

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE TESORERÍA EN LA
ORGANIZACIÓN ALMOTORES S.A

VÍCTOR ALFONSO ZAPATA BALANTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

VÍCTOR ALFONSO ZAPATA BALANTA

ASESORIA EMPRESARIAL

DIRECTORA: LAURA SALAS ARBELÁEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

Contenido

RESUMEN.....	7
INTRODUCCION.....	8
CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....	9
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	9
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 Pregunta principal	14
2.2 Preguntas Secundarias	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 Objetivo General.....	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. METODOLOGIA.....	17
5.1 Enfoque	17
5.2 TIPOS.....	18
5.2.1 Mixta.....	18
5.3 Alcance de la investigación	19
5.3.1 Descriptiva.....	19
5.4 Fuentes de información	20
5.4.1 Fuentes primarias	20
5.4.2 Fuentes secundarias	21

	3
5.5 Técnicas de recolección	21
5.5.1 Entrevistas semiestructuradas	22
5.5.2 Encuestas.....	23
5.6 Fases.....	23
5.6.1 Fase conceptual	23
5.6.2 Fase Metodológica	23
5.6.3 Fase de investigación.....	24
5.6.4 Resultados	24
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEÓRICO	25
2.1.1 Gestión Del Conocimiento.....	25
2.2 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	34
2.2.1 Modelo SECI	34
2.2.2 Modelo Andersen	35
2.2.3 Modelo KPMG CONSULTING	36
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	37
2.3.1 ALMOTORES S.A	37
2.3.2 Misión	37
2.3.3 Visión.....	38
2.3.4 Hitos históricos	38
2.3.5 Organigrama	38
2.3.6 Valores institucionales	39
2.4. MARCO LEGAL	40
CAPITULO 3. RESULTADOS	43

	4
3.2 Identificación de estrategias.....	49
3.2.1 Análisis descriptivo demográfico.....	49
3.2.1 Estrategias de identificación del conocimiento.....	54
3.2.2 Adquisición del conocimiento	56
3.2.3 Desarrollo del conocimiento	60
3.2.4 Distribución del conocimiento.....	65
3.2.5 Retención del conocimiento	66
3.2.6 Tabla resumen.....	69
3.2.7 Cruces demográficos	71
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	0
RECOMENDACIONES.....	3
CAPITULO 6: BIBLIOGRAFIA	4
ANEXOS.....	8

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama	39
Ilustración 2 Rango de edad.....	49
Ilustración 3 Genero	51

Ilustración 4 Nivel educativo	52
Ilustración 5 Comunicación entre jerarquías.....	54
Ilustración 6 Fluidez de la comunicación	54
Ilustración 7 Receptividad a comentarios	55
Ilustración 8 Conocimiento del sector automotriz	56
Ilustración 9 Calificación de la red interna	57
Ilustración 10 Calidad de la información de la red interna	57
Ilustración 11 Motivación para consultar fuentes externas.....	59
Ilustración 12 Nivel del procesos de inducción.....	60
Ilustración 13 Profundidad del procesos de inducción	60
Ilustración 14 Estabilidad de los equipos de trabajo.....	61
Ilustración 15 Afectación de la rotación del personal.....	64
Ilustración 16 Fluidez del apoyo interdepartamental	65
Ilustración 17 Calificación de los descriptivos de cargo.....	66
Ilustración 18 Calificación de la dotación tecnológica.....	67
Ilustración 19 Participación en la creación de descriptivos y manuales de cargo....	68
Ilustración 20 Edad y la comunicación con los niveles jerárquicos.....	71
Ilustración 21 Nivel educativo y el conocimiento general sobre el sector automotriz	73
Ilustración 22 Experiencia laboral y la receptividad	75
Ilustración 23 Experiencia laboral y la profundidad en los procesos de inducción.	76

Tabla 1 Marco legal	43
---------------------	----

Tabla 2 Tabla resumen encuesta.....	70
-------------------------------------	----

RESUMEN

Durante las últimas décadas las organizaciones han tenido que adoptar novedosas lógicas y estrategias empresariales como consecuencia de la apertura de los mercados y la alta competitividad que esta situación supone, en este escenario se han encaminado esfuerzos para conseguir la generación de valor a partir de las herramientas y recursos que se encuentran al servicio de la empresa. Los colaboradores y su nivel de conocimiento y formación resultan ser un elemento crucial y de alto interés para las compañías, puesto que, son las personas quienes se encargan de representar a las organizaciones frente a clientes, proveedores, la comunidad y demás partes interesadas, en este sentido se busca proponer algunas alternativas que garanticen el crecimiento de Almotores y sus líderes en cuanto al manejo de la gestión del conocimiento.

En este contexto, esta investigación inicia con un recorrido teórico por las aportaciones que diversos autores han realizado a la gestión del conocimiento, tratando de obtener de ellos la información de mayor pertinencia en vista de conseguir realizar un análisis descriptivo de la gestión del conocimiento dentro de la empresa Almotores y su área de tesorería.

En función de este objetivo se utilizaron las encuestas y la realización de entrevistas semiestructuradas como técnicas principales de investigación para recabar la información necesaria que permita conocer las características de los procesos, la relación existente entre la empresa y las personas que la conforman y la visión organizacional frente al tema para conseguir las bases necesarias para construir un plan de acción que genere mejoras reales dentro de la empresa y se vean reflejadas en el rendimiento de las personas.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, competitividad, procesos, desarrollo, mejoramiento.

INTRODUCCION

En organizaciones del sector automotriz, la dirección estratégica de cada compañía, trabaja en función de maximizar constantemente las oportunidades competitivas que se encuentran a disposición, en este sentido, el talento humano y su desarrollo resulta ser una de las alternativas de mayor viabilidad para conseguir brindar a los clientes valor agregado a través de un correcto manejo de los momentos de verdad. De este modo, las organizaciones se encuentran en la necesidad de crear y fomentar una estructura comprometida con el crecimiento individual y colectivo de los colaboradores, buscando aprovechar de manera efectiva el conocimiento y la experiencia de sus empleados, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Gestionar de forma correcta el conocimiento presente en la organización y en su entorno, supone entre otras cosas la creación de una cultura organizacional en la cual se fomente la difusión y adquisición constante de información relevante para el desarrollo de las funciones y tareas, en este sentido, es necesario que la empresa y sus líderes trabajen de forma articulada con cada uno de los colaboradores para conseguir el mayor compromiso posible y alcanzar los objetivos planeados.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar la gestión del conocimiento en la organización Almotores y su área de tesorería, con el fin de identificar las prácticas existentes y proponer recomendaciones para su implementación en el contexto de la empresa. Por medio del presente trabajo, se espera contribuir con información valiosa para que la compañía consiga mantener y mejorar en el futuro su posición comercial y la calidad de su talento humano.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

El talento humano es parte fundamental del desarrollo y desempeño de las organizaciones independientemente de cuál sea la actividad general a la cual esta se dedique, incluso sostiene Chiavenato, (2009) que las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud el talento humano con el cual cuentan para el desarrollo de sus actividades operativas y estratégicas.

Los talentos, en su condición de seres humanos, son personas con discrecionalidad y capacidad de tomar decisiones en función de sí mismos, de sus compañeros y desde luego de la organización a la cual pertenecen. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente (Chávez, 2015).

A partir de esta premisa nace la necesidad por parte de las organizaciones de gestionar de forma eficiente el talento humano disponible y trabajar para potenciarlo. En función de este objetivo surge la gestión del talento humano, que es el área de la organización encargada de diseñar, proyectar, asesorar y coordinar las políticas de desarrollo del personal con el cual se cuenta plasmándolas en diferentes programas y proyectos en correspondencia con las políticas y directrices generales de la entidad que representa (Pardo Martínez, 2013).

Pardo Martínez (2013) sostienen que abordar el tema de gestión del talento humano en la organización y su proceso en sociedad, es permitirle al individuo el desarrollo pleno de su potencialidad, talento y sus posibilidades tanto físicas como intelectuales.

Dada la importancia practica con la que cuenta la gestión del talento humano, existe un amplio abanico de estudios teóricos y prácticos enfocados en el análisis de los colaboradores y su relación con la estructura empresarial, lo cual a priori se podría deducir como una herramienta que facilita el acceso a la información por parte de quienes están encargados de la toma de decisiones y en consecuencia enriquece y mejora el proceso.

Sin embargo, la gestión del talento humano, no se presenta como un proceso estático, sino que responde a las dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados (Prieto Bejarano, 2013). Esta realidad ocasiona que la administración del talento no sea una tarea muy sencilla, puesto que, cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos.

Una correcta gestión del talento humano por parte de los encargados garantiza entre otras cosas el crecimiento progresivo y la estabilidad de la organización. Los individuos cuentan con un papel tan preponderante que según Chiavenato (2009) las empresas en lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

Esta forma de gestionar tiene que ver directamente con el valor que posee la información, la experiencia y el conocimiento de los colaboradores, que son

elementos importantes a gestionar para garantizar la generación de valor constante para todas las partes interesadas en la organización y en consecuencia su crecimiento.

Si bien es un concepto que será desarrollado más adelante de forma amplia, se puede decir que, actualmente la gestión del conocimiento es un dinamizador de innovación y crecimiento que permite a las organizaciones la creación constante de ventajas competitivas (Herrera, Quejada, & Payares, 2011).

Lo anteriormente mencionado no solamente responde a las circunstancias y necesidades actuales de las organizaciones, sino que es el resultado de una serie de cambios progresivos de los patrones empresariales que ha terminado por modificar las estrategias y mecanismos para alcanzar los objetivos trazados.

Desde finales del año 2019 y los primeros meses del año 2020 el mundo entero se vio inmerso en una profunda crisis sanitaria como resultado de la pandemia provocada por el nuevo coronavirus, conocido como Covid-19, este virus detuvo prácticamente todas las actividades humanas a nivel mundial y generó incertidumbre acerca del futuro a corto y mediano plazo.

No obstante, la economía fue uno de los rubros de mayor afectación y Colombia como país en crecimiento no fue la excepción a esta cruda realidad, en consecuencia, el tejido empresarial se vio obligado por las circunstancias a asumir varios de los efectos negativos de este suceso, dado que, además de verse en la necesidad de suspender sus actividades económicas o minimizar ampliamente las mismas, tuvieron que transformar varios elementos de su cultura para conseguir adaptarse a la nueva normalidad.

En este contexto, muchas empresas de la gran mayoría de los sectores afectados se vieron en la necesidad de emplear las medidas correspondientes para conseguir

mantenerse a flote en medio de la crisis. Entre estas medidas, se puede mencionar: la reducción del número de colaboradores, afectando de forma directa su estructura interna, la reducción de salarios, la inclusión de elementos de transformación digital, en busca de promover el trabajo remoto, entre otros.

En el caso de Almotors S.A, las medidas de contingencia mencionadas fueron aplicadas en varias de las áreas de la empresa en función de la situación de cada una de ellas, puesto que, las principales actividades económicas de la organización se vieron fuertemente diezmadas gracias a las medidas de confinamiento decretadas desde los entes gubernamentales.

Esto último, se puede contrastar con la realidad plasmada en el estudio realizado por Duarte & Triana, (2021) quienes evidencian un descenso de 43.3% en la matrícula de vehículos en el mes de agosto de 2020 con respecto al mismo mes del año anterior, lo cual termino por afectar la proyección de ventas establecidas para el año 2020, las cuales se posicionaban en 263,684 unidades, de las cuales, solo se consiguió comercializar 165,000.

Cabe mencionar que esta severa disminución en las cifras se presenta como una realidad de múltiples causas, entre las cuales se destacó la detención en la cadena de suministros y la dificultad para que los vehículos, repuestos y accesorios pudiera llegar a ser comercializados en el país.

En este escenario de cambios constantes a los cuales las organizaciones se deben adaptar no solamente para conseguir ser competitivas, sino básicamente para garantizar su supervivencia en un entorno organizacional que se encuentra influido por la complejidad y fuerte competitividad, la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento de vital importancia para asegurar la sostenibilidad de los negocios en el tiempo, la creación de modelos de desarrollo empresarial, fomentar la existencia de patrones creativos entre los empleados y garantizar la capacidad de adaptación para la estructura organizacional (Cardozo Ramírez, 2018)

Cabe mencionar, que la no ejecución de estrategias y programas para gestionar el conocimiento, no solamente afecta la competitividad y la capacidad de respuesta a las necesidades y retos planteados por el entorno, sino que supone además la dependencia de la empresa con sus colaboradores y un evidente problema para reemplazar a los mismos, dificultades para mejorar organizacionalmente los procesos internos, poca o nula innovación y un errático acceso a la información (Carballo, 2006).

En el escenario colombiano el entramado empresarial se encuentra mayoritariamente compuesto por MiPymes, que son organizaciones que, por sus características propias y los recursos económicos, técnicos y tecnológicos de los cuales dispone, se encuentran abocadas mayoritariamente a la solución de los problemas inmediatos.

No obstante, cuando se habla de gestión del talento humano y precisamente en lo concerniente a la gestión del conocimiento, investigadores como Echeverry & Trujillo, (2013) afirman que las organizaciones colombianas consideran la gestión del conocimiento como un elemento estratégico y de desarrollo valioso.

Sin embargo, estos investigadores pudieron establecer que, en Colombia aquellas organizaciones que cuentan con planes estratégicos encaminados hacia el fortalecimiento del capital intelectual y la gestión del conocimiento, enfatizan en la gestión de la información y la documentación, en función de conseguir gestionar el aprendizaje organizacional aprovechando las herramientas digitales, pero sin estar plenamente encaminados a adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento presente en los colaboradores.

Almotores es una organización en crecimiento que se encuentra frecuentemente inmersa en procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal que

se encargue de cumplir con la ejecución de nuevos puestos de trabajo creados o reemplazar colaboradores que han cumplido su ciclo en la empresa.

De acuerdo con lo anterior, y dada la necesidad de contar con estrategias de explotación y socialización del conocimiento en las organizaciones, se realiza el presente estudio para conocer el enfoque actual y las posibles oportunidades de mejora de los procesos de gestión del conocimiento en la organización Almotores

S.A y específicamente en su área de Tesorería.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Pregunta principal.

¿Cuáles son los principales elementos para considerar al momento de formular estrategias que busquen mejorar o fortalecer los procesos de gestión del conocimiento en la organización Almotores S.A. y su área de Tesorería?

2.2 Preguntas Secundarias.

¿Cuál es la situación actual de los procesos de gestión del conocimiento en la organización Almotores S.A. y su área de Tesorería?

¿Qué estrategias se utilizan actualmente para identificar, adquirir, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento preexistente y el conocimiento adquirido en el desarrollo de los procesos por parte del personal en la organización Almotores SA. y su área de Tesorería?

¿Cuál sería el plan de mejoramiento y fortalecimiento para los procesos y estrategias de gestión del conocimiento al interior de la organización Almotores S.A.y su área de Tesorería?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Formular un plan de mejoramiento enfocado en fortalecer los procesos de gestión del conocimiento en el área de tesorería de la organización Almotores S.A

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el enfoque del proceso de gestión del conocimiento existente en Almotores S.A.
- Identificar que estrategias se utilizan actualmente para identificar, adquirir, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento preexistente y el conocimiento conseguido en el desarrollo de las actividades y procesos de las personas del área de Tesorería.
- Plantear acciones concretas para mejorar la relación en cuanto a la gestión del conocimiento de los colaboradores y la estructura de la empresa

4. JUSTIFICACIÓN

A pesar de las profundas dificultades ocasionadas por la pandemia a nivel económico, social y de salubridad, una vez se superó el primer año conviviendo con la nueva normalidad provocada por la pandemia, el sector empezó a experimentar importantes indicios de mejoría durante los primeros meses del año 2021 en adelante (La República, 2022).

Según establece el estudio realizado por la ANDI (2022) el sector automotriz ha experimentado un crecimiento cercano al 22% en comercialización de vehículos nuevos durante el año 2022 en Colombia, este dato obtenido a partir del número de matrículas registradas en el país. Esto sin duda obedece a una amplia variedad de factores que van desde las facilidades para ingresar a programas crediticios, el incremento de incentivos comerciales por parte de las marcas y en menor medida el crecimiento urbano y poblacional de la gran mayoría de ciudades del país.

Este escenario esperanzador para este sector que se presenta a pesar de la incertidumbre política y económica no solamente a nivel local, sino también a nivel internacional, es una oportunidad para conseguir importantes avances en lo concerniente al posicionamiento de marca y la fidelización de los clientes.

Estos objetivos suelen ser el núcleo central de las estrategias comerciales de las organizaciones del sector automotriz por el alto nivel de competencia existente en el mismo y ambos se relacionan directamente con la capacidad organizacional para entregar elementos de valor agregado que se consideren de calidad para los clientes y en los cuales el talento humano cuenta con un papel preponderante.

En este sentido, la organización Almotores S.A ha conseguido ser parte del crecimiento del sector con una estrategia de gestión enfocada en el cliente y la calidad tanto de los servicios prestados como de los productos que comercializan.

Gracias a esto, la organización se encuentra en constante crecimiento lo que supone la creación de nuevos puestos de trabajo y la constante inclusión de integrantes nuevos a los equipos para suplir naturalmente a aquellas personas quehan cumplido su ciclo al interior de la empresa.

Esto supone un importante reto para la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento, selección e incluso en los programas de inducción brindados a los nuevos integrantes que se incorporan, para quienes conocer las tareas a su cargo y tener plena comprensión de los procesos que integran es de vital importancia para un adecuado desempeño laboral.

En concordancia con lo anteriormente descrito es fundamental diagnosticar el proceso de gestión del conocimiento en la organización y realizar un plan de acción para conseguir las posibles mejoras al mismo.

Esto con la finalidad de brindar a la organización las más adecuadas herramientas para conseguir no solamente dotar a los individuos que la conforman con el conocimiento pertinente, sino también conseguir obtener de ellos toda la información preexistente y el conocimiento logrado en base a su experiencia.

