

PROPUESTA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA DE SEGUROS

FALABELLA

HELBER RICARDO QUINTERO BUITRAGO

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2020

PROPUESTA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA DE SEGUROS

FALABELLA

HELBER RICARDO QUINTERO BUITRAGO

Proyecto de Grado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas

TUTOR CIENTIFICO: GISELLE PINOCHET

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2020

## Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS .....	6
LISTA DE ANEXOS .....	7
DEDICATORIA.....	8
GLOSARIO .....	10
RESUMEN .....	11
ABSTRACT.....	12
<b>2. Identificación del Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Formulación del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Objetivo general .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Justificación .....</b>	<b>18</b>
<b>6. Marco Teórico.....</b>	<b>22</b>
6.1 Gestión del Conocimiento.....	22
6.2 Conocimiento organizacional .....	23
6.3 La gestión del conocimiento y el desarrollo de las empresas .....	24
6.4 Tipos de conocimiento en las empresas .....	25
6.5 Procesos para crear conocimiento en las empresas.....	27
6.6 Explicitación y captura del conocimiento.....	31
6.7 Transferencia del conocimiento .....	31
<b>7. Marco Metodológico .....</b>	<b>32</b>
7.1 Tipo y alcance de investigación .....	32
7.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	34
7.3 Diseño Metodológico.....	39
<b>8. Resultados.....</b>	<b>41</b>
8.1 Estado Actual de la Transferencia de Conocimientos en la ASF .....	42
8.1.1 Adquisición del conocimiento.....	45
8.1.3 Organización del conocimiento .....	48

8.2 Debilidades, Fortalezas y Oportunidades de Mejora .....	51
8. 4 Modelo de implementación para la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.....	65
8.5 Monitoreo y evaluación de la propuesta de transferencia el conocimiento en el ASF.	67
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>10. Recomendaciones .....</b>	<b>75</b>
<b>11 .Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>76</b>
<b>12. Anexos .....</b>	<b>78</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: .....	25
Figura 2: .....	27
Figura 3: .....	40
Figura 4: .....	70

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1:.....	34
Tabla 2.....	35
Tabla 3:.....	36
Tabla 4:.....	39
Tabla 5:.....	42
Tabla 6:.....	42
Tabla 7:.....	44
Tabla 8:.....	44
Tabla 9:.....	45
Tabla 10:.....	46
Tabla 11:.....	47
Tabla 12:.....	47
Tabla 13:.....	48
Tabla 14:.....	50
Tabla 15:.....	50
Tabla 16:.....	52
Tabla 17:.....	53
Tabla 18:.....	56
Tabla 19:.....	58
Tabla 20:.....	58
Tabla 21:.....	59

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1:.....	76
---------------	----

## DEDICATORIA

*“Quiero dedicar esta tesis a mi hermana y mis hijas que me han apoyado en cada meta, sueño y objetivo planteado, por ser mi fuerza y alentarme a seguir cuando pensaba que no podría más y a la memoria de mi madre quien siempre fue incondicional y siempre creyó en mí.”*

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, de manera directa o indirecta, gracias a todos, ustedes fueron los responsables de realizar un aporte en mi carrera y que hoy en día se ve reflejado en la culminación de mi paso por la universidad. Gracias a mi madre y hermana que fueron mis mayores promotoras durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin caer en esta etapa de mi vida.

Este es un momento muy especial y espero que perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de grado; a todos ellos les agradezco enormemente.

## GLOSARIO

- **CONTACTO:** Front donde se tipifican los requerimientos del cliente (CRM)
- **JASPER:** Repositorio o base de datos donde se alojan todas las tipificaciones de interacciones de clientes.
- **NICE:** Grabadora y repositorio de llamadas.
- **POWERBI:** Visor de información.
- **RECTOR O SFWEB:** Sistema CORE de la Agencia de Seguros Falabella, en este sistema se realiza todo el control de diferentes procesos de la compañía, tales como el repositorio de las pólizas (emitidas, vigentes, anuladas), gestión de cobranza, entre otros.
- **SMARTCHAT:** Aplicativo de gestión de agentes digitales para atender a los clientes vía WhatsApp, Facebook y chat de página Web.
- **SALEBOX OPERACIONES:** Aplicativo de gestión donde se realiza la gestión de revisión de Calidad.
- **SALEBOX UNITY:** Aplicativo de gestión del canal de callcenter y Telemarketing donde se ejecutan las ventas y seguimiento a la calidad.
- **SF WEB:** Front de venta de seguros.
- **VICIDIAL:** Grabadora y repositorio de llamadas

## RESUMEN

El presente escrito contiene la propuesta de implementación de la transferencia de gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella, lo cual se vio a lo largo del diplomado “Gestion del conocimiento” de la facultad de ciencias economicas y administrativas de la Univerdidad Antonio Nariño. En esta propuesta se realizaron una serie de consideraciones, a partir de la necesidad que se planteó inicialmente y que según esto se abordó una serie de aspectos que fueron relevantes para llevar a cabo la investigación.

Para tal fin, se realizaron algunas validaciones a nivel interno de la compañía con el propósito de partir de las mejores bases y las más adecuadas para entender la mejor opción de aplicación, y de los conceptos que conllevan a una buena oportunidad de mejora para la organización.

## ABSTRACT

This document contains the proposal for the implementation of the transfer of knowledge management in the Falabella Insurance Agency, which was seen throughout the course “Knowledge management” of the facultad of the economic science and administrative of the University Antonio Nariño. In this proposal a series of considerations were made, based on the need that was initially raised and that, according to this, a series of aspects that were relevant to carry out the research were addressed.

To this end, some validations were carried out at the internal level of the company in order to start from the best and most appropriate bases to understand the best application option, and the concepts that led to a good opportunity for improvement for the organization.

## **1. Introducción**

El presente trabajo se encuentra enmarcado en la línea gestión de las organizaciones de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Antonio Nariño y que tiene como finalidad el diseño de una propuesta de mejora al interior de la Agencia de Seguros Falabella, aplicada al proceso de la gestión del conocimiento conocido como según lo plantea Nonaka (1999), un sistema facilitador de sistematización, codificación y socialización de información requerida, en la mayoría de las ocasiones, esta información gira entorno a las experiencias que yacen en el talento humano de la organización, en aras de convertirlo en un conocimiento globalizado, es decir, la técnica recolecta información de diferentes áreas de la compañía para difundirlo en todos los campos de la misma. Este proceso propende por el fortalecimiento interno de los empleados de la empresa en términos del conocimiento.

La Agencia de Seguros Falabella, como se expondrá en las siguientes líneas, no contempla un proceso de gestión del conocimiento claro, en ese sentido el presente trabajo de investigación, pretende diseñar una propuesta de Gestión del Conocimiento, orientado a los procesos de auditoria en el área de Calidad para la Agencia de Seguros Falabella, con el propósito de fortalecer la transferencia del conocimiento y su disponibilidad al interior de la organización.

Para lograr este propósito, en primera instancia, se pretende caracterizar el estado actual de la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella, puntualizando los procesos de auditoria del área de calidad en esta empresa. Lo cual permitirá posteriormente, analizar las debilidades y fortalezas respecto a la transferencia de conocimientos en torno a la auditoría de la calidad al interior de la organización, con el propósito de delimitar las oportunidades de mejora y las prioridades para el diseño de la propuesta.

De este modo se establece un tipo de metodología para el abordaje programático del problema de investigación de carácter mixto, pues combina técnicas cuantitativas como lo son la encuesta y técnicas cualitativas como son las matrices de análisis e intervención, en este caso matriz FODA, la matriz EFI y la matriz VESTER.

Con respecto al alcance del estudio expuesto, se delimita por elementos explicativos y proyectivos, puesto que va más allá de la descripción de fenómenos observados en la Agencia de Seguros Falabella y a su vez plantea alternativas para cambiar la realidad del problema. Del mismo modo, cada uno de los procesos desarrollados para lograr los resultados esperados, se abordan de acuerdo a los planteamientos y necesidades desarrolladas en cada uno de los objetivos, con lo cual, los instrumentos implementados abordan directamente las problemáticas propuestas.

Por último, en términos de metodología, mediante la aplicación y análisis de las matrices antes nombradas, se abrirá la puerta a la interpretación de resultados que arrojen de una manera acertada, a modo general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la temática de la Gestión del Conocimiento.

El desarrollo del presente trabajo investigativo plantea principalmente, la oportunidad existente en las empresas para desarrollar y sistematizar exponencialmente la información y conocimiento que existe en la Agencia de Seguros Falabella y en las empresas que decidan aplicar este análisis y modelo en el desarrollo conceptual que manejan los empleados y que en algunas ocasiones puede difuminarse con el tiempo o con los cambios operacionales de las compañías. La aplicación de la propuesta planteada a continuación es reflejo de la ausencia de procedimientos de sistematización de la información y la relación inequívoca que presenta esta tendencia con la evolución en el área de calidad de la Agencia de Seguros Falabella.

Por lo tanto, las organizaciones que pretendan utilizar este modelo deben tener en cuenta los beneficios que brinda a la empresa la aplicación del modelo y la concentración de las capacidades operativas en el desarrollo de la formulación de actividades que propendan a la sistematización y socialización de la información y conocimiento que habita, de forma tácita en los pasillos de las compañías.

## **2. Identificación del Problema**

### **2.1 Formulación del problema**

- Entendiendo que el área de calidad de la compañía documenta los procesos y mantiene el orden de los mismos, se determina que la necesidad parte de la transferencia de la información de la gestión del conocimiento a las demás áreas y colaboradores de la organización.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

- Diseñar una propuesta de gestión del conocimiento, para fortalecer la transferencia del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar los procesos de auditoría del área de Calidad en la Agencia de Seguros Falabella.
- Establecer el estado actual de la transferencia de conocimientos al interior de las diferentes áreas de la Agencia de Seguros Falabella, con respecto a los procesos de auditoría del área de Calidad.
- Identificar las debilidades y fortalezas respecto a la transferencia de conocimientos en torno a la auditoría de la calidad al interior de la organización, con el propósito

de definir las oportunidades de mejora y las prioridades para el diseño de la propuesta.

- Reducir las fallas e inconsistencias en la transferencia, a través de la planificación y la integración de estrategias de gestión del conocimiento que fortalezcan la divulgación de los procesos de Auditoría ya documentados.
- Establecer criterios de monitoreo y evaluación para la mejora y el fortalecimiento del proceso de gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.

#### 4. Justificación

La Agencia de Seguros Falabella, ha desarrollado prácticas y procedimientos para el abordaje de métodos eficientes sobre el direccionamiento operativo en términos del área de calidad y prestación de servicios. Sin embargo, estos procesos se han implementado de manera individual, sueltos de una orientación general que nutra el escenario de la Gestión del Conocimiento, imposibilitando el flujo y la transferencia de información de una manera estructurada y planificada.

En este orden de ideas, es imperativo identificar las necesidades de aplicación de conocimiento en un proceso concreto de la Agencia de Seguros Falabella, lo que permitirá centrar el objeto de estudio que se pretende abordar, especificando los ítems y áreas que requieren la aplicación de la Gestión del Conocimiento.

En ese orden de ideas, se hace necesario crear una descripción del área de calidad a nivel general, estableciendo procedimientos ramificados de un tronco administrativo, con lo cual se aborde lo que busca el área con la implementación y documentación de sus procesos internos, al igual que una metodología que se despliegue en aras de desarrollar una mejor *transferencia* del conocimiento y de la información. De este modo es necesario que los procedimientos desde el área de calidad estén no solo disponibles a las demás áreas sino desde el sistema de capacitación para todos los canales comerciales, ya que estos cuentan con un alto índice de rotación y es importante que tengan presente que tipo de auditoria o procedimiento les aplica según su función.

La Agencia de Seguros Falabella cuenta con el área de “Procesos y Lean”, la cual se encarga de divulgar los procedimientos de las áreas a nivel del grupo Falabella, por medio de la herramienta “Share Point”; es necesario desarrollar un análisis a estos procesos en aras de

consolidar un programa de divulgación que supla a cabalidad las necesidades en cuanto a la *transferencia* de información y conocimiento.

## 5. Estado del Arte

En la exploración del fenómeno de interés, y acercándonos a una definición del problema se abordan autores que ofrecen diferentes perspectivas y metodologías de investigación aproximadas al tema de investigación. Por lo cual a continuación se describen los aspectos más relevantes de cada uno de los estudios encontrados para este estudio.

En cuanto a la gestión del conocimiento Mateo (2006), Nagles (2007) y Pereira (2011) coinciden en que este aspecto es el que permite tener un panorama más amplio del funcionamiento de las empresas. Esto en cuanto a la organización estructural y sus posibilidades de innovación y crecimiento económico para hacerse más competitivos en el mercado.

Mateo (2006) por su parte subraya la importancia de la organización de la información y de como esta se administra de forma estratégica en beneficio de la empresa. Nagles (2007) resalta la importancia de capitalizar la información para desarrollar estrategias competitivas en el mercado. Finalmente, Pereira (2011) se centra más en la administración de esta gestión en pro del fortalecimiento del capital humano.

