

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA TECNOLÓGICA: UN ENFOQUE DESDE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LOS PROCESOS INTERNOS**

JUAN CARLOS ROMERO JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI-VALLE

2024

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA TECNOLÓGICA: UN ENFOQUE DESDE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LOS PROCESOS INTERNOS**

JUAN CARLOS ROMERO JIMÉNEZ

DOCENTE:

DRA. LILIANA MINELLY ROMO MELO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI-VALLE

2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	12
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Aproximación del problema.....	12
1.2 Antecedentes del problema	15
1.3 Sistematización del problema.....	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Justificación.....	19
1.6 Marco referencial	21
1.6.1 Marco teórico-conceptual	21
1.6.2 Antecedentes de la investigación.....	39
1.6.3 Marco contextual.....	46
1.6.4 Marco legal	50
1.7 Metodología	51
1.7.1 Tipo de investigación	51
1.7.2 Método de investigación.....	52
1.7.3 Unidad de análisis.....	53
1.7.4 Tipo de información	56
CAPÍTULO II	57
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA SIESA:	57
PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS	57
2.1 Dinámica administrativa del grupo SIESA	57
2.1.1 Estrategias de comunicación y difusión de conocimientos en SIESA	59
2.1.2 Cadena de valor grupo SIESA.....	62
2.2 Procesos de comunicación y gestión del conocimiento en el área servicio al cliente SIESA	65
CAPÍTULO 3.....	76
TOMA DE DECISIONES EN LOS PROCESOS DE LA TRANSFERENCIA DE LA	
INFORMACIÓN.....	76
3.1 Transferencia de la información en el área de servicio al cliente.....	77

CONCLUSIONES	86
LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modos para la creación del conocimiento.....	17
Figura 2 Ciclo Información-Decisión-Acción.....	36
Figura 3 Gráfica del crecimiento del sector tecnológico de Software en Colombia 2010-2018	47
Figura 4 Gráficas evolución de la partición de las TIC en el PIB de Colombia	48
Figura 5 Línea del tiempo sobre el ciclo vital Grupo SIESA.....	57
Figura 6 Estructura organizacional SIESA.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1 Cadena de valor de hardware.....	62
Grafica 2 Cadena de valor articulada por clústeres	63
Grafica 3 Cadena de valor Software.....	63
Grafica 4 Cadena de valor en servicio al cliente	64
Grafica 5 Cadena de valor articulada con producción, servicios de soporte y comercial ...	64
Grafica 6 Gestión del conocimiento como base del planteamiento estratégico	65
Grafica 7 Reconocimiento de líderes de grupo	66
Grafica 8 Apoyo en equipo.....	67
Grafica 9 Sobre definición de política de reconocimiento a las nuevas ideas y proyecto...	68

Grafica 10 Adaptación a cambios de versiones dentro de las diferentes áreas de trabajo ..	68
Grafica 11 Identificación de recomendaciones de los clientes para mejorar procesos, productos y servicios	70
Grafica 12 Consideración de que la principal fuente del conocimiento son los clientes	71
Grafica 13 Programas de capacitación	72
Grafica 14 Conocimiento de las especificaciones requeridas por los clientes	73
Grafica 15 Integración cliente- empresa- competidores.....	74
Grafica 16 Evaluaciones a los cambios de versiones para adaptarlos sin demoras a los procesos internos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de los modelos de gestión de conocimiento.....	31
Tabla 2 Tipos de conocimiento explícito y tácito.....	33
Tabla 3 Enfoques teóricos sobre la toma de decisiones	35
Tabla 4 Modelos de gestión de conocimiento	40
Tabla 5 Empresas de desarrollo de software	49
Tabla 6 Muestra participante de la investigación	52
Tabla 7 Caracterización del área	53
Tabla 8 Formato de entrevista cualitativa.....	53

Tabla 9 Matriz de operacionalización de las variables de estudio	54
Tabla 10 Instrumento diseñado para recopilar información sobre los procesos de gestión de conocimiento en la organización SIESA.....	55
Tabla 11 Valores corporativos SIESA.....	60
Tabla 12 Producto y servicios SIESA 2022	60

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA TECNOLÓGICA: UN ENFOQUE DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LOS PROCESOS INTERNOS

Juan Carlos Romero
Jiménez¹, Tutora: Liliana
Romo Melo²

1. Administrador de empresas y Especialista en Mercadeo de Servicios, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias de la Administración, Grupo de Investigación en Inteligencia de Negocios e Ingeniería del Conocimiento, ORCID - 0009-0007-3850-748X, Cali, Colombia, juan.romero.jimenez@correounivalle.edu.co.
2. Ph.D en Ingeniería de Computadores, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Grupo de Investigación en Inteligencia de Negocios e Ingeniería del Conocimiento, ORCID - 0000-0002-0652-4433, Cali, Colombia, liliana.romo@correounivalle.edu.co.

Resumen: Los avances tecnológicos han propiciado nuevas formas de comunicarse y de acceder al conocimiento generando transformaciones en la estructura de las relaciones a nivel político, cultural, económico y social. Autores como Abadal (2001) y Forero (2009) señalan que, estos cambios impactan en los sectores económicos relacionados con el campo del conocimiento, la información y la tecnología. En este contexto, la Gestión del Conocimiento se ha convertido en un factor clave de competitividad empresarial para orientar acciones de innovación, propiciando mecanismos que facilitan la creación, transformación y transferencia de conocimiento entre los colaboradores en una organización.

Para Valencia, Cabañas y Herrera (2016) y Rojas y Torres (2017), la Gestión del Conocimiento es una disciplina que ofrece procesos de mejora en la eficacia, eficiencia y calidad de los productos o servicios mediante la aplicación de estrategias que facilitan la innovación. Asimismo, permite diseñar, ejecutar y evaluar procesos planificados, donde se identifican adecuadamente los activos del conocimiento que expresan valor agregado para la organización.

Este trabajo presenta un análisis de los procesos en el área de servicio al cliente en una empresa tecnológica: un enfoque desde la gestión del conocimiento para potenciar los procesos internos, en la que se evalúan los factores clave de la Gestión del Conocimiento para el análisis de procesos aplicados en el área de servicio al cliente en una empresa generadora de conocimiento del sector tecnológico de Cali. La Investigación es de tipo descriptivo-analítica, y la metodología de análisis de información es cualitativa. En ella se describen y analizan de forma detallada los procesos de Gestión del Conocimiento que realiza la organización para identificar oportunidades de mejora que contribuyan a innovar los procesos internos del área de servicio al cliente. El objetivo final de la investigación es optimizar los procesos para orientar, gestionar, difundir e integrar los conocimientos de la empresa adecuándose a las nuevas circunstancias del entorno.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Estrategia Organizacional, Innovación, Servicio al Cliente, Administración.

ANALYSIS OF PROCESSES IN AREAS OF CUSTOMER SERVICE IN A TECHNOLOGICAL COMPANY: AN APPROACH FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO BOOST INTERNAL PROCESSES

Abstract: Technological advances have led to new ways of communicating and accessing knowledge, generating transformations in the structure of relationships at a political, cultural, economic and social level. Authors such as Abadal (2001) and Forero (2009) point out that these changes impact the economic sectors related to the field of knowledge, information and technology. In this context, Knowledge Management has become a key factor of business competitiveness to guide innovation actions, promoting mechanisms that facilitate the creation, transformation and transfer of knowledge among collaborators in an organization

For Valencia, Cabañas and Herrera (2016) and Rojas and Torres (2017), Knowledge Management is a discipline that offers improvement processes in the effectiveness, efficiency and quality of products or services through the application of strategies that facilitate innovation. Likewise, it allows the design, execution and evaluation of planned processes, where the knowledge assets that express added value for the organization are adequately identified.

This work presents an analysis of the processes in the area of customer service in a technology company: an approach from knowledge management to enhance internal processes, in which the key factors of Knowledge Management are evaluated for the analysis of processes applied in the area of customer service in a knowledge-generating company in the technology sector of Cali. The research is descriptive-analytical, and the information analysis methodology is qualitative. It describes and analyzes in detail the Knowledge Management processes carried out by the organization to identify opportunities for improvement that contribute to innovating the internal processes of the customer service area. The final objective of the research is to optimize the processes to guide, manage, disseminate and integrate the company's knowledge, adapting to the new circumstances of the environment.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Strategy, Innovation, Customer Service, Administration

INTRODUCCIÓN

Las sociedades actuales presentan nuevas formas de comunicarse y de acceder al conocimiento, lo que implica transformaciones en la estructura de relaciones en los ámbitos políticos, culturales, económicos y sociales donde juega un papel relevante los avances técnicos y tecnológicos de las telecomunicaciones. Autores como Abadal (2001) y Forero (2009), señalan que los cambios impactan en los sectores económicos directamente relacionados con el campo del conocimiento, la información y la tecnología.

En este contexto, la gestión del conocimiento se constituye como un ámbito de estudio en el área de organización empresarial para orientar acciones claves de innovación y competitividad de las organizaciones, partiendo de la reflexión sobre los mecanismos que se expresan dentro de la gestión administrativa como la creación, transformación y transferencia de conocimiento por parte de todos los colaboradores. Estos procesos de la gestión de conocimiento se encuentran dentro del campo investigativo como uno de los paradigmas de la gestión empresarial en los últimos años.

Para Valencia, Cabañas y Herrera (2016) y Rojas y Torres (2017), la gestión del conocimiento es una disciplina que ofrece procesos de mejoramiento en la eficacia, eficiencia y calidad del producto o del servicio generado en una organización partiendo de las estrategias que facilitan la innovación para los colaboradores. Asimismo, permite diseñar, ejecutar y evaluar procesos planificados, donde se identifican adecuadamente los activos del conocimiento que expresan valor agregado para la organización.

Por esta razón, las empresas generadoras de conocimiento, como lo es Sistemas de Información Empresas S.A - SIESA, se encuentran dinamizando acciones que contribuyan a mejorar las condiciones empresariales y el nivel de competencia de las organizaciones, procesos que están relacionados con la gestión de conocimiento donde se ofrece acciones para orientar, gestionar, difundir e integrar los conocimientos, este último adecuándose a las nuevas circunstancias del entorno.

Este trabajo de investigación se compone de los siguientes apartados. El Capítulo 1 recoge las generalidades de esta investigación, como son la aproximación del problema, antecedentes del problema, sistematización del problema, objetivos, objetivo general y

objetivos específicos, justificación, marco de referencia, Marco teórico-conceptual, Antecedentes de la investigación, marco contextual, marco legal, metodología, tipo de investigación, método de investigación, unidad de análisis y tipo de información. En el Capítulo 2 se expone la transferencia del conocimiento, gestión del conocimiento, dinámica administrativa del grupo SIESA, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento en SIESA, Cadena de valor grupo SIESA, Procesos de comunicación y gestión del conocimiento en el área de servicio al cliente SIESA. El Capítulo 3 se refiere a la toma de decisiones en los procesos de la transferencia de la información, la toma de decisiones y la transferencia de la información en el área de servicio al cliente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Aproximación del problema

En el siglo XXI las empresas enfrentan desafíos constantes debido a las transformaciones tanto del mercado, como de los medios tecnológicos que van desarrollando nuevas formas de acceder, comercializar y comunicarse. Para Farfán y Garzón (2006), la competitividad de las empresas se encuentra en una dinámica de retos constantes a partir de los avances de la globalización, las tensiones económicas y políticas, el crecimiento de la población, los cambios de gustos de los consumidores poniendo en constante evaluación y adaptaciones a las empresas que deben ser cada vez más efectivas y eficientes para mantenerse en competitividad en el mercado.

En este sentido, las empresas deben reorientar sus capacidades gerenciales para contribuir en la generación de innovación que permitan mantenerse en ventaja competitiva dentro de un mercado global, teniendo en cuenta sus recursos humanos y tecnológicos para que el servicio o producto se genere de manera ágil, de calidad y eficiente hacia la satisfacción del cliente o consumidor.

La capacidad gerencial debe orientar estrategias que fomenten y fortalezcan la innovación en la organización, ya que es pertinente el reconocimiento de dinámicas relacionadas con los aprendizajes y saberes del capital humano que contribuya a transformar los procesos de la empresa (productivos, organizativos, servicio o bienes) a partir de sus habilidades, creatividad y destrezas en los nuevos ambientes socioculturales, donde:

Para cualquier empresa es indispensable disponer de excelentes capacidades gerenciales para así poder generar innovación siendo más productiva y competitiva consiguiendo un posicionamiento en un mercado muy globalizado, debe disponer de recursos nuevos, buena administración, ser ágil, procesos de calidad, sobre todo ser innovadora, dado la capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones (Rocha, 2016, p.14).

Autores como Grützner (2019) y Beltrán, López, Gelvez, Quintero y Benítez (2019), reconocen que, en los nuevos escenarios del mercado, es necesario orientar las estrategias gerenciales no en relación al factor capital, sino en el factor conocimiento, permitiendo

mantener la ventaja competitiva. Si la organización no desarrolla procesos de adquisición de ventajas competitivas a partir de la gestión de conocimiento puede experimentar dificultades al momento de generar procesos de innovación y a su vez impactar en el nivel de competitividad.

En los nuevos escenarios de competitividad, la administración debe direccionar sus esfuerzos en organizar y contribuir a la generación de conocimiento no sólo para quedar almacenado, sino para que sea gestionado y utilizado por todas las personas con el objetivo de mejorar el entorno laboral, social y cultural de una comunidad cada vez más globalizada, teniendo en cuenta que:

El surgimiento de nuevos competidores externos, la movilización de capitales, la dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes, son elementos que obligan a los decisores de las empresas a estar preparados para el cambio. También deben tener la habilidad de motivar al personal para alcanzar la finalidad e introducir nuevos paradigmas, procedimientos, personas o formas de trabajo para mantener el éxito alcanzado (Valencia, Cabañas y Herrera, 2016, p.101)

Las dinámicas de las últimas décadas han llevado indudablemente a que la cantidad de conocimiento existente precise ser no sólo almacenado, sino también gestionado y puesto a disposición de las comunidades para apoyar la resolución de problemas sociales, donde el conocimiento se ha erigido en el principal capital intangible para fomentar el desarrollo, y las empresas con la capacidad de desarrollar y crear conocimiento son piezas fundamentales para contribuir a la solución de problemas y al desarrollo de una sociedad y de un país.

En este orden de ideas, SIESA al ser una empresa de desarrollo de software en Colombia, basados en los sistemas de información contables, integrados y automatizados, los procesos de seguridad informática con norma ISO 27001 y además posicionarse como PT (proveedor de servicios tecnológicos), requiere un modelo que contribuya a generar canales de acceso, distribución y comprensión de los conocimientos creados por la empresa debido a que presenta debilidades en este tipo de procesos afectando la articulación con los clientes y los niveles de competitividad y valor agregado.

Dentro de las fortalezas de la organización se encuentra la participación de Grupo Carso de México, SIESA, fomentando la internacionalización de saberes e innovación, situación que genera nuevos retos en relación con la condición planificar orientar procesos organizativos con los colaboradores participantes en el área de servicio al cliente para desarrollar conocimientos que permitan afrontar las necesidades propias de cada país.

Actualmente la compañía SIESA en Colombia presenta un fuerte desarrollo en el campo digital que le permite ofrecer sus servicios de manera eficaz a sus clientes, especialmente impulsado en la época de pandemia, donde la empresa tuvo que redefinir procesos de implementación y capacitación sobre cambios en la normatividad laboral y fiscal con implementación de nuevos controles legislativos como el anexo técnico 1.8 de la facturación electrónica, nómina electrónica y días sin IVA que antes eran presenciales.

Sin embargo, se detecta que existe desconocimiento funcional de los aplicativos SIESA que generan actualmente falla de la comunicación entre agente y principal, tiene variables del entorno sumamente importantes como son: la rotación de personal en las empresas, ya que estadísticamente las personas de la generación millennials y centennials, que reciben entrenamiento en todos los procesos de implementación, abandonan los cargos en las empresas sin hacer empalme para la transmisión del conocimiento.

Estos eventos generan “ruido” al interior de las compañías que son clientes de SIESA, porque el sistema “*no hace*”, lo que el usuario requiere que el sistema haga, pero que “*no sabe que lo hace*”, o no sabe “*cómo lo hace*”, todo esto es por falta de capacitación, empalme y entrenamiento del nuevo talento humano, lo que está ocasionando bajas calificaciones en el indicador NPS Net Promoter Score que mide la satisfacción y la lealtad de los clientes de la empresa SIESA.

Además, dentro del área de servicio al cliente no garantiza acercamientos concretos y factibles de canales virtuales para masificar a través de capacitaciones remotas y contenidos digitales (manuales) a los clientes que les permita facilitar sus procesos administrativos internos lo que genera problemas y atrasos dentro de estas organizaciones.

De acuerdo con el 80% de la solicitudes de quejas (SIESA, 2021), se evidenció que han los gerentes de empresas que son clientes de SIESA no tienen claro el cambio de metodología

cognitiva y el cambio estratégico de servicios mediante la transformación digital, sobre todo en procesos como son la auto capacitación, auto implementación y auto entrenamiento, las cuales permiten la apropiación del conocimiento a los usuarios de los sistemas SIESA en todos los niveles de las empresas en Colombia.

Estas problemáticas impactan en los procesos técnicos y tecnológicos dentro de la organización y afecta a los clientes donde el aprendizaje “automático” es apoyado con el manejo de canales masivos de capacitación (webinar), que llevan a masificar el conocimiento paso a paso, estos medios de capacitación actualmente disponibles, representan la clave en la innovación organizacional para la capitalización del conocimiento de la gestión humana de los clientes de SIESA.

1.2 Antecedentes del problema

Después de la Segunda Guerra Mundial los procesos administrativos empezaron a establecer nuevos direccionamientos gerenciales y de producción debido a los avances tecnológicos que fueron articulando a la empresa. Estas nuevas formas y métodos dentro de las organizaciones dieron paso a nuevas formas de organizarse en los entornos laborales, que se encontraban en contraposición con las formas de proceder en la industria de la primera mitad del siglo XX.

Estas problemáticas fueron analizadas por Peter Drucker quien describió los fenómenos administrativos de las organizaciones en relación con la dicotomía cambio-continuidad en la sociedad industrial moderna y la influencia de los avances tecnológicos en este ámbito. Para Drucker (2002), la tecnología no solo estaba ligada a los procesos productivos, sino también en las acciones socioculturales de los colaboradores en las organizaciones.

De allí que, la innovación fuera un elemento que contribuye a la generación de dichos cambios:

Sin embargo, la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes que la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana (Drucker, 1957, citado en Sánchez, 2006, p.74)

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento tuvo sus inicios en el autor Drucker (2002), donde en su estudio plantea detallar y describir acerca de los individuos que poseen como habilidad y experiencia el conocimiento; debido a que estas características son relevantes para las organizaciones. Igualmente, el autor expone el concepto de los “Knowledge Works” el cual define como personas son capaces de dar valor a los productos, servicios y organizaciones cuando aplican su conocimiento en pro al desarrollo de las organizaciones.

Por lo cual, el concepto de “Knowledge workers”, fomenta una nueva forma de pensar donde los individuos aprenden a disponer y poner al servicio de las organizaciones su conocimiento y lo fortalecen con una interacción continua hacia la redes y reproducción de nuevas conexiones entre los individuos con la finalidad de eliminar las brechas del conocimiento que frenan a las organizaciones a ofrecer servicios o productos diferenciadores que favorezcan a la sociedad. Estas características se basan en la configuración de conocimientos y su relación con la tecnología, la cuales ofrecen soluciones a las nuevas disposiciones del mercado:

Lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. La clave no es electrónica; es la ciencia cognoscitiva Economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores. Que ellos sigan siendo los tradicionales “empleados” y se sigan tratando como tales, sería lo mismo que hizo Inglaterra tratando a sus tecnólogos como mercaderes — y probablemente tendría análogas consecuencias (Drucker, 2002 p.58-59).

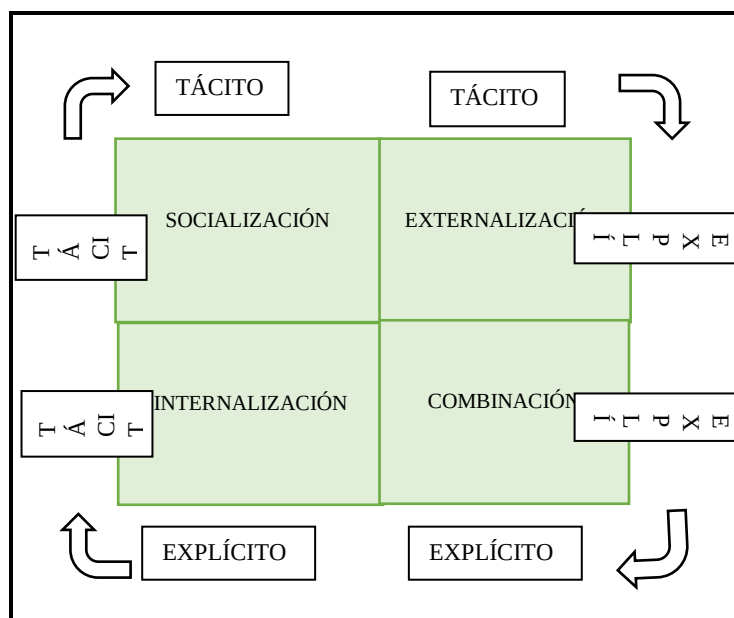
Para Drucker (2002), el conocimiento para finales del siglo XX es un elemento fundamental para la implementación de estrategias administrativas como por ejemplo organización de cuentas, direccionamiento de procesos internos y externos, enfrentamiento al mundo global, contacto directo con clientes y proveedores. Por esta razón, el mundo del internet se va convirtiendo en el escenario de integración y comunicación que permite entrelazar los procesos de conocimiento, pero es necesario empezar a desarrollar estrategias que permitan acercar y mantener a las personas de manera más sencilla a este tipo de procesos.

