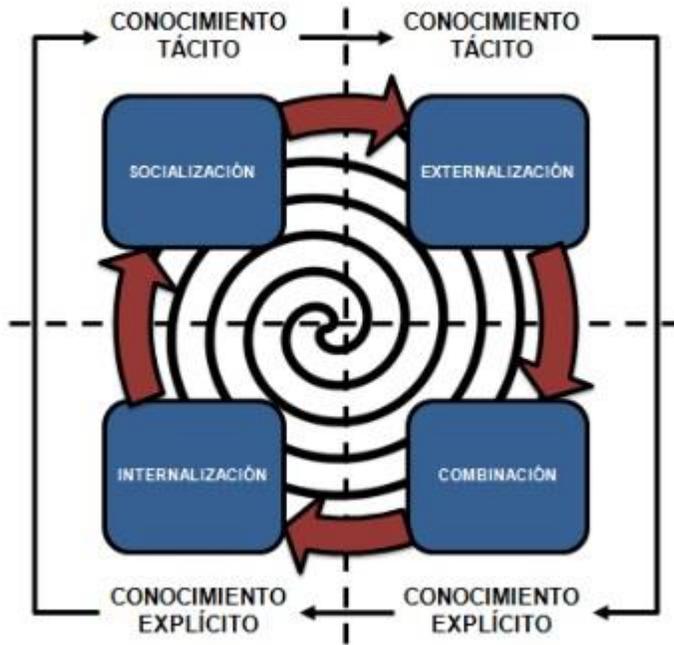
1. Modelo Nonaka y Takeuchi

Según los creadores de este modelo, Nonaka y Takeuchi definen el conocimiento como “un proceso dinámico humano de justificación personal de creencias hacia la verdad” (Aguilera Luque, 2017), también mencionan que para gestionar el conocimiento este está orientado específicamente a la creación del conocimiento dentro de las organizaciones en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. (Aguilera Luque, 2017)

la creación dinámica del conocimiento

Aquí Nonaka y Takeuchi contextualizan la conversión de unos tipos de conocimiento en otros, estos requieren la actuación del individuo y son el resultado de la interacción entre personas, para esto proponen que la conversión del conocimiento explícito “Hace referencia a aquel conocimiento que puede ser transmitido mediante algún tipo de lenguaje” y tácito “Lo entienden como personal, contextual y por ende difícil de comunicar y formalizar” no es unidireccional sino que su función es como una espiral donde la conversión puede ser en cualquier sentido (Ver figura 2) (Ver Tabla 1).

Figura 2. Creacion dinamica del conocimiento según Nonaka y Takeuchi



Fuente: Aguilera Luque, 2017

Tabla 1. Definiciones

Socialización	Aquí los individuos comparten experiencias y se crea conocimiento tácito que se comparte. Este conocimiento se consigue mediante observación, imitación y practica
Externalización	Aquí el conocimiento tácito se convierte en explícito y es el proceso clave de la creación del conocimiento y su gestión, se lleva a cabo mediante el uso de modelos, hipótesis o conceptos y se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión colectiva
Combinación	Aquí el conocimiento explícito se convierte en explícito un ejemplo puede ser el procedimiento de educación formal dentro de un contexto organizacional
Internacionalización	Aquí el conocimiento explícito se convierte en tácito y está relacionada con el aprender haciendo y a veces suele ser necesario documentar para ayudar al individuo a ponerlo en práctica e interiorizarlo

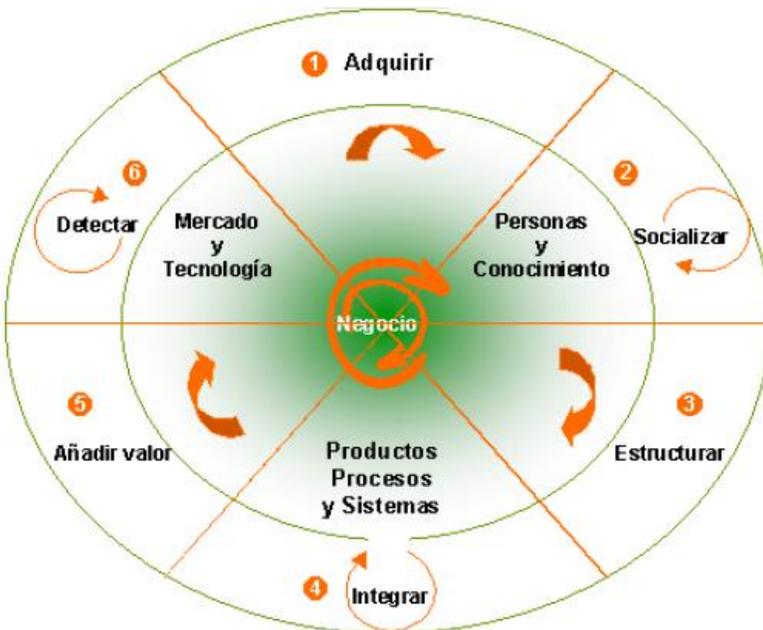
Fuente: Aguilera Luque, 2017)

