

**APLICACIÓN DEL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI, CAPACITACIÓN DE
PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
INTERRAPIDISIMO S.A**

TUTORA:

CLAUDIA ROCIO ROCHA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CERES: SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2015**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI, CAPACITACIÓN DE
PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
INTERRAPIDISIMO S.A**

ESTUDIANTES

YENNI MENESES

CODIGO 34603065- SANTANDER DE QUILICHAO

MARIA DEL PILAR MORALES CAICEDO

CODIGO: 34371657 PUERTO TEJADA

.OVIDIO VILLEGAS OBANDO

CODIGO: 76140865 – DE CALOTO - CAUCA

MARIA MAGDALENA CHAVEZ MEJIA

CODIGO: 36553618 – SANTA MARTA

TUTORA:

CLAUDIA ROCIO ROCHA

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

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CERES: SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)**

2015

CONTENIDO

YENNI MENESES	2
CODIGO 34603065- SANTANDER DE QUILICHAO	2
MARIA DEL PILAR MORALES CAICEDO	2
CODIGO: 34371657 PUERTO TEJADA	2
.OVIDIO VILLEGAS OBANDO	2
CODIGO: 76140865 – DE CALOTO - CAUCA	2
MARIA MAGDALENA CHAVEZ MEJIA	2
CODIGO: 36553618 – SANTA MARTA	2
EL PROBLEMA	5
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	8
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2. REVISIÓN DE LITERATURA	12
2.1. MARCO TEÓRICO.....	12
CRONOGRAMA	15
3. METODOLOGÍA GENERAL	17
3.1 .MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.	25
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
4 RESULTADOS	28
4.1 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS	28
4.1.1 Hipótesis.....	31
4.1.2 Gestión del Conocimiento	31
4.1.3 Innovación.....	32
4.1.4 Fuga de información.....	32
4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	32

4.3	RESULTADO DE ENCUESTAS	34
4.4	ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	38
5	CONCLUSION	40
5.1	RESUMEN DE HALLAZGOS	41
5.2	RECOMENDACIONES.....	42
5.3	PROPUESTA	43
5.3.1	Interiorización captura.....	46
5.3.2	Socialización.....	47
5.3.3	Exteriorización.....	48
5.3.4	Asociación.....	49
5.4	BIBLIOGRAFÍA	53

EL PROBLEMA

La gestión del conocimiento se fundamentó en un proceso de administración de la información para su posterior reutilización dentro de la organización el cual permite a las organizaciones asumir el cambio y avanzar hacia la eficiencia y la efectividad organizacional, por lo cual se revisara una propuesta integradora de los componentes de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del enfoque de gestión humana por competencias. Concentrando los esfuerzos de la empresa en la selección y formación del personal competente que permita optimizar los diferentes servicios de mensajería que ofrece.

El presente trabajo tiene su importancia en la aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en las prácticas administrativas, con el fin de generar acciones y estrategias que permitan identificar y utilizar la información y el conocimiento propio, con el propósito de innovar en conocimiento, productos y servicios, logrando el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, permitiéndole el conocimiento de toda su estructura.

Para ello se realiza una breve reseña sobre los principales elementos que caracterizan un modelo de gestión de personas por competencias, con énfasis en los componentes de evaluación de desempeño y formación y desarrollo y se proponen recomendaciones para un adecuado ajuste entre estos. Tanta la importancia que hoy en día se le da al factor humano que se considera la clave del éxito de una empresa y el recurso humano como la esencia de la gestión empresarial.

De esta manera una organización eficiente que genera y aplica el conocimiento de manera individual y socializa para convertirlo en grupal le permite alcanzar el éxito y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, dentro de la cual sus empleados están motivados a realizar sus funciones de manera responsable, con creatividad, entusiasmo, dedicación, sentido de pertenencia y sigue las reglas establecidas por dicha organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Inicialmente se presenta una breve reseña histórica de Interrapidísimo y posteriormente se tendrá en cuenta el modelo dinámico de creación de conocimiento defendido por Nonaka y Takeuchi; para la creación de conocimiento organizacional, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional y donde la conversión de conocimiento ocurre de cuatro diferentes formas que posteriormente se traerán a colación.

El 04 de enero de 1995, en la ciudad de Villavicencio, se comenzó a pedalear este sueño en una bicicleta de segunda mano, que fue utilizada como único medio de transporte para atender la distribución urbana de documentos y pequeños paquetes. Posteriormente, el servicio se extendió a Bogotá y a todos los municipios de los departamentos de la Orinoquia Colombiana, logrando el reconocimiento del buen servicio por parte de los habitantes de esta región.

A comienzos del año 2004 la organización asume su reto más grande, como es el de llevar los servicios a todos los rincones de la Patria, a través de oficinas y agencias directas ubicadas en la totalidad de los municipios del País, interconectándolas con un sistema en línea y una moderna red de transporte directa. Fue así como a finales del 2009 INTER RAPIDÍSIMO S.A. se convirtió en la red distribución más grande de Colombia.

En el año 2010 INTER RAPIDÍSIMO S.A., es reconocida con el premio poder a la dinámica empresarial otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Superintendencia de Sociedades, Bancoldex y la revista Poder. Adicionalmente, obtiene el sello de Fenalco a la ética mercantil, recertifica sus procesos en la norma ISO 9001 Versión 2008.

Actualmente, para la obtención de la certificación en las empresas se exige un alto nivel en materia de recursos humanos, contando con un personal competente y comprometido que contribuya a la obtención de objetivos propuestos por la organización, tales como:

Mantener un ambiente laboral y una cultura organizacional enfocada en la calidad acorde a las necesidades del personal. Contemplar el recurso humano como agentes activos y proactivos.

Alinear las metas laborales de cada empleado con las estrategias corporativas. Demostrar que las estrategias y soluciones de recursos humanos, contribuyen en la organización para obtener resultados económicos.

El no contar con personal plenamente idóneo para la realización de la labor asignada, repercute en baja productividad, por ende en pérdidas económicas para cualquier organización, puesto que en la coyuntura actual hablar de calidad en recursos humanos es hablar de un futuro promisorio para la organización, por lo tanto la exigencia en la calidad es un paso importante hacia la reducción de los costos de no calidad (costos por fallas en las compras, reprocesos de actividades, retrasos y fallas en la planificación) incurridos por la compañía.

Lo anterior permite comprender que los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, conlleva a una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. A esta integración es lo que denominan “conversión de conocimiento”.

La conversión de conocimiento ocurre de cuatro diferentes formas:

- ✓ **Socialización:** De tácito a tácito, es el conocimiento que se transfiere a través de las experiencias compartidas.

- ✓ **Externalización:** de conocimiento tácito a conocimiento explícito. Es llevar los conocimientos adquiridos con la experiencia a conceptos (formulas, definiciones, teorías, etc.). Este modo de conversión se considera la llave o la clave para la creación de conocimiento, ya que es este el que genera el conocimiento conceptual.

- ✓ **Combinación:** de conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento. Se crea, con la combinación, el conocimiento sistémico.

- ✓ **Internalización:** de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, en la forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En años recientes, la humanidad ha vivido una época de grandes cambios a nivel global los cuales aún se están desarrollando en la actualidad. Fenómenos que iniciaron como movimientos de protesta aisladamente ante las medidas económicas en algunos países, a causa de las crisis financieras a las que se enfrentan o corren el riesgo de enfrentar, se han venido transformando en movimientos globales en contra del sistema financiero, en contra de lo que algunos han llamado capitalismo salvaje como sinónimo del capitalismo financiero.