Por otra parte, el conocimiento organizacional resalta a Salazar y Osorio (2006), Helm (2010) y Sánchez y Vega (2006) en cuanto a la necesidad de establecer una estructuración apropiada en la información que se recolecta. Salazar y Osorio (2006) se centran en la sistematización de experiencias como recurso de fortalecimiento para sus procesos organizacionales y de productividad. Por su parte Sánchez y Vega (2006) coinciden en la sistematización de la información, pero la llevan a un nivel mucho más constituido trabajando en categorías de pensamiento de orden inferior y superior. De igual

forma se centran en el rol del empleado como figura fundamental en el crecimiento de la empresa y el éxito de sus procesos, es por lo que resaltan la importancia de formación de estos. A partir de este análisis, los autores nos muestran la conexión intrínseca que hay entre la gestión del conocimiento y la estructuración de este.

De acuerdo con Sánchez y Vega (2006) en torno a la gestión del conocimiento se considera como el recurso transcendental de progreso de las empresas. Se resalta también que se debe ser muy cuidadoso en su implementación puesto que sin planeación estratégica puede darse de manera infructuosa y malgastar recursos humanos y económicos.

Por otra parte, con los aportes de Takeuchi (2013) queda en evidencia la importancia de consolidar una mirada estratégica de innovación que permita a las empresas administrar adecuadamente el uso del conocimiento, lo cual permite robustecer las relaciones tanto internas como externas.

Todas las empresas a lo largo de su existencia presentan problemas internos que de acuerdo con Pereira (2011) se pueden sobrellevar y resolver con una estrategia adecuada de las posibles opciones para su resolución. De esta forma se propone trabajar con el conocimiento que tienen los empleados de la función de la empresa y así fortalecer sus competencias, convirtiéndolas en un modelo más operativo y productivo. Será pues según lo que nos propone el autor, la inversión en capacitación del personal la que represente una mayor ganancia para la empresa.

Para Mateo (2006) y Takeuchi (2013) la idea del conocimiento y de la gestión del mismo se fundamenta bajo la premisa de que este significa poder y movilidad para la empresa, ayuda a tener procesos efectivos y contribuye a la equidad en la empresa. Esto resulta en un factor motivante para la correcta implementación de procesos de innovación.

Rivera (2006) coincide con que el conocimiento es activo y debe adaptar modelos de gestión de calidad. Por lo que pide que se clasifiquen los hechos en categorías viables para todos los miembros de la empresa.

López (2011) por ejemplo habla de los criterios de clasificación destacando el conocimiento tácito y el conocimiento explícito como categorías de clasificación.

En cuanto a los tipos de conocimiento mencionados señalaremos la visión de Polanyi (1966, citado por González, Castro y Roncallo, 2004) en cuanto a que el conocimiento tácito es más difícil de formalizar por su naturaleza intrínseca. Los saberes que se adquieren allí se hacen a través del empirismo de las vivencias de los empleados o colaboradores. El conocimiento explícito por su parte explicado desde la visión de Díaz, Aguilar y de Saá (2006) se remite a lo que está mayoritariamente registrado y es más codificable. El último permite mayor organización en la recopilación de datos e información.

Del conocimiento explícito es entonces la forma más efectiva de transmisión del contenido de acuerdo con Rivera (2006) apoyando así lo anteriormente mencionado.

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1991) hablan de la posibilidad de encontrar el conocimiento tácito y explícito en un solo proceso teniendo en cuenta diferentes variables. Lo cual implica la potencialización de las experiencias de los colaboradores o empleados a través de la divulgación organizada de las mismas mediante un proceso de clasificación y categorización.

Es importante tener en cuenta que de acuerdo con Según Argote e Ingran (2000) la transferencia de conocimiento en las empresas consiste en un trabajo conjunto de los colaboradores o empleados de toda la empresa y que deben ser gestionados adecuadamente desde los directivos buscando que a través de la sistematización y categorización de experiencias se puedan compartir recursos valiosos para el crecimiento y fortalecimiento de una organización.

Finalmente, en cuanto a la transferencia de conocimiento, señalan Guilló y Fernández (2009), se deben tener en cuenta las variables de aprendizaje y aprehensión del conocimiento para que los empleados puedan adquirir destrezas beneficiándose de lo que tienen otros y trabajando conjuntamente para crear una cultura organizacional que fortalezca el crecimiento individual y colectivo.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1 Gestión del Conocimiento.**

Mateo (2006) nos ofrece una perspectiva amplia sobre lo que es el desarrollo del conocimiento en las empresas, según el autor, este proceso es la facultad que posee una compañía para capturar, almacenar y divulgar información, de forma organizada y económica a todas las áreas de la empresa, esta actividad es un factor predominante para el crecimiento del capital de la compañía, estableciendo rangos de incremento del 70% al 80%, cuando se opta por aplicar dicho modelo.

Para Nagles (2007) el desarrollo de la gestión de conocimiento dentro de las empresas permite constituir una ventaja competitiva frente a otras compañías, lo anterior radica en la posibilidad de generar estrategias de gestión innovadoras enfocadas en crear productos, servicios y procesos que se presenten como una alternativa innovadora en la rama de servicios, con lo cual la compañía se establece atractiva para los clientes, fidelizando procesos económicos con los usuarios que confían en los servicios otorgados por la empresa y atrayendo nuevos clientes, con lo cual las capacidades de recursos de las compañías puedan incrementarse.

Según Pereira (2011), la revisión sobre la gestión de conocimiento en las empresas tiene una directa relación con la información que se tenga sobre el funcionamiento de la empresa, es decir, que la aplicación de modelos de sistematización de la información no solo pretende fortalecer procesos de formación del capital humano de la empresa, sino que abre la posibilidad al área administrativa de las compañías para reconocer los procesos de la organización interna en términos de los productos, mercados, clientes, trabajadores, proveedores y su propio entorno, convirtiendo estos saberes en una herramienta necesaria para posicionar a la empresa con elevados estándares de competitividad.

## **6.2 Conocimiento organizacional**

Para profundizar en los procesos de la gestión de los saberes dentro de las empresas, se hace necesario analizar los principales parámetros del conocimiento organizacional; según Salazar y Osorio (2016) todas las empresas en el transcurso del tiempo de su operación acumulan experiencias, conocimientos e información que deben ser sistematizados y vinculados a una estructura organizativa que fortalezcan escenarios de competitividad. Helm (2010) en Salazar y Osorio (2016) resalta la importancia del conocimiento de los empleados y la necesidad de establecer una organización de la información, la cual pueda establecerse como un principio de la prestación de servicios de las compañías, aportando al valor económico de la empresa y el mercado en general. En ese orden de ideas el conocimiento organizacional está directamente relacionado con la capacidad de aprendizaje y experiencias con las que cuentan los empleados, la labor de las empresas como ya se ha mencionado corresponde a la sistematización adecuada de estos conocimientos, para fortalecer el funcionamiento operacional de la empresa.

Sánchez y Vega (2006) establece que el conocimiento dentro de las empresas debe enfocarse a identificar, internalizar, estructurar, procesar, interiorizar, entender, asimilar, fijar, ampliar, transformar, analizar, comprender y aceptar la mayor cantidad de

información y conocimiento para posteriormente construir principios valorativos, evaluativos y planificadores que estructuren un posicionamiento organizacional, el cual opere como principio rector de la función principal de la empresa, estos elementos deben ser valorados constantemente a través del tiempo, entendiendo que esta observación se convierte en el escenario para la evolución de la compañía. De este modo los empleados de las empresas tendrán que ser capacitados por el área de recursos humanos, estructurando sus experiencias como conocimiento útil en términos de capital para la compañía.

### **6.3 La gestión del conocimiento y el desarrollo de las empresas**

Siguiendo a Sánchez y Vega (2006) y teniendo en cuenta el esbozo que se ha expuesto con anterioridad, la gestión del conocimiento tiende a establecerse a futuro como el principal recurso de progreso de las empresas. Es por ello por lo que se hace necesario establecer parámetros que involucren este factor dentro de la organización de las empresas. La gestión del conocimiento no puede implementarse sin tener una planificación integradora de las compañías que la decidan aplicar, en ese sentido la implementación de estas estrategias organizacionales requiere una robusta gestión de la información y de los saberes de las empresas, además de la reunión de otros conocimientos, tales como el uso de las tecnologías de la información y el mejoramiento del manejo de los recursos humanos.

Takeuchi (2013) señala la necesidad de la construcción de una innovadora y naciente visión estratégica de las empresas basadas en el uso y manejo del conocimiento, con lo cual se establecen tres dimensiones que fomentan: la inclusión de los trabajadores en el centro del proyecto empresarial, observar el uso del conocimiento como un proceso dinámico que nutra constantemente las áreas de la empresa en donde se sistematice dicha información y por ultimo proyectar una agenda que robustezca la empresa. De este modo puede apreciarse la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las empresas, lo anterior

visto no solo desde la óptica de la producción, sino también desde la satisfacción de los empleados al encaminarlos y hacerlos parte de la evolución de las compañías.

Pereira (2011) establece algunos beneficios que obtienen las empresas al desarrollar metodologías y procesos basados en la gestión del conocimiento, dentro de los cuales encontramos los siguientes: Transferir los conocimientos en las empresas para que esta información no pierda valor. Prestar atención al papel que cumplen los trabajadores como motores de innovación y fuente principal de conocimiento. Establecer nuevas estrategias para la resolución de problemas que se presenten en las empresas. Orientar el conocimiento que poseen los empleados en aras de proyectar competencias corporativas y ventajas competitivas. Sistematizar rápidamente la experiencia de los empleados para orientarlos a mejores dinámicas productivas. Generar una inversión en formación del conocimiento de los empleados, con lo cual se destaque el capital humano de las empresas en relación a los clientes y competidores y finalmente formar una organización que valore el conocimiento que se posee y desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje que sean continuos y presentes en todas las esferas de la compañía.

#### **6.4 Tipos de conocimiento en las empresas**

Según Mateo (2006) en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, el conocimiento, al igual que el saber son elementos que gobiernan al mundo. En ese sentido, la obtención y aplicabilidad que las organizaciones sociales le den al conocimiento da forma a sus propios objetivos y expectativas, en un panorama estructurado y compuesto mediante la información de todo tipo de experiencias. En ese orden de ideas la información que se construye en las diferentes sociedades y periodos históricos, según lo establece Takeuchi (2013) abandona la idea tradicional griega en donde el conocimiento es objetivo, absoluto y sin contexto, puesto que más bien está determinado por el uso que pueda significar para

cada contexto en donde se desarrolle. Lo anterior puede ser determinado como potencial del conocimiento.

De este modo en las grandes compañías y empresas a nivel mundial se viene proyectando y clasificando el conocimiento y la información que poseen tanto los empleados, como las responsables de cada una de las áreas. Justamente sobre este tema apunta Rivera (2006) que el conocimiento y/o capital intelectual de las empresas tiene participación activa tanto de los trabajadores como de las mismas compañías. En la actualidad las organizaciones han comprendido que el conocimiento es un activo y que brindan una ventaja competitiva. Frente a esta dinámica es necesario diseñar y adoptar modelos de gestión de calidad, con lo cual se puedan valorar y evaluar los índices y elementos propios del conocimiento recolectado y clasificado, pues mayoritariamente estos recursos no eran registrados con anterioridad.

De esta forma, se hace prudente clasificar dichos conocimientos empresariales según lo descrito por algunos autores, según López (2011) las empresas en donde la clasificación de la información es importante se han desarrollado dos tipos de conocimiento, por un lado, encontramos el conocimiento tácito y por el otro el conocimiento explícito, a continuación, se pretende desarrollar las principales características de cada uno.

Según Rivera (2006) el conocimiento tácito está orientado bajo los elementos que los trabajadores saben pero que les cuesta decir, de este modo las experiencias de los empleados son su capital intelectual pero en términos materiales, no existen cartillas o metodologías que permitan convertir ese conocimiento en un saber público y generalizado para el resto de la empresa, en relación a que por ejemplo el empleado de cierta área decida ser cambiado, para capacitar a su reemplazo no existirá más que una formación oral, la cual está limitada por los saberes de los formadores del conocimiento.

Polanyi (1966, citado por González, Castro y Roncallo, 2004) menciona que el conocimiento tácito es personalizado y, por ende, hace más compleja su formalización. Las empresas encuentran un sinnúmero de problemáticas a la hora de querer transmitir este tipo de conocimiento debido a que su formación no es para nada explícita y obedece a los saberes aprendidos por medio de la experiencia de cada uno de los empleados.

Por otro lado, encontramos el conocimiento explícito. Para Díaz, Aguilar y de Saá (2006) este tipo de información identificada en las empresas se caracteriza por su carácter codificable y sistematizado, en donde el conocimiento es objetivo y racional, por lo cual puede ser expresado y ejemplificado en datos, formulas, manuales, entre otros.

Del mismo modo Rivera (2006) establece que el conocimiento explícito cumple la función de ser transmisible, pues como se menciona anteriormente puede ser sistematizado en algún sistema de lenguaje formal, en ese sentido el conocimiento puede gestionarse y transmitido de generación en generación de una manera objetiva.

### **6.5 Procesos para crear conocimiento en las empresas**

Los procesos para crear conocimiento en una empresa esta mediados, como bien lo señalan Avendaño y Flores (2016), por el intercambio en la construcción de habilidades e información, lo anterior puede manifestarse de forma individual o colectiva, los cuales deben ser, en el mejor de los casos, canalizados en un contexto organizacional que fomente el desempeño espiral del conocimiento, en donde se establezcan principios de evaluación, rotación y modificación de los saberes de los empleados y de la propia empresa.

Nonaka y Takeuchi (1991) señalan la existencia de una teoría de la creación del conocimiento organizacional tácito y explícito, el cual se manifiesta en una transformación interactiva y en espiral. En ese sentido la relación entre estos dos tipos de conocimientos recrea una interacción de información, en saberes que son desarrollados por las experiencias de los empleados y que a su vez son, socializados, exteriorizados, interiorizados y

combinados como puede observarse en la figura 1. Sobre las cuatro formas de conversión del conocimiento.

Figura 1:  
*Teoría de la creación del conocimiento organizacional*

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	<b>Socialización</b>		<b>Exteriorización</b>
desde			
Conocimiento explícito	<b>Interiorización</b>		<b>Combinación</b>

Fuente: Nonaka, Hirotaka (1999).

Pereira (2011) plantea la existencia de diferentes métodos y procesos para crear conocimiento en las empresas, los cuales se presentan de la siguiente manera:

- **Identificar el conocimiento:** En este sentido, las compañías deben planificar sobre el conocimiento que se desea sistematizar y cuáles son las herramientas y metodologías que se necesitan para lograrlo. Es necesario desarrollar un análisis enfocado en los vacíos que se desean abordar y el tipo de conocimiento con el que se cuenta. Tener en cuenta esta información permite generar planes totalmente enfocados en la búsqueda del conocimiento que se necesita para fortalecer estos procesos.
- **Adquirir conocimiento:** Si el conocimiento no se tiene de una forma manifiesta en la empresa, la compañía puede recurrir a la adquisición de información en el mercado exterior, lo principal allí será distinguir entre la variedad de

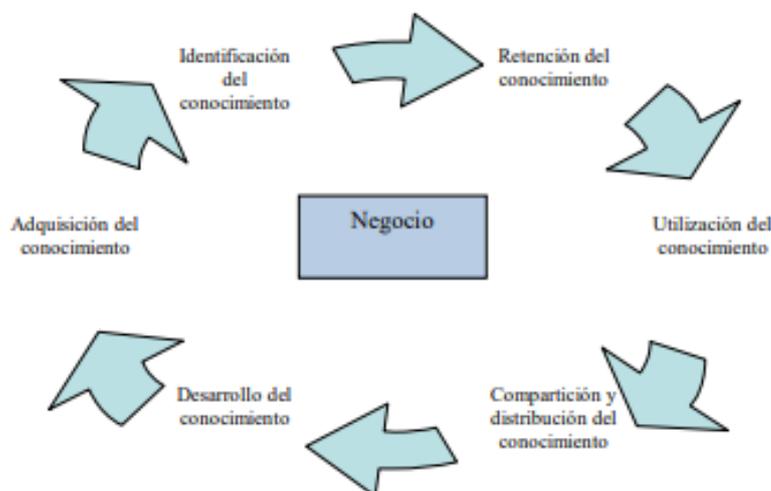
conocimiento que se puede encontrar y las necesidades que la compañía pretende abordar. El manejo de esta información debe estar mediado por un análisis profundo frente a la compatibilidad que este conocimiento pueda presentar con la empresa que lo desea obtener, pues ante la variedad de sistemas y métodos de información, generalmente se dictaminan estos conocimientos como una suerte de tabula rasa que pocas veces logra acaparar las necesidades de las empresas.

- **Desarrollar el conocimiento:** En este sentido es imperativo generar un balance descriptivo de los procesos de gestión del conocimiento en la compañía, teniendo en cuenta la razón social de la empresa, en aras de especificar los procesos de innovación y mejora que se necesitan en la compañía. El desarrollo de estos procesos debe estar orientado por el espacio de recursos humanos y pone sobre el debate la evaluación cualitativa de los trabajadores entorno a planes de sistematización del conocimiento y el uso de herramientas tecnológicas para la codificación de la información.
- **Compartir el conocimiento:** La transferencia de la información es el siguiente paso para la creación de conocimiento en las empresas, de esta forma es necesario identificar los escenarios en donde la información debe ser compartida, pues no todas las áreas de las compañías necesitan de toda la información que maneja la empresa, realizar esta operación puede generar una saturación de información en los empleados, lo cual se convertiría en un elemento más negativo que positivo para la organización. Por otro lado, el conocimiento que se comparte puede estar sometido a cambios y mejoras por parte de los empleados, esto en relación a la evolución del conocimiento.

- Utilizar el conocimiento: Como ya se ha planteado el uso del conocimiento esta medido bajo la necesidad de suplir problemáticas concretas en las empresas, de este modo la utilización de la información debe ser proporcional a la situación que se desea capacitar y/o abordar.
- Retener el conocimiento: Los procesos descritos anteriormente se desarrollan en un proceso en red, es decir que todos son necesarios para la consecución de objetivos en referencia a la gestión del conocimiento, sin embargo, la retención de la información se convierte en un vertebra del proceso, pues el conocimiento que se sistematiza debe ser reutilizado y revalorado según la relevancia que se le dé en cada una de las organizaciones. La pérdida de conocimiento, por diferentes razones, puede significar un retroceso organizacional y de experiencias, en este sentido se hace necesario que la sistematización de la información y experiencias con la que cuentan los empleados no se pierda de la visión de la empresa.

Figura 2:

*Proceso de la gestión del conocimiento*



Fuente: Pereira (2011)

## **6.6 Explicitación y captura del conocimiento**

Anteriormente se señaló que la Gestión del Conocimiento en las empresas se presenta, por un lado, de una forma tácita. Como señalan Cárcel y Roldan (2014) se presenta por los procesos experienciales de los empleados; así mismo, de forma explícita, pues como señala Contreras (2010) es codificable como información. Estos dos elementos de la Gestión del Conocimiento se complementan y trabajan fuertemente relacionados.

Es necesario entonces avanzar en términos de especificar dinámicas que permitan obtener ese conocimiento ya sea de una forma tácita o una forma explícita, este proceso será definido como *captura del conocimiento*, el cual se diferencia del conocimiento explícito según lo señala el recurso audiovisual del Diplomado Gestión del Conocimiento de la Universidad Antonio Nariño (2020), por dos razones fundamentales. La primera razón se presenta en la medida de que el conocimiento explícito crea nuevo conocimiento a partir de la información obtenida de formar tácita, mientras en el proceso de captura, esta información puede ser obtenida tanto del conocimiento tácito, como del conocimiento explícito. La segunda razón se da porque para el conocimiento explícito el proceso de adquisición del conocimiento no es relevante, cosa contraria que sucede en la captura donde el proceso relacionado con la transformación del conocimiento es indispensable.

## **6.7 Transferencia del conocimiento**

Una vez determinados los procesos de obtención del conocimiento en las empresas, es necesario abordar el proceso por el cual, una vez sistematizada, la información será divulgada a los empleados. Es importante recordar que a pesar de que la Agencia de Seguros Falabella cuente con escenarios y procedimientos, como los anteriormente expuestos de

Gestión del Conocimiento, la preocupación recae en la manera como esa información es desdoblada a los trabajadores.

Según Argote e Ingran (2000) la transferencia de conocimiento en las empresas es un proceso que involucra la transmisión de una unidad de la compañía a otras, desarrollando de esta forma cambios en el conocimiento y desempeño de las unidades receptoras, de este modo se espera que ese intercambio de información mejore el rendimiento de las capacidades que operan en todo el sistema prestador de servicios.

Frente a la transferencia de conocimiento, señalan Guilló y Fernández (2009), está asociada a los flujos de aprendizaje, estableciendo de esta forma en cada una de las áreas de la empresa *stocks* de conocimiento, las cuales brindan la posibilidad a los empleados de adquirir destrezas relacionadas con dominio personal, visión compartida, cultura organizativa, orientación al aprendizaje, entre otras. El desarrollo de estas prácticas permitirá fortalecer la falencia determinada en la Agencia de Seguros Falabella con relación a la gestión y transferencia del conocimiento.

## **7. Marco Metodológico**

### **7.1 Tipo y alcance de investigación**

La presente investigación se encuentra nutrida por un estudio de tipo mixto, pues combina técnicas cuantitativas como lo son la encuesta y técnicas cualitativas como son las matrices de análisis e intervención, en este caso matriz FODA, la matriz EFI y la matriz VESTER, las cuales serán desarrolladas más adelante. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los métodos mixtos desarrollan un variado proceso de elementos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, lo cual implica el uso de herramientas de recolección y análisis de dos vertientes fundamentales de investigación,

métodos cuantitativos y cualitativos. En ese sentido la integración y discusión conjunta de estos dos métodos amplía el espectro analítico del objeto estudiado.

Chen (2006) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que el método de investigación mixta integra de manera efectiva elementos relacionados con factores cuantitativos y cualitativos en un solo proyecto en aras de obtener una *fotografía* que brinde elementos más detallados del fenómeno abordado. El autor plantea que lo más relevante del método de investigación mixta, además de la antes descrita, es la posibilidad de que se permita que el modelo cuantitativo y el modelo cualitativo puedan ser conjugados sin la necesidad de desdibujar sus estructuras y procedimientos originales, el autor llama a este fenómeno *la forma pura de los métodos mixtos*, empero de ello también los métodos antes descritos también pueden ser adaptados o alterados en razón de las necesidades solicitadas por el proyecto investigativo, a lo que el autor nombra como *forma modificada de los métodos mixtos*

En cuanto al alcance del estudio se puede mencionar que es un proceso explicativo y proyectivo, puesto que como ya se ha señalado con anterioridad el origen de la información consistió en un proceso de recolección de datos e información suministrada por el área de calidad de la Agencia de Seguros Falabella, la cual, intenta plantear una explicación de su proceso interno, yendo más allá de una somera descripción de fenómenos, por lo tanto, no solo se ha enumerado una lista de factores, sino que se ha planteado todo un análisis de las condiciones que facilitan la comprensión del problema investigativo.

Del mismo modo el presente trabajo es proyectivo, pues el ejercicio planteado, además de explicar el proceso interno de la gestión del conocimiento en el área de calidad, busca crear alternativas para cambiar la realidad del problema identificado, en ese sentido, se realiza una revisión de información entorno a la gestión del conocimiento en las empresas y se proyecta un proceso que permita abordar herramientas procedimentales para el

ejecución de un modelo completo sobre el procesamiento interno de la información en la Agencia de Seguros Falabella.

Hurtado (2000) plantea que la investigación explicativa pretende comprender entre diferentes factores el “por qué” y el “como” de los elementos problematizados, con lo cual puede generarse teorías, proyectos, procesos y modelos que a gran escala pueden conducir a significativos cambios epistemológicos, como ejemplo de resultados abordados del proceso explicativo, la autora plantea la teoría de la relatividad de Einstein, la teoría psicoanalítica de Freud, la teoría de la evolución de Darwin y la teoría de la gravedad de Newton, todas ellas basadas bajo la premisa de explicar una situación particular.

Frente al ejercicio proyectivo, Hurtado (2000) plantea que su objetivo es desarrollar respuestas que se orienten a resolver problemáticas propuestas. De este modo la mayoría de proyectos de las diferentes áreas de conocimiento, toman herramientas de este proceso investigativo para generar propuestas que fortalezcan el objeto de estudio. Ejemplos planteados en relación a este proceso pueden ser proyectos de arquitectura e ingeniería, programas de intervención social, elaboración de programas informáticos, entre otros.

## **7.2 Técnicas e instrumentos de investigación**

En directa relación con los objetivos presentados en este trabajo, la investigación contempla la técnica de revisión de fuentes de información primaria y secundaria, en relación a un primer avance metodológico, se contempla la aplicación de una encuesta tipo Likert, frente a esta herramienta Matas (2018) describe que este es un instrumento que mide las variables psicológicas de la mente humana por medio de un conjunto de métodos y teorías, donde el encuestado básicamente, indica si se encuentra de acuerdo o en desacuerdo con una problemática planteada, estas respuestas se sistematizan en una escala ordenada y unidimensional. En 1932 Rensis Likert, planteo este método como un instrumento para la medición de actitudes, el cual recolectaba ítems que enfrentaban una postura con otra e

incluían un punto medio –neutral-, teniendo una escala valorativa en respuesta numérica de 1 a 5. En este orden de ideas se contempla el diseño de dicha encuesta lo cual se ampliará en un segundo momento.

Finalmente, para el análisis de resultados se ejecutarán herramientas que permitan identificar el estado actual de la Agencia de Seguros Falabella, con lo cual se podrá establecer los pasos a seguir en términos de generar proyecciones para el mejoramiento de la gestión de conocimiento en el área de calidad de la compañía. Con este propósito se implementarán la matriz FODA, matriz EFI y matriz VESTER.

Frente a la matriz FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-, Ponce (2007) la describe como el ejercicio de realizar una valoración de factores que se contemplan como fuertes y débiles indicados en la valoración interna de la organización, mientras que en la evaluación externa se plantean las oportunidades y amenazas presentes. El autor señala que es una herramienta de fácil aplicación y del mismo posibilita a los interesados la construcción de una perspectiva amplia de la situación estratégica de la organización. Thompson y Strikland (1998) citados en Ponce (2007) plantean que la aplicación del análisis FODA, fomenta la capacidad estratégica, con lo cual es posible lograr un equilibrio entre los elementos internos de la empresa y el contexto externo, en ese sentido la aplicación del análisis de las oportunidades y amenazas presentes.

Para David (1988) en Codina (2011), la herramienta FODA permite a las empresas plantear la esencia de la Gerencia Estratégica, en donde la compañía formula planes fundamentados en la búsqueda de beneficios para el fortalecimiento interno de la organización, aprovechando, a su vez, las oportunidades externas. Al mismo tiempo erradicar al máximo posible las debilidades endógenas y evitar al mismo tiempo, que las amenazas exógenas calen fuertemente en el procedimiento organizacional.

