

DIAGNÓSTICO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA LOGÍSTICA & TRANSPORTE CORONA

MARÍA CAROLINA RUIZ ÁVILA¹

CLAUDIA MILENA SÁNCHEZ SANTOS²

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el diagnóstico integral para la Gestión del Conocimiento en la empresa Logística & Transporte CORONA, también conocida por su razón social, Despachadora Internacional S.A.S, empresa que hace parte del Grupo CORONA. El objetivo general de la investigación es entender en qué posición de la gestión del conocimiento se encuentra la empresa e identificar el

¹ María Carolina Ruiz Ávila obtuvo el título de Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales en la Universidad Externado de Colombia en 2005. Ha trabajado en el área de finanzas en mesas de dinero, en evaluación de proyectos y en Planeación financiera en Banca de Inversión y empresas del sector real en la industria del petróleo y de consumo masivo. Actualmente se encuentra trabajando en Planeación Financiera de Petrotiger (empresa de servicios de la industria petrolera) y es candidata a ser Especialista en Gerencia Estratégica en la universidad de La Sabana.

² Claudia Milena Sánchez Santos obtuvo el título de Comunicadora Social y Periodista en la Universidad de la Sabana en el año 2007. Trabajó en el área de Comunicaciones internas y en Mejoramiento y Servicio al Cliente en la Organización CORONA, donde tuvo la oportunidad de participar de todo el proceso de planeación estratégica para uno de los negocios del grupo. Así mismo se formó en la metodología de Seis Sigma, obteniendo el título de Cinturón Verde. Actualmente se encuentra trabajando en Unilever bajo el cargo de Communications Specialist, manejando comunicaciones internas para el cluster de Middle Americas (Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela) y comunicaciones Externas para Colombia. Próximamente se graduará como Especialista en Gerencia Estratégica de la universidad de La Sabana.

aprovechamiento que se hace de este recurso para desarrollar sus actividades y ser competitivos dentro de la industria. A partir de allí se generaron algunas conclusiones y recomendaciones para impulsar la competitividad en la organización a través de la gerencia del conocimiento. El estudio se desarrollo mediante una muestra de 157 encuestas aplicadas a empleados administrativos y operativos de varios niveles. Se tabularon los resultados y se obtuvieron gráficos que muestran la situación actual de la empresa. Se concluyó que Logística & Transporte CORONA cuenta con herramientas interesantes para gestionar el conocimiento en las áreas administrativas como lo son las comunidades de practica, grupos de expertos, grupos primarios, blogs y wikis.

Sin embargo, en las áreas operativas se encontró una gran oportunidad de implementar y desarrollar la gestión del conocimiento y se propone utilizar herramientas como ferias del conocimiento entre los empleados y si es posible entre los diferentes negocios de la organización, programas donde se deje registrado el conocimiento adquirido y las buenas prácticas de las labores realizadas, redes de conocimiento entre el personal operativo y el personal administrativo divididos por temas de interés, entre otros. De esta forma se estaría teniendo en cuenta el conocimiento adquirido, el acumulado y el conocimiento por sinergias generadas dentro del negocio.

Palabras clave: conocimiento, gestión del conocimiento, sociedad del conocimiento, ventaja competitiva, competitividad, metodologías de gestión del conocimiento, procesos estratégicos para la gestión del conocimiento, know how, conocimiento

adquirido, conocimiento acumulado, conocimiento por sinergias, administración del conocimiento.

ABSTRACT

This research develops a diagnosis of knowledge management in Despachadora Internacional SAS, also known as Logística & Transporte CORONA, an enterprise that is part of the CORONA Group. The overall objective of the research is to understand in which point of the knowledge management is the company and identify how this resource is used to develop activities and be competitive within the industry. Then, from the diagnosis, conclusions and recommendations that will enhance competitiveness through knowledge management are delivered. For this purpose, 157 surveys were taken from administrative and operative employees from different levels. Results were tabulated and graphics to show the current situation were drawn. It was concluded that the enterprise has interesting tools to manage knowledge in administrative areas such as communities of practice, expert groups, primary groups, blogs and wikis.

Nevertheless, it was found a big opportunity to develop and implement tools in operational areas such as knowledge fairs between employees and if possible between different businesses of the cluster, software to record acquired knowledge and good practices of regular activities, knowledge network between operational and administrative staff divided by topics of interest, among others. In this way, acquired

knowledge, accumulated knowledge and knowledge by synergies created within the business would be taken into account.

Key words: knowledge, knowledge management, society of knowledge, competitive advantage, competitiveness, knowledge management methodologies, strategic processes for knowledge management, *know how*, acquired knowledge, accumulated knowledge, knowledge synergies, knowledge management.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el diagnóstico integral para la Gestión del Conocimiento en la empresa Logística & Transporte CORONA, también conocida por su razón social, Despachadora Internacional de Colombia S.A.S, empresa que hace parte del Grupo CORONA. El objetivo general de la investigación fue entender la situación de la gestión del conocimiento en la empresa e identificar el aprovechamiento que se hace de este recurso para desarrollar sus actividades y ser competitivos dentro de la industria. A partir de allí se generaron algunas conclusiones y recomendaciones para impulsar la competitividad en la organización a través de la gerencia del conocimiento.

El objeto de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de las empresas actuales de ser cada vez más competitivas en sus actividades y lograr alta participación de mercado. La estrategia competitiva usualmente se mide con base en la ventaja

competitiva que cada empresa logra desarrollar y que se puede obtener de diferentes fuentes como la calidad del producto o servicio, menores costos que los rivales, mejor rendimiento del producto o servicio, mejor ubicación geográfica etc.

Con el desarrollo acelerado de la tecnología las estrategias cada vez son más fáciles de copiar y la ventaja competitiva se ha ido diluyendo en el tiempo. Es así que autores como Drucker (1998), Toffler (2000), Quinn (2000), Reich (1997) y Castells (1999) establecieron que el conocimiento es fuente de competitividad y propusieron modelos de gestión de conocimiento que permitiera a las compañías mantener esa diferenciación difícil de imitar por la competencia.

El diagnóstico se realizó en el marco del trabajo de investigación “Diagnóstico Integral para la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones en Colombia” dirigido por Cesar Augusto Bernal Torres, profesor de la Universidad de la Sabana. El interés surgió por aportar herramientas de análisis para el estudio marco y así contribuir en la formulación de modelos y herramientas que gestionen el conocimiento.

Así mismo, se busca apoyar en la concientización a los líderes de las organizaciones para que usen el conocimiento como un recurso fuente de competitividad que apoyará el crecimiento sostenible de las empresas que dirigen.

La metodología usada para elaborar el diagnóstico se basó en realización de encuestas. A demás de esta actividad principal basada en encuestas, se tuvieron

pequeñas charlas con las personas que trabajan en la empresa para validar que aquellas encuestas que estaban contestando fueran coherentes con lo que realmente piensan con respecto a las preguntas realizadas en el ámbito de la gestión del conocimiento. También se indagó a manera de trabajo de campo, cómo se vive la gestión del conocimiento al interior de la Organización CORONA y qué tantas brechas existen frente a Logística & Transporte CORONA por tratarse del negocio más joven y el de menor cantidad de trabajadores.

Para iniciar el análisis de la información, se hizo un recuento del marco teórico para entender qué es la gestión del conocimiento, cuándo nace, para qué se usa, cuáles son los máximos exponentes y cómo ha evolucionado en el tiempo. Se explicarán los modelos que exponen el proceso de creación del conocimiento a partir de autores como Revilla (1995) con los modelos tradicionales como “abajo-arriba”, “arriba-abajo” y “centro – arriba –abajo”.

También se mencionará el aporte realizado por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes revolucionaron el concepto de conocimiento cuando expresaron que este debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Se tratarán los procesos estratégicos para la gestión del conocimiento propuestos por Probst, Raub y Romhardt (2001) quienes destacan la importancia del conocimiento

para la competitividad de las organizaciones y orientan su desarrollo a la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos más eficaces.

Adicionalmente, se explicarán los seis elementos principales de la gestión del conocimiento para desarrollar un marco teórico que permita elaborar una metodología para determinar el estado de la gestión del conocimiento en las organizaciones: identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia.

En el capítulo siguiente se describen los resultados del estudio. Inicialmente se hace una descripción de las actividades de la empresa con los resultados financieros de los años 2007 a 2011 (proyectado) y posteriormente se hace la descripción de los resultados de las encuestas tomadas. En el último capítulo se encontrarán las conclusiones y recomendaciones para que Logística & Transporte CORONA aproveche las oportunidades que presenta en la gestión del conocimiento y al final sea usado como herramienta para optimizar la competitividad en sus actividades.

MARCO TEÓRICO

Al partir de una definición básica de Conocimiento para entender el campo de estudio al que se dedicará la investigación, se puede citar la definición dada por Wikipedia, en donde el conocimiento se establece como “hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o

práctica de un tema u objeto de la realidad". Este campo de estudio no es nuevo. Desde la antigua Grecia el conocimiento ocupó la mente de los grandes filósofos de la historia antigua. Es el caso de Platón en el diálogo Teeteto que en su parte final establece que el conocimiento está compuesto por creencias u opiniones verdaderas y justificadas. El conocimiento dio origen a la disciplina de la epistemología.

De acuerdo a Bernal (2007), autores como Drucker (1998), Toffler (2000), Quinn (2000), Reich (1997) y Castells (1999), reconocidos analistas de los cambios económicos y sociales de los últimos años, llaman la atención sobre la necesidad de entender el conocimiento como el recurso estratégico de la nueva sociedad.

No solo grandes pensadores de gestión empresarial tratan el tema de la sociedad del conocimiento. También lo hacen grandes organizaciones no gubernamentales que influyen y buscan el desarrollo de la sociedad. Es así que para la UNESCO (2005) los pilares de las sociedades del conocimiento son el acceso a la información, la libertad de expresión y la diversidad lingüística.

El término de sociedad de conocimiento fue usado por primera vez por Drucker (1969) quien le dio tanta importancia que estableció que el sector del conocimiento generaría la mitad del PIB a finales de los 70's y en 1974 estableció que era necesario generar una teoría económica que ubicara al conocimiento como la causa de la creación de riqueza. Afirmó que lo más importante era la productividad del conocimiento. Ya para

la década de los 90's resaltó la importancia no solo de tener el conocimiento sino de reproducirlo a través de la sistematización y organización.

Adicionalmente, Castells (2000) habla de la era de la información como un periodo histórico en donde las tecnologías digitales de información y comunicación emergen con una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana.

A medida que el mundo ha evolucionado, la ventaja competitiva de las empresas también lo ha hecho. De acuerdo a Porter (1985), la ventaja competitiva de una empresa reside en el coste inferior y la diferenciación. En la planeación estratégica de una empresa estos elementos siguen siendo prioridades. Sin embargo, el conocimiento ha entrado a ser un jugador importante en el panorama a tal punto que se afirma que es la fuente de ventaja competitiva y desempeño superior sostenible.

El conocimiento y la administración de las organizaciones

Desde el nacimiento de las organizaciones siempre ha existido un afán por perfeccionar los procesos. Las escuelas de la administración que iniciaron una evolución en la gestión organizacional son encabezadas por Taylor (1903) y Mayo (1926). Fue Taylor (1903) quien desarrolló la ciencia de la administración y quien propuso un enfoque científico para aumentar la productividad de los operarios a través del estudio de tiempos y movimientos para establecer los estándares de producción que debían ser alcanzados por los trabajadores.

Mayo (1926), por su parte, dedicó una parte de su vida a estudiar los efectos psicológicos que producían las condiciones físicas del trabajo en la productividad y demostró que los trabajadores no llegarán a los objetivos fijados si no son escuchados por parte de sus superiores. En este sentido, el conocimiento no hacia parte indispensable de la organización.

A partir de los años 80's surgieron varias corrientes de pensamiento que se enfocaron en la empresa y nacieron los primeros pensamientos sobre estrategia en donde sobresale Henry Mintzberg (1979, 1993) que desarrolla los fundamentos y la formación de estrategias, Peter Drucker (1980 – 1985) cuyo legado principal del pensamiento estratégico con la misión, visión y la planeación, Igor Ansoff (1979) quien desarrolló estrategias para penetrar mercados nuevos y Michael Porter (1980, 1985, 1987) quien desarrolló estrategias competitivas y matrices de análisis de las empresas e industrias.

Es en este punto cuando el mundo ha llegado a la sociedad de la información ya que los administradores son conscientes de la posesión de este recurso y tienen el reto de usarlo para generarle valor a sus organizaciones. Adicionalmente, surge la necesidad de buscar recursos que generen ventaja competitiva sostenible frente a los competidores.

Ya para la década de los 90's se inició la gestación de estrategias que veían a la empresa de forma holística. Este es el caso de la Gestión de Calidad Total que busca

generar en los procesos de planificar, organizar, controlar y liderar, el principio de calidad total en donde el mejoramiento continuo es el centro de los procesos.

Así mismo la reingeniería de los procesos entendida como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”* de acuerdo a Hammer y Champy (1995). Estas nuevas estrategias se basan en la gestión del conocimiento para lograr la optimización de los procesos y por lo tanto se refuerza la idea del conocimiento como ventaja competitiva.

A partir de los 90's se han formulado varios modelos que exponen el proceso de creación del conocimiento. Según De la Cruz (2003) quien cita a Revilla (1995) el conocimiento se genera a través de procesos de aprendizaje, siendo éste un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas, pudiendo definirse el aprendizaje individual como el proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad del individuo para realizar acciones efectivas.

De acuerdo al autor mencionado, existen dos procesos clásicos de administración para la creación de conocimiento: “abajo-arriba” y “arriba-abajo”. El modelo abajo-arriba sucede cuando los empleados de la base organizacional seleccionan información, la procesan y la transmiten hacia los directivos de la empresa, quienes procesan a su vez la información creando planes para sus subalternos.

Este modelo funciona en organizaciones planas y horizontales en donde la autonomía es la característica principal. Los directivos sirven como patrocinadores de empleados que tienen una visión empresarial, por lo tanto el conocimiento es creado por la base de la organización. Estos empleados operan de forma independiente y separada, prefiriendo trabajar solos. Por lo tanto hay poca interacción entre los integrantes de la organización.

En el segundo modelo “arriba – abajo”, los directores son los responsables de generar el conocimiento creando conceptos básicos para que los subalternos los apliquen. Estos lineamientos se convierten en las condiciones operacionales de los ejecutivos de niveles medios, quienes al final son los que deciden cómo se deben materializar estos lineamientos. Este es el proceso tradicional que funciona en organizaciones piramidales en donde se cree que los directivos son los únicos con capacidad de generar ideas y conocimiento y de difundirlas a través de la empresa.

Según este autor, estos dos modelos tradicionales pueden ser alternativas el uno del otro, pero ninguno de ellos es adecuado como proceso de administración de la creación de conocimiento. El modelo arriba – abajo provee una conversión parcial enfocándose solo en la combinación (explícito a explícito) y la interiorización (explícito a tácito). El modelo abajo – arriba lleva a cabo una conversión parcial concentrándose en la socialización (tácito a tácito) y la exteriorización (tácito a explícito). En ambos modelos a los ejecutivos de nivel medio no se les da reconocimiento ni relevancia.