Concentrar los esfuerzos de las empresas en el tratamiento, formación y manejo general del personal, le permite optimizar los demás recursos disponibles, la selección del personal con las competencias laborales necesarias para el cumplimiento de sus

objetivos, también permitirá disminuir la inversión en procesos tales como la inducción, formación, capacitación y actualización del personal; y en esta perspectiva se tendría un conocimiento puntual del recurso con el que cuenta para gestionar de manera estratégica.

Este proyecto de investigación se direcciona en la búsqueda de mejores prácticas y referencias de autores especializados en el tema, para la mejora de los procesos de selección de personal, capacitación específicamente en actividades de selección de personal, formación y desarrollo por competencias en la organización Interrapidísimo, que permita generar un plan estratégico, para que la empresa cuente con la capacitación idónea y un óptimo desempeño de sus funciones con capacidad de competir en un mercado cada vez más exigente en términos de calidad, agilidad, servicio y costos.

Por lo cual se trae a colación que el mayor componente accionario es el capital humano, donde sin lugar a dudas Interrapidísimo debe mantenerse vigente en el mercado, con innovación y mantenimiento asegurado de sus clientes y este solo se logra dependiendo del desarrollo de las competencias de quienes conforman la organización.

Con el pasar del tiempo las empresas han ido viendo como los mercados se han vuelto cada vez más competitivos, hecho que genera que las empresas busquen un sello distintivo con respecto a otras empresas, con el fin de darle un mayor valor a los servicios prestados a sus clientes y de esta forma lograr su fidelidad.

Debido a esto las empresas se han dado cuenta que tiene que cambiar su forma de gestionar sus recursos, por una gestión efectiva y ágil para la solución de los problemas que se presenten, siendo en esta gestión donde se ha logrado identificar que un factor clave en la gestión de los recursos es la gestión del conocimiento de los

diferentes individuos que conforman la empresa. Lo que permite que las organizaciones puedan aprovechar y rentabilizar al máximo sus recursos.

Aunque **INTERRAPIDISIMO S.A.** empezó como un sueño en una bicicleta de segunda mano, se fue consolidando y extendiendo a lo largo del territorio colombiano y es hoy día un empresa reconocida a nivel nacional, por lo que una de las prioridades de **INTERRAPIDISIMO S.A.** es gestionar los conocimientos que la empresa posee actualmente con el fin de dar innovación y calidad del servicio a los clientes para mantener la fidelidad de estos.

De lo anteriormente expuesto se desprenden las siguientes preguntas:

¿Cómo se gestiona el conocimiento en **INTERRAPIDISIMO S.A.**?

¿Cómo influye la gestión del conocimiento en **INTERRAPIDISIMO S.A.**?

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Identificar y aplicar el Modelo de Nonaka y Takeuchi en la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**, logrando la continuidad del ciclo PHVA como herramienta clave para mejorar su competitividad y optimización de resultados

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar y proponer la innovación y el aprendizaje organizacional de los procedimientos que apunten al mejoramiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño de Talento Humano en Interrapidísimo.

- ✓ Aplicación de las 4 fases del conocimiento de Nonaka y Tackuchi en la empresa **INTERRAPIDISIMO.**
- ✓ Aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento por parte de los líderes de la Gerencia para estimular la innovación y el desempeño de sus empleados, en la ejecución, mejoramiento y transformación de procesos.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como se expuso con anterioridad el ambiente en el que las empresas se encuentran actualmente inmersas, es un ambiente de gran competitividad y calidad de servicios y en el que cada empresa busca su sello propio, por lo que solo una buena utilización del conocimiento generado a través de la gestión del conocimiento es el factor decisivo para permitirle a las empresas sostenerse y sobresalir en el ambiente que plantea el mercado en la actualidad.

Por esta razón es importante como factor de cambio, desarrollo y evolución del conocimiento la gestión del mismo con el fin de que este se encuentre disponible para su uso, estimulando de esta forma la innovación y mejorando la toma de decisiones, permitiendo que las organizaciones que apliquen la gestión del conocimiento se les facilite los constantes cambios a los que se ven sometidos por el mercado cambiante, al igual que les permite alcanzar su objetivo.

Para terminar el desarrollo de este estudio, se tiene en cuenta el desarrollo del conocimiento en las cuatro fases mediante el cual se adquiere el conocimiento conceptual, adquiriendo conceptos a partir del conocimiento tácito. Gestionando como factor fundamental el capital humano, siendo uno de los elementos claves e indispensables de mayor valor empresarial, es el motor dinámico y pensante del sistema, obtenido mediante la planificación integral de los recursos humanos tanto interno como externo, la calidad y el número de personal obedece a un requerimiento

inicial en función de la cantidad y tipo de trabajo, de los niveles de actualización, los cambios tecnológicos y los elementos exógenos que afecten a la empresa.

Dando lugar a la búsqueda de potencializar el capital humano para el efectivo desempeño, por los constantes cambios a los cuales está sujeta por la innovación del amplio mercado y competitividad, debe adaptarse al continuo aprendizaje en medio de un buen ambiente de trabajo y la continua actualización de conocimiento, teniendo en cuenta los siguientes factores en los proceso de talento humano; desarrollo de habilidades, motivación de los empleados, potencializarían de la información y evaluando constantemente la calidad del servicio.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

La historia de la mensajería data desde tiempos inmemorables, el hombre siempre ha tenido la necesidad de transmitir información y ha usado diversas formas para transmitirla, para esta ha utilizado diferentes formas de transportar esa información a grandes distancias. El mensajero más célebre es el corredor de la batalla de Maratón, quien recorrió los 42 kilómetros que separaban a ese lugar de Atenas para anunciar la victoria de los griegos. El evento ocurrió en el año 490 a.C.

El primer sistema postal bien documentado se ubica en Roma, durante el imperio de César Augusto, quien estableció un servicio de carruajes tirados por caballos y bueyes que distribuían la correspondencia del gobierno. Años más tarde, el servicio se puso a disposición de los ciudadanos.

El emperador estableció el sistema de estaciones, sitio donde los carruajes y sus conductores distribuían las epístolas. Su nombre en latín fue *postum*, que significa lugar de descanso, debido a que era la zona en donde animales y humanos reposaban entre viajes.

Sin embargo, existen versiones de que el modelo de servicio postal que se desarrolló en Roma tuvo su fuente de inspiración en el sistema que implementó en China la dinastía Tchou, en el 1200 a.C. El explorador Marco Polo redactó en sus memorias datos históricos asiáticos donde se especificaba la similitud de la técnica de mensajería y detalló la existencia de cinco rutas, 16 mil estaciones y 70 mil empleados que recorrían unos 230 kilómetros cada día para esa labor.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo.

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. La redacción de este artículo se llevó a cabo en medio de un intenso trabajo profesional y académico que se convocó desde hace ya un tiempo y en este devenir profesional, tratando de vincular el trabajo del auditor y del administrador de personal, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan directamente la productividad organizacional.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones registradas a través del tiempo.

Harris (1986) señala que

(...) los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a

intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276).

Para Robbins (1995), (...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados (p. 666).

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

Además, según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la evaluación del desempeño (...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (pp.129 - 130).

Por su parte, para Chiavenato (1999),(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como

evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Para Sastre y Aguilar (2003), "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

Finalmente, en 2008 Sánchez y Bustamante señalan que (...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. Ello es un buen punto de partida, sin embargo y lamentablemente, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir necesariamente en el sistema de evaluación, producto de la internalización que la organización debe hacer de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno

3. METODOLOGÍA GENERAL

Este proyecto tiene en cuenta las diferentes metodologías de investigación, entre ellas la de tipo cualitativa y cuantitativa, pero básicamente se fundamenta en la metodología de tipo cualitativa, utilizada en el uso de herramientas de procedimientos como lo son las entrevistas y las encuestas. Este estudio se utilizó para validar el estado actual de la gestión del conocimiento y ver como esta puede permitirle a la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** alcanzar sus metas.