A su vez Steiner (1991) citado por Codina (2011) plantea que el análisis empresarial a partir de la matriz FODA permite generar un paso fundamental en los procesos de planeación. Al analizar de una manera correcta las oportunidades y amenazas tanto de la actualidad como de un futuro de la empresa y del mismo modo relacionarlo con una valoración de las potencialidades y las debilidades de la compañía, representa una herramienta que traza de una manera bastante eficaz la ruta adecuada a seguir en términos de la planificación de la empresa.

Frente a la matriz EFI –Evaluación del Factor Interno, David (2003) plantea que esta es una herramienta con la cual las organizaciones pueden formular una estrategia para su funcionamiento en términos de fortaleza y debilidades. Del mismo modo proporciona una base para evaluar las relaciones entre las dinámicas internas de fortalezas y debilidades. El autor señala que, a pesar de su efectividad, la matriz EFI no puede interpretarse como una técnica infalible, puesto que su despliegue involucra juicios intuitivos, en ese sentido es necesario tener una comprensión de los factores incluidos, los cuales son más verosímiles que los valores absolutos.

David (2003) brinda una suerte de pasos a seguir para lograr implementar con efectividad la matriz de Evaluación del Factor Interno:

Tabla 1: *Pasos para la aplicación de la matriz EFI*

<p>1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas</p>
<p>2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor</p>

<p>para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.</p>
<p>3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria</p>
<p>4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.</p>
<p>5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. 1512</p>

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de David (2003).

La última matriz que se utilizara en para recolectar la información necesaria para la obtención de los resultados esperados, es la matriz VESTER. Betancourt (2016) señala que este formato de evaluación se estructura mediante la organización de una serie de filas y columnas que indican las posibles variables que incide en una situación problema. En ese sentido, se plantea como una estructura que determina elementos valorativos de una determinada organización enfrentados entre sí.

Tabla 2.

*Matriz VESTER*

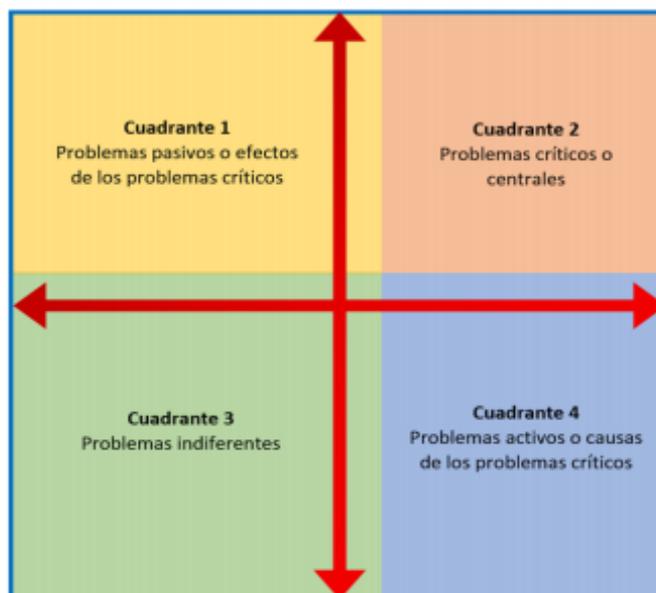
Cód.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	X
P1		2	0	0	3	2	0	0	0	2	0	1	0	0	3	13
P2	0		0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
P3	2	1		0	2	1	0	0	3	1	1	1	0	1	1	14
P4	0	2	0		0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	5
P5	0	3	0	0		2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7
P6	1	1	0	0	1		0	0	0	1	0	1	0	0	1	6
P7	2	1	0	0	2	1		0	1	0	0	0	0	0	2	9
P8	2	1	0	0	3	1	3		1	0	0	0	0	0	2	13
P9	3	2	0	1	2	1	0	0		0	0	1	0	0	2	12
P10	0	3	0	0	0	0	1	1	0		0	0	1	0	0	6
P11	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1		3	1	3	1	13
P12	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	4
P13	2	1	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0		0	1	9
P14	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0		1	10
P15	0	2	0	0	0	3	0	0	0	1	0	2	0	0		8
Y	14	25	0	1	16	13	9	2	5	9	4	12	3	4	15	

Fuente: BearTolz

Posteriormente a obtener el relacionamiento de los datos obtenidos, los cuales para el caso de la Agencia de Seguros Falabella, parte de la obtención de información del área de calidad de la compañía y va dirigida a todos los empleados, de acuerdo a su necesidad. Cabe recordar que, según el análisis planteado en el marco teórico del presente trabajo, el conocimiento recolectado se pretende agenciar de una forma tácita a explícita.

Tabla 3:

*Matriz VESTER. Gráfico de interpretación*



Fuente: BearTolz

### 7.3 Diseño Metodológico

El diseño Metodológico expuesto en el presente trabajo está fundamentado por la operacionalización de los objetivos específicos en actividades y aplicación de formatos específicos, para la obtención de los resultados esperados:

Tabla 4:

*Operacionalización de objetivos específicos*

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar los procesos de auditoria del área de Calidad en la Agencia de Seguros Falabella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación contempla la técnica de la revisión de fuentes de información primaria y secundaria, para la resolución del objetivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el estado actual de la transferencia de conocimientos al interior de las diferentes áreas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla la aplicación de una encuesta tipo Likert</li> </ul>

<p>la Agencia de Seguros Falabella, respecto a los procesos de auditoría del área de Calidad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las debilidades y fortalezas respecto a la transferencia de conocimientos en torno a la auditoría de la calidad al interior de la organización, con el propósito de definir las oportunidades de mejora y las prioridades para el diseño de la propuesta.</li> <li>• Describir las fallas e inconsistencias en la transferencia, a través de la planificación y la integración de estrategias de gestión del conocimiento que fortalezcan la divulgación de los procesos de Auditoría ya documentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación contempla el análisis de resultados mediante matriz FODA, matriz EFI y Matriz VESTER</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer criterios de monitoreo y evaluación para la mejora y el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un proceso monitoreo, observación y</li> </ul>

<p>fortalecimiento del proceso de gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.</p>	<p>evaluación que permita dar cuenta de la forma como se van alcanzando, de manera escalonada, los propósitos planteados.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

## 8. Resultados

En aras de desarrollar un adecuado análisis de resultados de la presente investigación, se hace necesario establecer y caracterizar los procesos actuales de auditoria del área de Calidad en la Agencia de Seguros Falabella. De este modo se podrá establecer

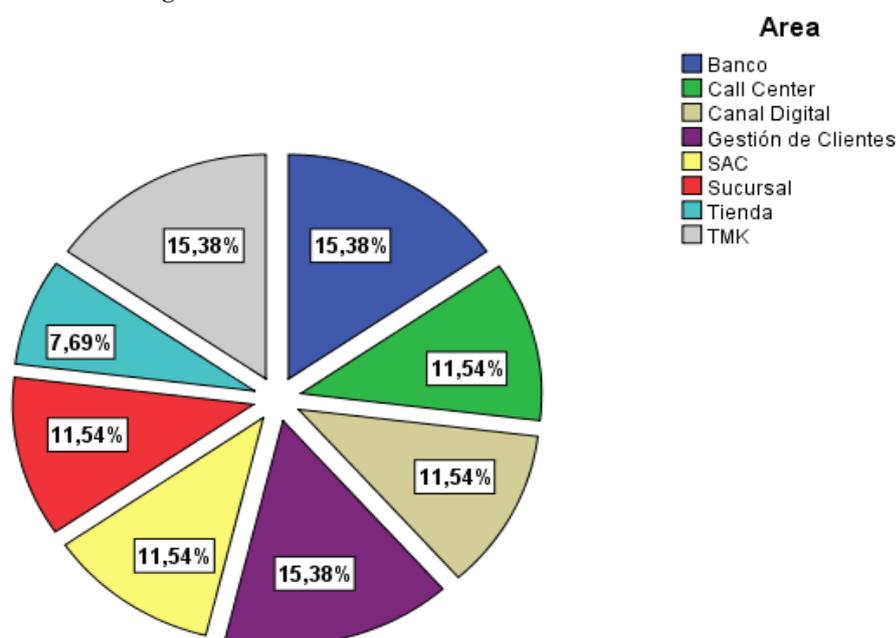
la orientación adecuada para determinar la forma como intervienen los procesos de gestión del conocimiento dentro de esta área y en una esfera más amplia, percepciones sobre el funcionamiento general de la empresa en relación con este fenómeno.

El segmento introductorio es informativo, pero con una cantidad de información no necesariamente aplicable a los numerales de resultados

### 8.1 Estado Actual de la Transferencia de Conocimientos en la ASF

Las dependencias internas de la Agencia de Seguros Falabella antes presentadas, cumplen una funcionabilidad estratégica dentro del desempeño organizacional de la compañía, es por eso que cobra gran relevancia las percepciones que ellos tienen frente a la gestión del conocimiento dentro de la empresa. Antes de entrar de lleno en este análisis, se presenta una gráfica que nos permite identificar la cantidad de personas, en porcentaje, que fueron encuestadas para establecer dichas percepciones.

Figura 3: Encuestados, según área



Fuente: Elaboración Propia

De este modo y por medio de la representación de la figura 1, se puede establecer que los empleados encuestados por cada una de las áreas se distribuyen de la siguiente manera:

- Tienda: 7,69% de las personas encuestadas, en total se sondearon 2 personas
- Sucursal: 11,54% de las personas encuestas, en total se sondearon 3 personas
- SAC: 11,54% de las personas encuestas, en total se sondearon 3 personas
- Call Center: 11,54% de las personas encuestas, en total se sondearon 3 personas
- Canal digital: 11,54% de las personas encuestas, en total se sondearon 3 personas
- Tmk: 15,38% de las personas encuestas, en total se sondearon 4 personas
- Banco: 15,38% de las personas encuestas, en total se sondearon 4 personas

A dicha población se le presento un total de 30 afirmaciones sobre la gestión del conocimiento dentro de la compañía , las cuales podrán ser encontradas en el Anexo 1 del presente trabajo, esta encuesta, como se ha mencionado con anterioridad, se encuentra enmarcada bajo el tipo de encuesta linkert en cuanto a la percepción sobre la gestión del conocimiento, estableciendo tres tipos de respuestas frente a cada una de las afirmaciones presentadas, a saber, totalmente de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Las 30 afirmaciones fueron caracterizadas en variables de análisis, lo que permite, enfocar los resultados bajo premisas relacionadas con la gestión del conocimiento dentro de la mayoría de las empresas que prestan un servicio similar al de la Agencia de Seguros Falabella. Estas variables son:

- *Adquisición de conocimiento:* Los ítems relacionados con esta variable pretenden

Área	Percepción Adquisición de Conocimiento					
	Mínimo	Máximo	Percentil 05	Percentil 25	Percentil 75	Media
Banco	13	17	13	14	16	15
Call Center	15	16	15	15	16	15
Canal Digital	14	18	14	14	18	16
Gestión de Clientes	14	17	14	15	16	15
SAC	11	17	11	11	17	14
Sucursal	12	18	12	12	18	15
Tienda	15	18	15	15	18	17
TMK	15	18	15	16	18	17

abordar la percepción que tienen los empleados de la ASF en relación a los procesos que son utilizados por la empresa para adquirir conocimiento.

- *Divulgación de conocimiento:* Los enunciados presentados en esta variable, guardan una directa relación con la percepción que tienen los empleados sobre los procesos de circulación de la información y el conocimiento interno en la ASF.
- *Organización del conocimiento:* En esta variable se presentan los ítems relacionados con los procesos de clasificación y ordenamiento del conocimiento dentro de la ASF
- *Uso del conocimiento:* Esta variable permite identificar la percepción que tienen los empleados de la ASF, en relación con la ejecución de modelos y procesos de gestión del conocimiento dentro de la ASF

Tabla 5:  
Resultados Percepción sobre la Adquisición del Conocimiento – Según Área

### 8.1.1 Adquisición del conocimiento

Cabe mencionar que la orientación de la sistematización estadística que se le da a los valores obtenidos en las encuestas, establece un rango mínimo y un máximo, al igual que su media o promedio y una medida de posición no central que se determina como *percentil*, lo cual permite al estudio brindar una noción sobre los porcentajes de un lado o del otro frente a los valores calculados, estableciendo a su vez posiciones relativas de las puntuaciones finales de la variable con respecto al grupo de datos obtenidos.

Tabla 6:

*Percepción sobre adquisición del Conocimiento*

Percepción Baja	0 a 6 Puntos
Percepción Media	6 a 12 Puntos
Percepción Alta	13 a 18 Puntos

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 5, nos muestra la percepción de los empleados de cada una de las áreas sondeadas, en referencia a la adquisición del conocimiento. De esta forma se puede determinar que la puntuación mínima de las personas encuestadas se presenta en la dependencia SAC con un valor de 11 puntos, con lo cual se establece en relación a la tabla 6 una percepción media por parte de esta área frente a la adquisición de conocimiento.

En sentido contrario se puede establecer la puntuación máxima con un valor de 18 puntos, la cual se encuentra en varias de dependencias sondeadas, Canal Digital, Sucursal, Tienda y TMK, en relación a la tabla 6 se reconoce una percepción alta. Por lo tanto, puede apreciarse que varias de las dependencias de la empresa presumen de una alta percepción de adquisición de conocimiento por parte de la compañía.