5. METODOLOGIA

5.1 Enfoque:

- **Cualitativo.**

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean, es decir, los estudios cualitativos se pueden resumir como investigaciones centradas mayormente en los sujetos y la descripción de sus experiencias (Guerrero, 2016).

En este enfoque se utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri, Fernández & Batista, 2014).

Este tipo de estudios se pueden clasificar en dos categorías, por un lado, los estudios que son descriptivos como lo son los diseños etnográficos, diseños fenomenológicos, diseños biográficos o narrativos, diseños investigación acción, diseños documentales, entre otros y estudios los estudios interpretativos, la teoría fundamentada o la inducción analítica (Guerrero, 2016).

Otra de las características que resaltan en el enfoque cualitativo es la inclinación humanista que presente en las investigaciones, la mayoría de estudios no se prueban con hipótesis, sino que, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, el cual consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) (Ortega, 2018).

- **Cuantitativo**

Por su parte, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri, Fernández & Batista, 2014).

Este enfoque resulta ser una suma de procesos secuenciales y probatorios. Todos los pasos van escalonados, es decir que uno antecede al siguiente, permite rediseñar algún paso, pero no omitirlo (Duran & Cifuentes, 2015).

En la investigación cuantitativa se realizan planteamientos de problemas de estudio delimitados sobre asuntos concretos, una vez la problemática se encuentre correctamente señalada, se efectúa la revisión de la literatura para tener claridad acerca de las investigaciones desarrolladas antes respecto al tema en cuestión y poder construir un marco teórico que sirva para guiar el trabajo a desarrollar, de allí resultarán las hipótesis que serán estudiadas y se determinará si son ciertas o no (Duran & Cifuentes, 2015).

No obstante, pese a tratarse de un proceso ordenado y sistemático, cuando se habla de investigaciones cuantitativas, no existe un esquema completo de validez general que pueda ser aplicado mecánicamente a todo tipo de investigaciones, sino que se existe una estructura guiada por una serie de etapas y fases que no son inflexibles, sino que depende de la iniciativa del investigador (López, & Fachelli, 2015).

5.2 TIPOS.

5.2.1 Mixta.

Este enfoque surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos

de una manera holística, es decir, afrontar el problema de investigación desde una perspectiva más amplia. Por tanto, se utiliza técnicas de los enfoques cuantitativos y cualitativos (Ortega, 2018).

En base a las características de este enfoque y buscando una perspectiva con la suficiente amplitud y profundidad respecto al tema tratado al interior de la organización, se decide utilizar el enfoque mixto para desarrollar el presente trabajo. La intención es complementar los datos recogidos en el enfoque cuantitativo con el análisis que permite realizar el enfoque cualitativo, tratando de encontrar la información de mayor relevancia en cada uno de ellos.

Es importante tener en consideración que al utilizar esta metodología de investigación se pretende combinar las fortalezas de los dos tipos de investigación, mitigando las posibles debilidades de cada una de estas. Además, considera este enfoque dada la complejidad del tema abordado dentro de la organización, puesto que, el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad.

Por otro lado, la investigación mixta permite entre otras cosas, permite obtener resultados más integrales y completos por medio de la obtención de datos con mayor variedad mediante la multiplicidad de observaciones ya que en la metodología se consideran diversas fuentes, contextos y ambientes.

5.3 Alcance de la investigación.

5.3.1 Descriptiva.

El objetivo central de este trabajo es describir de forma acertada aquellas situaciones, los contextos y las eventualidades que se presentan en la organización respecto al proceso de gestión del conocimiento a nivel general y específicamente

dentro del área de Tesorería. En base a estas premisas, se determina por un tipo de investigación descriptiva. Los estudios de esta tipología buscan señalar las propiedades y características de las personas, los grupos o comunidades que estas conforman, los procesos o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a análisis (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018).

Según plantea Abreu, (2012) los tres objetivos principales de este tipo de investigación son: describir, explicar y validar los resultados. Para ello, algunos de los métodos de recopilación de datos comunes aplicados a cuestiones comprendidas en el ámbito de la investigación descriptiva incluyen encuestas, entrevistas, observaciones y portafolios. Los métodos de recogida de datos para la investigación descriptiva se pueden emplear solos o en diversas combinaciones, dependiendo de las preguntas de investigación a la mano.

5.4 Fuentes de información.

5.4.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son aquellas fuentes de las cuales proviene directamente la información necesaria para darle desarrollo a la investigación. Las Fuentes Primarias para su recopilación se obtienen por medio de una investigación directa al objeto de estudio, a través de métodos establecidos (Torres, Salazar, & Paz, 2019).

El área de Tesorería de la organización Almotores S.A se encuentra compuesta por 17 integrantes: tesorera, auxiliar de cartera, auxiliar de pagos, cuatro personas encargadas de la gestión de cajas, secretaria de matrículas, secretaria de facturación, gestor de tránsito, coordinador de área financiera, analista de servicios financieros, asesor de servicios financieros, analista de servicios financieros, dos auxiliares operativos de apoyo comercial y un aprendiz de Tesorería.

De estos colaboradores se realizará encuesta a la totalidad de los integrantes del área y se efectuará entrevista al jefe de Tesorería, la auxiliar de pagos y a la persona encargada de la caja en la sede norte de la empresa.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Este tipo de fuentes son aquellas que han sido anteriormente procesadas y cuya información proviene de una fuente primaria. El proceso de esta información se puede dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (González, & Maranto, 2015). Las fuentes secundarias facilitan al lector una visión rápida de las investigaciones y opiniones relacionadas con el problema objeto de estudio.

En cuanto a las fuentes secundarias se realiza una búsqueda de artículos de investigación, libros y noticias relacionadas con el tema, en bases de datos online como Google Académico y Scopus. A su vez, se utilizará fuentes secundarias internas que son aquellas que se encuentran disponibles dentro de la organización y que contribuyen a la investigación.

5.5 Técnicas de recolección:

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Cada una de estas técnicas permite recopilar información de diferente tipo. La recolección de datos consiste en recoger y organizar datos relacionados sobre variables, hechos, contextos, categorías y comunidades involucrados en la investigación, y estos son obtenidos a través de la aplicación de instrumentos que

deben ser correctos, precisos, así como probados (Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

En el presente trabajo se utilizaron básicamente dos técnicas de recolección de datos para conseguir información referente a la gestión del conocimiento al interior de la organización. Las entrevistas semiestructuradas y encuestas realizadas a los integrantes del equipo de tesorería de la organización

5.5.1 Entrevistas semiestructuradas.

Una entrevista es una actividad presencial entre dos personas y consiste básicamente en que una persona (entrevistador) de manera oral extrae información de otra persona (entrevistado), así mismo se intercambian opiniones e información sobre una temática en particular. Cabe resaltar que en el desarrollo del presente trabajo se procura realizar entrevistas de forma virtual, aprovechando las ventajas que esta modalidad ofrece. La entrevista es un método de recolección de datos, que nos ayuda a profundizar en temas puntuales, de los cuales se pretende ahondar en la información, buscando comprender, mediante el análisis exhaustivo (Obez, Avalos Olivera, Steier, & Balbi, 2018).

En el desarrollo de la recolección de datos se utilizará el tipo de entrevista semiestructurada, en la cual existe un hilo conductor previamente diseñado en función de obtener la información necesaria a la vez que se brinda espacios para sondear aspectos diversos en la otra persona.

La entrevista semiestructurada es un instrumento capaz de adaptarse a la diversidad de personalidades y percepciones de cada individuo, lo cual es una ventaja dado que las personas con las cuales se llevará a cabo el presente trabajo cuentan con características particulares, en cuanto a número de años en la organización, puestos desempeñados y algunos aspectos sociodemográficos.

En esta oportunidad, la entrevista se aplica al jefe de Tesorería, la auxiliar de pagos y a la persona encargada de la caja en la sede norte de la empresa, guía disponible en anexo 1.

5.5.2 Encuestas

Según plantea Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, (2019) la encuesta es una técnica que consiste en obtener la información directamente de las personas que están relacionadas con el objeto de estudio; sin embargo, se diferencia de la entrevista por el menor grado de interacción con dichas personas. En el anexo2 se podrá encontrar la encuesta aplicada a un total de 17 colaboradores seleccionados.

5.6 Fases

5.6.1 Fase conceptual.

Se plantea el problema en base al contexto, el escenario interno y las necesidades que plantea el entorno para la organización. En el caso de Almotores, la empresa se encuentra en un sector altamente competitivo en el cual la calidad del servicio y el conocimiento presente en los trabajadores, puede determinar la aceptación por parte de los clientes. En esta fase se busca conocer y profundizar todos aquellos conceptos relacionados con la gestión del conocimiento y el perfil de la empresa, siendo de este modo una herramienta para dotar de fundamentos teóricos y argumentar tanto la pertinencia, como la viabilidad de la investigación.

5.6.2 Fase Metodológica.

En función de los objetivos planteados para esta investigación se determina que el tipo de estudio idóneo es uno descriptivo, en el cual se pueda conocer la realidad del proceso de gestión del conocimiento y la relación que el mismo sostiene con los

miembros del área de tesorería de la organización. De este modo se realizarán encuestas y entrevistas semiestructuradas realizadas a través de herramientas digitales como teleconferencias y encuestas en línea, con el objetivo de dinamizar el proceso.

Se realizará una guía de entrevista semiestructurada y una encuesta enfocada principalmente en información demográfica de las personas, su relación con el puesto de trabajo y las actividades que realizan, el proceso de gestión del conocimiento enfocado en la asimilación, transferencia, transformación y explotación.

5.6.3 Fase de investigación.

La población objeto de estudio para la realización de la presente investigación serán los miembros del área de tesorería de la empresa, se realizarán entrevistas a todos los miembros y entrevistas semiestructuradas a miembros seleccionados del área. En este proceso se procura mantener especial cuidado en lo concerniente a los datos sensibles de la organización en general y del área en particular.

Los datos obtenidos en esta fase de investigación se analizan a partir del contexto general de la organización, las necesidades de la misma, y se comparan con los planteamientos teóricos, buscando de esta manera poder ejecutar un plan de acción acorde a los objetivos inicialmente planteados

5.6.4 Resultados.

Los resultados de esta investigación pretenden dar respuesta a las principales preguntas de investigación planteadas inicialmente, además de esto, los resultados obtenidos, serán difundidos y compartidos con las áreas pertinentes dentro de la empresa, con el fin de que sean aplicados en la práctica o de que se consiga ampliar

el panorama con respecto a la gestión del conocimiento y los procesos que conlleva dentro de la organización.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL.

2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 Gestión Del Conocimiento.

Durante las últimas décadas la dinámica social, económica y la conexión cultural creciente, han generado a nivel organizacional el surgimiento de un fuerte ambiente competitivo que incrementa su nivel de tensión y agresividad dependiendo el sector en el cual se desarrollen las organizaciones y los objetivos que sostengan la existencia de las mismas.

En este sentido, algunos teóricos se han dedicado a desarrollar una amplia cantidad de paradigmas de gestión, que tienen como principal objetivo conocer, analizar y explicar aquellos fenómenos desarrollados dentro de las organizaciones con la finalidad principal de entregar elementos que consigan potenciarlas y mejorar sus resultados.

De este modo, la teoría administrativa ha sabido trasegar entre diferentes paradigmas como lo son: la gestión por competencias, por procesos, la calidad total y el trabajo por objetivos, etc. No obstante, entre esta amplia gama de teorías planteadas la gestión del conocimiento ha tomado una relevancia significativa resultante del contexto y las necesidades que el entorno económico y socio cultural le presentan a las organizaciones.

Según expresa Gómez, (2006) el creciente interés por los temas relacionados con la gestión del conocimiento y sus derivaciones, provienen principalmente de las

condiciones del sistema socioeconómico que resultó una vez finalizada la segunda guerra mundial, momento en el cual la humanidad se dirigió hacia cambios que permitieron el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.

Este autor señala también como un factor determinante la aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitaron el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.

Lo anteriormente mencionado significó el nacimiento de conceptos tales como “la sociedad del conocimiento” planteada por Peter Drucker, a través del cual este autor se encargó de entregar al concepto “conocimiento” una gran preponderancia al equipararlos con los factores de producción capitalistas: la tierra, el capital y el trabajo.

La creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de productividad propició el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión convirtiéndolo así en una de las principales prioridades de las organizaciones a nivel operativo y estratégico (Gómez, 2006).

De este modo, las nuevas tecnologías de información y comunicación, transforman las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales (Moreno, 2009), dando como resultado el surgimiento de la gestión del conocimiento.

La primera aproximación teórica que se reconoce acerca de la gestión del conocimiento es la planteada por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes se encargan de definirla como aquella capacidad de una empresa en su conjunto

para fomentar la creación de nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y

que queden establecidos en productos, servicios y sistemas que se encuentren a disposición permanente de la organización.

Para ello, se encargan de recalcar firmemente la importancia del capital humano al interior de las firmas, puesto que, reconocen que el conocimiento nace en los individuos y es allí cuando es transferido para que se convierta en conocimiento organizacional.

Esta visión es apoyada por Peluffo, & Catalán Contreras, (2002), quienes nutren el argumento sosteniendo que, los procesos de gestión del conocimiento están influidos por el papel activo y central adquirido por las personas, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia desde ellas, por lo tanto, la organización, desde el trabajo estratégico deberá reformular constantemente la manera de relacionarse con sus colaboradores con la finalidad de obtener el mayor compromiso posible de parte de ellos.

Siguiendo la línea de pensamiento, la gestión del conocimiento es descrita como una estrategia de gestión organizacional en la cual se destaca el importante papel que juegan las personas como seres cognitivos que transmiten y generan valor durante el proceso de gestión, a través del conocimiento (Montejo, & Sousa, 2021).

El aporte teórico planteado por los autores japoneses reconoce la existencia de dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es aquel que puede ser articulado y codificado de tal forma que se consigue almacenar y transmitir de manera formal a las personas, mientras que, el conocimiento tácito tiene directa relación con características individuales y reside en ideas, expresiones o habilidades personales, que suponen una dificultad mayor para ser transmitidas.

Mientras que Nonaka y Takeuchi plantean esta visión respecto a la gestión del conocimiento, por su parte Ruesta & Iglesias, (2001) plantea una correlación directa entre los individuos y la empresa, argumentando que la gestión del conocimiento consiste básicamente en aquel 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 los objetivos empresariales.

En una línea de argumentación similar, pero con la adición de elementos metodológicos, la gestión del conocimiento es descrita como un conjunto de procesos sistemáticos que consisten en la identificación y captación del capital intelectual, tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento, y su utilización orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo (Gómez, 2006).

También en una noción similar planteada por Zúñiga & Martínez, (2021) la gestión del conocimiento se concibe como la práctica sistemática y deliberada de crear, almacenar, distribuir y circular la información de la organización entre los diferentes actores de interés que tienen influencia, o son influenciados, por la organización.

Por otro lado, existen visiones en las cuales indirectamente se entrega una responsabilidad mayor a las organizaciones en lo que son estos procesos, argumentando que consisten en optimizar la utilización del conocimiento mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos del mismo circulen mejor. Puesto que, lo que se gestiona en el mundo organizacional no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento (Canals, 2003).

Apoyando este planteamiento de diferenciación entre las responsabilidades organizacionales e individuales en el marco de la gestión del conocimiento, es válido distinguir entre aquel conocimiento personal, que es definido como el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto y el conocimiento organizacional, que hace referencia a el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

Sin embargo, más allá de este punto de vista, Montejo & Sousa, (2021) plantean que los procesos de gestión del conocimiento se encargan de coordinar y controlar el capital intelectual con que cuenta la organización, con vista a aportar valor añadido a las salidas de cada proceso, adaptándose a los continuos cambios del medio ambiente, sobre la base de ejes fundamentales como la cultura organizacional, el liderazgo y la cooperación mutua.

Este planteamiento sostiene que, el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento es lograr un ambiente colaborativo, donde se propicie la inteligencia colectiva.

Un entorno laboral donde se practique el aprendizaje como actividad conjunta, y prime el intercambio y la filosofía de compartir el conocimiento individual Por su parte, Pereira Alfaro, (2011) desde una perspectiva empresarial, relaciona la gestión del conocimiento con todo aquel entendimiento que existe por parte de la empresa de sus productos, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores, su entorno, etc.

En este sentido, los directivos y encargados estratégicos de la organización tienen la labor de combinar los elementos mencionados anteriormente con la finalidad de obtener una empresa competitiva.

Desde lo planteado por este autor, se evidencia una importante influencia del entorno en lo que es la gestión del conocimiento y su rol en la competitividad de las organizaciones, lo que se conoce teóricamente como la capacidad de absorción, que se refiere a la capacidad de una empresa para reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011).

Esta capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados Peluffo & Catalán Contreras, (2002).

Existen investigadores como Tsai (2001) y Nagles, (2007) que sostienen que la capacidad de absorción influye de forma radical en la innovación y la posibilidad de transferencia de conocimiento dentro de la organización. Además, les facilita a las organizaciones la acumulación de conocimientos y su posterior uso. Debido a que explotar el conocimiento adquirido externamente generalmente requiere convertir su contenido en una forma utilizable (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011).

La capacidad de absorción es un concepto multidimensional en el cual se difiere entre las dimensiones potenciales para adquirir conocimiento: adquisición y asimilación y las dimensiones de realización: transformación y explotación.

2.1.1 Adquisición.

La capacidad de adquisición de conocimiento permite a la empresa identificar y obtener el conocimiento generado externamente y que podría convertirse en un elemento valioso para el desarrollo de su actividad innovadora. Las fuentes externas de conocimiento se pueden clasificar según su naturaleza y la información que brinden a la organización, de este modo, las fuentes más recurrentes para adquirir conocimiento son: los proveedores, los clientes y otras empresas o instituciones como centros de investigación, entre otras (Segarra Ciprés, 2006).

Es claro entonces que la empresa puede adquirir el conocimiento en múltiples mercados, sin embargo, debe de contar con los mecanismos suficientes para distinguir entre aquel conocimiento que se pueda utilizar directamente y el que puede ser útil en el futuro, esto con el propósito principal de no entorpecer el proceso (Pereira, 2011). Es importante resaltar que, aquel conocimiento adquirido debe estar relacionado en la mayor medida posible con aquellos intereses reflejados en la perspectiva estratégica de la organización.

