

**Investigación Y Propuesta De Un Modelo De Gestión Del  
Conocimiento Para La Generación De Competencias En La  
Empresa Montagas S.A**

Jhon Jairo Rodríguez Díaz

Directora:

Ivys Alieth Dávila Mosquera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios -  
ECACEN  
Administración de Empresas  
Noviembre 2020

## Resumen

El proyecto, muestra y justifica que modelo es el más adecuado a implementar en la empresa montagas, esto con base en las diferentes teorías sobre la gestión del conocimiento, la descripción y retroalimentación de modelos ya implementados en diferentes organizaciones. Se exponen las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la conveniencia de implementar un modelo de gestión del conocimiento y como éste puede llegar a generar valor agregado a la empresa, de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para ésta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de comunidades de práctica y comunidades de investigación, que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio personas y sus iniciativas.

Palabras clave: Conocimiento, gestión, investigación, tomas de decisiones

## **Abstracta**

The project shows and justifies which model is the most appropriate to implement in the Montagas company, this based on the different theories on knowledge management, the description and feedback of models already implemented in different organizations. The motivations and objectives of the research are exposed, in addition to this, the evolution on the convenience of implementing a knowledge management model and how it can generate added value to the company, so that its employees and collaborators continuously promote their knowledge and generate for it a measurable, codified, organized and transformed intellectual capital, resulting in the creation of communities of practice and research communities that train, innovate, integrate and promote knowledge, including as a principle people and their initiatives.

## Tabla de contenido

Justificación.....	6
Objetivos .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	7
Capítulo 1 El Problema.....	8
Antecedentes del Problema.....	8
Planteamiento Del Problema .....	10
Capítulo 2: Marco Teórico .....	11
Bases Teóricas.....	11
Definición de Términos.....	11
Tipos De Conocimientos .....	12
Relación Información- Conocimiento .....	13
Capital Intelectual.....	13
Gestión Del Conocimiento .....	14
El Aprendizaje Organizativo .....	15
Competencia laboral .....	15
Competitividad.....	16
Toma de decisiones .....	16
Capítulo 3: Marco Metodológico .....	17
Método de la investigación .....	17
Población y Muestra .....	19
Fuentes De Información .....	20
Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	21
Capítulo 4: Resultados .....	22
Presentación de los Resultados .....	22
Gráfico No. 1 .....	22
Grafica No. 2 .....	23
Grafica No. 3 .....	24
Grafica No. 4 .....	24
Gráfico No. 5 .....	25
Gráfico No. 6 .....	25
Gráfico No. 7 .....	26
Gráfico No. 8 .....	27
Gráfico No. 9 .....	27
Gráfico No. 10 .....	28
Análisis De Los Resultados .....	28

Resumen De Hallazgos.....	29
Recomendaciones.....	30
Propuesta.....	31
Modelo De Gestión De Conocimiento Para La Empresa Montagas.....	32
Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....	34
Conclusiones.....	35
Referencias Bibliográficas .....	36
Anexo 1 .....	37
Datos Básicos de la encuesta.....	37
Información general del entrevistado .....	37

## Justificación

Actualmente la globalización y los constantes cambios del entorno han obligado a las organizaciones de todos los sectores a responder a ellos con la aplicación de herramientas de gestión que contribuyan a su crecimiento y a mantenerse en el tiempo estando a la vanguardia de los conocimientos. Estos cambios han desarrollado la necesidad de transformar a las organizaciones, utilizando nuevos enfoques administrativos donde el valor reside en las personas, en el cual la información y el conocimiento están generando una nueva sociedad en el mundo de hoy.

Estos cambios se han generado por la necesidad de búsqueda de mejores estrategias para aumentar la calidad y la eficiencia en el manejo de los recursos almacenados en las propias organizaciones. Hoy en día la gestión de toda organización se debe obtener el mayor provecho de los recursos utilizados para el desempeño de sus actividades.

Las empresas han comprendido que su principal activo es el conocimiento de sus empleados, lo que algunos llaman el capital intelectual o el conocimiento tácito, referido este a aspectos estratégicos en la gestión del conocimiento y se identifica con el valor inmaterial que genera la organización, y la gestión del conocimiento se centra en cómo explotar al máximo este valor intangible. Por tanto, para que exista una gestión del conocimiento eficaz y eficiente, será necesario medir previamente el capital intelectual, puesto que aquello que se puede medir se puede gestionar

En esta investigación se analizó la propuesta de un programa de gestión por competencias en la empresa montagas sa para determinar cuáles son los mecanismos que utilizan, con el fin de determinar las ventajas competitivas que la gestión por competencias le brinda; fue de mucha importancia abordar las posibles soluciones de este problema de investigación, debido a que se piensa que el principal problema que se presenta, es cómo las empresas están aplicando la gestión por competencias y, por ende, cómo están aprovechando esos beneficios.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento enfocado en las competencias laborales requeridas en la empresa Montagas S.A en la ciudad de San Juan de Pasto – Nariño durante el año 2014.

### **Objetivos Específicos**

Elaborar un diagnóstico organizacional de la empresa.

Determinar en qué medida la empresa está gestionando el conocimiento al interior de ella.

Identificar la apreciación que tienen los empleados con relación a la gestión del conocimiento.

## Capítulo 1 El Problema

### Antecedentes del Problema

El origen de la gestión del conocimiento, se reconoce que esta gestión tuvo su origen en los años 90 del siglo XX. Principalmente en los Estados Unidos, con el ya conocido término *knowledge management* que en español significa gestión del conocimiento.

Hay dos factores que han facilitado la aparición de la gestión del conocimiento: El desarrollo tecnológico y la creciente concientización por parte del mundo empresarial.