La aplicación de la investigación **cualitativa**, es aplicada cuando se requiere comprender el comportamiento de los integrantes de la empresa, sus aptitudes y capacidades para desempeñar los cargos de las diferentes áreas, en tanto que la investigación **cuantitativa** busca explicar las razones que generaron los diferentes aspectos del comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. Y se basa en la toma de muestras pequeñas, por ejemplo de un grupo de funcionarios reducidos.

El enfoque cualitativo se fundamenta en gran parte sobre el paradigma constructivista y tienen su génesis con Emmanuel Kant, quien señala que el mundo que conocemos es construido por la mente humana. Las "cosas" en sí mismas existen, pero nosotros las percibimos del modo como es capaz de percibir las nuestra mente.

Max Weber, hace otro aporte sustancial a ésta corriente al introducir el término *verstehen* o "entender". Reconoce que además de la descripción y la medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno.

El paradigma constructivista propone que:

∅ No hay una realidad objetiva, por cuanto la realidad es un constructo social y en consecuencia, múltiples construcciones mentales pueden ser "aprehendidas" sobre ésta. Las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso del estudio.

∅ El conocimiento es construido socialmente por las personas que participan en la investigación.

∅ La tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así como, comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento.

La investigación es en parte producto de los valores del investigador y no puede ser independiente de ellos.

∅ El investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo. El conocimiento resulta de tal interacción social y de la influencia de la cultura.

La investigación cualitativa se ha definido de forma poco precisa como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos.

La mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el **contexto** de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos en los que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan **directamente** (Dewey, 1934; 1938, citado por Strauss & Corbin, 2002).

El enfoque cualitativo se centra más en lo real que en lo abstracto; en lo global y concreto, más que en lo disgregado y cuantificado. Investiga contextos que son naturales o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador (Sherman y Webb, 1988).

Robert Rippey centró su evaluación en la *quintaesencia* de la preguntas cualitativas: Qué está pasando en este escenario?, y qué significa para los participantes? (Erickson, 1986). Estas preguntas han sido utilizadas en investigaciones denominadas de distintas formas: **interpretativas** (Erickson, 1986), **naturalistas** (Lincoln y Guba, 1985), **fenomenológicas** (Wilson, 1997), y **descriptivas** (Wolcott, 1980).

Estos descriptores enfatizan la importancia de los constructos de los participantes, o los significados que los sujetos de la investigación asignan a sus acciones, el contexto del estudio, la relación entre el investigador y los que están siendo estudiados, los métodos para la recogida de datos, los tipos de evidencias aducidas en apoyo de las afirmaciones realizadas, y los métodos y la importancia del análisis utilizado.

Estos términos son más exactos y precisos que el término **cualitativo**, que simplemente sugiere que los investigadores cualitativos no cuantifican, miden, o cuentan algo, lo que realmente no es cierto.

La investigación cualitativa es un proceso de investigación que obtiene mediante técnicas propias, datos del contexto en el cual los eventos ocurren. Intenta describir estos sucesos, como un medio para determinar los procesos en los cuales los eventos están incrustados y las perspectivas de los individuos participantes en los eventos, utilizando **la inducción** para derivar las posibles explicaciones basadas en los fenómenos observados (Gorman y Clayton, 1997).

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales se origina en la obra de Augusto Comte (1798-1857) y Emile Durkheim (1858-1917), con la influencia significativa de Francis

Bacon, John Locke y Emmanuel Kant. Es decir, que nace del enfoque positivista (empírico).

Con la publicación en 1849 del *Discurso sobre el espíritu positivo* de Augusto Comte, se inicia en las ciencias sociales un paradigma denominado "positivista".

Esta visión proclama, que la realidad es una sola y es necesario descubrirla y conocerla. Asimismo, el sentido de la percepción resulta la única base admisible del conocimiento humano y del pensamiento preciso. (Wikipedia).

Las ideas esenciales del positivismo provienen de las denominadas ciencias "exactas" como la Física, la Química y la Biología; por tal motivo, los positivistas se fundamentaron en científicos como Galileo Galilei, Isaac Newton, Nicolás Copérnico, Thomas Robert Malthus y Charles Darwin.

Según el positivismo, "el mundo social puede estudiarse de manera similar al mundo natural". Tal como se investigan los átomos, las moléculas, los planetas y los invertebrados; se pueden analizar los patrones de conducta de los trabajadores, las razones de las enfermedades mentales, los efectos de un método educativo sobre el aprendizaje o las migraciones humanas y existe un método exclusivo para indagar ese mundo social, que es libre de los valores del investigador.

Por ello, para el positivismo, la objetividad es muy importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además de que se desprende de sus propias tendencias (la relación entre éste y el fenómeno de estudio es de independencia).

Lo que no puede medirse u observarse con precisión se descarta como "objeto" de estudio. Además, éste se encuentra determinado por leyes y axiomas.

El positivismo solamente acepta conocimientos que proceden de la experiencia, esto es, de datos empíricos. Los hechos son lo único que cuenta.

Es decir, los positivistas establecen como fundamental el principio de verificación: una proposición o enunciado tiene sentido sólo si resulta verificable por medio de la experiencia y la observación y solamente cuando existe un conjunto de condiciones de observación significativa

Todo debe ser comprobable y esta condición es válida para todas las ciencias. La experimentación constituyó la forma principal para generar teoría.

El "positivismo", aparece a finales del siglo XIX y se consolida en el siglo XX y se gesta en las obras de autores como Wilhelm Dilthey, William James y Karl Popper. Se fundamenta en las siguientes premisas:

∅ Existe una realidad, pero solamente puede ser conocida de manera imperfecta debido a las limitaciones humanas del investigador (Mertens, 2005). Por lo tanto, tal realidad es factible descubrirla con cierto grado de probabilidad.

∅ El observador no se encuentra aislado de los fenómenos que estudia, sino que forma parte de éstos, lo afectan y él, a su vez, él influye en ellos.

∅ Las teorías y explicaciones que se comprueban eliminan otras posibles teorías y explicaciones rivales.

∅ La perspectiva del investigador pueden influir lo que se observa, por tanto éste deberá estar atento y tratar de permanecer neutral para prevenir que sus juicios personales, sus valores o tendencias influyan en su estudio. Para ello se apoya en seguir rigurosamente procedimientos prescritos y estandarizados (Método científico).

∅ La experimentación en el laboratorio es una forma para probar hipótesis, pero no la única. Por ello, se desarrollaron **los diseños cuasi experimentales** (Mertens, 2005).

∅ Los conceptos de las teorías consideradas y las hipótesis a probar deben tener referentes empíricos y consecuentemente, es necesario medirlos, aunque estas mediciones nunca son "exactas" y siempre hay cierto grado de error.

El enfoque cuantitativo se origina en el pos positivismo y de él hereda los 3 elementos que lo caracterizan:

∅ Los datos deben recolectarse en forma de puntuaciones. Es decir que los objetos, los atributos de fenómenos, personas y colectividades mayores son medidos y ubicados numéricamente.

∅ Los datos numéricos se analizan en términos de su variación.

∅ La esencia del análisis implica comparar grupos o relacionar factores sobre tales atributos mediante técnicas estadísticas o en el caso de las ciencias del comportamiento, mediante experimentos y estudios causales o correlacionales.

De acuerdo a lo anterior y en términos generales, los dos enfoques cuantitativo y cualitativo son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos sistemáticos, cuidadosos y empíricos en generar conocimiento que contribuyen a medir el impacto de gestión del conocimiento en los funcionarios que conforman la empresa.