2.1.2 Asimilación

La asimilación por su parte, hace referencia a la capacidad de una empresa para desarrollar procesos y rutinas útiles para analizar, interpretar y comprender el conocimiento adquirido externamente. (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011).

Esta dimensión es una parte constituyente de la capacidad de absorción, podemos asumir que la capacidad de asimilación de la unidad receptora facilitará la transferencia interna de conocimiento (Segarra Ciprés, 2006).

Por otro lado, según plantea González (2014) la asimilación es una acción que está ligada a su adquisición, a su desarrollo y al fomento de la capacidad de aprendizaje al interior de la organización. Esta acción se dirige a fortalecer habilidades para que los participantes se apropien y desarrollen criterios y conceptos desde situaciones prácticas que promuevan formas de difundir el conocimiento

2.1.2 Transformación.

De forma práctica Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, (2011) determinan que la dimensión de transformación significa desarrollar y refinar aquellas rutinas que facilitan combinar el conocimiento existente con el conocimiento adquirido y asimilado para uso futuro.

En el proceso de transformación del conocimiento es necesario descubrir y desmontar los métodos obsoletos que se mantienen en las rutinas para instaurar nuevas racionalidades que contribuyan a fomentar la conciencia crítica y la creatividad, buscando de esta manera lograr determinar y superar las contradicciones existentes.

Esto último se hace necesario, puesto que, algunas perspectivas organizacionales, estilos de trabajo, políticas establecidas y no cuestionadas pueden favorecer tendencias que impidan utilizar bien o lleguen a bloquear el nuevo conocimiento (González, 2014).

2.1.3 Explotación

La explotación hace referencia a la capacidad de una empresa para mejorar, expandir y utilizar sus rutinas, competencias y tecnologías existentes para crear algo nuevo basado en el conocimiento "transformado" (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011).

Según explica Valenzuela, & Bautista, (2021). la explotación puede llegar a ser un antecedente de innovación, ya que la creación de nuevos bienes y servicios deriva de que el conocimiento externo se utilice por medio de esta dimensión. En este sentido, el autor menciona que, a partir de la explotación del conocimiento al interior de las organizaciones, se puede llegar a presentar dos tipos de innovación.

la innovación radical trata de producir cambios fundamentales en los productos y en los procesos creando bienes, servicios o prácticas totalmente nuevos, por otro lado, la innovación incremental simplemente hace un cambio en menor grado en los productos y procesos

La explotación supone tipos de aprendizaje para una organización, ya que esta recae en el perfeccionamiento, la ampliación del margen de competencias y las tecnologías con retornos positivos, próximos y predecibles. Puesto que, el hecho de que una empresa llegue a centrar toda su actividad en un centro de explotación, significa que aprovecha de manera efectiva el conocimiento existente que posee (Valenzuela & Bautista, 2021).

No obstante, durante los últimos años las compañías en general se han visto en la obligación de enfrentar las dificultades provenientes de la movilidad laboral de los empleados, lo cual es un tema relevante puesto que, los trabajadores que se retiran de las organizaciones lo hacen llevándose con ellos capital intelectual de sus puestos de trabajo, con lo cual obligan a generar procesos constantes de reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores (Córdova & Gutiérrez, 2018).

Según plantea Córdova & Gutiérrez, (2018) esta relativa inestabilidad con la cual deben de convivir las empresas, genera que sus procesos de gestión del conocimiento se vean afectados, pues según estos autores el conocimiento está presente principalmente en la mente de las personas y dentro de las organizaciones se encuentra no solo en los documentos sino también en las rutinas, procesos, prácticas y estándares organizacionales.

En este orden de ideas la gestión del capital humano debe estar alineada permanentemente con la estrategia empresarial, en el sentido de que sea posible enfatizar la cooperación y el intercambio de conocimientos entre los empleados y traducirlos a las tecnologías de la información para que la cultura organizacional sea sólida e invariable en términos de resultados cuando existan rotación de empleados.

Estas tecnologías de la información y la comunicación son fundamentales en los procesos de gestión del conocimiento especialmente cuando se trata de organizaciones en las cuales el nivel de rotación es alto, dado que, brindan

herramientas capaces de organizar, gestionan y transmiten eficientemente el conocimiento estructural general (Juárez, de Lema, & Guzmán, 2017).

Todas estas aproximaciones utilizadas para el desarrollo teórico de lo que es la gestión del conocimiento y su posible aporte real al desempeño de la empresa, se han condensado en varios modelos, en los cuales los autores se encargan de plasmar su interpretación conceptual y el contraste con la realidad organizacional.

Desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995), un modelo de gestión de conocimiento es una herramienta de gestión que hace posible la creación y difusión de información clave de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejorar la creación de valor.

2.2 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

2.2.1 Modelo SECI

Es un modelo planteado por Nonaka & Takeuchi, (2000) en el cual se realiza énfasis en los procesos existentes dentro de las organizaciones que desembocan en la creación de conocimiento a través de la interacción entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito existente. En este modelo planteado por los autores japoneses, uno de los elementos de mayor relevancia es la creación del conocimiento, dado que, uno de los aspectos centrales en el mundo organizacional según este planteamiento teórico, es la disponibilidad del conocimiento.

En base al supuesto del cual parten estos autores, el Modelo Seci se encarga de plantear 4 patrones de interacción en los cuales el conocimiento existente puede convertirse en nuevo conocimiento, estos son. Socialización, Externalización, Combinación e internalización (Nonaka & Takeuchi, 2000).

2.2.2 Modelo Andersen.

Por su parte el modelo planteado por Andersen, (1999) se enfoca principalmente en establecer dos perspectivas dentro del proceso de creación y difusión del conocimiento en las organizaciones.

Por un lado, se encuentra una perspectiva inicial, desde la cual el empleado es el responsable con su código individual de compartir y hacer explícito el conocimiento que mantenga (Ochoa Jiménez & Flores López, 2016), mientras que, la organización tendrá como responsabilidad primordial la creación de una infraestructura que brinde soporte a los empleados, el establecimiento de una cultura organizacional adecuada y la inversión en tecnología y sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento originado por los individuos (Angulo & Negrón, 2008).

Este modelo sostiene que es necesario acelerar el flujo de información que contiene valor, de modo tal que se movilice desde los empleados a la organización, esta última se encargue de procesar lo necesario y regrese de nuevo a los empleados para que ellos puedan transformar el conocimiento adquirido en valor para los clientes y demás partes interesadas de la empresa (Andersen, 1999).

Siendo que, la generación de valor es un elemento destacado para las organizaciones, en este modelo se plantea dos mecanismos funcionales para favorecer el flujo de información: las redes para compartir y adquirir conocimiento, que son lugares físicos o foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación y el aprendizaje y por otro lado, el conocimiento empaquetado o encapsulado, que hace referencia a la documentación

diversa (metodologías, experiencias, ejemplos) y que está a disposición de los integrantes de la empresa (Alfaro Calderón & Santoyo, 2011).

2.2.3 Modelo KPMG CONSULTING.

Es un modelo planteado por Tejedor Aguirre (1998) en el cual se busca fundamentalmente indagar acerca de los factores que condicionan el aprendizaje y los resultados que una organización puede llegar a obtener del aprendizaje y los procesos de gestión del conocimiento (Angulo & Negrón, 2008).

En cuanto a los factores de aprendizaje, el modelo plantea la existencia de 3 condicionante básicos:

El compromiso por parte de la organización en todos los niveles, El desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento para que logre convertirse en un activo útil y, por último, el desarrollo de la infraestructura necesaria.

Mientras que, en lo que concierne a los resultados producidos por la obtención de aprendizaje, se plantean como beneficios la mejora en calidad, el desarrollo personal de los colaboradores y la posibilidad permanente de evolución.

En este modelo una de las características más destacadas y que se contrapone al modelo planteado por Arthur Andersen, es visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente la organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que estos no son independientes sino que están conectados entre sí (Alfaro Calderón & Santoyo, 2011).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 ALMOTORES S.A

Almotores, es una empresa vallecaucana dedicada a la comercialización de vehículos nuevo y usados, repuestos, prestación de servicio técnico mecánico y taller de colisión. Los productos y servicios de la compañía se encuentran dirigidos a personas e instituciones que requieran soluciones de transporte y para inversionistas en el sector de carga y pasajeros.

Esta organización con amplia experiencia en el Sector Automotor introdujo la Marca KIA, en el Valle del Cauca en el año 1992. Desde ese momento y hasta la fecha ha permanecido y acompañado a la Marca en su rápido crecimiento en Colombia.

Almotores hace parte del selecto grupo de concesionarios que han alcanzado la distinción de Concesionarios Platino ("Platinum Dealers") que es un galardón concedido por la marca a los mejores Concesionarios Kia del mundo en lo referente a calidad de instalaciones y gestión del Concesionario en venta y posventa.

Cabe mencionar que esta distinción ha sido alcanzada solamente por el 3% de los concesionarios Kia en el mundo, con el objetivo primordial de impulsar el desarrollo e implementación de procesos que se reflejen en la satisfacción de los clientes por los excelentes niveles de servicio.

2.3.2 Misión.

Brindar las mejores soluciones en comercialización de vehículos y servicio posventa para el transporte personal e Institucional y como alternativa de inversión en el sector transporte; beneficiando con nuestra labor a nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y comunidad.

2.3.3 Visión.

Ser el Concesionario de Vehículos número UNO en el Valle del Cauca y en el País, ofreciendo a los clientes la satisfacción total de sus necesidades en cuanto a vehículos y servicios requeridos, y así lograr la expansión en nuevas áreas geográficas.

2.3.4 Hitos históricos

- En el año 2003, el concesionario fue reconocido como el número uno en venta de vehículos KIA en el país.
- En el 2004 recibieron el nombramiento como el concesionario Kia número uno de Colombia por la labor en ventas de vehículos y servicio postventa por KIA MOTORS CORPORATION.
- En el 2010 el concesionario obtuvo la distinción, la certificación “Platinum Dealer Prestige”, reconocimiento obtenido por el cumplimiento de todos los estándares de calidad.
- En el 2015 recibieron la distinción de “Category Excellence” para la sede Almotores Pasoancho.
- En el 2016 la sede centro de colisión recibió el reconocimiento del taller sello verde. PCT. CESVI Colombia.
- En el año 2022, la sede 39 consiguió el reconocimiento “Platinum dealer” como agencia enfocada en estándares de calidad.

2.3.5 Organigrama.

Almotores se encuentra estructurado en un organigrama circular, en el cual el cliente representa el punto central de los esfuerzos de la organización. Dicha estructura se encuentra representada gráficamente de la siguiente manera:

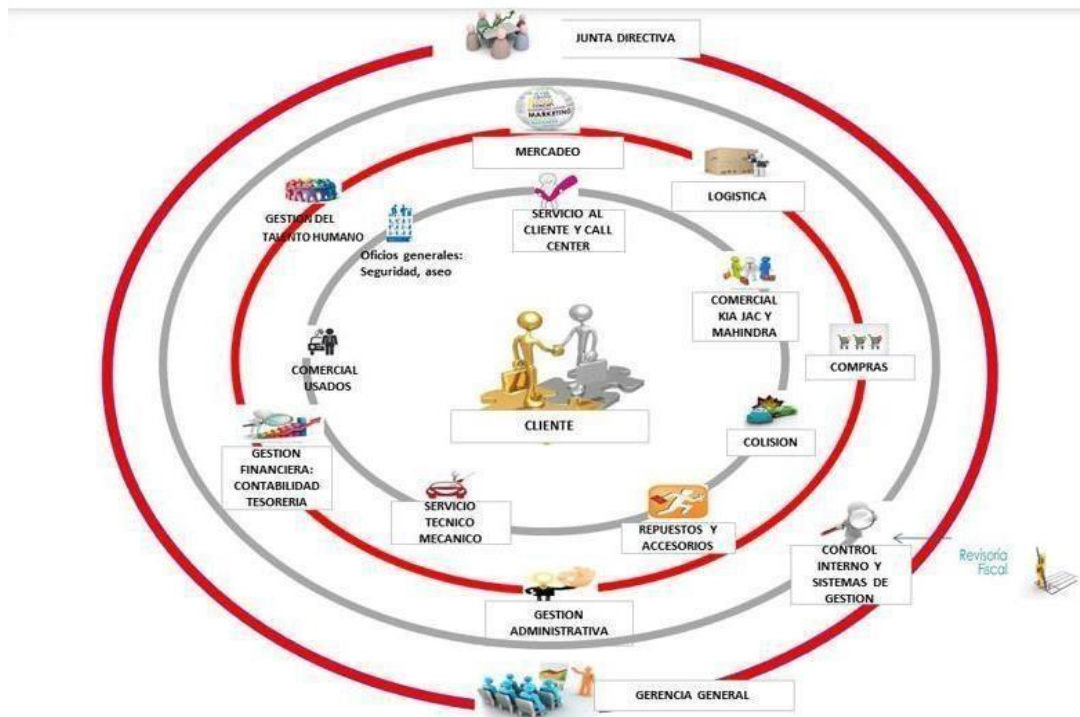


Ilustración 1 Organigrama de la organización

2.3.6 Valores institucionales

2.3.6.1 Confianza

“Realizamos nuestro trabajo con Transparencia y Rectitud, somos claros y directos en nuestra comunicación y colocamos el mayor empeño en nuestras labores garantizando lo que hacemos y ofrecemos. Cumplimos con nuestros acuerdos y obligaciones.”

2.3.6.2 Calidad.

“Los productos y servicios que ofrecemos son de excelente calidad, nos capacitamos y desarrollamos permanentemente para hacerlo cada día mejor.”

2.3.6.3 Servicio.

“Atendemos con calidez, solidaridad y profesionalismo. Somos Oportunos y efectivos en las soluciones que ofrecemos.”

2.3.6.4 Respeto

“Nuestra relación es de trato amable, escuchamos y valoramos al otro con las diferencias y creencias. Cumplimos con las Normas sociales y organizacionales.”

2.3.6.5 Trabajo en equipo

“Enfocamos nuestros esfuerzos en la misma dirección en busca del logro de objetivos, consiguiendo compromiso y colaborando en equipo.”

2.4. MARCO LEGAL

Como referente para el marco legal se toman los decretos, resoluciones, leyes y códigos que permiten evidenciar la regulación en los procesos que afectan el sector automotriz en general, los concesionarios y el área de Tesorería en particular.

LEY	DESCRIPCIÓN
• Resolución 3429 del 12 de noviembre de 2015.	Programa de Fomento para la Industria Automotriz como un instrumento dirigido a las personas jurídicas que fabrican los bienes contenidos en las subpartidas arancelarias indicadas en el artículo 7° del presente decreto, mediante el cual se autoriza al beneficiario del programa a importar con franquicia o exoneración del gravamen arancelario las mercancías o bienes contenidos en las subpartidas arancelarias señaladas en el artículo 3° de este decreto, con el compromiso de incorporarlos en la producción de vehículos o autopartes para la venta en el mercado nacional o externo.
• Ley 99 de 1993.	Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.
• Código nacional de tránsito terrestre (Ley 769 de 2002)	Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como

	la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.
• Artículo 2.2.1.14.1.4. Importaciones procedentes de una Zona Franca.	Los bienes de procedencia extranjera relacionados en el artículo 2.2.1.14.1.3. del presente decreto, que sean almacenados por un usuario comercial de Zona Franca, podrán importarse al territorio aduanero nacional con el beneficio del Programa de Fomento para la Industria Automotriz, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en el presente decreto.
• LEY 1778 DE 2016	Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción
• Ley 1126 de 2006 sobre financiación del terrorismo. Modificó la Ley 526 de 1999	Esta ley tiene por objeto establecer medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita y aquellos tendientes a financiar al terrorismo.

• LEY 1266 DE 2008	por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
---	--

Tabla 1Marco legal

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1 Diagnosticar el enfoque del proceso de gestión del conocimiento existente en Almotores S.A.

La organización Almotores, tiene como principales actividades la comercialización de vehículos nuevos y usados principalmente en la ciudad de Cali y algunos otros municipios y ciudades del departamento del Valle del Cauca, así también como la prestación de servicios de posventa especializados y se ha posicionado a través de los años como una de las empresas con mayor participación y preponderancia en el sector, lo cual la convierte en una empresa con la necesidad de gestionar de forma eficiente el conocimiento entre los colaboradores para garantizar que el crecimiento experimentado se sostenga en el tiempo.

De este modo, el direccionamiento estratégico de la organización se encuentra fuertemente relacionado con la gestión del conocimiento como consecuencia de la proyección empresarial presente actualmente en la compañía, que se fundamenta en trabajar en función de conseguir un crecimiento constante brindando soluciones acordes a las necesidades y deseos de los clientes, con políticas de calidad claras en las cuales el profesionalismo y la capacitación técnica son una pieza clave.

Almotores es una empresa que busca encaminarse hacia la consecución de la excelencia a partir de la calidad de sus procesos, por tanto, se ha transformado a

través de los años en una organización promotora de una cultura, en la cual los empleados tengan la posibilidad de recibir constante formación especializada y procurando que tanto la información como el conocimiento de mayor vanguardia se encuentren a disposición para garantizar que estos ajusten de forma constante su toma de decisiones y su relación con las partes interesadas que tiene la empresa

Por otro lado, esta relación entre la gestión del conocimiento y la planeación estratégica se solventa en las características del sector automotriz en el cual los participantes ofertan productos iguales y por tanto obligan a competir en base la calidad del servicio brindado y la capacidad de los colaboradores, puesto que, es prácticamente imposible competir en base a precios, más allá de pequeñas variaciones que se presentan esporádicamente como resultado de estrategias para estimular el mercado.

No obstante, en algunas ocasiones la implementación de gestión del conocimiento puede llegar a ser imprecisa si no se conocen los procesos que se desarrollan para conseguirla, en este contexto, es importante realizar un diagnóstico que permita comprender la dinámica de los procesos que están diseñados para trabajar las dimensiones de gestión del conocimiento dentro de la compañía y lograr analizar el enfoque que les dan desde el área de gestión del talento humano, así mismo como las posibles falencias o debilidades.