Actualmente las organizaciones en el ámbito mundial están implementando modelos de Gestión del Conocimiento, y hace alrededor de veinte años se viene hablando del tema en el mundo; en el caso de países como Colombia, la Gestión del Conocimiento se ha venido implementando en las organizaciones desde hace quince años aproximadamente.

En Colombia se destacan avances en el desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos, pero no se está haciendo gestión desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos, falta avanzar en la apropiación y uso de prácticas y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento.

Por su parte el concepto de competencias laborales surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo.

El SENA en Colombia ha adoptado el Enfoque de Competencias por considerarlo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional con el sector productivo



Para la empresa MONTAGAS S.A debido a la ausencia de planes sobre la gestión del conocimiento enfocado en las competencias laborales. Ha tenido que pasar por serios inconvenientes como la incompetencia para resolver problemas puntuales, para citar un caso específico en el año 2013 se jubilaron algunos de los funcionarios más importantes para la empresa, este personal representa acumulación de conocimiento durante toda la vida laboral pero ese conocimiento no fue transmitido lo que genero algunos problemas. Por otro lado existe la insatisfacción de los clientes y todo esto se percibe a largo plazo en la rentabilidad de la empresa.

## Planteamiento Del Problema

Montagas S.A. Como organización líder en fabricación de gas mediante destilación del carbón, distribución de combustibles gaseosos por tuberías en Colombia, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información y el conocimiento. Esta adaptación sólo es posible por medio de la implementación de una herramienta que permita la gestión y administración de estos factores.

La herramienta propuesta, para facilitar esta adaptación es un modelo de Gestión del Conocimiento enfocado en las competencias laborales, que contribuya a que los objetivos, misión y visión propuestas por Montagas S.A se cumplan, para el caso por medio de la recuperación, documentación y manejo de la información, que apoye el mejoramiento de los procesos dentro de la organización.

Con base en estos argumentos se plantean dos inquietudes que son parte de la motivación para la realización de esta investigación.

¿Por qué es importante proponer un modelo de Gestión del Conocimiento enfocado en las competencias laborales para el capital humano de la empresa Montagas SA en la ciudad de Pasto? Y ¿Qué valor agregado o efecto obtendría la empresa si aplica este modelo? Estas dos inquietudes esperamos puedan resolverse en el momento de concluir esta investigación.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### Bases Teóricas

Para el desarrollo de esta investigación se identificará en primera instancia los términos Conocimiento e Información y Competencia etc., dado que se trata de la base fundamental para la generación de cualquier modelo de Gestión del Conocimiento en una Organización.

### Definición de Términos

#### Conocimiento.

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

Parra, Iván (2008) ha definido cinco aspectos para definir el conocimiento. El aspecto filosófico, con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento; el aspecto científico, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; el aspecto de la ingeniería, con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información; el aspecto de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones; y el quinto aspecto la moderna teoría organizacional, con las organizaciones que aprenden. Otra definición de conocimiento considerada por (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24) argumenta que el conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al

igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.

### **Tipos De Conocimientos.**

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

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

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

## **Relación Información- Conocimiento**

Para que el conocimiento interiorizado en cada individuo se haga perceptible a los demás, debe exteriorizarse y estar cargado de significado y contexto; es ahí donde se materializa y se vuelve información. La información es producto de la comunicación, que a su vez, transforma en conocimiento y es comprensible para los demás, sin embargo, esta acción no garantiza que se produzca necesariamente esa comprensión e integración del conocimiento en el receptor.

## **Capital Intelectual**

Es la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, a su vez se divide en Capital humano, relacional y estructural.

**Capital Humano:** Son las personas de la organización, sus conocimientos, habilidades; etc., todo lo relacionado con la comunicación grupal.

**Capital Relacional:** Son las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno. Las buenas relaciones con el entorno proporcionan a la organización ventajas competitivas de alto valor; ellas, se facilitan con el uso de las herramientas tecnológicas.

**Capital Estructural:** Es todo aquel conocimiento que está inmerso en el diseño organizacional (estructura interna, flujos de procesos, modelos de sistemas), en la cultura, en los sistemas tecnológicos y administrativos usados, en todos aquellos recursos de información que son patrimonio de la empresa. También es capital estructural lo correspondiente a los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseños y métodos de construcción de productos o métodos de implementación de servicios, lo correspondiente a los Copyright de libros, manuales, software, etc.

## Gestión Del Conocimiento

Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés (Lavenport y Klahr, 1998, p. 195).

Nonaka (1995) considera la gestión del conocimiento como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.

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

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

Otro concepto que se debe tener en cuenta, desde el punto de vista estratégico, y que ayudara en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento es:

## **El Aprendizaje Organizativo**

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

El Aprendizaje organizativo es un proceso mediante el cual se integra conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta, de habilidades y de actitudes. Normalmente se parte de conocimientos anteriores, de aportaciones empíricas y de las diversas vivencias para generar nuevo conocimiento. Este conocimiento puede ser individual o colectivo. Para pasar del conocimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones se requiere estrategias o herramientas que permitan generar el conocimiento individual en grupal. (López, Sánchez, murillo, 2004, p. 329)

Capacitación: Se entiende por capacitación a las actividades de enseñanza-aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante eventos de corta duración. (Orton, 1998, p. 18)

### **Competencia laboral**

Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes (Martínez, 2008, p. 201)

**Competitividad.**

La gestión del conocimiento hace competitiva a una organización en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de la competencia, el mercado y las tendencias que surgen en el entorno, así como los conocimientos sobre procesos técnicos que le permiten hacer cambios rápidos e innovadores en los procesos o en el producto. De acuerdo con Murillo (2009), desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante.