Por último, se menciona el proceso de administración “centro-arriba-abajo” en donde el conocimiento es creado por los ejecutivos de niveles medios a través de un proceso de conversión en espiral que involucra tanto a los altos directivos como a los empleados de la línea frontal. Ellos operan como puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades de los negocios enfrentados por los trabajadores base.

Ya para mitad de los años 90's, surgieron autores como Nonaka y Takeuchi (1995) proponiendo un modelo de gestión del conocimiento que revolucionó este concepto en las organizaciones del mundo. Según Nonaka (1995) la creación del conocimiento debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

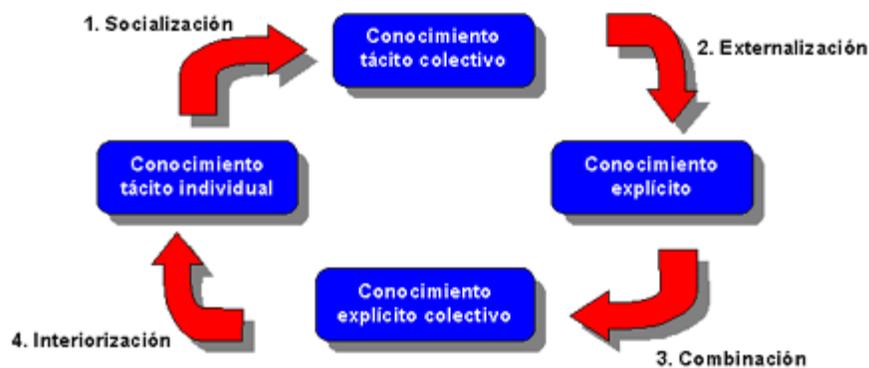
Para Nonaka y Takeuchi (1995) el modelo de generación de conocimiento se realiza mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico en un proceso de interacción de conocimiento tácito y explícito. Para Nonaka (1995) el conocimiento tácito es la “experiencia pura” de un individuo, es la “creencia en una verdad justificada”. El conocimiento explícito es aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido. Y la espiral describe las etapas del proceso de transformación del conocimiento tácito al explícito y viceversa.

En la primera etapa, la socialización, los conocimientos tácitos de un individuo se convierten en conocimientos tácitos para otros miembros de la micro comunidad, y esto

se obtiene a través de relaciones informales y de compartir experiencias por medio de presentaciones orales, documentos, manuales y tradiciones. En la segunda etapa, la externalización, el conocimiento tácito se vuelve en explícito para los demás, es decir, que se integra en la cultura de la organización.

La tercera etapa, la combinación, este nuevo conocimiento explícito se difunde, se discute, se rediseña y se modifica por medio de reuniones, conversaciones telefónicas, correos con la finalidad de organizarlos y clasificarlos en bases de datos para producir conocimiento explícito. La etapa final, la interiorización, transforma este conocimiento explícito en tácito, al poner en práctica las experiencias adquiridas de tal forma que se introduce en los mapas mentales de los miembros de la organización. Como se ve este proceso es dinámico y continuo.

Figura 1. Modelo de generación del conocimiento según Nonaka y Takeuchi.



Fuente: De La Cruz, M. (2003, octubre). La organización creadora del conocimiento. Gestipolis. Consultado el 29 de enero, 2011.

Disponible en: [//www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm)

En este orden de ideas, siguiendo el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), los modelos de gestión del conocimiento estarán basados en la difusión y socialización del conocimiento tácito a través de iniciativas que promuevan la comunicación entre los individuos que hacen parte de las organizaciones con el fin que su conocimiento se vuelva colectivo y en la codificación del conocimiento explícito. Este último proceso será apoyado en bases de datos o lo que se podría llamar en la actualidad la TIC, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad.

Los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento

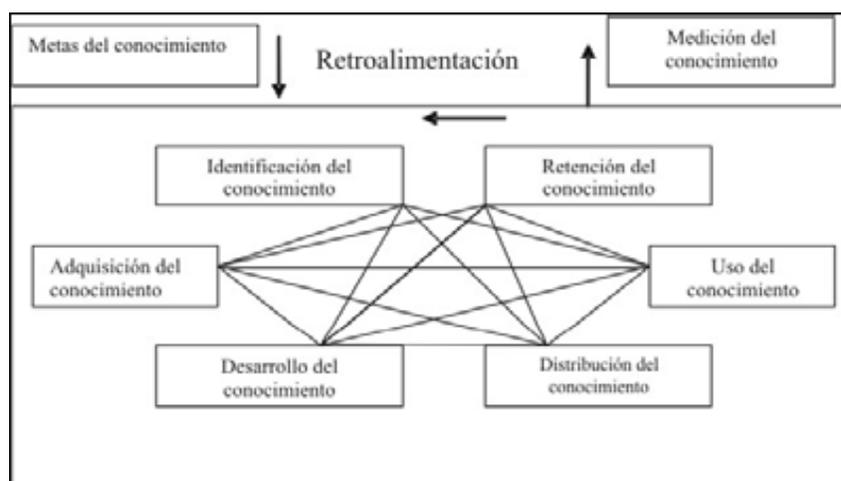
Para León, Ponjuán y Rodríguez (2006) la gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y la disposición a colocarlos a su servicio.

Para estos autores la gestión del conocimiento se soporta en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento en una organización. Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno.

Estos autores citan a Probst, Raub y Romhardt (2001) quienes destacan la importancia del conocimiento para la competitividad de las organizaciones y orientan su desarrollo a la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos más eficaces. En las palabras de estos autores: “el desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento mismo. También, abarca todas las actividades administrativas orientadas conscientemente a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización”.

Para los autores mencionados la gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica como lo muestra la siguiente figura.

Figura 2. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.



Fuente: *Probst G, Raub S Romhardt K . Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.*

1. Identificación del conocimiento: cada uno de los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades y experiencias. Para lograr la identificación de este conocimiento se deben desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. En este proceso es vital la actuación de las personas en la organización para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

Hay varias herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento y los mapas de fuentes del conocimiento.

2. Adquisición del conocimiento: el conocimiento, ya identificado, crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones a trabajar constantemente para renovar su conocimiento. Por tal motivo, la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

3. Desarrollo del conocimiento: consiste en desarrollar las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la empresa.

4. Distribución del conocimiento: Si se encuentran identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartirlo y distribuirlo. El conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

Este proceso se soporta en herramientas tecnológicas que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.

El conocimiento también se transfiere a través de la capacitación y desarrollo de actividades como eventos, foros, debates, etc. Estas técnicas contribuyen a mantener y transferir el conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo prive a la organización de un conocimiento que necesita.

5. Uso del conocimiento: para obtener una gestión efectiva del conocimiento se deben crear plataformas de conocimientos como intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, para incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento. Elementos de cada empresa como el estilo de dirección, las políticas y la cultura inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse

con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento y motivar a los miembros al aprendizaje constante.

6. Retención del conocimiento: este proceso es vital para mantener los esfuerzos descritos en los numerales anteriores. El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Es por este motivo que se debe conservar la información y los conocimientos por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.

Existen tres subprocesos: 1) identificar y seleccionar a las personas y los procesos que por su valor deben retenerse. 2) guardar la experiencia en forma apropiada 3) garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

Para estos autores, una alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de la organización, con independencia de su nivel de experiencia, y con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de los más experimentados a los más jóvenes. Así se minimizan los riesgos de pérdida de conocimiento.

7. Medición del conocimiento: el objetivo es evaluar en qué medida se cumplen los propósitos de conocimiento en la empresa. Los autores proponen dos fases para llevar

a cabo este proceso: una donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional y otra donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

Al tener un carácter intangible, la medición solo ofrece aproximaciones sobre el desempeño de este activo. Así lo decía Probst (2001) al afirmar que “La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”.

Elementos para determinar el estado de la gestión del conocimiento en las organizaciones

De acuerdo a Bernal (2007) quien cita a González y otros (2004), son seis los elementos principales de la gestión del conocimiento para desarrollar un marco teórico que permita elaborar una metodología para determinar el estado de la gestión del conocimiento en las organizaciones. De acuerdo con los respectivos autores estos elementos son: Identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia.

1. Identificación del conocimiento: las organizaciones manejan información relevante para su operación (competencia, clientes, proveedores, empleados, finanzas, etc.) que debe gestionarse de tal manera que el acceso sea efectivo e inmediato en cualquier situación. Para Bernal (2007) quien cita a varios autores identificar el conocimiento

consiste en saber qué información se requiere para enfrentarse a determinada situación. También hace referencia al medio para obtener la información.

Según León, Ponjuán y Rodríguez (2006) quienes citan a Probst, Raub y Romhardt (2001) la identificación del conocimiento es un proceso con un alto nivel de transparencia en el que los recursos humanos pueden orientarse en la organización y alcanzar un mayor acceso al entorno del conocimiento interno y externo. Este proceso es selectivo, porque la organización identifica sólo los conocimientos que son útiles. Para lograr la identificación de estos se deben desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos.

2. Transmisión del conocimiento: según León, Ponjuán y Rodríguez Calvo (2006) quienes citan a Probst, Raub y Romhardt (2001) compartir conocimiento es un proceso clave para que toda la organización pueda utilizar el conocimiento que se encuentra dentro o fuera de ella. Es un proceso dirigido a la distribución y transferencia del activo entre individuos, equipos o grupos específico de recursos humanos.

De acuerdo a Bernal (2007) quien cita la teoría de Senge (1999), el conocimiento organizacional se construye a través de grupos o de redes de conocimiento. Para este autor el aprendizaje se manifiesta en “un grupo de personas que expanden continuamente sus aptitudes para crear resultados que desean, donde se cultivan

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.”

Krackhard y Hanson (1997) citados por Riesco (2007) hacen énfasis en la importancia de las redes no formales en el proceso de transmisión del conocimiento. Los autores hablan de tres tipos de redes: Redes de orientación formadas por trabajadores que transmiten información técnica y ayudan a los demás a solucionar problemas, Redes de Confianza en donde los empleados se apoyan entre sí en momentos de crisis y comparten información política delicada y las Redes de comunicación conformadas por personas que regularmente conversan sobre temas laborales.

Beckman (1999) habla sobre los Centros de Expertos (COE) en donde se procesa el conocimiento extraído de la experiencia. En este sentido el COE se caracteriza por ser un lugar en donde se gestiona y mejora el conocimiento de un área específica, se crea y estandariza los métodos y prácticas propias del área, se comparte el conocimiento con el resto de COE y se intermedia en conflictos entre áreas.

Así mismo, en el COE se evalúa, apoya y capacita las competencias de las personas y se aprovecha el conocimiento recogido para delegar los trabajadores en los proyectos requeridos. En algunas empresas estos COE son entendidos como centros de excelencia.

El procedimiento en donde se comparten *“las mejores prácticas”* también es muy usado. Según Kleiner y Roth (1997) al compartir las mejores prácticas se transmiten los

secretos en la gestión de los grandes líderes de las industrias ya que se entiende que dichas prácticas no son exclusivas de una industria sino que se pueden aplicar a diferentes sectores.

Los autores establecen la visión de proceso como el marco de negocio común para compartir de esta forma el conocimiento. Así el *know how* del negocio no solo se centra en una persona sino que se comparte y se asegura dentro de las Organizaciones.

3. *Medios y tecnologías*: las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

De acuerdo con Bernal (2007) quien cita a Pavez (2000) “las Tecnologías de Información pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la Gestión del conocimiento, apoyando a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización”.

Según Riesco (2007), las tecnologías de información ayudan a construir redes de conocimiento abiertas y flexibles que relacionan canales y nodos y facilitan el flujo de información y conocimiento. Para que la gestión de conocimiento sea exitosa las

empresas deben contar con una mezcla de tecnologías de diversos campos. Entre estas se encuentran el almacenamiento de datos (datawarehouse), minería de datos (datamining), herramientas de trabajo en grupos (groupware), herramientas de flujo de trabajo (workflow), correo electrónico, telefonía móvil, PDA's, uso de internet en teléfonos, entre otros.

4. Toma de decisiones: según León, Ponjuán y Rodríguez Calvo (2006) la gestión del conocimiento crea las condiciones necesarias para que la información fluya en forma idónea sobre la base de un soporte tecnológico que facilite y agilice el flujo de la información y el conocimiento. Así, se facilita la toma de decisiones en función del cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la organización.

5. Cultura organizacional: para León, Ponjuán y Rodríguez Calvo (2006) un elemento indispensable para lograr la adecuada gestión del conocimiento es el desarrollo de los recursos humanos y de una cultura organizacional que exija un compromiso a todos los niveles. Para lograr esta característica, se requiere que esta esté fundamentada en una dimensión humana y que busque incrementar el aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, es necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización mediante la presencia de un liderazgo claro, la cooperación mutua y las comunidades de práctica.

Para estos autores la cultura organizacional debe estar enmarcada en la implementación de políticas que estimulen la capacitación, el aprendizaje y la motivación de cada miembro de la organización, y que cree las condiciones necesarias para que la información fluya sobre la base de un soporte tecnológico que agilice el flujo del conocimiento. Todo esto con el fin último de facilitar la toma de decisiones en función del cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la organización.

6. *Competitividad*: de acuerdo a Benki von Roth (2002) quien cita a Macintosh (1997) el ambiente competitivo actual ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Así mismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo, etc.

De acuerdo a Bernal (2007) quien cita a Ermine (2004) los objetivos de la Gestión del Conocimiento están relacionados con la competitividad a través de tres acciones: *capitalizar, compartir y crear*. En lo que se refiere a la cultura innovadora, la primera dirige las acciones de la organización: “saber de dónde se viene, en dónde se está y a dónde se quiere ir”. La Gestión del Conocimiento hace a una organización competitiva en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de la competencia y el mercado; las tendencias que surgen en el entorno, así como los conocimientos sobre

procesos técnicos, que le permiten hacer cambios rápidos e innovadores en los procesos o en el producto.

En este sentido, la gestión del conocimiento se basa en el uso de herramientas para transferir el conocimiento de todos los miembros de la organización de modo que pueda ser usado como un recurso disponible para todos y que se convierta en el motor de innovación y así mismo en la base de la ventaja competitiva de las empresas.

De acuerdo a Riesco (2007), la gestión del conocimiento se entiende como un diamante de cuatro aristas: estrategia, cultura de aprendizaje, tecnologías de la información y desarrollo del conocimiento. Es decir, “la gestión del conocimiento es un movimiento estratégico de primer orden que esconde la intención de obtener un mayor beneficio de los negocios; su puesta en marcha exige una cultura organizacional adecuada y el apoyo indispensable de las TIC. Su meta es facilitar el flujo y el desarrollo del conocimiento”

Así como se mencionó en los párrafos anteriores, la Gestión del conocimiento abarca una amplia gama de conceptos; sin embargo, se debe evitar caer en el error de enfocarse en solo una parte de los temas.