Este modelo hace referencia a que el conocimiento esta en los individuos y en los procesos, asi como puede existir en las áreas y funciones de una organización.

2. Modelo dinámico de Gestión de Goñi

En este modelo se denomina “Rotación del conocimiento” y especifica que el proceso que se sigue con el conocimiento es cíclico en el sentido que está en permanente retroalimentación, en el cual se producen seis tipos de procesos que ayudan a incrementar el mismo, considerando a las personas, sistemas, procesos, producto, entorno y mercado los que abarcan el conocimiento (Careaga Butter, 2015) (Ver Figura 3)

Figura 3. La rotación del conocimiento



La rotación del conocimiento. Sus seis procesos

Fuente: Careaga Butter, 2015

De acuerdo con la imagen anterior, se observa que se incluye un elemento muy importante y es el capital humano donde el contexto organizacional integra las aptitudes, actitudes y capacidades de las personas que hacen referencia al ser y saber, que tiene que ver con las motivaciones, la facilidad de adaptarse a nuevos contextos y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, las cuales se consideran como actividades humanas, siendo el insumo principal para el proceso de producción, la incorporación de voluntarios, y la formación de profesionales de la organización, especialmente la de carácter no lucrativa favorecen la productividad. (Careaga Butter, 2015)

3. Modelo diferenciador de Gestión del conocimiento y Gestión de la Información

Según las autoras de este modelo, Bustelo y Amarilla definen la gestión del conocimiento como “todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.” En tanto que la gestión de la información: “se puede definir como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades.” Y agregan: “En el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (la información que queda plasmada en documentos) y que puede ser de tres tipos. (Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias, 2001) (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Tipos de documentación

DOCUMENTACION INTERNA	La cual se genera por el producto de la actividad de la organización
DOCUMENTACION EXTERNA	Está conformada por las fuentes de información las cuales consultan fuera de la organización
DOCUMENTACION PUBLICA	Es la que se produce para ofrecer al público en cualquier forma

Fuente: Careaga Butter, 2015

Este modelo centra la atención en el compromiso que tienen las personas dentro de la organización donde se debe crear una cultura organizacional para que entre los individuos que la integran se comparta el conocimiento donde se implementen ideas que ayuden a potencializar y desarrollar la formación de las personas relacionadas con el aprendizaje continuo con el apoyo de incentivos y la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la captación, entendimiento y almacenamiento del conocimiento (Careaga Butter, 2015)

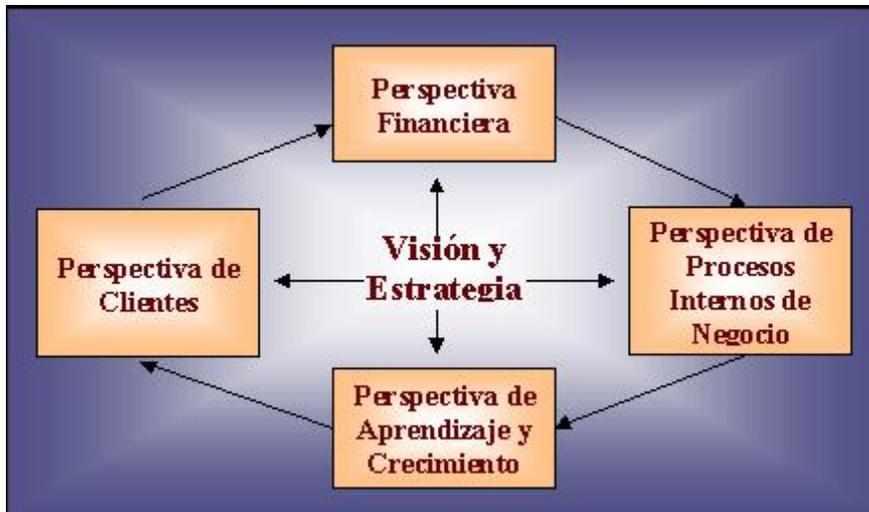
De acuerdo con lo anterior aquí es donde integran las herramientas tecnológicas y de comunicaciones para contribuir a este objetivo y a esto le llamamos gestión de la información.