A la hora de constatar la planeación y ejecución de procesos y actividades que estén direccionadas a identificar, adquirir, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento en Almotores se encuentran pocas actividades establecidas con este propósito, entre las que se encuentran debidamente formalizadas, se encuentran las siguientes:

3.1.2 Plan de adaptación.

Tiene como objetivo facilitar la integración a la compañía y al equipo de trabajo al nuevo talento humano, para que adquiriera rápidamente conocimiento y autonomía. A través de este plan se busca mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano reducir considerablemente el riesgo de abandono temprano (Almotores S.A, 11 febrero de 2022 Proceso onboarding).

En este plan se diseña toda la ruta de aprendizaje que debe de realizar una persona al momento de ingresar al equipo de trabajo ya sea un integrante nuevo en la empresa o cuando un colaborador cambia de área de trabajo.

En este proceso es de vital importancia el acompañamiento del líder del proceso quien se encarga de buscar la conexión del nuevo integrante con el equipo de trabajo y promover que la experiencia de la persona sea positiva desde el principio generando cercanía, sosteniendo una comunicación lo más asertiva posible y generando sentido de pertenencia.

3.1.3 Proceso de generación de conocimiento.

El objetivo de la generación de conocimiento es conectar a las personas, por medio de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento. Este proceso de generación busca entre otras cosas, mejorar la comunicación entre el personal, estimular la participación de los colaboradores transferir de la forma más rápida y

efectiva el conocimiento adquirido para que la información no pierda su valor, establecer buenas prácticas que conlleven a mejoras en los procesos y fomentar en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuo. (Almotores S.A, 16 de marzo 2021. Generación de contenido)

En este proceso, la organización hace uso de diversas herramientas multimedia a través de las cuales pretenden realizar una conexión más profunda con los integrantes de la empresa además de transmitir la información deseada de la forma más clara posible.

3.1.4 Proceso de retención del conocimiento.

El objetivo de este proceso es realizar actividades que permitan a las personas exteriorizar el conocimiento personal y aquel que han adquirido en el desarrollo de sus actividades dentro de Almotores, esto con la finalidad de apropiarse toda la información necesaria para que esta haga parte de los recursos organizacionales.

En este proceso la empresa procura contar con diversos mecanismos a través de los cuales los empleados tengan la posibilidad de exponer todo el conocimiento con el cual cuentan, dado que, se debe ser muy estratégico y dinámico para abarcar a todas las personas posibles y brindarles la oportunidad de compartir a su manera aquello que conocen.

Según expresa el asistente de gestión humana de la empresa, “existen personas con la facilidad de expresar por medio de sus palabras de forma clara y concisa ideas e información referente a temas precisos o quienes suelen tener mayor facilidad al expresarse por medio de gráficos o imágenes alusivas, mientras que, hay empleados que pueden directamente documentar toda la información referente a su puesto de trabajo a través de manuales y notas personales” (asistente de gestión humana, 21 de marzo 2023, comunicación personal).

En el panorama organizacional, la gran mayoría de las empresas toman la determinación de diseñar sus programas enfocados en componentes tecnológicos con el objetivo de conseguir que la información circule de forma constante y se encuentre disponible en todo momento.

Se debe tener en cuenta que la aplicación de tecnología en lo concerniente a la gestión del conocimiento es un elemento realmente que podría generar ventajas diferenciales en la empresa objeto de estudio, el programa existente utiliza las bondades de la tecnología y la digitalización a través de la intranet de la organización, pero sin realizar una inversión o una apuesta clara por la tecnología como un elemento que genere un efecto diferencial en la gestión.

En dimensiones como el desarrollo del conocimiento, la aplicación de la tecnología por medio de páginas amarillas y mapas de conocimiento, intranet, portal corporativo, comunidades virtuales y video conferencias, permite a las personas obtener conocimiento tácito a partir de otro conocimiento tácito presente en compañeros o líderes mediante observación, imitación y práctica, mientras que, en cuanto a la distribución del conocimiento, la tecnología a través de, software de simulación, sistemas multimedia y portales de conocimiento, permite la representación de la información ubicándola a disposición de las personas (Pérez, & Dressler, 2007).

En Almotores se considera que las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo, son la garantía de que la información se mueva de forma eficaz dentro de la empresa, por lo cual, se trata de construir vínculos asertivos que brinde la posibilidad de identificar el conocimiento presente en los colaboradores. (jefe de Tesorería, 2023, comunicación personal)

Sin embargo, esta estrategia fundamentada principalmente en la comunicación no es efectiva a la hora de desarrollar dimensiones como la adquisición del

conocimiento, para la cual no existen documentadas estrategias formales que procuren identificar y obtener el conocimiento generado externamente y que podría convertirse en un elemento valioso para la compañía, siendo este hecho claramente una falencia para la gestión de la empresa, la cual no cuenta entre otras cosas con mecanismos directos que promuevan la búsqueda constante de conocimiento por parte de los miembros de los equipos de trabajo, sino que, es un elemento que se encuentra en la gran mayoría de los casos a discreción totalmente del trabajador.

En este sentido, Almotores cuenta con el apoyo de los principales proveedores de la empresa, quienes brindan constantemente la posibilidad de funcionar como una fuente externa que entrega información directa correspondiente a aspectos técnicos y novedosos en general, aunque cabe aclarar que no existe una relación formalmente establecida que funcione como herramienta vinculante entre la empresa y los proveedores. (asistente de gestión humana, 21 de marzo 2023, comunicación personal).

Según plantea Vega-Jurado, & Schmutzler, (2017) existe una sólida evidencia empírica que demuestra que la utilización de fuentes externas de conocimiento representa no sólo un fenómeno en crecimiento, sino también una estrategia estrechamente ligada con el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Contar con este apoyo por parte de fuentes externas es fundamental a la hora de adquirir conocimiento, dado que, es una industria en el cual se trabaja de forma especializada tanto en la comercialización de vehículos como en la prestación de servicios posventa, por consiguiente, la información recibida debe ser específica en la medida de lo posible y provenir de fuentes confiables.

No obstante, cabe aclarar que dentro de la organización no solamente están los procesos que fueron mencionados anteriormente, sino que existen algunas prácticas habituales que se realizan al interior de la gran mayoría de los equipos de

trabajo, pero no se encuentran debidamente formalizados a través de documentos, puesto que, nacieron de forma espontánea como resultado de decisiones de los líderes o en algunas ocasiones como iniciativas propias de los colaboradores.

Estas prácticas regularmente suelen involucrar a más de una de las áreas de la compañía, puesto que, los líderes se ocupan fundamentalmente de que exista una conexión y apoyo entre los equipos de trabajo, con el objetivo de que a través de este vínculo se consigan resultados que satisfagan al cliente interno y al cliente externo.

Ante esta situación, los líderes encargados de planificar y garantizar la ejecución de los procedimientos diseñados para gestionar el conocimiento en la organización, reaccionan de forma positiva a estas prácticas y procesos que podrían considerarse como informales, puesto que, consideran que es una forma a partir de la cual el conocimiento puede fluir mejor la información a causa de la comodidad que sienten los empleados al sentir autonomía y libertad de acción y ejecución de estrategias. Por otro lado, en función de lo manifestado por los miembros de la compañía durante las entrevistas realizadas, se crea del siguiente esquema de análisis en el cual se busca identificar los factores externos e internos que podrían afectar de forma positiva o negativa a la organización y sobre los cuales se debe realizar importante énfasis al momento de plantear estrategias de mejoramiento para la empresa.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Procesos de gestión del conocimiento con enfoque en las personas. Libertad para los líderes y miembros de los equipos en general para generar estrategias independientes para cada área. Vínculo de comunicación asertiva entre los miembros de la compañía.	Poca formalización de procesos existentes. Baja actualización en cuanto a prácticas de gestión del conocimiento que se encuentran en vanguardia. Pocas herramientas para retener eficazmente el conocimiento de los colaboradores

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
Vincular de forma activa a los proveedores para que se conviertan en parte formal de los procesos de gestión del conocimiento. Aumento de la inversión en herramientas de tecnología.	La fuga de conocimiento. La capacidad de competir en el sector, podría afectarse como consecuencia de la poca capacidad para adquirir conocimiento.

Tabla 2 Matriz DOFA

3.2 Identificar que estrategias se utilizan actualmente para identificar, adquirir, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento preexistente y el conocimiento conseguido en el desarrollo de las actividades y procesos de las personas del área de Tesorería.

3.2.1 Análisis descriptivo demográfico.

3.2.1.2 Rango de edad.

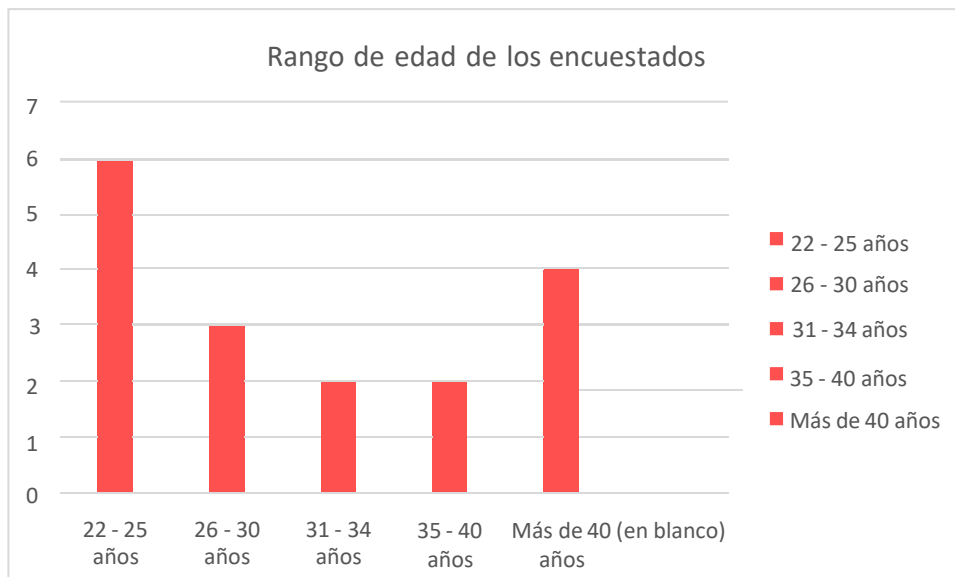


Ilustración 2 Rango de edad de los encuestados

Como se puede observar en la gráfica que representa la distribución por edad de los miembros del área de tesorería de la organización, existe una predominancia del grupo que se encuentra entre los 22 - 25 años de edad, esto debido principalmente a que es un departamento en el cual se procura brindar oportunidades a personas que inician su trayecto laboral por medio de puestos de practicantes, auxiliares, entre otros.

Además de lo anteriormente mencionado, en la gran mayoría de las ocasiones aquellas personas que ocupan estos puestos y tienen sus primeras experiencias laborales, son promovidos dentro del área y permanecen en la misma, esto con la finalidad de desarrollar a profundidad el conocimiento que adquieren y aprovechar las habilidades personales, cognitivas y sociales demostradas.

A su vez, la gráfica demuestra una importante paridad porcentual entre las personas que se encuentran en edades desde los 26 hasta los 40 años de edad, lo cual obedece principalmente a la naturaleza de algunos de los puestos que el área contiene, en los cuales la experiencia es un elemento de mayor importancia para el desarrollo de las funciones.

Por otro lado, cabe mencionar que en el área existen casos de personas que han realizado una carrera dentro de la empresa, manteniéndose durante un importante número de años en la organización, siendo precisamente estas quienes ocupan un 23.5% del total de los encuestados y que se encuentra en edades superiores a los 40 años de edad.

3.2.1.3 Genero de los encuestados.

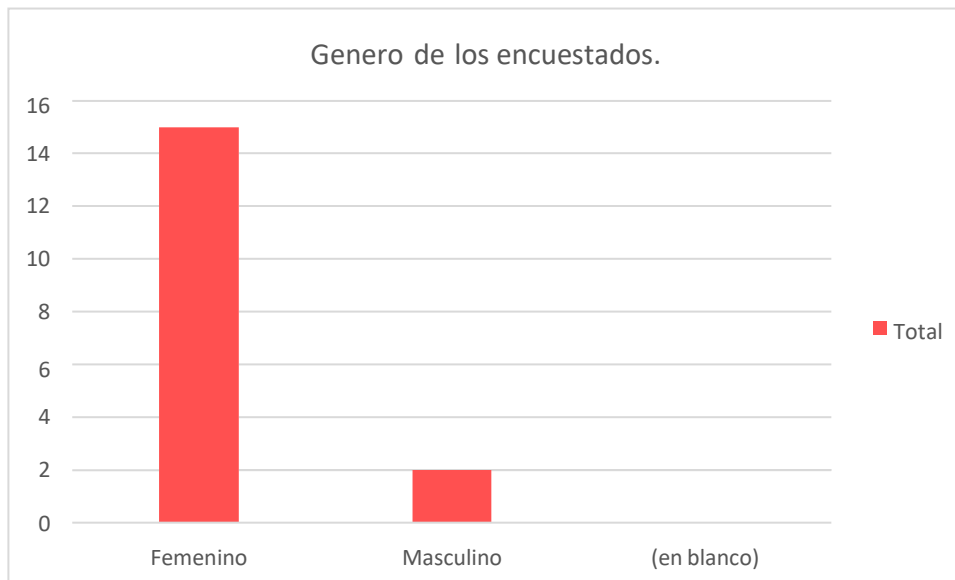


Ilustración 3 Genero de los encuestados

En cuanto al género de las personas que conforman el equipo de tesorería la encuesta es bastante contundente y evidencia con claridad la dominancia de las mujeres dentro del área, esto debido a que principalmente las actividades desarrolladas tienen que ver con la prestación de servicios, lo cual es un apartado en el cual generalmente son las féminas quienes se ocupan. No obstante, cabe aclarar que estas brechas de género no suelen ser comunes en el resto de la organización, puesto que, en la gran mayoría de las áreas la distribución por género es mucho más cercana.

3.2.1.3 Nivel educativo.

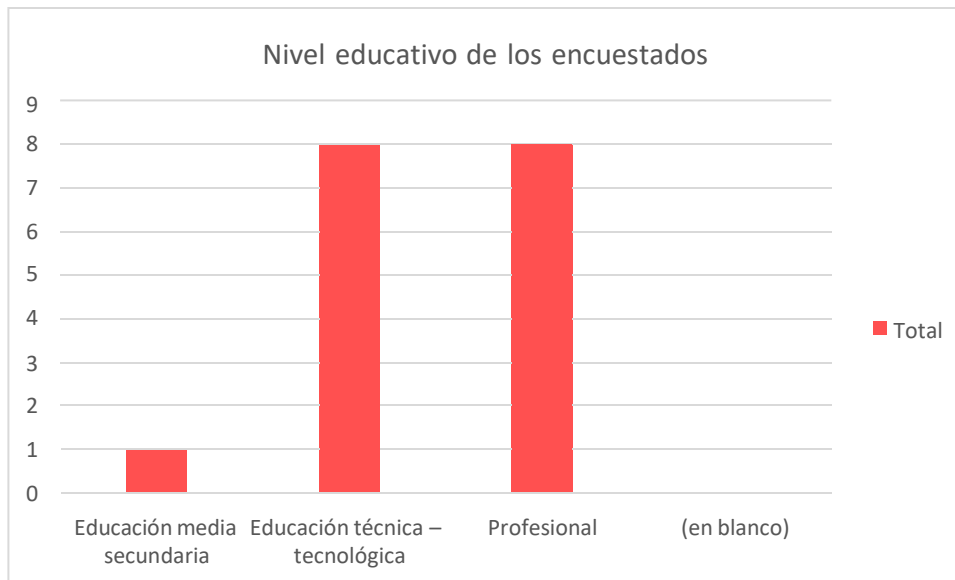


Ilustración 4 Nivel educativo de los encuestados

El nivel educativo es un elemento a considerar dentro de la selección del personal y se procura que la gran mayoría de las personas que sean elegidas para desempeñar los puestos que conforman el área de tesorería, cuenten con las características que cada descriptivo de cargo señala como requisito. Es por eso que la educación técnica, tecnológica y profesional se encuentran en importante predominancia, puesto que, son niveles de formación que le permiten a las personas alcanzar el conocimiento necesario en temáticas contables, financieras y ofimáticas que son cruciales dentro del área.

3.2.1.4 Experiencia laboral.

El área de Tesorería cuenta con un importante porcentaje de personas jóvenes inmersas en la operatividad, es por esto que predominantemente la experiencia de los colaboradores oscila entre los 2 – 4 años, esto básicamente se presenta porque como se mencionó anteriormente quienes lideran el área procuran que la misma

sea un centro de oportunidades que le permita a la compañía obtener personal con habilidades y conocimientos frescos.

Por otro lado, al ser un área presente desde el inicio de la organización, es natural contar con miembros que aportan su experiencia y conocimiento obtenido a través de varios años desempeñando funciones en el equipo de Tesorería.

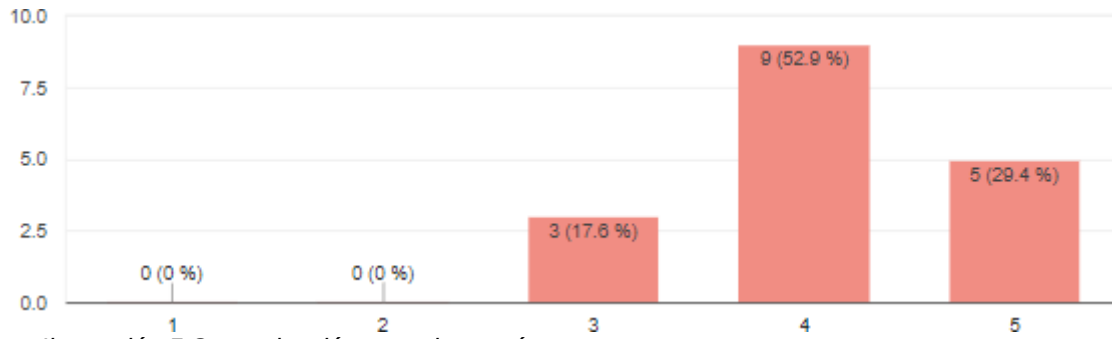
3.2.1.5 Puestos de las personas encuestadas.