Debido a las nuevas formas de organización y comunicación de la información dentro de las empresas, fue necesario analizar las prácticas de los colaboradores que estaban enmarcadas

con la tecnología e incentivar procesos de innovación que permitieran mejorar en el nivel de competencia, el contacto con los clientes y/o el desarrollo de nuevos productos.

En esta misma dirección, en el libro titulado “The Knowledge Creating Company”, de los autores Nonaka y Takeuchi (1995), exponen la teoría de la generación de conocimiento organizacional como un proceso de comunicación de conocimiento en torno a formas de conversación entre conocimiento explícito y tácito; donde el conocimiento explícito se fundamenta en el conocimiento codificado y transmisible por medio de un sistema de lenguaje formal (documentos, mensajes, reportes), y tácito es aquel que no es fácil de comunicar y definir en un lenguaje formal (emociones, experiencias, habilidades creencias etc.). Dinámicas que se expresan en la figura 1.

Figura 1 Modos para la creación del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Hay que mencionar, los autores plantean un modelo llamado “Espiral del conocimiento” donde se encuentra fragmentado en cuatro etapas, primero la socialización, segunda externalización, tercera combinación, cuarto interiorización. En este sentido los autores proponen con la teoría del “espiral del conocimiento”, el desarrollo de un conocimiento tácito relevante para la gestión del conocimiento, debido a que este proceso se ejecuta de manera práctica para que se pueda desarrollar de forma natural, y su ejecución se realiza de manera exitosa.

Estos elementos teóricos se plantean debido a la necesidad de conocer por qué y cómo se construye y se comunica el conocimiento dentro de las organizaciones por parte de los colaboradores, como explicó Nonaka (1994), se evidencian cuatro formas:

1. De conocimiento tácito al conocimiento tácito,
2. del conocimiento explícito al conocimiento explícito,
3. del conocimiento tácito al conocimiento explícito, y
4. del conocimiento explícito al conocimiento tácito (Nonaka, 1994, citado en Rojas y Torres, 2017, p 33).

Los procesos de creación de conocimiento contribuyen a mejorar la participación activa de los colaboradores de la organización, donde la tecnología permite un sistema de comunicación cada vez más eficaz dentro de las organizaciones teniendo en cuenta que:

La aparición de una sociedad basada en el conocimiento ha llegado y las organizaciones que pueden tener éxito en la sociedad global de la información son aquellas que pueden identificar, valorar, crear y desarrollar sus conocimientos. Esto se demuestra con el cambio y la innovación que se transforman en competencias centrales y que buscan ser dominadas para que las organizaciones tengan éxito, que requieren en cada una de ellas (Rojas y Torres, 2017, p.35).

En este orden de ideas, la gestión de conocimiento en las organizaciones genera dinámicas de aprendizaje entre los colaboradores permitiendo mejoras en los conocimientos de los procesos y servicios disponibles para la organización, que fortalece el valor de los activos intelectuales a la par de la articulación del capital de innovación tecnológica. Siguiendo los postulados de Nonaka y Takeuchi (1995) si la empresa genera procesos adecuados para la gestión del conocimiento ésta desarrolla espacios de innovación que se traducen en procesos creativos dentro del entorno empresarial.

1.3 Sistematización del problema

1. ¿Qué estrategias basadas en la gestión del conocimiento se podrían optimizar en los procesos del área de servicio al cliente de SIESA, de tal manera que se incremente su eficacia?

2. ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación y difusión de los conocimientos que se encuentran dispuestos a los clientes de SIESA?
3. ¿Cuáles son los métodos de toma de decisiones para la transferencia de la información y lograr los objetivos de la organización SIESA?
4. ¿Qué acciones de mejora se pueden proponer para la gestión del conocimiento en área de Servicio al cliente?

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo general*

Diseñar acciones de mejora en los procesos del área de servicio al cliente de SIESA basadas en la gestión del conocimiento.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Caracterizar los procesos de comunicación y difusión de los conocimientos que se encuentran dispuestos a los clientes de SIESA.
- Identificar los métodos de toma de decisiones para la transferencia de la información y lograr los objetivos de la organización SIESA.
- Plantear acciones de mejora para la gestión del conocimiento en área de servicio al cliente.

1.5 Justificación

Este tipo de investigaciones son relevantes porque permiten generar propuestas de transformación dentro de la organización a partir de prácticas de gestión del conocimiento, partiendo de la organización SIESA para contribuir en la generación de valor y de innovación con el grupo de servicio al cliente. Asimismo, el estudio pretende garantizar acciones que faciliten la toma de decisiones en las actividades de formalización de los procesos de gestión de conocimiento, generando ventajas competitivas, que contribuyan a sortear exigencias en los mercados actuales.

La gestión del conocimiento y la innovación son aspectos relevantes en los escenarios empresariales, debido a que permiten formalizar los procesos, las políticas e instrumentos para el desarrollo de activos intelectuales de la organización, con la finalidad de convertir el conocimiento en un producto o servicio tangible y que esté marcado por la innovación tal y como lo plantea el autor Gonzales (2011):

La gestión del conocimiento para la innovación debe favorecer la creación y uso compartido del conocimiento desarrollado localmente; estar soportada por modelos y herramientas transferidas y contextualizadas a nuestras condiciones científicas y culturales; y estar orientada a la generación de capacidades que permitan la construcción de servicios de valor agregado (p.8).

De igual manera, este estudio cobra relevancia teórica, porque, analiza los elementos que caracteriza los procesos de gestión del conocimiento tomados desde su ambiente natural y académicos, como señala Monagas (2012), la gestión del conocimiento busca adquirir o crear conocimiento con contenido útil para las organizaciones y acercarlo a las personas que puedan usarlo en un momento y lugar necesario para solucionar distintos problemas.

En este contexto, SIESA se articula a procesos de generación de contenidos digitales en época de pandemia y para los próximos años se constituirán en procesos y servicios para los clientes de manera clara, eficaz y oportuna, siendo necesario que el usuario, al cual se pretende llegar mediante procesos de auto entrenamiento, se caracteriza por realizar consumos más conscientes y para ello exigirá toda la información necesaria para satisfacer sus necesidades cognoscitivas, laborales y administrativas. Este nuevo consumidor de contenidos digitales exigirá immediatez para poder consumir la información de la más manera más sencilla posible, por lo tanto, los contenidos de auto entrenamiento serán una nueva forma de acercar y potencializar el servicio con el cliente para aumentar el tráfico y consumo de contenidos digitales y así lograr una mejor experiencia de servicio online.

Este estudio se desarrolló en la organización SIESA ya que al ser líder en el área de servicio al cliente es posible contribuir a los fortalecimientos de los procesos de capacitaciones para la comunidad de usuarios SIESA y la generación de estrategias de enrolamiento para los usuarios, y potenciales usuario en la comunidad, que permita dinamizar los procesos de los servicios ofrecidos por la organización. Estas acciones pueden contribuir a otras áreas que se

complementan como lo son el comité de servicios, comité de comunicaciones, comité de mercadeo en SIESA.

En esta medida, la empresa podrá identificar las fortalezas y las debilidades del proceso de gestión del conocimiento para comprender la realidad en la que se encuentra y gestionar procesos que contribuyan a posicionarse competitivamente en el mercado nacional e internacional.

1.6 Marco referencial

1.6.1 *Marco teórico-conceptual*

- **Teorías de la conducta administrativa**

La teoría clásica de la administración aparece a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde el proceso industrial desarrolla avances en la producción. Dentro de este contexto, apareció la necesidad de dar cuenta sobre la productividad de las empresas y de esta manera conocer la eficiencia de las mismas.

Dentro de la teoría clásica de la administración se encuentra entre sus mayores exponentes a Frederick Winslow Taylor (1856-1915) en su obra “Administración científica: fundamentos y principios de la administración, racionalización del trabajo del obrero” (Taylor, 1969, citado en Carro y Caló, 2012) y a Henri Fayol (1841-1925) en el texto “principios administrativos, funciones administrativas, proceso administrativo, relevancia al papel del administrador” (Fayol 1971, citado en Contreras, 2006). Ambos dieron pautas para el análisis científico del proceso administrativo y de la manera más óptima para el desarrollo en el proceso de producción en el ámbito empresarial. Sin embargo, cada uno dio su propuesta de análisis y metodología para la productividad y la eficiencia dentro de la industria.

Taylor plantea el análisis desde abajo hacia arriba donde se enfatiza las acciones realizadas por el trabajador, posteriormente pasa al supervisor y finaliza con el gerente. En cuanto a la organización de la empresa aparecen los obreros y sus respectivos cargos hacia toda la organización empresarial. De esta manera, la atención se centra en el trabajo, su ejecución de

una tarea y el tiempo que es utilizado para ello para establecer un criterio de eficacia. Para Contreras (2006) dichos análisis permitieron la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada organización racional del trabajo (ORT).

La cuestión científica que desarrolla Taylor respecto a la necesidad de que el proceso de producción esté fundamentado de manera contundente para lograr –según él- una mejor vida tanto para los trabajadores que se beneficiarían de la organización del proceso en forma más eficaz y por ende más efectiva, pues sus salarios aumentan, lo que permite medir el proceso y al mismo tiempo verificar si esta medición está ajustada a los criterios científicos. Ello se puede ver cuando dice que:

La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los remedios que se emplean actualmente para suavizar las consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posible unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar (Taylor, 1969, citado en Carro y Caló, 2012, p. 5-6)

En ese sentido Taylor propone unos principios que definen la administración científica, estos son:

1. Principio de planteamiento. Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

3. Principio de control. Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.
4. Principio de ejecución. Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada (Carro y Caló, 2012).

El aporte principal de Taylor a la administración es la capacidad de analizar la estructura y organización de un proceso productivo utilizando las variables que permiten en un principio caracterizarlo y desde allí entender la complejidad existente, lo que le da el carácter científico para dejar de ser una cuestión empírica. También logró reconocer los cambios que se estaban presentando en su época, el desarrollo de la industria, la especialización de la mano de obra y la necesidad de alcanzar niveles elevados de producción, lo cual era una preocupación de las industrias internamente, debido a que los cambios estaban ocurriendo dentro de ellas, pero al final terminan por influenciar no solo comportamientos sociales, sino la lógica del intercambio económico.

Para el caso de Fayol su planteamiento está más relacionado con gobernar una empresa, pública o privada, donde debe asegurar la aplicación racional de sus funciones básicas siendo estas gerencia y búsqueda de capitales en el área administrativa; producción, fabricación, transformación en la parte Técnica; compra, venta, cambios, desde lo Comercial; protección de los bienes y de las personas en la Seguridad; inventario, balance, precio de costo, estadística, en la Contabilidad.

Estas funciones u operaciones se encuentran en toda la empresa de acuerdo a su naturaleza y a los niveles jerárquicos u ocupacionales. De acuerdo con Contreras (2006), Fayol define a la empresa desde la categoría de gobernar y la Administración una parte del todo y dice: “Gobernar es conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar las funciones esenciales” (p. 56).

La propuesta de Fayol se sustenta en la función que tiene la administración en su cuestión práctica, donde cada elemento que hace parte de la empresa tiene unas responsabilidades que cumplir para lograr los objetivos propuestos, por lo tanto, trabajadores y patrones tienen la

responsabilidad de cumplir su función, porque de ello depende el éxito o fracaso de la empresa, por esta razón plantea que:

La función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa (Fayol, 1917 citado en Martínez, 2005, p.70).

Los aportes realizados por Fayol a la administración fueron destacar la universalidad de la administración, crear el primer modelo de proceso administrativo, generar los 14 principios generales de la administración: (1) división del trabajo, (2) autoridad y responsabilidad, (3) disciplina, (4) unidad de mando, (5) unidad de dirección, (6) subordinación del interés individual al general, (7) remuneración, (8) jerarquía, (9) centralización, (10) orden, (11) equidad, (12) estabilidad, (13) iniciativa y (14) espíritu de cuerpo, que destacan la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades, definir las áreas funcionales de la organización y diseñar el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

Además, estableció los elementos de la administración de la siguiente manera:

1. Prever. Escrutar el futuro y articular el programa de acción.
2. Organizar. Constituir el doble organismo material y social de la empresa.
3. Dirigir. Hacer funcionar al personal.
4. Coordinar. Relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
5. Controlar. Procurar que todo se desarrolle en base a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. Tomado de Contreras (2006, p 56-57).

Weber señaló que, a partir del conjunto de normas morales, el trabajo como acción de Dios, el poder ahorrar y reinvertir el dinero evitando los gastos innecesarios fue lo que originó el proceso de producción moderno, racional y capitalista. En ese sentido Petrella (2007) considera que en Weber hay un planteamiento de la burocracia como una forma de organización fundamental de estructuración en las diferentes empresas modernas, ya sean estatales o privadas, teniendo un carácter fundamentalmente mecanicista y racionalista.

La organización burocrática generó la necesidad de mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, es decir, maximizar la eficiencia para lograr un mejor resultado al más bajo costo y controlando de manera más adecuada la indecisión, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de las reglas formales conocidas, por esta razón la burocracia es un factor importante para organizar administrativamente una empresa moderna.

Patrella (2007) plantea que, la teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización, en relación al énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en la influencia de la organización industrial moderna, proponiendo una solución al problema. Sin olvidar que su perspectiva estaba centrada en el producto o el servicio entregado estructurando desde allí la administración para que los resultados productivos se vieran reflejados en la sociedad.

De acuerdo con Grimaldo (2004) los modelos de organización de la administración pública que son los que más se abordan desde la teoría weberiana no están en consonancia con las propuestas del ámbito de lo privado, porque su accionar está sujeto a los requerimientos de la sociedad y por ende las acciones que desde allí se desprenden, es lo que contribuyen al mantenimiento de lo público como principal razón de ser de esta aunque no se descarten las contribuciones de los modelos privados de administración que pueden permitir un buen manejo de los recursos, pero siempre y cuando se privilegie lo público como sustento de esta administración.

De acuerdo a lo anterior el mismo Grimaldo (2004) destaca la teoría de Weber como una de las más referenciadas y retomadas en los análisis de la organización, pero sobre todo en la administración pública puesto que sus planteamientos se sustentan en el funcionamiento de la burocracia que en últimas es el manejo eficiente de los recursos y la organización del Estado en función de la sociedad, donde los aspectos objetivos están por encima de los subjetivos, lo que hace posible un manejo adecuado y una estructura lo suficientemente sólida, situación que define buena parte de las organizaciones en general.

La organización racional de la burocracia además de ser conveniente, promueve una mirada objetiva de la misma sin importar quien la observe, como también la organización en sí misma, resulta entonces contundente el hecho de que los criterios sean objetivos y no meras

creaciones de lo subjetivo, aunque ello puede tener el riesgo, según la forma como se asuma esta noción. Lo que lleva a sugerir que la dirección de la administración burocrática propuesta por Weber es que el conocimiento de la misma implica su dominio, por eso la transferencia del poder de quien lo detenta a quien administra.

Para el caso de las teorías sobre la conducta administrativa se tuvo en cuenta dos exponentes, el primero corresponde a Abraham Maslow con su obra sobre “la motivación humana” y el segundo Douglas McGregor investigador sobre “la Teoría X y la Teoría Y”.

Abraham Maslow (2007) explica que, aunque ninguna necesidad se satisface de manera perpetua, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya deja de ser una acción motivadora para el colaborador, de allí que el sujeto vaya subiendo escalones de una jerarquía de necesidades, de manera que, si la empresa requiere generar acciones de motivaciones se debe comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de la necesidad del nivel superior.

Para la teoría de la jerarquía de las necesidades presenta los siguientes niveles:

- *Fisiológicas*: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales
- *Seguridad*: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- *Sociales*: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- *Estima*: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- *Autorrealización*: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción (Robbins y Judge, 2009).

Estas necesidades se organizaron en órdenes mayores las cuales se caracterizan por estar en el propio sujeto y menores que son aquellas que están supeditadas por el exterior como los sueldos o los contratos. En este sentido, las necesidades sociales, de estima y autorrealización se catalogaron de orden superior, mientras que las fisiológicas y de seguridad se definen desde el orden inferior.

Seguidamente se encuentra la teoría X y Y planteada por Douglas McGregor (1986) donde explica que los seres humanos tienden a generar dos visiones motivacionales en el trabajo; la primera es la definida como negativa como teoría X, y la segunda es la positiva denominada como teoría Y. Estas características se observan en la empresa:

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad (Robbins y Judge, 2009, p. 177).

De allí que, la teoría X se encuentra relacionada con los parámetros convencionales del control administrativo a partir de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, del yo, de autorrealización y de dirección y motivación. Mientras la teoría Y plantea una nueva forma de direccionamiento administrativo:

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, en interés de los fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios empresariales. Han llegado a serlo como resultado de su experiencia en las empresas.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizativos, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. La responsabilidad de la dirección es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.
4. La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales (McGregor, 1986).

- **Innovación**

El concepto de innovación viene desarrollando un resignificado para los procesos que pueden transformar situaciones en entornos educativos, empresariales, tecnológicos, etc., para proporcionar mejoras que impacten en el entorno en que se encuentren, en palabras de Mulet (2006), la innovación corresponde a:

La implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, pero después la amplía indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas (p.22).

En este mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005), viene analizando y estableciendo una definición sobre la innovación donde se centra esta acción en una mejora o en una novedad que se encuentre dentro de un producto, un servicio o un bien en cuatro ámbitos, el primero en método de producción o distribución, el segundo en el ámbito del servicio, el tercero en los procesos de marketing y el cuarto en el ámbito organizacional de una empresa.

La innovación se expresa a partir de las consideraciones entre las acciones y los sujetos que participan en ella, donde convergen distintos métodos que permiten dicha transformaciones tanto en los procesos tecnológicos como en las acciones propias de las personas, como explica Castrillo y Sánchez (2006) acerca del concepto de innovación desde la OCDE “reconoce que la innovación no se crea de manera unidireccional desde Investigación básica a Desarrollo Tecnológico, sino que el proceso conlleva una serie de interacciones entre actores” (p.10).

Díaz y Nieto (2012) coinciden en ver en la innovación un conjunto de acciones y procesos, mediante los cuales se produce algo nuevo que trasciende lo ya existente. Implica modos o modalidades de cambio, los cuales pueden producirse en diferentes niveles y grados, y para diversos propósitos, ya que:

La innovación se considera como la articulación de diferentes prácticas interdependientes que tienen como *susbtratum* el cambio, y que se orientan a la producción/generación autónoma o determinada de nuevos objetos, (artefactos, instrumentos, procesos, prácticas,

servicios) en diferentes contextos, en las cuales intervienen diversos agentes y agencias provenientes de diferentes campos (Díaz y Nieto, 2012, p.42).

Se puede comprender como innovación la característica diferenciadora de las organizaciones ante sus contrincantes, la innovación se enfoca en los cambios en tres aspectos, al mercado, a los productos, o a los servicios, directamente a las organizaciones, dichas innovaciones se encuentran orientadas a ofrecer algo mejor al mercado. De acuerdo a lo anterior, el autor Salazar (2022), define como innovación: “la innovación se refiere a la implementación de nuevos o mejorados procesos de producción, comercialización y mercadeo en organizaciones existentes, y que estos cambios sean aceptados e internalizados por los involucrados en el proceso” (p. 12).

Sin embargo, la innovación no se limita a generar un valor u ofrecer unas soluciones a las necesidades de los clientes, va más allá de esto; las organizaciones no solo son las únicas que puede ser innovadoras, pues la innovación se puede desarrollar en distintos ámbitos, por lo cual es necesario diseñar estrategias que permitan que las empresas generen innovación en cualquier contexto como lo explica el autor Mendosa (2017):

La estrategia es el conjunto de decisiones mediante las cuales la empresa (alta dirección) responde a las condiciones externas; en tal sentido es importante, debido a que anticipa las acciones necesarias para que la compañía se desarrolle en un entorno de referencia, en un proceso de adaptación (p.42).

En esta dirección, la innovación como estrategia empresarial, propone el desarrollo de nuevos negocios, actividades de mercado o de administración, en relación a las estrategias innovadoras en lo administrativo, se puede resaltar las estrategias de liderazgo de innovación pues su propósito se enfoca a los recursos humanos con talentos, donde las organizaciones facilitan la gestión a la innovación, capacitando y formando a los colaboradores, para que sean más productivo y eficaces.