3.1 .MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología será de tipo cualitativa, la propuesta del modelo se basó en las necesidades de información de los empleados, se utilizaron técnicas como las entrevistas aplicadas a los empleados y directivas de la empresa.

Se realizó un análisis comparativo entre la situación actual de los procesos y el futuro manejo de los mismos en el momento de desarrollar el modelo.

Se definen diferentes fases en el desarrollo de la investigación:

Fase 1: Antecedentes y estudios realizados sobre gestión del conocimiento.

- ✓ Revisión bibliográfica

Fase 2: Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa.

- ✓ Recopilación de información
- ✓ Encuestas a los gerentes de los diferentes procesos
- ✓ Encuestas a los empleados de la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**

Fase 3: Elección del modelo a aplicar según las necesidades del área.

- ✓ Revisión bibliográfica de los diferentes modelos
- ✓ Análisis de los modelos
- ✓ Documentación del modelo escogido
- ✓

Fase 4: Definición de herramientas a utilizar en el modelo de gestión del conocimiento.

- ✓ Definición de herramientas

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El desarrollado en la investigación se encuentra direccionado hacia el proceso de recursos humanos de la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**, ubicada en la Calle 31 # 24- 81 Barrió Porvenir – Santander de Quilichao, del sector privado. En estas instalaciones se encuentra localizado el personal administrativo y empleados, que reúne aproximadamente 26 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de información, por el método de encuesta de manera aleatoria en la que se consultaba aspectos generales del nivel académico, antigüedad, procesos de capacitación en que ha participado, apreciación de ítem que se deben tener en cuenta en procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y otros, que se analizan de acuerdo a los resultados a mencionar.

Esta muestra se tomó en base a que se deseaba saber el conocimiento que posee la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** en cuanto a la gestión del conocimiento, es decir, si están aplicando gestión del conocimiento y si conocen los conceptos.

Población: La población que se tomó para la realización de este estudio fue la correspondiente a la población que integra la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** (Empleados y Administradores).

Muestra: La muestra que se tomo fue un total de 26 trabajadores, la cual está formada por 18 empleados y 8 que pertenecen a las áreas de administrativas de la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** lugar Santander de Quilichao(cauca).

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

La información fue recolectada a través de la observación y por medio de encuestas que se realizaron en la empresa.

A continuación comparto la lista de empleados y administradores a los que se le realizaron las entrevistas.

Lista administrativa

- ✓ Norman Chaparro (Gerente General).
- ✓ Mercedes Méndez (Subgerente)
- ✓ Floralba Casas (Recursos Humanos)
- ✓ Jorge Méndez (Departamento De Masivos)
- ✓ Diana Agudelo (Departamento De Devoluciones)
- ✓ Miriam Hernández (Servicio Al Cliente)
- ✓ Juan David Pazos (Jefe De Bodega)

Lista de trabajadores

- ✓ Juan Carlos León (Conductor)
- ✓ Víctor Parrado (Conductor)
- ✓ Jimmy López (Conductor)
- ✓ José González (Conductor)
- ✓ Giovany Gómez (Conductor)
- ✓ Ingrith Rodríguez (Recepcionista)
- ✓ Javier Hernández (Mensajero)
- ✓ Clara Moniquira (Recepcionista)
- ✓ Albeiro Martínez (Mensajero)
- ✓ Claribel Melo (Mensajero)
- ✓ Andrés Forero (Mensajero)
- ✓ Camilo Méndez (Mensajero)

- ✓ Juan Molano (Mensajero)
- ✓ Javier Linares (Conductor)
- ✓ Andrea Mora (Recepcionista)
- ✓ Camila Robles (Recepcionista)
- ✓ Fabián Morales (Conductor)
- ✓ Esteban Soler (Conductor)

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la primera fase se identificó y recolecto la información necesaria para definir los aspectos iniciales las buenas y mala prácticas que se vivieron en otras organizaciones, la metodología para la incorporación en el plan estratégico y el modelo de gestión que se utilizara para la sensibilización, la socialización, el análisis, los estudios, la recolección de datos, las ubicaciones y definiciones para lo cual se utilizaron instrumentos y herramientas acorde con las necesidades específicas (entrevistas y encuestas).

En la segunda fase se desarrolló una sensibilización y socialización del concepto de Gestión del Conocimiento entre los miembros de la empresa, se estudió y analizó las posibles ventajas del modelo propuesto, los procesos actuales y su ejecución; la estructura y cultura organizacional, los sistemas de información actuales, y el entorno organizacional, haciendo énfasis en el estudio de diferentes modelos de conocimiento representativos para la Gerencia.

Adicional a esto, se indagó en el área para conocer qué expectativas o referencias tenían sus miembros acerca del programa de Gestión del Conocimiento, se buscaron personas estratégicas en el área como el Gerente; se recolectó la información que se había generado hasta el momento sobre el tema en el Grupo, incluyendo sus líneas de negocio y se procedió a documentar todo lo que se venía haciendo sobre el tema en la empresa.

En la tercera fase se recolectó información por medio de encuestas y se aplicó a los colaboradores que intervienen en los procesos del área, se identificaron las necesidades de la administración, sus brechas, sus inquietudes y lo que esperaban de la propuesta, se definió que tipo de modelo se aplicaba con ayuda de toda la información anteriormente recolectada, teniendo en cuenta las necesidades que se observaron, documentaron y discutieron al interior del área.

En la cuarta fase se definieron los instrumentos para la recolección de datos; uno de esos instrumentos es la observación, ayudó a identificar la cultura del conocimiento y las competencias en la administración, esta observación fue dividida en dos partes: primero se consultó sobre las competencias profesionales, laborales, específicas y del puesto de trabajo; en la segunda parte se trató de averiguar la percepción por parte del Gerente y Colaboradores sobre el manejo y reconocimiento de los procesos cuando se aplique la Gestión de Conocimiento, reconocimiento fundamental para la construcción del modelo, basado en el análisis de las respuestas dadas por los encuestados y que sirvió para alimentar la última fase, en donde se eligió el modelo.

4 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados arrojados por esta investigación donde se reflejan en cada uno de los puntos expuestos las opiniones, observaciones y conclusiones que arrojaron los usuarios entrevistados y encuestados sobre el modelo de Gestión del Conocimiento. Estas herramientas fueron aplicadas con transparencia esperando que sus resultados ayudaran a diagnosticar y complementar el modelo escogido para el estudio en la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**

4.1 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

La finalidad de la entrevista, aplicada al área administrativa y empleados, fue determinar que tanto conocían ellos el termino Gestión del Conocimiento y cómo desde su liderazgo podrían contribuir al desarrollo de esta investigación y en sí de la aplicación del modelo propuesto de Gestión del Conocimiento.

En esta entrevista se tomó una muestra del 100% de los líderes de la Gerencia y se trataron temas sobre innovación, fuga de conocimiento, espacios de documentación de procesos, entre otros.

Este fue el formato utilizado en las entrevistas para la recolección de datos en la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** para la gestión del conocimiento.

**ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO REALIZADA A LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA INTERRAPIDISIMO S.A.**

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre Completo: _____

Puesto: _____

- ✓ Cuándo escucha el término “Gestión del Conocimiento”, ¿Qué es lo que se imagina que es?

- ✓ ¿Qué modelos de gestión del conocimiento conoce?

- ✓ ¿Cree que el uso de un modelo de gestión del conocimiento conlleve alguna ventaja empresarial?

- ✓ Si se quisieran compartir experiencias, es decir, conocimiento, ¿Cuál cree usted que sería una buena forma de hacerlo?

- ✓ Para usted ¿Qué es la innovación?