De acuerdo a Arbonés (2004) las asimilaciones erróneas pueden ser: gestión de la información, gestión del talento, gestión de competencias y capital intelectual. El primer enfoque pone su atención en el almacenamiento y el uso de la información, el enfoque

del talento solo reconoce el conocimiento de los empleados claves, el tercer enfoque toma a las competencias de los empleados como forma de gestionar el conocimiento y el último enfoque toma al capital intelectual como único conocimiento de la organización.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para definir las estrategias metodológicas que se aplicaron en el estudio de investigación, se tomó una frase de Gloria Pérez, quien la escribió en su libro *Investigación cualitativa: retos e interrogantes I*, de Editorial La Muralla: “Metodología proviene del griego, *metá*, a lo lardo de: *odós*, camino, y *lógos*, tratado. Es un conjunto de estratégicas, tácticas y técnicas que permitan descubrir, consolidar y refinar un conocimiento”. De esta forma, luego de reflexionar acerca de los pasos a seguir para reunir la información necesaria y construir la investigación, se decidió practicar la estrategia metodológica de triangulación, ya que al realizar encuestas se aplicaría una metodología cuantitativa y con las charlas con los empleados se usaría una metodología cualitativa. Al mezclar estas dos metodologías, la investigación se potencializa ya que no muestra una sola cara de la moneda, por el contrario, se puede identificar que si lo que diligenciaban en las encuestas era lo que realmente pensaban o si las llenaron por llenarlas.

Teniendo clara la metodología, se realizó el paso a paso: primero se contactó a la Gerente de Gestión Integral (Claudia Morón) para explicarle el propósito de la

investigación y la forma como se aplicaría en el negocio. Se definió que la encuesta y charlas cortas se debían realizar en las localidades de Cundinamarca donde había trabajadores de Logística & Transporte CORONA. Estas localidades fueron: Planta Madrid (Madrid, Cundinamarca), Planta Sopó (Sopó, Cundinamarca) y en el Centro Logístico de Operaciones (Mosquera, Cundinamarca). No se realizaron encuestas a los trabajadores que se encuentran en Cali, Medellín ni Cartagena, ya que Cundinamarca es una muestra representativa bastante buena, con empleados de todos los niveles y todas las áreas, que mostraría la realidad del negocio.

Se encuestaron a 157 empleados del negocio, siendo 7 directivos, 69 pertenecen a mandos medios y 81 operativos, obteniendo una muestra del 85% de los empleados de la compañía.

La encuesta era muy completa, con preguntas cerradas de selección múltiple, que fue proporcionada por el profesor César Bernal para la realización de la investigación. Al estar planteada de esta manera, permitió tener resultados concretos y cuantificables.

Para tener un estudio más completo, a demás de las encuestas propuestas por el profesor, hubo un acercamiento a los empleados con charlas cortas e informales, donde expresaron un poco más de la aplicación de la gestión de conocimiento en el negocio.

Por último, para entender un poco más la realidad de este negocio y tener un marco comparativo, se estudiaron los diferentes modelos y herramientas de gestión del conocimiento existentes en el grupo CORONA y sus 10 negocios restantes.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: LOGÍSTICA & TRANSPORTE CORONA

Despachadora Internacional de Colombia S.A.S, razón social por la cuál se conoce a la empresa Logística & Transporte CORONA, hace parte de la Organización CORONA y cuenta con 13 años de experiencia en el área logística. Actualmente la empresa cuenta con 272 trabajadores, de los cuales 184 trabajan en Cundinamarca (Bogotá, Madrid, Funza, Sopó), 60 en Medellín, 12 en Cali y 16 en Cartagena.

El desarrollo del talento humano es la base para el logro de los resultados de esta unidad de negocio, donde el aprendizaje y desarrollo de las personas se constituye como uno de los pilares más importantes para cumplir con las estrategias planteadas.

Los principales clientes de la compañía son los negocios del Grupo CORONA, a quienes les transportan, almacenan, despachan, importan y movilizan sus diferentes productos cerámicos y materiales de construcción. Es la mejor opción para el grupo, siendo el operador logístico más competitivo, además de los precios favorables que manejan, generando ahorros para los diferentes negocios de la Organización. Actualmente Logística & Transporte CORONA está abriendo sus servicios a terceros,

buscando generar sinergias para optimizar sus servicios al interior de la Organización CORONA.

La empresa es reconocida por el cuidado del medio ambiente a través del control de CO2 de los vehículos y su compromiso social con los trabajadores y proveedores, dentro de los cuales se encuentran Coltanques, Saferbo, Transportes y CIA por la parte de transporte, el proveedor de aduanas en Buenaventura y por la parte logística los que rentan las montacargas y las dos cooperativas que proveen los servicios de mano de obra: manantiales y coopres.

La empresa opera desde 7 centros de Gestión: 2 en Medellín, 3 en Bogotá, 1 en Cartagena y 1 en Cali.



Logística & Transporte CORONA ofrece servicios logísticos que brindan soluciones integrales a sus clientes, permitiéndoles obtener beneficios en su negocio, logrando ser más competitivos en su diaria labor, ampliando su productividad.

Los Servicios son prestados a través de asesoría, contratación y ejecución de operaciones.

Actualmente se cuenta con un portafolio de servicios integral que se ajusta a las necesidades de cada cliente en cada una de sus operaciones: Transporte, Operación Logística y Comercio Exterior.

OPERACIÓN LOGISTICA

Servicios

- ✓ Recepción de producto.
- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Gestión y administración de inventarios.
- ✓ Alistamiento.
- ✓ Despachos.

Servicios de valor agregado:

- ✓ Embalaje y empaque.
- ✓ Rotulados y marcación con códigos de barra

- ✓ Revisión de producto.
- ✓ Centros de consolidación y desconsolidación de carga (crossdocking)
- ✓ Visión global del inventario.
- ✓ Logística en reversa
- ✓ Picking
- ✓ Kitting

Ventajas competitivas

- ✓ Calidad en las condiciones y procesos de almacenamiento.
- ✓ Estanterías y equipos de alta calidad para el manejo de la mercancía.
- ✓ Seguridad y vigilancia privada las 24 horas y/o CCTV.
- ✓ Horarios extendidos.
- ✓ Informes periódicos e inventarios que garantizan el control sobre la mercancía.
- ✓ Manejo de inventario soportado con tecnología WMS.

Para la operación, cuentan con personal de bodega calificado y con las disposiciones según requerimientos acordados con el cliente.

TRANSPORTE

Servicios a la carga.

- ✓ Transporte de carga masivo y semi masivo a nivel nacional
- ✓ Entregas domiciliarias

- ✓ Distribución Urbana
- ✓ Transporte materias primas

Servicios de valor agregado

- ✓ Indicadores de Gestión
- ✓ Digitalización de cumplidos de entrega.
- ✓ Seguimiento carga online (SISTRACK)

COMERCIO EXTERIOR

Agenciamiento aduanero

- ✓ Negociación con proveedores de servicio (puertos, ZF y operadores Logísticos)
- ✓ Agenciamiento en puertos y fronteras.
- ✓ Procesos aduaneros para importaciones y exportaciones.

Sus principales competidores son: Logística Sánchez Polo, Almaviva, El Popular, Almagran, Panalpina y DHL.

A continuación se encuentran los resultados financieros de los últimos 4 años y la proyección para 2011:

Tabla. Resultados financieros de los últimos 4 años y la proyección para 2011:

ESTADO DE RESULTADOS (COP\$)	2007	2008	2009	2010	2011p
Ingresos Operacionales	6.588.000.000	12.622.625.673	19.827.003.526	28.956.785.227	37.492.601.189
Costos			16.173.817.453	24.911.343.282	30.455.659.428
UTILIDAD BRUTA	6.588.000.000	12.622.625.673	3.653.186.073	4.045.441.945	7.036.941.761
Gastos Operacionales	6.317.000.000	12.356.137.065	3.423.842.776	3.846.710.634	6.905.020.896
UTILIDAD OPERACIONAL	271.000.000	266.488.608	229.343.297	198.731.311	131.920.865
Gastos Financieros	165.000.000	315.095.993	269.013.986	267.661.776	240.000.000
Otros Ingresos	101.000.000	102.107.638	119.622.636	162.345.720	180.000.000
Otros Gastos	13.000.000	36.333.050	13.379.165	13.813.640	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	194.000.000	17.167.203	66.572.782	79.601.615	71.920.865
IMPUESTOS	190.000.000	50.472.354	59.096.336	27.860.565	21.576.260
UTILIDAD NETA	4.000.000	-33.305.151	7.476.446	51.741.050	50.344.606
Depreciaciones	73.000.000	199.891.446	275.560.032	153.313.839	164.457.856
Amortizaciones	88.000.000	138.756.943	639.208.978	198.824.035	199.481.689
Cargos que no son efectivo	161.000.000	338.648.389	914.769.010	352.137.874	363.939.545

Indicadores Financieros

Margen Bruto %	100%	100%	18%	14%	19%
Margen Operacional %	4%	2%	1%	1%	0%
EBITDA	432.000.000	605.136.997	1.144.112.307	550.869.185	495.860.410
Margen EBITDA %	7%	5%	6%	2%	1%
Margen Neto %	0%	0%	0%	0%	0%

Crecimiento de las principales cuentas

Ingresos Operacionales		92%	57%	46%	29%
Costos				54%	22%
Utilidad Bruta		92%	-71%	11%	74%
Gastos Operacionales		96%	-72%	12%	80%
Ebitda		40%	89%	-52%	-10%

A partir de 2009, por comentario de la revisoría fiscal, se hicieron cambios en la política contable. Como se observa antes solo se registraban gastos operacionales mientras que a partir de 2009, cuando nacieron los centros logísticos, se empezó hacer la distinción entre costos operacionales y gasto operacionales. Es así que el margen bruto pasó de ser 100% (porque no se registraban costos) en 2007 y 2008 a 18% en 2009, 14% en 2010 y en 2011 se espera tener un 19%.

Se proyecta que el crecimiento de los costos esté controlado para el 2011 debido a programas de reducción de costos propuestos en el presupuesto. Por tal motivo se ve un incremento de 5 puntos en el margen bruto.

El margen operacional ha tenido una tendencia decreciente debido al incremento en mayor proporción de los costos y gastos frente al crecimiento de los ingresos. En 2011 los gastos operacionales crecerán casi el doble de 2010 debido al impacto del 4 X 1000, gastos de viaje adicionales por la apertura de nuevos centros logísticos y nivelación de la nómina a salarios del mercado.

El punto más alto del EBITDA fue en 2009 ya que se registraron amortizaciones y depreciaciones importantes con respecto al resto de años debido a la depreciación y amortización acelerada aplicada en ese periodo. En 2010 y 2011 (proyectado) este indicador se contrae debido al mismo crecimiento de costos y gastos. Sin embargo, están generando dinero ya que en 2010 el Ebitda fue de \$551MM y en 2011 se espera contar con \$496MM.

Es importante destacar que Logística & Transporte CORONA S.A.S fue concebida como una empresa que generaría ahorro a las demás unidades de negocio de CORONA y por lo tal no tendría utilidades importantes.

Balance General 2007- 2011

BALANCE GENERAL	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA E INVERSIONES TEMPORALES	31.000.000	356.947.229	329.036.196	1.589.126.330	100.000.000
CARTERA NETA CLIENTES	9.323.000.000	11.259.859.592	9.840.540.900	15.929.099.950	16.566.263.948
CTERA BRUTA	9.323.000.000	11.259.859.592	9.840.540.900	15.929.099.950	16.566.263.948
PROVISIÓN		0			
ANTICIPOS	767.912.134	1.395.980.276	1.861.312.928	4.756.082.392	1.768.581.794
ANTICIPO DE IMPUESTOS	495.000.000	898.502.504	1.459.636.267	3.176.878.565	1.368.581.794
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	159.912.134	213.913.050	358.202.031	1.524.961.202	400.000.000
CARGOS DIFERIDOS BRUTOS (INCLUYE LICENCIAS)	113.000.000	283.564.722	43.474.630	54.242.625	0
AMORTIZACIÓN ACUMULADA		0	0		
OTROS	137.200.788	186.421.560	176.808.299	119.662.344	90.000.000
CRÉDITOS EMPLEADOS	123.200.788	168.341.315	44.281.286	56.558.054	60.000.000
DEPÓSITO EN GARANTÍA		0	0	0	0
ÓTRAS CUENTAS POR COBRAR	14.000.000	18.080.245	132.527.013	63.104.290	30.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.259.112.922	13.199.208.657	12.207.698.323	22.393.971.016	18.524.845.742
ACTIVO NO CORRIENTE					
INVERSIONES PERMANENTE Y EN FILIALES					
ACTIVO FIJO NETO	434.000.000	250.658.335	212.064.745	166.715.822	1.160.257.966
ACTIVO FIJO BRUTO	979.000.000	991.601.943	1.064.759.930	1.149.774.421	2.307.774.421
DEPRECIACION ACUMULADA	-545.000.000	-740.943.608	-852.695.185	-983.058.599	-1.147.516.455
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	328.000.000	208.905.970	234.507.420	118.221.988	75.221.988
DIFERIDOS/LICENCIAS BRUTOS		726.237.053	614.578.276	933.169.568	1.133.169.568
AMORTIZACIÓN ACUMULADA		-119.347.257	-312.883.700	-451.951.341	-651.433.030
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	762.000.000	1.066.454.101	748.266.741	766.156.037	1.717.216.492
TOTAL ACTIVO SIN VALORIZACIONES	11.021.112.922	14.265.662.758	12.955.965.064	23.160.127.053	20.242.062.234
TOTAL ACTIVO	11.021.112.922	14.265.662.758	12.955.965.064	23.160.127.053	20.242.062.234
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
DEUDA FINANCIERA	30.000.000	1.095.031	0	0	0
PROVEEDORES			0	0	0
PASIVOS LABORALES	207.000.000	419.405.618	543.387.821	664.867.901	662.386.798
IMPUESTOS POR PAGAR	239.000.000	255.449.292	159.912.518	100.926.612	300.000.000
CUENTAS POR PAGAR	8.180.000.000	11.216.556.206	9.708.858.147	19.558.612.395	16.479.741.684
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	1.864.498	207.522.362	486.130.999	400.000.000
OTROS PASIVOS DE CORTO PLAZO	3.000.000	42.484.342	-1	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.659.000.000	11.936.854.987	10.619.680.847	20.810.537.907	17.842.128.482
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO			0	0	0
OTROS PASIVOS	319.000.000	319.000.000	319.000.000	319.000.000	319.000.000
TOTAL PASIVO	8.978.000.000	12.255.854.987	10.938.680.847	21.129.537.907	18.161.128.482
PATRIMONIO					
CAPITAL	763.820.000	763.820.000	763.820.000	763.820.000	763.820.000
RESERVAS	480.963.076	484.963.076	484.963.076	459.134.371	459.134.371
RESERVA LEGAL	81.595.834	81.595.834	81.595.834	82.343.478	82.343.478
RESERVAS ESTADUTARIAS Y OCASIONALES	399.367.242	403.367.242	403.367.242	376.790.893	376.790.893
REVALORIZACION PATRIMONIAL	794.329.846	794.329.846	794.329.846	794.329.846	794.329.846
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES			-33.305.151	0	13.304.929
UTILIDAD EJERCICIO	4.000.000	-33.305.151	7.476.446	13.304.929	50.344.606
SUPERAVIT VALORIZACIÓN					
TOTAL PATRIMONIO	2.043.112.922	2.009.807.771	2.017.284.217	2.030.589.146	2.080.933.752
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO CON VALORIZACIONES	11.021.112.922	14.265.662.758	12.955.965.064	23.160.127.053	20.242.062.234
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO SIN VALORIZACIONES	11.021.112.922	14.265.662.758	12.955.965.064	23.160.127.053	20.242.062.234

Con respecto al Balance General, la cuenta que más pesa dentro de sus activos es la cartera. Sin embargo esto no es problema ya que su indicador de rotación de cartera estaba en 32 días durante el 2010, siguiendo la misma tendencia histórica. Le sigue en importancia los activos fijos que se han venido incrementando a razón de 7% entre

2008 a 2010 y se espera doblar en 2011 debido a adquisición de camiones y apertura de nuevos centros logísticos.