- **Gestión de conocimiento**

La conceptualización de Gestión del conocimiento se viene desarrollando desde los años 90 a partir de estudios realizados por Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1991) sobre la organización

creadora de conocimiento y Karl Wiig (1994) en relación con el término gestión del conocimiento. Estas investigaciones han sido las orientadoras de la reflexión teórica sobre el impacto y la influencia del conocimiento dentro de la cultura organizacional de las empresas; situación que generó diversos estudios y vertientes sobre el tema para identificar estas explicaciones en los contextos de las organizaciones.

De acuerdo con Flores y Ochoa (2016), en la búsqueda de la explicación teórica y empírica de la gestión del conocimiento se generaron tres perspectivas, la primera corresponde al conocimiento desarrollado dentro de la organización a partir de la internalización y la exteriorización del individuo basados en los estudios de Nonaka y Takeuchi (1995), la segunda consiste en el análisis de la gestión del conocimiento para la generación de valor y obtener las ventajas competitivas en los mercados a partir de las investigaciones de Aguirre (1998); Andreu y Sieber (1999) y Huang, Lee y Wang (1999), y la tercera perspectiva señala el diseño planificado y controlado de todos los flujos de conocimiento que se genera dentro de la organización y su entorno partiendo de las investigaciones de Bueno (1999).

Se puede decir que, la gestión del conocimiento corresponde a la acción que permite tanto la elaboración de saberes, como las condiciones para transmitir estos saberes en el personal que integra la organización, como explica Nagles (2007) es “un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes” (p.77). Cabe señalar que, los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones deben articular de manera orgánica a los colaboradores, clientes, competidores y el entorno empresarial a través de acciones y actividades cotidianas que permitan la utilización de forma efectiva el conocimiento que de estos actores se desarrolle.

Con la gestión del conocimiento se posibilita el desarrollo de servicios basados en la comprensión de los saberes que se forman dentro de la organización, situación que se expresa en las dinámicas de creación, captura, transformación y utilización del conocimiento. Estas acciones permiten a la organización incrementar su efectividad, crear e innovar estrategias o servicios y mejorar la competitividad, como se observa en la tabla 2.

Tabla 1 Comparación de los modelos de gestión de conocimiento

Modelo	Objetivo	Ventaja	Desventaja
Modelo de Nonaka y Takeuchi referenciado en Nonaka (1991, 1993, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1995).	Informar sobre cómo las organizaciones pueden crear y transferir conocimiento.	• Distingue el conocimiento implícito del explícito. • Contempla diferentes niveles organizacionales: personas, grupos, organización. • Reconoce la existencia de conocimiento organizacional y conocimiento personal. • Se ha convertido en referente para múltiples trabajos y de un número importante de modelos.	• Aunque hace referencia a la transferencia de conocimiento, no profundiza mucho en las dinámicas que se deben adoptar para lograrlo.
Modelo de Grant referenciado en Grant (1996 ^a , 1996b, 1997).	Hallar la eficiencia en la integración del conocimiento individual.	• Considera el conocimiento organizacional como una integración del conocimiento individual.	• No reconoce la existencia de un conocimiento organizacional de naturaleza distinta al conocimiento individual.
Modelo de KPMG referenciado en Azua (1998), Tejedor y Aguirre (1998) y Azlor (1999).	Incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones	• Se resaltan los elementos culturales propios de la organización. • Existen muchas aplicaciones prácticas en empresas que permiten evidenciar su desempeño.	• No distingue entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica
Modelo de Tiwana referenciado en Tiwana (2002)	Integrar y usar el conocimiento al interior de la organización.	• Reconoce la diferencia que existe entre conocimiento implícito y conocimiento explícito. • Propende por el uso del conocimiento, existente al servicio de la organización misma. • Propone personas externas a la organización para desarrollar procesos de gestión del conocimiento eficientes.	• Aunque no aplica para todos los casos, la dependencia que existe de las TIC podría ser un problema para empresas de pequeño tamaño que no cuenten con los recursos suficientes para implementar plataformas tecnológicas que soporten el proceso.
	Brindar a las personas estabilidad en todos los aspectos dentro del contexto organizacional.	• Considera a las personas como “elementos” realmente valiosos para la organización. • Se apoya en la cultura organizacional existente para desarrollar las dinámicas de gestión del conocimiento.	• Se requiere de una madurez organizacional importante para entender, a nivel directivo, que las personas deben estar bien para que entreguen más a la organización.

Modelo de Marsal y Molina referenciado en Marsal y Molina (2002).	Usar la cultura organizacional como plataforma para dinamizar los procesos de gestión del conocimiento.	• Una vez se logra alinear la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, el modelo genera dinámicas excelentes al interior de la organización.	• Si la cultura organizacional no es la adecuada, el modelo de gestión del conocimiento podría no tener éxito. • Al existir una dependencia del modelo de gestión del conocimiento con la cultura organizacional, existe cierto grado de fragilidad. • Es necesario tener una cultura de compartir y este tipo de características no es muy común en las organizaciones.
Modelo de Sallis y Jones referenciado en Sallis y Jones (2002).	Explotar las fortalezas de la organización para sobre éstas, definir el modelo de gestión del conocimiento.	• Existe conciencia respecto a que cada organización debe tener su propio modelo de gestión del conocimiento (al menos adaptado), entendiendo que cada organización es diferente y tiene particularidades.	• Es necesario que las políticas de la organización estén maduras en relación a las prácticas de gestión del conocimiento a implementar.
Modelo de Durán referenciado en Durán (2004).	Analizar la cultura organizacional y definir un modelo de gestión del conocimiento sobre ésta	• Evalúa constantemente el entorno (interno y externo) para determinar qué medidas se deben tomar a propósito de la gestión del conocimiento dentro de la organización.	• Las prácticas de gestión del conocimiento se centran en los directivos, por lo que, si éstos no hacen una gestión adecuada, el sistema podría no dar resultados.

Fuente: Jiménez y López (2015)

De acuerdo con los anteriores autores, la gestión del conocimiento permite identificar los medios y métodos que desarrolla el aprendizaje dentro de una organización. En palabras de Garzón (2006), los procesos producidos por la gestión de conocimiento se expresan de manera dinámica en el cual el ser humano adquiere y enseña unos conocimientos para que estos se pongan en práctica en los distintos ambientes sociales, como el familiar, el escolar, el laboral, etc.

Este proceso dinámico de la gestión de conocimiento encierra dos tipos de conocimiento, el primero corresponde al “conocimiento explícito” en el cual es factible estructural, almacenar, distribuir y codificar para que la persona pueda acceder y/o entender los significados del lenguaje, el segundo es el “conocimiento tácito”, es todo aquel conocimiento que no está encerrado dentro de un campo estructurado, sino que está ligado a la experiencia, las emociones, los valores de las personas (ver tabla 7).

Tabla 2 Tipos de conocimiento explícito y tácito

Conocimiento	Fundamentos
Explícito	Es todo conocimiento que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, codificado en lenguaje formal y sistemático, el cual que se puede encontrar en documentos y proyectos y materializados en el propio producto, servicios o en el proceso de la organización.
Tácito	Es el conocimiento adquirido por las acciones y sentimientos vividos por la persona; al ser subjetivo este conocimiento tiene valor y significado para la persona.

Fuente: Información tomada de Chiriboga y Calderon (2021)

Según Moreno y Vargas (2017), se comprende como gestión de conocimiento toda actividad orientada hacia el diseño, aplicación e intercambio de conocimiento fundamental en pro de mejorar los resultados de la organización. En esta misma dirección el carácter dinámico de la gestión de conocimiento facilita la generación de otros conocimientos competentes a las necesidades emergentes.

Si bien, la gestión de conocimiento genera ventajas competitivas a las organizaciones, el gestionar sus procesos de desarrollo, difusión y creación del conocimiento es una tarea compleja. Esta perspectiva se centra en la postulación del conocimiento como un servicio prestado a los recursos tangibles de la organización los cuales obedecerán a cómo se combina y se aplica dicho conocimiento.

Teniendo claro lo anterior, es necesario resaltar la categoría de transmisión del conocimiento, que comprende toda actividad enfocada a favorecer la dispersión de la inteligencia del conocimiento por las organizaciones, es decir la divulgación eficiente del conocimiento creado o capturado. Sin embargo, no basta con saber algo que se tenga que contar, es indispensable tener la motivación para contarlo, el poder tecnológico para esparcirlo y el liderazgo de saber comunicar.

En este sentido, Nilse y Anelli (2016) plantean que la transferencia de conocimiento es una parte relevante en las organizaciones, debido a que, el conocimiento técnico o tecnológico del contexto de las organizaciones facilita la transmisión a otras de manera planificada.

La transmisión del conocimiento en las organizaciones se encuentra enfocada hacia la producción y circulación del conocimiento y a su vez este proceso se convierte participativo de manera interna y externa a las organizaciones, y combinadas, constituyen a una micro comunidad de conocimiento articulando distintos tipos y formas de conocimiento (Valencia, 2010).

- **Toma de decisiones**

De acuerdo con Simon (1957), la teoría de la toma de decisiones nace en el ámbito administrativo como una estrategia para explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, comprendiendo que en este sistema los individuos que componen las organizaciones juegan un rol fundamental ya que participan de manera consciente, activa y racional en los procesos de elección y en la toma de decisiones.

Para una adecuada toma de decisiones, el apoyo tecnológico es fundamental. En este sentido cobran importancia los sistemas de información gerencial que facilitan una recolección efectiva de la información, permiten visualizar los logros de los objetivos empresariales y apoyan la creación de estrategias para la obtención de resultados más eficientes y el posible abordaje de nuevos mercados (Waterfield y Ramsing, 1998).

Si bien, muchas de las organizaciones basan la toma de decisiones en la información contable, para los autores Flores, Barrera y Bonilla (2018), la toma de decisiones abarca

aspectos más amplios como los sistemas de procesos, el producto y sobre todo el factor humano, siendo elementos relevantes para la toma de decisiones responsables.

Una de las acciones principales de los directivos dentro de las organizaciones es la toma de decisiones como proceso esencial para lograr los objetivos establecidos. En este sentido, según el autor Chiavenato (2002), la decisión es una elección alternativa entre un sinnúmero de variables con la finalidad de alcanzar un estado deseado, teniendo en cuenta la limitación del recurso.

Existen en la teoría diferentes enfoques para el estudio de la toma de decisiones, estos enfoques son resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 3 Enfoques teóricos sobre la toma de decisiones

Enfoque	Autores	Característica
Racional	Simon (1980)	Identifican y enumeran las alternativas posibles, se analizan las consecuencias derivadas de cada una y se valoran y comparan dichas consecuencias.
Procedimiento organizacional	Cyert y March (1965)	Procedimiento organizacional se centra en el análisis de los canales de comunicación, la formalización de procesos y la distinción entre estructura formal e informal.
Satisfactorio	Menguzzato y Renau (1995)	El “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa. El “hombre administrativo” que se conforma con una solución satisfactoria.
Político	Vitt, Luckevich y Misner, (2003)	En una empresa existen diferentes grupos de personas que tienen intereses distintos. Por tanto, para alcanzar una solución satisfactoria se recurre a la negociación, mediante la cual se consiguen gran parte de las reivindicaciones de cada grupo a través del consenso.

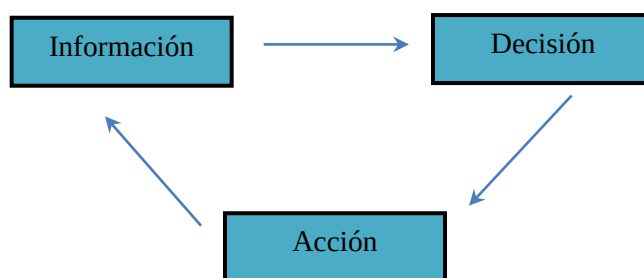
Fuentes: Canos, et., al (2014)

La toma de decisiones corresponde a identificar entre varias opciones definir una que permita alcanzar el objetivo o el estado esperado dentro de una organización, teniendo en cuenta la realidad de la empresa. De acuerdo con Davis (2000) y Canos, Pons, Valero, Maheut (2014),

la toma de decisiones está relacionada con la capacidad de establecer una alternativa que contribuya a evitar la incertidumbre dentro de las dinámicas administrativas y de producción en los colaboradores.

Sin embargo, dentro de las organizaciones existen elementos prácticos que permiten orientar los procesos ya que “en este contexto, para evitar la incertidumbre se siguen procedimientos estándar, reglas sencillas y se utiliza la retroalimentación” (Canos, et., al, 2014, p.3). La siguiente figura representa el ciclo de información, decisión y acción de Canos (2014)

Figura 2 Ciclo Información-Decisión-Acción



Fuente: Canos, et., al (2014).

Para la toma de decisiones existen tres enfoques que buscan alcanzar la solución más satisfactoria a través de negociaciones y consensos dentro del grupo laboral. Un elemento relevante en la toma de decisiones corresponde a la información disponible en la persona que toma la decisión dentro de la organización (Canos, et., al, 2014).

Por lo tanto, es importante que los líderes empresariales desarrollen habilidades para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre y utilicen técnicas de modelado y simulación para evaluar las posibles consecuencias de diferentes decisiones en distintos escenarios, así mismo para los autores Requejo y Sánchez (2019) la toma de decisiones estratégicas debe tener en cuenta los siguientes factores:

- 1. Identificación del mercado:** Es esencial entender a los clientes y la competencia en el mercado. Esto incluye la investigación de mercado, el análisis de la competencia y el desarrollo de un perfil del cliente.

2. **Estrategia de marketing:** Una vez que se entiende el mercado, se debe desarrollar una estrategia de marketing para llegar a los clientes potenciales y aumentar las ventas, esto incluye la publicidad, el posicionamiento, el precio y la promoción.
3. **Finanzas:** Es crucial tener un buen control financiero y una estrategia financiera sólida, incluye el presupuesto, el análisis de punto de equilibrio y el análisis de flujos de caja.
4. **Recursos humanos:** El personal es uno de los recursos más valiosos de una organización es relevante desarrollar una estrategia de recursos humanos que incluya la selección, capacitación y retención del personal.
5. **Tecnología:** La tecnología está cambiando constantemente y puede tener un impacto significativo en el negocio, se pueden considerar cómo pueden ser utilizados para mejorar la eficiencia y la competitividad del negocio.
6. **Crecimiento:** La estrategia de crecimiento es clave para el éxito a largo plazo de una organización, impacta a la expansión del negocio, la diversificación y la adquisición de nuevos clientes y mercados.

- **Servicio al cliente**

Al realizar un acercamiento al tema del servicio al cliente se encontró que, este proceso está relacionado con la participación del cliente como un dinamizador del proceso económico de cualquier organización, en palabras de Diz y Rodríguez (2011), existe una relevancia del consumidor como co-creador de valor en el ámbito de los servicios de las empresas, porque tiene un destacando su papel tanto en el aumento de la productividad, como en la mejora de la satisfacción dada por la organización.

Este enfoque redefine el servicio como un proceso en el que una parte aplica sus competencias, tanto conocimientos como habilidades, en beneficio de la otra, y es precisamente la interacción entre ambas partes lo que da origen al valor generado. Desde esta perspectiva, el protagonismo del consumidor adquiere mayor importancia al participar activamente en la recuperación de servicios que han presentado fallos, facilitando la

clarificación de su rol dentro del proceso, lo que contribuye a optimizar su experiencia y satisfacción (Diz y Rodríguez, 2011).

La colaboración activa entre los clientes y las organizaciones desempeña un papel fundamental en la mejora de la calidad de los servicios o productos ofrecidos. Esta interacción fomenta relaciones más sólidas, basadas en la confianza y el compromiso mutuo, lo que a su vez fortalece el vínculo entre ambas partes. En este contexto, el valor generado no se percibe como algo estático, sino como un proceso dinámico resultado de esfuerzos compartidos, en el que cada actor contribuye de manera significativa para crear experiencias más enriquecedoras y satisfactorias.

Según estudios de Diz y Rodríguez (2011) y Silva et al. (2021), la calidad del servicio al cliente actúa como un elemento diferenciador que refuerza tanto la identidad organizacional como la interacción constante entre los clientes y la empresa. Este enfoque no solo mejora la percepción de los consumidores, sino que también establece una base sólida para construir relaciones duraderas y positivas. La calidad del servicio, en este sentido, se convierte en un componente estratégico clave para garantizar el éxito de mantener la fidelidad del cliente.

Por esta razón, ofrecer servicios de calidad se posiciona como una estrategia indispensable para que las organizaciones logren ventajas competitivas sostenibles en el mercado; esta ventaja no depende del tipo de actividad comercial o del sector en el que operen, sino de su capacidad para satisfacer consistentemente las expectativas de los clientes, diferenciándose de los competidores y consolidando su posición en el entorno empresarial.

La calidad del servicio al cliente tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente, donde se reconocen factores como la empatía, la confianza, el respeto y los aspectos tangibles, tienen una influencia significativa en la percepción del cliente (Quezada y Chamba, 2023), estos factores actúan como elementos articuladores entre organización y cliente para garantizar experiencias positivas y fortalecer la lealtad hacia la organización.

La gestión estratégica de relaciones con los clientes emerge como una herramienta para entender sus preferencias y necesidades, de allí que, sea posible analizar desde una visión global del cliente toda la estructura organizativa, optimizando el manejo de información para fortalecer áreas esenciales como el mercadeo, las ventas y el servicio al cliente. En este orden

de ideas, Quezada y Chamba (2023) explican que, el servicio al cliente se encuentra dentro de una función relevante para la organización ya que desde este servicio se puede construir relaciones sólidas y personalizadas que se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles.

1.6.2 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes abordados para esta investigación hacen referencia a los problemas relacionados con la gestión del conocimiento, donde se aborda las reflexiones establecidas por los investigadores a nivel internacional y nacional para la comprensión del objeto de estudio.

- ***Antecedentes a nivel internacional***

En el rastreo de investigaciones sobre la gestión de conocimiento se halló el artículo científico de Berni, Cabrera y Jiménez (2018), quienes abordan el problema de la producción y acceso del conocimiento como una herramienta que genera valor agregado en las empresas en el contexto de la globalización.

Este aspecto surge desde la necesidad de las organizaciones de enfrentar de manera efectiva los fenómenos globales, la naturaleza dinámica de los mercados y la revolución de las nuevas tecnologías, dichos elementos orillan a las organizaciones a estar a la vanguardia para el sostenimiento de la empresa, es decir el conocimiento de la organización se convierte en uno de los valores relevantes de las organizaciones.

Los autores destacan la gestión de conocimiento como una estrategia que contribuye a una ventaja competitiva a nivel nacional e internacional debido a que permite desarrollar capacidades de mejoras e innovaciones necesarias en el mercado actual. Por esta razón es necesario la identificación y desarrollo del capital intelectual articulado a la estrategia gerencial de la empresa teniendo en cuenta elementos como la flexibilidad, la participación y la medición de resultados para avanzar en los procesos empresariales.

El estudio se basó en el modelo participativo de Holsapple y Joshi (2002), partiendo de tres aspectos analíticos, el primero son los recursos de conocimiento que corresponden a las fuentes del conocimiento dentro de la empresa, el segundo las actividades de gestión de conocimiento donde se encuentra los procesos de manejo del conocimiento y el tercero los factores de influencia que hacen parte de los factores que permiten o no el desarrollo de la gestión de conocimiento. La investigación se centró en 481 PYMES de la ciudad de Santiago de Chile a partir de una encuesta implementada por la Universidad de Chile en el año 2016. En este estudio, los autores encontraron como resultado que los procesos de aprendizaje permiten adaptarse a las dinámicas complejas actuales y ofreciendo soluciones a los problemas que se van presentando.

De acuerdo con la investigación de Villasana, Hernández y Ramírez (2021) en su análisis documental para la Universidad de Sonora, México, los modelos de gestión de conocimiento permiten reflejar la importancia, la complejidad, la dinámica y la naturaleza estratégica de este activo intangible. Para los autores se caracteriza el modelo de la gestión del conocimiento de acuerdo a dos parámetros el primero es el capital humano y el segundo la interacción con las TIC, las cuales contribuyen a su desarrollo. Asimismo, estos motores se encuentran dentro de contextos como: el empresarial, la organización en general y el académico.