Fuente de ventaja competitiva dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma. (p. 76)

**Toma de decisiones.**

Según Kumar (2005), el objetivo de la gestión del conocimiento es mejorar el desempeño organizacional y para ello, un elemento importante en la toma de decisiones es el uso efectivo de evidencia e información desde diversas perspectivas. El conocimiento debe disminuir los niveles de riesgo y facilitar la toma de decisiones así como generar planes de contingencia rápidos para contrarrestar cualquier tipo de problema, sea interno, externo o que afecte el desarrollo organizacional. Así, para Amaya y Pérez (2003) el conocimiento se materializa y se hace útil en la aplicación de decisiones y en la resolución de problemas.



## Capítulo 3: Marco Metodológico

### Método de la investigación

El presente trabajo de investigación es de índole exploratorio pues es la primera investigación de gestión del conocimiento que se realiza en la empresa montagas y pretende mediante la aplicación del modelo Nonaka y Takeuchi Proponer un modelo de gestión del conocimiento enfocado en las competencias laborales requeridas en la empresa montagas S.A en la ciudad de San Juan de Pasto con ello se espera potenciar la innovación, optimizar los procesos de identificación, captación, tratamiento, desarrollo, y compartimiento del conocimiento del capital intelectual para la generación de una ventaja competitiva en la empresa por medio de metodologías de documentación que permitan su aplicación

Para este proyecto se aplicará herramientas cuantitativas y arrojará resultados cualitativos. Para la recolección de la información se utilizará como herramienta procedimental la encuesta y la entrevista.

La investigación fue desarrollada en las instalaciones de Montagas kilómetro 6 altos de daza vía al norte. La investigación solo se desarrolló en la ciudad de pasto y no en sus sucursales por la limitación de movilidad y tiempo y por sugerencia de la gerencia de Montagas quien expresa: las actividades que se realizan en Pasto (que es la ciudad de mayor importancia) tienen repercusión en sus sucursales.

Se puntualizaron cuatro fases, cada una con diferentes actividades en pro de la investigación:

**Fase Uno:** Antecedentes e investigaciones realizadas sobre gestión del conocimiento. Actividades: Revisión de la literatura y clasificación de la información

**Fase Dos:** Diagnóstico sobre la empresa Montagas en cuanto a la gestión del conocimiento. Actividades: Recopilación de la información, entrevistas con funcionarios, análisis de la entrevista, análisis de la entrevista, encuestas aplicadas a la muestra, y análisis de las encuestas

**Fase Tres:** Elección del modelo a aplicar según las necesidades de la empresa. Actividades: Recopilación bibliográfica del modelo a aplicar, etapas del modelo, análisis del modelo y recursos

**Fase Cuatro:** Definición de herramientas, estructura y documentación del modelo de gestión del conocimiento.

Actividades: Definición de Herramientas, desarrollo del modelo., documentación y Aplicación del modelo, pruebas, entrega del modelo aplicar

En la primera fase Se identificara y recolectara la información necesaria para definir los aspectos iniciales que alimentaran los mapas de conocimiento, las buenas y malas prácticas que se vivieron en otras organizaciones, la metodología para la incorporación en el plan estratégico y el modelo de gestión que se utilizaría para la sensibilización, la socialización, el análisis, los estudio, la recolección de datos, las ubicaciones y definiciones para lo cual se utilizaron instrumentos y herramientas acorde con las necesidades específicas que en este caso se utilizó como herramienta entrevista y encuestas. En la segunda fase: Se desarrollará una sensibilización y socialización del concepto de Gestión del Conocimiento entre los miembros de la empresa, se estudiará y analizará 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. Adicional a esto, se indagará entre colaboradores estratégico de la empresa, para conocer qué expectativas o referencias tienen acerca del programa de Gestión del Conocimiento.

En la tercera fase: Se recolectará la información por medio de encuestas y se aplicara a los colaboradores que integran la empresa, se identificarán las necesidades, sus inquietudes y lo que esperan de la propuesta, se definirá que tipo de modelo se aplicara con la ayuda de toda la información anteriormente recolectada.

En la cuarta fase: Se definirán los instrumentos para la recolección de datos; uno de esos instrumentos es la observación, que nos ayudará a identificar la cultura del conocimiento y las competencias en la empresa, esta observación estará dividida en

dos partes: primero se consultará sobre las competencias profesionales, laborales, específicas y del puesto de trabajos; en la segunda parte se tratará de averiguar la percepción por parte del Gerente, el Jefe de Centro y sus colaboradores sobre el manejo y reconocimiento de los procesos cuando se aplique la Gestión del Conocimiento, reconocimiento fundamental para la construcción del modelo, basado en análisis de las respuestas dadas por los encuestados.

En esta última fase de esta investigación se basó en la documentación de los procesos desarrollados en la empresa y en la definición del modelo de gestión del conocimiento, en esta etapa se recopiló toda la información generada a partir de los instrumentos aplicados a los empleados de la empresa. A partir de estos se pueden generar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la empresa. En esta etapa también se cerrará y entregará la propuesta de investigación.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio de esta investigación la constituye la empresa Montagas y un número de personas que labora en ella independiente del tipo de contrato de trabajo que tengan o antigüedad en la empresa. Se plantea escoger de todas las áreas de la empresa, estratégicamente en forma aleatoria en la oficina comercial, en el centro logístico de servicios y en las oficinas administrativas.

La empresa cuenta con 200 empleados que es el tamaño de la población universo y para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

Donde:

$n$  = el tamaño de  
la muestra.  $N$  = tamaño  
de la población.

Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para Montagas se lo toma en

relación al 95% de confianza equivale a 1,96 ya que es el más usual.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que para el ejercicio se utiliza el 0.05

La aplicación de esta fórmula arrojó el siguiente resultado como tamaño de la muestra o número de personas que se aplicara la encuesta es 132

### **Fuentes De Información**

La fuente de información de la presente investigación fue primaria, para obtener la información se hizo necesario realizar una visita en las instalaciones de la empresa Montagas y a través de una encuesta prediseñada con preguntas normalizadas, se encuestó a cada persona en su puesto de trabajo, aparte se realizó una entrevista al señor: Jesús Alfonso Parada Cruz quien figura como representante legal de la empresa Montagas S.A E.S.P.

La encuesta, que se encuentra en el anexo A, contiene:

Datos Básicos.

En esta parte de la encuesta se llenó a la medida de la información brindada por cada persona encuestada, que corresponde a las siguientes variables:

Lugar: Ubicación de la empresa donde se encuentra la persona ubicada  
Servicio, producción y administración.

Cargo que desempeña: Nivel que ocupa la persona en la organización. Operativo, Mandos Medios y directivos

Tiempo de Vinculación: Antigüedad en la empresa Hasta 3 años, entre 3 y 7 años y más de 7 años edad:

Entre 18 y 30 años, entre 31 y 45 años y más de 45 años. Sexo: Masculino o femenino

Grado Académico: Nivel de formación que ha finalizado la persona encuestada.  
Bachillerato, técnico, tecnólogo, profesional y posgrado

Números de personas a Cargo: número de personas a cargo en la empresa Ninguna, entre 1 y 20 y más de 20

El objetivo de la encuesta es conocer información relacionada con la Gestión del Conocimiento en la empresa Montagas y el aprovechamiento que la empresa hace del conocimiento para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan ser más competitiva.

### **Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, en este caso, se decidió escoger como técnica e instrumento de recolección de datos la entrevista y la encuesta.

Como primer instrumento escogemos la entrevista porque nos permite desde un punto de vista general, tener una interacción social directamente con el entrevistado que en este caso es el gerente de la empresa Montagas. Y como segundo método escogeremos la encuesta, ambas técnicas nos permitirán saber:

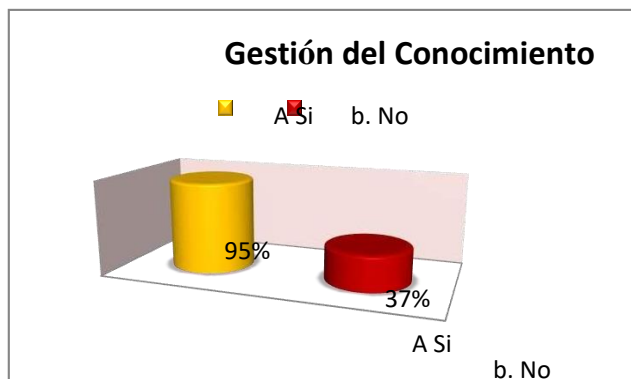
- 1) Que apreciación y familiaridad tienen los empleados y colaboradores de la empresa Montagas con el término Gestión del conocimiento.
- 2) La situación actual de la empresa.

## Capítulo 4: Resultados

### Presentación de los Resultados

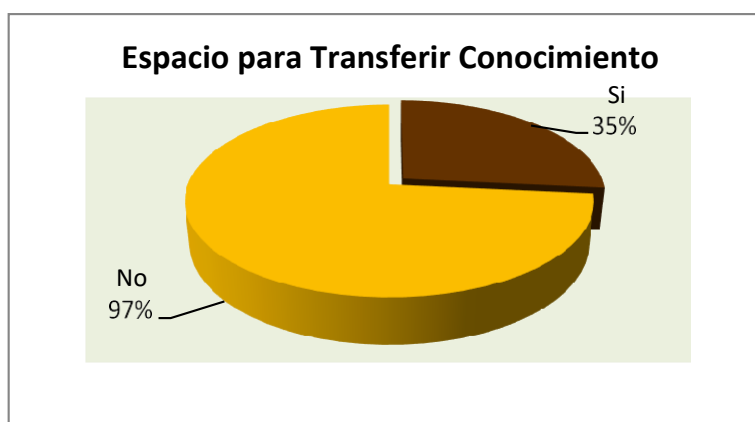
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo que se realizó en las instalaciones de la empresa Montagas, a partir de la aplicación del instrumento que en este caso se utilizó la encuesta y entrevista, la cual estuvo empleada a los funcionarios y colaboradores que hacen parte de la empresa. A continuación, se hace la representación gráfica de la distribución de las opiniones de los encuestados.

**Grafico No. 1**



En esta pregunta se refleja la opinión de los encuestados respecto a la apreciación que tienen sobre el término gestión del conocimiento. Cuando se les pregunto que si conocían el término gestión del conocimiento el 95% de los encuestados respondió de forma positiva manifestando conocer el concepto y el 37% manifestó no conocerlo ni que ventajas tendría la empresa si implementara un modelo sobre gestión del conocimiento.