4. Modelo Balanced Business Scorecard

Kaplan y Norton los autores de este modelo, también fueron los primeros en incorporar una visión de los sistemas que permiten medir la gestión de diversas actividades y consideraron aspectos que impactaban positivamente en la mejora de resultados económicos finales, tales como: procesos internos, mercado y aprendizaje, los cuales aportan indicadores que se interrelacionan y equilibran en el tiempo. (Careaga Butter, 2015) Uno de esos indicadores hace referencia a la innovación y el aprendizaje el cual determina la capacidad que tienen las

empresas de mejorar con el tiempo, así mismo la organización puede reconocer tanto la efectividad como la claridad con la que trabaja y como resultado tendrá la posibilidad de hacer tangible la innovación como el valor agregado (Montoya, 2011) (Ver Figura 3)

Figura 3. Balanced Business Scorecard

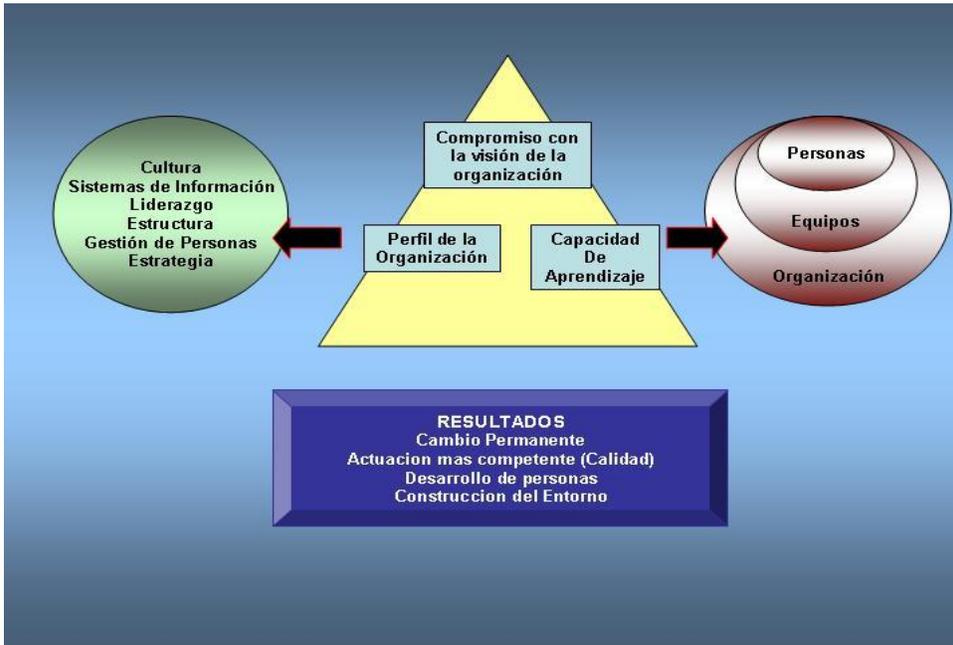


Fuente: Careaga Butter, 2015

5. Modelo de Gestión del Conocimiento KMGP Consulting

Según los autores Tejedor y Aguirre mencionan que los factores que intervienen en el aprendizaje de una organización es la existencia de un compromiso liderado por la dirección de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos de la organización, favoreciendo climas que fomenten el aprendizaje, pues cada individuo deberá estar situado en un ambiente que favorezca la formación y el intercambio de experiencias y como fruto de este conocimiento se obtendrá la evolución y la flexibilidad de la empresa, la mejora en la calidad de vida, así como el desarrollo personal y profesional de cada integrante. (Careaga Butter, 2015) (Ver Figura 4)