Continuando con el análisis de los antecedentes, se encuentra la investigación de Villasana et al. (2021) quien analizó los modelos de los diferentes procesos de gestión del conocimiento que se desarrolla en las organizaciones, e identificó la relevancia de comprender el tipo de conocimiento que se desarrolla en cada organización permitiendo que la gestión del conocimiento impacte de manera efectiva sobre el contexto organizacional. En este orden de ideas, se encuentran detallados los modelos en la siguiente tabla:

Tabla 4 Modelos de gestión de conocimiento

Autor	Clasificación
McAdam y McCreedy (1999)	Modelo de clasificación del conocimiento: en este grupo se incluyen algunos modelos, cuya característica principal es divulgar la gestión del conocimiento desde una perspectiva conceptual y teórica.
	Modelo de capital intelectual: este tipo de modelo asume cómo dividir el capital intelectual en elementos humanos, de clientes, de procesos y de desarrollo, estos elementos se encuentran contenidos

	en dos categorías principales: capital humano, y estructural / organizacional.
	Modelos de conocimiento contruidos socialmente: asumen una definición y una perspectiva más amplias del conocimiento. Estos modelos están intrínsecamente relacionados con los procesos sociales y el aprendizaje organizacional.
Rodríguez Gómez (2006)	Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: estos modelos se enfocan en la creación de métodos, estrategias y tecnologías que puedan almacenar conocimiento y facilitar el acceso y posterior transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización.
	Sociocultural: se basan en promover el desarrollo de la cultura organizacional, que promueve la generación de procesos de gestión del conocimiento.
	Tecnológicos: este tipo de modelos se enfocan en el desarrollo y uso de sistemas informáticos y herramientas técnicas para la gestión del conocimiento.
Kakabadse y Kouzmin (2003)	Modelos filosóficos de gestión del conocimiento: estos modelos están relacionados con la epistemología o la propia composición del conocimiento. Estos intentan explicar cómo obtener información de la realidad social y organizacional.
	Modelos cognitivos de gestión del conocimiento: están relacionados con la ciencia positivista y representan mecanismos para comprender la causalidad.
	Modelo de red de gestión del conocimiento: este tipo de modelo surge junto con la teoría de la organización en red y se enfoca en la adquisición, intercambio y transferencia de conocimiento, este conocimiento es el aspecto básico del aprendizaje organizacional, permitiendo la selección y adopción de nuevas prácticas cuando se considere relevante.
	Modelo de comunidad de práctica de gestión del conocimiento: su fundamento se construye desde la perspectiva de la sociología y la historia.
	El modelo cuántico de gestión del conocimiento: su fundamento se basa en un punto de vista cuántico, que se basa en trabajos en física cuántica, tecnologías cuánticas emergentes y economía.
	Conceptos, teorías y filosofía: la principal característica es enriquecer el modelo de investigación en gestión del conocimiento

Barragán (2009)	a través de la epistemología y las teorías y métodos conceptuales de temas relacionados con el conocimiento.
	Cognoscitivos y de capital intelectual: generalmente se desarrolla dentro de organizaciones e industrias que buscan enfocarse en el uso y aplicación del conocimiento para crear valor para sus productos y procesos.
	Sociales y de trabajo: en este campo, la característica principal del modelo de diferenciación es estudiar la socialización del conocimiento entre diferentes actores o grupos de trabajo para comprender y optimizar el mecanismo de uso y transferencia del conocimiento para promover intereses sociales y / o grupales.
	Técnicos y científicos: los modelos técnicos y científicos forman parte de esta categoría, incluidos los modelos que buscan combinar modelos que utilizan las TIC para mejorar el uso y la aplicación del conocimiento.
	Modelos holísticos de gestión del conocimiento: este grupo incluye modelos cuyas características no son adecuadas para los primeros cuatro grupos descritos, o cuyo contenido tiene dos o más características de los grupos discutidos anteriormente, por lo que no se les permite ser clasificados explícitamente en ninguna categoría propuesta anteriormente.
Marulanda et al. (2012)	Modelos con enfoque desde la concepción: cuando el enfoque conceptual se centra en el tema, se dividen en modelos temáticos; cuando el enfoque conceptual se centra en la organización, se dividen en modelos conceptuales.
	Modelos organizacionales: se categorizan según el tipo de organización, teniendo en cuenta que las personas son un simple engranaje o unidad funcional en el proceso de ejecución empresarial, y estos aprendizajes luego pueden ser un modelo de producción mecánico.
	Modelos desde el tipo de organización: cuando las empresas tradicionales se consideran generalmente como organizaciones que adquieren conocimientos mediante la contratación de personal especializado, se clasifican como organizaciones tradicionales. Orientada hacia la realización de la innovación de la cultura de la innovación, esta cultura de la innovación puede mejorar o mejorar la sinergia que tienen las organizaciones y las organizaciones híbridas que combina los dos primeros conceptos.
	Modelos de gestión: se dividen en cultura organizacional, gestión del cambio, gestión estratégica, gestión según capacidad, gestión según procesos y gestión de la información.

Fuente: Villasana et al. (2021)

La investigación de Villasana et al. (2021) concluye que la gestión del conocimiento permite la creación, intercambio, combinación y aplicación de información partiendo de las dinámicas de enseñanza y aprendizaje para la gestión dentro de la organización que le facilita la operatividad, la comunicación y la eficacia de los procesos y servicios tanto internos como externos.

Continuando con las investigaciones internacionales, se halló el análisis teórico y empírico de Joshi & Chawla (2019) que analiza las relaciones entre los resultados de los antecedentes para la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en empresas del sector privado con información suministrada por los gerentes de organizaciones del sector privado en la India. El estudio identificó que, los procesos de planificación y diseño para la gestión de conocimiento, a partir de la implementación y evaluación apropiada en la organización, evidencian las condiciones tecnológicas, la cultura organizacional y el liderazgo que impactan en las mejoras del desempeño en una organización.

En esta misma dirección se encontró el trabajo de maestría de la University Of Gävle realizado por Gehrke & Mehadi (2020). En esta investigación se analizó la relevancia que tiene el intercambio de conocimientos en una organización por parte de los colaboradores. Los autores identificaron la necesidad de un marco de referencia para llevar a cabo el proceso de intercambio de conocimientos y garantizar que el conocimiento no se pierda debido a la jubilación o a una licencia inesperada de los colaboradores de la organización. La evidencia empírica mostró que cuando los empleados necesitaban información sobre los procesos y servicios, debían de acercarse a los diferentes sistemas y manuales, mientras que los encuestados preferían que el intercambio de información se llevara a cabo mediante la tutoría y la creación de redes, las cuales son las formas más eficientes de compartir conocimiento.

- ***Antecedentes a nivel nacional***

A nivel nacional se destaca la investigación de Sánchez y Parra (2017) realizada en la Universidad Piloto de Colombia. En esta investigación se analiza el rol de los Sistemas de Información para la gestión de la innovación, basados en sistemas de valor y en la gestión

del conocimiento. La investigación analizó los problemas de gestión y acceso a los procesos de conocimiento e identificó la necesidad de construir un sistema de información con la participación de todos los agentes que tuvieran relación con la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las variables de la estructura de la organización y el facilitador o proveedor de tecnología.

La estrategia tuvo como prioridad incorporar aplicaciones tecnología que facilitaran los procesos académicos y administrativos desde un conjunto de reglas, prácticas sociales y recursos. Sin embargo, dicha estrategia se centró en las necesidades individuales de cada área, es decir, los usuarios de las unidades de apoyo a los programas, y la implementación tecnológica no se correspondió con la finalidad de la estrategia por lo que la tecnología no permitió el intercambio de información y la interacción entre cada uno de las actividades (procesos administrativos y académicos).

Para resolver el problema, las autoras se basan en el diseño del Sistema de Información fundamentado en los ciclos de investigación de Hevner (2004), en los cuales se detalla las necesidades más relevantes de la organización, como por ejemplo las normas, esquemas de interpretación, jerarquización empresarial, facilitadores y agilidad, siendo todas ellas articuladas al incremento de competencias tecnológicas en la empresa.

Las autoras identificaron un nivel de maduración de silos empresariales que permitía la generación de procesos de investigación mediante el uso práctico de la tecnología. La investigación también determinó que los Sistemas de información son una herramienta que permite entender, desarrollar y comunicar conocimiento organizacional, a través del uso de la tecnología por la misma organización.

Otra investigación relacionada es la de Calvo (2018), quien realizó un análisis bibliográfico sobre la gestión del conocimiento y su desarrollo a nivel empresarial y regional. Para el autor, la aplicación de la gestión del conocimiento en organizaciones colombianas basadas en conocimiento permite contribuir a mejorar los procesos organizativos y de productividad. En esta investigación se determinó que la Cultura del conocimiento contribuye a la generación de expectativas comunes, experiencias compartidas y normas sociales que dan forma a las actitudes y comportamientos.

Las Tecnologías de la Información facilitan construir las capacidades de intercambio de conocimientos, por ello, la organización debe desarrollar una infraestructura integral que facilite los diversos tipos de conocimiento y comunicación. No obstante, el elemento relevante son las personas, quienes son verdaderos agentes de negocios. Todos los bienes tangibles e intangibles son resultado de la acción humana y dependen en última instancia de las personas para su existencia continuada.

En la literatura se encontraron los siguientes modelos de gestión de conocimiento a nivel nacional: Distritos Industriales, Clúster Industrial, Clúster Regional, Sistema Regional de Innovación, Redes de Innovación. Estos modelos permiten identificar de manera detallada los fundamentos de los conocimientos que se desarrollan dentro de una organización.

Otro trabajo interesante a nivel nacional es la tesis de Barbosa y Rivera (2021) en la que se analiza la gestión del conocimiento en empresas del sector financiero en la ciudad de Barranquilla. En este trabajo, los autores reflexionan sobre la importancia de desarrollar procesos de gestión del conocimiento gerenciales adecuados en el sector financiero, basados en la ejecución natural y espontánea, sin políticas formales, prácticas de aprendizaje apoyadas en las tecnologías y la consideración de la empresa sobre el capital relacional, todo ello es fundamental para el fortalecimiento del capital intelectual requerido para la generación de innovación y competitividad.

En la entidad financiera analizada, se requirió hacer frente a problemáticas de competitividad y cambios financieros frecuentes, para afrontarlos, la gestión del conocimiento representó una ventaja competitiva, sostenible para la innovación empresarial. Los autores determinaron que la organización empresarial requiere de la gestión de conocimiento como instrumento para afrontar las exigencias del entorno cambiante. A partir de este estudio, se reconocen los procesos vivenciales, saberes y percepciones de las personas que conforman la empresa para el desarrollo de información que contribuye a la cultura organizacional, articulando estos saberes a elementos especializados de la administración que fortalecen los procedimientos operativos y administrativos en las áreas de la empresa.

Finalmente, se analiza la tesis realizada por Quintero y Castillo (2019) en la que se analizan las prácticas de gestión de conocimiento de la Pymes del Valle del Cauca desde los elementos de las prácticas organizacionales y liderazgo. En este trabajo se identifican las debilidades de

estas empresas en términos de innovación y conocimiento, lo que impacta al manejo de la gestión del conocimiento y a los procesos de liderazgo implementados.

Esta investigación evidenció que las Pymes del Valle del Cauca tienen grandes dificultades en aspectos de liderazgo y prácticas organizacionales frente a la gestión de conocimiento, lo que corresponde un nivel medio en cuanto al desarrollo e innovación de productos o servicios.

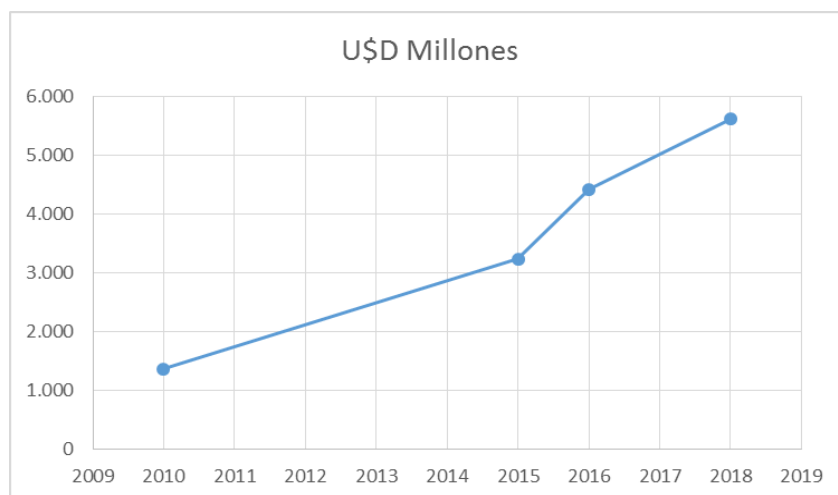
1.6.3 Marco contextual

Las empresas en Colombia fueron involucrándose en los procesos de transformación tecnológica desde la década de los 90 del siglo XX a través de las iniciativas gubernamentales. Estas dinámicas se implementaron en el gobierno de Cesar Gaviria donde se buscaba implementar la innovación, la ciencia y la tecnología para desarrollar la industria y la economía del país, generando acciones en estrecha relación con las directrices internacionales (Arce, 2013; Guzmán, 2019).

Los direccionamientos estatales se mantuvieron desde finales del siglo XX hasta la primera década del siglo XXI donde Colciencias y el Departamento Nacional de Planeación diseñaron y propusieron el Plan Nacional de Desarrollo Científico-Tecnológico y de Innovación 2007-2019, seguido del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2017-2022 formulado en el año 2016 (Carrillo, Sánchez y Villalobos, 2016), las cuales estaban direccionadas a generar propuestas de desarrollo tecnológico y científico enfocados a la promoción y protección de la transferencia de conocimiento, situación que articulaba a los sectores productivos, tanto estatales como privados, para la competitividad y la innovación en los nuevos mercados.

No obstante, aunque se lograron desarrollos a nivel normativo y su implementación práctica en algunos sectores, el mercado de la Industria de Software requiere una atención especial dada su evidente tendencia creciente. La figura 2 refleja el crecimiento que ha experimentado esta industria a partir de 2010:

Figura 3 Gráfica del crecimiento del sector tecnológico de Software en Colombia 2010-2018



Fuente: ProCórdoba (2018)

Como se observa, el crecimiento nacional de este sector muestra una tasa de crecimiento promedio del 18% anual, que visibiliza los avances en el mercado tecnológico, principalmente en la generación de servicios de Software.

El sector de la tecnología en Colombia se divide en dos segmentos: los productos (Hardware) y los servicios (Software). Este último se orienta como un producto que permite soluciones de calidad y efectivas en el mundo empresarial moderno.

Para Martínez y Arango (2012), la Industria de Software en Colombia “se limita únicamente al desarrollo de software a la medida, debido a que se requiere de muchas capacidades de innovación y tecnológicas para alcanzar el nivel que exige el desarrollo de software estandarizado” (p.6).

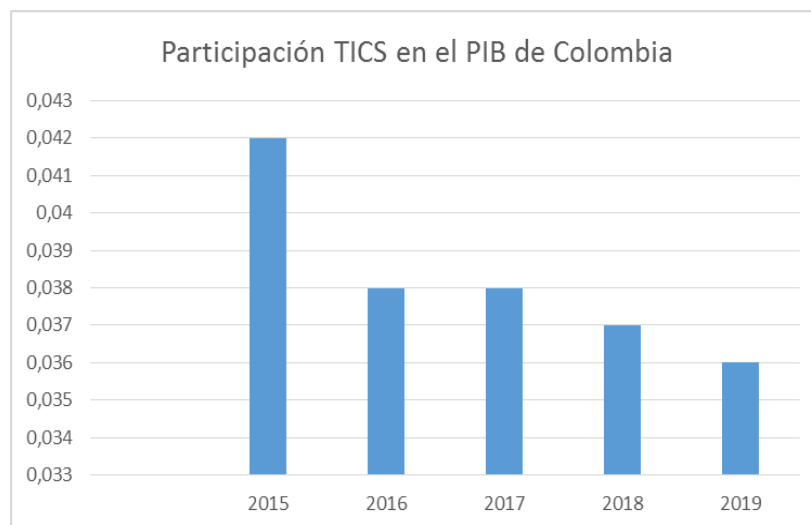
En este sentido La Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER, 2021), señaló que el sector de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación- TIC, es un elemento relevante para el desarrollo económico del país, por esta razón el Estado busca garantizar la dinamización de este sector a partir de tres ejes: la transformación digital, la capacitación tecnológica y profesional y la conectividad del país a través de la fibra óptica.

Para el caso de las iniciativas empresariales, el Estado las articula dentro del primer eje al señalar que:

El primero de estos es la transformación digital, que según el Ministerio TIC, busca principalmente promover el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicaciones, con programas dirigidos a la mayor utilización de las TIC en procesos productivos, promocionar el comercio electrónico, implementar la tecnología en los procesos productivos de las micro, pequeñas y medianas empresas y su cadena de valor asociada y por último incrementar la productividad y competitividad en mercados globales (FINDETER, 2021, p.4).

En Colombia, las empresas relacionadas con las TICS generaron un promedio del 3,0% en el PIB desde el año 2010, lo que implica su aporte a la generación de empleo. Sin embargo, la inversión del Estado sigue siendo escasa para establecerse como un sector que dinamice los nuevos mercados y aporte a suplir las necesidades actuales relacionadas con software.

Figura 4 Gráficas evolución de la partición de las TIC en el PIB de Colombia



Fuente: FINDETER (2021)

El sector de las TIC en Colombia se orienta a empresas que invierten en innovación tecnológica y capital humano para contribuir al desarrollo de los servicios requeridos en el mercado nacional. Las empresas de este sector se encuentran principalmente en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, pero existen otras ciudades de Colombia donde se viene avanzando en este tipo de empresa como se describe a continuación:

Tabla 5 Empresas de desarrollo de software

Organización	Lugar	Servicios
Búho Agencia Creativa	Chile, Colombia, México, Perú, United States, Guatemala, España.	Diseño web Diseño gráfico Posicionamiento SEO
Desarrollos Avanzados De Software SAS	Envigado-Antioquía	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación análisis diseño programación pruebas).
Ludos Colombia SAS	Bogotá	Ludus LMS –Learning Management System Software de facturación, inventario, mantenimiento, páginas web administrables, mensajería y otros. Procesos a los dispositivos móviles. Cursos SCORM 1.2.
Desarrollo de Software De Colombia SAS	Bucaramanga-Santander	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación análisis diseño programación pruebas).
Desarrollo De Software Ingenieros Y Consultorías S A S	Bogotá	Consultorías y acompañamientos. Análisis de procesos. Diseños Web. Aplicaciones a la medida de las necesidades de sus negocios. Procedimientos y herramientas para la ciberseguridad. Servicios Cloud para proteger la integridad de las aplicaciones, los datos y la infraestructura virtual.
Desarrollo y Mantenimiento de Software SAS	Candelaria-Valle	Actividades de consultoría, informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.
Antares Tecnología	Popayán	Software para peajes y control de tráfico en las carreteras.
Asic	Bogotá, Medellín	Internet y herramientas de productividad y disponibilidad.
BO Consultores	Cartagena	Sistema administrativo hotelero.
Calltech S.A.S	Bogotá	Desarrollo de software para telecomunicaciones.
Latinoamericana de software, Lasc	Bogotá	Soluciones integradas para la banca.
Conavi	Medellín	Home banking (Conavitel).
DHS	Bogotá	Sistema para planeación de medios en publicidad.
DMS	Medellín	Sistema de información integrado.
EDS	Bogotá	Integración de soluciones para empresas.
Factoría de sistemas FACSIS S.A.	Rionegro-Antioquia	Sistema de información administrativo para hospitales.
Great Plains	Bogotá, Medellín	Soluciones para manejo administrativo, financiero y de distribución
Global Datatel de Colombia	Bogotá, Cali	Soluciones de e-business e implantación y venta de ERP.
Heinsohn Asociados	Bogotá	Sistema administrativo, financiero y comercial.
Informática & Gestión S.A.	Bogotá	Sistema integrado administrativo para pequeñas

		empresas
Open Systems	Cali	Sistema de facturación telefónica.
Sitelsa S.A.	Bogotá	Software para compañías de telecomunicaciones y de servicios.

Fuente: ProCórdoba (2021).

Teniendo en cuenta a Nupia (2020), es en este contexto donde las empresas se configuran en relación con los servicios altamente intelectuales a partir de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica reconocidos como I+D+I, desde donde buscan avanzar en el acceso y producción de conocimiento a partir de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones e industrias de alta tecnología que hacen parte de los cambios estructurales de las empresas y que debe existir un estrecho acompañamiento con los planteamientos estatales de manera efectiva.

1.6.4 Marco legal

En Colombia, a finales del siglo XX se generaron una serie de normas que fueron reglamentando tanto la creación de empresas tecnológicas y la protección intelectual con las cuales se buscaba regular los procesos y las herramientas para el desarrollo de organizaciones vinculadas con las nuevas tecnologías y la innovación.

A continuación, se describe la normatividad vinculada con la innovación y la gestión del conocimiento.

- Ley 29 de 1990 de Ciencia y Tecnología por la cual se promueve la investigación científica y el desarrollo tecnológico.
- Ley 344 de 1996, buscó apoyar las iniciativas para programas de desarrollo técnico y tecnológico en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (Congreso de Colombia, 1996).
- Ley 1286 de 2009 en la cual se planteó mecanismos de fortalecimiento en los procesos de investigación en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia (Congreso de Colombia, 2009).
- Ley 1343 DE 2009, esbozando la reglamentación sobre el diseño y registro de marcas para las empresas tanto aquellas hechas a nivel nacional, como de las marcas internacionales (Congreso de Colombia, 2009).