La empresa tiene un pasivo sano ya que no tiene deuda ni a corto ni a largo plazo. La cuenta que más pesa dentro de los pasivos son las cuentas por pagar que entre 2008 y 2009 decrecieron en un 13% y entre 2009 y 2010 se duplicaron esperando tener una caída de -16% a cierre de 2011.

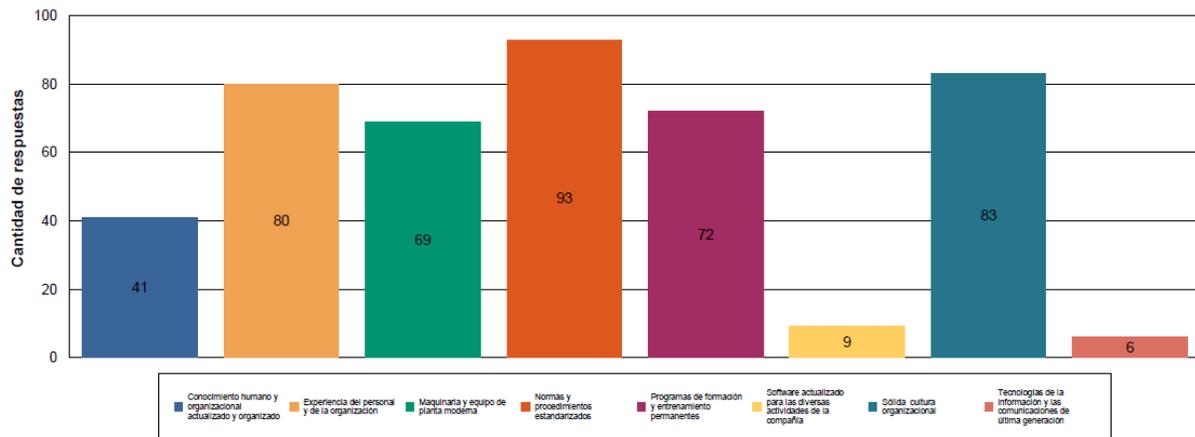
Logística & Transporte CORONA tiene un capital de \$764MM, unas reservas de \$459MM y una revaloración patrimonial de \$794MM.

Por último, la empresa cuenta con la certificación de calidad ISO9001 versión 2000, otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, para el área de transporte. También cuenta con la certificación BASC para el área de transporte, operaciones logísticas y agenciamiento aduanero.

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

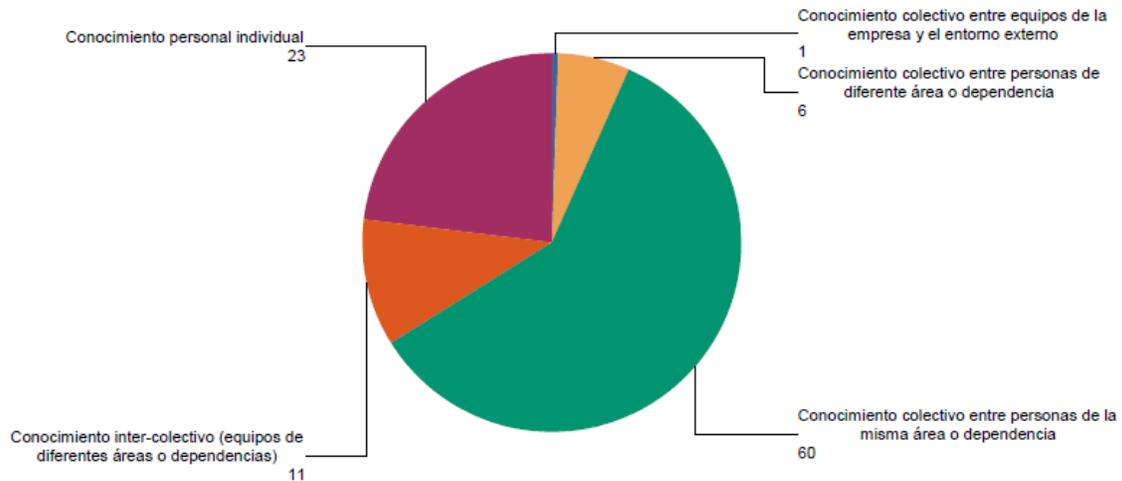
A continuación se describen los resultados obtenidos de la tabulación de las 157 encuestas aplicadas a empleados administrativos y operativos de la empresa.

Tabla 1. Aspectos de conocimiento que se considera que posee la empresa



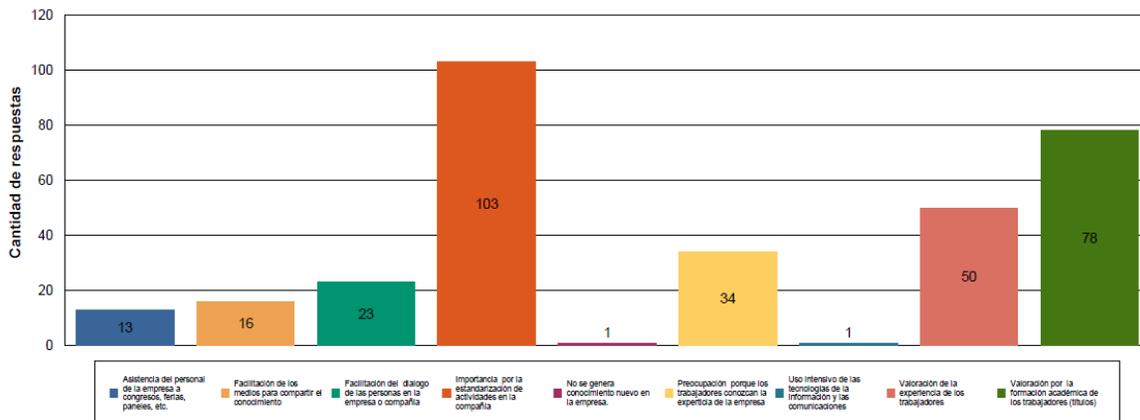
Cuando se les preguntó a los encuestados sobre los aspectos de conocimiento que se considera posee la empresa, 93 personas contestaron que la organización tiene conocimiento en normas y procedimientos estandarizados, 83 mencionaron la sólida cultura organizacional, 80 destacaron la experiencia del personal y de la organización, 72 resaltaron los programas de formación y entrenamiento permanentes, 69 hablaron sobre la maquinaria y equipo de planta moderna, 41 mencionaron el conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado, 9 seleccionaron el software actualizado para las diversas actividades de la compañía y 6 destacaron las tecnologías de la información y las comunicaciones de última generación.

Tabla 2. Categorías del conocimiento a las que se da mayor importancia



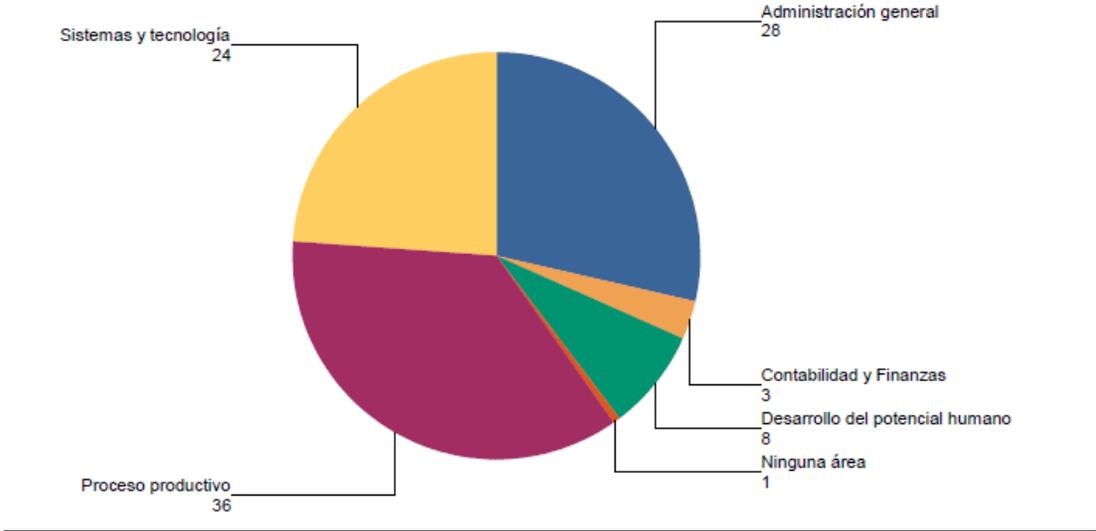
El 60% de los encuestados le da mayor importancia al conocimiento colectivo entre personas de la misma área o dependencia, el 23% al conocimiento personal individual, el 11% al conocimiento intercolectivo, el 6% al conocimiento entre personas de diferente área o dependencia y el 1% al conocimiento colectivo entre equipos de la empresa y el entorno externo.

Tabla 3. Aspectos importantes para el desempeño laboral en la compañía



Con respecto al enunciado sobre los aspectos importantes para el desempeño laboral, 103 personas resaltaron la importancia por la estandarización de las actividades de la compañía, 78 encuestados respondieron sobre la valoración por la formación académica de los trabajadores, 50 empleados encuestados destacaron la valoración de la experiencia de los trabajadores, 34 individuos seleccionaron la preocupación porque los trabajadores conozcan la experticia de la empresa, 23 mencionaron la facilitación del dialogo de las personas, 16 hablaron sobre la facilitación de los medios para compartir el conocimiento, 13 encuestados escogieron la asistencia del personal de la empresa a congresos, ferias paneles, 1 persona seleccionó el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y 1 estableció que no se genera conocimiento nuevo en la empresa.

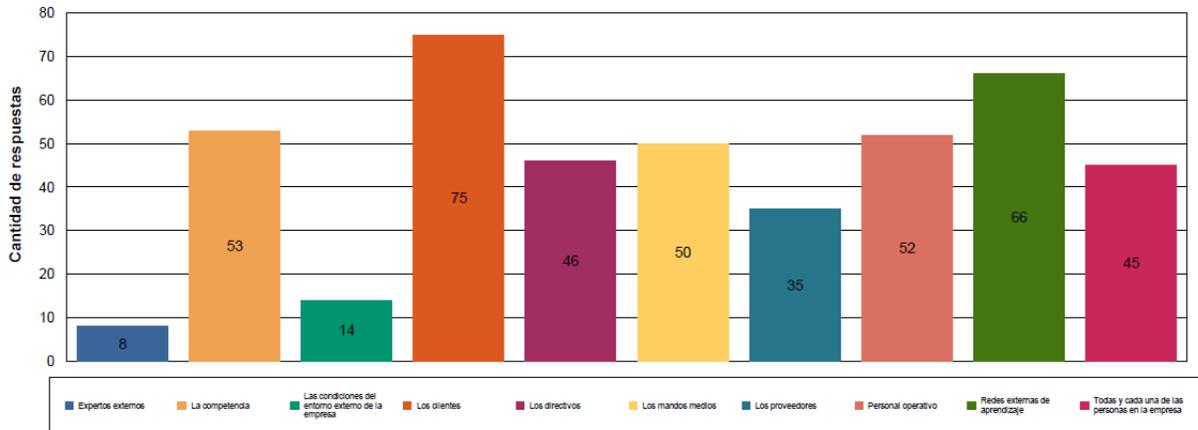
Tabla 4. Áreas que más aportan conocimiento a la empresa



A la pregunta realizada sobre cuáles son las áreas que más aportan conocimiento a la empresa, el 36% piensa que es el proceso productivo, 28% opina que es la

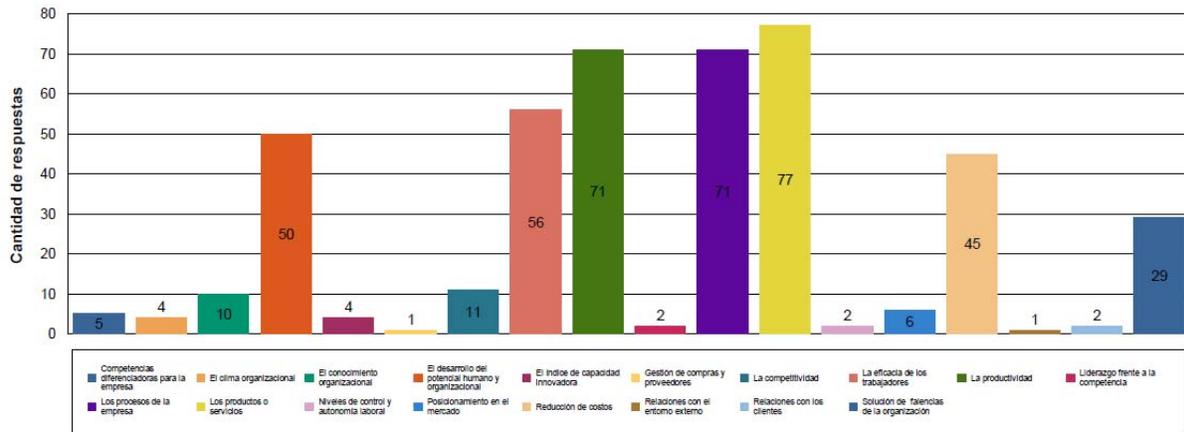
administración general, 24% manifiesta que es sistemas y tecnología, 8% piensa que es desarrollo del potencial humano y 3% contabilidad y finanzas.

Tabla 5. Principales fuentes de conocimiento para la empresa



A la pregunta realizada sobre las principales fuentes de conocimiento de la empresa, 75 personas seleccionaron los clientes, 66 optaron por redes externas de conocimiento, 53 empleados escogieron la competencia, 52 individuos seleccionaron al personal operativo, 50 personas resaltaron al mando medio, 46 establecieron a los directivos, 45 hablaron de todas y cada una de las personas de la empresa, 35 optaron por los proveedores, 14 encuestados destacaron las condiciones del entorno externo de la empresa y 8 mencionaron los expertos externos.