- ✓ ¿Cómo considera usted que la gestión del conocimiento ayudaría a innovar y/o generar conocimiento dentro de la empresa?

¿Piensa usted que la gestión del conocimiento ayudaría el mejoramiento del servicio que la empresa presta? ¿Por qué?

4.1.1 Hipótesis

Una de las principales teorías que se tenían en el momento de realizar estas entrevistas, era que tipo de aprendizaje acerca del término “Gestión del Conocimiento” podrían tener los líderes del área, debido a que en **INTERRAPIDISIMO S.A.** la implementación de un modelo para esta disciplina apenas se está considerando. Fue por este motivo que se creyó necesario como primera instancia hacer un diagnóstico sobre el tema para poder establecer que tanto apoyo se recibiría en la aplicación de un modelo propuesto para la Gestión del conocimiento por parte de los Gerentes.

4.1.2 Gestión del Conocimiento

Cuando se les preguntó a los entrevistados (Parte Administrativa) sobre el término Gestión del Conocimiento las personas coincidieron en afirmar que es un modelo que ayuda a que la información que posee cada persona dentro de una organización se transfiera de un integrante a otro y de esta manera no se pierda o quede en el aire en el momento de ser transferido o desvinculado del área.

Adicionalmente reconocieron que existe fuga de información por no tener establecido un programa que promueva la documentación de los procesos, manifestaron que se hace necesario por medio del modelo de Gestión del Conocimiento que se establezca una estrategia que garantice que la fuga de información se reduzca considerablemente y están dispuestos a promover espacios para que los empleados compartieran, documentaran y trasformaran sus procesos por medio de la innovación; esto se concluyó cuando se les preguntó por los espacios que se podrían brindar para compartir conocimiento y ambos (Administradores y Empleados) coincidieron en decir que de su parte promoverían cada que sea necesario o por qué no de forma periódica, espacios donde los colaboradores y líderes de los procesos puedan fomentar buenas prácticas y la documentación de todas las experiencias, con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos y el servicio.

4.1.3 Innovación

Cuando se les preguntó a los gerentes sobre el término innovación, tenían muy clara su definición y aportaron de diferentes formas ideas para innovar dentro de los procesos y como dentro de este programa se podrían transformar, homologar y mejorar los procesos, todo apuntando a elevar el servicio y mejorar la calificación dentro de la administración. Las personas entrevistadas coinciden en afirmar que con el modelo de Gestión del Conocimiento se puede lograr una transformación del negocio con visión, compromiso e innovación, involucrando tanto a los líderes de cada proceso como aquellos que solo intervienen en él o son partícipes de algún sub proceso.

4.1.4 Fuga de información

En cuanto a la fuga de información, tanto el jefe de centro como el gerente opinaron sobre la necesidad de tener documentados los procesos por medio de una herramienta interactiva que permita a los empleados transferir la información por medio de esa documentación; adicional a esto el Gerente propuso capacitar a los empleados en el liderazgo orientado a saber divulgar la información que posean.

4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Como conclusión general de estas entrevistas se observó que el área administrativa, aunque conocen el término de “Gestión del Conocimiento” no conocen exactamente los beneficios y ventajas que se obtendrían en implementar el modelo; la hipótesis que se tenía antes de ser aplicada la entrevista sobre el conocimiento del término resultó no ser lo más importante para los líderes, pues se identificó que tienen una gran preocupación por la fuga de información y conocimiento que actualmente se presenta en el área y se propone evaluar una estrategia dentro del modelo que conlleve a cerrar esta brecha.

La parte administrativa está dispuesta a realizar un plan de apoyo al modelo propuesto donde se esperan resultados tales como el mejoramiento y transformación de los procesos del área, esto se puede interpretar así debido a que una de sus recomendaciones fue documentar cada uno de los procesos a intervenir y dejar evidencia de los hallazgos de brechas y malas prácticas que tenga como objetivo disminuir riesgos operativos.

Se debe tener claro entonces que una de las principales recomendaciones para la implementación de este modelo es contar con un sistema para documentar los procesos, su transformación y sus posibles cambios, que estén a disposición de los demás colaboradores y de toda la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**

También se puede concluir que la parte administrativa se mostraron interesados en promover la innovación de sus empleados, ya que se mostraron especialmente motivados cuando se les pregunto por la transformación de los procesos por medio de esta práctica. Se puede decir entonces que una de las principales estrategias que se deben tener en cuenta a la hora de implementar el modelo es motivar e incentivar a los colaboradores a llegar a la innovación por medio de capacitación, buenas prácticas, liderazgo, trabajo de mentores, entre otras.

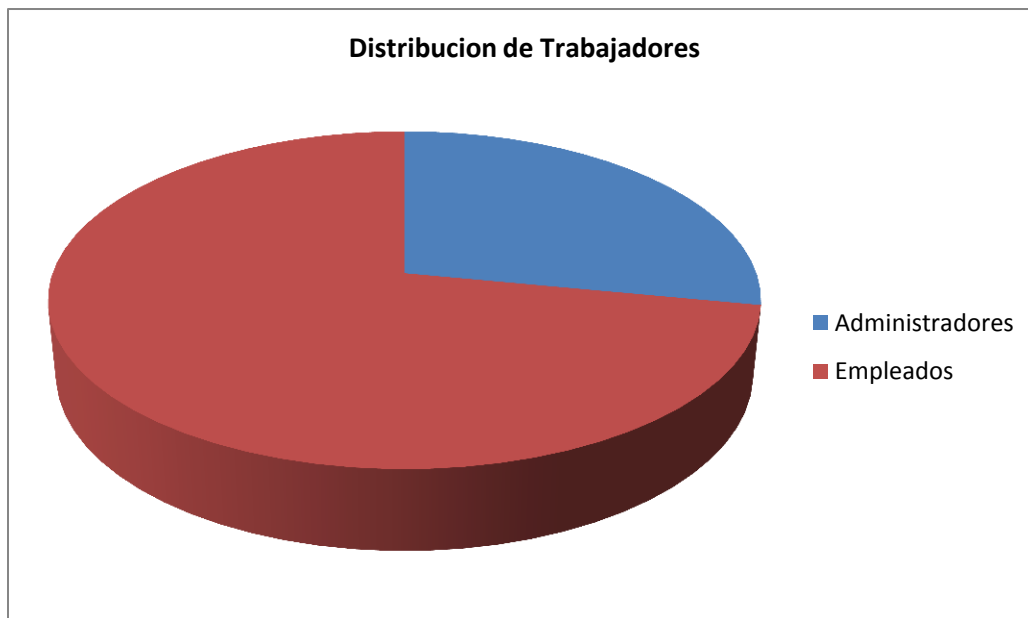
Por último, el área administrativa está comprometida a capacitar y liderar todas las actividades que contribuyan a disminuir la fuga de información que actualmente se presentan, propone entonces abrir espacios para compartir la información, capacitar a los empleados en cuanto a cómo transferir información, incorporar la metodología de tutores, grupos de investigación, expertos y trabajo de pares, que consista especialmente en transferir, complementar y documentar el conocimiento que se tiene en la empresa.

4.3 RESULTADO DE ENCUESTAS

La finalidad de las encuestas fue conocer y determinar que conocimientos tenían los administradores de los diferentes procesos dentro de la empresa sobre los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, a su vez se quería establecer cuál sería el grado de compromiso e importancia que le darían estos líderes al modelo de Gestión del Conocimiento en el momento de implementarse en la gerencia.

En estas encuestas se tomó una muestra de 26 (8 administradores y 18 empleados) empleados que pertenecen a la sede Santander de Quilichao de la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.** y se trataron temas sobre innovación, fuga de conocimiento, espacios de documentación de procesos, entre otros.