En el desarrollo del presente trabajo se realizaron encuestas a los siguientes puestos del área.

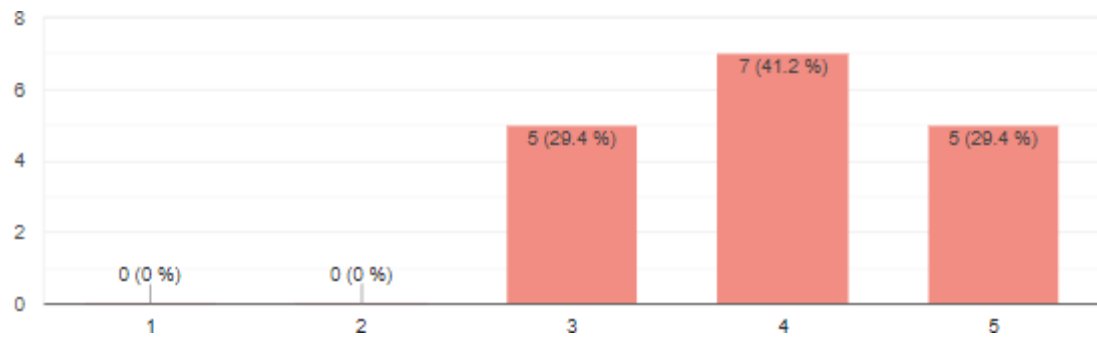
- 4 cajeras.
- 3 auxiliares de Tesorería.
- 1 auxiliar de pagos
- 1 aprendiz de Tesorería.
- 1 gestor de tránsito.
- 1 auxiliar de facturación.
- 1 secretaria de matrículas.
- 1 coordinador de financieras.
- 3 asesoras financieras
- 1 supernumeraria de servicios financieros.

3.2.1 Estrategias de identificación del conocimiento.

Comunicación entre los niveles jerárquicos. Promedio de respuestas:4.11



Fluidez de la comunicación. Promedio de respuestas: 4.0



Nivel de receptividad en la comunicación. Promedio de respuestas: 3.94

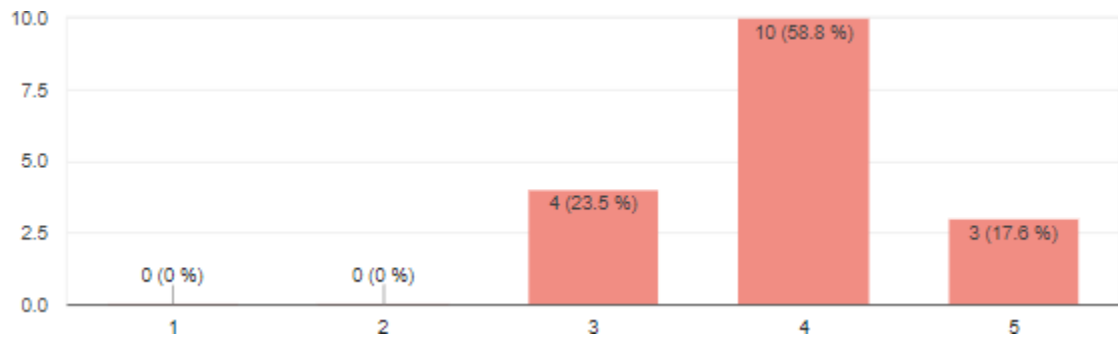


Ilustración 7 Receptividad a comentarios o preguntas

La comunicación es uno de los factores fundamentales para las empresas a la hora de identificar el conocimiento presente en los miembros de la compañía, dado que, es el medio a partir del cual los conocimientos intrínsecos, la información de cada individuo, sus habilidades, experiencias y competencias, se comparten con las demás personas con el objetivo de potenciar el desarrollo y el éxito organizacional. En este orden de ideas, un promedio general de 4.01 en este apartado, demuestra un correcto trabajo en lo concerniente a las estrategias que pueden conducir a la identificación del conocimiento y por ende al crecimiento de la organización.

Como se mencionó anteriormente Almotores es una empresa que procura brindar satisfacción al cliente por medio de una experiencia de servicio que consiga fidelizarlo, de ahí la importancia de mantener los canales de comunicación constantemente habilitados para que todos los miembros de la compañía cuenten con la posibilidad de compartir entre sí información, datos, experiencias y demás, que puedan ser relevantes.

Por otro lado, tal como lo expuso durante la entrevista realizada la jefa de Tesorería, “los líderes de cada una de las áreas de la empresa procuran de forma conjunta mantenerse abiertos y cercanos a las inquietudes, comentarios o dudas que puedan existir en función de la mejora continua, además de generar a través de la comunicación un ambiente de confianza y respeto propicio para que los

miembros del equipo se sientan en la comodidad de expresarse con total libertad”.
(jefe Tesorería, 30 enero 2023, comunicación personal)

Sin embargo, cabe aclarar que la compañía cuenta con 4 sedes en las cuales existe presencia del equipo de Tesorería, ya sea a través de las cajas de recaudo, el equipo financiero o las distintas auxiliares, esta característica genera que exista en algunas oportunidades periodos medianamente prolongados en los cuales la comunicación se debe realizar a través de medios tecnológicos, que por sus características suelen privar a las personas de contactos más próximos y fluidos.

3.2.2 Adquisición del conocimiento.

Nivel de conocimiento del sector automotriz. Promedio de respuesta 3.76

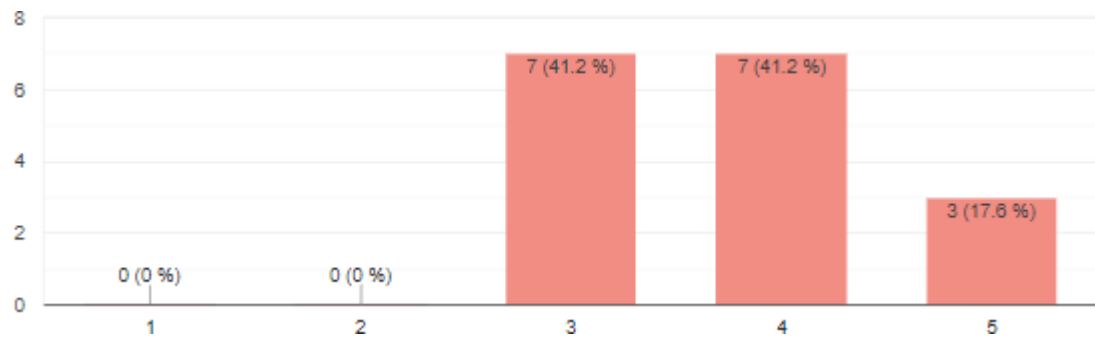


Ilustración 8 Conocimiento del sector automotriz

Información de la red interna de la empresa. Promedio de respuesta 3.93

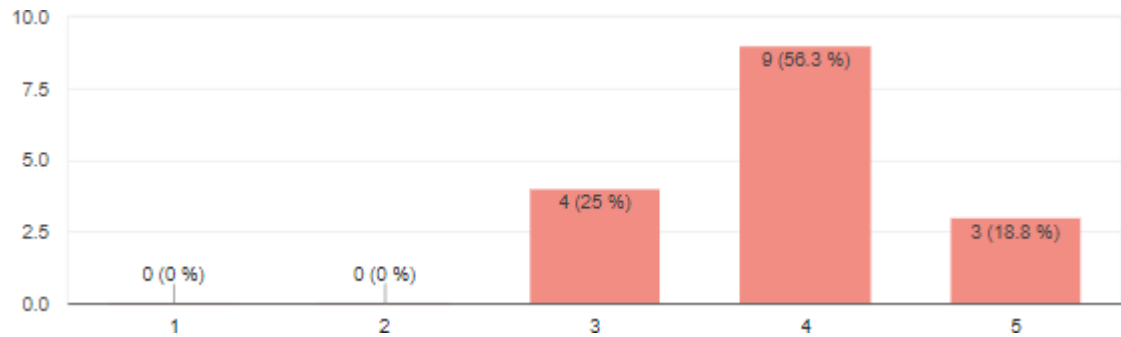


Ilustración 9 Calificación de la información presente en la red interna

Utilidad de la información de la red interna. Promedio de respuesta 3.76

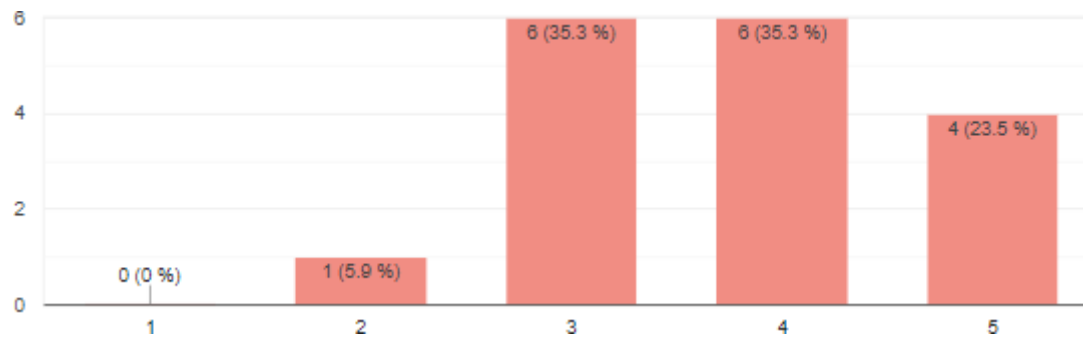


Ilustración 10 Calidad de la información de la red interna

En cuanto a las estrategias de adquisición la respuesta de los encuestados, arroja un promedio general de 3.82. En este análisis es de vital importancia conocer la realidad de cada uno de los empleados con respecto al conocimiento que poseen en aspectos relevantes que podrían afectar al sector en el cual se desarrollan las labores de la organización y por consiguiente sus labores como individuos dentro de la misma.

No obstante, como se puede analizar a través de la gráfica, ante la interrogante referente al nivel de conocimiento acerca del sector automotriz, la gran mayoría de encuestados se ubica en el rango entre 3 – 4 (aceptable – bueno), lo cual podría considerarse como un resultado positivo teniendo en consideración la naturaleza de

los puestos que ocupan las personas objeto de estudio, dado que, como menciona una de las auxiliares de Tesorería, “para la gran mayoría de personas que se encuentran inmersas en el área, los temas del sector automotriz a pesar de ser importantes no son trascendentales a la hora de desarrollar sus actividades diarias que suelen estar enfocadas en aspectos contables, financieros y administrativos”. (Auxiliar de Tesorería, 03 febrero 2023, comunicación personal)

Esto podría considerarse como una debilidad en el equipo, debido a que las actividades que realizan en el área, tienen en general impacto en todo el resto de la organización, por tanto, la posibilidad de que los miembros conozcan el funcionamiento del sector, podría aportar elementos conceptuales para desarrollar de forma más eficiente sus labores.

En este sentido, la gestión organizacional enfoca sus esfuerzos en la obtención de información a partir de fuentes externas y clasificar la misma de forma tal que pueda ser utilizada por los empleados en el momento en que se requiera.

En el caso de Almotores, esta información se acumula en la red interna de la empresa a la cual los empleados tienen acceso a través de usuarios personales y se procura, por medio de campañas de cultura organizacional, que los líderes de los equipos motiven a los miembros para que conozcan y visiten de forma frecuente la información que se encuentra condensada.

¿Motiva la organización a los empleados a consultar fuentes externas?

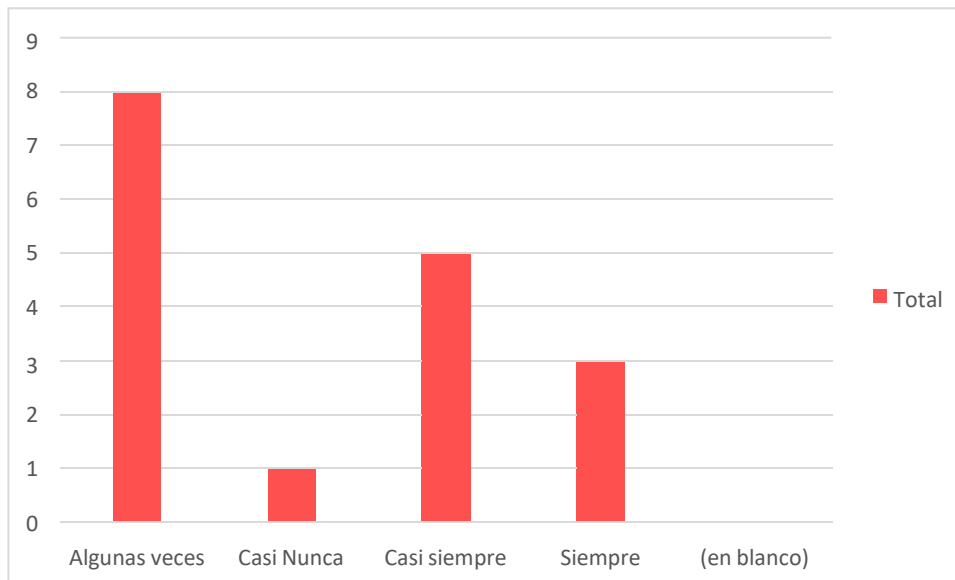


Ilustración 11 Motivación de la empresa a los empleados para consultar fuentes externas

Sin embargo, se espera que la compañía asuma un papel activo en estos procesos, no solamente a través de la acumulación de información, sino también incentivando a los colaboradores para que realicen consultas en fuentes externas que puedan brindar información actualizada y de utilidad.

Desde el análisis de los resultados obtenidos, se demuestra que es un trabajo que se realiza de forma regular, puesto que, cerca del 94% de los encuestados asegura haber sido en algún momento motivado para realizar búsquedas independientes en fuentes externas, ya sea por motivación y necesidad propia o por requerimiento de los líderes de los equipos.

Por otro lado, según la encuesta, existe una visión positiva en general acerca de la red interna de Almotores, sin embargo, los resultados no son tan alentadores a la hora de analizar la respuesta de los colaboradores con respecto a la utilidad de la información presente en esta red, según manifiesta una de las cajeras de la compañía, toda la información se presenta de forma compacta, es una interfaz

amigable y cómoda en la cual se puede navegar con facilidad, pero no cuenta con información que vaya más allá de aspectos generales y a la cual se le pueda adjudicar una utilidad real en el desarrollo de las labores diarias.

3.2.3 Desarrollo del conocimiento.

Nivel general del proceso de inducción. Promedio de respuesta 3.70

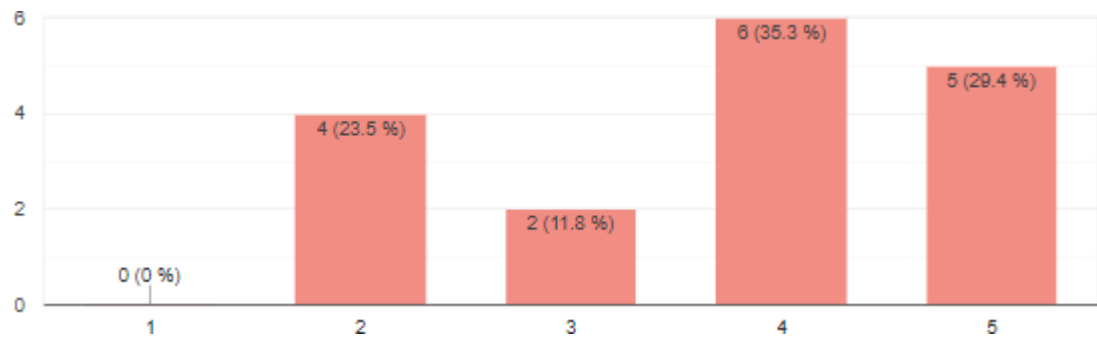


Ilustración 12 Nivel general de los procesos de inducción

Profundidad del proceso de inducción. Promedio de respuesta 3.70

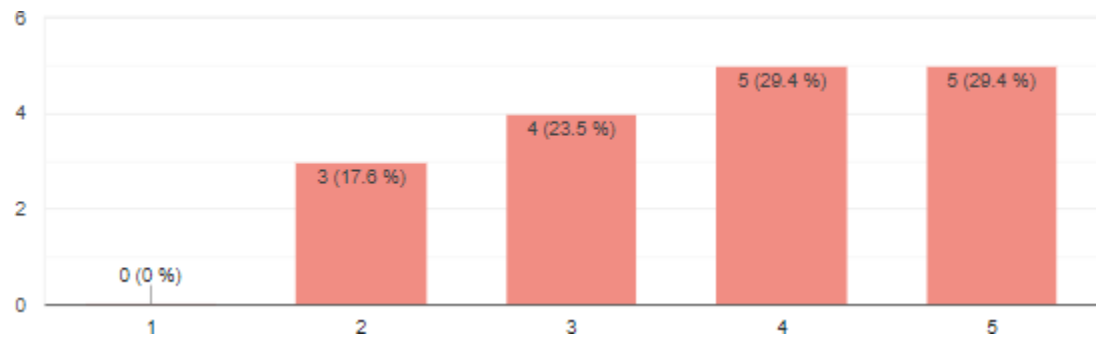


Ilustración 13 Profundidad de los procesos de inducción

Estabilidad de los equipos de trabajo. Promedio de respuesta 4.05

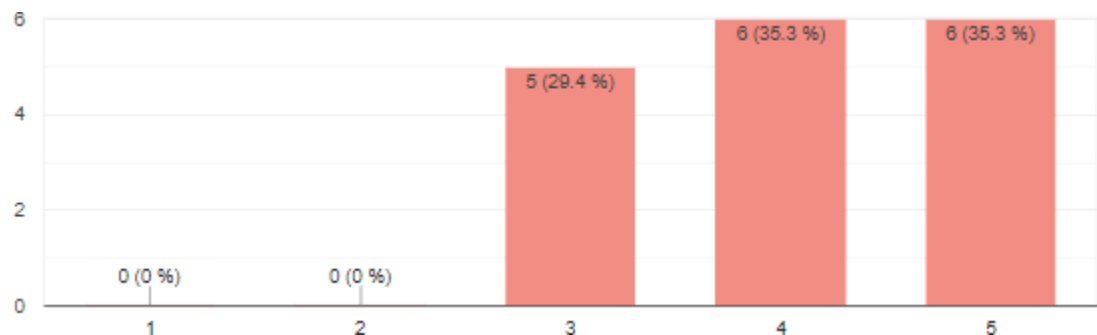


Ilustración 14 Estabilidad de los equipos de trabajo

En cuanto al desarrollo del conocimiento, las encuestas realizadas arrojan un promedio general de 3.82. En esta dimensión se busca descubrir a partir de la información suministrada de forma cualitativa y cuantitativa por parte de los miembros del área, la forma en la cual fluyen las ideas a nivel individual y grupal en función de lograr un crecimiento sostenido en los procesos de innovación y mejora. Para ello, se considera de vital importancia analizar la dinámica y el funcionamiento de los equipos de trabajo y los procesos de inducción que se desarrollan dentro de la compañía en general y en particular dentro de Tesorería, indagando acerca del acompañamiento recibido por parte de los integrantes del equipo.