Figura 4. Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG Consulting



Fuente: Careaga Butter, 2015

Para este modelo existen algunos factores que resultan condicionantes del aprendizaje como lo puede ser el compromiso de la organización, desde sus líderes hasta sus respectivos colaboradores con el aprendizaje generativo, el cual favorece la capacidad creativa sobre todo siempre debe ser continuo y consiente a todos los niveles, así mismo, estableciendo mecanismos de aprendizaje a todos los niveles de la organización, debido a que está, sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

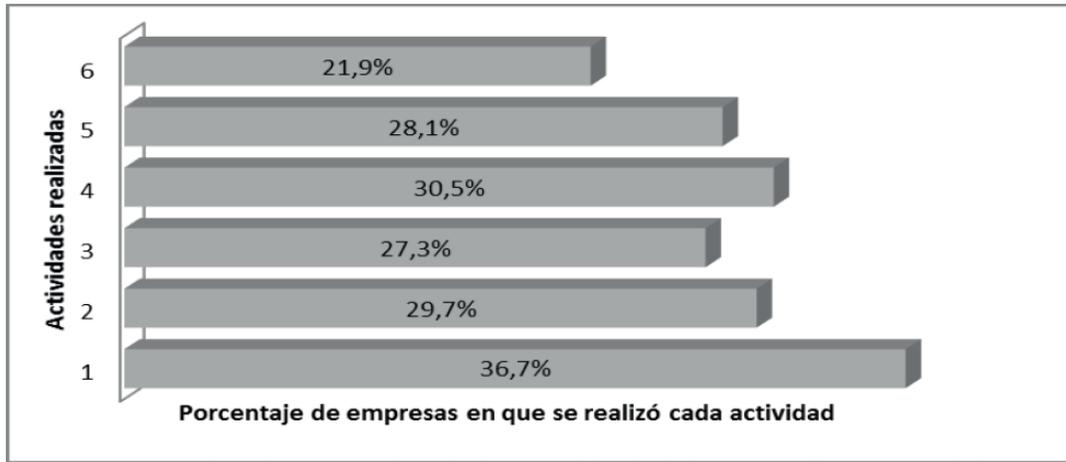
Si se logra que las personas aprendan, pero no convierten este conocimiento en algo útil para la organización, no se podrá hablar de aprendizaje organizacional. Para lograr que este sea efectivo, la organización debe practicar diversos canales de comunicación como reuniones,

informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares, sin embargo no puede dejarse de lado las estructuras organizativas que condicionan el funcionamiento y comportamiento de la empresa ya que en algún momento podrán ser obstáculo para el aprendizaje organizacional, posibilidades de desarrollo personal, entre otras.

EN CUANTO A PROGRAMAS DE FORMACION Y ENTRENAMIENTO

En una investigación realizada aquí en Colombia se identifica que las organizaciones establecen programas de capacitación clásicos y divulgar información sin el énfasis de crear o reforzar un nuevo conocimiento para la organización, compartir el que ya se tiene o regístralo para el desarrollo de las competencias organizacionales, las cuales son realmente las actividades de gestión y conocimiento que general ventajas sostenibles tanto en la organización como en las empresas. (Bernal Torres, Aguilera, Henaó Calad, & Frost, 2016) (ver figura 5)

Figura 5: Resultados de empresas que realizan actividades para la gestión de Conocimiento



1. Programas formales para mejorar la destreza del trabajador en relación con su trabajo
2. Cultura para el uso y apropiación del conocimiento
3. Identificación sistemática de los conocimientos y las capacidades de las empresas
4. Registro y divulgación de la información relevante para el logro de los objetivos organizacionales
5. Motivación para compartir el conocimiento con los compañeros de trabajo
6. Generación de nuevas ideas y conocimientos para el mejor desempeño laboral

Fuente: Bernal Torres, Aguilera, Henao Calad, & Frost, 2016

Como se observa en la imagen, las actividades que más se realizan son los programas para mejorar la destreza del trabajador en relación con su trabajo sin embargo la que menos se realiza son las que generan nuevas ideas y conocimientos para el mejor desempeño laboral lo que puede ser decisivo al momento de crecer en el mercado como organización.