**Grafica No. 2**



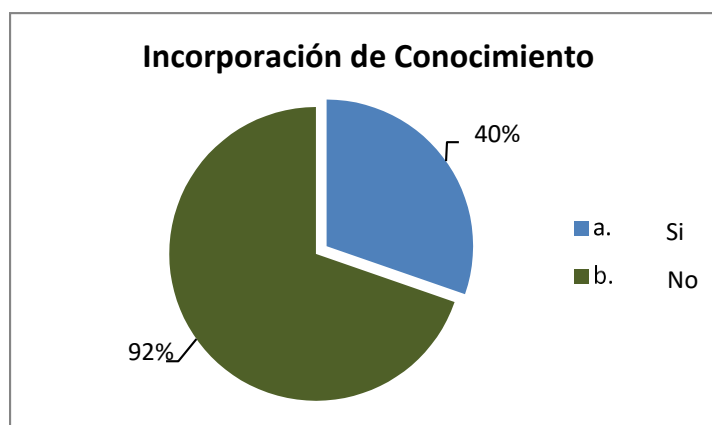
En lo referente a esta pregunta, cuando se les pregunto a los encuestados, si la empresa Montagas promovía espacios para transferir conocimientos el 35% de los encuestados manifestaron positivamente, que la empresa si promueve espacios para compartir conocimientos mientras que la gran mayoría aseguraron con el 97% que la empresa no promueve estos espacios.

Grafica No. 3



De acuerdo a la información obtenida de los encuestados, el 110% consideran de gran importancia que la empresa promueva espacios para compartir conocimientos entre todos sus colaboradores, mientras con el 22% no lo consideran importante.

Grafica No. 4

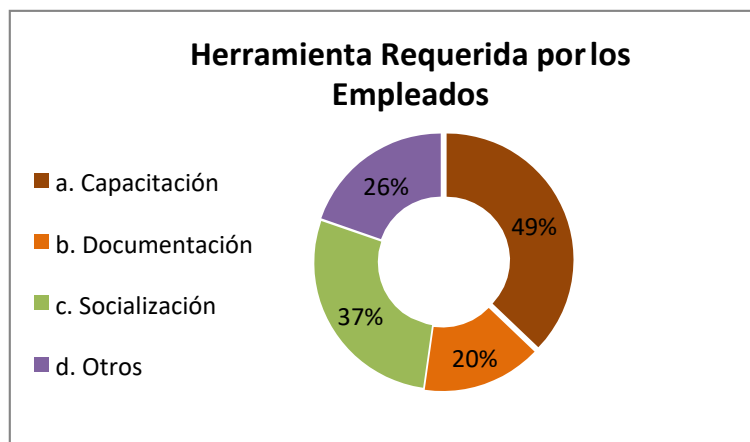


Los resultados obtenidos de los encuestados en esta pregunta, aseguran con el 40%, que la empresa realiza incorporación de conocimiento a su actividad productiva,



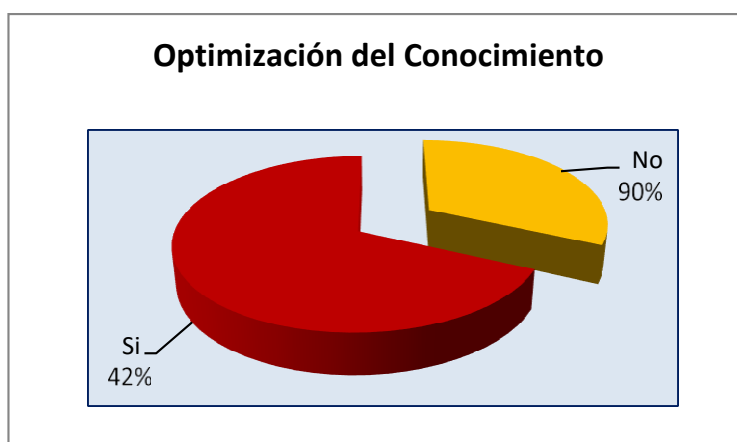
mientras superado con el 92% contestaron negativamente asegurando que la empresa no incorpora ningún conocimiento a su actividad.

**Grafico No. 5**



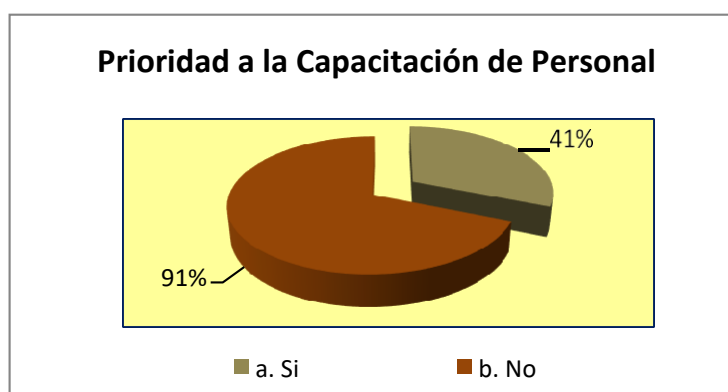
En lo que respecta a la herramienta preferida para optimizar sus conocimientos, los empleados de la empresa Montagas, con la que más se identifican, es la capacitación con un 49% seguido el 37% manifiesta que la socialización es una forma de intercambiar experiencias, mientras que el 26% asegura que existen otras opciones para actualizar sus conocimientos, y por último el 20% prefiere mejor documentarse que las demás opciones.