Según explica la tesorera de la compañía, “todas aquellas personas que ingresan a la empresa, inician su proceso de inducción en el área de gestión del talento humano, donde se entrega información relevante acerca de la empresa, el enfoque de la misma, se procura que la persona conozca todo lo concerniente a los procesos de seguridad dentro de sus funciones, así mismo como reglamentos internos y se le direcciona finalmente hacia quien ejercerá como jefe directo para que sea esta persona quien se encargue de brindar información concreta acerca del puesto asumido”. (jefe Tesorería, 30 enero 2023, comunicación personal)

Generalmente dentro del área procuran que la inducción de las funciones sea apoyada directamente por una persona que las haya ejercido con anterioridad o tenga conocimiento pleno y experiencia relacionada con ese rol, con el objetivo principal de que exista intercambio de información y detalles concretos que ayuden a una adaptación lo más natural posible. Del mismo modo, cabe resaltar que este proceso se apoya de forma activa en la gestión documental de la empresa haciendo uso fundamentalmente de descriptivos de cargo que suelen ser bastante detallados y específicos.

Por otro lado, existen inducciones dentro de la compañía que se brindan a todos los miembros de forma regular y que tienen como objetivo la socialización de cambios es políticas internas, difusión de información o instruir acerca del uso de nuevas tecnologías o nuevos procesos que se planean incorporar.

No obstante, a pesar de lo holístico que a priori parece ser este proceso de inducción a la hora de indagar acerca del mismo entre los miembros del área de Tesorería la respuesta no fue lo suficientemente favorable, ya que, varias personas calificaron como regular y aceptable el proceso de inducción en general y la profundidad del mismo, dando claramente una muestra de insatisfacción con respecto a la experiencia personal y que puede obedecer a una multiplicidad de factores.

En ese sentido, la auxiliar de Tesorería, menciono que en general “los procesos de inducción son completos, pero cuentan con factores externos que pueden afectar el desarrollo de los mismos, ejemplo de esto son las situaciones de urgencia, en las cuales no se cuenta con una persona con la suficiente experiencia a la hora de brindar información del puesto de trabajo o por cuestiones de tiempo el proceso de enseñanza se realiza de forma apresurada”. (Auxiliar de Tesorería, 03 febrero 2023, comunicación personal)

Cabe resaltar que los procesos de inducción con nuevos integrantes no cuentan con una duración establecida, sino que dependen básicamente de la evolución mostrada por parte de la persona.

Sin duda los resultados obtenidos en este apartado demuestran que existen importantes mejoras a realizar en los procesos de inducción que se están llevando a cabo dentro del área y el acompañamiento que se le brinda a los nuevos integrantes, puesto que, en el desarrollo del conocimiento, las inducciones no solamente tienen incidencia clara y directa sobre el desempeño personal de los integrantes de los equipos, sino que además influyen en el nivel de compromiso que asumen los colaboradores a nivel personal con la empresa y por ende reducen la rotación del personal que termina afectando la estabilidad de los equipos de trabajo. Sin embargo, este último es un tema en el cual se trabaja de forma fuerte dentro del área de Tesorería y esto se refleja en la respuesta brindada por parte de los encuestados, quienes en su mayoría consideran que la estabilidad de los equipos de trabajo por medio de la permanencia del personal es favorable y la ubican en un rango satisfactorio.

La líder del proceso, entiende de los efectos negativos del tema e indica que estratégicamente siempre se busca reducir a mínimos la rotación del personal, dado que, son puestos en los cuales se maneja información delicada y confidencial de la compañía que debe ser protegida.

¿La rotación del personal afecta el rendimiento de los equipos de trabajo?

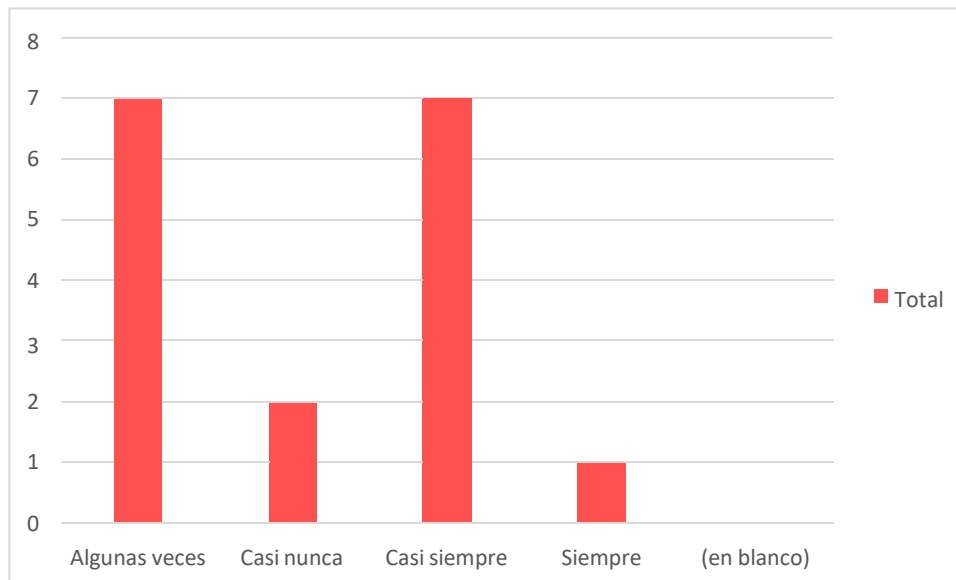


Ilustración 15 Afectación de la rotación del personal sobre el rendimiento de los equipos

Soportando el concepto emitido por la líder del proceso de Tesorería, al indagar entre los encuestados sobre el tema de la rotación del personal y el impacto directo sobre el desempeño en el trabajo, este se convierte en un motivo adicional para cuidar de la estabilidad de los equipos, puesto que, la gran mayoría de personas sostiene que estos se afectan a causa de la poca continuidad de los integrantes. La cajera de la sede norte, puntualiza en que estas afectaciones se presentan “debido a los periodos de adaptación que las personas tienen cuando asumen funciones nuevas y por otro lado, los cambios en hábitos y rutinas de trabajo que se habían establecido con anterioridad”. (Cajera sede norte, 03 febrero 2023, comunicación personal)

En este sentido, es claro entonces el impacto que se genera con estas estrategias en función de garantizar un correcto desarrollo del conocimiento en los colaboradores, ya que, es a través del tiempo y las posibilidades que el mismo

brinda, como se puede generar condiciones para que los equipos de trabajo, sean lo más compactos posible.

3.2.4 Distribución del conocimiento.

Fluidez en el apoyo interdepartamental. Promedio de respuesta 4.05

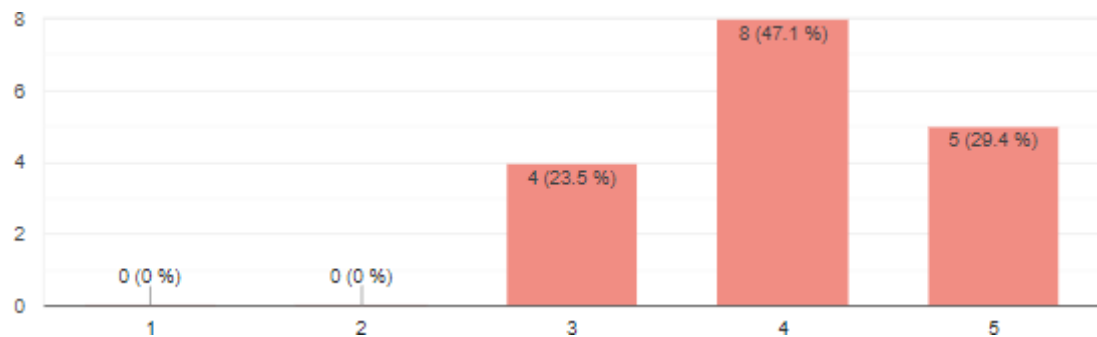


Ilustración 16 Fluidez del apoyo interdepartamental

La distribución del conocimiento dentro del área de Tesorería tuvo en promedio una respuesta general de 4.05. En esta dimensión se realiza especial hincapié en la vinculación constante entre las áreas que componen la empresa, dado que, se considera como uno de los medios de mayor eficiencia para conseguir que el conocimiento sea expandido por toda la compañía.

El apoyo y el trabajo mancomunado entre las áreas que componen la empresa depende en gran medida de la cultura de colaboración y trabajo en equipo que exista a nivel organizacional y que va más allá de la agrupación de personal en función de un objetivo. El área de tesorería tiene como una de sus principales características el vínculo constante con la gran mayoría de áreas que componen la compañía, ya que, de forma directa o indirecta las actividades realizadas por los miembros se relacionan con el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales, contables y demás. En este sentido, la auxiliar de tesorería, resalta la

importancia del apoyo de otras áreas y la comunicación constante con estas, “no solamente para el desarrollo diario de las labores, sino también para contribuir en los procesos de mejora continua, por medio de la distribución organizada de información, la retroalimentación en los procesos y la instrucción constante sobre las falencias y errores”. (Auxiliar de Tesorería, 03 febrero 2023, comunicación personal).

En este contexto, la tesorera puntualizó en la importancia que para la compañía tienen las relaciones humanas y la capacidad de comunicarse asertivamente y bajo medidas respetuosas para conseguir un clima organizacional lo más idóneo posible, en el que la confianza y el compañerismo sean utilizados de manera positiva para trabajar de la mano.

3.2.5 Retención del conocimiento.

Calificación general de los descriptivos de cargo. Promedio de respuesta 3.88

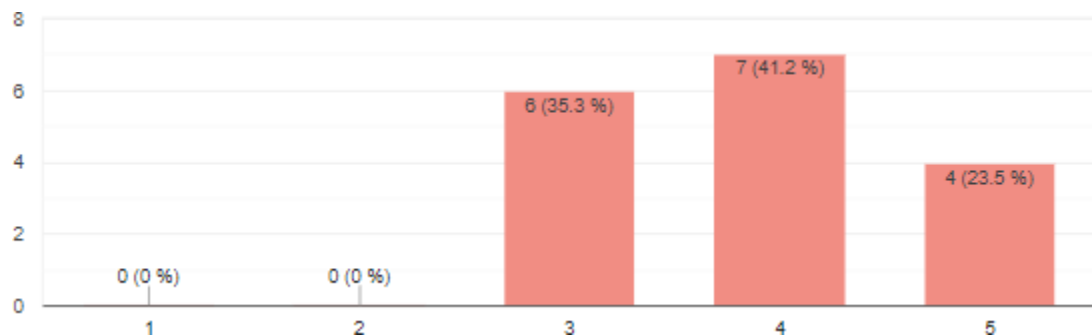


Ilustración 17 Calificación de los descriptivos de cargo

Dotación tecnológica existente. Promedio de respuesta 3.58

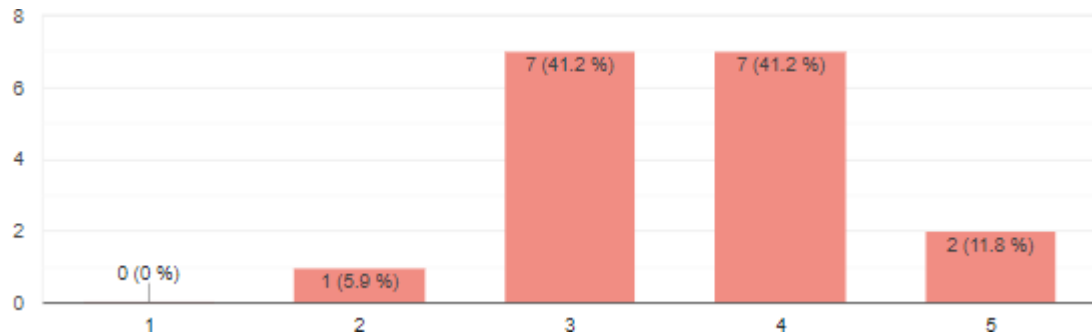


Ilustración 18 Calificación de la dotación tecnológica de la empresa

En cuanto a la retención del conocimiento se analizan dos apartados, que se consideran de importancia para esta dimensión, los descriptivos de cargo, tratando de indagar no solamente la calidad y pertinencia de los mismos, sino la posibilidad de los colaboradores de participar en la creación y actualización de estos elementos y la dotación tecnológica con la cual cuentan los colaboradores del área para desarrollar sus funciones.

En lo concerniente a la calidad y utilidad de los manuales y descriptivos de cargo, que como se mencionó anteriormente se encuentran agrupados en la red interna para que las personas tengan acceso a la información, se evidencia una calificación que a priori podría considerarse como poco favorable para la gestión realizadas por parte de la empresa. En este apartado, la compañía cuenta con manuales y descriptivos de cargo que se renuevan circunstancialmente dependiendo de los cambios que existan en la organización interna y distribución de funciones dentro del área.

En estos procesos de cambio, según sostiene la jefe de tesorería, se trabaja en equipo con el área de gestión del talento humano y quienes están en el momento en cada uno de los puestos, para generar manuales de funciones lo más apegados a la realidad y por ende, que se conviertan en elementos útiles.

Participación de los colaboradores en la creación de manuales y descriptivos de cargo.

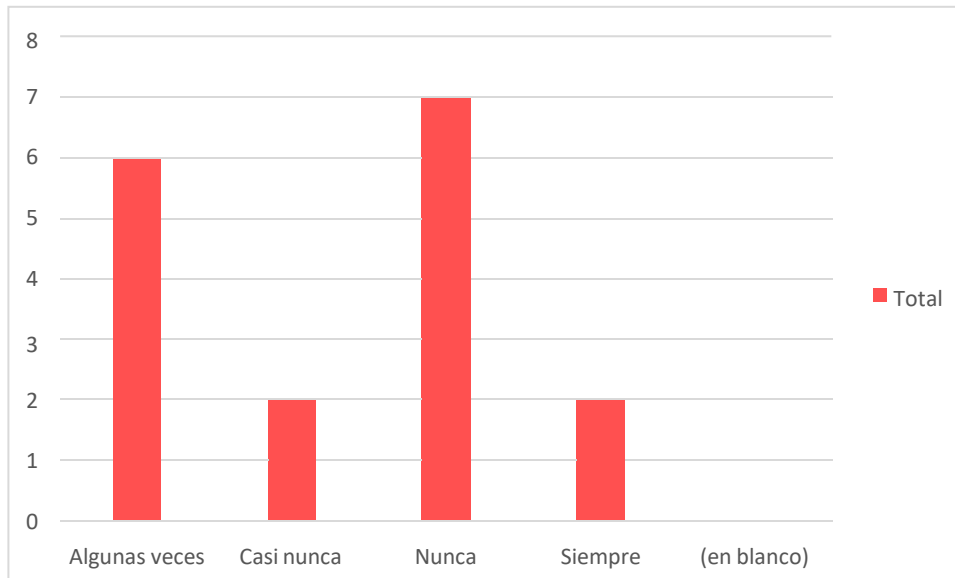


Ilustración 19 Participación de los colaboradores en la creación de descriptivos y manuales de cargo

No obstante, la gran mayoría de los colaboradores aseguran no haber sido parte de la creación de estos elementos, esto puede obedecer fundamentalmente al tiempo que llevan trabajando en el área o a la poca variación en las funciones y distribución de tareas que se ha presentado durante los últimos años, en donde los cambios de mayor magnitud para el área se vivieron durante el año 2020, en el cual como consecuencia del nefasto impacto económico de la pandemia sobre la economía global, la compañía se vio en la obligación de reducir el personal y redistribuir las funciones entre los miembros que permanecieron.

Cabe mencionar también, que según expreso la tesorera de la compañía, “se procura que las personas dentro del área trabajen en equipo y se cuentan con espacios en los cuales quienes están más próximos físicamente en sus puestos de trabajo, pueden nutrirse del conocimiento de la otra persona aprendiendo aspectos de su día a día, el manejo de situaciones y puntualidades de sus tareas, con el

objetivo de contar con alternativas en caso de que existan inconvenientes para alguno de los miembros”. (jefe de Tesorería, 2023, comunicación personal)

Por último, en cuanto a la dotación tecnológica, cabe resaltar que, en casi todos los casos las personas del área de Tesorería, no precisan elementos tecnológicos de alta sofisticación para el desarrollo de sus funciones, a nivel general se hace uso recurrente de computadores básicos, impresoras, sellos protectores, entre otros elementos relacionados.

En este sentido, es curioso la respuesta obtenida por parte de los encuestados, quienes en un gran porcentaje según los datos no consideran que la dotación tecnológica sea buena para el desarrollo de sus funciones, no obstante, la cajera de la sede norte, puntualiza en el aspecto de calidad de los elementos con los cuales se cuenta mencionando, por ejemplo, la capacidad de respuesta tardía de algunos equipos y la falta de otros.