- Ley 1607 de 2012 en su artículo 32 explicando el SENA deberá invertir en el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo (Congreso de Colombia, 2012).
- Decreto 393 (1991) normas para la asociación de la actividad científica, proyecto de investigación y creación de tecnología.
- Decreto 591 (1991) regula las modalidades específicas de contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas.
- Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2017-2022, documento que diseñó estrategias que permiten avanzar en el desarrollo y la creación científica, tecnológica y económica, partiendo de políticas públicas acordes con la realidad política e industrial del país y sus posibles relaciones con otros países (Carrillo, Sánchez y Villalobos, 2016)
- Con el Documento CONPES (Departamento Nacional de Planeación, 2021) se establecen los direccionamientos de la política pública de fortalecimiento y desarrollo en la Ciencia, Tecnológica e Innovación (CTI) y la ejecución presupuestal que permita los avances direccionados a mejorar las condiciones del CTI en toda Colombia.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-analítica, como plantea Hernández (et. al., 2014), a partir de la recolección de datos el investigador desarrolla su interpretación y describe las situaciones o hechos que los sujetos expresan en temas que son pocos abordados, en este caso corresponde a los procesos de gestión de conocimiento que se desarrollan en la organización SIESA, específicamente en el área de servicio al cliente.

La estrategia metodológica descriptiva-analítica permite analizar hechos que se desarrollan dentro de un contexto en particular permitiendo una descripción detallada de los hechos que se expresan con el fenómeno estudiado, por esta razón en esta investigación se tiene como objetivo diseñar estrategias de innovación en los procesos internos del área de Servicio al

Cliente a partir de la gestión de conocimiento, donde fue necesario una reflexión teórica y conceptual para analizar la información recabada en esta área de la empresa.

1.7.2 Método de investigación

El método utilizado para este estudio es mixto, pues articula la metodología cualitativa y cuantitativa para dar una profundización y comprensión a los fenómenos sociales estudiados, que, en este caso, corresponden a la generación de conocimiento en el área de servicio al cliente de la organización SIESA. Este fenómeno impacta en la posibilidad de mejorar en la competitividad y la innovación de la organización.

Para Hernández (et. al., 2014), el método mixto brinda la oportunidad de analizar los fenómenos sociales y culturales, permitiendo una indagación profunda que tiene en cuenta los hechos particulares y los comportamientos generales de las personas, describiendo las características propias del fenómeno estudiado. Lo cualitativo corresponde a las investigaciones que desarrollan análisis descriptivos de la realidad en que se encuentran los sujetos, a partir de la comprensión y la reflexión de la información. Mientras que, el enfoque cuantitativo permite al investigador realizar relaciones entre la teoría y la realidad de los fenómenos donde la estadística y las encuestas permiten un método de comprobación de la percepción de la realidad social dentro de la organización.

En este sentido se diseñó un instrumento que permitió recopilar información sobre el total de los colaboradores de la organización que hacen parte del área servicio al cliente que corresponden a 21 personas divididas de la siguiente manera:

Tabla 6 Muestra participante de la investigación

MUESTRA	
Lugar dentro de la organización	Cantidad
Líder del servicio	8
Agentes de servicio	13
Total	21

Fuente: Elaboración propia

1.7.3 Unidad de análisis

Para la recolección de información sobre la transferencia del conocimiento en la empresa SIESA, se diseñó una caracterización del área de servicio al cliente y una entrevista semi-estructurada que permitió indagar sobre tres categorías conceptuales: la gestión del conocimiento, la innovación y la transferencia del conocimiento (Ver tabla 5 y tabla 6). El instrumento fue aplicado a la población objeto de este estudio durante los meses de junio, julio y agosto del año 2024.

Tabla 7 Caracterización del área

Componente	Preguntas
Sociodemográfico	Edad Lugar donde vive Personas a cargo Sexo
Educativo	Nivel de estudios Estudia actualmente Pretende estudiar A qué área de conocimiento le gustaría continuar los estudios
Laboral	Experiencia en el cargo Años en la empresa Ingresos económicos actuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Formato de entrevista cualitativa

Categoría	Preguntas
Gestión de conocimiento	1. ¿Tiene acceso a toda la información del área Servicio al cliente? 2. En el área del Servicio al cliente ¿se presentan espacios de retroalimentación para conocer los servicios? 3. ¿Identificas los servicios que prestan tus compañeros para los clientes?

	4. ¿Crees que es importante reconocer cuáles son los servicios que hacen parte del área Servicio al Cliente? 5. ¿Se establecen objetivos organizacionales realizables de forma conjunta por cada servicio?
Innovación	6. ¿Existen programas de capacitaciones para la mejora de los procesos, productos y servicios, orientados a la innovación? 7. ¿Se analizan las capacidades del recurso humano para ejecutar los procesos y en función a ello orientar la capacitación? 8. ¿Se promueven proyectos de investigación personal orientada a la mejora interna y externa de la organización? 9. ¿Se establece el empleo de tecnología de información como elemento facilitador de innovación?
transferencia del conocimiento e información	10. ¿Se ha ampliado el área de la toma de decisiones donde todos participen? 11. ¿Se identifican las necesidades de los clientes a fin de mejorar procesos, productos y servicios? 12. ¿Se efectúan evaluaciones a los cambios del entorno para adaptarlos sin demoras a los procesos internos? 13. ¿La organización participa en otros contextos empresariales en la búsqueda de información que pueda generar nuevos conocimientos y por ende ideas creativas?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Matriz de operacionalización de las variables de estudio

Variables	Objetivos	Dimensión	Indicadores
Gestión del conocimiento	Caracterizar los procesos de gestión de conocimiento de construcción interna – externa dispuesta a los clientes de SIESA	Gestión del Conocimiento	1. Ámbito Interno 2. Ámbito Externo 3. Ámbito Individual
Cultura Organizacional y Capital humano	Identificar los conocimientos intangibles o críticos, internos – externos que generan valor dentro del capital humano y organizacional del área de Servicio al cliente de SIESA	Generación de valor	1. Soporte Estructural y Funcional. 2. Integración Conocimiento e Innovación del talento humano

Fuente: Información tomada de Rocha (2016).

Asimismo, se aplica una entrevista que permita analizar de manera cualitativa, la información expresada por los participantes y su análisis comparativo al unificar los criterios de valoración con la Escala de Likert (Ver tabla 7).

Tabla 10 Instrumento diseñado para recopilar información sobre los procesos de gestión de conocimiento en la organización SIESA

No.	PREGUNTA	VALORACIÓN		
		Deficiente	Buena	Excelente
CONOCIMIENTO INTERNO				
En la organización				
1	¿La gestión del conocimiento se expresa como base del planeamiento estratégico de la organización?			
2	¿Se establecen líderes de grupo para mayor libertad de trabajo en los servicios del área?			
3	¿Se apoya el trabajo en equipo?			
4	¿Se ha definido una política de reconocimiento a las nuevas ideas y proyectos?			
5	¿Se ha ampliado el área de la toma de decisiones donde todos participen?			
6	¿Se adaptan los cambios del entorno a las diferentes áreas de trabajo como algo natural y necesario?			
CONOCIMIENTO EXTERNO				
En la organización				
7	¿Se identifican las necesidades de los clientes a fin de mejorar procesos, productos y servicios?			
8	¿Se considera que la principal fuente de conocimiento son los clientes?			
9	¿Existen programas de capacitaciones para la mejora de los procesos, productos y servicios?			
10	¿Se conocen las especificaciones requeridas por los clientes para generar conocimiento interno?			
11	¿Se establece la integración cliente-empresa-competidores?			
12	¿Se efectúan evaluaciones a los cambios del entorno para adaptarlos sin demoras a los procesos internos?			
CONOCIMIENTO INDIVIDUAL				
En la organización				
13	¿Se ha identificado el conocimiento, habilidades y destrezas adquiridas por el personal para un aprovechamiento óptimo dentro de la empresa?			
14	¿Se mantiene actualizado al personal de las áreas claves de la organización?			
15	¿Existe un programa de capacitación constante que favorezca el mejoramiento continuo?			
16	¿Se establecen programas de incentivos a las nuevas ideas y proyectos?			
17	¿Se promueve la capacitación individual como base para la obtención de conocimiento?			
18	¿Se analizan las capacidades del recurso humano para ejecutar los procesos y en función a ello orientar la capacitación			
19	¿Se han empleado estrategias para la generación del conocimiento tácito y explícito entre empleados?			

No.	PREGUNTA	VALORACIÓN		
		Deficiente	Buena	Excelente
BASE ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL				
20	¿Existe una política de desarrollo de conocimiento para el área de Servicio al cliente?			

21	¿Se tiene definida una política para la generación y difusión de nuevas ideas y conocimientos?			
22	¿Se plantea una cultura organizativa que propicie encuentros grupales a fin de favorecer la comunicación interpersonal formal e informal?			
23	¿Se propicia programas de encuentros periódicos con la finalidad de tratar nuevas ideas, así como gestionar proyectos de investigación?			
24	¿Existe un clima de colaboración que propicie el intercambio de ideas para la innovación?			
25	¿Se potencia los valores que facilitan la innovación empresarial, como es la creatividad?			
26	¿Se han dispuesto mecanismos para que las ideas circulen de forma ascendente?			
27	¿Existe una delegación de responsabilidad en todo y cada uno de los miembros de la organización?			
28	¿Se establece el empleo de tecnología de información como elemento facilitador de innovación?			
INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN				
29	¿Se reconoce en la organización el valor del conocimiento como elemento crítico para mejorar la capacidad de innovación empresarial?			
30	¿Se acepta el conocimiento externo de clientes para proyectar nuevas formas de hacer las cosas dentro y fuera de la organización?			
31	¿Se promueven proyectos de investigación personal orientada a la mejora interna y externa de la organización?			
32	¿Se establecen estrategias para la inserción de ideas de los clientes en función a la innovación empresarial?			
33	¿La organización participa en otros contextos empresariales en la búsqueda de información que pueda generar nuevos conocimientos y por ende ideas creativas?			
34	¿Se establecen objetivos organizacionales realizables de forma conjunta por cada servicio?			
35	¿Se evalúan los resultados a fin de retroalimentar los procesos en pro del aprendizaje colectivo?			
36	¿Se miden los resultados y se comunican a los miembros de la organización?			

Fuente: Elaboración propia adaptada del instrumento de Rocha (2016).

1.7.4 Tipo de información

- Información primaria: Extraída de documentos, consultas a expertos, entrevistas a los actores involucrados (líderes y agentes de servicio), que requirió un diseño previo para su aplicación y análisis de resultados.
- Información secundaria: Recogida a partir de investigaciones de otros autores sobre el tema analizado. Entre estas fuentes están: compilaciones, artículos académicos y libros publicados sobre Gestión del Conocimiento e Innovación.

CAPÍTULO II

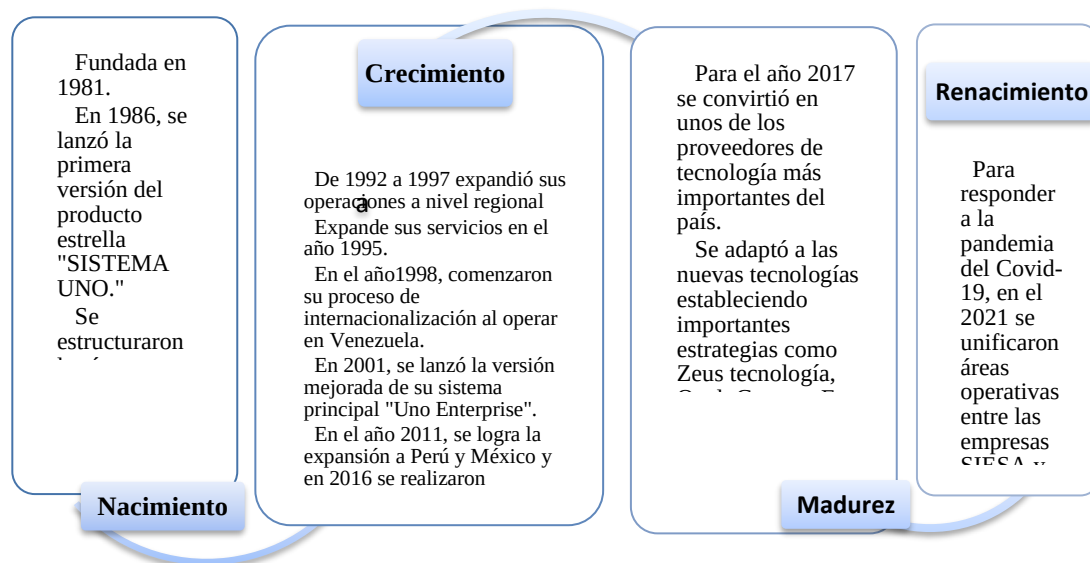
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA SIESA: PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS

La gestión del conocimiento es una tarea compleja que ha sido descrita desde distintas perspectivas, autores como Flores y Ochoa (2016) y Jiménez y López (2015) explican que cada una de las variantes teórico conceptuales apunta a las necesidades propias de la organización y del entorno en que se desenvuelven. De allí que, se describa el contexto de la investigación, tanto de la empresa SIESA, como el área de Servicio al cliente a continuación.

2.1 Dinámica administrativa del grupo SIESA

El grupo SIESA arrancó operaciones desde 1981 dando inicio a la consolidación de una empresa de servicios de Software partiendo del primer sistema Uno en Cobol y reorganizando la compañía en sus áreas tecnológicas para ofrecer tanto el Hardware, como el servicio de mantenimiento técnico. Para los años 1990 la compañía se ubicó en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira.

Figura 5 Línea del tiempo sobre el ciclo vital Grupo SIESA

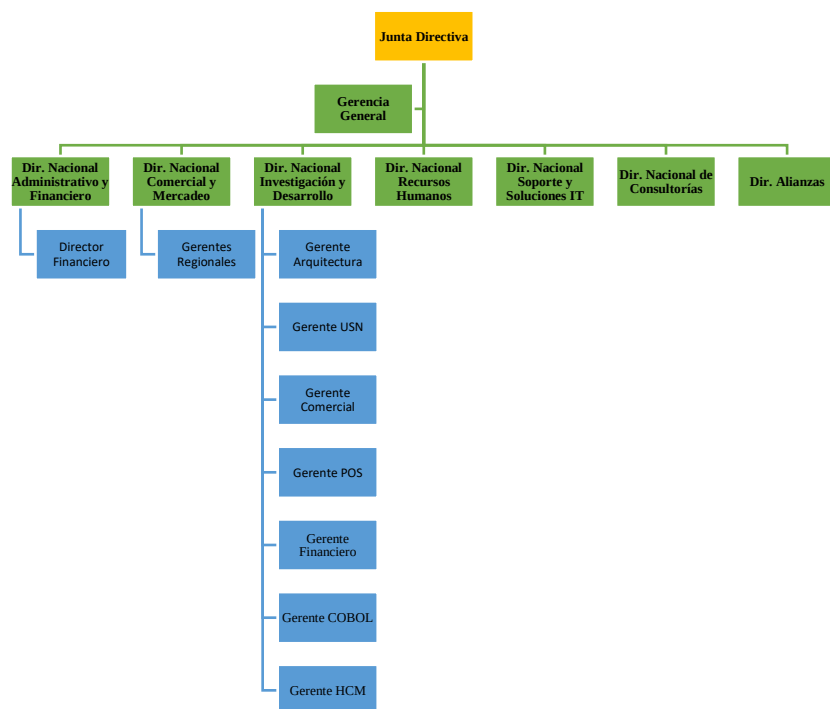


Fuente propia: Siesa (2021)

Estos avances comerciales y de conocimientos científicos, permitieron un desarrollo en Software en su versión CGUNO que es actualmente SIESA Enterprise generando un proceso de ampliación comercial donde se abre al mercado internacional en Venezuela (1998) y para la segunda década del siglo XXI en México (2011) y Perú (2011). Desde el 2013 hasta el 2019 el grupo SIESA fue articulando a su dinámica empresarial y comercial a empresas como Inbursa, BIDDa, Zeus, E-Solutions , Opal Group e Interfases y Soluciones.

El esquema organizacional del grupo SIESA está conformado por una Junta Directiva, la Gerencia General y los directores a nivel nacional de cada una de las áreas que conforman la empresa como se expresa en la figura 5.

Figura 6 Estructura organizacional SIESA



Fuente: SIESA (2021)

La compañía SIESA busca cada vez más la digitalización para impulsar el crecimiento de los servicios, especialmente en época de pandemia donde la empresa tuvo que redefinir procesos de implementación y capacitación que antes eran presenciales. Durante los años 2020 y 2021 hubo una gran cantidad de cambios en la normatividad laboral y fiscal con implementación

de nuevos controles legislativos como el anexo técnico 1.8 de la facturación electrónica, nómina electrónica y días sin IVA, que llevó a ejecutar procesos de actualización para cumplir con todos los cambios de normatividad sobre todo este último semestre del año 2021, razón por la cual se han implementado canales virtuales para masificar a través de “webinar”¹ y contenidos digitales (manuales), tanto los cambios de ley como las nuevas funcionalidades en recientes versiones de los Sistemas SIESA.

2.1.1 Estrategias de comunicación y difusión de conocimientos en SIESA

Actualmente la empresa SIESA cuenta como estrategia de comunicación y difusión de gestión del conocimiento las siguientes actividades de aprendizaje:

- Cursos virtuales:

Sesiones virtuales en vivo para aclarar dudas que se presentan en relación con el manejo del sistema y sus diferentes funcionalidades.

www.siesacustomersupport.com/cursos-virtuales/

- Contenido digital:

Material digital en diferentes formatos para fortalecer el conocimiento respecto a la ejecución de procesos clave de negocio a través del sistema.

www.siesacustomersupport.com/manuales/

- Comunicados:

Información clave, coyuntural y de interés para afianzar las prácticas de negocio entre sus clientes por medio de comunicados oficiales.

www.siesacustomersupport.com/comunicados/

¹ Webinar, es un contenido formativo en formato de video que se imparte a través de internet.

La promesa de valor que guía a SIESA se enfoca en la construcción de tecnología y empatía a la evolución continua de las empresas enlazando el *insight* con los siguientes valores corporativos:

Tabla 11 Valores corporativos SIESA

Valor Corporativo	Definición
<i>Empatía y vocación de servicio</i>	"Comprender y satisfacer las necesidades de los clientes con calidez, respeto y cercanía".
<i>Pasión por el conocimiento</i>	"Capacidad para aprender y desaprender rápidamente y de manera constante".
<i>Sentido de pertenencia</i>	"Sentirse parte del grupo o lugar donde los planes de vida se pueden culminar".
<i>Espíritu de logro (Contundencia)</i>	"Generar soluciones con sentido de urgencia y orientar todos los actos al logro más allá de lo esperado".
<i>Pensamiento digital:</i>	"Comprender una situación y descubrir las implicaciones de su causa para proponer la solución de una forma sencilla y ágil a través de herramientas tecnológicas".

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la empresa SIESA cuenta con el siguiente portafolio de productos y servicios disponibles como soluciones para los clientes en Colombia y Latinoamérica:

Tabla 12 Producto y servicios SIESA 2022

Variedad	Composición
Servicios	Customer Support- Arquitectura de Servicio
	Cloud Services – Servicios en la nube
	It Solutions – Servicios técnicos
	Consulting – Servicios de consultoría
Productos	ERP Siesa Enterprise
	ERP Siesa Cloud SBS
Soluciones	Siesa Pos – Puntos de venta
	Siesa Delivery- Gestión de domiciliarios
	Siesa E-commerce – Gestión de mercados en línea
	Siesa CRM - Negocios inteligentes

Variedad	Composición
Soluciones	Siesa HCM- Gestión de nómina
	Siesa AGR- Gestión de cartera
	Siesa AGP- Gestión de proveedores
	Siesa Intelligence- Inteligencia de negocios
	Siesa E-invoicing – Gestión documentos electrónicos
	Siesa Mobile- Gestión de pedidos de venta

Fuente: SIESA (2021)

La construcción de la visión y misión dentro de SIESA se dio desde el inicio de la organización y estos conceptos fueron guía básica y fundamental para la toma de las decisiones más importantes dentro de la administración de la empresa. En la actualidad la empresa SIESA ha planteado las siguientes misión y visión:

- **Visión**

Somos una casa líder en soluciones de software para empresas, reconocida por su gran nivel profesional y apreciado como un aliado estratégico de nuestros clientes en la dirección de sus negocios.

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de software administrativo que brinde información y respaldo a la toma de decisiones gerenciales. Nos apoyamos en la unión del talento de nuestro recurso humano y la mejor tecnología disponible para diseñar, desarrollar e implementar soluciones integrales (SIESA, 2021)

Tanto la misión como la visión de la empresa son compartidas con frecuencia a cada uno de los colaboradores, y desde la dirección permanentemente se ha intentado lograr una interiorización por toda la empresa. Actualmente la misión y visión de SIESA se integran a la estrategia de dirección general que se tiene dentro de la compañía; esta integración tomo fuerza y relevancia dentro de la administración de la empresa, durante la etapa de crecimiento, pues fue allí donde se logró visualizar la importancia de mantener siempre un norte claro que le permitiera a la empresa crecer sin perder su enfoque central y sobre todo lograr captar las necesidades del entorno dentro de su objeto principal.