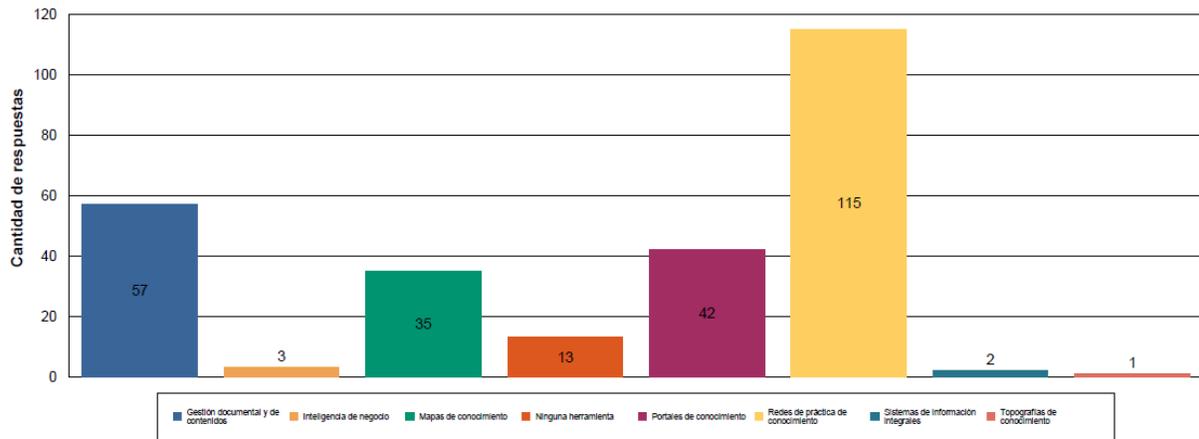
Tabla 6. Mejoras en la empresa resultado del uso y creación de conocimiento



Con respecto a las mejoras en la empresa resultado del uso y creación del conocimiento, 77 encuestados resaltaron que los productos o servicios mejoraron como resultado del uso y creación del conocimiento, 71 personas resaltaron la mejoría en los procesos de la empresa, 71 empleados destacaron la optimización en la productividad, 56 individuos mencionaron la mejoría en la eficacia de los trabajadores, 50 resaltaron el mejor desarrollo del potencial humano y organizacional, 45 mencionaron la reducción de costos, 29 personas hablaron sobre la solución de falencias de la organización.

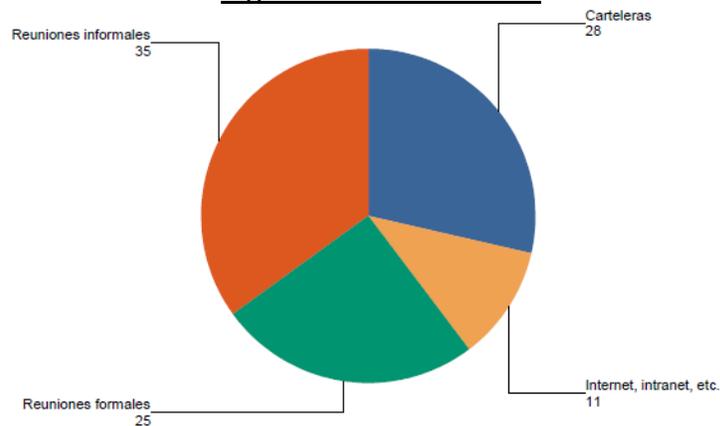
Los procesos que menos se mejoraron fueron las relaciones con el entorno exterior, la gestión de compras y proveedores, los niveles de control y autonomía laboral, el liderazgo frente a la competencia, las relaciones con los clientes, el índice de capacidad innovadora, el clima organizacional, las competencias diferenciadoras para la empresa, el conocimiento organizacional y la competitividad.

Tabla 7. Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa



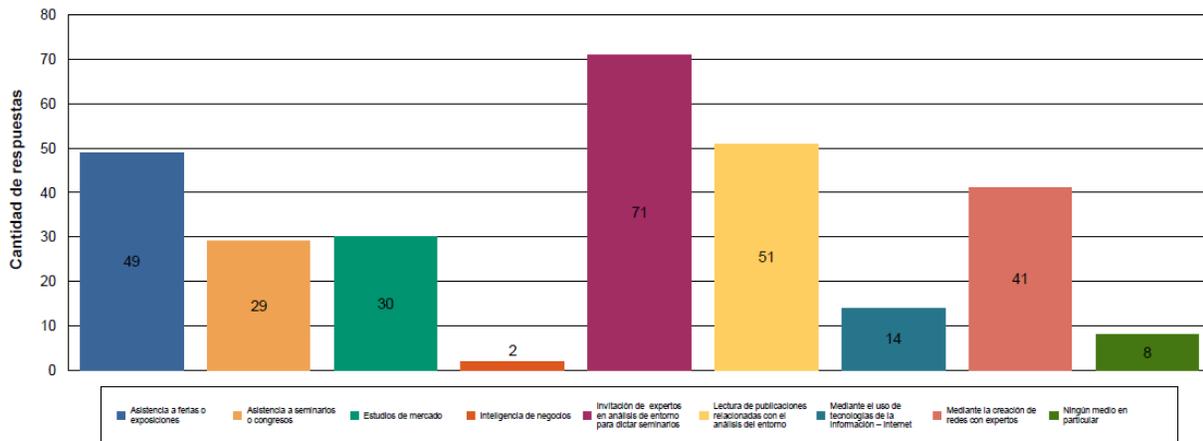
115 encuestados consideran que las redes de práctica de conocimiento son las más utilizadas, 57 empleados resaltan a la gestión documental y de contenidos como la más usada, por su parte 42 individuos piensan que los portales de conocimiento son los más usados, 35 personas optaron por los mapas de conocimiento, 13 no conocía ninguna herramienta, 3 mencionaron a la inteligencia del negocio, 2 escogieron los sistemas de información integrales y 1 persona seleccionó las topografías del conocimiento.

Tabla 8. Medios que más utiliza la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados



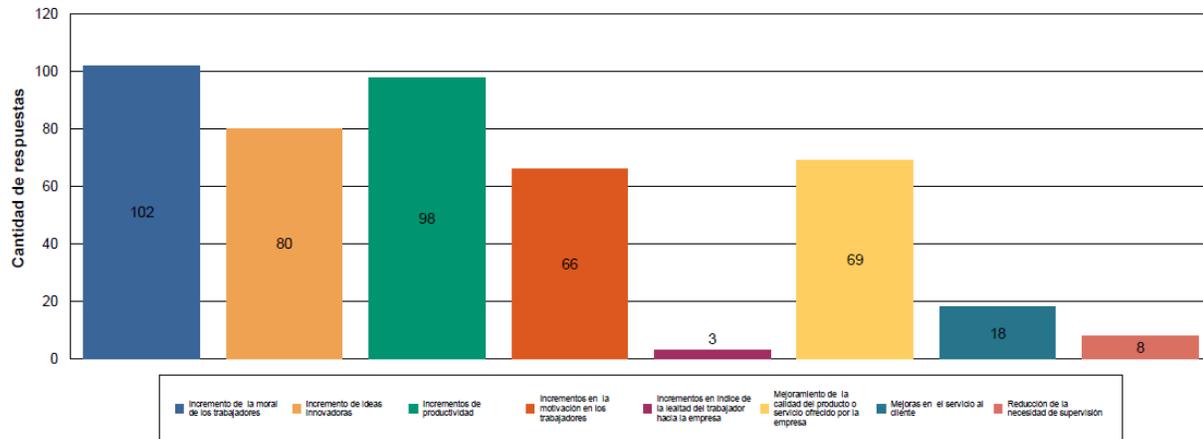
El 35% de los encuestados manifiesta que las reuniones informales son el medio más importante para comunicar los resultados de la empresa, el 28% opina que son las carteleras, 25% piensa que sucede en las reuniones formales y el 11% opina que se hace a través del uso de internet, intranet, etc.

Tabla 9. Medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno de la empresa



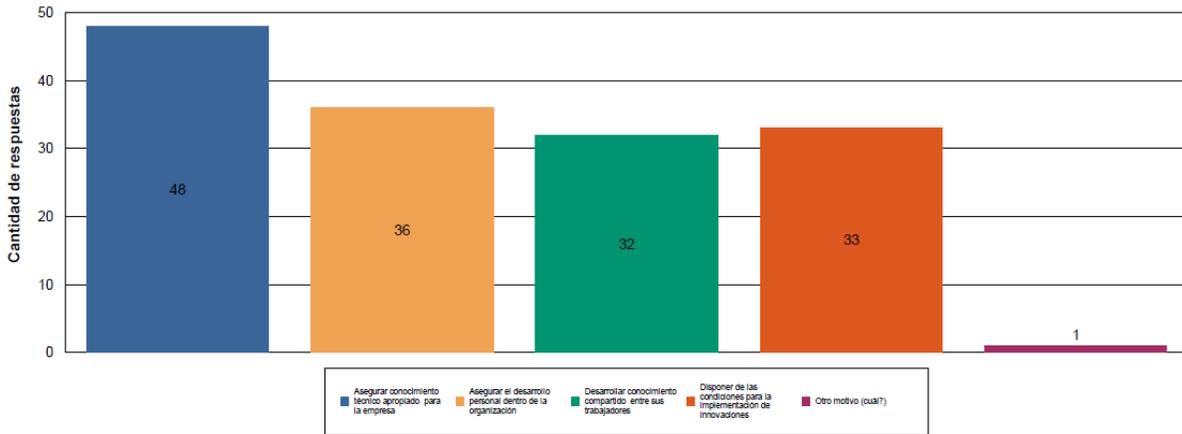
A la pregunta sobre el medio que más utiliza la organización para conocer el entorno de la empresa, 71 personas respondieron que el más usado es la invitación de expertos en análisis de entorno para dictar seminarios, 51 seleccionaron la lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno, 49 resaltaron la asistencia a ferias y exposiciones, 41 individuos mencionaron la creación de redes con expertos, 30 hablaron sobre estudios de mercado, 29 opinan que es la asistencia a seminarios o congresos, 14 empleados seleccionaron el uso de tecnologías la información (internet), 8 no escogió ningún medio en particular y 2 optaron por la inteligencia de negocios.

Tabla 10. Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación de la empresa



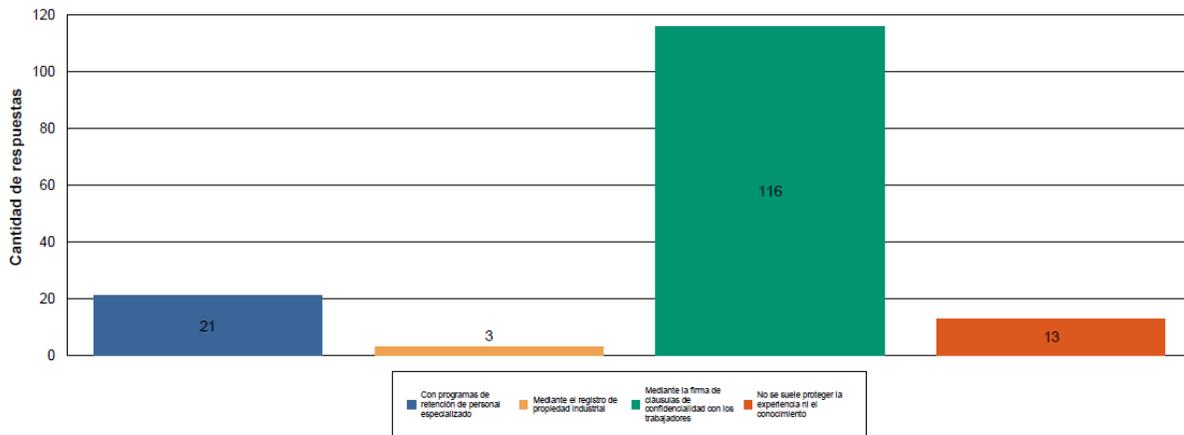
Se pregunto sobre qué piensan los empleados encuestados con respecto a los aspectos que en dónde más se reflejan la capacitación dada por la organización, y 102 personas resaltaron que se refleja en el incremento de la moral de los trabajadores, 98 encuestados destacaron el incremento en la productividad, 80 personas mencionaron el incremento de las ideas innovadoras, 69 pensaron en el mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido, 66 resaltaron el incremento en la motivación de los trabajadores, 18 seleccionaron las mejoras en el servicio al cliente, 8 empleados opinaron sobre la reducción de la necesidad de supervisión y 3 escogieron el incremento en el índice de lealtad del trabajador hacia la empresa.

Tabla 11. Principal objetivo de la capacitación



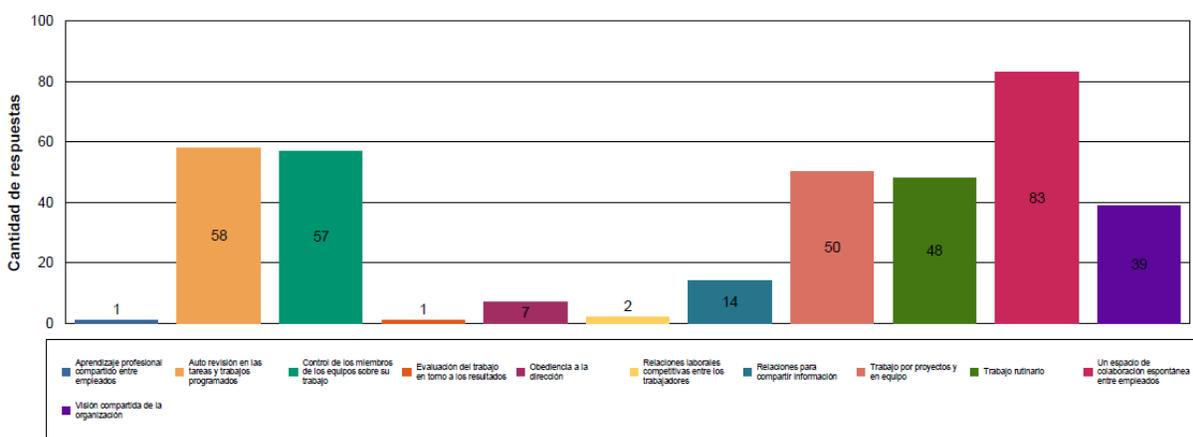
48 personas opinan que el principal objetivo de la capacitación es asegurar conocimiento técnico apropiado para la empresa, 36 personas creen que es para asegurar el desarrollo personas dentro de la organización, 33 individuos manifiestan que es para disponer de las condiciones para la implementación de innovaciones y 32 empleados opinan que es para desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores.

Tabla 12. Medios utilizados para proteger el conocimiento de la empresa



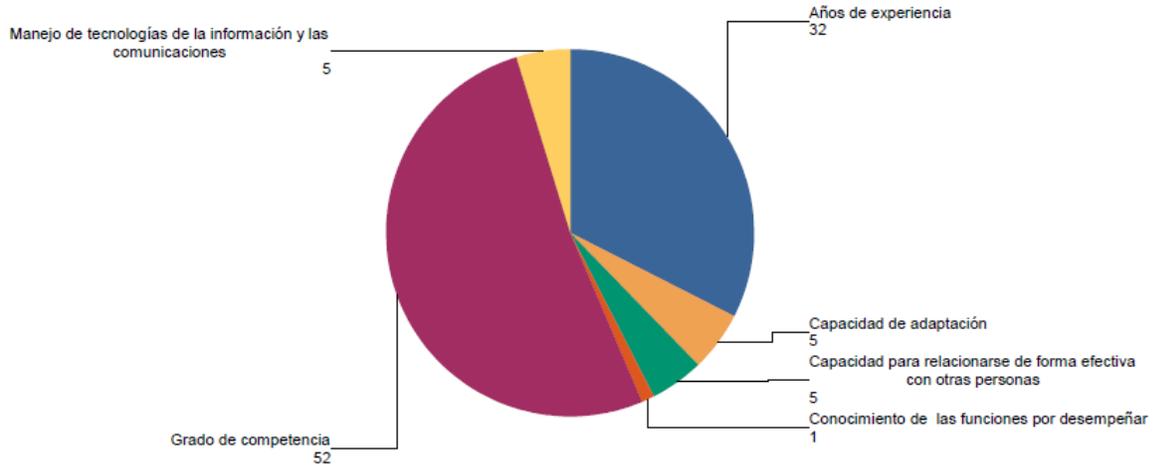
116 personas encuestadas opinan que el medio para proteger el conocimiento de la compañía es mediante la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores, 21 empleados resaltaron los programas de retención de personal especializados, 13 encuestados opinan que no se protege el conocimiento ni experiencia y 3 opinan que mediante el registro de propiedad industrial.