3.2.6 Tabla resumen.

Estrategias de identificación	
Comunicación entre niveles jerárquicos	4,1
Fluidez en la comunicación entre los miembros de la empresa	4,0
Nivel de receptividad a comentarios, inquietudes o preguntas	3,9
Promedio general	4,00
Estrategias de adquisición	
Conocimiento del sector automotriz	3,7
Calidad de la información presente en la INTRANET	3,9
Utilidad de la información presente en la INTRANET	3,7
Promedio general	3,77

Estrategias de desarrollo	
Nivel del proceso de inducción	3,7
Profundidad del proceso de inducción	3,7
Estabilidad de los equipos de trabajo	4,0
Promedio general	3,82
Estrategias de distribución	
Apoyo entre las áreas en momentos de resolver problemas	4
Promedio general	4,00
Estrategias de retención	
Calidad de los manuales y descriptivos de cargo	3,8
Dotación tecnológica	3,5
Promedio general	3,65

Tabla 3 Tabla resumen encuesta

En función de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas, se demuestra que a nivel general los encuestados no tienen la percepción esperada con respecto a las estrategias utilizadas dentro del área de Tesorería para gestionar el conocimiento.

Como se puede observar, en promedio la gran mayoría de respuestas se encuentran ubicadas en el nivel “aceptable” (3) lo cual es un resultado no favorable teniendo en consideración la cantidad de años de existencia del área y las estrategias expuestas por la líder de la misma, en las cuales se evidencia que existe un interés claro por parte de la organización de conseguir crecimientos sostenido en base a los trabajadores y su evolución dentro de la empresa.

Es evidente entonces que existen dificultades a la hora de materializar y poner en práctica las estrategias diseñadas por parte de los líderes y los miembros del equipo de gestión humana, no obstante, es de vital importancia conocer las causales de dicha situación para conseguir entender de forma más amplia las dificultades que

se enfrentan teniendo en consideración las características del área objeto de estudio.

En este sentido, las entrevistas realizadas para enriquecer el análisis de los resultados arrojados por la encuesta, permiten entender los motivos por los cuales en algunas dimensiones las respuestas son realmente bajas, encontrando que existen dimensiones como por ejemplo las de retención, en las cuales existen mecanismos no oficiales o alternativos diseñados por la líder del área para conseguir que el conocimiento y la experiencia obtenida por los colaboradores, pueda ser socializado y ser parte del material de la organización.

Por otro lado, cabe destacar el trabajo que se realiza en lo concerniente a las estrategias de identificación del conocimiento, las cuales se ven favorecidas principalmente por la preocupación de la empresa y sus líderes por construir vínculos de confianza y respeto en los cuales la comunicación se presenta como uno de los factores que más se destacan.

3.2.7 Cruces demográficos.

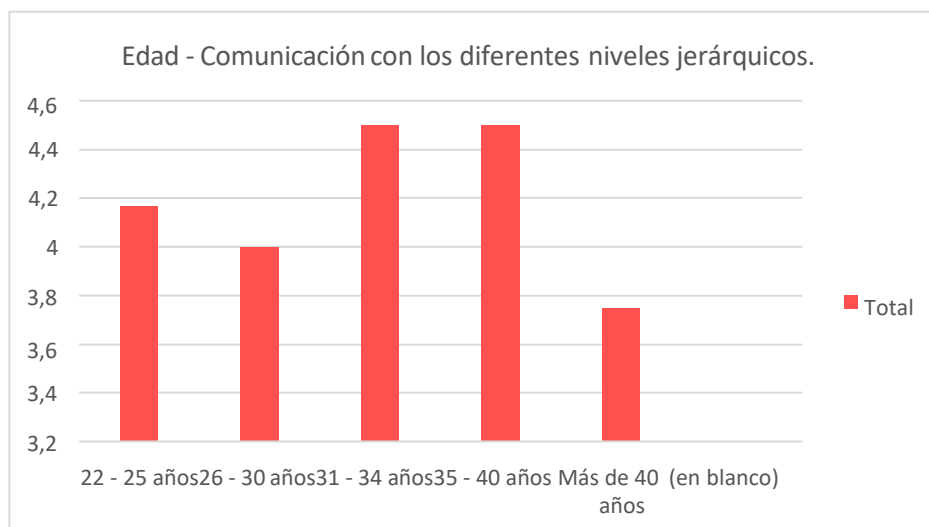


Ilustración 20 Cruce entre la edad y la comunicación con los niveles jerárquicos

La comunicación es un elemento fundamental en organizaciones como Almotores a la hora de trabajar coordinadamente para conseguir rendimientos eficaces. A través de la comunicación entre los miembros de la compañía se logra identificar el conocimiento presente en cada persona y que puede ser de utilidad para la empresa, por ende, se requiere que la comunicación sea lo más fluida posible de forma que, cada individuo encuentre la mayor comodidad para desarrollarse.

No obstante, en organizaciones que cuentan con varios niveles jerárquicos, podrían crearse barreras involuntarias que lleguen a impedir que la comunicación se presente de forma regular por una serie de elementos que pueden ir desde el puesto que se ocupa o incluso la edad de las personas.

En consecuencia, con lo anterior, se estableció la relación existente entre la edad y la comunicación que se presenta con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa, obteniendo resultados que pueden considerarse un punto de partida para crear estrategias que puedan potenciar y mejorar el contacto entre las personas dentro de la organización.

Este cruce de variables demuestra que, dentro de la compañía, las personas que se encuentran entre los 31 y los 40 años son aquellas que mejor perciben su comunicación con los demás niveles jerárquicos, esto puede obedecer a una multiplicidad de factores, entre estos, la experiencia laboral, las habilidades comunicativas obtenidas a través de los años y la madurez personal presente.

En consonancia con esto, se puede ver que las personas entre 22 y 30 años tienen una percepción menor en este apartado, lo cual tendría todo sentido en función de los puntos mencionados anteriormente.

No obstante, en contravía con lo argumentado anteriormente, las personas que cuentan con más de 40 años, fueron quienes señalaron la percepción de menor favorabilidad con respecto a la comunicación con las demás jerarquías de la empresa, lo cual, podría añadir al análisis elementos como el desgaste natural de las relaciones laborales y sociales que se presenta de forma regular en la gran mayoría de organizaciones.

En el apartado comunicacional, es importante entonces analizar profundamente la forma en la cual barreras como la edad pueden afectar la comunicación existente en la empresa, tratando de establecer mecanismos que puedan acercar socialmente a los miembros de la compañía

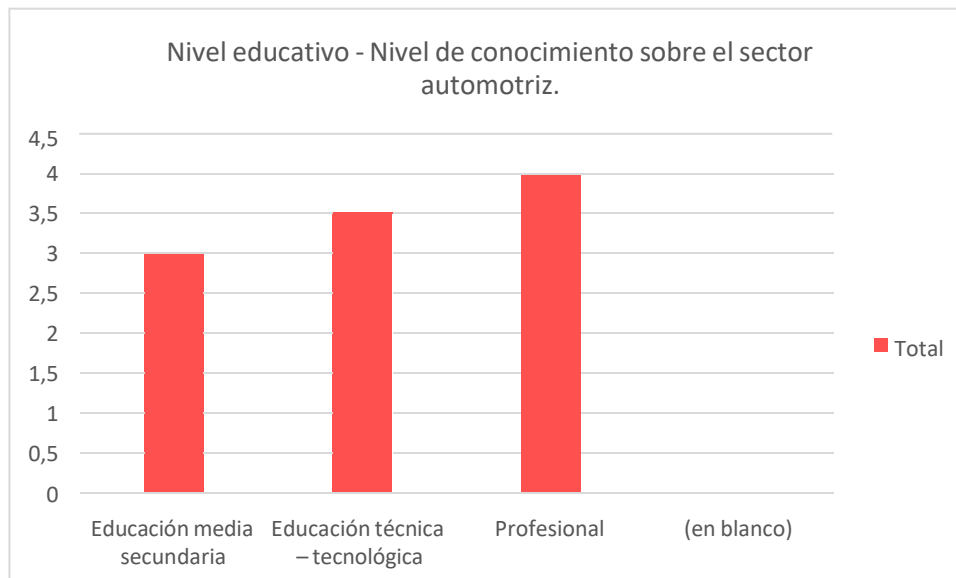


Ilustración 21 Cruce entre el nivel educativo y el conocimiento general sobre el sector automotriz

La formación académica es un claro indicador del nivel de conocimiento con el cual cuenta una persona a la hora de ingresar a una compañía, sin embargo, durante la entrevista realizada a la líder del proceso de Tesorería, se puntualizó en la moderada injerencia que tiene para ella la formación académica a la hora de seleccionar el personal para el área, obstante a esto, se exige un nivel de conocimientos contables, financieros y administrativos básicos que puedan garantizar el correcto desarrollo de las actividades correspondientes a cada cargo.

Esto se debe fundamentalmente a la posibilidad que tiene la organización de adquirir conocimiento a través de la información preexistente en los colaboradores, ya sea obtenida de forma netamente académica o a partir de experiencia laboral.

Al indagar a los encuestados por su nivel de conocimiento acerca del sector en el cual se encuentra Almotores, se procura tener un mapeo general del conocimiento real con el cual cuentan los colaboradores del área de tesorería de lo que significa el sector en el cual trabajan y la injerencia que puede alcanzar una empresa de este tipo.

Lo que se presume entonces al realizar el cruce de esta variable con el nivel educativo, es que a medida que la persona cuente con una formación mayor, habrá logrado y propenderá obtener mayor información general que no tenga que ver directamente con el cargo que desempeña y que pueda afectar directamente a la empresa, entendiendo en mayor medida el entorno y la manera de responder a sus exigencias.

Esta hipótesis se comprueba de forma relativamente moderada, dado que, aunque no existe realmente una diferencia considerable, si es real que las personas con una formación académica mayor manifiestan tener mayor conocimiento general acerca del sector de la empresa en comparación con aquellos que no cuentan con el mismo grado académico.

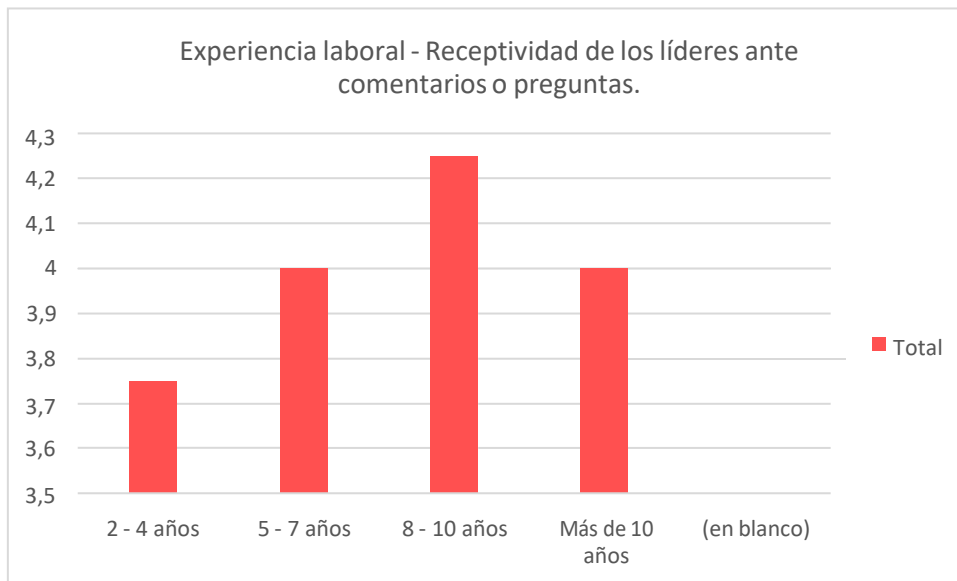


Ilustración 22 Cruce entre la experiencia laboral y la receptividad de los líderes a preguntas o comentarios

La experiencia laboral, suele ser uno de los elementos de mayor preponderancia para los líderes de cualquier compañía a la hora de valorar a los empleados, dado que, las personas que llevan un mayor número de años desempeñando funciones en una o más empresas, suelen contar con mayor conocimiento y además con un bagaje que les permite fluir de forma más cómoda en las situaciones adversas o cambiantes que se pueden presentar.

En función de lo anterior, podría configurarse la hipótesis de que aquellos encargados de liderar los procesos darían mayor receptividad ante los comentarios, inquietudes o sugerencias a aquellas personas con mayor experiencia laboral y que se podría estar perdiendo o dejando de lado lo que pueden llegar a ofrecer las personas de mayor juventud.

En este orden de ideas, la hipótesis planteada trata de demostrarse a través del cruce de la variable demográfica que señala la cantidad de años de experiencia laboral y la tendencia de los líderes a aceptar comentarios o sugerencias provenientes de los colaboradores, encontrando que evidentemente a medida que las personas cuentan con mayor experticia laboral perciben una mayor receptividad por parte de los líderes.

Esta situación podría considerarse como la consecuencia natural de la confianza existente por el nivel de conocimiento superior que se presume tienen estas personas en comparación con quienes recién inician su proceso laboral.

No obstante, se debe considerar que aquellas personas de mayor juventud, tienen la capacidad de entregar elementos de análisis que pueden ser importantes a la hora de interpretar los cambios que se presentan gracias a entornos cambiantes que producen constantes retos para las compañías. En función de ello, se deben generar espacios formales en los cuales se permita a todas las personas asumir un rol participativo con respecto a las cuestiones que atañen el día a día de cada uno de los procesos.

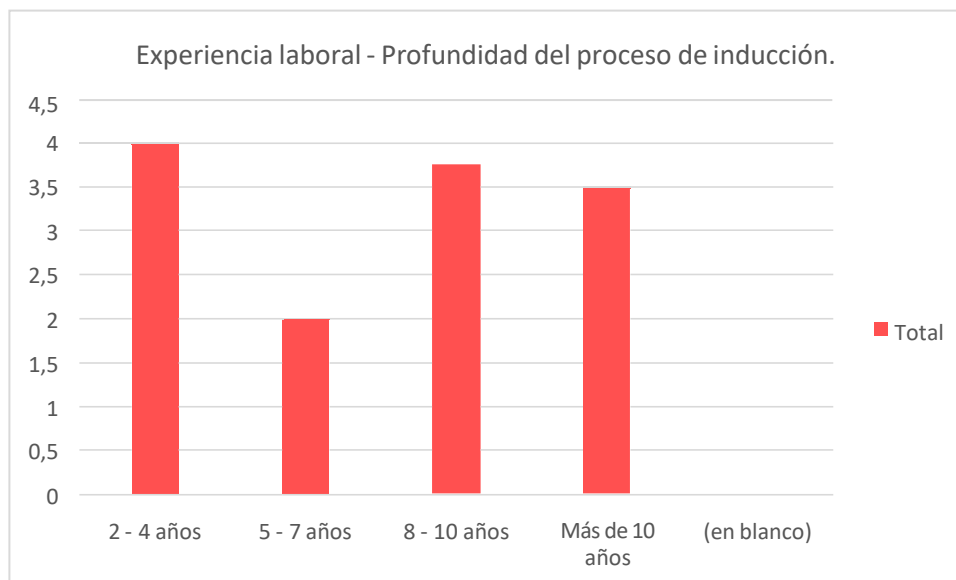


Ilustración 23 Cruce entre la experiencia laboral y la profundidad en los procesos de inducción

Los procesos de inducción son en general la oportunidad con la cual cuentan las organizaciones para brindarle a sus colaboradores actuales o nuevos, conocimiento e información referente a la organización que le sirve como herramienta para ser parte de los diferentes equipos de trabajo. En Almotores, los líderes de cada proceso procuran que las inducciones sean lo más profundas y completas posible, con el

objetivo de que los colaboradores obtengan las bases necesarias para desarrollarse de forma personal y laboral.

No obstante, como manifestó la auxiliar de pagos durante la entrevista realizada, cuando una persona ingresa a la empresa o es trasladada de cargo, existen ocasiones en las cuales, por motivo de la falta de tiempo y la urgencia en la necesidad del personal, este proceso se realiza de forma breve y se da un acompañamiento permanente durante las primeras semanas de labor, lo cual naturalmente obliga al colaborador a descubrir por cuenta propia muchos aspectos relevantes al puesto y a la empresa.

En función de esta situación y entendiendo que el área de Tesorería convive constantemente en la vertiginosidad del día a día propia de la naturaleza de sus obligaciones se podría confiar en la experiencia laboral de las personas que ingresan al área y no profundizar en el proceso de inducción, es decir, realizar procesos más superficiales en función de la cantidad de años de experiencia laboral con la que cuente la persona.

No obstante, a pesar de que ciertamente son las personas con menor experiencia quienes perciben mayor profundidad en sus procesos de inducción, la diferencia real con quienes poseen más de 8 años trabajando no es suficiente como para concluir que los procesos de inducción y su profundidad dependan en el área de la cantidad de años de experiencia de la persona.

3.3. Plan de fortalecimiento

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento de gestión del conocimiento enfocado en la generación de procesos y actividades que contribuyan al crecimiento de la organización y del talento humano que la compone.

PLAN DE MEJORAMIENTO - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ALMOTORES.							
Dimensiones de la G.C.	Practica	Prioridad Tiempo	Objetivo	Actividad	Costo	Indicadores	Responsables
Identificación del conocimiento.	Mejoramiento de la receptividad de ideas formuladas por los colaboradores.	Baja. - Ejecución 3 meses	Fomentar en los colaboradores la proposición de ideas de mejora.	Crear programas que permitan a los miembros de la organización formular y presentar proyectos encaminados a la mejora de la empresa.	\$ 5.000.000 Presupuesto estimado para la ejecución del proyecto elegido.	Proyectos presentados por los <u>colaboradores</u> Proyectos totales de la empresa.	área de gestión del talento humano - líderes de cada área.
Adquisición del conocimiento.	Vincular fuentes externas	Alta. - Ejecución 6 meses	Formar alianzas con fuentes externas de conocimiento que permitan nutrir a la organización.	Conseguir que fuentes externas, como proveedores y centros educativos especializados brinden apoyo en la adquisición de conocimiento por parte de los empleados	5 horas laborales por semana.	Nuevos acuerdos <u>conseguidos</u> Acuerdos totales de la empresa con fuentes externas.	área de gestión humana.