**Gráfico No. 6**



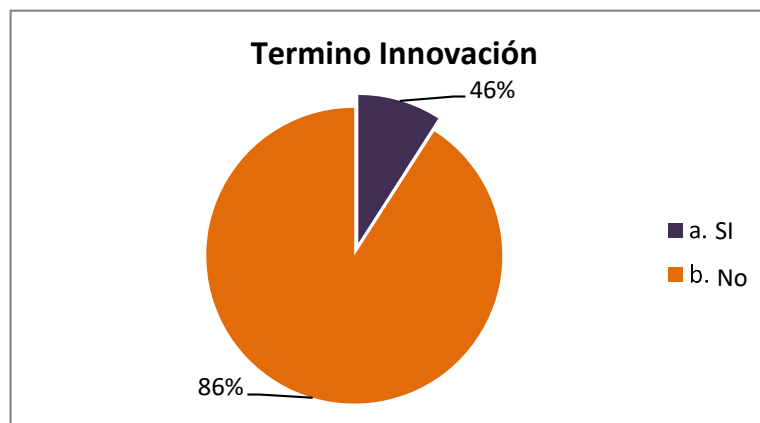
Cuando se les pregunto a los encuestados si la empresa Montagas optimizaba el conocimiento de sus empleados el 42% respondió de forma afirmativa, en contra del 90% que manifestó que la empresa no optimiza sus conocimientos

**Gráfico No. 7**



Teniendo en cuenta la repuesta de los encuestados en esta pregunta, cuando se les pregunto que si la empresa le daba prioridad a la capacitación del personal, el 41% considero que si lo hace, mientras que el 91% en contra, manifestó que no lo hace.

Gráfico No. 8

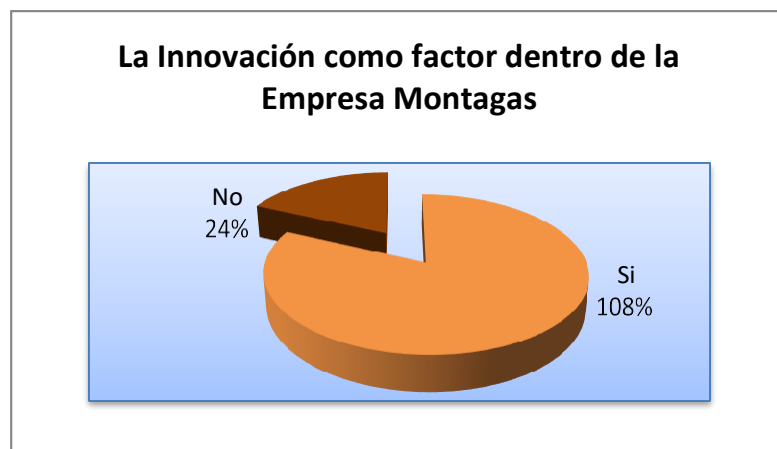


Esta pregunta refleja la familiaridad que tienen los empleados con respecto al termino Innovación, de acuerdo la información obtenida el 86% manifestó tener claro el concepto mientras que 46% no tiene claro el termino



Gráfico No. 9

Esta pregunta refleja la opinión de los encuestados con respecto a la estimulación de la creatividad e innovación que le empresa ofrece sus empleados, el 38% de los encuestados positivamente contestaron que la empresa si lo hace, mientras que el 94% de negativamente aseguraron que la empresa no promueve ni ofrece estimulación de la creatividad e innovación para sus empleados.

**Gráfico No. 10**

Este resultado se complementa con los dos anteriores análisis, ya que a pesar que la gran mayoría de los empleados de la empresa Montagas asegura conocer el termino innovación y que la empresa poco promueve la estimulación para la creatividad del mismo, el 108% de los encuestados consideran la innovación un factor muy importante si la empresa lo implementara dentro de los procesos que actualmente se ejecutan en la organización, mientras que tan solo el 24% no considera necesario su implementación

### **Análisis De Los Resultados.**

Realizando un análisis general, sobre la información emitida por los encuestados, los resultados que arrojaron las encuestas respecto a la apropiación, aplicación y generación del conocimiento, en la empresa Montagas, gran porcentaje de los empleados, manifestaron conocer el termino gestión del conocimiento, por ende comprenden cuales serían los beneficios o ventajas que aportaría a la empresa, si implementara un modelo de este tipo.

Otras afirmaciones dejan en evidencia, que el personal considera que la organización debe darles la oportunidad de gestionar y aprovechar mejor el conocimiento a través

de capacitaciones, socializaciones etc., los empleados manifiestan que a pesar de tener claros el término gestión del conocimiento, la organización da muy poca prioridad a la capacitación de su personal y estimula muy poco la creatividad e innovación, aseguran que la empresa no aprovecha sus conocimientos. Entonces de lo anterior, se pudo observar que aunque existe aprendizaje, este no se cultiva ni se identifica como activo de la empresa para explotarlos en otros mercados

Para terminar, se puede concluir que la capacidad de explotación del conocimiento que la empresa hace, muestra que falta mayor recursividad o gestión de todos los aspectos relacionados con el aprovechamiento del capital intelectual. Sin embargo, los líderes de la empresa Montagas, están dispuestos a realizar un plan de apoyo al modelo propuesto, con el fin de optimizar los procesos que actualmente se ejecutan en la empresa, contribuyendo con el aprendizaje mismo de la actividad de la empresa y del entorno, promoviendo la innovación de sus empleados, y realizando actualizaciones permanentes en nuevas tendencias y temas de gestión para modernizar la empresa y estimular de la creatividad y la innovación de su gente.

### **Resumen De Hallazgos**

A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos encontrados al realizar este trabajo.

1. En la empresa Montagas S.A no existe un sistema eficiente que permita identificar el conocimiento.
2. No hay un método que garantice adquirir el conocimiento.
3. No hay un desarrollo adecuado del conocimiento.
4. Los métodos para compartir el conocimiento son deficientes.
5. Carencia en los incentivos y la motivación del personal
6. Por parte de la gerencia no se estimula la creatividad de los empleados ni tampoco se fomentando la mejora continua.
7. La empresa carece de herramientas informáticas que faciliten la gestión del

conocimiento.

8. En el contexto laboral en la empresa no hay programas que promuevan el desarrollo de los colaboradores, creando alternativas de crecimiento laboral y profesional lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionado al cumplimiento de metas y objetivos corporativos.
9. Falta de conexión entre equipos de trabajo.
10. Por parte de la administración de la empresa se encuentra que hay una buena disposición de para el desarrollo del programa de gestión del conocimiento a corto plazo ya que la gerencia entiende que con la aplicación del programa se genera ventajas competitivas.

### **Recomendaciones**

Con el estudio de investigación se nombran una serie de propuestas que están dirigidas a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados, en este sentido las recomendaciones están dirigidas a la gerencia de la empresa montagas s a.

Montagas s. a debe incluir un análisis enfocado para identificar el conocimiento que no se ha adquirido sea tácito o explícito a todos los niveles estratégico, funcional, de procesos, personal, etc. Esta información es vital para la toma de decisiones, y para obtenerla se recomienda utilizar técnicas como los mapas del conocimiento, lluvia de ideas, retroalimentación con los clientes, experiencias de proyectos realizados, bases de datos para identificar a los aliados estratégicos, monitoreo de sitios web entre otros. Para adquirir el conocimiento se recomienda utilizar el método de reclutamiento de personal especializado y el método de alianzas estratégicas.

Para el desarrollo del conocimiento se propone a la empresa la implementación de programas para el desarrollo de la creatividad para resolver problemas, diseñar un procedimiento y crear equipos de alto rendimiento.

El conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. Se sugiere transmitir el conocimiento de

persona a persona, mediante la colaboración de talleres y aprendizaje en el trabajo diario.

La empresa debe almacenar el conocimiento y resguardarlo experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en proyectos ejecutados, aplicación de la técnica de recordación en parejas con el fin de que se facilite su transferencia a otros.

La gerencia debe trabajar en la motivación de los empleados, puede dar la oportunidad de realizar un trabajo significativo a través del cual los individuos desarrollen todo su potencial

Otra forma para motivar que se sugiere es interesarse en los empleados, es decir, mostrar preocupación por el bienestar de los trabajadores y se puede incluir la parte monetaria, es decir, obtener unos ingresos que representen la justa recompensa por la contribución realizada por los trabajadores y que les permita participar de la riqueza que han creado.

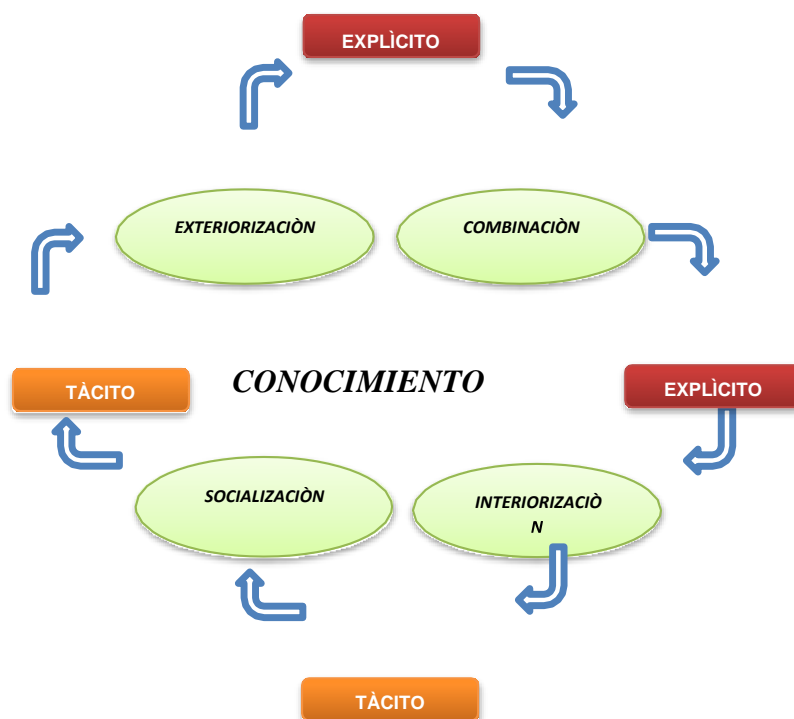
### **Propuesta**

A continuación, se presenta brevemente el modelo de Nonaka y Takeuchi que distingue dos tipos de conocimiento tácito y explícito; este modelo afirma que es el movimiento y la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento.

El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles.

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye en la base del modelo, a través de cuatro fases: socialización, compartiendo experiencias; integrando el conocimiento en la cultura de la organización; combinación, creando conocimiento explícito mediante el intercambio de información; interiorización incorporando el conocimiento explícito en conocimiento tácito.

## Modelo De Gestión De Conocimiento Para La Empresa Montagas



A continuación, detallaremos las cuatro fases que componen el modelo

**Socialización:** En este campo permitirá que los miembros de la empresa compartan sus experiencias y modelos mentales, transfiriendo de este modo el conocimiento tácito de una persona a otra. Actividades: Citar reuniones Departamentales y de equipos, sesiones de lluvias de ideas y el desarrollo de talleres, trabajos y seminarios

La idea es que en estos espacios de trabajo las personas puedan intercambiar información sobre algún tópico, de esta forma lograrán un conocimiento operacional de habilidades y experiencias.

**Exteriorización:** En este paso, no solo se hará transferencia del conocimiento si no que se construirán nuevas ideas y se transformarán por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos,



profesionales del conocimiento, etc. motivando a los empleados por medio estímulos y reconocimientos. Por ejemplo, se plantean sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, entre otros.

**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 seleccionadas. Innovación: Por medio de la documentación de nuevas ideas.