Tabla 13. Rasgos que identifican la cultura de trabajo en la empresa



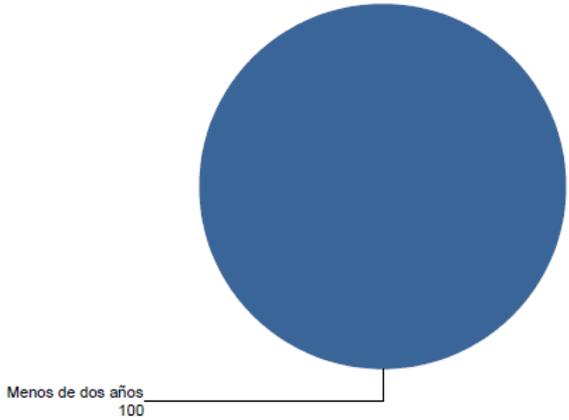
83 personas consideran que el espacio de colaboración espontánea entre empleados es el rasgo que identifica la cultura de trabajo de la compañía, 58 empleados consideran que es la auto-revisión en las tareas y trabajos programados, 57 encuestados escogieron el control de los miembros de los equipos sobre su trabajo, 50 resaltaron el trabajo por proyectos y en equipo, 48 empleados piensan que es el trabajo rutinario, 39 mencionaron la visión compartida de la organización, 14 escogieron las relaciones para compartir información, 7 piensan que es la obediencia a la dirección, 2 mencionaron las relaciones laborales competitivas entre los trabajadores, 1 persona estableció que es la evaluación del trabajo en torno a los resultados y 1 piensa que es el aprendizaje profesional compartido entre empleados.

Tabla 14. Rasgos de las personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral



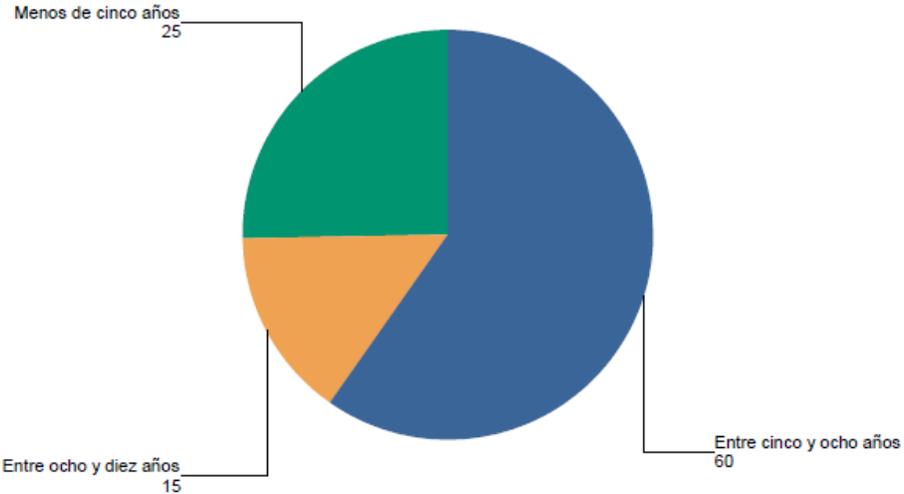
Con respecto a los rasgos de las personas que se considera más importante para el desempeño laboral, 52% de las personas que participaron en la encuesta opina que el grado de competencia es el más importante, 32% manifiesta que son los años de experiencia, 5% opina que es el manejo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, 5% capacidad de adaptación, 5% capacidad para relacionarse de forma efectiva con otras personas y 1% conocimiento de las funciones por desempeñar.

Tabla 15.1 Grado de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo no directivo en la empresa



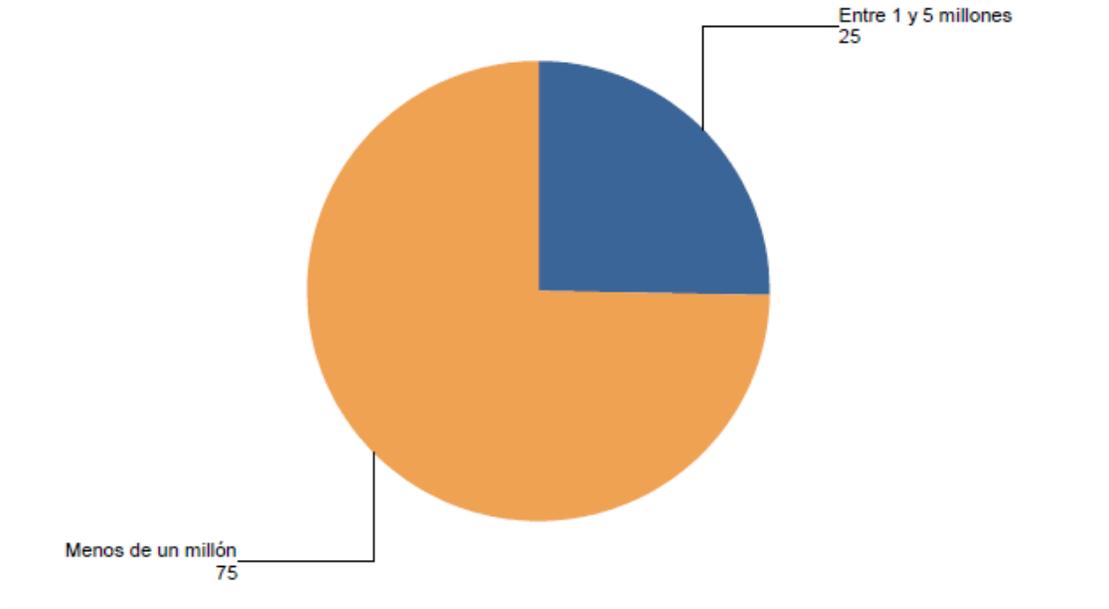
El 100% de los encuestados opina que es requerido menos de dos años de experiencia para ocupar un cargo no directivo en la organización.

Tabla 15.2 Grado de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo directivo en la empresa



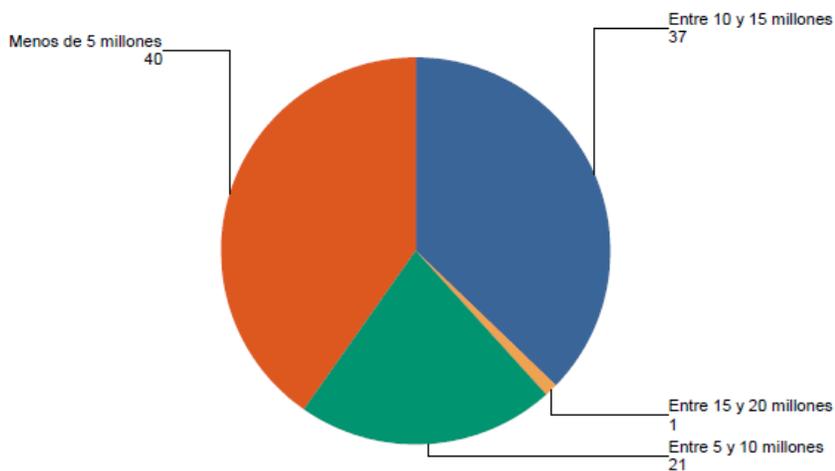
De los encuestados, el 60% piensa que se debe tener entre cinco y ocho años de experiencia para ocupar un cargo directivo, el 25% opina que se requieren menos de cinco años y el 15% manifiesta que se requiere entre ocho y diez años de experiencia.

Tabla 16.1 Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa para un cargo no directivo



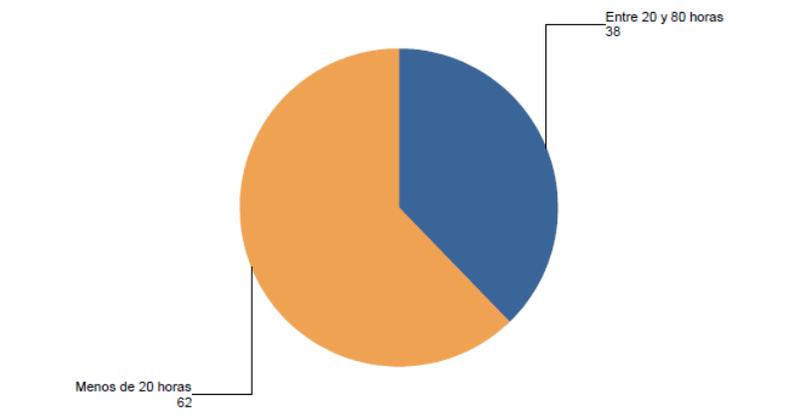
Con respecto a la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa para un cargo no directivo, el 75% de los entrevistados opina que se destinan menos de un millón de pesos y el 25% piensa que la inversión oscila entre 1 y 5 millones de pesos.

Tabla 16.2 Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa para un cargo directivo



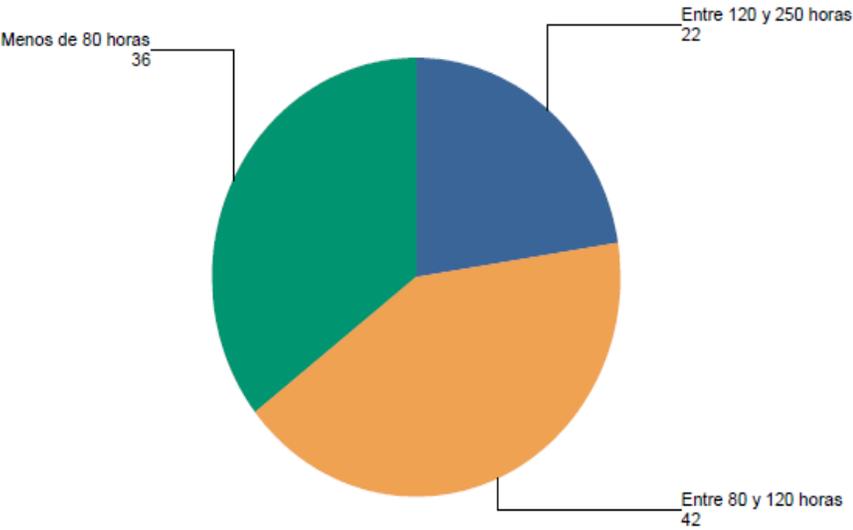
Cuando se les preguntó sobre la inversión dirigida a los cargos directivos, el 40% manifestó que se invierten menos de 5 millones de pesos, el 37% opina que el rango va entre 10 y 15 millones, el 21% piensa que está entre 5 y 10 millones y el 1% entre 15 y 20 millones.

Tabla 17.1 Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en la empresa en un cargo no directivo



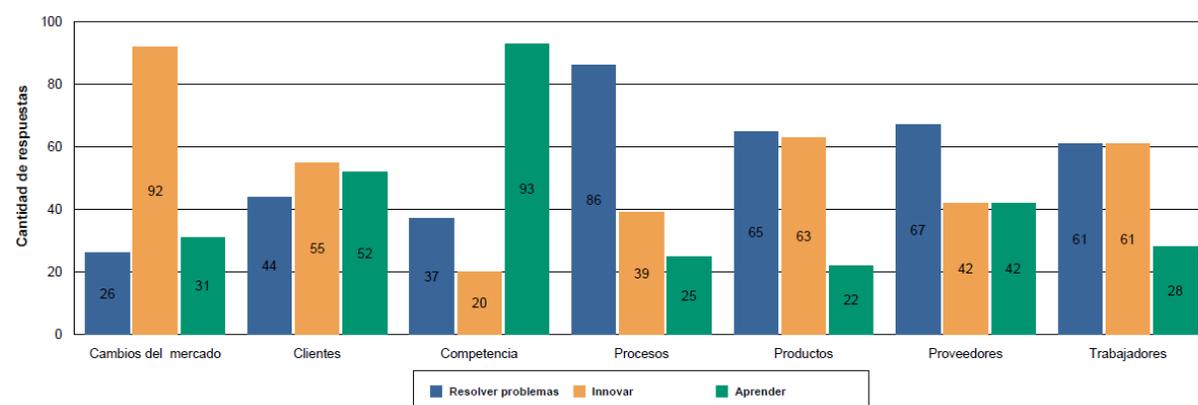
Cuando se le consultó a las personas sobre el tiempo destinado a capacitar a la gente en un cargo no directivo, el 62% manifestó que el tiempo es de menos de 20 horas al año y el 38% piensa que es entre 20 y 80 horas.

Tabla 17.2 Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en la empresa en un cargo directivo



Con respecto al tiempo de capacitación para los cargos directivos, el 42% de los empleados encuestados opinan que el rango de tiempo oscila entre 80 y 120 horas, el 36% piensa que es menos de 80 horas y el 22% cree que el rango va entre 120 y 250 horas.

Tabla 18. Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a : mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores

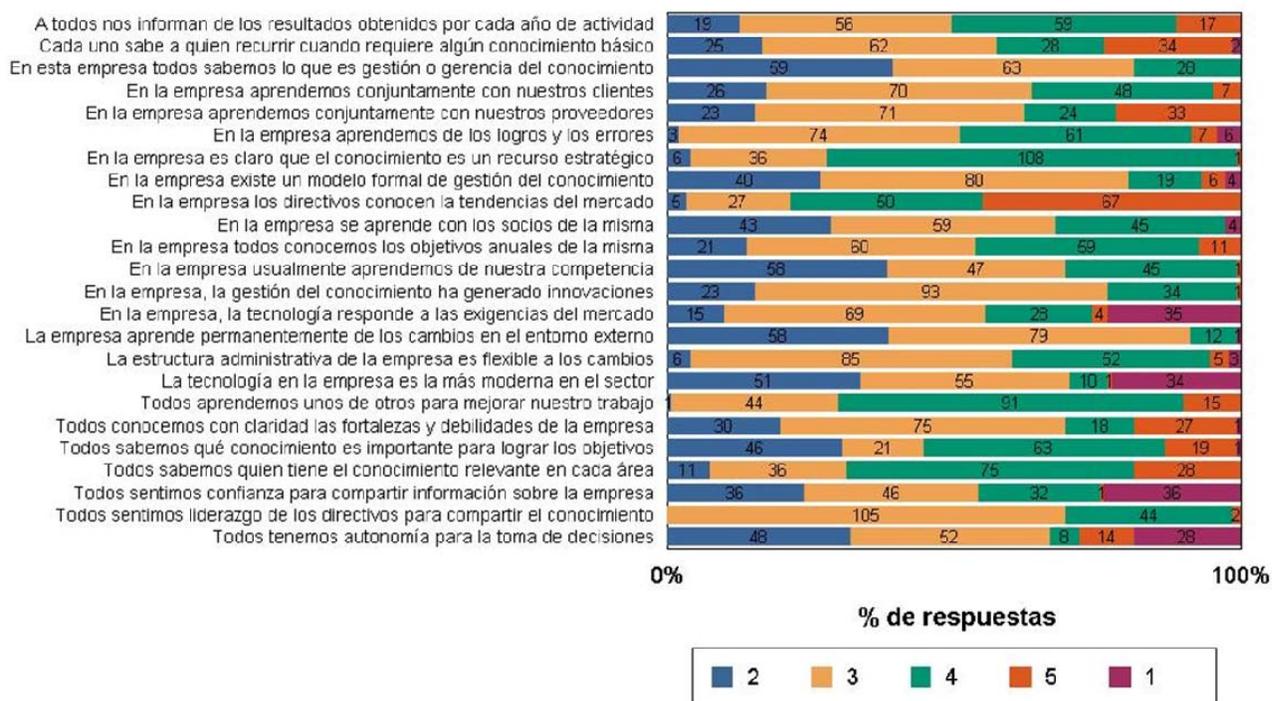


Sobre la pregunta realizada a los encuestados sobre la capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a diferentes aspectos, he aquí los resultados:

- Sobre los cambios en el mercado, 93 encuestados manifiestan que la empresa tiene capacidad de innovar, 31 personas piensan que la capacidad de la empresa en este aspecto es de aprender y 26 empleados opinan que es de resolver problemas.
- Con respecto a los clientes, 55 personas que participaron en la encuesta opinan que la empresa tiene la capacidad de innovar, 52 piensan que tiene la capacidad de aprender y 44 cree que la organización tiene capacidad de resolver problemas.