Los programas de formación y entrenamiento son una manera de fortalecer el aprendizaje en sentido positivo y beneficioso para los colaboradores de las organizaciones para así mismo desarrollar conocimientos, aptitudes, habilidades, los cuales generan múltiples beneficios para la organización como:

- Eficiencia inmediata en la ejecución de las actividades específicas de la organización

- Desarrollo continuo de los cargos
- Cambio de actitud en los colaboradores generando un clima laboral satisfactorio

Esto generalmente contribuye a una realización y al logro de los objetivos planteados por la organización y así como existen modelos de gestión del conocimiento a continuación se mencionarán algunos procesos que son transversales para plantear un programa de formación entrenamiento:

1. Identificación de necesidades

Antes de iniciar los programas de formación se debe identificar cuáles son los procesos misionales de la organización que realmente necesitan un entrenamiento estableciendo diferentes objetivos los cuales puedan dar cobertura a los objetivos organizacionales definiendo el tipo de herramienta a usar y que población específica de la organización ayudará a identificar estas necesidades

1.1. Herramientas de detección de necesidades

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Evaluaciones de desempeño
- Solicitudes por parte de supervisores y gerentes (de acuerdo al esquema organizacional)
- Reuniones interdepartamentales
- Entrevistas de retiro

De los resultados obtenidos en cualquier herramienta seleccionada se debe establecer cuál será la población que cubrir y cuál es la necesidad con mayor prioridad a cubrir, garantizando la gestión del conocimiento para la organización y así ayudar a la evolución organizacional.

2. Planeación estratégica

Siempre es importante mantener alineados los procesos organizacionales y así brindar un producto o un servicio alineado y coherente a lo que se oferta y para lograr esto, así mismo, este programa de formación y entrenamiento deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización, además definir con claridad para que y porque existe dicho programa y entre todos contribuir a dicha alineación estratégica. (Garcia López , 2011)

3. Establecimiento de objetivos y metas

Como todo programa debe establecerse unos objetivos y metas, lo primordial es que sean claros, medibles, cuantificables, a corto, mediano y largo plazo, estos deben coincidir y apoyar los objetivos organizacionales como se mencionó anteriormente, así mismo comunicarlos y compartirlos a todos los niveles de la organización para generar un compromiso por parte de toda la organización. (Garcia López , 2011)

4. Estructura del proceso de formación

Luego haber identificado las necesidades del programa de formación y entrenamiento, de haberlo alineado a los objetivos organizacionales y de haber establecido objetivos y metas claras para el mismo se deberá definir que habilidades se desarrollaran y evaluar el proceso de formación antes, durante y después, además de definir las herramientas tecnológicas que serán aliadas durante el proceso y metodologías que garanticen una mejora continua en este proceso. (Garcia López , 2011)

5. Evaluación del programa

Luego de haber planteado los objetivos y las metas claras se evalúa que tantos resultados brinda la implementación de este programa, se evaluara conocimientos previos y conocimientos nuevos para corregir desviaciones o fallas en el proceso, es importante conocer el impacto, aprovechamiento y la aplicación de habilidades adquiridas y desarrolladas en su función mejorando así continuamente. (Garcia López , 2011) (Ver figura 6)

Figura 6. Esquema de implementación de modelo de entrenamiento basado en gestión por competencia



Fuente: Castaño Vásquez, 2008

Al finalizar todo el proceso, la retroalimentación ayudará a crecer la organización en cuanto a generación de nuevos conocimientos, adquisición de nuevos clientes o generar valores agregados que incentivarán el crecimiento de la misma en el mercado.

Así mismo, estandarizar un método para evaluar el impacto que tienen los programas de formación y entrenamiento ayudará a generar un mejoramiento continuo en todo el proceso de la

gestión del conocimiento, veamos algunos modelos de evaluación de impacto de los programas de formación y entrenamiento, (ver tabla 3)

Tabla 3. Modelos de evaluación de impacto de programas de formación y entrenamiento

Modelo de evaluación del impacto de Chang	Modelo de evaluación de Grotelueschen	Modelo de evaluación orientado a los resultados de Jackson
Chang también propone un modelo de evaluación en fases, concretamente seis: Modelo IDEAMS:	Este modelo considera tener en cuenta tres dimensiones a la hora de evaluar un programa formativo:	Este modelo considera las siguientes siete etapas como elementos del proceso de formación:
Identificar las necesidades de formación (I),	<ul style="list-style-type: none"> - Propósito de la evaluación - Elementos del programa - Características o componentes del programa. 	Identificación de necesidades Análisis de las necesidades de formación Explicitar por escrito los objetivos del programa de formación Desarrollo del programa Llevar a cabo el programa Evaluación del programa Comunicación de resultados
Elección y Diseño (D) del enfoque de formación	A su vez, estas dimensiones se concretan en ocho cuestiones fundamentales a considerar tanto en la planificación como en la evaluación de programas de formación:	Estas etapas conducen al análisis de resultados en términos de coste-beneficio:
Elaborar (E) las herramientas necesarias para llevar a cabo la formación	Propósito de la evaluación,	Por un lado, el asesoramiento del proceso de adquisición de habilidades
Aplicación (A) de las técnicas de formación.	Audiencias implicadas,	Por otro la medida de los resultados en términos de número de ítems completados para determinar los estándares de rendimiento.

Evaluación y medición (M) de los resultados de la formación	Usos de la evaluación,	
Seguimiento (S) y consolidación de las adquisiciones, tanto a nivel individual como de organización. Esta última fase es la que hace una alusión más explícita a la evaluación del impacto, ya que mediante ella se consigue que los efectos positivos, fruto del proceso de formación, se mantengan en el tiempo.	Recursos disponibles colección de evidencias, recogida de datos, análisis de la evidencia, transmisión de los hallazgos encontrados tras la evaluación.	

(Romera Hiniesta , 2013)

Este cuadro ayuda a conocer cuál es la diferencia entre cada modelo planteado, que requisitos se necesitan para poder evaluar el impacto y así tomar las medidas necesarias para mejorar en el tiempo con resultados tangibles.

ANÁLISIS

Al relacionar la gestión del conocimiento antes vista con la implementación de los programas de formación y entrenamiento, resulta una lógica debido a que una es alimentada y fortalecida por la otra (Gestión del conocimiento, formación y entrenamiento) siempre y cuando estén bien planteadas desde el inicio y la organización establezca un compromiso claro desde la alta dirección para el cumplimiento de lo que se plantea y si se relaciona con los Sistemas Integrados de Gestión facilitará su implementación al interior de la organización porque generará procesos alineados y coherentes a lo ofertado en el mercado.

Si se observa, la relación que existe entre los programas de formación y entrenamiento y la gestión del conocimiento es importante destacar que las herramientas tecnológicas podrían ser un

aliado estratégico al formar y entrenar los trabajadores de la organización puesto que ayuda a mejorar el aprendizaje sin afectar la productividad, contribuyendo también al crecimiento de la organización.

Con esto se quiere decir que los programas de formación y entrenamiento siempre contribuirán a la gestión del conocimiento de una organización, siempre y cuando dichos programas contengan un enfoque específico y este alineado a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta:

- Procesos o áreas a fortalecer
- Experiencia y formación existente del personal
- Experiencia y formación solicitada por norma o requisito de otra índole para fortalecer el conocimiento de la organización
- Habilidades existentes y por desarrollar para contribuir al crecimiento personal de los trabajadores

Así mismo, para implementar los sistemas integrados de gestión se debe atender el conocimiento como requisito fundamental para el manejo del recurso humano por esto es importante conocer a que hace referencia cada uno de los conceptos y así entender a qué se quiere llegar, por lo general los programas de formación y entrenamiento y la gestión del conocimiento tendrán un impacto positivo para la organización debido a que no solamente garantizará conocimiento continuo entre diferentes áreas, sino que también generará retención de personal, sentido de pertenencia, consecución de los objetivos planteados por la organización, mejoramiento del clima laboral porque contribuye no solamente al crecimiento de la

organización sino también al crecimiento de cada uno de los trabajadores generando así un círculo en el que la empresa brinda el conocimiento y el trabajador lo ejecuta.

CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este ensayo permite afirmar que la implementación de los Sistemas integrados de gestión son desarrollados y ejecutados finalmente por las personas, lo que traduce que la organización debe estar de manera constante invirtiendo en espacios de formación y entrenamiento para los trabajadores y diseñando así diferentes metodologías para gestionar dicho conocimiento, siempre avanzando y estando a la vanguardia en cuanto a herramientas de tecnología información y comunicaciones, para hacer que dichos programas de formación y entrenamiento no afecten la productividad ni la operación normal de la misma, lo ideal es que este proceso siempre sea un aliado para la organización, razón por la cual, desde la identificación de necesidades y la planeación de dichos programas, se debe contemplar objetivos, metas y compromisos que cubran todos los niveles de la organización que estén alineados a la razón de ser de la misma y que finalmente todos los trabajadores conozcan dicho programa para que su impacto tenga mejor desempeño.

Por tanto, la gestión del conocimiento inmersa y creada en los programas de formación y entrenamiento contribuyen a fortalecer la economía de la organización y del país, así mismo, debe generarse un paso a paso al interior de cada organización con el fin de estandarizar el proceso desde la alta gerencia hasta los niveles de apoyo dichos programas estableciendo enfáticamente los objetivos y las metas a alcanzar con estos para que no se convierta en capacitaciones básicas de producción.

En conclusión, este ensayo proporciona al lector herramientas para crear programas de formación y entrenamiento que sean efectivos al interior de cualquier organización, implementando procesos lógicos y por etapas que contribuyan al mejoramiento de la misma. sin embargo, es importante que consulte diversas fuentes de información para complementar y fortalecer este tema, y divulgar el conocimiento necesario para fortalecer la economía de diferentes sectores y del país, debido a que por los cambios ocurridos en el tiempo en cuanto a tecnologías, comunicaciones, habilidades y conocimientos infiere en el desarrollo de diversas actividades.

Bibliografía

Aguilera Luque, A. (11 de Julio de 2017). *Investigación y consultoría organizacional*. Obtenido de Investigación y consultoría organizacional: <http://anamariaaguilera.com>

Agustí Canals Parera, Mario Pérez Gutiérrez. (Septiembre de 2001). *Hacia la gestión del conocimiento*. Obtenido de UOC:
http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/canals/canals_imp.html

Angel Perez Martinez. (2018). Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América. *Dinero*, <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ecopetrol-entre-las-mejores-empresas-en-gestion-del-conocimiento/251529>.

Autores. (06 de 07 de 2018). Aspectos proceso de formacion y capacitacion. Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Autores. (24 de 06 de 2018). Factores influyentes en la gestión del conocimiento. Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Bernal Torres, C., Aguilera, C., Henao Calad, M., & Frost, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 126-138.

Bustelo Ruesta , C., & Amarilla Iglesias, R. (2001). Tendencias, reflexiones y experiecias. *PH*, 226-230.

Canals, A. (03 de Marzo de 2003). *La gestión del conocimiento*. Obtenido de UOC:
<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

Careaga Butter, M. (25 de Noviembre de 2015). *MARCELO CAREAGA BUTTER en red*.

Obtenido de MARCELO CAREAGA BUTTER en red:

<http://marcelocareaga.blogspot.com>

Castaño Vásquez, A. A. (22 de Enero de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com

Departamento nacional de planeacion, Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (02 de Julio de 2015). *Declaracion de importancia estrategica del proyecto de apoyo a la formacion del capital humano altamente calificado en el exterior*. Bogotá, D.C.

Excelencia, E. e. (18 de Mayo de 2007). *Conozcanos: Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia Web Site:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/05/como-gestionar-el-conocimiento-de-la-organizacion-segun-iso-9001/>

García López, J. (2011). El proceso de capacitacion, sus etapas e implementacion para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones . *eumed*, 4.

Intelectual, O. M. (15 de Junio de 2017). *Inicio: Prensa*. Obtenido de Comunicados de prensa 2017: http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluacin en al Gestion Administrativa. *Vision de Futuro*, 5.

Moya, M. (s.f.). *¿Qué es una organizacion de aprendizaje?* Obtenido de

<http://www.moyak.com/papers/spanish-learning-organization.pdf>:

<http://www.moyak.com/papers/spanish-learning-organization.pdf>

Romera Hiniesta , F. (2013). La evaluación del impacto de la formación en los trabajadores.
Global education magazine.

Roselyn. (12 de Julio de 2007). *Organizacion Inteligente*. Obtenido de
<http://organizacionintligente.blogspot.com/>

Tejedor, & Aguirre. (1998). *oocities*. Obtenido de oocities:
<http://www.oocities.org/es/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm>

Tejedor, & Aguirre. (s.f.). *oocities*. Obtenido de
<http://www.oocities.org/es/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm>

Vaquero, M. (19 de Marzo de 2015). *Gestion del conocimiento en la red*. Obtenido de Gestion
del conocimiento en la red:
<https://marcelinovaquero gestion conocimiento en la red.wordpress.com/tag/alvin-toffler/>