En Cuanto a los percentiles analizados en la tabla 5 de resultados, se puede señalar en términos generales que, frente a la percepción de los procesos de adquisición del conocimiento de la ASF, existe una percepción baja que involucra pocos empleados, en donde solamente el 5% de los trabajadores encuestados sostuvieron una media total de 13 puntos. Por otro lado, este mismo análisis permite identificar que el 75% de los empleados encuestados obtuvieron una puntuación media de 17 puntos, es decir que la mayoría de los empleados presentan una percepción alta en cuanto a la adquisición del conocimiento por parte de los procesos internos de la empresa.

### 8.1.2 Divulgación del conocimiento.

Tabla 7:

*Resultados Percepción sobre la Divulgación del Conocimiento – Según Área*

Área	Percepción Divulgación de Conocimiento					
	Mínimo	Máximo	Percentil 05	Percentil 25	Percentil 75	Media
Banco	17	19	17	18	19	18
Call Center	18	20	18	18	20	19
Canal Digital	11	19	11	11	19	16
Gestión de Clientes	14	19	14	16	19	18
SAC	12	20	12	12	20	16
Sucursal	13	18	13	13	18	16
Tienda	18	18	18	18	18	18

TMK	16	21	16	17	20	19
-----	----	----	----	----	----	----

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 7, se puede observar la percepción de los empleados de la Agencia de Seguros Falabella, en relación a los procesos de divulgación del conocimiento dentro de la compañía. En este sentido, se puede establecer que la puntuación mínima de los empleados encuestados se encuentra en la dependencia de Canal Digital con un valor de 11 puntos.

Tabla 8:

*Percepción sobre la Divulgación del Conocimiento*

Percepción Baja	0 a 7 Puntos
Percepción Media	8 a 14 Puntos
Percepción Alta	15 a 21 Puntos

Fuente: Elaboración Propia

En ese sentido y con relación a la tabla 8, la percepción sobre la divulgación del conocimiento en la ASF se establece como un puntaje mínimo que se ubica en la percepción media.

En relación a la puntuación máxima obtenida, pueden encontrarse las dependencias de Call Center y SAC con un valor significativo de 20 puntos. De este modo y bajo lo planteado por la tabla 8, existe una percepción alta en cuanto a la divulgación del conocimiento, en estas dos áreas.

Los percentiles obtenidos de esta tabla de resultados frente a la divulgación del conocimiento dentro de la compañía, muestran que existe una percepción baja que involucra al 5% de los empleados encuestados que sostuvieron una media total de 15 puntos, es decir pocos empleados sostienen que existe una baja divulgación por parte de la compañía. Por otro lado, el 75% de los empleados sondeados sostuvieron una media total de 19 puntos, es decir que la mayoría de los empleados presentan una percepción alta en cuando a la divulgación del conocimiento por parte de los procesos internos de la empresa.

### 8.1.3 Organización del conocimiento

Tabla 9:

*Resultados Percepción sobre la Organización del Conocimiento – Según Área*

Área	Percepción Organización del Conocimiento					
	Mínimo	Máximo	Percentil 05	Percentil 25	Percentil 75	Media
Banco	19	22	19	19	22	21
Call Center	19	21	19	19	21	20
Canal Digital	14	21	14	14	21	19
Gestión de Clientes	17	21	17	18	20	19
SAC	15	21	15	15	21	19
Sucursal	14	22	14	14	22	18
Tienda	19	22	19	19	22	21
TMK	19	22	19	21	22	21

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9, se puede observar la percepción de los empleados de la Agencia de Seguros Falabella, en relación a los procesos de organización del conocimiento dentro de la compañía. En este sentido, se puede establecer que la puntuación mínima de los empleados encuestados se encuentra en las dependencias de Canal Digital y Sucursal con un valor de 14 puntos.

Tabla 10:

*Percepción sobre la Organización del Conocimiento*

Percepción Baja	0 a 8 Puntos
Percepción Media	9 a 16 Puntos
Percepción Alta	17 a 24 Puntos

Fuente: Elaboración Propia

En ese sentido y con relación a la tabla 10, la percepción sobre la divulgación del conocimiento en la ASF se establece como un puntaje mínimo que se ubica en la percepción media.

En relación a la puntuación máxima obtenida, pueden encontrarse las dependencias de Banco, Sucursal, Tienda y TMK con un valor de 22 puntos. De este modo y bajo lo

planteado por la tabla 10, existe una percepción alta en cuanto a la divulgación del conocimiento, en estas cuatro áreas.

Los percentiles obtenidos de esta tabla de resultados frente a la organización del conocimiento dentro de la compañía, muestran que existe una percepción baja que involucra al 5% de los empleados encuestados que sostuvieron una media total de 16 puntos, es decir pocos empleados sostienen que existe una baja divulgación por parte de la compañía. Por otro lado, el 75% de los empleados sondeados sostuvieron una media total de 21 puntos, es decir que la mayoría de los empleados presentan una percepción alta en cuando a la organización del conocimiento por parte de los procesos internos de la empresa.

### 8.1.4 Uso del conocimiento

Tabla 11:

*Resultados Percepción sobre la Uso del Conocimiento – Según Área*

Área	Percepción Uso del Conocimiento					
	Mínimo	Máximo	Percentil 05	Percentil 25	Percentil 75	Media
Banco	23	25	23	23	24	24
Call Center	22	23	22	22	23	22
Canal Digital	17	22	17	17	22	20
Gestión de Clientes	18	24	18	21	24	22
SAC	17	23	17	17	23	21
Sucursal	15	24	15	15	24	21
Tienda	22	26	22	22	26	24

TMK	20	25	20	22	25	24
-----	----	----	----	----	----	----

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11, se puede observar la percepción de los empleados de la Agencia de Seguros Falabella, en relación a los procesos de uso del conocimiento dentro de la compañía. En este sentido, se puede establecer que la puntuación mínima de los empleados encuestados se encuentra en la dependencia de Sucursal con un valor de 15 puntos.

Tabla 12:

*Percepción sobre el Uso del Conocimiento*

Percepción Baja	0 a 9 Puntos
Percepción Media	10 a 18 Puntos
Percepción Alta	19 a 27 Puntos

Fuente: Elaboración Propia

En ese sentido y con relación a la tabla 12, la percepción sobre el uso del conocimiento en la ASF se establece como un puntaje mínimo que se ubica en la percepción media.

En relación a la puntuación máxima obtenida, pueden encontrarse la dependencia de Tienda con un valor de 26 puntos. De este modo y bajo lo planteado por la tabla 12, existe una percepción alta en cuanto al uso del conocimiento, en esta área.

Los percentiles obtenidos de esta tabla de resultados frente a la organización del conocimiento dentro de la compañía, muestran que existe una percepción baja que involucra al 5% de los empleados encuestados que sostuvieron una media total de 19 puntos. De igual forma, el 75% de los empleados sondeados sostuvieron una media total de 24 puntos, es decir que la mayoría de los empleados presentan una percepción alta en cuando a la organización del conocimiento por parte de los procesos internos de la empresa.

## 8.2 Debilidades, Fortalezas y Oportunidades de Mejora

Luego de determinar la percepción que existe entre los empleados de diferentes dependencias de la Agencia de Seguros Falabella, en relación a la gestión del conocimiento, se expondrá una matriz FODA, (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en donde se podrá encontrar en términos cualitativos, una caracterización detallada de cada uno de los componentes de la matriz FODA frente al manejo de la gestión del conocimiento en la ASF

Tabla 13:

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en el proceso de capacitación inicial.</li> <li>• Sinergia entre las áreas en correlación de procesos.</li> <li>• Captura de información relevante con el fin de mejorar los procesos.</li> <li>• Integridad en la información de cara a la auditoría interna.</li> <li>• Buena capacidad de respuesta en la continuidad de negocio.</li> <li>• Claridad en la información, la cual los canales deben tener en cuenta en sus procesos.</li> <li>• Disponibilidad de conocimiento, para los integrantes nuevos del equipo.</li> <li>• Ejemplo para las demás áreas en la importancia de documentar los procesos.</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos que la compañía coloca a nuestra disposición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de información confidencial en caso de que algo no se tenga en cuenta.</li> <li>• Inversión de tiempos en recopilar la información de manera íntegra.</li> <li>• Inversión de tiempos en actualizar la información cuando sea necesario.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la información para el grupo Falabella, en cuanto a los procesos realizados por el área de calidad.</li> <li>• Transparencia en la implementación y seguimiento de procesos implementados desde el área de calidad.</li> <li>• Avances, en cuanto a una posible unificación de criterios en el grupo Falabella.</li> <li>• Disponibilidad de la información a los demás países, en donde se aperturan nuevos negocios de corredores de seguros de Falabella Financiero.</li> <li>• Cumplimiento a la normativa de documentar los procesos de Falabella Financiero.</li> <li>• Ser pioneros en corredores de seguros del grupo Falabella en documentar los procedimientos actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de la normatividad en caso de auditoría externa.</li> <li>• Incumplimiento de forma en lo establecido por el grupo Falabella.</li> <li>• Exposición de información por uso inadecuado de la misma.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz FODA, presentada anteriormente permite a la compañía generar una propuesta estratégica que robustezca las fortalezas y oportunidades presentes en la empresa con relación a la gestión del conocimiento que como se puede observar en los percentiles de las tablas de resultados es significativamente alta y a su vez erradicar las debilidades y amenazas, que en el mismo sentido se encuentran presentes en este esquema.

En términos generales, se puede establecer que para el caso de la Agencia de Seguros Falabella, existen múltiples fortalezas y oportunidades de mejora que permiten construir un modelo de gestión del conocimiento dentro de la compañía. Para determinar de una manera más asertiva y detallada los factores que influyen en el desempeño de la organización, en términos internos se desarrollara la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Para determinar y evaluar estos elementos internos, solamente se analizarán los criterios relacionados con las Fortalezas y Debilidades, de la matriz FODA, con estos elementos se desarrollarán los siguientes pasos metodológicos planteados por Ponce (2006):

Tabla 14:

*Procedimiento para desarrollar matriz MEFI*

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Fuente: Ponce (2006)

Tabla 15:

*Matriz MEFI*

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Mejora en el proceso de capacitación inicial.	0.12	4	0.48
2. Sinergia entre las áreas en correlación de procesos.	0.12	3	0.24
3. Captura de información relevante con el fin de mejorar los procesos.	0.16	4	0.64
4. Integridad en la información de	0.10	3	0.30

cara a la auditoría interna			
5. Buena capacidad de respuesta en la continuidad de negocio.	0.10	2	0.20
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Exposición de información confidencial en caso de que algo no se tenga en cuenta.	0.08	2	0.16
2. Inversión de tiempos en recopilar la información de manera íntegra.	0.05	2	0.10
3. Inversión de tiempos en actualizar la información cuando sea necesario.	0.05	3	0.10
4. Falta de escenarios de capacitación	0.11	3	0.33
5. Pérdida de tiempo productivo, destinado a generar nuevos escenarios de capacitación	0.11	3	0.33
<b>TOTAL</b>	1.00		2.88

Fuente: Elaboración propia

La suma total de la matriz anterior suma 2.88, lo cual estaría por encima el promedio (2.5). Según Ponce (2006) la importancia de los resultados en esta matriz es comparar el

peso ponderado total de las fortalezas con el de las debilidades, lo cual permitirá identificar si dentro de la compañía el peso en conjunto es favorable o desfavorable, con lo cual se caracteriza acertadamente los procesos internos y su estado actual. Para el caso que muestra la tabla 13 el peso ponderado de las fortalezas es de 1.86 y las debilidades 1.02, lo que indica que en el interior de los procesos de la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella existe un promedio mayor de fortalezas que debilidades, en ese sentido lo que se recomienda es generar procesos de robustecimiento de esas fortalezas, para de este modo ir bajando los índices que se presentan como debilidades.

Del mismo modo se presenta a continuación la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), para este modelo es relevante fijarse sobre las oportunidades y las amenazas desarrolladas en la Matriz FODA, con lo cual se dará una prioridad a los elementos y factores externos a la compañía. Del mismo modo que como se presentó en la Matriz MAFI, Ponce (2006) nos ofrece el siguiente procedimiento metodológico:

Tabla 15:

*Procedimiento para desarrollar matriz MAFI*

Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada

superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Fuente: Ponce (2006)

Tabla 17:

*Matriz MEFE*

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Disponibilidad de la información para el grupo Falabella, en cuanto a los procesos realizados por el área de calidad.	0.15	4	0.6
2. Transparencia en la implementación y seguimiento de procesos implementados desde el área de calidad.	0.15	4	0.6
3. Avances, en cuanto a una posible unificación de criterios en el grupo Falabella.	0.12	4	0.48
4. Disponibilidad de la información a los demás	0.10	3	0.3

países, en donde se abrirán nuevos negocios de corredores de seguros de Falabella Financiero.			
5. Ser pioneros en corredores de seguros del grupo Falabella en documentar los procedimientos actuales.	0.10	4	0.4
<b>AMENAZAS</b>			
1. Incumplimiento de la normatividad en caso de auditoría externa.	0.10	2	0.20
2. Incumplimiento de forma en lo establecido por el grupo Falabella.	0.08	2	0.16
3. Exposición de información por uso inadecuado de la misma.	0.08	3	0.24
4. Pérdida de personal por falencias en procesos de capacitación	0.05	3	0.15
5. Informalidad en los procesos de capacitación.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.31</b>

Fuente: Elaboración propia

El total de ponderado es de 3.31 lo que refleja que la compañía se encuentra por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias con las que se pueda aprovechar las oportunidades externas y a su vez disminuir las amenazas externas. Del mismo modo como se estableció en la Matriz MAFI, la Matriz MEFE enfrenta los valores ponderados totales de las oportunidades con un valor de 2.38 frente a los totales del ponderado con referencia a amenazas, este total es de 0.93, lo que evidencia que las oportunidades externas favorecen al fortalecimiento de procesos de gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella, en este sentido el propósito de la compañía debería ser robustecer estos factores, para delimitar y erradicar escalonadamente los elementos concernientes a las amenazas. 1260 palabras

Posteriormente frente a los análisis que ya se ha plasmado con las matrices desarrolladas, se utilizara la herramienta denominada matriz VESTER, con la cual se enfrentaran las principales amenazas y debilidades de la Agencia de Seguros Falabella, con lo cual se determinará que prioridad existe para la ejecución de una propuesta que limite y elimine por medio de procesos de eficiencia estas dificultades que se observan en la ASF con relación a la gestión del conocimiento.