Valoración y Propuesta: Se evalúan las propuestas presentadas, se clasifican y se verifica su implementación

**Combinación:** En esta fase las personas intercambian y combinan el conocimiento a través de distintos medios, por ejemplo: conversaciones por teléfono, documentos, manuales, redes etc. En esta parte se combinan o integran partes de conocimiento explícito y se sintetizan en un nuevo conocimiento. Otras estrategias a tener en cuenta a parte de crear manuales, sería crea una base de datos donde se documenten todas las experiencias, las buenas prácticas, las buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover el conocimiento a los demás empleados. Actividades: Documentación de nuevas ideas, publicación de la información generada y sensibilización al resto de los colaboradores sobre la gestión del conocimiento.

**Interiorización:** En este paso, consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la empresa Montagas, con relación a sus destrezas, habilidades, experiencias, fortalezas entre otras cualidades. Actividades: Conocer los procesos, documentarse, identificar las buenas prácticas y clasificar la información

En la empresa se creará mapas conceptuales, diagramas que expresen la mejor forma

de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos para un excelente desempeño.

### **Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

Durante la investigación se contó con tres tipos de recursos indispensables para la conclusión del trabajo:

Recurso humano: Para la construcción del trabajo fue necesaria de la participación de dos estudiantes, también por parte de la empresa fueron 132 funcionarios que se convirtieron en colaboradores del trabajo titulado:

Investigación Y Propuesta De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento Para La Generación De Competencias En La Empresa Montagas S.A y por último contamos con la asesoría de nuestra docente y directora de curso Ivys Alieth Dávila Mosquera

Recursos Materiales: Los siguientes recursos fueron aportados por el equipo de investigación: Computadores, Papelería de formatos de entrevista, lapiceros, teléfono, porta documentos y vehículo de transporte.

Recursos Financieros: Para la del trabajo desde su inicio se emplearon los siguientes recursos financieros:

Tabla 1

	<i>Detalle</i>	<i>Unidades</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Valor</i>
<b>5.5</b>	<i>Computadores</i>	2	36 días	\$54.814
	<i>Internet</i>		36 días	\$74.000
	<i>Lapiceros</i>	44		\$8.000
	<i>Formatos</i>	132		\$6.600
	<i>encuestas</i>			
	<i>Transporte</i>			\$7.200
	<i>Total Inversión</i>			\$150.000

## Conclusiones

En la economía o sociedad del conocimiento, las nuevas formas de diseñar o estructurar las organizaciones para la innovación es un imperativo para la sostenibilidad; Para la empresa objeto de la investigación es trascendental mejorar los sistemas de gestión, incorporando dentro de sus procesos, actividades orientadas a la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento le va a permitir a la empresa distinguir el conocimiento como fuente de ventaja competitiva, adicionalmente le va a generar dinamismo a su manejo y al tenerlo presente dentro del flujo de los procesos y actividades rutinarias.

Al aplicar el modelo de gestión del conocimiento, Montagas S.A será la primera empresa se Pasto y servirá de referente para otras organizaciones.

Con el trabajo de investigación se sensibiliza con respecto al poco o nulo conocimiento sobre los modelos de gestión del conocimiento, tanto a nivel gerencial como empleados. Por tanto, la empresa Montagas S.A está dispuesta a participar del proyecto para mejorar los procesos y profundizar en el aprendizaje.

El modelo aplicado fue el de los japoneses nonaka y tekeuchi, necesario para que la empresa desarrollará procesos creativos e innovadores, los cuales permitan administrar información desde su entorno y desde el mundo interior con la finalidad de facilitar a los procesos de cambios. De esta forma se garantiza la producción de conocimientos actualizados desde el mundo interior hacia el entorno, lo cual apoya en gran medida a la toma de decisiones.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. ((1999)). *KMAT Knowlegge Manegement Assessm Tool. Modelo de gestion del Conocimiento*. Caracas: Presentacion Power Point.
- Arias, F. (1998). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Editorial Trillas.
- Arias, F. . (2006). *El proyecto de Investigación 5ta Edicion* . Venezuela Episteme Barcelona.
- Benavides Velasco, C y Quintana garcia, C. (Marzo de 2005). Proceso y sistema organizativos para la gestion del conocimiento . *El Papel de Calidad Total* , págs. 37-52.
- David, P Foray, D . (2002). Una Introduccion a la economia y la sociedad del saber . *Revista Internacional de Ciencias Sociales*.
- Frappaolo y Kouopoulos . (2001). La gestionn del conocimiento . En M. G. Gill. Bogota.
- Nonaka, I. y. (1999). *La organizacion creadora de conocimiento: Como las compañías japonesas crean dinamicas de innovacion* . Mexico: Oxforf.
- Rodriguez, D. (2006). *Modelos para la creacion y gestion del conocimiento: Una Aproximación teorica*. España: Eunsa.

## Anexo 1.

Con el fin de que todos los colaboradores de la gerencia de la empresa Montagas participen activamente en la aplicación de la propuesta del modelo de gestión del conocimiento que se propone en esta investigación, es fundamental conocer que información poseen los líderes de los procesos dentro la gerencia y como creen ellos que puede, este modelo ayudar al mejoramiento y transformación de los mismo, el objetivo es el siguiente:

Diagnosticar que tipo de información acerca de gestión del conocimiento poseen los líderes y colaboradores dentro de la empresa Montagas.

Conocer que necesidades de información requieren para llegar a la innovación de los procesos.

Conocer que necesidades de información requieren para llegar a la innovación de procesos.

### Datos Básicos de la encuesta.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_

\_\_\_\_\_

### Información general del entrevistado

Nombre del entrevistado: \_

\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tipo de Vinculación: \_

\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F. M. Grado académico: \_

\_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Nro. De Personas a Cargo: \_

\_\_\_\_\_