2.1.2 Cadena de valor grupo SIESA

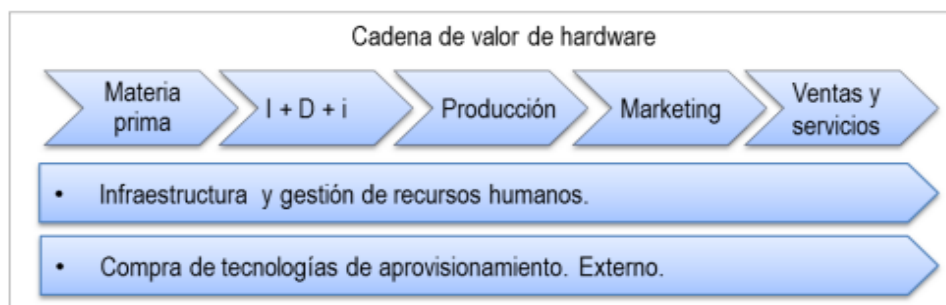
La estructura de la cadena de valor de la empresa SIESA permite visualizar una combinación de dos segmentos importantes dentro del sector tecnológico, el desarrollo de software y la provisión de servicios informáticos. En el desarrollo de software, dentro de la organización existen distintos tipos, tales como:

- **El software de tipo “Empaquetado” o estandarización**, estos softwares son aquellos de uso masivo que permiten la implementación en diversos sectores y empresas sin mayores modificaciones.
- **Software denominado “Soluciones empresariales”**, el cual requiere ciertos niveles de adaptación y modificación, para funcionar correctamente y satisfacer las necesidades propias de una organización.
- **Software a medida**, este aplicativo es 100% creado y desarrollado con el fin de adaptarse a las necesidades propias de cada demandante.

Adicionalmente, SIESA presenta los denominados servicios informáticos, los cuales constan de implementación del programa, mantenimiento del software, el diseño de soluciones a medidas, capacitación, entre otros aspectos.

Para SIESA, delimitar e identificar la cadena de valor es fundamental, pues tiene un fuerte carácter estratégico que posibilita mediante la tecnología, mejoras de manera transversal en productos y procesos a todas las ramas productivas. Algunos de los lineamientos estratégicos que se integran de forma clave con la cadena de valor, son los siguientes:

Grafica 1 Cadena de valor de hardware



Fuente: Tomado de SIESA

El hardware está relacionado con las partes tangibles de un sistema informático, como son los componentes eléctricos, electromecánicos y mecánicos. Por su parte, el soporte intangible es el software, que corresponde al conjunto de instrucciones que las computadoras emplean para manipular datos e información.

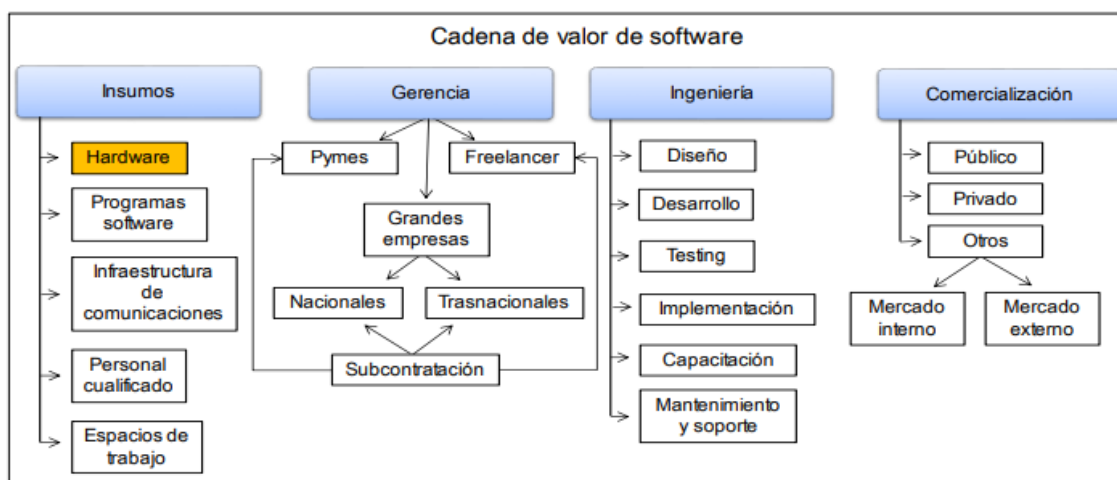
Grafica 2 Cadena de valor articulada por clústeres



Fuente: Tomado del informe sectorial (SIESA, 2021).

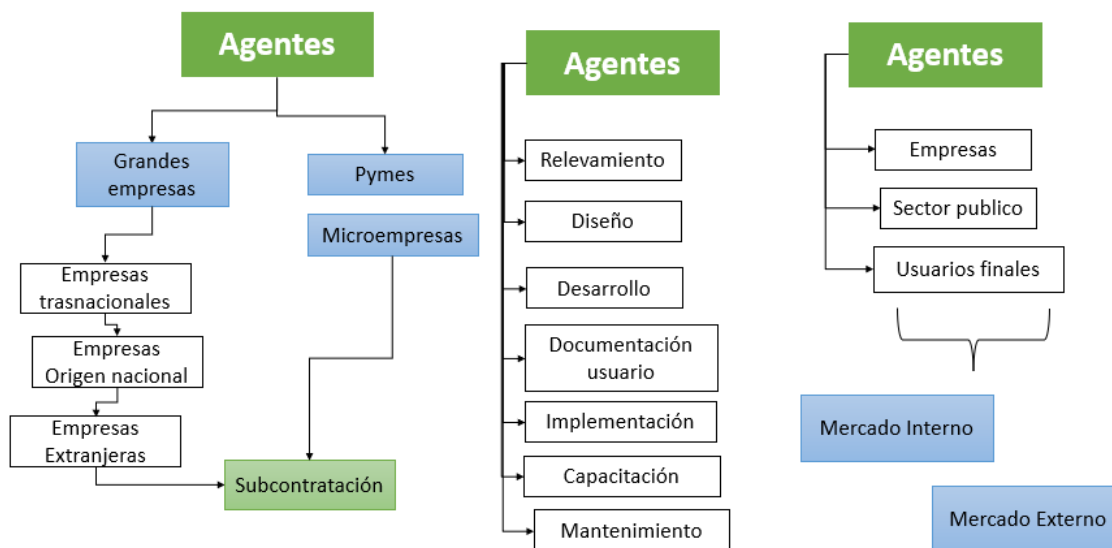
Las siguientes tres gráficas evidencian la representación de la cadena de valor de la empresa de forma detallada:

Grafica 3 Cadena de valor Software



Fuente: Tomado del informe sectorial (SIESA, 2021).

Grafica 4 Cadena de valor en servicio al cliente



Fuente: Tomado del informe sectorial (SIESA, 2021)

Grafica 5 Cadena de valor articulada con producción, servicios de soporte y comercial



Fuente: Elaboración propia con base en Nahirñak (2020).

2.2 Procesos de comunicación y gestión del conocimiento en el área servicio al cliente SIESA

Dentro de los procesos de comunicación y gestión del conocimiento los colaboradores y clientes no solo actúan como receptores de productos o servicios, sino que también se convierten en generadores de conocimiento a través de su práctica constante. Su retroalimentación proporciona información que permite a la organización identificar áreas de mejora, ajustar procesos internos y optimizar la oferta de productos, ya que, al integrar este conocimiento en su gestión, la organización puede adaptarse más rápidamente a las necesidades del mercado, anticipar tendencias y fortalecer su capacidad para innovar.

En relación con el conocimiento interno de la organización se puede evidenciar que los colaboradores expresan sus realidades, actividades y percepciones sobre las funciones, específicamente las que se realizan en el área de servicio al cliente. Para los colaboradores se identifica una relación con la gestión del conocimiento, la cual se presenta como un elemento para entender y generar aportes en el planteamiento estratégico de la organización (ver gráfica 6).

Gráfica 6 Gestión del conocimiento como base del planteamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se identifica que los colaboradores del área del servicio al cliente de SIESA asumen, en un 86%, que la gestión del conocimiento está integrada en la base del planteamiento estratégico de una forma apropiada (62% buena y 24% excelente).

Lo anterior permite evidenciar que existe una correspondencia entre los saberes de los colaboradores y los roles establecidos, esta relación les permite realizar sus actividades de manera correcta dentro del área de servicio al cliente. Sin embargo, se encontró que un 14% de los colaboradores considera deficiente esta relación, lo que puede afectar los procesos de solución acordes con las necesidades de cada cliente.

En cuanto a la identificación o establecimiento de liderazgos dentro el área de servicio al cliente que permita orientar los mecanismos de solución, se visibiliza un grupo de líderes que ofrecen soluciones a las problemáticas que se van encontrando en el área de servicio al cliente, como se puede ver en la gráfica 7.

Grafica 7 Reconocimiento de líderes de grupo

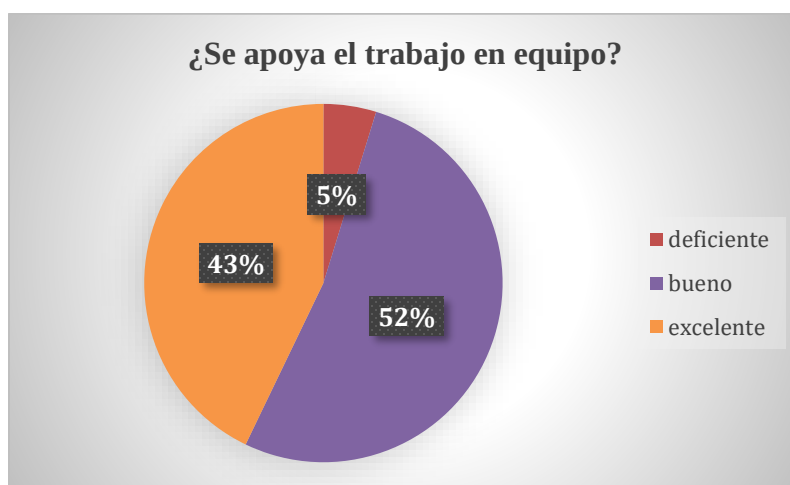


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 85% de los colaboradores encuentra una adecuada disposición de líderes que contribuyen a generar respuestas apropiadas a los problemas o necesidades a los clientes, situación que obedece a las destrezas organizativas que buscan lograr los objetivos trazados por la empresa. Sin embargo, un 14% de los colaboradores no visibiliza que los líderes ofrezcan soluciones a las problemáticas que surgen en el área de servicio al cliente, lo que puede afectar las respuestas necesarias que buscan los clientes.

En relación con el trabajo en equipo para dinamizar los procesos de aprendizaje mutuo, los colaboradores de SIESA señalan que las estrategias colaborativas ofrecen la posibilidad de adquirir conocimientos de manera grupal, como lo demuestra la siguiente gráfica.

Grafica 8 Apoyo en equipo

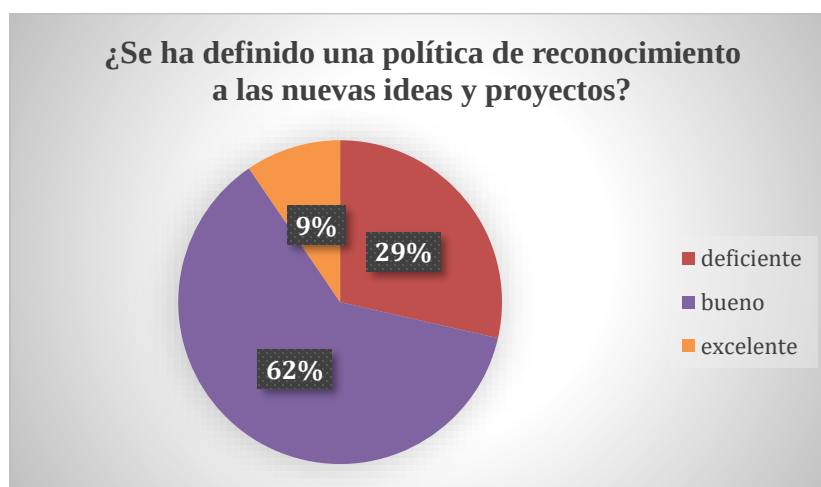


Fuente: Elaboración propia

En SIESA, los colaboradores del área de servicio perciben un respaldo al trabajo en equipo en un 95% (el 43% lo establece en un nivel excelente). Esto habla del reconocimiento de un sustento colaborativo para adelantar en soluciones necesarias para los clientes, lo que demuestra una interacción entre los colaboradores en las actividades propias del área. Tan solo el 5% manifiesta no reconocer los procesos de apoyo en equipo.

En relación con dar a conocer nuevas estrategias o proyectos dentro del área de servicios al cliente, el resultado no es satisfactorio, pues el 29% de los encuestados expresaron que no conocen la política de reconocimiento a nuevas ideas o proyectos. Lo anterior sugiere una oportunidad de mejora en la comunicación al momento de establecer las nuevas directrices estratégicas de la organización (ver gráfica 9)

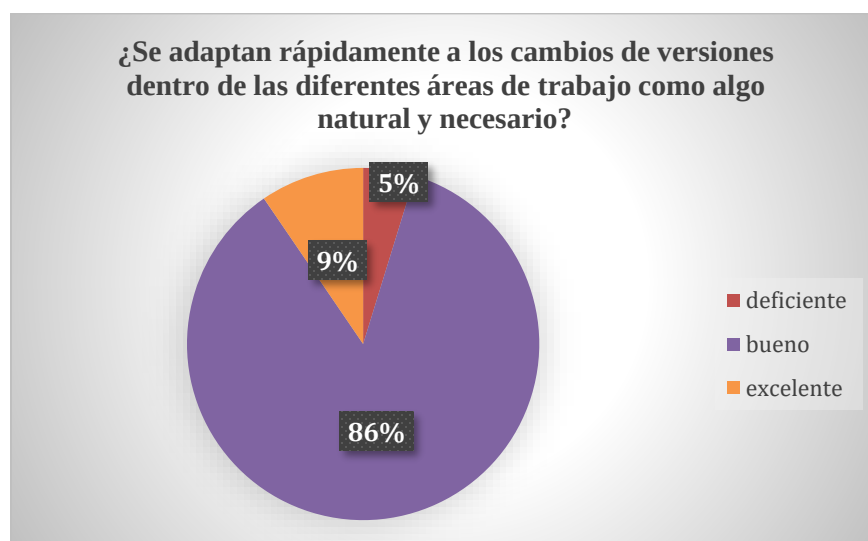
Grafica 9 Sobre definición de política de reconocimiento a las nuevas ideas y proyecto



Fuente: Elaboración propia

Las dinámicas propuestas por la empresa para el reconocimiento de nuevas formas de orientar las estrategias, políticas o proyectos en el área de servicio al cliente son reconocidas como buenas en un 62% y excelentes en un 10%. Sin embargo, un 29% de los colaboradores manifiestan que no hay una acción clara que explique o comunique las nuevas acciones requeridas por la empresa, lo que puede generar confusión y retrasos en los procesos que se desarrollan en el área.

Grafica 10 Adaptación a cambios de versiones dentro de las diferentes áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

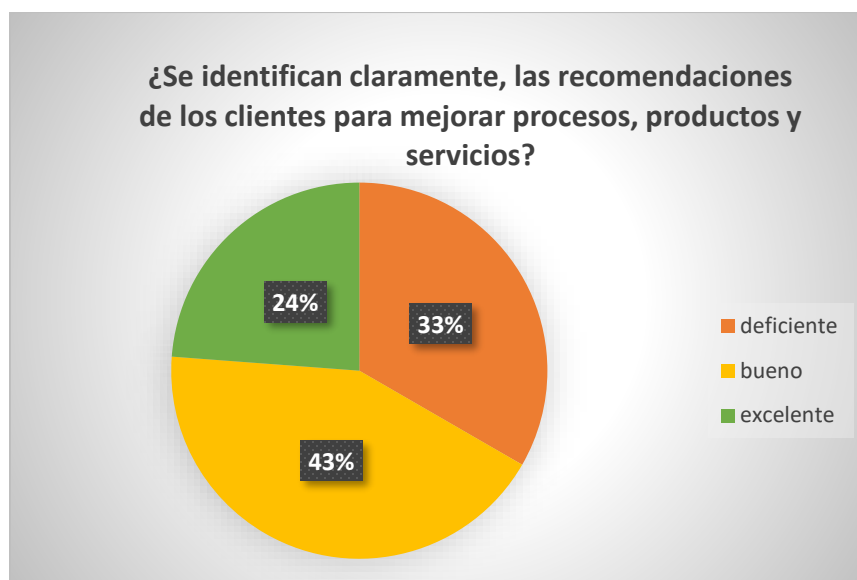
La flexibilidad operacional y el nivel de adaptación de los colaboradores a los cambios en el desarrollo de los productos o servicios, es una estrategia que permite acercarse de mejor forma a las acciones de solución de los problemas y necesidades de los clientes, de allí la importancia de conocer sobre la capacidad de adaptabilidad de los colaboradores a los nuevos desafíos que se presentan en el área de servicio al cliente (ver gráfica 10).

Se identificó que esta flexibilidad es una ventaja competitiva de la organización. Un 96% de los colaboradores manifiestan que en el área existe adaptabilidad a los cambios de manera natural y necesaria, lo anterior sugiere que la adaptabilidad es percibida como una habilidad inherente que facilita la respuesta a los desafíos y transformaciones en su entorno. Esta capacidad no solo es vista como algo inevitable en contextos dinámicos, sino también como una cualidad esencial para mantener la competitividad y el éxito de la organización, puesto que implica la disposición a aceptar cambios y ajustarse a nuevas circunstancias de manera eficiente.

No obstante, cabe señalar que un 5% de los colaboradores identifica como deficiente la adaptabilidad a los cambios. Este porcentaje sugiere que existe una pequeña percepción de reacción pasiva a las nuevas circunstancias, lo cual puede afectar las estrategias y métodos que se implementan en el área.

En cuanto al conocimiento externo de la organización, es necesario indagar cómo las interacciones con los clientes contribuyen a fortalecer el desempeño de la empresa. Esta información es clave ya que impacta directamente en la competitividad de la organización, así, la capacidad de los colaboradores para gestionar estas dinámicas externas puede generar procesos de adaptabilidad que contribuyen a que la organización se mantenga a la vanguardia en un entorno competitivo.

Grafica 11 Identificación de recomendaciones de los clientes para mejorar procesos, productos y servicios



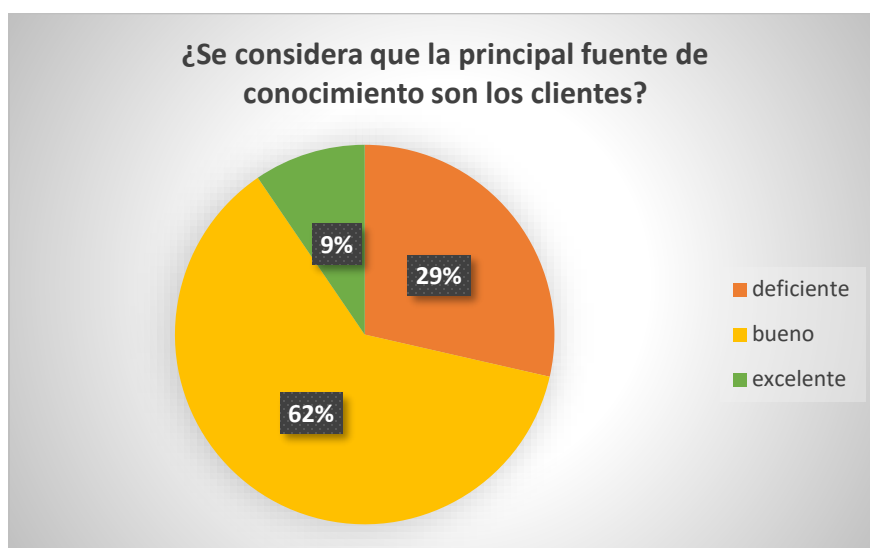
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 11, el 67% de los encuestados manifiesta que las recomendaciones de los clientes son adecuadamente identificadas para la mejora de los procesos, productos y servicios. Esta situación demuestra que los colaboradores tienen en cuenta las recomendaciones de los clientes para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos empresariales.

Sin embargo, el 24% de los encuestados manifiesta que el desempeño en este factor es deficiente, lo cual subraya que, si bien una parte importante de la empresa está logrando captar el conocimiento de sus clientes, existe una amplia porción que no está gestionando y captado de manera eficaz la información, lo que puede limitar el potencial de innovación y mejora continua en los servicios.

Por lo tanto, este factor también se identificó como una oportunidad de mejora en la organización. Lo anterior se complementa con la consideración de que los clientes son una fuente importante de conocimiento para la organización.