Tabla 18:

Matriz VESTER

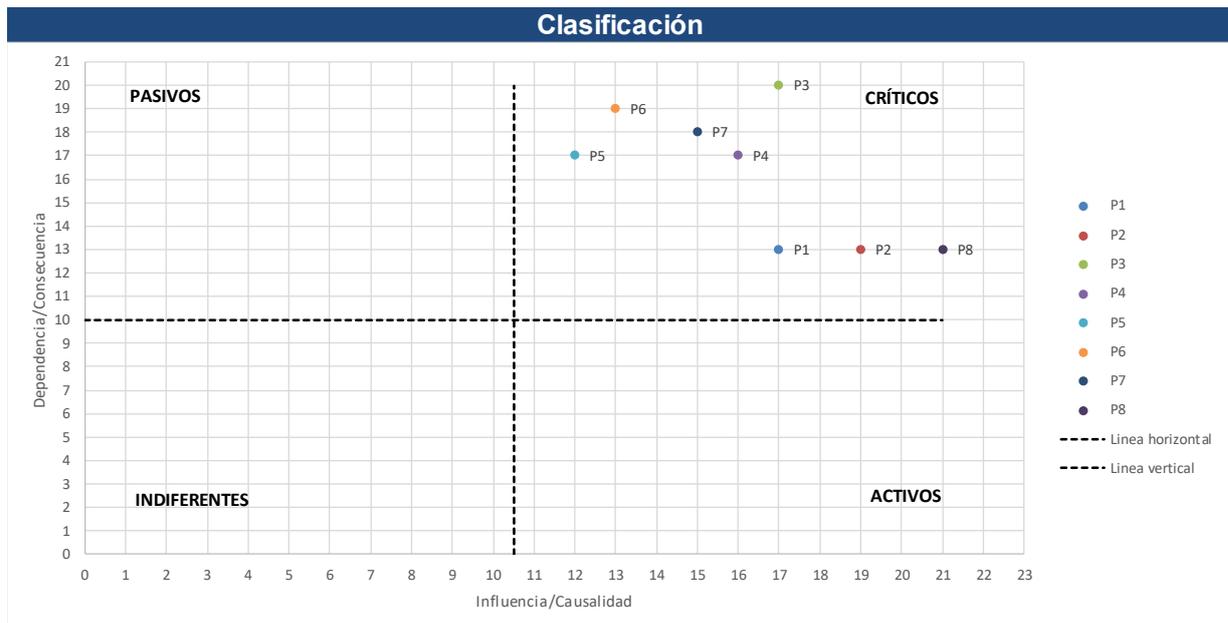
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA
P1	Inversión de tiempo en recopilar información	0	3	3	2	3	2	3	1						17
P2	Inversión de tiempos en actualizar la información cuando sea necesario	3	0	3	3	3	3	3	1						19
P3	Falta de escenarios de capacitación	1	1	0	3	3	3	3	3						17
P4	Pérdida de tiempo productivo, destinado a generar nuevos escenarios de capacitación	3	3	2	0	1	2	2	3						16
P5	Incumplimiento de la normatividad en caso de auditoría externa.	1	1	3	2	0	3	1	1						12
P6	Exposición de información por uso inadecuado de la misma.	1	1	3	1	1	0	3	3						13
P7	Pérdida de personal por falencias en procesos de capacitación	1	1	3	3	3	3	0	1						15
P8	Informalidad en los procesos de capacitación.	3	3	3	3	3	3	3	0						21
P9										0					0
P10											0				0
P11												0			0
P12													0		0
P13														0	0
DEPENDENCIA		13	13	20	17	17	19	18	13	0	0	0	0	0	117

Fuente: Elaboración propia

Al enfrentar las amenazas y debilidades en la matriz VESTER, se puede establecer la siguiente ubicación en un plano cartesiano en donde se refleja si estas problemáticas son indiferentes al proceso o al contrario se plantean como críticos y por ende con una alta relevancia a solucionar.

Grafica 1:

Clasificación matriz VESTER



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el plano cartesiano la clasificación de las amenazas y debilidades en términos de la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella, los diferentes factores enfrentados se encuentran en un estado crítico, por lo tanto, es necesario planificar una propuesta que pueda superar estas dificultades y del mismo modo estabilizar el funcionamiento del conocimiento y de información dentro de la ASF.

Finalmente se aplicará la Matriz MAFE, esta tiene como factor predominante los elementos identificados en la Matriz FODA, con lo cual se pretende desarrollar cuatro tipos de estrategias, las cuales son presentadas por David (1997)

Tabla 16:

*Estrategias Matriz MAFE*

<p><b>Estrategias FO:</b> Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.</p>
<p><b>Estrategias DO:</b> Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.</p>
<p><b>Estrategias FA:</b> Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.</p>
<p><b>Estrategia DA:</b> Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.</p>

Fuente: David (1997)

Para el desarrollo de esta matriz se deberá establecer según Ponce (2006) los siguientes parámetros:

Tabla 17:

*Procedimiento para desarrollar matriz MAFE*

Integrar una lista de las oportunidades claves
Integrar una lista de amenazas claves.
Integrar una lista de las fuerzas internas.
Integrar una lista de las debilidades internas
Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada
Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada

Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

Fuente: Ponce (2006)

Tabla 21:

Matriz MAFE

Matriz MAFE	Fuerzas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en el proceso de capacitación inicial.</li> <li>2. Captura de información relevante con el fin de mejorar los procesos.</li> <li>3. Integridad en la información de cara a la auditoría interna.</li> <li>4. Disponibilidad de conocimiento, para los integrantes nuevos del equipo.</li> <li>5. Ejemplo para las demás áreas en la importancia de documentar los procesos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposición de información confidencial en caso de que algo no se tenga en cuenta.</li> <li>2. Inversión de tiempos en recopilar la información de manera íntegra.</li> <li>3. Inversión de tiempos en actualizar la información cuando sea necesario.</li> <li>4. Falta de escenarios de capacitación</li> <li>5. Pérdida de tiempo productivo, destinado a generar nuevos escenarios de capacitación</li> </ol>
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de la información para el grupo Falabella, en cuanto a los procesos realizados por el área de calidad.</li> <li>2. Transparencia en la implementación y seguimiento de procesos implementados desde el área de calidad.</li> </ol>	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento del equipo de trabajo. F1. O1 O2. O3</li> <li>2. Mejoramiento de los procesos de capacitación dentro de la ASF. O1. F4</li> <li>3. Generación de un modelo ejemplar sobre la gestión del conocimiento para diferentes empresas. F5. O4. O5.</li> </ol>	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de una estrategia y área que se encargue de los procesos de la gestión del conocimiento en la empresa</li> <li>2. Manejo de tiempos de producción y tiempos de formación específicos.</li> </ol>

<p>3. Avances, en cuanto a una posible unificación de criterios en el grupo Falabella.</p> <p>4. Disponibilidad de la información a los demás países, en donde se abren nuevos negocios de corredores de seguros de Falabella Financiero.</p> <p>5. Ser pioneros en corredores de seguros del grupo Falabella en documentar los procedimientos actuales.</p>		
<p>Amenazas</p> <p>1. Incumplimiento de la normatividad en caso de auditoría externa</p> <p>2. Incumplimiento de forma en lo establecido por el grupo Falabella.</p> <p>3. Exposición de información por uso inadecuado de la misma.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>1. Mejoramiento de los criterios de evaluación frente al área de calidad F3. F5. A1</p> <p>2. Sistematización adecuada de la información y el conocimiento manejado por la ASF. F1. F2. F3. F4. F5. A1.A3</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>1. Fortalecimiento de las evaluaciones internas de cara al uso del conocimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

La Matriz MAFE como herramienta que complementa la Matriz FODA, posibilita la realización de metodologías que aborden de una forma más completa y real las posibilidades estratégicas para el robustecimiento de las oportunidades y fortalezas planteadas por la organización y a su vez convertir las debilidades y amenazas en factores positivos que sirvan como una hoja de ruta para la generación de una óptima gestión del conocimiento dentro de la ASF

### **8.3 Propuesta para el fortalecimiento de la Transferencia de Conocimiento**

El observar el estado actual de la gestión del conocimiento, según la percepción de los empleados de la compañía, permite realizar una aproximación efectiva al objetivo general del presente trabajo el cual pretende diseñar una propuesta de gestión del conocimiento, para fortalecer la transferencia del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.

En ese sentido y como se ha planteado con anterioridad la Gestión del Conocimiento se establece como un principio organizacional importante y que cobra aún más relevancia al contrastar los procesos internos y externos de las compañías, antes y después de su implementación, es por ello que el desarrollo de una propuesta de transferencia del conocimiento cobra una real importancia, entendiendo las potencialidades que su ejecución pueda darle a las empresas que decidan aplicarlo, en este caso la ASF.

En este sentido el análisis cuantitativo y cualitativo que se ha podido desarrollar en el presente trabajo plantea la importancia que tiene el fortalecimiento interno de este proceso; a pesar de que las encuestas implementadas a diferentes dependencias de la compañía muestre una percepción positiva que tienen los empleados frente a la adquisición, divulgación, organización y uso del conocimiento dentro de la organización, es clave entender que estas posturas están mediadas por inconsistencias en el entendimiento de lo que significa la gestión del conocimiento dentro de una empresa.

Lo que quiere decir que no puede afirmarse que la gestión del conocimiento dentro de la ASF, se presente de una forma óptima, cuando los empleados no reconocen a cabalidad los estándares conceptuales relacionados con este ejercicio formativo. Lo que puede señalarse es que existen procesos de formación que pueden ser reconocidos por los empleados, sin embargo, estos procesos deben ser potenciados mediante una propuesta formal sobre el manejo de la gestión del conocimiento dentro de la compañía, con lo cual la

empresa mejore exponencialmente sus procesos de formación, estableciendo principios que sean claros y de fácil obtención por parte de los empleados de la compañía.

En ese sentido se establecen los siguientes objetivos, los cuales se relacionarán de forma directa con actividades precisas para su cumplimiento.

- Establecer principios, modelos y métodos que ya existen y se puedan aplicar para la gestión del conocimiento dentro de la ASF
- Fortalecer la divulgación de gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la compañía.
- Mejorar el uso de la gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la ASF.

#### **8. 4 Modelo de implementación para la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella.**

A partir del análisis planteado con anterioridad, se presenta la siguiente propuesta para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento dentro de la ASF.

OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN
Establecer principios, modelos y métodos que ya existen y se puedan aplicar para la gestión de la información dentro de la ASF, en aras del crecimiento del conocimiento dentro de la compañía	Desarrollar un mapa del conocimiento en la compañía, en donde se establezca que tipo de información y conocimiento existe dentro de la empresa. Sistematizar el conocimiento tácito y explícito que existe en la ASF y organizarlo por ejes o áreas de trabajo. Orientar los procesos de generación de conocimiento con una perspectiva estratégica organizacional. Dividir y organizar la información y el conocimiento en fuentes internas y externas, según sea su naturaleza.
Fortalecer la divulgación de gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la compañía.	Crear una memoria organizacional que está ligada a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), redes sociales y centros de conocimiento empresarial.

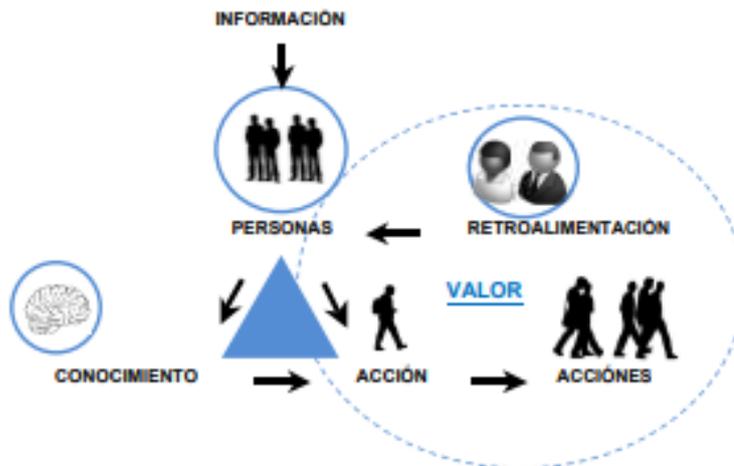
	<p>Crear procesos de difusión del conocimiento dentro de cada una de las áreas de trabajo, estableciendo procesos de calidad de la información, credibilidad y relevancia del contenido, fácil acceso y procesos de evaluación constante.</p>
<p>Mejorar el uso de la gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la ASF.</p>	<p>Desarrollar programas de acceso y transferencia de conocimiento en el uso del flujo individual y organizacional de la información.</p> <p>Integrar la aplicación del conocimiento a procesos individuales y organizacionales dentro de cada una de las áreas de trabajo, es decir, hacer del conocimiento una práctica diaria de aplicación.</p>

La información recolectada en los modelos de gestión del conocimiento determina significativamente la propuesta a implementar en la Agencia de Seguros Falabella, en ese sentido lo que se plantea principalmente es que la información y el conocimiento ya sea tácito o explícito se convierta en una herramienta de trabajo y uso diario por parte de los empleados de la compañía, es decir que sus funciones se acoplen a el manejo y uso del conocimiento.