Desarrollo del conocimiento	Crear mediciones periódicas para evaluar el nivel de conocimiento.	Alta. - Ejecución 3 meses	Monitorear el crecimiento en el nivel de conocimiento por parte de los colaboradores.	Realizar evaluaciones y conversatorios en los cuales los empleados pongan de manifiesto su conocimiento.	10 horas laborales por semana	<u>Número de evaluaciones aplicadas.</u> Número total de colaboradores	área de gestión del talento humano - líderes de cada área.
Retención del conocimiento	Mejorar progresivamente las herramientas tecnológicas de la empresa	Media. - Ejecución 12 meses	Brindar la dotación tecnológica necesaria para mejorar los servicios prestados	Realizar inversión en compra y actualización de equipos.	\$ 20.000.000 Mensuales	<u>Solicitudes de soporte recibidas</u> Solicitudes de soporte en meses anteriores	área de sistemas.

	Actualización de y de periódica descriptivos manuales de cargo	Alta. - Ejecución 6 meses	Conseguir que los conocimientos de los colaboradores con respecto a su puesto queden debidamente documentados.	Crear estrategias para que los colaboradores de forma periódica brinden actualizaciones acerca de sus funciones.	20 horas laborales por semana	Número de documentos <u>actualizados</u> Número total de documentos	área de gestión del talento humano - líderes de cada área.
Distribución del conocimiento	Crear contenido multimedia para difundir información relevante	Media. - Ejecución 2 meses	Conseguir alternativas de difusión acordes a las tendencias de comunicación.	Creación de y videos capsulas informativas.	10 horas laborales por semana	Contenido multimedia <u>creado</u> Número de respuesta de los colaboradores	área de gestión humana.

	Fomentar la creación de espacios entre áreas vinculadas	Baja. - Ejecución 6 meses	Evitar las islas informacionales en la empresa	Proponer reuniones y conversatorios entre áreas vinculadas. Ejemplo Tesorería - Contabilidad, Taller Repuestos, entre otras	5 horas de trabajo por semana	<u>Espacios creados</u> Número total de áreas de la empresa.	Lideres de cada área.
--	---	---------------------------	--	---	-------------------------------	---	-----------------------

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

El sector automotriz se caracteriza entre otras cosas por la alta competitividad existente entre sus protagonistas, en este escenario es fundamental que organizaciones como Almotores promuevan y construyan estructuras enfocadas en generar ventajas competitivas únicas y difícilmente reproducibles en las demás empresas del sector, bajo esta necesidad, el talento humano de la organización y el nivel de conocimiento presente en las personas puede convertirse en un baluarte a la hora de enfrentar entornos cambiantes que amenacen la posición comercial y la estabilidad de la compañía.

Es preciso entonces indagar acerca de los procesos de gestión del conocimiento dentro de la empresa, buscando conocer el estado actual de los mismos y las posibles alternativas de crecimiento pensando en el futuro organizacional.

Almotores es una empresa que procura generar conexión con los clientes y partes interesadas en base al servicio prestado por sus colaboradores, es decir, posicionarse a partir de valores claros que le sirvan para generar confianza tanto hacia el exterior de la compañía como también a nivel interno.

Con la presente investigación se consiguió a nivel general revisar de forma descriptiva el estado actual y la manera en la cual se ha gestionado el conocimiento por parte de las áreas encargadas y los líderes de las mismas, conociendo los cimientos y principales procesos de la gestión que se encuentra enfocada principalmente en la comunicación y el vínculo entre las personas como estrategia de circulación del conocimiento.

No obstante, es válido resaltar que la compañía cuenta con falencias relacionadas principalmente con la formalización de procesos encaminados a fortalecer dimensiones como la adquisición del conocimiento, en la cual la empresa actualmente no se encuentra aprovechando al máximo las posibilidades de ejecución estratégica que entrega la tecnología, puesto que, más allá del recurso de la intranet, no se evidencia el uso de otras herramientas. Por otro lado, las estrategias de la compañía para conseguir que los colaboradores se motiven a conseguir información de forma particular no tienen la suficiente consistencia como para considerar a esta una manera de adquirir conocimiento.

Por su parte, en cuanto a la distribución del conocimiento, se debe resaltar entre otras cosas el apoyo constante que existe entre las áreas relacionadas y el espíritu colectivo que se ha conseguido formar en la empresa, no obstante, la realidad es que la empresa necesita ejecutar estrategias concretas enfocadas en retener el conocimiento de los colaboradores, dado que, el hecho de no captar la información y el saber hacer podría ocasionar reprocesos, islas de información, fugas de conocimiento, dependencia de las personas y demás dificultades dentro de las áreas y los diferentes equipos de trabajo.

Algunas de las dimensiones antes mencionadas se encuentran con bajo nivel de control y coordinación por parte de los líderes, puesto que, el nivel de injerencia por parte de la empresa es mínimo y se espera que los colaboradores sean capaces de gestionarse de forma autónoma y conseguir ser eficientes en base a iniciativas propias. En consecuencia, existen practicas informales de las cuales la organización no cuenta con la suficiente información como para incorporarlo a la estructura de trabajo y a los procesos puntuales de gestión del conocimiento.

De esta forma, se plantea un plan de mejoramiento principalmente enfocado en fortalecer a la organización en función de mejorar los procesos existentes y formalizados en la compañía e iniciar paulatinamente con la incorporación de

prácticas dirigidas a mitigar las falencias existentes, puesto que, se entiende que la gestión del conocimiento debe arraigarse en la estructura de Almotores de forma estable para que acompañe el crecimiento incremental de la empresa en otras áreas.

A nivel general se debe resaltar el trabajo que existe por parte de la compañía y el esfuerzo que se realiza por trabajar en la gestión del conocimiento, se debe mencionar como una virtud por parte de la gerencia el hecho de enfocarse principalmente en las personas, la comunicación y confianza entre ellas, dado que, es un valor fundamental en una empresa que espere generar impacto a través del desempeño de los colaboradores. Se trata de una organización que procura mantener una imagen corporativa alineada con los valores de convivencia y concertación, motivo por el cual se entiende que la comunicación adquiere un valor preponderante.

Se debe mencionar que existen algunas limitaciones a nivel organizacional a la hora de construir estrategias y procesos de gestión del conocimiento, la gran mayoría de áreas cuentan con personal distribuido por varias de las sedes de la compañía, en las cuales se trabaja de forma distinta en comparación con las demás, ya sea por cuestiones de tamaño, numero de colaboradores, flujo de clientes o demás. Esta particularidad obliga a los lideres a diseñar sub estrategias que se adapten a las características que se enfrentan en cada lugar, dificultando un trabajo uniforme con todos los involucrados.

Por otro lado, la tecnología brinda alternativas importantes en la gestión del conocimiento, la disponibilidad y el flujo de la información para agilizar el trabajo de todos los equipos, no obstante, en la practica la incorporación de estas herramientas suelen ser costosas y por tanto difícilmente implementadas por parte de compañías como Almotores en la cual el tema tecnológico no tiene directa relación con el núcleo de negocios.

Sin embargo, a pesar de la dificultad económica y logística que supone la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento, en el futuro cercano es inevitable realizar investigaciones que lo relacionen puesto que, la tecnología contribuye al mejoramiento del nivel competitivo, ayuda en la ejecución de labores especializadas, el desarrollo logístico y es un aliciente en lo concerniente a la seguridad de la información, lo cual, para empresas como la analizada en el presente estudio es fundamental por la sensibilidad de los datos que se manejan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda presentar el plan de mejoramiento propuesto, con la finalidad de obtener la aprobación e iniciar la ejecución progresiva del mismo, teniendo en consideración todas las actividades y su nivel de premura.
- Es importante mantener en el tiempo las iniciativas de mejoramiento, entendiendo que requieren de un periodo de implantación, maduración y esfuerzo para entregar los resultados esperados y a su vez, generar conciencia en todos los miembros de la compañía y principalmente en los líderes de la misma, en función de construir mancomunadamente una cultura de conocimiento que consiga uniformidad en los procesos y la forma en la cual los mismos se comunican.
- Desde la gestión humana que es el área por excelencia encargada de los procesos de gestión del conocimiento se debe procurar conseguir herramientas y alternativas que aumenten de forma progresiva el control organizacional sobre todos los procesos dentro de las áreas, tratando de que se conviertan en parte de la empresa y dejen de pertenecer a grupos o individuos particulares.

- Por otro lado, Almotores debe aprovechar la posición comercial y el reconocimiento con el cual cuenta como empresa para vincular a agentes externos (proveedores, centros educativos, entes gubernamentales, etc.) que contribuyan a mejorar los procesos dentro de la organización tanto en la actualidad como pensando en el futuro con escenarios globalizados para los cuales se debe de estar preparado si se desea fructificar las oportunidades nacientes.

CAPITULO 6: BIBLIOGRAFIA

Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197.

Andersen, A. (1999). Modelo de la Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen. Recuperado el 24 enero de 2007, de www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp

ANDI, (01 de Febrero de 2022). ANDI y Fenalco: en enero de 2022 se matricularon 17.391 vehículos nuevos presentando un crecimiento del 21,4% respecto a enero de 2021. Andi.com.

<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15898-sector-automotor-sera-protagonista-en-l>.

Angulo, E., & Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. Negotium: revista de ciencias gerenciales, 4(11), 2.

Alfaro Calderón, G. G., & Santoyo, G. (2011). Convergencia de los modelos de gestión del conocimiento. Ciencias empresariales, 38.

Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento.

Cardozo Ramírez, P. C. (2018). Importancia de la gestión del conocimiento y el talento humano en el desarrollo e innovación de la empresa.

- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Ediciones Díaz de Santos.
- Córdova, F. M., & Gutiérrez, F. A. (2018). Knowledge management system in service companies. *Procedia computer science*, 139, 392-400.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.
- Durán, N. D. O., & Cifuentes, C. L. C. (2015). Un acercamiento a los enfoques de investigación y tradiciones investigativas en educación. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 3(1-2), 24-34.
- De Moreno, I. F. (2009). La sociedad del conocimiento. *Revista Científica General José María Córdova*, 5(7), 40-44.
- Echeverry, C. E. M., & Trujillo, M. L. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual universidad católica del norte*, (38), 158-170.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- González, F. A., & Maranto, M. (2015). Fuentes de información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.
- González, C. R. G. (2014). Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario. *Acta Universitaria*, 24(1), 60-68.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Herrera, T. J. F., Quejada, R., & Payares, J. G. P. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Juárez, L. E. V., de Lema, D. G. P., & Guzmán, G. M. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME. Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, (70), 50-62.

La República, (12 de septiembre de 2022). Pese a crisis, el sector automotor ya supera en 5,1% cifra de niveles de prepandemia.

<https://www.larepublica.co/empresas/pese-a-crisis-el-sector-automotor-ya-supera-en-5-1-cifra-de-niveles-de-prepandemia-3340402>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa

Molina, J. L., & Serra, M. M. (2001). La gestión del conocimiento en las organizaciones. LibrosEnRed.

Montejo, Y. C., & Sousa, H. P. (2021). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. Bibliotecas. Anales de investigación, 222-227.

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 97-102.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento, 1-9.

Nonaka, Ikujiro., & Takeuchi, Hirotaka. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press. United Kingdom

Ochoa Jiménez, S., & Flores López, J. G. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica.

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano—Arquitectónico.

Obez, R. M., Avalos Olivera, L. I., Steier, M. S., & Balbi, M. M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa:

proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE.

Pardo Martínez, L. P. (2013). Gestión del talento humano. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales AC (RCIEG), 4(1), 60-71.

Peluffo, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público. ILPES.

Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Article. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2099/2945>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico, 8(34).

Segarra Ciprés, M. (2006). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Universitat Jaume I.

Tsai, (2001). Firm performance and innovation success

Tejedor B., Aguirre A., (1998) "Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", Boletín de estudios económicos España.

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.

Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos.

Vega-Jurado, J., & Schmutzler, J. (2017). Determinantes del uso de fuentes externas de conocimiento en los procesos de innovación empresarial: la importancia de la dimensión regional. Espacios, 38(19), 22-40.

Valenzuela, V. M. G., Ariza, L. C. M., & Bautista, F. P. (2021). Relación entre las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento en empresas industriales ubicadas en Bucaramanga, Santander. *I+ D Revista de Investigaciones*, 16(2), 47-57.

Zúñiga, C. Q., & Martínez, W. F. R. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366.

ANEXOS

ANEXO 1 Guía de entrevista

- Sección 1. Información general

1.1 Presentación personal (con el objetivo de que la persona describa libremente sus datos demográficos)

1.2 Historial académico, laboral (con el objetivo de que la persona cuente aquellos puestos que ha desempeñado en Almotores o en otras empresas).

1.3 Cargo que desempeña en la empresa.

- Sección 2. Identificación del conocimiento.

2.1 ¿Que tan fluido considera usted que es la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa?

2.2 ¿Considera usted que cuenta con habilidades que no son utilizadas en el desarrollo de sus actividades? ¿Cuáles?

2.3 ¿Reconoces que la empresa cuente con estrategias para gestionar el conocimiento? ¿Cuales?

- Sección 3. Adquisición de conocimiento.

3.1 ¿Con que frecuencia realizas la búsqueda de información correspondiente al sector automotriz o información que pueda ser de utilidad para el desarrollo de tus funciones?

3.2 ¿Existe algún tipo de estrategia por parte de la empresa para motivar a los empleados a buscar información correspondiente a temas relacionados con el sector o el puesto que desarrollan?

3.3 ¿Con que frecuencia y finalidad visita usted la red interna de la organización (INTRANET)?

- Sección 4. Desarrollo del conocimiento.

4.1 ¿Que tan profundo consideras que fue tu proceso de inducción?

4.2 ¿Existen en la empresa estrategias para la medición del rendimiento de los colaboradores? ¿Cuáles?

4.3 ¿Consideras que la rotación del personal, es decir, la llegada de nuevos integrantes a los equipos de trabajo, afectan drásticamente los procesos?

- Sección 5. Distribución del conocimiento

5.1 ¿Que tan fluido es el apoyo entre las áreas o departamentos de la empresa a la hora de resolver problemas?

5.2 ¿Los jefes exigen reuniones interdepartamentales para compartir acontecimientos, logros o dificultades?

5.3 ¿La organización realiza talleres o charlas en los cuales usted ha participado?

5.4 ¿Consideras que existe alguna oportunidad de mejora en los procesos de comunicación que se utilizan?

5.5 ¿Existen espacios formales en los cuales se pueda compartir conocimientos o información entre los miembros del área?

- Sección 6. Retención del conocimiento.

6.1 ¿Has participado en la creación de manuales o descriptivos de cargo referentes al puesto que desempeñas?

6.2 ¿Que tan frecuentemente se realizan trabajos en equipo al interior del área?

6.3 ¿Tecnológicamente consideras que la organización suple con las herramientas necesarias?

- Sección 7. Análisis de la organización.

7.1 En base a su experiencia dentro de la organización, podría usted señalar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que interprete existen en Almotres con respecto a la gestión del conocimiento.

ANEXO 2. Guía de encuesta.

Sección 1. Información demográfica.

1.1 Indique el rango de edad en el cual se encuentra actualmente

1. 22 – 25 Años
2. 26 – 30 Años
3. 31 – 35 Años
4. Mas de 35 Años

1.2 Indique su genero

1. Masculino
2. Femenino
3. Prefiere no definirlo

1.3 Nivel educativo alcanzado

1. Educación media secundaria
2. Educación técnica – tecnológica
3. Profesional
4. Especialización

1.4 Años de experiencia laboral

1. 1 – 3 años
2. 4 – 7 años
3. 7 -10 años
4. Más de 10 años

1.5 Mencione el puesto que desempeña usted en la empresa.

En relación a la Gestión del Conocimiento que sigue su empresa, califique por favor los siguientes procesos de acuerdo a su nivel de calidad donde 1 es malo 2 es regular 3 es aceptable 4 bueno 5 muy bueno:

Sección 2. Identificación del conocimiento.

2.1 En general como calificarías la comunicación que tienes con lo diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

2.2 Como calificaría la fluidez en la comunicación que sostiene con los integrantes de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Como calificaría el nivel de receptividad de los miembros de la empresa hacia solicitudes, preguntas o comentarios.

Sección 3. Adquisición del conocimiento

3.1 Como calificaría el nivel de conocimiento del sector automotor que tienes actualmente.

3.2 Como califica usted la información existente en la red interna (INTRANET) de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 En cuanto a la utilidad, como considera usted la información existente en la red interna (INTRANET) de la empresa.

• Sección 4. Desarrollo del conocimiento.

4.1 Como calificarías el proceso de inducción que recibiste al ingresar a la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Que tan profundo consideras que fue tu proceso de inducción

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Como calificaría usted la estabilidad de los diferentes equipos de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Sección 5. Distribución del conocimiento

5.1 Que tan fluido es el apoyo entre las áreas o departamentos de la empresa a la hora de resolver problemas.

- Sección 6. Retención del conocimiento.

6.1 Como califica usted los descriptivos de cargo y manuales que existen referentes al cargo que desempeña.

6.2 Como consideras que es la dotación tecnológica con la cual cuenta la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En relación a la Gestión del Conocimiento que sigue su empresa, califique por favor los siguientes procesos de acuerdo a la escala nominal.

7.1 ¿La organización motiva a los empleados para indagar y conseguir información referente al puesto que desarrollan?

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Muchas veces

7.2 ¿La empresa realiza estrategias para medir el rendimiento de los colaboradores?

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Muchas veces

7.3 ¿La rotación del personal afecta drásticamente el rendimiento de los equipos de trabajo?

- Nunca

- Casi nunca
- Algunas veces
- Muchas veces

7.4 ¿La empresa organiza reuniones, talleres o charlas?

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Muchas veces

7.5 ¿Ha participado usted en la creación de manuales o descriptivos de cargo?

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Muchas veces