Grafica 12 Consideración de que la principal fuente del conocimiento son los clientes



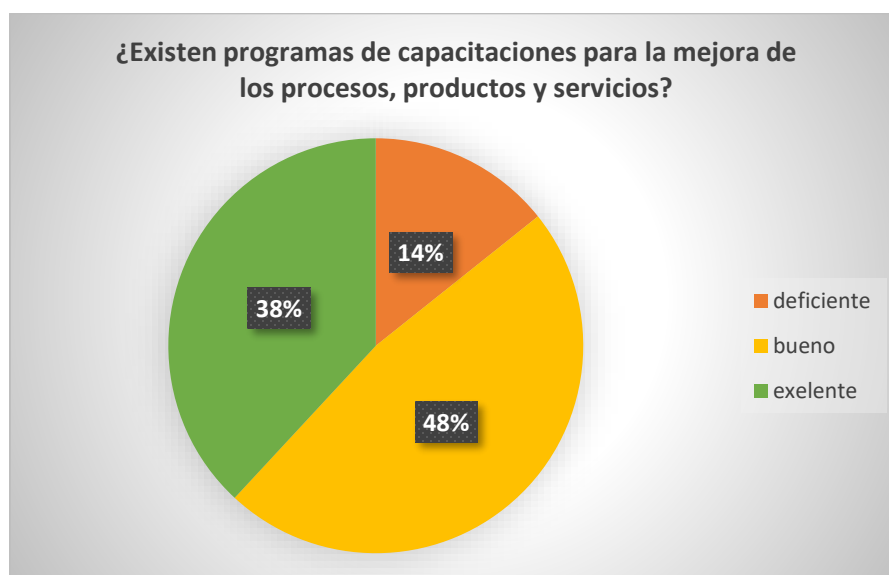
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 12 revela que el 71% de los colaboradores considera a los clientes como una fuente principal de conocimientos. Esto implica que las recomendaciones realizadas por los clientes son tomadas en cuenta para la optimización del servicio, evidenciando una adecuada integración del conocimiento externo producido por los clientes.

La retroalimentación de los clientes se convierte en un recurso estratégico para la organización, ya que impulsa la mejora continua y el desarrollo de servicios ajustados a las necesidades demandadas por los clientes.

No obstante, el 29% de los colaboradores no percibe a los clientes como una fuente principal de conocimiento. Esta percepción puede evidenciar la falta de cohesión o motivación en la transmisión y utilización del conocimiento externo en una parte de los colaboradores, lo cual podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse de manera ágil a las demandas del mercado, lo que pone de manifiesto una oportunidad de mejora en fortalecer los procesos internos de la organización ya que es necesario que la información proveniente de los clientes sea aprovechada de forma integral para la mejora continua.

Grafica 13 Programas de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los programas de capacitación que realiza la empresa para mejorar sus procesos, productos y servicios, el 86% de los colaboradores señala que estos programas son buenos (48%) y excelentes (38%). Lo anterior demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo de las capacidades internas de los colaboradores y la transmisión del conocimiento (ver gráfica 13). Los programas de capacitación permiten que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y mejoren su productividad, lo que a su vez contribuye a una mejor prestación de servicios y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, el 14% de los colaboradores indica que estos programas son deficientes o no reciben la formación necesaria para mejorar los servicios. Este factor podría generar una brecha de transmisión del conocimiento, afectando la capacidad de la empresa a adaptarse y responder a las exigencias del mercado.

Lo anterior identifica otra oportunidad de mejora en la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento integral que llegue a todos los colaboradores, asegurando que cada miembro del equipo tenga acceso a las herramientas necesarias para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

Grafica 14 Conocimiento de las especificaciones requeridas por los clientes



Fuente: Elaboración propia

La gráfica evidencia que el 67% de los colaboradores reconoce y comprende las especificaciones requeridas por los clientes para el desarrollo de los productos o servicios. Este factor demuestra una buena gestión de este conocimiento externo y la capacidad de interpretar correctamente la información proporcionada por los clientes para una mayor personalización en la prestación del servicio, solución apropiada de las problemáticas y una mejora en la satisfacción del cliente.

Sin embargo, un amplio 33% de los colaboradores manifiestan que desconocen o no comprenden con claridad la información brindada por los clientes para el correcto desarrollo del producto o servicio.

Nuevamente se identifica una oportunidad de mejora en este factor ya que este desconocimiento es crítico, puede limitar la capacidad para responder de manera efectiva a las necesidades de los clientes y podría afectar el rendimiento general de la empresa y la calidad del servicio. Una razón de este resultado puede deberse a la falta de comunicación y/o la ausencia de mecanismos para compartir y distribuir este conocimiento de manera eficiente en la organización.

Grafica 15 Integración cliente- empresa- competidores



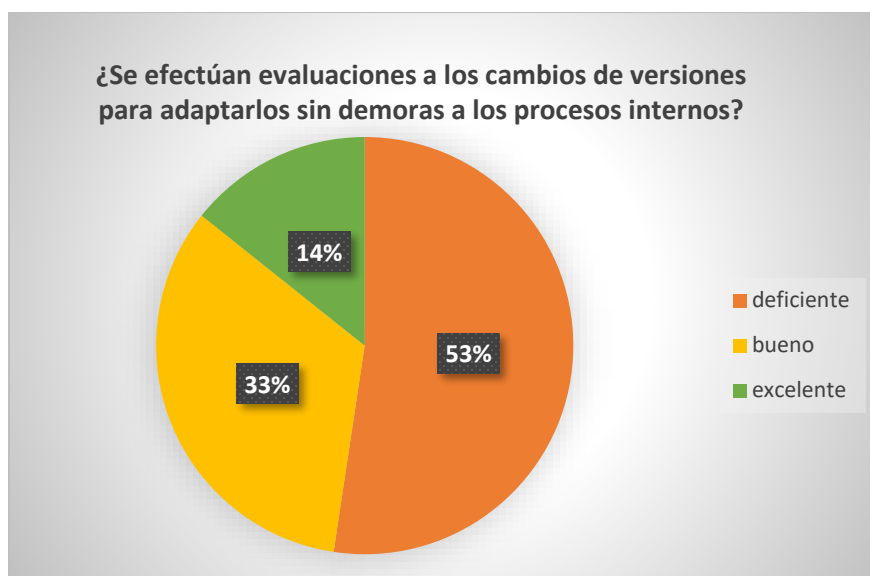
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 15 se puede observar que el 72% de los colaboradores tiene la percepción de que existe una buena (62%) o excelente (10%) integración entre la empresa y los clientes. Esta integración es relevante, ya que permite a la organización captar, procesar y aplicar el conocimiento proporcionado por los clientes para optimizar la toma de decisiones y mejorar el desarrollo de los productos o servicios de acuerdo con las necesidades del mercado.

Sin embargo, nuevamente se identifica una oportunidad de mejora en este factor ya que un amplio porcentaje de colaboradores (el 29%) señala que no percibe una vinculación clara entre la empresa y los clientes. Esta desconexión demuestra nuevamente una posible falla en los procesos de gestión del conocimiento con los clientes, donde la información proporcionada por ellos no se comparte o utiliza de manera eficiente dentro de la organización.

Respecto a las evoluciones y cambios o actualizaciones en productos o servicios que requieren los clientes, se identifica que existe una división en la percepción de los colaboradores sobre la necesidad de una correcta evaluación y ajuste de manera ágil de los servicios y productos para mantener la eficiencia operativa y competitividad de la empresa en el mercado, como se demuestra en la siguiente gráfica.

Grafica 16 Evaluaciones a los cambios de versiones para adaptarlos sin demoras a los procesos internos



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 52% de los colaboradores afirma que las evaluaciones a los cambios de versiones o actualizaciones para adaptarlos a los procesos internos son deficientes, no son oportunas o no se realizan.

Otro 48% afirma que estas evaluaciones de las actualizaciones son buenas (33%) y excelentes (14%). Este resultado evidencia que existe una clara división de la percepción y que, en algunas áreas de la organización, existe un manejo adecuado del conocimiento en relación con la gestión de versiones y adaptaciones.

Este contraste, también se identifica una falta de estandarización en los procesos dentro de la empresa, donde ciertas unidades aplican el conocimiento de manera satisfactoria, mientras que otras áreas se encuentran rezagadas.

CAPÍTULO 3

TOMA DE DECISIONES EN LOS PROCESOS DE LA TRANSFERENCIA DE LA INFORMACIÓN

La teoría de la toma de decisiones se encuentra enfocada en la administración de empresas y tiene como finalidad la eficiencia en la toma de decisiones ejecutivas. Esta teoría tuvo su origen en los escenarios políticos y psicológicos, pues se buscaba analizar la conducta de los votantes, funcionarios públicos y líderes políticos.

La toma de decisiones estratégicas suele implicar también una gran cantidad de incertidumbre, lo que significa que los resultados futuros son inciertos y difíciles de prever con certeza, Requejo y Sánchez (2019) señalan que, cada organización es diferente y puede requerir decisiones estratégicas únicas, lo cual es relevante para evaluar periódicamente las estrategias actuales y hacer los ajustes según sea necesario para adaptarse a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial.

De acuerdo con Rouhani et al. (2016) el apoyo a la toma de decisiones, conocido como Decision Support (DS), apoya los procesos de competitividad y supervivencia de las organizaciones. Este concepto de gestión proporciona elementos para la toma de decisiones en el ámbito laboral, que permiten a las empresas adaptarse a un entorno cambiante.

En el contexto de los beneficios de la inteligencia empresarial BI, el reto de las empresas se centra en la transformación de los datos o información en conocimiento útil para las decisiones de los colaboradores, es por esto por lo que el conocimiento se considera un recurso estratégico y puede ser útil en el contexto de la toma de decisiones.

En la investigación sobre el acceso a la información como factor para el aprendizaje de habilidades en el área de servicio al cliente, se reconoce que disponer de información adecuada es un mecanismo para un manejo eficaz del conocimiento. En este contexto, la capacidad de los empleados para acceder a información relevante, actualizada y precisa permite una mejor toma de decisiones en situaciones cotidianas, lo que incide directamente en la calidad del servicio ofrecido.

Por esta razón es relevante analizar las dinámicas en torno a la transferencia de la información entre los colaboradores del área de Servicio al Cliente para la comprensión de la toma de decisiones.

3.1 Transferencia de la información en el área de servicio al cliente

Con el objetivo de mejorar los procedimientos establecidos para reducir los casos de inconformidad o PQR de los clientes y fomentar la comunicación entre las áreas de nuestra compañía, en SIESA existen cuatro procedimientos para la gestión de un incidente.

1. Documentar la solución del incidente. Se detallan los procesos realizados dentro del sistema o en la base de datos, evidenciando de manera clara y con imágenes cuál fue la solución dada al cliente.
2. Si la solución ofrecida genera un parche, se indica en la documentación el nombre o la identificación del parche y se informa cuál solución genera su aplicación en el software del cliente. Es importante mencionar que, la OP no debe ser terminada hasta que no se haya liberado el parche.
3. Si la solución ofrecida no es definitiva en el software, sino una acción momentánea para facilitar los procedimientos del cliente, se puede realizar uno de los siguientes procesos:
 - No cambiar el estado de la OP a terminada hasta que se realice la corrección dentro del sistema y sea garantizada la solución definitiva.
 - Cambiar el estado de la OP a terminada, crear una OP interna y notificar su apertura al funcionario de soporte mediante la OP inicial.
4. Solución del caso de manera definitiva, se notifica la solución y se adjunta la documentación en la terminación del incidente reportado al inicio del proceso.

Los anteriores parámetros permiten que un direccionamiento interno en el área de servicio al cliente, donde fue relevante indagar sobre los procesos que se desarrollan en esta área para orientar a los colaboradores y establecer su toma de decisión sobre las posibles soluciones requeridas por los clientes.

Para recopilar información sobre cómo se realiza el proceso de toma de decisiones en SIESA, se realizaron entrevistas a profundidad al personal de servicio al cliente compuesto por 8 líderes del servicio y 13 agentes, que fueron seleccionados por su experiencia, su hoja de vida, la trayectoria o tiempo en la empresa de más de 5 años.

En este sentido, la información suministrada en las entrevistas evidenció las percepciones e interrogantes que se expresan en el área para acertar en la solución requerida por los clientes de SIESA, de acuerdo con la información obtenida de los colaboradores, el acceso a la información para la solución de problemas hacia el cliente se presenta de manera adecuada.

Ante la pregunta ¿si tiene acceso a la información?, el entrevistado respondió: “*si, se tiene acceso a información relacionada con el área de servicio al cliente*” (Entrevista Estefanía Romero, 8 de julio, 2024)

El acceso oportuno a la información contribuye a la resolución de problemas y fomenta una mayor confianza en el personal, al equiparlo con las herramientas necesarias para manejar de manera proactiva las inquietudes y necesidades de los clientes (Rouhani et al., 2016), esto, a su vez, genera una experiencia de cliente más fluida y satisfactoria. Por tanto, la capacidad de crear información, y más aún, crear conocimiento es necesaria para gestionar la organización de forma adecuada de acuerdo al contexto laboral en el que se encuentren los colaboradores.

En este sentido, el proceso de toma de decisiones dentro del área de servicio al cliente implica procesar o aplicar información o conocimiento organizativo que aporta una mejor comprensión de los problemas expresados por los clientes y más conocimientos nuevos que se dan por parte de la organización SIESA.

El proceso de toma de decisiones en el área de servicio al cliente ofrece soluciones y genera valor tanto para los clientes como para la organización, en este sentido, aplicar y procesar la información y el conocimiento organizacional resulta esencial para comprender de manera precisa los problemas planteados por los clientes de SIESA, situación que es evidenciada al indagar por la información proporcionada por la organización.

Ante la pregunta ¿cómo se obtiene información? el entrevistado respondió:

El acceso a la información relacionada con el área de servicio al cliente se obtiene a través de los comunicados emitidos por SIESA Customer Support. Estos comunicados proporcionan datos que facilitan nuestra gestión y la mejora del servicio, ayudándonos a dar respuestas o soluciones a las problemáticas que nos dicen los clientes (Entrevista Nicolás Palechor, 8 de julio, 2024)

Otro de los entrevistados explicó:

Sí, se tiene acceso a información relacionada con el área de servicio al cliente a través de repositorios como Freshdesk, estas plataformas centralizan datos y recursos, facilitando la gestión de consultas y problemas que se vayan registrando en nuestra área, lo que me permite mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Entrevista Mariluz Grajales, 23 de julio, 2024)

Al integrar este enfoque basado en acciones tecnológicas que promueven la entrega oportuna de información a sus colaboradores, SIESA, busca anticiparse a problemas y optimizar sus recursos, con el objetivo de contribuir a los desarrollos empresariales de sus clientes. Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones en servicio al cliente no es solo reactivo, sino proactivo, impulsando procesos de retroalimentación con el servicio ofrecido.

Desde una perspectiva organizacional, la facilidad de acceso a la información también contribuye a la creación de un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente. Facilita la transferencia de conocimiento entre los empleados, por tanto, garantizar un acceso eficaz a la información se convierte en un pilar para la comunicación entre los colaboradores y estos a su vez con los clientes.

Ahora bien, esta información debe ser ampliada en todos los colaboradores del área de servicio al cliente, debido a la importancia de generar herramientas de solución a los distintos casos que llegan por parte de los clientes. En el caso de SIESA, el uso de su conocimiento organizativo no solo resuelve problemas específicos, sino que también puede aportar información que puede ser aprovechada para mejorar los procesos internos, servicios más alineados con las necesidades propias de los clientes

Al indagar sobre los espacios de retroalimentación entre colaboradores para conocer los servicios y soluciones hacia los clientes se identificó que:

Sí, mira que contamos con espacios físicos y reuniones presenciales que nos permiten recibir retroalimentación sobre las diferentes situaciones que enfrentamos. También utilizamos medios virtuales, como reuniones a través de Teams, y mensajes rápidos por WhatsApp, lo que nos ayuda a mantener una comunicación entre todos (Entrevista Estefanía Romero, 8 de julio, 2024)

Sí, disponemos de espacios tanto físicos como virtuales para la retroalimentación de los servicios que se ejecutan en las distintas áreas de la empresa. Contamos con salas de reuniones para los equipos de trabajo, y también utilizamos herramientas virtuales como WhatsApp y Microsoft Teams (Entrevista Mariluz Grajales, 23 de julio, 2024)

Esto evidenció que, se encuentran espacios de interactividad entre los colaboradores y la organización. De acuerdo con Blanco (2023), la toma de decisiones no solo depende de la información disponible, sino también de las dinámicas internas de las organizaciones para desplegar rutas de acceso y comunicación de la información para que se pueda transformar esa información en conocimiento útil y aplicable. Este conocimiento, generado a partir de la experiencia y reflexión conjunta de los datos, refuerza la calidad de las decisiones que se toman, cerrando un ciclo de retroalimentación continua.

En esta misma dirección, Copaz (2023), explica que, para establecer la toma de decisiones, es pertinente constituir cuatro fundamentos para asegurar que el conocimiento se gestione de manera eficiente dentro de las organizaciones, en primer fundamento es la tecnología la cual facilita el acceso y la difusión de la información, en el segundo fundamento se encuentra los recursos humanos que aportan la experiencia y el capital intelectual, el tercer fundamento son los procesos que aseguran la sistematización del flujo de conocimiento, y el cuarto fundamento se centra en el contexto para definir las condiciones externas que afectan su aplicación.

Estos principios establecen un vínculo claro entre la información, la toma de decisiones y la gestión del conocimiento, lo que plantea la necesidad de identificar los espacios adecuados para sistematizar el flujo de dicho conocimiento, siendo necesario preguntarnos sobre los espacios que permiten la sistematización del flujo de conocimiento, donde los entrevistados expresaron:

Sí, contamos con espacios de retroalimentación para evaluar los servicios, como los comités del departamento. Estos encuentros nos permiten analizar el rendimiento, identificar áreas de mejora y compartir ideas, lo que contribuye a optimizar nuestros procesos y garantizar un mejor servicio a nuestros clientes (Entrevista Luz Stella Solarte, 23 de julio, 2024)

Pues mira, tenemos espacios de retroalimentación los días miércoles y jueves durante el preturno. En estas reuniones aprovechamos para compartir opiniones, discutir problemas y proponer mejoras, lo que nos ayuda a mantener una comunicación constante y a mejorar continuamente en nuestras tareas diarias (Entrevista Nicolás Palechor, 8 de julio, 2024)

Para que una empresa aumente su capacidad de procesamiento de información y conocimiento, es necesario que comprenda a fondo sus procesos. Esta comprensión permite identificar áreas de mejora, optimizar la eficiencia operativa y anticipar problemas antes de que se conviertan en obstáculos. Aquí es donde los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DS) desempeñan un papel fundamental, proporcionando las herramientas necesarias para gestionar y analizar grandes volúmenes de datos de manera eficiente (Rouhani, et al., 2016).

El uso de estos sistemas de comunicación permite orientar las decisiones y también se fomenta la creación de nuevo conocimiento dentro de la organización, así, se apoya el diálogo entre la organización y los empleados promoviendo espacios de aprendizajes sobre su contexto. Estos ambientes de diálogo, ofrecen un escenario para desarrollar de manera activa iniciativas como la gestión de conocimiento, donde la participación constante de todos los colaboradores ofrece una integración y de acceso a la información adecuada con la cual las organizaciones pueden optimizar la creación, distribución y aplicación del conocimiento en función de su entorno.

Asimismo, en estos espacios de diálogo, es posible evidenciar la identificación que hacen los colaboradores de los procesos para dar solución a los problemas que se van presentando por parte de los clientes, donde esta capacidad de identificación permite transmitir conocimientos sobre el trato, la atención y formas de solución en el área de servicio al cliente:

Puedo identificar que, los servicios que brindamos a los clientes, se realizan a través de llamadas telefónicas al call center, soporte por chat y capacitaciones. Estos canales nos permiten ofrecer un servicio completo, permitiendo reconocer las diferentes necesidades de los clientes (Entrevista Maribel Patiño, 23 de julio, 2024)

Al ingresar, puedo visualizar los últimos servicios que le hemos brindado a un mismo cliente, incluyendo las razones por las que ha realizado consultas. Esta información es accesible a través de Teams y WhatsApp, lo que nos facilita revisar rápidamente los detalles de cada caso y dar un mejor seguimiento a sus necesidades (Entrevista Isis Ocoro, 8 de julio, 2024)

Lo anterior demuestra que, existe una participación de los colaboradores en la identificación de los procesos que se describen en los registros del servicio al cliente, es decir que se es posible estructurar las tendencias de las dificultades dadas por los clientes. En estos contextos, para Velásquez (2017), el acceso a la información se presenta como un espacio de conocimiento que sirve de repositorio tanto de documentos como de archivos.

Por esta razón, la información que se concentra en el archivo digital refleja un soporte de conocimientos que expresan la identificación y el análisis de los procesos registros organizados por cada consulta de los clientes. Esta capacidad permite estructurar y reconocer las tendencias de las dificultades planteadas por los clientes, facilitando la detección de patrones recurrentes que afectan o frenan los procesos propios de cada cliente.