Según Zambrano, Escobar, Sánchez y Concha (2013), es necesario establecer principios de organización claros, cuando se toca el tema de la gestión del conocimiento, en ese sentido deben establecerse principios de innovación, retroalimentación y el valor de la acción en términos de la implementación de a la gestión del conocimiento dentro de una compañía. De esta forma la ilustración 1, permite reflexionar gráficamente como se deben plantear estos elementos frente al manejo de la información:

Ilustración 1:

*Manejo del conocimiento*



Fuente: Bennet (2007)

Como puede observarse la información y el conocimiento de una empresa están mediados por diferentes factores que se están movilizand con frecuencia y que establecen principios de colaboración y retroalimentación periódica. En la ASF puede establecerse que la información y el conocimiento están presentes, son observables y relevantes para los integrantes de la compañía, lo que se tiene que solventar es un proceso claro en el que el modelo pueda ser entendido por la mayoría de los empleados, este es un procedimiento que debe ser claro y efectivo.

### **8.5 Monitoreo y evaluación de la propuesta de transferencia el conocimiento en el ASF.**

En aras de cumplir con los objetivos y la operacionalización planteada en la propuesta para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella, es necesario desarrollar un proceso monitoreo, observación y evaluación que permita dar cuenta de la forma como se van alcanzando, de manera escalonada, los propósitos planteados.

La importancia de consolidar un modelo de evaluación es relevante en relación a los análisis de ejecución de proyectos y o actividades que beneficien un determinado fenómeno.

Según Weiss (2001), la evaluación permite observar el valor de algún objeto, examinarlo y equilibrar los fenómenos internos y externos que den cuenta del avance o retroceso de un proceso.

Para hacer más claro este modelo de evaluación, se tomará cada uno de los objetivos planteados en la propuesta de fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la Agencia de Seguros Falabella y se desarrollan procesos de evaluación concernientes al cumplimiento de dichos objetivos.

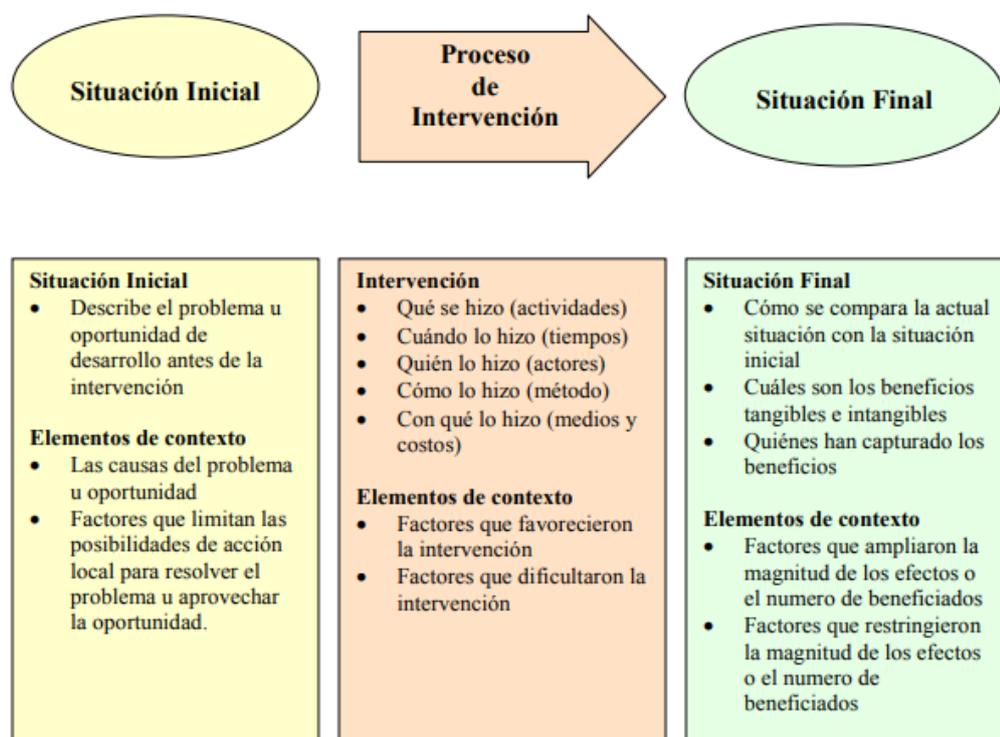
**Establecer principios, modelos y métodos que ya existen y se puedan aplicar para la gestión de la información dentro de la ASF, en aras del crecimiento del conocimiento dentro de la compañía:** Para este objetivo se pretende impulsar la protección del conocimiento ya existente, mediante procesos periódicos de revisión de la sistematización. Para fortalecer este propósito es necesario consolidar una estructura de supervisión que por un lado capacite y por el otro brinde instrucciones para el manejo y clasificación de la información obtenida.

Para lograr esto es necesario desarrollar una cartografía de la información presente e ir abordando mejoras desde cada una de las dependencias de la empresa, este es un proceso que ya se viene adelantando. Sin embargo, la cartografía muestra que la prioridad en términos de la gestión del conocimiento en la ASF, se orienta a la actualización de modelos con los cuales se pueda organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento de una manera mucho más eficaz que hasta ahora.

Para medir este proceso es necesario establecer un cronograma de actividades, en el que se establezcan plazos cortos, medianos y largos, con lo cual salga a la luz la evolución o dificultades presentes en la formulación de este objetivo.

Ilustración 2:

*Modelo general y descriptivo de la sistematización.*



Fuente: Berdegú (2000) citado en Acosta (2005)

Como puede observarse en el “*modelo general y descriptivo de la sistematización*”, es imperativo el establecimiento de tiempos para medir la información y a su vez el uso de interrogantes que denoten, actores, métodos, medios y costos para el fortalecimiento de un determinado proyecto. Entendiendo a su vez factores presentes en el contexto de los empleados, con lo cual se pueden establecer factores futuros, sobre el procedimiento de una práctica centrada en la gestión y transferencia de la información.

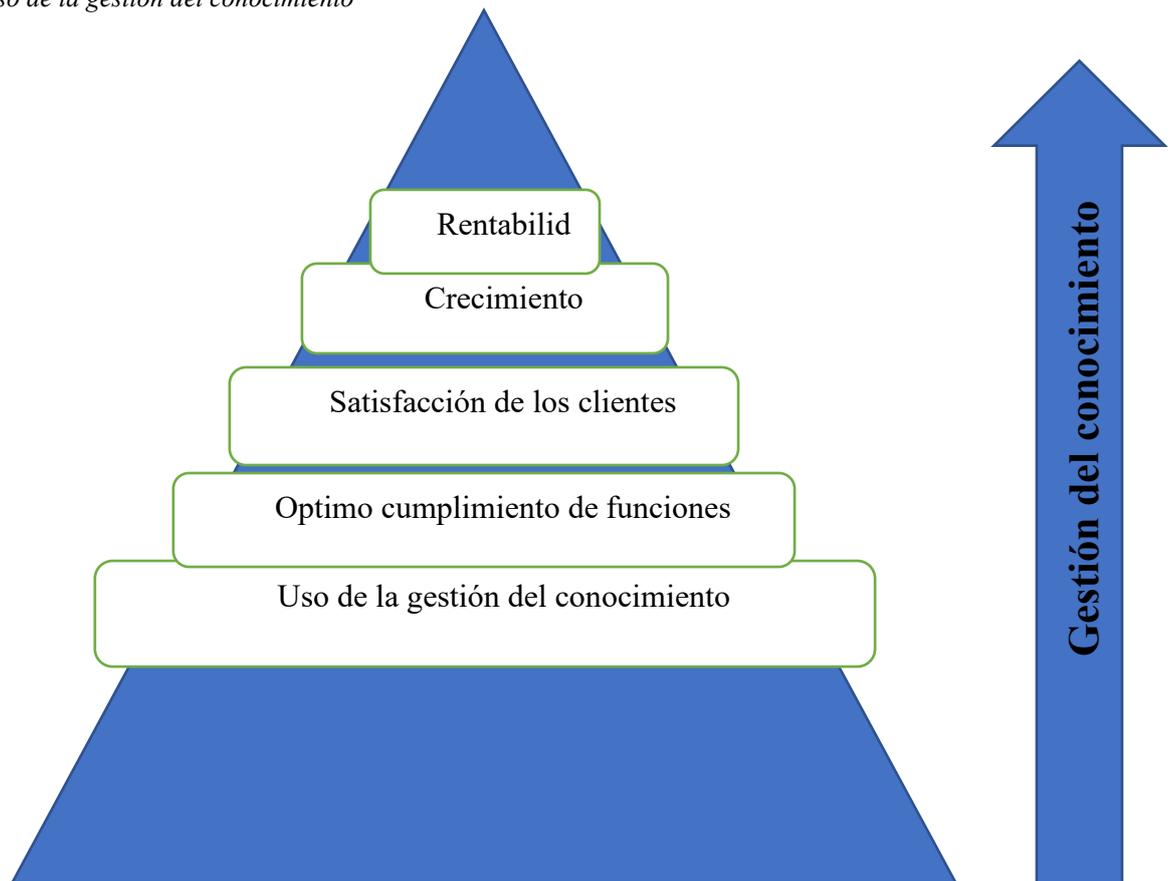
**Fortalecer la divulgación de gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la compañía:** Este objetivo se contempla como un procedimiento que se oriente al desarrollo exponencial del conocimiento dentro de las diferentes esferas de la compañía. En ese sentido y bajo las premisas desarrolladas en la operacionalización del objetivo, el proceso de divulgación del conocimiento debe ofrecer resultados en términos de producción, con lo cual los trabajadores puedan ser retribuidos, motivados, remunerados, al igual que hacerlos partícipes de la toma de decisiones dentro de la empresa. De esta forma

la operatividad a la hora de evaluar los procesos de divulgación del conocimiento, se puedan establecer principios como el cumplimiento de planes de producción, el desarrollo de nuevos formatos y modelos de gestión del conocimiento. De igual forma generar en los trabajadores premisas basadas en la autoevaluación, con lo cual se pueda fortalecer los contenidos divulgados en términos de la gestión del conocimiento y por ende a un mediano plazo, se generen pautas frente al mejoramiento de los contenidos.

**Mejorar el uso de la gestión del conocimiento dentro de cada una de las dependencias de la ASF:** Teniendo como referencia la relación existente entre la implementación del modelo de gestión del conocimiento y el fortalecimiento de los procesos de producción de la compañía, los resultados que miden este objetivo deben plantearse a mediano y largo plazo, determinando como el uso de procedimientos basados en el robustecimiento de la aplicación de procesos basados en la gestión del conocimiento en la ASF, incrementan de una manera positiva las actividades concernientes al cumpliendo óptimo de las funciones de cada uno de los empleados, en cada una de las dependencias de la compañía. En ese sentido, se resalta que un empleado que se capacita periódicamente, será un empleado que mantenga una adecuada relación con sus clientes y/o personas a las que ofrece sus servicios. El fortalecimiento del conocimiento en el equipo de trabajo, fortalece a su vez, los servicios ofrecidos por la compañía.

Figura 4:

*Uso de la gestión del conocimiento*



Fuente: Elaboración propia

De esta forma los procesos de los procesos de evaluación en relación a este objetivo, se observan y se miden de acuerdo al crecimiento económico de la empresa, la satisfacción de los clientes, el posicionamiento en el mercado de la compañía y los índices de contraste entre las propias dependencias de la empresa, en ese sentido el análisis que pueda presentarse entre las diferencias en términos de rentabilidad ofrecida por cada una de las secciones que evalúa el área de calidad.

El desarrollo de estos procesos de evaluación y verificación del cumplimiento del modelo basado en la gestión del conocimiento, debe entenderse desde un proceso particular que pretende establecer principios de ordenamiento general, es decir que la integración y aplicación del conocimiento se ejerce desde cada una de las dependencias de la empresa, propendiendo por llegar a instancias generales de la organización, esta formulación debe

tener un alto grado de responsabilidad en dos sentidos específicos , por un lado de los empleados que son asignados para el cumplimiento de dichas metodologías y por otro lado los empleados que deban cumplir con las orientaciones emanadas desde el área que desarrollará los procesos de gestión del conocimiento dentro de la compañía.

Sin lugar a dudas estos tipos de metodologías basados en capacitaciones y gestión del conocimiento son, en una gran cantidad de oportunidades, evadidos por los empleados, pues la cultura organizacional depende de las remuneraciones económicas que estén de por medio, es por ello que entrelazar los procesos formativos, con los procesos productivos de la empresa es un gran avance para la formulación de parámetros centrados en la gestión del conocimiento y el repunte económico que esto pueda generar, tanto para la compañía como para los propios empleados.

## 9. Conclusiones

- La Agencia de Seguros Falabella presenta procesos poco desarrollados en referencia a la gestión del conocimiento, si bien los empleados de la empresa reconocen principios organizacionales centrados en la información y capacitación, estos procesos no operan como deberían ser y por lo tanto no se diferencian modelos, capacitaciones, información, capital intelectual, entre otros, en esa medida es necesario llevar a la práctica, dentro de las dependencias de la compañía, metodologías que permitan no crear conocimiento, sino organizar, sistematizar, difundir y usar el conocimiento que ya se encuentra dentro de la empresa, es decir, la ASF posee conocimiento, tanto tácito como explícito, la problemática radica en su organización y utilidad.
- El diseño de una propuesta organizacional relevante dentro de la Agencia de Seguros Falabella, debe constituirse bajo principios de identidad y cultura empresarial, en donde las propuestas metodológicas que surjan, como la expuesta en el presente trabajo, tengan un mayor sentido de pertenencia por parte de los mismos trabajadores. De este modo la prioridad debe ser contar con las habilidades, necesidades y posibilidades de cada uno de los empleados de las áreas correspondientes.
- El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), redes sociales y centros de conocimiento empresarial, deben hacer parte activa de los procesos de formación, entendiendo que el mundo corporativo así lo exige y que es necesario para los empleados adentrarse en metodologías y técnicas de uso de la información, teniendo como herramientas programas tecnológicos y de información masiva.

- La evaluación de las estrategias y propuestas desarrolladas en la compañía con referencia a la gestión del conocimiento deben plantearse de forma cíclica y periódica, con lo cual se establezca como principio la valoración de las estrategias formuladas, involucrando tiempos, áreas responsables y metodologías de constante evaluación y autoevaluación, es decir, las propuestas no pueden darse como sentadas, únicas y verdaderas, estas deben centrarse en el error e identificar, posibles alternativas para su ejecución constante.
- La gestión del conocimiento dentro de las empresas fortalece, inequívocamente, la mayoría de los procesos internos de las organizaciones que se preocupen por desarrollar una metodología que ejecute prácticas basadas en procesos de formación, capacitación y robustecimiento del capital intelectual de la empresa.

## 10. Recomendaciones

- La propuesta realizada en el área de calidad, si bien es una buena alternativa en la mejora de los procesos de la ASF, requiere de una buena participación por parte de los líderes de la compañía.
- Es de suma importancia que los nuevos procesos se vayan documentando de manera continua, para tener una exactitud de lo que se debe tener en cuenta a la hora de realizar la debida propuesta.
- La capacitación de la Gestión del conocimiento es imprescindible para los integrantes del área de calidad, para entender el rol que tendrán dentro de la gestión.
- Se debe solicitar una capacitación sobre el uso de las herramientas que se utilizan para el alojamiento de información, con el fin de crear una mejora en el uso de esta a favor del Retail Financiero.
- Aplicar la mejora continua como eje fundamental de los procesos de la ASF.

## 11 .Referencias Bibliográficas

- Acosta, L. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. 05/06/2020, de FAO Sitio web: <http://www.fao.org/3/ah474s.pdf>
- Agencia de Seguros Falabella. (2020). Quiénes Somos? 20/04/2020, de Falabella Sitio web: <https://www.cmr.cl/quienes-somos>
- Agencia de Seguros Falabella. Procedimientos de Calidad. Área de Calidad, Experiencia al cliente y Área de Riesgos, Seguridad y Continuidad
- Avendaño, V Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. Entre ciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 4, pp. 201-227.
- Benavides, M., Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. SIGNOS, 10(2), 175-191. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Bennet A., Bennet D. (2007). Knowledge mobilization in the social sciences and humanities. Moving from research to action. MQI Press, USA 2007.
- Betancourt, D. F. (19 de junio de 2016). Matriz de VESTER para la priorización de problemas. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester).
- Codina A. (2011). Deficiencias en el uso del foda causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 19, pp. 89-100.
- Díaz, N Aguilar, I de Seé P. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 27, pp. 33-59.

- González, A Castro, J Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. Ingeniería y Desarrollo, vol. 16, pp. 70-103.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodologías de la investigación (Sexta Edic). México: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.
- Lafuente, C. Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. Revista Escuela de Administración de Negocios, Vol. 64, pp. 5-18.
- López, M. (2011). La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. Revista Apuntes del CENES, vol. 30, pp. 223-237
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47
- Mateo, J. (2006). Sociedad del conocimiento. Ciencia pensamiento y cultura arbor, vol. CLXXXII, pp.145-151.
- Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, vol. 61, pp. 77-87.
- Nonaka, I Hirotaka, T. (1999). La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México D.F.: Oxford.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. CEGESTI, Vol. 135, pp. 1-6.

- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, Vol. 12, pp. 113-130.
- Rivera, J. (2006). ¿Gestión del conocimiento o gestión de la información? Tecno Lógicas, vol. 16, pp. 59-82.
- Salazar, D. Osorio, M. (2007). La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 25, pp. 339-359.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit. Revista de Psicología, Vol. 13, pp. 71-78.
- Sánchez, D. Vega, J. (2006). Ciencias de la Información. Vol. 37, Vol. 37, pp. 35-52.
- Taylor S.J., Bodgan R. (1998). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. México: Paidós.
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. Universia Business Review, ISSN: 1698-5117, pp. 68-79.
- Weiss, C. (2001). Investigación Evaluativa: métodos para determinar la eficacia de los programas de acción. (2 Ed.). México: Trillas
- Zambrano, K. Escobar, L. Sánchez, M. Concha, G. (2013). Desarrollo Local Basado en Conocimiento e Innovación: Caso Agrópolis del Norte. Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 8., pp. 105-117.

## ANEXO 1

### ENCUESTA SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA AGENCIA DE SEGUROS FALABELLA

Para conocer la percepción de los empleados de la Agencia de Seguros Falabella en relación a la Gestión del Conocimiento se llevara a cabo la aplicación de una encuesta Likert, este es un instrumento que mide las variables psicológicas de la mente humana por medio de un conjunto de métodos y teorías, donde el encuestado básicamente, indica si se encuentra de acuerdo o en desacuerdo con una problemática o enunciado planteado, estas respuestas se sistematizan en una escala ordenada y unidimensional.

En total se presentarán 30 planteamientos basados en la encuesta desarrollada por Noguera *et al* (2019) sobre una propuesta “*Para el desarrollo de la auditoría de gestión del conocimiento*”. Estos planteamientos se realizarán a tres empleados por cada una de las 8 áreas seleccionadas para establecer las percepciones de los empleados de la ASF en relación a la gestión del conocimiento. Las respuestas de los empleados encuestados se organizarán en ítems del 1 al 3, siendo 1 el ítem que refleja una postura totalmente en desacuerdo con el planteamiento y 3 el ítem con el que el encuestado se encuentra totalmente de acuerdo en relación al enunciado propuesto.

¿Marque con una X la dependencia de la Agencia de Seguros Falabella (ASF) a la que pertenece?							
Call Center	TMK	Banco	Tienda	Sucursal	Canal digital	SAC	Gestión de clientes

Enunciados	1. Totalmente en desacuerdo	2. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3. Totalmente de acuerdo
1. La ASF cuenta con escenarios de gestión, producción y almacenamiento del conocimiento			
2. El conocimiento de mi área de trabajo es fundamental para el desarrollo productivo de la ASF			
3. Los procesos de transferencia de conocimiento son relevantes para la mayoría de las empresas			
4. En la ASF se realizan actividades de transferencia y divulgación de conocimiento de forma periódica			
5. Los procesos de capacitación inicial, responden a las exigencias de mi cargo			
6. Las capacitaciones periódicas recibidas en la empresa me han permitido mejorar el desempeño en mi puesto de trabajo			
7. Los canales de divulgación de información, para los empleados son oportunos y eficaces			

<p><b>8.</b> Es necesario reconocer los procesos de gestión de la información de otras dependencias de la empresa, diferentes al área en la que me desempeño</p>			
<p><b>9.</b> Es necesario establecer un área que se encargue, exclusivamente de administrar la gestión del conocimiento de la ASF</p>			
<p><b>10.</b> La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la adquisición de nuevo conocimiento</p>			
<p><b>11.</b> La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la organización del conocimiento</p>			
<p><b>12.</b> La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la divulgación del conocimiento.</p>			
<p><b>13.</b> La ASF es una organización que aprende de otras organizaciones</p>			
<p><b>14.</b> La ASF es una organización que aprende de su propio proceder y experiencia</p>			
<p><b>15.</b> La ASF comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores</p>			
<p><b>16.</b> La ASF tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo</p>			

<p><b>17.</b> La ASF tiene identificada la diferencia entre el conocimiento que poseo y el que debería tener para realizar mi trabajo de manera óptima</p>			
<p><b>18.</b> Lo que yo sé hacer es transferido a otros trabajadores dentro de la empresa</p>			
<p><b>19.</b> La ASF aprovecha el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros empleados de la empresa</p>			
<p><b>20.</b> La empresa aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el desarrollo de nuevos proyectos</p>			
<p><b>21.</b> La ASF aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento en los procesos de cada área</p>			
<p><b>22.</b> El conocimiento existente en la empresa es inventariado</p>			
<p><b>23.</b> En la empresa están claramente identificados los expertos en los diversos temas para consultarles cuando es necesario</p>			
<p><b>24.</b> La empresa tiene identificadas personas o entidades externas que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la misma</p>			
<p><b>25.</b> En la evaluación de los trabajadores se tiene en cuenta sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional</p>			
<p><b>26.</b> El área de “Procesos y lean” responde eficazmente a las necesidades de la gestión del</p>			

conocimiento, dentro de la ASF			
27. Mi proceso aprende de otros procesos dentro de la organización			
28. En la evaluación de los trabajadores de la ASF se tiene en cuenta los cursos de capacitación de los empleados			
29. La dirección reconoce formalmente los logros de sus trabajadores en relación al óptimo uso del conocimiento			
30. La ASF tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores			

Variables	Preguntas relacionadas
<p><b>ADQUIRIR:</b> Los ítems relacionados con esta variable pretenden abordar la percepción que tienen los empleados de la ASF en relación a los procesos que son utilizados por la empresa para adquirir conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de capacitación inicial, responden a las exigencias de mi cargo</li> <li>• Las capacitaciones periódicas recibidas en la empresa me han permitido mejorar el desempeño en mi puesto de trabajo</li> <li>• La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la adquisición de nuevo conocimiento</li> <li>• La ASF es una organización que aprende de otras organizaciones</li> <li>• La ASF es una organización que aprende de su propio proceder y experiencia</li> <li>• La empresa tiene identificadas personas o entidades externas que</li> </ul>

	<p>pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la misma</p>
<p><b>DIVULGAR:</b> Los enunciados presentados en esta variable, guardan una directa relación con la percepción que tienen los empleados sobre los procesos de circulación de la información y el conocimiento interno en la ASF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la ASF se realizan actividades de transferencia y divulgación de conocimiento de forma periódica</li> <li>• Los canales de divulgación de información, para los empleados son oportunos y eficaces</li> <li>• Es necesario reconocer los procesos de gestión de la información de otras dependencias de la empresa, diferentes al área en la que me desempeño</li> <li>• La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la divulgación del conocimiento.</li> <li>• Lo que yo sé hacer es transferido a otros trabajadores dentro de la empresa</li> <li>• La ASF aprovecha el conocimiento de los trabajadores para la capacitación a otros empleados de la empresa</li> <li>• Mi proceso aprende de otros procesos dentro de la organización</li> </ul>
<p><b>ORGANIZAR:</b> En esta variable se presentan los ítems relacionados con los procesos de clasificación y ordenamiento del conocimiento dentro de la ASF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ASF cuenta con escenarios de gestión, producción y almacenamiento del conocimiento</li> <li>• Es necesario establecer un área que se encargue, exclusivamente de administrar la gestión del conocimiento de la ASF</li> <li>• La empresa cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con la organización del conocimiento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ASF tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores</li> <li>• La ASF tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo</li> <li>• La ASF tiene identificada la diferencia entre el conocimiento que poseo y el que debería tener para realizar mi trabajo de manera óptima</li> <li>• El conocimiento existente en la empresa es inventariado</li> <li>• En la empresa están claramente identificados los expertos en los diversos temas para consultarles cuando es necesario</li> </ul>
<p><b>USAR:</b> Esta variable permite identificar la percepción que tienen los empleados de la ASF, en relación con la ejecución de modelos y procesos de gestión del conocimiento dentro de la ASF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de mi área de trabajo es fundamental para el desarrollo productivo de la ASF</li> <li>• Los procesos de transferencia de conocimiento son relevantes para la mayoría de las empresas</li> <li>• La ASF comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores</li> <li>• La empresa aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el desarrollo de nuevos proyectos</li> <li>• La ASF aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento en los procesos de cada área</li> <li>• En la evaluación de los trabajadores se tiene en cuenta sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• El área de “Procesos y lean” responde eficazmente a las necesidades de la gestión del conocimiento, dentro de la ASF</li><li>• En la evaluación de los trabajadores de la ASF se tiene en cuenta los cursos de capacitación de los empleados</li><li>• La dirección reconoce formalmente los logros de sus trabajadores en relación al óptimo uso del conocimiento</li></ul>
--	--