El formato de la encuesta se puede observar a continuación, este fue el formato utilizado para la recolección de datos.



**ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO REALIZADA A LOS
EMPLEADOS DE INTERRAPIDISIMO S.A**

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Tipo de Cargo: Marque con una X

Administrativo: _____

Operativo: _____

¿Cuántas personas intervienen en su proceso? Marque con una X

1 a 3 ____

4 a 7 ____

Más de 8 ____

¿Conoce usted el término gestión del conocimiento?

Si ____

No ____

Si su respuesta es afirmativa de una breve definición.

¿Considera usted que la administración promueve espacios donde se transfiera la información?

Si ____

No ____

¿Cuáles?

¿Qué conocimientos considera necesarios para ejecutar un proceso de forma eficaz?
(Seleccione una o varias respuestas, según considere sean las correctas).

Capacitación ____

Documentación de buenas practicas _____

Espacios para socializar el conocimiento _____

Otros _____ ¿Cuáles?

¿Cree usted que al ejecutar su proceso se puede innovar?

Si _____

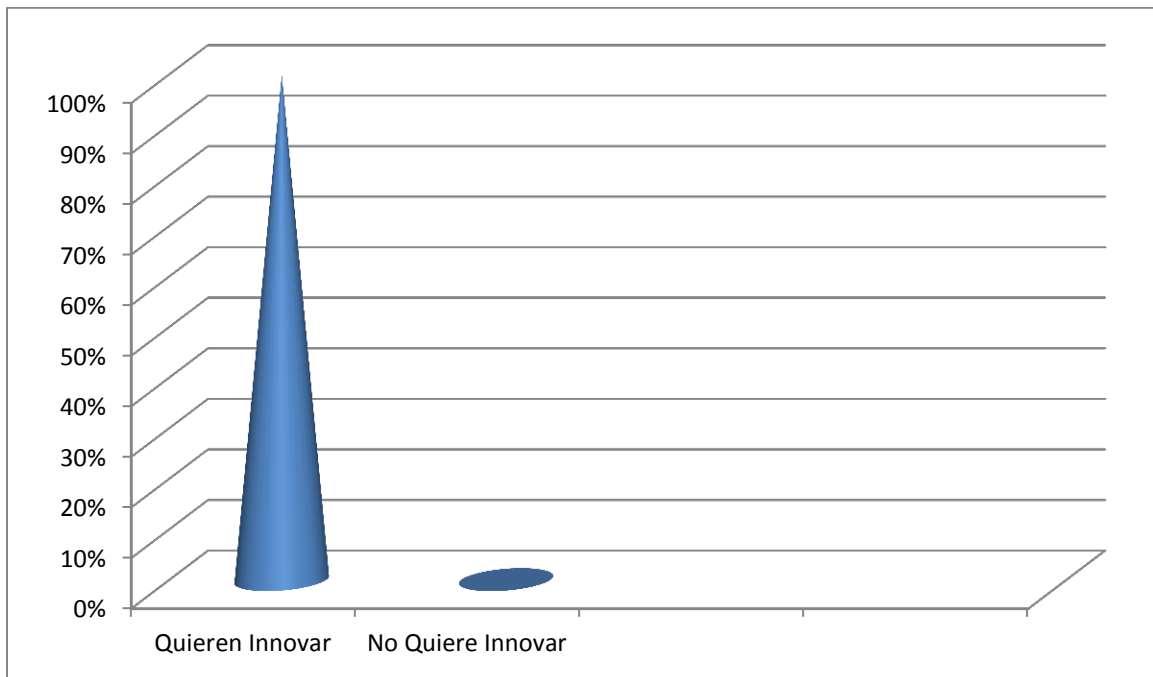
No _____

Una de las principales teorías que se tenían en el momento de realizar estas encuestas, fue saber que referentes tenían las personas pertenecientes al área administrativa sobre el concepto “Gestión del Conocimiento”, debido a que en **INTERRAPIDISIMO** S.A. un modelo para esta disciplina apenas se estaba implementando. Fue por este motivo que se creyó necesario como primera instancia hacer un diagnóstico sobre el tema y poder establecer desde qué punto se debería comenzar con la capacitación. Adicional a esto se quería conocer por parte de los líderes, que se requería para mejorar y que podían esperar que sus jefes ofrecieran para dicho mejoramiento.

Cuando se les preguntó a los encuestados si conocían o no el término Gestión del Conocimiento, el 70% de ellos contestó de forma negativa, la gran mayoría de los empleados del área administrativa no tiene idea de las ventajas que ofrecen los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento. 30% que respondió de forma positiva están confundidos con el término y piensan que se trata de ejecutar un proceso con conocimiento de causa, cuando se conoce exactamente el proceso que se está llevando a cabo en el momento



Cuando se les pregunto a los encuestados sobre la innovación, el 100% de ellos contestó que se podía y querían innovar dentro de los procesos que hoy ejecutan, sin embargo a pesar de su interés, manifestaron no estar capacitados para mejorar o transformar los procesos. Cuando se les preguntó que requerían para desarrollar la innovación el 100% de ellos respondió que necesitaba capacitación y espacios para socializar sobre el mejoramiento de esos procesos y experimentar con otras personas sobre las buenas prácticas que se llevan a cabo dentro de la empresa.



4.4 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

El resultado de las encuestas indicó que los líderes de los procesos no conocían exactamente lo que era un modelo de Gestión del Conocimiento, ya que la mayoría de ellos lo asociaba a desarrollar los procesos con conocimiento de causa, es decir, que la Gestión del Conocimiento simplemente se trataba de ejecutar actividades dentro de los procesos conociéndolas a la medida.

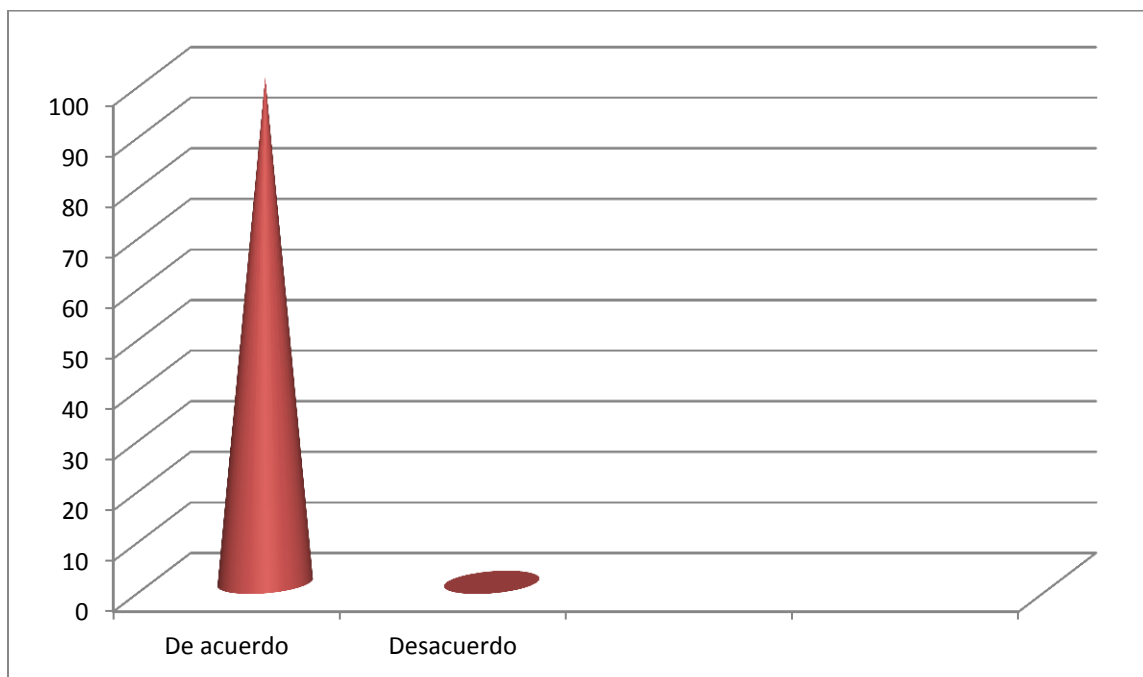
Sin embargo se observó un gran interés por parte de los líderes para participar en toda la metodología que previamente a la aplicación de la encuesta se les explicó, manifestaron que tendrían la mayor disposición para el aprendizaje activo que se les pueda brindar para conocer sobre los beneficios y ventajas de este modelo aplicado a la empresa.