- En la perspectiva de la competencia, 93 empleados opinan que la empresa tiene la capacidad de aprender, 37 personas creen que la organización tiene la capacidad de resolver problemas y 20 individuos manifiestan que tiene la capacidad de innovar.
- Sobre los procesos, 86 empleados opinan que la empresa sobresale en la resolución de problemas, 39 personas creen que es en la innovación y 25 piensan que es en el aprendizaje.
- Con respecto a los productos, 65 personas encuestadas manifiestan que Logística & Transporte CORONA tiene la capacidad de resolver problemas, 63 empleados opinan que tiene la capacidad de innovar y 22 tiene la capacidad de aprender.
- Al revisar los proveedores, 67 individuos opinan que la organización tiene la capacidad de resolver problemas y 42 personas manifiestan por igual que tiene la capacidad de innovar y aprender.
- Sobre los trabajadores, 61 encuestados opinan que la empresa sobresale en la resolución de problemas y en la innovación y 28 cree en la capacidad para aprender.

Tabla 19. Enunciados relacionados con el conocimiento de la empresa



Con respecto al conocimiento de la empresa, de 157 encuestas aplicadas, 59 personas están parcialmente de acuerdo con que la empresa les informa los resultados obtenidos por cada año de actividad, a 56 personas le es indiferente, 19 empleados están parcialmente en desacuerdo y 17 está totalmente de acuerdo.

Cuando los empleados en Logística & Transporte CORONA requieren algún conocimiento básico saben a quién recurrir. Con respecto a este enunciado, 62 individuos respondieron que es indiferente, 34 están totalmente de acuerdo, 28 empleados están parcialmente de acuerdo y 25 están parcialmente en desacuerdo.

Con respecto al entender de la gestión o gerencia del conocimiento, para 63 personas es indiferente, 59 individuos están parcialmente en desacuerdo y 28 están parcialmente en acuerdo.

A la pregunta de si los empleados aprenden conjuntamente con los clientes, para 70 personas es indiferente, para 48 empleados este enunciado es parcialmente correcto, 26 se encuentran parcialmente en desacuerdo y 7 están totalmente de acuerdo. Cuando se les preguntó sobre su aprendizaje con los proveedores, a 71 empleados les resulto indiferente, 33 estuvieron totalmente de acuerdo, 24 estuvieron parcialmente de acuerdo y 23 estuvieron parcialmente en desacuerdo.

Cuando se les preguntó sobre el aprendizaje de cada uno sobre logros y errores, a 74 personas les fue indiferente, 61 empleados estuvieron parcialmente en acuerdo, 7 estuvieron totalmente de acuerdo, 6 totalmente en desacuerdo y 3 parcialmente en desacuerdo.

Sobre la claridad de los empleados sobre el conocimiento como un recurso estratégico, 108 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 36 empleados fueron indiferentes, 6 estuvieron parcialmente en desacuerdo y una estuvo totalmente de acuerdo.

80 empleados fueron indiferentes a la pregunta que si la empresa cuenta con un modelo formal de gestión del conocimiento, 40 individuos estuvieron parcialmente en

desacuerdo, 19 estuvieron parcialmente de acuerdo, 6 empleados compartieron completamente la pregunta y 4 estuvieron totalmente en desacuerdo.

A la pregunta de si los directivos conocen las tendencias de mercado, 67 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo, 50 parcialmente de acuerdo, a 27 les fue indiferente y 5 estuvieron parcialmente en desacuerdo.

Al enunciado que si en la empresa se aprende con los socios de la misma, a 59 personas les fue indiferente, 45 estuvieron parcialmente de acuerdo, 43 parcialmente en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

60 empleados fueron indiferentes cuando se hizo la pregunta sobre su conocimiento de los objetivos anuales de la empresa, 59 estuvieron parcialmente de acuerdo, 21 trabajadores estuvieron parcialmente en desacuerdo y 11 totalmente de acuerdo.

Con respecto al enunciado que si la empresa usualmente aprende de la competencia, 58 personas estuvieron parcialmente en desacuerdo, para 47 fue indiferente, 45 empleados estuvieron parcialmente de acuerdo y 4 estuvieron totalmente en desacuerdo.

Cuando se hizo la pregunta sobre la innovación que ha surgido por la gestión del conocimiento en la organización, a 93 personas les fue indiferente, 34 estuvieron

parcialmente de acuerdo, 23 empleados estuvieron parcialmente en desacuerdo y 1 estuvo totalmente de acuerdo.

Sobre la tecnología que tiene Logística & Transporte CORONA, 69 personas fueron indiferentes al enunciado de que si la tecnología responde a las exigencias del mercado, 35 estuvieron totalmente en desacuerdo, 28 estuvieron parcialmente de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo.

Cuando se preguntó que si la empresa aprende permanentemente de los cambios en el entorno externo, a 79 trabajadores les fue indiferente, 58 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 12 personas estuvieron parcialmente de acuerdo y 1 estuvo totalmente en desacuerdo.

A 85 personas les fue indiferente cuando les preguntaron sobre la flexibilidad a los cambios de estructura administrativa de la empresa, 52 empleados estuvieron parcialmente de acuerdo, 6 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo y 3 totalmente en desacuerdo.

Al enunciado que la tecnología de la empresa es la más moderna del sector, a 55 empleados les fue indiferente, 51 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 34 estuvieron totalmente en desacuerdo, 10 manifestaron estar parcialmente de acuerdo y 1 estuvo totalmente de acuerdo.

Sobre el aprendizaje de unos y otros para el mejoramiento del trabajo, 91 trabajadores estuvieron parcialmente de acuerdo, a 44 les fue indiferente, 15 estuvieron totalmente de acuerdo y 1 parcialmente en desacuerdo.

Con respecto al conocimiento de las debilidades y fortalezas de la empresa, 75 personas manifestaron su indiferencia, 30 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 27 totalmente de acuerdo y 18 parcialmente de acuerdo.

63 personas estuvieron parcialmente de acuerdo cuando les preguntaron sobre la claridad de cuál es el conocimiento importante para lograr los objetivos, 46 empleados estuvieron parcialmente en desacuerdo, 19 estuvieron totalmente de acuerdo, para 21 les fue indiferente y 1 persona estuvo totalmente en desacuerdo.

A la pregunta de si los empleados saben quién tiene el conocimiento relevante en cada área, 75 estuvieron parcialmente de acuerdo, a 36 les fue indiferente, 28 estuvieron totalmente de acuerdo y 11 estuvieron parcialmente en desacuerdo.

Sobre la confianza que los empleados sienten para compartir información sobre la empresa, a 46 personas les fue indiferente, 36 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 36 estuvieron totalmente en desacuerdo, 32 estuvieron parcialmente de acuerdo y 1 totalmente de acuerdo.

105 empleados manifestaron su indiferencia a la pregunta que si sentían liderazgo de los directivos para compartir el conocimiento, 44 estuvieron parcialmente de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo.

Con respecto a la autonomía para la toma de decisiones, 52 individuos fueron indiferentes, 48 estuvieron parcialmente en desacuerdo, 28 totalmente en desacuerdo, 14 personas estuvieron totalmente de acuerdo y 8 parcialmente de acuerdo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones como lo es el recurso humano, las conclusiones de la investigación realizada en Logística & Transporte CORONA, son las presentadas a continuación. Hay aspectos en los que el negocio es muy fuerte y se pueden explotar a su favor, para fortalecer el tema de la gestión del conocimiento. Así mismo hay otros puntos en los que se debe trabajar para alcanzar un grado óptimo como empresa y lograr un desarrollo de sus trabajadores, obteniendo talento humano de categoría mundial.

Conclusiones:

En cuanto a los resultados arrojados por las encuestas, los datos indican que la empresa podría desarrollar y fortalecer la gestión del conocimiento en los diferentes

niveles debido a que las normas y procedimientos son bien aceptadas por los empleados y las han involucrado dentro de sus actividades diarias. Esto facilita el desarrollo de la gestión del conocimiento, ya que además de contar con una aceptación frente a los estándares propuestos por la compañía, como lo es el de calidad, poseen una fuerte cultura organizacional, aspecto clave para el desarrollo y fortalecimiento de esta iniciativa en Logística & Transporte CORONA.

Por otro lado, las encuestas evidenciaron que para la empresa es muy importante la formación educativa y la experiencia laboral que posee el trabajador. Si bien es importante valorar lo mencionado anteriormente, también lo es valorar la capacidad de aprendizaje de las personas, además de su nivel de relacionamiento y la disposición para compartir con los demás las buenas prácticas que se realizan en el día a día, facilitando el camino hacia la gestión del conocimiento.

Cuando se le preguntó a las personas cuáles son las principales fuentes de conocimiento, la mayoría aseguró que éstas se encuentran en el exterior de la compañía. En este orden de ideas, el conocimiento adquirido en el exterior es más valorado que el que se adquiere a nivel interno. Si bien es importante observar el comportamiento y la dinámica del entorno, es muy importante fortalecer el equipo a nivel interno para enfrentar lo que llegue de afuera.

Resultados como los que arrojó la pregunta # 6, la cual se refería a las mejoras que se generan en la empresa como resultado del uso y la creación del conocimiento, son

interesantes, ya que la mayoría de las personas se inclinaron por los productos y servicios. Estos mejoramientos son unos de los que en buena medida permiten que una empresa sea competitiva y considerada de categoría mundial.

En cuanto a las herramientas más utilizadas en la empresa que se relacionan con el conocimiento, se encuentran las redes de práctica. En Logística & Transporte CORONA se ha venido adquiriendo una de las buenas prácticas que tiene el grupo CORONA y es el incentivar a los trabajadores a participar de espacios para compartir el conocimiento. Si bien no todas las personas participan de estos espacios, la mayoría son conscientes que de existen al interior del negocio y de alguna u otra manera han tenido la oportunidad de participar en ellos al menos una vez. El punto que si debe mejorar considerablemente es el de desarrollo de canales tecnológicos que permitan a los operarios vincularse en espacios de participación, ayudándolos a desarrollar habilidades en otros campos del conocimiento.

Estas redes de conocimiento no solo permiten el compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, también desarrollan al personal de tal forma que adquieren las habilidades necesarias para generar los resultados que se desean, ya que se cultiva el aprendizaje y generación de ideas en conjunto.

Según los resultados arrojados en el punto # 8, el canal de comunicación más utilizado con las personas es el cara a cara. En este caso el medio utilizado son las reuniones informales, que si bien no desarrollan la gestión del conocimiento como tal, son un

factor clave para tener canales sanos de comunicación. A pesar de que en la mayoría de los casos se piensa que la parte formal debe primar sobre la informal, se recomienda no perder nunca esos canales de comunicación o de redes no formales.

Krackhard y Hanson (1997) citados por Riesco (2007) hablan de tres tipos de redes no formales: las redes de orientación formadas por trabajadores que transmiten información técnica y ayudan a los demás a solucionar problemas, las redes de confianza en donde los empleados se apoyan entre sí en momentos de crisis y comparten información política delicada y las redes de comunicación conformadas por personas que regularmente conversan sobre temas laborales. Este tipo de redes puede generar lo que se conoce como Centros de Expertos, donde se comparte conocimiento adquirido por la experiencia.

Debido a que la comunicación no es una barrera en esta empresa, es un punto a favor para Logística & Transporte. Allí encuentran una base para crear una transferencia de conocimiento de aquellos que cuentan con mayor experiencia a las personas que aún son jóvenes en la compañía, entendiendo el término “jóvenes” no sólo por edad, sino por experiencia laboral.

Si bien con la capacitación los empleados suben su moral, el objetivo principal de la misma debe ser el desarrollo del entorno de conocimiento en la compañía. En este punto se observa una brecha grande frente a la teoría. En el marco teórico se habla de desarrollar el conocimiento a través de las competencias y habilidades que tienen los

individuos que pertenecen a las organizaciones, transfiriéndose mediante capacitaciones. Es importante tener trabajadores contentos y con autoestimas sólidas, pero el fin de los entrenamientos y capacitaciones no solamente radica en mejorar esta habilidad, va mucho más allá, sugiere que las personas cada vez que adquieran conocimientos nuevos y mayores, tengan la capacidad de proponer nuevas ideas y aprender de aquellas que no han resultado tan bien como lo imaginaban.

Logística & Transporte CORONA, al ser una empresa donde la parte reglamentaria es tan clara, tiende a que las personas piensen que el conocimiento se protege por medio de cláusulas como lo demuestran las respuestas a la pregunta 12. Es importante tener documentos que aseguren la confidencialidad de aspectos que no pueden ser vulnerables a la competencia, pero la gestión del conocimiento debe ir más allá de la parte legal.

Recomendaciones:

Para desarrollar la gestión del conocimiento en el personal operativo y fortalecerla en el administrativo, se debe fomentar el conocimiento entre personas de diferentes áreas inicialmente. Actualmente, según los resultados obtenidos, las personas comparten conocimiento entre la misma área en la que trabajan, perdiendo la oportunidad de ampliar sus aprendizajes en otros temas empresariales e integrarlos en sus conocimientos para mejorar su labor. Esta interacción entre áreas permite ampliar la

visión de las personas, generando mayores habilidades para proponer ideas innovadoras y retadoras.

Es claro que los operarios no participan mucho de los espacios donde el conocimiento es compartido a través de tecnologías de la información, ya que no cuentan con los recursos ni la capacitación necesaria para hacerlo. Por eso es necesario desarrollar espacios donde tengan la oportunidad de acercarse a estas plataformas y a la vez que compartan su conocimiento. Debido al rol que ejerce el nivel operativo, estos trabajadores no cuentan con acceso a los computadores. Este grupo de personas podrían estructurar modelos de gestión del conocimiento basados en difundir y compartir el conocimiento a través de la comunicación de forma colectiva, pero al no contar con herramientas informáticas, este esfuerzo podría perderse, ya que no habría registro alguno para ser consultado en un futuro. Es por eso que se recomienda disponer al menos de 2 cabinas “interactivas” por centro de operación para empezar a despertar la curiosidad de las personas, generar interacción con las mismas y documentar aquel conocimiento para que no se pierda con el pasar del tiempo.