La información anterior, recogida en las entrevistas, sugiere que para los colaboradores el conocimiento sobre el servicio ofrecido en el área de soporte al cliente no se limita a un simple registro de datos, más bien, este conocimiento podría ser una herramienta clave para resolver las necesidades individuales de los clientes. Al tener acceso a información detallada y bien estructurada, los equipos pueden abordar los problemas que enfrentan los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas y mejorando la calidad del servicio, donde se reconocen los siguientes servicios:

Se tienen dentro de la información suministrada por la plataforma de la empresa y por las capacitaciones el uso del programa, la atención de incidentes con el programa, la atención de incidentes con el programa, la atención de dudas sobre el

programa, el soporte general de las aplicaciones, herramientas que ofrecen una ruta de solución (Entrevista Michael Pérez, 8 de julio, 2024)

Para dar alcance a las necesidades y la atención que se debe de brindar se presentan en el área de servicio al cliente servicios como: errores que se presenten en los diferentes procesos, dudas en los procesos, los problemas técnicos que tengan que ver con la operación del software (Entrevista Isis Ocoro, 8 de julio, 2024)

Podemos identificar servicios como, por ejemplo: el soporte en las inconsistencias o errores que genera el sistema UNO. Las problemáticas en los Módulos: todos, excepto el módulo de nómina el cual, tenemos un soporte exclusivo para este tema (Entrevista Isabel Barrero, 8 de julio, 2024)

De acuerdo con Girard y Girard (2015), el conocimiento se activa y se obtiene cuando la información se utiliza para una nueva comprensión o una visión de la aplicación de nueva información. La gestión del conocimiento se define como el proceso de adquirir, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento y la información que se genera dentro de una organización. En otras palabras, tiene que ver con realizar la aplicación óptima de nuestros recursos intelectuales en el logro de los objetivos grupales utilizando un enfoque multidisciplinario.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento, es un esfuerzo consciente del ser humano por obtener el conocimiento correcto, ponerlo a disposición de las personas adecuadas y con ello ayudar a distribuir el conocimiento generado y hacer que la información sea procesable de tal forma que mejore las capacidades de la organización, para ello la tecnología y la innovación en cualquier organización fundamentan procesos de solución acordes con las problemáticas que se viven en el interior de ellas.

Adicionalmente, Popovic, et al. (2012) afirman que, para un uso eficaz de la información, las organizaciones deben sobresalir no solo en el despliegue de las tecnologías de información (TI), las prácticas de gestión, el intercambio y las prácticas de integridad, sino también, deben combinar esas capacidades estableciendo un uso adecuado de un entorno de información en el que la toma de decisiones se base en la racionalidad, es decir, en el análisis integral de la información.

Los colaboradores que gestionan conocimiento con estilos de decisión analíticos adoptarán y utilizarán el Sistema de Información de la organización para apoyar las soluciones a los problemas y tensiones que ocurren en la producción o el servicio dado. En este entorno, un importante aspecto lo constituye la colaboración. Al respecto, Mola, et al. (2015) indican que una suposición que se ha dado por sentada hasta ahora es que cuanto más conocimiento se comparta entre una organización, mejor será la colaboración al interior.

De allí que sea necesario establecer objetivos organizacionales para tener claro los procesos dentro de cada área de la organización y orientar la gestión de conocimiento con el acceso y suministro acorde al contexto, en este sentido se afirmó que:

Si, se establecen objetivos organizacionales que permiten contribuir al plan de desarrollo empresarial, algunos no son posible desarrollarlos con cada servicio, es importante para poder estar en cumplimiento al plan de desarrollo corporativo (Entrevista Estefanía Romero, 8 de julio, 2024).

Sí, hay objetivos organizacionales por cada servicio estipulados en indicadores de gestión por agente y por célula (Entrevista Nicolás Palechor, 8 de febrero, 2024)

Sin embargo, otro de los entrevistados afirmo que:

Se establecen indicadores por área, indicadores que en mi opinión son complejos de cumplir por la demanda y complejidad de los casos cuando son problemas de calidad en el software o procesos como los del PT (Entrevista Isis Ocoro, 8 de julio, 2024)

Entonces, el aumento del intercambio de conocimientos es la capacidad de transformar la información sobre las actividades de la organización, que es compartida entre niveles y departamentos y utilizada de forma independiente por la persona o unidad organizativa donde se originó la información.

La falta de claridad en los objetivos organizacionales puede llevar a decisiones incorrectas, lo que impacta negativamente en la operatividad del servicio, ya que cuando los colaboradores no comprenden claramente las metas de la empresa, pueden surgir desaciertos en la toma de decisiones, afectando la eficiencia de los procesos y generando problemas en la prestación de servicios.

Además, la ausencia de objetivos claros puede generar tensiones entre las distintas áreas de la organización, debido a que, sin una visión común, los equipos pueden operar de manera descoordinada, lo que afecta la colaboración y aumenta los conflictos internos; estas tensiones dificultan la alineación de esfuerzos y el logro de metas comunes. Para evitar estos problemas, es fundamental establecer y comunicar claramente los objetivos, permitiendo que todos los miembros de la organización trabajen de manera coherente y enfocada hacia un mismo fin.

CONCLUSIONES

Procesos de comunicación y difusión del conocimiento: El acceso centralizado, de acuerdo al protocolo de servicio, mediante las plataformas de tickets como Freshdesk, el sistema de órdenes de producción Siesa Release y los comunicados emitidos desde Siesa Customer Support acerca de los micro sitios disponibles para la auto capacitación, permite una gestión más eficiente de consultas y de información sobre la gestión de los servicios, donde se deposita todo el conocimiento alrededor de cada caso reportado, esto no solo facilita el seguimiento y la resolución de las incidencias, sino que también, promueve respuestas más ágiles y acertadas ante las necesidades de los clientes, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

En un entorno colaborativo y proactivo: Existe en SIESA la disponibilidad de información para que todos los colaboradores del área de servicio al cliente, logren tomar decisiones dinámicas, apalancados en los procesos de transferencia del conocimiento no solo de manera reactiva sino también de manera proactiva, al anticiparse a posibles problemas recurrentes que reportan los clientes, logrando así optimizar los recursos internos, mejorando la comunicación interna y por ende el servicio que SIESA ofrece a sus clientes.

Desde la adaptabilidad, como acción de mejoras para la gestión del conocimiento, es fundamental revisar y fortalecer la capacidad de los colaboradores para enfrentar nuevos desafíos, esto podría incluir programas de capacitación y procesos de auto entrenamiento, además de implementar un plan de comunicación masivo que aclare las nuevas acciones y políticas de servicio, así como también, proporcionar entrenamiento continuo en habilidades de servicio al cliente y adaptabilidad a los cambios, sondeando periódicamente a los empleados para evaluar la percepción sobre las dinámicas y hacer los ajustes que sean necesarios.

Por último, es importante contar con un buen equipo de liderazgo y una cultura empresarial que promueva la innovación y el pensamiento estratégico, a través de la toma de decisiones conjuntas, el análisis y la planificación de objetivos a largo plazo. En este sentido, una vez tomada una decisión estratégica es importante monitorear y medir su desempeño continuamente para saber si está descubriendo los resultados esperados, y si no es así ajustarla en consecuencia.

LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

- **Limitaciones**

La investigación se centró en los espacios de enseñanza-aprendizaje en modalidad presencial; sin embargo, los espacios virtuales están cobrando relevancia entre los colaboradores de la organización SIESA. El no tener el acceso a dicho espacio impidió la recolección de información de estas dinámicas. Adicionalmente, la falta de acercamiento a los procesos establecidos por la gerencia principal impidió una visión más general del fenómeno estudiado. Estos procesos inciden de forma importante en las dinámicas de transformación y sistemas de gestión del conocimiento, ya que direccionan las modificaciones progresivas de los flujos de información para todas las áreas de la organización y realizan ajustes significativos en su forma y contenido. En una futura investigación se espera poder tener acceso a estos procesos, de forma que se puedan relacionar las acciones de reorganización integradas en la estructura, permitiendo una gestión consciente y estratégica, la cual debe ser analizada con mayor profundidad.

Esta investigación concluyó que la gestión eficiente del conocimiento no solo organiza y depura la información dentro del sistema, sino que también genera conexiones significativas entre los entornos internos y externos de la organización. Se requiere realizar un análisis más detallado de estas sinergias, a fin de potenciar la adaptabilidad del sistema, asegurando que el conocimiento elaborado trascienda sus límites originales y enriquezca otros contextos, promoviendo un intercambio dinámico y beneficioso para el entorno global de la empresa.

- **Líneas de investigación futuras**

Se precisa investigar los sistemas y plataformas de aprendizaje virtual como forma de potenciar los flujos de información en la organización. Estos sistemas no solo permiten reorganizar los datos recibidos, sino que también impulsan la producción de contenidos más elaborados y relevantes, generando salidas de información con un valor superior, capaces de impactar tanto en los individuos como en los colectivos y promoviendo una mejora continua en el ámbito educativo. Se plantea una línea de investigación orientada a analizar la integración tecnológica en la gestión del conocimiento, explorando el impacto de modelos

de gestión de conocimiento dentro de las organizaciones que tengan herramientas digitales y la forma en que estos recursos pueden adaptarse a diferentes contextos institucionales, maximizando su impacto en la generación y difusión del conocimiento.

Otro campo de estudio interesante es la relación entre gestión y generación de conocimiento. La gestión del conocimiento, como proceso estructural, actúa como un fundamento para los procesos internos que debe realizar cada colaborador; la generación de conocimiento emerge como el resultado tangible de una buena administración de dicho conocimiento. Futuros estudios podrían centrarse en identificar los mecanismos que potencien dicha sinergia, asegurando que los beneficios derivados no solo se mantengan en el tiempo, sino que también se repliquen en diversos entornos organizacionales y culturales.

Finalmente, el estudio de las interacciones humanas para la transformación de la información en conocimiento en contextos heterogéneos, es otra línea importante de investigación. Identificar de qué forma se realiza este proceso, sus conexiones y el uso de estructuras comunicativas adecuadas, invita a explorar nuevas formas de facilitar el acceso al conocimiento. Esta información permitiría el desarrollo de sistemas más inclusivos y adaptables en la gestión del conocimiento y una mejor toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Abadal, F. (2001). Sistemas y servicios de información digital. España. Ediciones Trea, S. L. y Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Arce, T. (2013). Sociedad Y Economía Del Conocimiento. El Caso Colombiano. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 4(1), 109-120. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5123815.pdf>

Barbosa, V. y Rivera, B. (2021). Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero: estudio de caso en Barranquilla. (Tesis de Maestría). Barranquilla. Universidad de la Costa. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8862/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20en%20empresas%20del%20sector%20financiero.%20estudio%20de%20caso%20en%20Barranquilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Beltrán, R., López, G., Gelvez, V., Quintero, B. y Benítez, C. (2019). Gestión del conocimiento: una estrategia innovadora para el desarrollo de las universidades. Revista Clío América, 13(26), 362–369. Recuperado de: <https://doi.org/10.21676/23897848.3513>

Berni, M., Cabrera, J. y Jiménez, R. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para las empresas. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 2(No. especial), 225-243. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/328028316_Gestion_del_conocimiento_como_herramienta_para_las_empresas

Blanco, R. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles. Revista Trascender, contabilidad y gestión, 8(23). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882023000200116

Calvo, G. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. Revista Tendencias, 19(1), 140-163. <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>

Carrillo, A., Sánchez, M. y Villalobos, J. (2016). Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) 2017-2022.

Carro, F. y Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada, en VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1776/ev.1776.pdf

Congreso de Colombia. (1990). Ley 29 del 27 de febrero de 1990 “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias”. Diario Oficial No. 39.205. Bogotá. Autor. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-184681_archivo_pdf_ley29.pdf

Congreso de Colombia. (1996). Ley 344 del 27 de diciembre de 1996 “Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”. Diario Oficial No. 42.951. Bogotá. Autor. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=345>

Congreso de Colombia. (2009). Ley 1286 del 23 de enero de 2009 “Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones”. Diario Oficial No. 1.286. Bogotá. Autor. Recuperado de: https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_1286_2009.pdf

Congreso de Colombia. (2009). Ley 1343 del 31 de julio de 2009 “Por medio de la cual se aprueba el “Tratado sobre el Derecho de Marcas” y su “Reglamento”, adoptados el 27 de octubre de 1994”. Diario Oficial No. 47.427. Bogotá. Autor. Recuperado de: <https://www.ica.gov.co/getattachment/4b0ddd89-8546-4ce2-9597-d8e11b956b63/2009L1343.aspx>

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1607 del 26 de diciembre de 2012 “Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones”. Diario Oficial No. 48.655. Bogotá. Autor. Recuperado de:

https://www.redjurista.com/Documents/ley_1607_de_2012_congreso_de_la_republica.aspx#

Contreras, J. (2006) Antología sobre administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/admon/antoladmon.pdf>

Copaz, A. (2023). Modelos de gestión del conocimiento: un análisis conceptual. Revista Investigación y Negocios, 16(28), 69-80. <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v16n28/2521-2737-riyn-16-28-69.pdf>

Cújar, A., Ramos, C., Hernández. H. López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. Revista Estudio de Gerencia (29) 118 350-355. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000126>

Chiriboga, C. y Calderón, A. (2021). Procesos de transferencia del conocimiento en una comunidad de mujeres rurales víctimas del conflicto armado en buenaventura. (Tesis de Maestría). Colombia. Universidad del Valle.

Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2021). Documento CONPES 4069, Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031. Bogotá. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf>

Díaz, V. y Nieto, C. (2012). Del concepto de innovación. Revista [Con]textos, 1(4), 39-53. Recuperado de: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/588/205-380-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diz, C. y Rodríguez, L. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. Revista INNOVAR, 21(41), 159-168.

Drucker, P. (1957). Landmarks of Tomorrow. New York. Edit. Harper and Row.

Ducker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Ducker, P. (2003) La Gestión de Conocimiento. España. Editorial Deusto

- Falgueras, I. (2008). La teoría del capital humano: orígenes y evolución. En: Temas Actuales de Economía, 2, 17- 48. España. Instituto de análisis económico y empresarial de Andalucía.
- Farfán, B. y Garzón, C. (2006). La gestión del conocimiento. Documento de Investigación No. 29. Bogotá. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>
- Financiera de Desarrollo Territorial. (FINDETER, 2021). Estudio del sector TICS colombiano. Colombia. Jefatura de Inteligencia de Negocio - Coordinación de Inteligencia Externa, FINDETER.
- Flores, L. y Ochoa, J. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica. Revista Ciencia Administrativa, (2), 179-189. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/18CA201602.pdf>
- Forero, M. (2009). La sociedad del conocimiento. Revista Científica General José María Córdova, 5(7), 40-44.
- Gehrke, A. & Mehadi, H. (2020). Knowledge Sharing Process in Organizations: An Integrative Framework. (Master Degree). Suecia. University Of Gävle.
- Gonzales, R. (2011). Gestión de conocimiento e innovación. Revista Sistema, 10(26), 58-69. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/23466>
- Grimaldo, L. (2004) Teoría de la organización y administración pública. Revisión crítica de la perspectiva weberiana de la burocracia. Revista venezolana de Ciencia Política, (25), 112-124. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/24855/2/articulo6.pdf>
- Grützner, G. (2019). La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en el sector educativo. (Tesis de Maestría). Bogotá. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19044/Gr%FCtznr-GeroJosef-2019.pdf?sequence=1>
- Guzmán, A. (2019). La política científica colombiana desde 1990. Análisis en los planes de Desarrollo. Revista Cultura Educación y Sociedad, 10(1), 149-166.

Hevner, A., March, S., Park, J. and Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.

Jiménez, O. y López, M. (2015). Incorporación de buenas prácticas de gestión del conocimiento en los programas de formación del SENA CLEM dentro del marco estratégico del SENA con visión 2020. (Tesis de Maestría). Tuluá. Universidad del Valle.

Joshi, H. & Chawla, D. (2019). Knowledge Management and Its Impact on Organizational Performance in the Private Sector in India. In *Proceedings of the 11th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*. KMIS 2019. <https://www.scitepress.org/Papers/2019/84942/84942.pdf>

Martínez, C. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Revista Semestre Económico*, 8(16), 67-97.

Martínez, S.; Arango, S. (2012). Análisis de la industria del software en Colombia: una mirada a la inversión en capacidades de innovación, en *Evaluación de las capacidades de innovación tecnológica en la industria del software en Colombia* (Velásquez, J. Editor). Medellín. Editorial Todográficas.

Maslow, A. (2007). El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. Decimoséptima edición. Barcelona. Editorial kairós.

McGregor, D. (1986). “The Human Side of Enterprise”, en *Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens* (Yarwood, D. L.), New York. Longman Publishing Group.

Mendoza, J. (2017). Estrategias innovadoras. *Revista Competitividad e innovación* 3 (16). Colombia. Recuperado de: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2280/Cap_4_EstrategiasInnovadoras.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Monagas, D. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Revista Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.

Morenos y Vargas, D. (2017). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revistas Encuentro Científico* 2 (6) 139- 151. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/277203089_La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones

Mulet, M. (2006). La innovación, concepto e importancia económica, en Sexto Congreso de Economía de Navarra: actas de congreso (Cámara Oficial de Comercio e Industria de Navarra, Universidad Pública de Navarra). España. Universidad Pública de Navarra. Recuperado de: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>

Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 77-87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

Nilsen, V., & Anelli, G. (2016). Knowledge transfer at CERN. Revista Technological Forecasting & Social Change, 1-8. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516000639>

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Institute of Management Sciences, 5(1), 14-37. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2635068>

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). The KnowledgeCreating Company. New York .Oxford University Press

Nupia, C. (2020). Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo productivo: en dónde estamos y para dónde podríamos ir. Colombia. Friedrich Ebert Stiftung.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE, 2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition. Paris. OCDE.

Petrella, C. (2007) Análisis de la teoría burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica del Uruguay. Recuperado de <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>

Quezada, T. y Chamba, M. (2023). Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Revista Universidad y Sociedad, 15(3), 149-155. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n3/2218-3620-rus-15-03-149.pdf>

Quintero, D. y Castillo, H. (2019). Análisis de las prácticas de gestión de conocimiento que se desarrollan en las pymes del valle del cauca desde la perspectiva organizacional y de liderazgo. (Tesis de Maestría). Universidad del Valle. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14732/CB-0592757.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, D., García, R. y García, S. (2018). La cultura de la organización como factor clave del servicio al cliente, en Servicio al Cliente e Integración del Marketing Mix de Servicios (Vizcaíno, A. y Sepúlveda, R., coordinadores). México. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara.

Robbins, S. y Judge, T. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.

Rocha, N. (2016). Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el departamento de Sucre. (Tesis Maestría). Bolívar. Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado de: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070417.pdf>

Rojas, D. y Torres, B. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. NNOVA Research Journal, 2(4), 30-37.

Salazar, M. (2022). Estrategias de innovación para impulsar emprendimientos sociales de mujeres rurales víctimas de la violencia en el marco del conflicto armado en el municipio de buenaventura. (Tesis de maestría). Colombia. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6y-zRvub7AhUATTABHYiLBZUQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fbibliotecadigital.univalle.edu.co%2Fxmlui%2Fhandle%2F10893%2F22232&usg=AOvVaw2lYAomz_txMdZhbUSarmM4

Sánchez, M. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), 69-89.

Sánchez, R. y Parra, V. (2017). Sistema de información para la gestión de la investigación: una propuesta basada en sistemas de valor y en la gestión del conocimiento, en Gestión del

conocimiento y capacidad de innovación: Modelos, Sistemas y Aplicaciones (Barrios, H., Olivero, V. y Acosta, P. compiladores). Bogotá. Universidad Simón Bolívar. Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2089>

Silva, T., Macías, H., Tello, L. y Delgado, R. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. Revista CienciaUAT, 15(2), 85-10. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v15n2/2007-7858-cuat-15-02-85.pdf>

Tejada, Z. (2013). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. Revista Psicología desde el Caribe, 26(4), 198-214. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf>

Valencia, B., Cabañas, M. y Herrera, L. (2016). La gestión del conocimiento y su relación con la innovación y la mejora continua en modelos de gestión. Revista Cifin Habana, 10(1), 101-112. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n1/cofin08116.pdf>

Valencia, R (2010). Generación y transferencia de conocimiento en pymes del sector cárnico en Cali – Colombia. Libre Empresa 13 (1) 35-52. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586866.pdf>

Velázquez, P. (2017). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Revista Contextualizaciones Latinoamericanas, 9(17), 1-9. <https://contexlatin.cucsh.udg.mx/index.php/CL/article/view/7025/7281>

Villalobos, Monroy, G. y Pedroza, Flores R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. En: Tiempo de Educar, Vol. 10, No. 20, pp. 273-306. Toluca, México. Universidad Autónoma del Estado de México.

Villasana, A., Hernández, G. y Ramírez, F. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Revista Trascender, Contabilidad y Gestión, 6(18), 53-78. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>