En cuanto a la innovación se evidenció que los encuestados aún no la han implementado en los procesos que desarrollan en el día a día debido a la falta de

capacitación y espacios donde puedan compartir sobre los temas que manejan y conocen dentro de la organización.

Aquí se considera de suma importancia implementar el trabajo de pares, estímulos para transferir, compartir y transformar la información de forma parcial o radical, esto como se sabe, servirá para mejorar el servicio de efectividad dentro de la administración.

En conclusión y a pesar del desconocimiento que se identificó con los líderes de los procesos, se pudo determinar con las encuestas que el 100% de las personas encuestadas y entrevistadas están interesados en mejorar los procesos por medio de un modelo de Gestión del Conocimiento e innovar.



Aplicar Modelo de Gestión Del Conocimiento

Tienen interés en capacitarse frente a las diferentes modalidades que existen para la transferencia y documentación de la información y sobre todo en compartir su conocimiento con otros a los que les interese, para el mejoramiento del servicio dentro de la administración.

5 CONCLUSION

Ejecución y documentación del modelo propuesto que permita llegar a la innovación, ya que permitirá identificar brechas, errores, desperdicios, etc.

Establecer grupos de expertos o grupos de investigación donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio, donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas dentro de la Gerencia, con participación activa de los líderes y alineados a la cultura de la organizacional.

Con el avance de la tecnología se presentan fenómenos de organizaciones Virtuales con las cuales tienden a prescindir de servicios de empleados a tiempo completo, es por ello que cada persona debe concientizarse de incrementar y potencializar sus capacidades tanto laborales como profesionales para ser competitivo, independientemente que una empresa le brinde la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, entendiéndose como un sistema de superación personal que a futuro le representará beneficios.

Es necesaria la implementación del sistema de evaluación y certificación de Competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

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

5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS

Para la Gerencia de **INTERRAPIDISIMO S.A**, implementar un modelo de Gestión del Conocimiento, puede significar ser una empresa que busca sobresalir con sello característico, en Colombia y llegar a servir de referente para otras organizaciones.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados del área, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación.

Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y el desempeño de los empleados.

La evidencia arrojada en este trabajo de investigación sobre el poco conocimiento que se tiene acerca de los modelos de Gestión del Conocimiento, tanto los líderes de la Gerencia como los empleados del área está dispuesta a participar del proyecto para mejorar los procesos, el servicio y por ende profundizar en el aprendizaje.

La innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de Gestión del Conocimiento se espera cumplir este objetivo dentro de la Gerencia.

Para finalizar un modelo de Gestión del Conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar dicho conocimiento, es por ello que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento en la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**

- ✓ Abrir más espacios que generen nuevas conductas de transferencia de conocimiento tales como líderes, mentores, capacitación, comunidades de práctica, entre otros.

- ✓ Incentivar a los empleados a que transfieran su conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una organización.

- ✓ Fomentar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento, para que se convierta en un proceso más del día a día dentro del área para poder contribuir y ser protagonistas del conocimiento que poseemos, que es único pero transferible a toda la empresa **INTERRAPIDISIMO S.A.**

- ✓ Construir cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta a través del conocimiento que posee el área, los líderes deben fomentar un recurso que ya se tiene y que no necesita comprarse, solo capturarse, transformarse y compartirse.

- ✓ Sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.

5.3 PROPUESTA

Finalmente, y después de una larga y exhaustiva búsqueda dentro de los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, entrevistas a los líderes de la Gerencia, buscando conocer cuál era el grado de conocimiento sobre el término, los beneficios y su importancia en la aplicación, además con la ayuda de las encuestas a los diferentes líderes de los procesos, buscando alternativas, brechas y participación, se seleccionó entonces, basados en cada uno de las teorías expuestas anteriormente el modelo óptimo de Gestión del Conocimiento, que cumpliera y contribuyera al logro de los objetivos tanto de esta investigación como los propuestos por la Gerencia.

Recursos físicos, materiales, recursos humanos, tiempos y financieros:

Recursos físicos: los recursos físicos que necesitamos en este proyecto son los siguientes:

- ✓ Un espacio donde reunirnos con el equipo de trabajo, en una sala de internet.

Recursos materiales:

- ✓ Computador
- ✓ Papelería

Recursos humanos: se requiere del apoyo del equipo completo nombrado a continuación

- ✓ Yenny Meneses
- ✓ Ovidio Villegas
- ✓ María Magdalena Chávez
- ✓ María del Pilar Morales

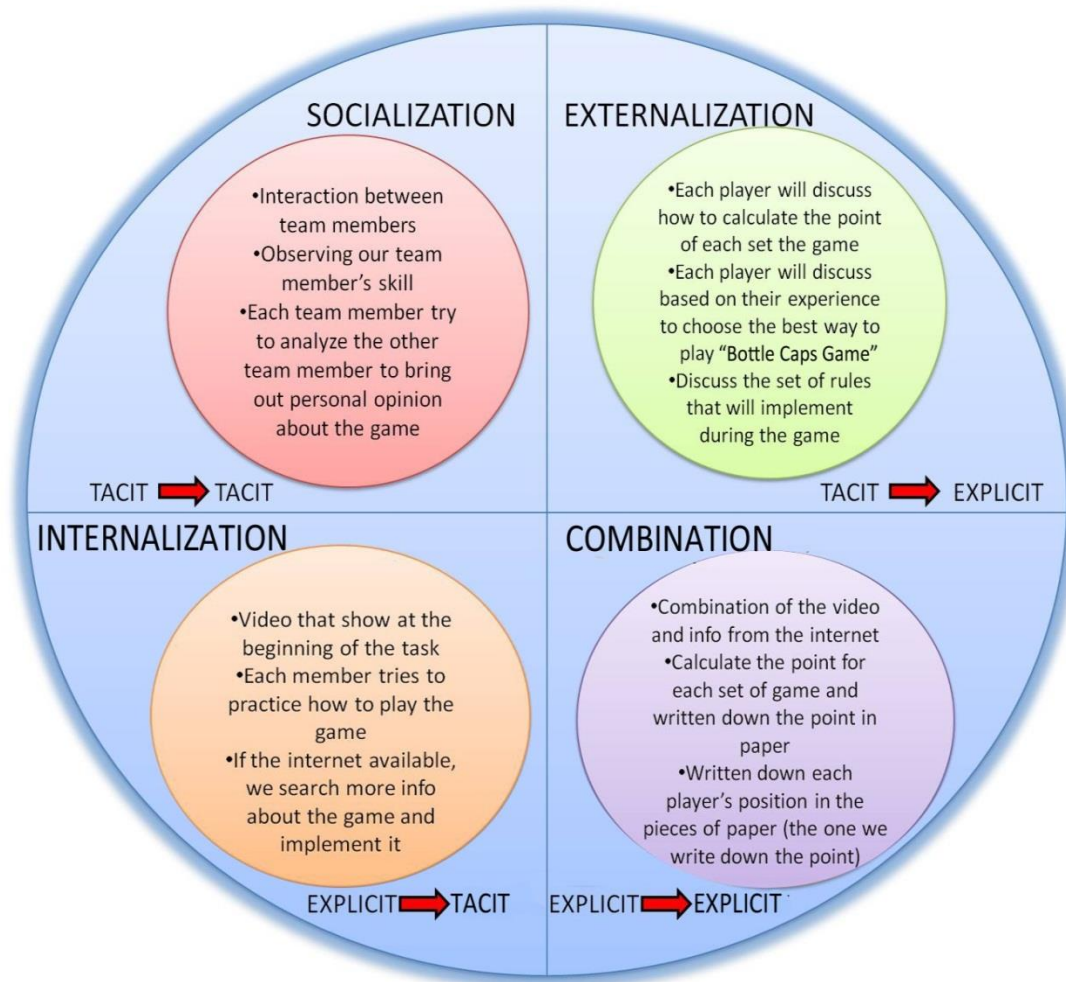
Recursos de Tiempo:

- ✓ el tiempo a utilizar en este proyecto se estima de 2 meses para su implementación.

Recursos Financieros: los recursos con los que contamos son los siguientes

- ✓ el financiamiento de cada uno de los estudiantes y miembros del equipo de trabajo.

Modelo de Gestión del Conocimiento para **INTERRAPIDISIMO S.A.**



Fuente: Modelo Nonaka y Takeuchi (1995)

Para el modelo de Nonaka y Takeuchi se definieron cuatro fases: Interiorización, captura, socialización, exteriorización y asociación.

5.3.1 Interiorización captura

Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.

A continuación comparto se dará a conocer el modelo de entrevista que se utilizó para la recolección de información en **INTERRAPIDISIMO S.A.**

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE INTERRAPIDISIMO S.A

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Descripción del Cargo: _____

Aspectos que considere se pueden mejorar:

Como se puede mejorar el proceso:

Actividades

- ✓ Conocer el proceso
- ✓ Documentar el proceso
- ✓ Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso
- ✓ Identificar las buenas prácticas
- ✓ Clasificar la información recopilada

Herramientas

- ✓ Observación
- ✓ Entrevista

5.3.2 Socialización

En esta fase se profundizará en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, trabajo de pares, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.

Actividades

- ✓ Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información
- ✓ Capacitación en liderazgo
- ✓ Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado

Herramientas

- ✓ Entrevistas
- ✓ Capacitación

5.3.3 Exteriorización

En esta fase el conocimiento no solo se transfiere si no que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de incentivos y reconocimientos. Se proponen por ejemplo sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, número de procesos transformados, calidad de los procesos transformados, entre otros.

Actividades

- ✓ Exploración: en esta etapa se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los empleados y cual es adecuado para la transformación de los procesos.
- ✓ Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas
- ✓ Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.
- ✓ Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
- ✓ Decisión: se toma una posición frente a su implementación y se evalúan sus posibles resultados.
- ✓ Implementación: se pone en marcha la implementación de las nuevas ideas.

- ✓ Seguimiento y evaluación: se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación.

Herramientas

- ✓ Trabajo grupal

5.3.4 Asociación

Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover y transmitir el conocimiento que posee la Gerencia.

Actividades

- ✓ Documentación de las nuevas ideas
- ✓ Publicación de la información generada
- ✓ Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento

Herramientas

- ✓ Tecnológicas (portal de la empresa <http://www.interrapidísimo.com>)

5.3.5 Integrar el Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), con el ciclo PHVA.

El modelo de Gestión del conocimiento, seleccionado como base para el desarrollo es el Nonaka y Takeuchi por su carácter de modelo ampliamente aceptado y concreto a la hora de caracterizar el conocimiento. Así pues, si una organización desea ser competitiva y tener la capacidad de permanencia, debe identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y sobre todo aprovechar las oportunidades de sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

Nonaka y Takeuchi establecen el modelo ciclo de producción del conocimiento: Interiorización, Captura, Socialización, Exteriorización y/ Asociación.

Dando lugar a la utilización continua del PHVA, para que la empresa logre planear, establecer objetivos, definir los métodos para alcanzarlos, especificando los indicadores para ver que fueron logrados, implementando todas las actividades según los procedimientos, conforme a los requisitos de los clientes y a las normas establecidas, comprobando la calidad de los productos, luego manteniendo una estrategia de acuerdo a los resultados establecidos e identificando los siguientes ciclos:

PLANEAR

Establece los objetivos y los procesos necesarios para conseguir resultado de acuerdo con las exigencias del cliente y las políticas de la organización.

- ✓ Identificar el servicio
- ✓ Identificar el cliente
- ✓ Identificar requerimientos de los clientes
- ✓ Identificar los procesos claves del proceso
- ✓ Seleccionar los parámetros de medición
- ✓

- ✓ Determinar la capacidad del proceso

HACER

- ✓ Implementación del proceso
- ✓ Identificar oportunidad de mejora
- ✓ Desarrollo del plan piloto
- ✓ Implementar las mejoras

VERIFICAR

- ✓ Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos, contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar los resultados.
- ✓ Evaluar la efectividad

ACTUAR

- ✓ Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Aplicando el PHVA en la implementación de un sistema de gestión de la calidad de Interrapidísimo, tenemos:

La definición de la red de procesos, la política de calidad en los servicios prestados y en el logro de los objetivos que contribuyan al aseguramiento de los procesos. En el Hacer se hace la implementación de los definido en la planeación, es decir toda la organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque PHVA y con una metodología definida. En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones por parte de la Gerencia de Interrapidísimo y Auditorías internas de calidad en la ejecución del servicio prestado a los clientes.

En el Actuar, se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías,

adicionalmente se aplica la metodología para el análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día. De acuerdo a lo anterior, se percibe con total claridad que no es posible realizar con calidad una actividad, desarrollar un proceso, ofrecer un producto y ofrecer un servicio, si viola alguno de los pasos del ciclo podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto a su propósito; se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos o materiales o financieros.

Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.

Así mismo, un factor importante a destacar a partir de la metodología propuesta radica en que la empresa objeto de estudio es consciente de la necesidad de la formación continua como estrategia para asegurar su supervivencia en la Sociedad dispuesta a la formación y al cambio.



5.4 BIBLIOGRAFÍA

Galván, R. S. (2003). *La Gestión Del Conocimiento. Su Importancia Como Recurso Estratégico para la Organización*. Obtenido de http://66.165.175.235/campus18_20151/mod/lesson/view.php?id=1064&pageid=335.

Zisman, M. (2004). La Gestión del Conocimiento es el Eje de la Innovación Empresarial. Ponencia en línea. Disponible en <http://www.computerworld.es/archive/la-gestion-del-conocimiento-es-el-eje-de-la-innovacion-empresarial>

WEBGRAFIA

<http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/internacional/75576/la-aneja-historia-del-servicio-postal>

<http://www.moldtrans.com/la-evolucion-del-transporte-aereo-internacional/>

http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=9425:la-historia-de-la-correspondencia&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88

http://www.ecured.cu/index.php/Correo_postal

<http://www.articuloz.com/empresas-articulos/la-evolucion-de-las-empresas-de-mensajeria-5107664.html>

<http://laclasedeoscarboluda.blogspot.com/2015/02/evolucion-y-actualidad-del-sector-del.html>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/mercancia.html>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html

http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

<http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

<http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm>

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/Introduccion_a_la_gestion_del_conocimiento_y_su_aplicacion_al_sector_publico.pdf

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html

http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf

<https://kmarlake.files.wordpress.com/2013/03/bottle-caps.jpg>

<http://www.interrapidisimo.com>

<http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva>