Para fortalecer la gestión de conocimiento en la empresa, a demás de incluir tecnologías en el área operativa, se debe contar con una mezcla de tecnologías en diversos campos. Logística y Transporte CORONA podría usar herramientas de trabajo en grupos (groupware) y herramientas de flujo de trabajo (workflow), entre otros.

Un aspecto muy importante es cómo proteger el conocimiento, que en el caso de Logística & Transporte se hace a través de las cláusulas. En este punto se recomienda intentar nuevos caminos como lo es la retención del conocimiento a través de los planes de carrera, o desarrollar una propuesta de capacitación y entrenamientos orientados a mejorar las habilidades con las que se cuenta el personal actualmente. Otra alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de la organización con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de los más experimentados a los más jóvenes.

Además de retener el conocimiento por medio de los empleados, es necesario conservarlo junto con la información adquirida por medio de un sistema de gestión documental como almacenamiento de datos (datawarehouse) y minería de datos (datamining) que pueda ser consultado por las personas cuando éstas lo necesiten a través de plataformas de conocimiento como intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, para incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

De esta forma se asegura que la experiencia y las buenas prácticas se conserven de forma apropiada. Así mismo es imprescindible que estos documentos estén en constante actualización, ya que el conocimiento y sus aprendizajes no son estáticos, éstos se encuentran en constante movimiento.

Por último, se hace necesario que las iniciativas que se implementen sean medidas en el tiempo para ver qué tan efectivas están siendo. En caso de que haya alguna que no lo esté siendo mucho, puede cambiarse por otra que le permita a Logística & Transporte CORONA concebir la gestión del conocimiento como punto clave en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional. Siguiendo el marco teórico, la medición se puede llevar a cabo en dos fases: una donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional y otra donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

En la medida en la que la empresa incentive y genere iniciativas que apunten a desarrollar, fortalecer y sostener en el tiempo la gestión del conocimiento dentro de la misma, logrará ser competitiva, manteniendo un equilibrio entre el estudio de la competencia, el mercado y el entorno, así como claridad en los procesos técnico, que contando con unas buenas herramientas, le permitirá a Logística & Transporte CORONA innovar, mejorar o cambiar rápidamente lo que necesite en sus procesos y servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Arbonies, Angel (2004) "Las dificultades para construir la empresa del conocimiento - En: Gestión del conocimiento" Harvard Deusto Business Riview, Bilbao, España.

Archivos de la empresa Logística & Transporte CORONA S.A.S.

Angulo, E. & Negron, M. (2008). "Modelo Holístico para la gestión del conocimiento". Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Venezuela. [Consultado el 31 de enero, 2011] Disponible en: www.revistanegotium.org.ve

Bernal, Torres (2007) "Diagnóstico integral para la gestión del conocimiento en las organizaciones en Colombia", Colombia, Trabajo de Investigación, Universidad de la Sabana.

Benki von Roth, Andrea (2002) Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. (2002) "Gestión del conocimiento y la competitividad en los 90". Gestiópolis.

[Consultado el 5 de febrero, 2011]

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/42/gcne.htm>

Cyranek, Gunther. (2005) "Hacia las sociedades del conocimiento", UNESCO
Consultado: [1, febrero, 2011]

Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

De la Cruz, M. (2003) "La organización creadora del conocimiento". Gestiópolis.
[Consultado el 29 de enero, 2011]

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm>

Hammer y Champy (1995). Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

Hernández Silva Fe & Martí Lahera Y. (2009) "Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano", Acimed

[Consultado el 2 de febrero, 2011]

Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm Consultado: 02/02/2011.

León, Ponjuán y Rodríguez (2006) "Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed 200614(2).

[Consultado el 16 de Abril, 2011]

Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka "Proceso de creación del conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento"

[Consultado el 1 de febrero de 2011]

Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

Probst G, Raub S Romhardt K, "Administre el conocimiento", México DF: Pearson Educación, 2001.

Riesco, Manuel (2007) "El negocio es el conocimiento" Madrid, España.

Pérez Serrano, Gloria (1994). Glosario. Capítulo V. En el libro Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos. Editorial La Muralla. p 219

Rodríguez, Calvo M & León Santos M. (2006) "Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento". Acimed

Disponible en:

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm Consultado: 01/02/2011.

Wikipedia, enciclopedia, Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Diagnóstico Integral para la Gestión del Conocimiento en la empresa Logística & Transporte Corona
3	AUTOR(es)	Ruiz Avila Maria Carolina Sanchez Santos Claudia Milena
4	AÑO Y MES	2011 / Junio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Bernal Torres Cesar Augusto
6	DESCRIPCION O ABSTRACT	<p>Descripción En el presente trabajo de investigación se desarrolla el diagnóstico integral para la Gestión del Conocimiento en la empresa Logística & Transporte CORONA. A partir de allí se generaron conclusiones y recomendaciones para impulsar la competitividad en la organización. El estudio se desarrolló mediante una muestra de 157 encuestas aplicadas a empleados administrativos y operativos. Se concluyó que esta cuenta con herramientas para gestionar el conocimiento en las áreas administrativas como las comunidades de práctica, grupos de expertos, etc. Sin embargo, en las áreas operativas hay una oportunidad de implementar la gestión del conocimiento y se propone utilizar herramientas como ferias del conocimiento, redes de conocimiento entre el personal operativo y el administrativo divididos por temas de interés, entre otros.</p> <p>Abstract This research develops a diagnosis of knowledge management in Logística & Transporte CORONA. From diagnosis deliver conclusions and recommendations that will enhance competitiveness. For this purpose it was taken 157 surveys to administrative and operative employees. It was concluded that the enterprise has tools to manage knowledge in administrative areas such as communities of practice, expert groups, within others. Nevertheless, it was found a big opportunity to develop and implement tools in operational areas such as knowledge fairs, knowledge network between operational and administrative staff divided by topics of interest, among others.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Gestión del conocimiento, sociedad del conocimiento, metodologías de gestión del conocimiento, conocimiento por sinergias, administración del conocimiento.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios transporte
9	TIPO DE ESTUDIO	Proyecto especial
10	OBJETIVO GENERAL	El objetivo general de la investigación es entender en qué posición de la gestión del conocimiento se encuentra la empresa e identificar el aprovechamiento que se hace de este recurso para desarrollar sus actividades y ser competitivos dentro de la industria.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	No aplica
12	RESUMEN GENERAL	<p>En el presente trabajo de investigación se desarrolla el diagnóstico integral para la Gestión del Conocimiento en la empresa Logística & Transporte CORONA, también conocida por su razón social, Despachadora Internacional S.A.S, empresa que hace parte del Grupo CORONA. El objetivo general de la investigación es entender en qué posición de la gestión del conocimiento se encuentra la empresa e identificar el aprovechamiento que se hace de este recurso para desarrollar sus actividades y ser competitivos dentro de la industria. A partir de allí se generaron algunas conclusiones y recomendaciones para impulsar la competitividad en la organización a través de la gerencia del conocimiento. El estudio se desarrolló mediante una muestra de 157 encuestas aplicadas a empleados administrativos y operativos de varios niveles. Se tabularon los resultados y se obtuvieron gráficos que muestran la situación actual de la empresa. Se concluyó que Logística & Transporte CORONA cuenta con herramientas interesantes para gestionar el conocimiento en las áreas administrativas como lo son las comunidades de práctica, grupos de expertos, grupos primarios, blogs y wikis.</p> <p>Sin embargo, en las áreas operativas se encontró una gran oportunidad de implementar y desarrollar la gestión del conocimiento y se propone utilizar herramientas como ferias del conocimiento entre los empleados y si es posible entre los diferentes negocios de la organización, programas donde se deje registrado el conocimiento adquirido y las buenas prácticas de las labores realizadas, redes de conocimiento entre el personal operativo y el personal administrativo divididos por temas de interés, entre otros. De esta forma se estaría teniendo en cuenta el conocimiento adquirido, el acumulado y el conocimiento por sinergias generadas dentro del negocio.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>En cuanto a los resultados arrojados por las encuestas, los datos indican que la empresa podría desarrollar y fortalecer la gestión del conocimiento en los diferentes niveles debido a que las normas y procedimientos son bien aceptadas por los empleados y las han involucrado dentro de sus actividades diarias. Esto facilita el desarrollo de la gestión del conocimiento, ya que además de contar con una aceptación frente a los estándares propuestos por la compañía, como lo es el de calidad, poseen una fuerte cultura organizacional, aspecto clave para el desarrollo y fortalecimiento de esta iniciativa en Logística & Transporte CORONA.</p> <p>Por otro lado, las encuestas evidenciaron que para la empresa es muy importante la formación educativa y la experiencia laboral que posee el trabajador. Si bien es importante valorar lo mencionado anteriormente, también lo es valorar la capacidad de aprendizaje de las personas, además de su nivel de relacionamiento y la disposición para compartir con los demás las buenas prácticas que se realizan en el día a día, facilitando el camino hacia la gestión del conocimiento.</p> <p>Cuando se le preguntó a las personas cuáles son las principales fuentes de conocimiento, la mayoría aseguró que éstas se encuentran en el exterior de la compañía. En este orden de ideas, el conocimiento adquirido en el exterior es más valorado que el que se adquiere a nivel interno. Si bien es importante observar el comportamiento y la dinámica del entorno, es muy importante fortalecer el equipo a nivel interno para enfrentar lo que llegue de afuera.</p> <p>Resultados como los que arrojó la pregunta # 6, la cual se refería a las mejoras que se generan en la empresa como resultado del uso y la creación del conocimiento, son interesantes, ya que la mayoría de las personas se inclinaron por los productos y servicios. Estos mejoramientos son unos de los que en buena medida permiten que una empresa sea competitiva y considerada de categoría mundial.</p> <p>En cuanto a las herramientas más utilizadas en la empresa que se relacionan con el conocimiento, se encuentran las redes de práctica. En Logística & Transporte CORONA se ha venido adquiriendo una de las buenas prácticas que tiene el grupo CORONA y es el incentivar a los trabajadores a participar de espacios para compartir el conocimiento. Si bien no todas las personas participan de estos espacios, la mayoría son conscientes que de existen al interior del negocio y de alguna u otra manera han tenido la oportunidad de participar en ellos al menos una vez. El punto que si debe mejorar considerablemente es el de desarrollo de canales tecnológicos que permitan a los operarios vincularse en espacios de participación, ayudándolos a desarrollar habilidades en otros campos del conocimiento.</p> <p>Estas redes de conocimiento no solo permiten el compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, también desarrollan al personal de tal forma que adquieren las habilidades necesarias para generar los resultados que se desean, ya que se cultiva el aprendizaje y generación de ideas en conjunto.</p> <p>Según los resultados arrojados en el punto # 8, el canal de comunicación más utilizado con las personas es el cara a cara. En este caso el medio utilizado son las reuniones informales, que si bien no desarrollan la gestión del conocimiento como tal, son un factor clave para tener canales sanos de comunicación. A pesar de que en la mayoría de los casos se piensa que la parte formal debe primar sobre la informal, se recomienda no perder nunca esos canales de comunicación o de redes no formales.</p> <p>Krackhard y Hanson (1997) citados por Riesco (2007) hablan de tres tipos de redes no formales: las redes de orientación formadas por trabajadores que transmiten información técnica y ayudan a los demás a solucionar problemas, las redes de confianza en donde los empleados se apoyan entre sí en momentos de crisis y comparten información política delicada y las redes de comunicación conformadas por personas que regularmente conversan sobre temas laborales. Este tipo de redes puede generar lo que se conoce como Centros de Expertos, donde se comparte conocimiento adquirido por la experiencia.</p> <p>Debido a que la comunicación no es una barrera en esta empresa, es un punto a favor para Logística & Transporte. Allí encuentran una base para crear una transferencia de conocimiento de aquellos que cuentan con mayor experiencia a las personas que aún son jóvenes en la compañía, entendiendo el término "jóvenes" no solo por edad, sino por experiencia laboral.</p> <p>Si bien con la capacitación los empleados suben su moral, el objetivo principal de la misma debe ser el desarrollo del entorno de conocimiento en la compañía. En este punto se observa una brecha grande frente a la teoría. En el marco teórico se habla de desarrollar el conocimiento a través de las competencias y habilidades que tienen los individuos que pertenecen a las organizaciones, transfiriéndose mediante capacitaciones. Es importante tener trabajadores contentos y con autoestimas sólidas, pero el fin de los entrenamientos y capacitaciones no solamente radica en mejorar esta habilidad, va mucho más allá, sugiere que las personas cada vez que adquieran conocimientos nuevos y mayores, tengan la capacidad de proponer nuevas ideas y aprender de aquellas que no han resultado tan bien como lo imaginaban.</p> <p>Logística & Transporte CORONA, al ser una empresa donde la parte reglamentaria es tan clara, tiende a que las personas piensen que el conocimiento se protege por medio de cláusulas como lo demuestran las respuestas a la pregunta 12. Es importante tener documentos que aseguren la confidencialidad de aspectos que no pueden ser vulnerables a la competencia, pero la gestión del conocimiento debe ir más allá de la parte legal.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Arbonies, Angel (2004) "Las dificultades para construir la empresa del conocimiento - En: Gestión del conocimiento" Harvard Deusto Business Riview, Bilbao, España.</p> <p>Archivos de la empresa Logística & Transporte CORONA S.A.S.</p> <p>Angulo, E. & Negron, M. (2008). "Modelo Holístico para la gestión del conocimiento". Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Venezuela. [Consultado el 31 de enero, 2011] Disponible en: www.revistanegotium.org.ve</p> <p>Bernal, Torres (2007) "Diagnostico Integral para la gestión del conocimiento en las organizaciones en Colombia", Colombia, Trabajo de Investigación, Universidad de la Sabana.</p> <p>Benki von Roth, Andrea (2002) Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. (2002) "Gestión del conocimiento y la competitividad en los 90". Gestiópolis. [Consultado el 5 de febrero, 2011] Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/42/gcne.htm</p> <p>Cyranek, Gunther. (2005) "Hacia las sociedades del conocimiento", UNESCO Consultado: [1, febrero, 2011] Disponible en: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf</p> <p>De la Cruz, M. (2003) "La organización creadora del conocimiento". Gestiópolis. [Consultado el 29 de enero, 2011] Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm</p> <p>Hammer y Champy (1995). Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)</p> <p>Hernández Silva Fe & Martí Lahera Y. (2009) "Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano", Acimed [Consultado el 2 de febrero, 2011] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm Consultado: 02/02/2011.</p> <p>León, Ponjuán y Rodríguez (2006) "Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed 200614(2). [Consultado el 16 de Abril, 2011]</p> <p>Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka "Proceso de creación del conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento" [Consultado el 1 de febrero de 2011] Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm</p> <p>Probst G, Raub S Romhardt K, "Administre el conocimiento", México DF: Pearson Educación, 2001.</p> <p>Riesco, Manuel (2007) "El negocio es el conocimiento" Madrid, España.</p> <p>Pérez Serrano, Gloria (1994). Glosario. Capítulo V. En el libro Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos. Editorial La Muralla. p 219</p> <p>Rodríguez, Calvo M & León Santos M. (2006) "Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento". Acimed Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm Consultado: 01/02/2011.</p> <p>Wikipedia, enciclopedia, Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA