

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA LÍNEA DE  
NEGOCIO DE AVIACIÓN COLOMBIA DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.**

**Catalina Martínez Barrera  
Carolina Giraldo Pacheco**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS – INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN  
CHÍA, PUENTE DEL COMÚN.  
MARZO, 2010**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA LÍNEA DE  
NEGOCIO DE AVIACIÓN COLOMBIA DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.**

**Catalina Martínez Barrera  
Carolina Giraldo Pacheco**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Gestión para el  
Desarrollo Humano en la Organización**

**Asesor  
Germán Londoño  
Alta Gerencia INALDE  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos Universidad de los  
Andes  
Administrador de Empresas Universidad EAN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN  
CHÍA, PUENTE DEL COMÚN.  
MARZO, 2010**

## ***Dedicatorias***

*Dedicamos este trabajo a nuestras familias  
quienes con su apoyo nos permitieron  
cumplir con este objetivo académico, personal  
y profesional.*

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Chía, Puente del Común, marzo de 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
1. PRIMER CAPITULO: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	11
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	12
Estructura línea de negocio de aviación	12
El negocio de aviación	14
2. SEGUNDO CAPITULO: OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3. TERCER CAPITULO: MARCO DE REFERENCIA	17
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
Reseña histórica y evolución de la empresa	17
Ubicación y cobertura	17
Sistema de gestión organizacional	18
Imperativos estratégicos	19
Descripción del negocio	19
Internacionalización	22
Historia combustible de aviación	23
Historia aeropuertos donde se opera por regionales	24
Propuesta de valor línea de aviación	25
3.2 MARCO TEORICO	27

4.	CUARTO CAPITULO: METODOLOGÍA	47
	4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
	4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
	4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
	Lugar	48
	Instrumento	48
	Procedimiento	48
	4.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN	49
	4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	54
	Creación y consolidación de un proceso de G del C	57
	Directorios de conocimiento	57
	Mapas conceptuales	58
	Comunidades de practica	59
	Centro de documentación virtual	60
	Espacios para compartir	61
	Foros virtuales	62
	Plataforma de medios	63
	Lecciones aprendidas	65
	Reconocimiento	66
	4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	70
	ANEXOS	71

## LISTA DE GRÁFICAS Y FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura organizacional línea de negocio de aviación	13
Gráfica 2. Evolución participación en el mercado JetA-1	14
Gráfica 3. Percepción de la presencia de los procesos de G del C	50
Figura 1. Modelo de G del C de Nonaka y Takeuchi (1995)	29
Figura 2. Marco del proceso de la G del C	37
Figura 3. Tipos de conocimiento	54

## ANEXOS

	Pág.
Anexo A Encuesta Diagnostico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterHousecoopers Procesos Estratégicos	72
Anexo B Encuesta Diagnostico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterHousecoopers Procesos Tácticos	75

## RESUMEN

El presente trabajo de grado nació del interés de las estudiantes de postgrado de la Universidad de La Sabana de conocer el estado actual de la Línea de negocio de Aviación de la Organización Terpel S.A., dedicada principalmente a la comercialización y distribución de combustible, a través de la aplicación del instrumento Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterhouseCoopers; que permitiera identificar el nivel en el que se encuentran los procesos tácticos y estratégicos de gestión de conocimiento, con el fin de proponer estrategias que podrían contribuir a afianzar la calidad del Talento Humano y por ende llegar a implementar un proceso de Gestión del Conocimiento al interior de toda la Organización.

La herramienta mencionada permitió analizar el nivel actual de cuatro procesos Tácticos y tres Estratégicos, al ser aplicada a la población muestra.

Una vez se obtuvieron los resultados se organizaron, analizaron y se determinaron los procesos con nivel más bajo, con el fin de realizar las recomendaciones por cada uno de ellos y que la empresa pueda estructurar una estrategia de Talento Humano que la lleve a aumentar su productividad, calidad y competitividad.

Este trabajo cuenta con la supervisión de un asesor académico, quien certifica el manejo apropiado y confidencial de la información suministrada por la empresa y colabora en el desarrollo formal del trabajo.

**Palabras Claves:** Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Procesos Estratégicos, Proceso Tácticos, Herramientas Gestión del Conocimiento.

# **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA LÍNEA DE NEGOCIO DE AVIACIÓN COLOMBIA DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.**

## **1. PRIMER CAPITULO: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### ***1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA***

Para La Organización Terpel se ha convertido en un reto mantenerse como líder en la distribución y comercialización de combustible de Aviación en Colombia, ya que la complejidad del sector requiere de personas que cuenten con conocimiento especializado y técnico. En el caso de La Organización Terpel la línea de negocio de aviación cuenta con un grupo reducido de expertos, y son ellos los únicos que tienen el conocimiento para dar una respuesta oportuna tanto a clientes como a entidades que regulan y controlan el negocio, lo que ha generado que no todo el personal este capacitado para atender adecuadamente a las auditorías de los clientes y ofrezcan un servicio de calidad, así como un desconocimiento de procesos claves relacionados con el área y la falta de procedimientos que evidencien el aprendizaje en equipo para resolver problemas con una efectividad determinada.

Con las características actuales mencionadas resulta de gran interés realizar un diagnóstico que permita conocer la situación real del área en cuanto a su proceso relacionado con la forma de atraer, estructurar y transmitir el conocimiento.

La realización de un Diagnóstico Organizacional que permita conocer el estado de la línea de negocio de Aviación podría contribuir para afianzar la calidad del Talento Humano y por ende llegar a implementar un proceso de Gestión del Conocimiento al interior de la Organización Terpel.

### ***1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA***

Para dicho diagnóstico se pretende dar respuesta a la siguiente formulación:

- 1) ¿En qué nivel se encuentran los procesos tácitos de gestión de conocimiento de la Línea de Negocios de Aviación de la Organización Terpel?
- 2) ¿En qué nivel se encuentran los procesos estratégicos de gestión de conocimiento de la Línea de Negocios de Aviación de la Organización Terpel?
- 3) ¿Qué iniciativas y herramientas de gestión del conocimiento se recomiendan a la Línea de Negocio de Aviación para que el conocimiento y aprendizaje del negocio sea sostenible, se transmita y se comparta oportunamente?

### ***1.3 JUSTIFICACIÓN***

Las razones por las cuales se quiere desarrollar este diagnóstico es porque se desea medir la situación real de la línea de negocio de Aviación en cuanto a su proceso relacionado con la forma de atraer, estructurar y transmitir el conocimiento; con el fin de aportar datos e información que apoye la toma de decisiones para generar una estrategia organizacional de gestión del conocimiento que permita al negocio obtener de manera oportuna el conocimiento requerido por la gente poniendo la información en acción para mejorar el desempeño organizacional.

Con el crecimiento y la expansión de los últimos dos años de La Organización Terpel se generó una nueva planeación estratégica en la cual se replantearon la misión y visión de la compañía, así como sus imperativos estratégicos. Dentro de estos imperativos La Organización se propuso, en los próximos cuatro años, contar con un equipo con talento de clase mundial, que soporte el negocio para cumplir con las metas establecidas. Es aquí donde el área de Recursos Humanos

como proceso de apoyo debe plantearse nuevas herramientas para ayudar a cumplir el objetivo organizacional anteriormente mencionado.

Adicionalmente, se hace necesaria la alineación del proceso y la política de la Gestión del Conocimiento con el principal accionista mayoritario Promigas, el cual tiene establecido dentro de su política de gestión humana que el conocimiento debe ser administrado por los jefes como un activo, garantizando su preservación y estimulando en su equipo de colaboradores la generación de nuevos conocimientos que se vean reflejados en ideas prácticas que se puedan implementar. Así mismo los líderes de procesos son los responsables de asegurar el conocimiento necesario requerido para el logro de los objetivos, participando activamente en los talleres y reuniones para identificar conocimiento crítico en la implementación de las prácticas recomendadas y en la evaluación de los resultados alcanzados para tal fin. La gerencia de Gestión Humana actúa como asesor, apoyo y facilitador de este proceso.

Teniendo este escenario para realizar el diagnóstico y los resultados de las encuestas aplicadas se analizará el estado actual de los procesos de gestión del conocimiento de la línea de negocio (aún sin contar con una política corporativa establecida) para proponer recomendaciones y alternativas que serán un primer paso en la estructuración de un proceso sólido que cuente con lineamientos aprobados desde la alta dirección y haga parte de la estrategia corporativa.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **Estructura línea de negocio aviación**

La línea de negocio de aviación está a cargo de dos vicepresidencias: la primera es la de Aviación, Marinos e Industria, encargada de toda la parte comercial en asesoría y mantenimiento a clientes y la segunda es la de Operaciones y

Logística encargada de las operaciones tanto en plantas como en aeropuertos para asegurar el despacho seguro y oportuno a las flotas. (Ver gráfica 1)

La estructura organizacional está dividida en 8 niveles entendidos así:

Nivel 1: Presidente

Nivel 2: Vicepresidentes

Nivel 3: Gerentes

Nivel 4: Directores

Nivel 5: Jefes

Nivel 6: Asesores Comercial

Nivel 7: Supervisores

Nivel 8: Operadores

La encuesta para este diagnóstico fue aplicada a una muestra representativa de cada una de las poblaciones objetivo (desde nivel 2 a 8) teniendo en cuenta el alcance de los cargos y su impacto en el negocio, de esta manera: para los niveles 2, 3, 4 y 5 se aplicaron las encuestas de procesos tácticos y estratégicos. Para los niveles 6, 7 y 8 se aplicó la encuesta de procesos tácticos.

**Gráfica 1.** Estructura Organizacional Línea de Aviación

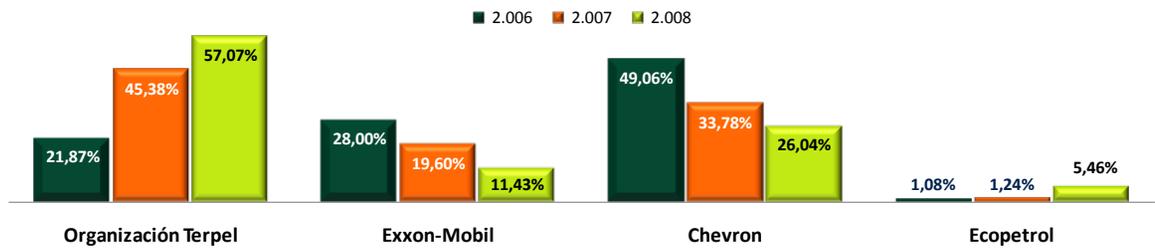


## El negocio de Aviación

La Organización Terpel, con su línea de negocio de aviación, está presente en 21 aeropuertos a nivel nacional ofreciendo a los clientes el servicio de llenado de combustibles a la flota de aviones de importantes empresas nacionales e internacionales a través de las plantas propias de la compañía.

Actualmente la línea de negocio de aviación ocupa el 57% del mercado colombiano y representa el 14% total del negocio de Terpel. (Ver gráfica 2)

**Gráfica 2.** Evolución participación en el mercado JetA-1



Fuente: Mercado de combustibles  
 Gerencia de Refinados Ecopetrol Abril de 2009

## **2. SEGUNDO CAPITULO: OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la percepción de los procesos tácticos y estratégicos de gestión de conocimiento en la Línea de Negocio de Aviación de la Organización Terpel.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Adaptar el Instrumento de Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterhouseCoopers<sup>1</sup>, para ser aplicado a la población de estudio.
2. Identificar y analizar la percepción de la presencia de los procesos tácticos y estratégicos de la gestión del conocimiento en la línea de negocio de Aviación.
3. Proponer iniciativas y herramientas de gestión del conocimiento para la línea de negocio de Aviación.

---

<sup>1</sup> Manual de Gestión de Conocimiento, Bukowitz, W y Williams, R. 2002.

### **3. TERCER CAPITULO: MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

##### **Reseña histórica y evolución de la empresa.**

Terpel nació en 1968 como solución para afrontar el desabastecimiento de gasolina en Santander - Colombia. En ese momento se creó la empresa en Bucaramanga con 20 estaciones de servicio afiliadas, iniciativa que años más tarde se expandió a escala nacional, con el nacimiento de seis "Terpeleses" más en diferentes regiones colombianas.

De esta manera, comenzó a afianzar su reto: ser la distribuidora de combustibles reconocida por su cercanía con el cliente, con una importante presencia regional.

En el 2001, los principales accionistas de los "Terpeles", integraron las siete empresas regionales existentes y constituyeron la Organización Terpel, la cual se consolidó en el año 2004. El objetivo de esta iniciativa se centró en lograr unidad en la dirección estratégica del negocio, estabilidad administrativa, generar sinergias para los clientes y potenciar la marca para competir adecuadamente en un mercado cada vez más exigente tanto a nivel nacional como internacional.

##### **Ubicación y cobertura**

La Organización Terpel Colombia S.A. se encuentra distribuida en siete regionales para facilitar su operación, siendo estas: Norte, Bucaramanga, Antioquia, Centro, Occidente, Sabana y Sur. Adicionalmente, para poder cumplir a cabalidad su actividad comercial, cuenta con 29 plantas de abastecimiento de combustible.

Para agosto 31 de 2009, la Organización Terpel contaba con un total 2.268 colaboradores en territorio colombiano, distribuidos en siete regionales y dirección general; 833 en Chile; 266 en Panamá y 35 en Ecuador.

La gran mayoría de personal se concentra en Colombia, sin embargo existe mucha dispersión entre las regionales y por ende, también en los demás países, lo que se convierte en un tema complejo al momento de alinear a la empresa hacia un objetivo y foco común.

## **Sistema de Gestión Organizacional**

### Misión

Movilizamos el transporte y la industria con propuestas diferenciadoras que agregan valor.

### Visión

En el 2012, con un equipo humano altamente motivado y calificado, seremos reconocidos en Latinoamérica por la cercanía con nuestros clientes, la excelencia logística, la innovación y el compromiso social.

### Valores

- Respeto: entendido como la calidad, el buen trato, la construcción de relaciones internas sólidas y transparentes, atender opiniones similares y diferentes, y entregar lo que se promete.
- Integridad: somos honestos y coherentes en nuestras actuaciones y demandamos lo mismo de las personas y entidades con quien actuamos.
- Excelencia: estamos comprometidos con el mejoramiento y crecimiento de nuestra gente y de nuestra Organización.
- Innovación: entendida como la exaltación máxima de la orientación hacia nuestro cliente, entregando propuestas diferenciadoras y desarrollando inteligencia de mercado.

- Confianza: creemos en nuestros compañeros y su trabajo, nos autorregulamos, escuchamos y valoramos las propuestas de todos los colaboradores de la organización comprometidos con la excelencia.

### **Imperativos estratégicos**

Actualmente, la Organización Terpel se rige bajo cuatro imperativos estratégicos:

1. Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido
2. Generar valor en la cadena de suministro
3. Ofrecer un servicio diferenciador
4. Contar con talento de clase mundial

### **Descripción del negocio**

De acuerdo con la estrategia competitiva de la compañía tiene las siguientes ocho líneas de negocio:

1. Estaciones propias
2. Estaciones afiliadas
3. Aviación y Marinos
4. Lubricantes
5. Industria
6. Movilidad Corporativa
7. Negocios Complementarios
8. Gas natural vehicular

*EDS (Estaciones de Servicio) Afiliadas y Propias*

- Terpel es líder en el mercado de distribución de combustibles en Colombia con una participación del 36.9%. Tenemos presencia en Ecuador, Panamá y Chile.
- En Colombia, cuenta con la más amplia red de estaciones de servicio.
- En Latinoamérica cuenta con más de 1.450 EDS afiliadas y 377 estaciones propias.
- El foco de clientes es el transporte particular y clientes del segmento recorrido; conductores de taxi, conductores de servicio masivo y transporte de carga que hacen parte del segmento sustento.

### Aviación

- Terpel opera en más de 20 aeropuertos de Colombia, siendo la red de distribución de combustible para aviación más grande del país con el 57% de participación en el mercado.
- Los clientes son las principales aerolíneas comerciales y de carga, aviación general, sub-distribuidores, fuerzas militares.

### Marinos

- Operación basada en transporte por medio de barcazas y/o camiones.
- Terpel despacha en los principales puertos de:
  - Colombia:** Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Tolú, Coveñas y Buenaventura.
  - Panamá:** Armuelles, Pedregal, Chiriquí Grande, Cristóbal, Manzanillo, Colón 2000, Balboa, Vacamonte, Rodman y Aguadulce.
  - Chile:** Coquimbo, Quintero, San Antonio, Valparaiso, Lirquén, San Vicente, Talcahuano, Coronel, Puerto Montt y Punta Arenas.
- Clientes: carga general, naves de pasajeros, petroleros, pesqueros, naves de apoyo logístico en alta mar.

### Movilidad Corporativa

- Suministro de combustible y lubricantes en la red de estaciones de servicio propias y afiliadas en todo el país a través de circuitos en troncales con conexión en ciudades principales.
- Los clientes son las grandes empresas de transporte de pasajeros y de carga, que por su desplazamiento a través de las diferentes rutas del país y por su operación, requieren ser abastecidas en diferentes estaciones de servicio a nivel nacional.

### Industria Fija

- Suministro de combustibles y lubricantes a grandes clientes que requieren abastecimiento de sus propias estaciones de servicio internas y operación de abastecimiento en campo.
- Terpel realiza la operación de combustibles dentro de las instalaciones.
- Desarrollo de esquemas de suministro directo apoyado en la distribución de plantas y fuerza comercial especializada.
- Los clientes son los sistemas de transporte masivo, ingenios azucareros, petroleras, minería, cementos, entre otros.

### Lubricantes

- Proceso de producción en la Fábrica de Lubricantes en el departamento de Santander – Colombia.
- Para la operación cuenta con bases y aditivos nacionales e importados.
- Dos laboratorios de última tecnología.
- 16 productos con sello de calidad y más de 90 referencias de lubricantes para uso en automotores diesel, gasolina, gas y motos.

- Los clientes son consumidores de aceites para automóviles, motos, industria y marinos.

### Negocios Complementarios

- Negocios adyacentes a la distribución de combustible.
- Terpel rentabiliza los espacios disponibles en las estaciones de servicio.
- Recordación en el cliente sobre servicios diferentes a los combustibles (lubricaderos, lavaderos, tiendas de conveniencia, arriendo de locales) para crear un vínculo emocional con la marca.

### Gazel

- Compañía de Gas Natural Vehicular más importante de Colombia con 188 estaciones de servicio y una participación de mercado de 38%.
- Presencia en Chile, México y Perú.

## **Internacionalización**

En la actualidad La Organización Terpel ha venido en un proceso rápido de internacionalización llegando a estar presente en 3 países más de Latinoamérica y a contar con nuevos accionistas internacionales.

En junio de 2006, inició un proceso de internacionalización al entrar al mercado ecuatoriano. Adicionalmente, vale la pena resaltar que la Organización Terpel cuenta con presencia en países como Chile (216 estaciones de servicio), Ecuador (175 estaciones de servicio) y Panamá con 253 estaciones de servicio en todo el territorio panameño.

Así mismo, su empresa filial, Gazel, cuenta con presencia en países como México y Perú.

### **Historia del combustible de aviación**

A finales de los 70`s, la gasolina de avión se convirtió en una fuente de utilidad, aunque en forma limitada, ya que su nivel de consumo es inferior a los combustibles para automotores. La actividad de Terpel fue muy activa en la búsqueda de contratos con compañías aéreas y aeropuertos del país.

Producida en Barrancabermeja y utilizada en la fabricación de velas, ceras y llantas, fue distribuida por Terpel con buenos resultados. Este producto tenía inconvenientes de producción ya que solo es obtenida de crudos especiales, por lo que Ecopetrol dejó de producirla. Durante un tiempo fue importada de china restándole competitividad.

En el mercado de los combustibles gasolina y diesel, Colombia es el cuarto país más grande en América del Sur, después de Brasil, Argentina y Venezuela. Cabe destacar, que en los últimos años, el gobierno ha mejorado significativamente los márgenes de los combustibles; con el propósito de eliminar los subsidios a la gasolina. Los precios para el sector mayorista se encuentran regulados por el Gobierno Nacional. Para estos efectos, el Gobierno, determina los precios mes a mes.

El negocio de los combustibles en Colombia se mueve en un ambiente competitivo de alto nivel, ya que los productos que ofrece Terpel y la competencia son los mismos, los productos sustitutos son muy pocos.

Sin embargo, Terpel sigue siendo líder en el mercado y está presente en 21 aeropuertos a nivel nacional ofreciendo a los clientes el servicio de llenado de

combustibles a la flota de aviones de importantes empresas nacionales e internacionales a través de las plantas propias de la compañía.

### **Historia aeropuertos donde se opera por regionales**

**Oriente:** Terpel compra a la ESSO Colombiana Yariguies en Barrancabermeja en 1973.; así mismo en 1982 compra a la misma compañía la planta de aviación Camilo Daza de Cúcuta.

En 1983 compra el aeropuerto Palonegro de Bucaramanga y a la empresa DITAC.

En 1986 comienza sus operaciones en Arauca en la planta de Ecopetrol de combustibles blancos; posteriormente se inician operaciones con combustibles de aviación en el aeropuerto Santiago Pérez Quiroz.

**Norte:** En 1999 se inicia operación en Ernesto Cortissoz de la ciudad de Barranquilla, comprando a AECA. Posteriormente, en el 2003 se cambia el contrato con ABSA.

En el 2001 se inicia un contrato de arriendo con Hernán Breder con el Aeropuerto de Valledupar Alfonso López.

En el 2003 se compra El Simón Bolívar de Santa Marta y Los Garzones de Montería a AECA.

En el 2008 se inician operaciones en el Aeropuerto Rafael Nuñez de Cartagena.

**Antioquia:** En 1985 se inician operaciones en el aeropuerto José María Córdoba en Rionegro.

En 2001 se inicia operación sin planta en el Olaya Herrera de Medellín, posteriormente se compra, en 2003, la planta a AECA.

En 2002 se inicia en Apartadó en Los Cedros, comprado de Aces.

**Centro:** En 2003 se adquieren Cartago Santana y Matecaña de Pereira, ambos comprados a AECA.

**Occidente:** El primero de enero de 2006 se inician operaciones en el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira

**Sabana:** En 1989 se inicia en el aeropuerto de Leticia, Vásquez Cobo.

Se inicia operación en 1997 sin planta, hasta el 2004 donde se adquiere la planta para continuar con las operaciones.

**Sur:** En el 2007 se opera a través de la planta de las fuerzas militares en Melgar, a partir de diciembre de 2008 se inicio nuevamente la operación en Tolemaida.

### **Propuesta de valor Línea de Aviación**

#### Foco

Aerolíneas con operación regional. El foco está basado en 4 segmentos: aerolíneas tanto de carga como de pasajeros, aviación militar, aviación general (aviones privados, de enseñanza, fumigación, etc.) y comercializadoras de combustible que operan tanto en aeropuertos principales como secundarios y necesitan disponibilidad de combustible en los lugares donde operan.

#### Generadores de valor

1. Responsabilidad por resultados: Nuestro amplio conocimiento del mercado y de los clientes nos permite ofrecer una operación sólida y confiable ajustada a las necesidades de cada uno de ellos.

Acuerdo contractual de doble vía: Cumplimiento a cabalidad de los acuerdos establecidos, lo que se verá reflejado en la fidelidad del cliente.

Automatización operativa: Uso adecuado de los recursos establecidos por la Organización para agilizar las operaciones.

Profundo conocimiento del cliente: Adaptarse a los esquemas de operación y necesidades de los clientes.

Propiedad Planta y Equipo de la más alta tecnología: Establecimiento de infraestructura idónea para el cumplimiento de objetivos establecidos.

Auditorías: Establecimiento de evaluaciones continuas, tanto internas como externas.

Certificación de calidad: Obtención de certificaciones, que den fe de la calidad de nuestros productos.

Escuela de aviación: Evaluación y formación constante de nuestro recurso humanos.

2. Red integrada: Siendo cliente de Terpel tiene garantizada la cobertura de todas sus necesidades de abastecimiento donde quiera que opere.

Administrador único de suministros: Manejo de diversos productos y alternativas de precios.

Alianzas con terceros: Compromiso de estar donde el cliente nos necesite.

Garantía de disponibilidad en plantas de abasto: Contar con planes de contingencia que garantizan el suministro de combustible en los aeropuertos.

Oficina centralizada 7X24: Operación constante con el fin de brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

3. Servicio más allá del abastecimiento: Terpel le ofrece mucho más que abastecimiento de combustible. Le ofrecemos servicios para aumentar su productividad y hacer su negocio más rentable.

Servicio de defuel

Capacitación y asesoría técnica

Herramientas financieras

Sinergias operativas

Excelencia Relacional

### **3.2 MARCO TEÓRICO**

El conocimiento, un activo intangible de la organización, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas en las organizaciones. Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial, la gestión del conocimiento, como una herramienta en la que las Organizaciones que aprenden a aprender se transforman en **Organizaciones Inteligentes**, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de

manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

Para establecer una ventaja competitiva las organizaciones deben, inicialmente, basarse en revisar sus recursos internos, para este fin, anota Barney (1991) que la información y el conocimiento se han convertido en factores claves de las organizaciones exitosas. Barnes (2002) agrega que desde el planteamiento basado en el conocimiento, el conocimiento organizativo, representado por rutinas operativas, las aptitudes o el saber hacer, se convierte en el capital más rentable.

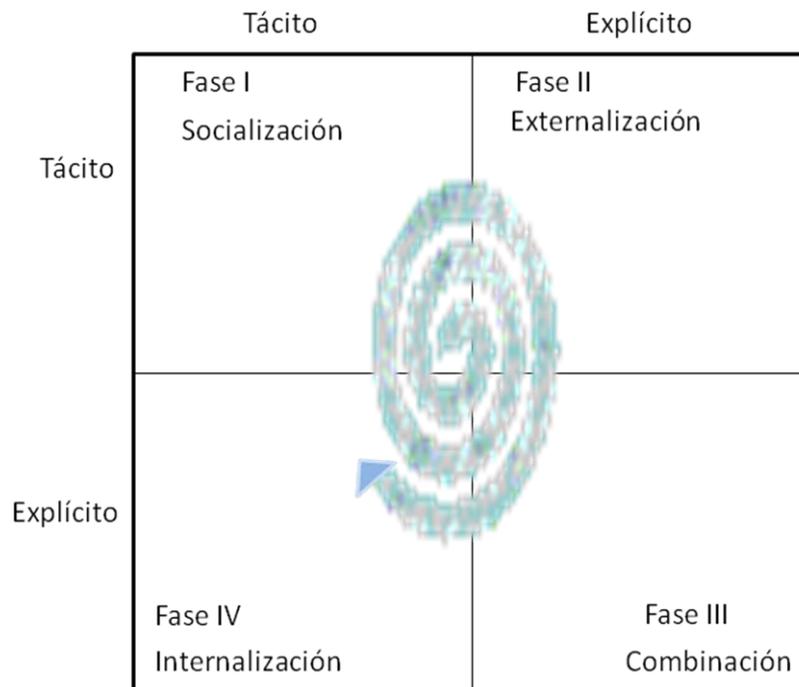
“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia específica, valores, información contextual y reflexión experta que provee un marco de referencia para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información” T. Davenport, L. Prusak – *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*

Es necesario describir los tipos de conocimientos. Polanyi (1966) los clasifica en explícito y tácito. El primero es aquel que puede ser expresado en palabras y números, puede ser fácilmente transmitido y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas o principios universales, este se da a través del contacto persona sistema persona. El conocimiento tácito, está muy personalizado y su formalización es compleja, por lo que es difícil de transmitir, ya que no ha adoptado una forma explícita, es difícilmente codificable, está en la mente de las personas y se da a través del contacto persona a persona. El reto es lograr la transferencia.

Nonaka y Takeuchi (1995) dieron a conocer el “modelo de ciclos de producción del conocimiento”, en el que por medio de una espiral (figura 1) expresaban los siguientes procesos de conversión del conocimiento:

- *Fase I:* de tácito a tácito (Proceso de socialización) – Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros
- *Fase II:* de tácito a explícito (Proceso de externalización) – El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo, aquí se resuelven problemas con el conocimiento transferido.
- *Fase III:* de explícito a explícito (Proceso de combinación) – Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos
- *Fase IV:* de explícito a tácito (Proceso de internalización) – Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia y los enriquecen en forma de espiral.

**Figura 1.** Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, 1995



Así mismo, Nonaka y Takeuchi (1995) establecen cuatro factores claves en torno a la creación de conocimiento organizacional:

- *Intención*: La organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral del conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de Gestión del Conocimiento en torno a una visión compartida. Dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos del conocimiento.

- *Autonomía*: Las organizaciones deben permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, para que se fomenten las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

- *Fluctuación y caos creativo*: La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, mediante actividades en las que los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto-impuestas, con objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

- *Redundancia*: La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto permite que los diferentes puntos de vistas de las personas que conforman los equipos ayuden a compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, lo cual, a su vez, facilita establecer conceptos e ideas más sólidos, además de generar nuevas posibilidades.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional la que define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que el nuevo conocimiento siempre comienza en el individuo (conocimiento individual) y luego es transformado en Conocimiento Organizacional, el cual se define como la suma del conocimiento requerido para hacer exitosa a la organización con sus productos dentro del mercado y la cultura de la empresa.

“El conocimiento se ha convertido en el recurso clave en el mundo de los negocios. Los factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital, más que factores conductivos se están convirtiendo en factores restrictivos. El conocimiento viene a ser el factor crítico de producción. La esencia de la Gerencia es hacer el conocimiento productivo.” Peter Drucker – *The Post Capitalist Society* 1993.

“No sólo hay que gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones (producto y/o proceso de la inteligencia), también hay que promover la creación de nuevo conocimiento constantemente; es decir, hay que conseguir que la inteligencia colectiva se convierta en el carburante de las organizaciones. Al final lo importante es crear las circunstancias para que las personas pongan su inteligencia al servicio de la empresa” Carrión (2007).

Cada vez más las organizaciones tienen claro el tema del conocimiento como recurso clave al interior de las mismas, sin embargo, hoy en día, el problema no es obtener información, sino cómo, desde la abundancia, “filtrar” aquella realmente útil a las decisiones del proyecto o negocio, que articule e integre el

conocimiento referido a Procesos, Normativas, Competencias y Tecnología, en un modelo de gestión integrado con las estrategias de la organización.

Thurbin (1994) afirma que “Una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende”. Senge (1999) define una organización que aprende como “un grupo de personas que expanden continuamente sus aptitudes para crear los 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”. A su vez, Revilla (1999) establece que “al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee”.

Con el fin de gestionar de una manera apropiada, para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas dentro y fuera de las organizaciones. Las empresas comienzan a hablar de Gestión de Conocimiento la cual, como disciplina, busca alinear el conocimiento corporativo con los objetivos organizacionales, para alcanzar resultados específicos.

La gestión del conocimiento constituye la respuesta práctica y sustancial de ejecutivos y especialistas para suplir necesidades de la economía y de la sociedad, tales como: la globalización, las tecnologías de la comunicación y la perspectiva cognitiva de la empresa u organización, la competencia de la empresa y la manutención de sus activos cognitivos. En la medida en que el acceso a la información se amplía y se diversifica el valor de las capacidades cognitivas, aún no representadas en modo de poderlas gestionar, se hace cada

vez mayor. Como resultado, los componentes cognitivos tales como evaluación, proyección, leadership, persuasión, discernimiento, creatividad, innovación, estética y sentido del humor adquieren un valor creciente. Ya se reconoce que, si bien la información es uno de los valores más importantes en una organización, el significado de estas capacidades cognitivas se reconoce con mayor profundidad y amplitud.

En este entorno el conocimiento se estructura en un eje conceptual, dinámico, que incorpora procesos al interior de la organización que incluyen visión, investigación, tecnologías, aprendizaje, experiencia, práctica, hallazgos, demostraciones, colaboración, trabajo en equipo, interactividad y reconocimiento objetivo de la realidad, para identificar, crear, representar, distribuir y conservar el conocimiento crítico, en las diversas áreas de la organización, yendo más allá de los asuntos relacionados con la selección, inducción, entrenamiento, remuneración, evaluación de competencias, medición del desempeño y en general de las actividades típicas de la administración de personal. Bajo el nuevo contexto considera que el aprendizaje, la creatividad, la innovación, el conocimiento y el talento, de los individuos, de los equipos de trabajo y de la corporación, como entidad orgánica, son elementos vinculantes en un proceso sin fin.

La Gestión del Conocimiento resulta vital, en la nueva economía, por cuanto les permite a las compañías impulsar sus activos más preciosos, la pericia, experiencia y el talento colectivo. Sólo cuando se centren en estos valiosos recursos, las compañías podrán manejar los nuevos retos y las nuevas oportunidades del mercado. Sin embargo, la exageración y la confusión inundan la gerencia del conocimiento.

Comprende la administración sistemática y explícita del conocimiento organizacional, es decir del conocimiento vital y sus procesos asociados. Incluye

crear, reunir, organizar, difundir, usar el conocimiento en función de los objetivos organizacionales y generar las condiciones humanas que generen el conocimiento que se requerirá para cumplir con la estrategia futura de la empresa.

“La Gestión del Conocimiento es una estrategia consciente para obtener de manera oportuna el conocimiento requerido por la gente, poniendo la información en acción para mejorar el desempeño organizacional” Carla O’Dell

“La Gestión del Conocimiento es el proceso mediante el cual la organización genera riqueza a partir de sus activos de conocimiento” W. Buckowicz

### **El marco de procesos de la Gestión del Conocimiento**

En la gestión del conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización; se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones. Para cumplir el objetivo se hace necesario que todos los procesos estén relacionados entre sí para lograr responder a las demandas y oportunidades del mercado y ejecutar las exigencias estratégicas de la organización. (Ver Gráfica 4)

#### Procesos tácticos de la Gestión del Conocimiento

Los procesos tácticos abarcan cuatro procesos básicos. Conforme las personas reúnen la información que necesitan para su trabajo diario, utilizan el conocimiento para generar valor, aprenden, y finalmente devuelven ese conocimiento para el sistema de información de la empresa, para que cuando otros puedan utilizarlo para solucionar sus propios problemas. Los procesos que se definen deben estar bien delimitados, y sus actividades e iniciativas deben ser suficientemente coherentes para distinguir el paso a seguir.

## **1. Adquisición de conocimiento**

Tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

## **2. Uso del conocimiento**

Una vez el conocimiento se ha localizado y adquirido, las personas afrontan el desafío de aplicarlo a una situación específica rápidamente. Cuando se trata de utilizar la información para toma de decisiones las personas dentro de las organizaciones combinan dicha información de maneras nuevas e interesantes, es dentro de este proceso que se realza la importancia de la creación de nuevas ideas a partir de información. El papel de la organización es el de propender por brindar instrumentos y ambientes que refuercen dentro de sus miembros el pensamiento creativo.

Dentro de este proceso es muy importante conocer las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización ya que es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

### **3. Aprendizaje**

El modo en que los individuos en las organizaciones aprenden puede convertirse en su única ventaja competitiva. En este proceso es vital establecer las demandas de los clientes y el mercado para generar valor, y, es aquí donde el aprendizaje es importante para la organización porque junto con el de contribución se hace visible la generación de nuevas ideas, se empieza a notar que las personas aprenden y comparten conocimiento para solucionar necesidades de corto y mediano plazo y cultiva el arte de aprender haciendo y compartir conocimiento iniciando por un aprendizaje individual hacia uno grupal para finalizar en el organizacional.

Este proceso de aprendizaje también es un proceso de desarrollo de 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 sociedad en general.

### **4. Contribución**

El conocimiento cuando se difunde se immortaliza. Esto mismo es lo que ocurre en el ámbito organizacional ya que el conocimiento puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

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. Se trata de proporcionar

el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas y que dentro de la cultura corporativa se promueva la importancia que tiene el compartir conocimiento a favor de todos.

**Figura 2.** Marco del proceso de la Gestión del Conocimiento



Procesos estratégicos de la Gestión del Conocimiento

## 5. Evaluar

La organización debe definir el conocimiento necesario para llevar a cabo su misión y estrategia organizacional. Se deben estructurar unos indicadores de evaluación con el fin de reconocer el nivel de conocimiento crítico manejado y el impacto del conocimiento sobre el desempeño organizacional.

Con el fin de reconocer la gestión del conocimiento como parte de la organización se debe estructurar un proceso desde la alta dirección, siendo esta la que de los parámetros de evaluación y avale un nuevo conjunto de medidas y recursos para que el conocimiento genere valor a la organización.

## **6. Construir y Mantener**

Asegura que el capital intelectual crítico se mantendrá en la organización, evaluando a las personas y sus capacidades, antes de llegar a tomar algún tipo de decisión que afecte las relaciones entre los empleados, clientes y/o comunidades.

Los recursos deben ser canalizados de manera que soporten el conocimiento, es el caso de las tecnologías, y la organización promueve dentro de sus objetivos de gestión de conocimiento las relaciones entre áreas, la retención de personas con conocimiento crítico y el fortalecimiento de las relaciones con el cliente.

Se debe tener en cuenta que el proceso de gestión de conocimiento es un tema que debe ser desarrollado por toda la organización, y del cual todos deben hacer parte para no dejar perder conocimiento fundamental para el buen desempeño de las labores.

## **7. Desechar**

La organización debe ser capaz de reconocer que conocimiento ya no es necesario para mantener la ventaja competitiva y cumplir con la estrategia del negocio, por lo tanto se deben revisar periódicamente las bases del conocimiento tanto en términos de oportunidades como de costo.

Descartar el conocimiento que ya no es importante le permite a la organización liberar tiempo y recursos para aumentar y mantener aquel que es importante estratégicamente.

Así mismo, Karl Wiing (2000) propone una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar el proceso de Gestión de Conocimiento:

- Identificación de conocimientos claves
- Auditoría de los conocimientos
- Documentación de los conocimientos
- Creación de la base de conocimientos
- Distribución de los conocimientos

### ***Identificación conocimientos claves***

Para determinar tal distinción entre los niveles de conocimiento se puede apelar a la clasificación de Karl Wiing (2000), en la que determina cuatro niveles:

- Los *conocimientos idealistas*: Sirven para establecer los objetivos y los valores propios de la organización y que son interiorizados por los empleados. Por esta razón son conocimientos que, aunque pueden ser muy familiares y se esté trabajando continuamente con ellos, son difíciles de transformar en un conocimiento explícito.
- Los *conocimientos sistemáticos*: Hacen referencia al conjunto de modelos teóricos, marcos de referencia, esquemas básicos de conocimiento, que se construyen en el ámbito laboral. Son conocimientos bien conocidos por todos, aplicados en la metodología de resolución de problemas utilizada en la organización. En resumen, sintetizan el qué de los enfoques antiguos y de los innovadores.
- Los *conocimientos pragmáticos*: Se basan en la metodología de la solución de problemas y de la metodología en el trabajo diario. Es el conocimiento que solventa el cómo resolver de forma práctica los problemas y las decisiones explícitas.

- Los *conocimientos automáticos*: Se trata del conocimiento propio de las tareas automatizadas, de aquellas tareas que se realizan continuamente y pasan a formar parte de la rutina diaria, en la que no es necesario pararse a pensar en el momento en que se realizan.

Karl Wiing concluye esta clasificación anotando que lo que se persigue con dicha clasificación de los conocimientos es tener una clara identificación de los mismos en forma ordenada y distribuida. Asimismo, los potenciales usuarios disfrutaban de su facilidad de acceso, comprueban su utilidad y rapidez en la obtención de conocimientos estratégicos a la hora de realizar su labor y, al convertirse en usuarios habituales, evitan que la memoria organizacional almacenada en la base de conocimientos se pierda o sea desperdiciada.

Lo que se persigue, en definitiva, es mantener actualizado el conocimiento estratégico y valioso de la organización, con la suficiente consistencia para lograr un trabajo valioso.

### ***Auditoría del conocimiento***

Con este procedimiento, el autor plantea que se haga un examen de la naturaleza y tipos de conocimiento con que se cuenta, cuál es la utilidad que se obtiene de ellos y dónde están las lagunas que hay que completar. Busca identificar qué se necesita conocer para realizar adecuadamente los proyectos laborales y qué será conveniente conocer, teniendo en consideración cuáles serán las tendencias en un futuro. Se busca filtrar los conocimientos claves entre los expertos que interviene en la selección.

### ***Documentación de los conocimientos***

En este proceso, el autor propone identificar los conocimientos que se encuentran dispersos entre las personas y almacenados en la memoria de los ordenadores y

se procede a su documentación para que formen parte de los activos organizacionales y sean distribuidos convenientemente.

### ***Creación de la base de conocimientos***

En este paso, las TIC, si se aplican de un modo sensible, pueden ser un vehículo eficaz para una buena Gestión del Conocimiento. Como anota Frank (2002), la Gestión del Conocimiento mediante un *software* especializado mejora la disponibilidad, ofrece medidas para adoptar el modo de acceso al conocimiento, así como su prestación de forma personalizada.

Inicialmente se parte de un sistema de confección del ciclo en el que para crear conocimiento es necesario completar la espiral del conocimiento, esto es, lograr el paso del conocimiento tácito a tácito (socialización), de tácito a explícito (exteriorización), de explícito a explícito (asociación, base de conocimientos) y, de nuevo, de explícito a tácito.

Algunas de las funciones que puede cumplir el *software* especializado son: la recuperación, el apoyo a decisiones, la simulación y la enseñanza. Aquí hay que resaltar el concepto de memoria organizativa o corporativa que sea tanto objeto como resultado del aprendizaje organizativo.

### ***Distribución de los conocimientos***

Para dar el último paso, antes de empezar de nuevo un proceso circular y continuo de creación de conocimiento, es necesario haber diseñado una política sobre la base que aclare que todo el colectivo de personas que conforman la organización está inmerso en dicho proceso de creación, cuál será su objetivo, su función, su modo de utilización, su finalidad.

Posteriormente se procederá a diseñar los mapas de flujo de los conocimientos mostrando el camino señalado, cuál es el origen (para conocer a quién dirigirse,

en caso de querer ampliar los conocimientos inicialmente dispuestos en la base del conocimiento), adónde dirigirse, cuál es el flujo de la información y demás elementos claves para tener éxito en la utilización de la base de conocimientos.

Después se procederá a estipular cuál será su modo legal de protección, se establecerán sus pautas de crecimiento en función de su evolución de las nuevas tendencias y de la propia política de desarrollo, a la vez se distribuirá y se facilitará su acceso entre los empleados.

Aparte hay que dejar claro un concepto, que todavía no ha llegado a ser bien comprendido: la memoria corporativa. Se considera una entidad orgánica que en la actualidad no pertenece a la organización sino al colectivo de individuos que trabajan en ella. Es por esto por lo que se ha pasado a desarrollar la gestión del conocimiento para mantener de manera estable la memoria de la organización, sin descuidar que pueda verse perjudicada por el hecho de que alguna persona que constituye el colectivo laboral desaparezca por cualquier causa. Esto se podría evitar creando una memoria persistente, independientemente de que las personas permanezcan o no en la compañía.

Esto no significa que se vaya a prescindir de las personas que hayan traspasado sus conocimientos a la base de conocimientos. Esta falsa creencia hay que evitar que se extienda entre las personas que poseen dichos conocimientos de tácitos a explícitos, con las consiguientes desventajas que esto conlleva. La posibilidad que ofrece al ser compartido y divulgado por el resto de la organización supone el consiguiente beneficio de una rápida adaptación a los cambios producidos en el mundo empresarial.

Es de vital importancia considerar, a la hora de transmitir este mensaje a los trabajadores, que el conocimiento es un bien intransferible, que por ser

compartido, transmitido, nunca lo perderán y será del modo de gestionarlo del que se podrá sacar una verdadera utilidad.

Con el fin de lograr una mejor y mayor distribución del conocimiento se deben tener en cuenta algunas iniciativas y herramientas utilizadas en la Gestión del Conocimiento:

- *Directorios de conocimiento – Páginas amarillas*: Bases de datos orientadas a permitir el vínculo entre un oferente de conocimiento y un demandante de conocimiento dentro de la organización. Su estructura varía de una organización a otra, ya que se debe tener en cuenta la cultura y las necesidades de la misma. Pueden ser utilizadas a nivel global o por unidades, grupos o comunidades de práctica o conocimiento. Directorio con información específica de todos los miembros de la organización o de un grupo particular, donde se incluyen además de sus datos personales, su formación, área de experiencia e inclinaciones profesionales más importantes a los fines de vincular oferentes con demandantes de conocimiento y viceversa

- *Mapas conceptuales*: Es un método fuerte para capturar el conocimiento al interior de la organización y representarlo. Abarca conceptos y las relaciones entre dichos conceptos, los cuales están representados en forma jerárquica de lo más general (arriba) a lo más particular (abajo).

- *Comunidades (de práctica, de conocimiento o temáticas)*: Son pares en la ejecución de un trabajo real. Lo que los mantiene unidos es un sentido de propósitos comunes y la necesidad de saber lo que cada uno sabe (Seely, John). Es un grupo de personas unidas por una práctica común, que comparten retos similares, interactúan regularmente, aprenden unos de otros y unos con otros, mejorando así su capacidad para afrontar dichos retos (Wenger Etienne). Características – son informales, no se decretan se descubren y se nutren. Las

alimenta la pasión, la confianza y la colaboración entre sus miembros. Tienen líderes naturales. Tiene ciclos de vida.

- *Lecciones aprendidas*: Son los aprendizajes derivados de la experiencia directa en el trabajo. Tienen gran valor para la organización ya que su capacitación y diseminación evita el re-trabajo, el re-invento de la rueda, disminuye el ciclo de aprendizaje y ahorra costos. Se transfieren a través de historias orales y de sistemas de información especialmente diseñadas para tal fin. Se recomienda la implantación de esta iniciativa con énfasis en procesos de alto impacto, tal como atención al cliente, desarrollo de productos y servicios, etc., que se repiten constantemente. Es indispensable el análisis y codificación del tipo de las lecciones aprendidas para lograr un almacenamiento y recuperación adecuados.

- *La narración de historias*: Son utilizadas para transmitir el conocimiento tácito, para comunicar una visión de cambio o para entender a la organización.

- *Mejores prácticas*: Contienen el conocimiento de los procesos sometidos a mejoras, que han probado ser efectivos en unidades análogas de la organización o en otras organizaciones. Están centradas en procesos, sub-procesos o procedimientos. Incluyen indicadores. Incluyen beneficios de la mejora. Su captación y diseminación permiten mejorar significativamente los procesos, ahorrar costos y mejorar la eficiencia.

- *Las tecnologías de información*: Son aliadas, mas no indispensable para el desarrollo de la gerencia del conocimiento. Pueden ser utilizadas para apoyar la gerencia del conocimiento, sin necesidad de realizar grandes inversiones. No pueden obviar el factor humano. Algunos – portales, intranet, espacios virtuales de trabajo, sistemas de e-learning, sistemas de gestión electrónica de documentos, bases de datos, e.mail. La nueva tecnología digital está mejorando la eficiencia de sus negocios aumentando calidad y cantidad de información

disponible para los trabajadores del conocimiento. La gerencia del conocimiento exige una coordinación entre la organización, los procesos de la misma y la tecnología que se implemente para este propósito.

### **Conocimiento y tecnología de información**

La tecnología es un componente fundamental de la gestión del conocimiento, pero es la interacción humana con la información representada en formato cognitivo (redes semánticas, bases de conocimiento conceptual) lo que permite y simplifica el razonamiento, la innovación y la estructuración de la estrategia.

Es correcto reconocer como tales los departamentos SID (sistemas de información para la dirección) o SAD (Sistemas Automatizados de Dirección) o TI (tecnología informativa). SID y TI son departamentos que se ocupan de cómo la tecnología puede servir los objetivos empresariales. La gestión del conocimiento se ocupa de las capacidades y de la sabiduría empresarial que influencia el modo en que se conduce la organización. Cada concepto de la Gestión del Conocimiento se aplica del mismo modo en el sector empresarial que en las organizaciones gubernamentales, de voluntariado o de cualquier tipo. Cada organización, desde las de pocas personas (o estudios profesionales) a empresas gigantescas necesita de métodos o instrumentos para recopilar, representar, almacenar, compartir y gestionar el conocimiento. La Gestión del Conocimiento y la TI tienen una relación simbiótica. La TI hace posible la compartición veloz de las estructuras cognitivas, pero son los seres humanos los que determinan el análisis experto y superior con lo que pueden contribuir al (y derivar del) sistema de conocimiento.

Si bien los datos y la información son tributarios obligatorios de la gestión del conocimiento, el análisis racional (e irracional) que estimula creatividad y conduce a la innovación y al perfeccionamiento no puede ser sustituido por una búsqueda profunda (o data mining) en una base de datos (o datawarehouse). Cómo

representar procesos o reducir la complejidad en otro modo que no sea la representación estructural, reticular. La inteligencia de negocios (o business intelligence) se basa precisamente en estos principios.

A menudo, la gestión de una vasta cantidad de información aumenta la complejidad y los costos. La capacidad de análisis y la creatividad no se estimulan con un grande volumen de datos.

La Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Información, no sólo no se excluyen mutuamente, sino que se benefician recíprocamente. Ambos recursos son indispensables, aunque son cosas distintas.

## **4. CUARTO CAPITULO: METODOLOGÍA**

### ***4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN***

El tipo de estudio que se llevó a cabo en este trabajo de grado fue descriptivo ya que a través de este se determinan los datos y características de la población o fenómeno en estudio.

Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación descriptiva no puede describir lo que provocó una situación.

En este caso la investigación se realizó mediante la aplicación de dos tipos de cuestionarios, a través de los cuales se identifico el nivel de los procesos tácticos y estratégicos de la gestión del conocimiento de la línea de negocio de aviación, y a partir de su análisis se plantearon recomendaciones y sugerencias que se espera puedan contribuir con la implementación de un proceso de Gestión de Conocimiento adaptado a la organización y genere valor agregado al negocio.

### ***4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA***

Teniendo en cuenta que la población general del estudio es de 105 personas, se tomo una muestra de 82 personas a las cuales se les realizó la encuesta, de la siguiente manera:

51 encuestas de los procesos tácticos, contestadas por Asesores Comerciales, Supervisores y Operadores

31 encuestas de los procesos tácticos y estratégicos, contestadas por Vicepresidentes, Gerentes, Directores y Jefes.

### **4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Lugar:

- Sede administrativa de la ciudad de Bogotá (Dirección General) Carrera 7ma No 21 – 71 piso 13 (encuestas dirigidas por las investigadoras)
- Aeropuerto El Dorado (encuestas dirigidas por las investigadoras), se tomo esta como prueba piloto
- Sedes administrativas y aeropuertos de las regionales Antioquia, Bucaramanga, Centro, Occidente, Norte, Sur y Sabana.

Instrumento: Se realizó la adaptación de la encuesta Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento para ser aplicada a los cargos anteriormente mencionados en un lenguaje que fuera fácil de comprender. Para comprobar su validez se realizó una prueba piloto.

**Ver Anexo A y B**

Procedimiento:

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron los siguientes pasos:

1. Contactar y solicitar autorización con la Gerencia de Gestión Humana de la Organización Terpel S.A. y la Línea de Aviación, con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico y aplicar las encuestas. Para dicha autorización como investigadoras, se presentaron como estudiantes de la Universidad de la Sabana de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, en aras de desarrollar el Trabajo de Grado. Se hizo la aclaración acerca de que el propósito de Investigación y el manejo de la información tienen fines académicos.
2. Se realizó una prueba piloto, en esta se explicó el propósito de la realización de las encuestas y se aclaró que la presencia de las investigadoras era el de

despejar posibles dudas presentadas. Con esta prueba se revisaron algunas preguntas que supusieron algún grado de dificultad para los trabajadores encuestados.

3. Las encuestas finales se aplicaron de acuerdo con las instrucciones del Jefe de Aeropuertos, quien dio las pautas acerca de la conveniencia en horarios, sitio y fechas.
4. Para la aplicación de las encuestas se hizo una breve presentación personal de las investigadoras, el objetivo de su presencia y el propósito de la visita.
5. A cada uno de los 82 encuestados se le facilitó el material necesario para el desarrollo de los instrumentos y por parte de las investigadoras se despejaron las dudas presentadas en el momento de la aplicación de las encuestas.
6. Se dieron agradecimientos por la participación en el proceso.
7. Se procedió a procesar los resultados y a plantear los planes de acción concretos de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta.

#### ***4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN***

Una vez realizada la encuesta a los trabajadores de la línea de negocio de aviación de la Organización Terpel y tabulados los resultados, se dio inicio al análisis de la información arrojada por los participantes.

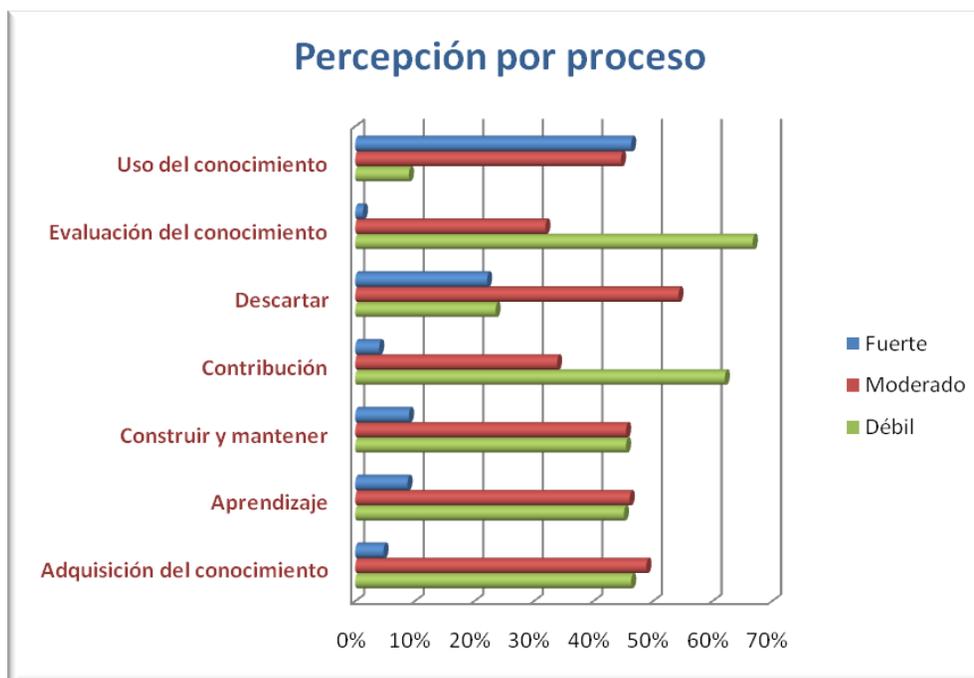
En cuanto a los procesos tácticos de Gestión del Conocimiento, la percepción de las personas encuestadas frente a la existencia de un proceso de Gestión del Conocimiento se distribuye de la siguiente manera:

- Un 49% de las personas ven el proceso de la **adquisición del conocimiento** como moderado, mientras el 46% lo ven débil y únicamente el 5% lo percibe como fuerte.
- Un 46% de los encuestados perciben el proceso de **aprendizaje** como moderado, un 45% como débil y solo el 9% fuerte.
- En cuanto al proceso de **construir y mantener** un 45% lo percibe moderado al igual que débil y el 9% fuerte.
- Finalmente el proceso de **contribución** lo perciben en un 50% como débil, un 44% como moderado y fuerte solo el 7% de los encuestados.

Posterior a la tabulación de los procesos tácticos, se dio inicio a tabular los procesos estratégicos. La percepción de la presencia de estos procesos se distribuye de la siguiente manera:

- El 54% de los encuestados perciben el proceso de **descartar** moderado, mientras que un 24% lo percibe como débil y un 22% como fuerte.
- Con relación al proceso de **evaluación del conocimiento** el 67% lo percibe como débil, un 32% como moderado y únicamente el 1% lo percibe fuerte.
- Finalmente, el proceso de **uso del conocimiento**, es percibido en un 44% como moderado, un 33% como débil y un 23% como fuerte.

**Grafica 3.** Percepción de la presencia de los procesos de la Gestión del Conocimiento



Continuando con el análisis de la encuesta realizada, pudimos identificar que existe una diferencia importante en la percepción de la existencia de los procesos de Gestión de Conocimiento por parte de los encuestados de acuerdo con el tiempo de permanencia dentro de la compañía. Encontramos que para las personas que están hace más de 5 años lo perciben en un 41,33% como débil, un 38,90% como moderado y un 31,07% como fuerte; a diferencia de los que llevan entre 1 y 3 años quienes perciben los procesos en un 34,47% como fuerte, 27,53% como débil y un 26,78% como moderado.

De lo anterior podemos diferir que el proceso de Gestión del Conocimiento no está siendo reconocido al interior de la compañía, si bien, naturalmente se pueden estar presentando algunos procesos al interior de la Línea de Negocio de Aviación, no está estructurado de la manera adecuada para reconocerlo como un proceso sólido e importante dentro de la estrategia organizacional.

Con la intención de ir haciendo cada vez más específico y puntual nuestro análisis, identificamos algunos de los aspectos percibidos como más fuertes y más débiles al interior de cada uno de los procesos; arrojando los siguientes datos:

### **Procesos Tácticos**

- **Adquisición del Conocimiento:** No se evidencian aspectos fuertes en este proceso. Como débiles perciben el no almacenamiento del conocimiento crítico al interior de la organización con el fin de estar disponible en amplios rangos de criterios, la no asignación de recursos a especialista que deseen gestionar el conocimiento y la no documentación y socialización de conocimiento acerca de experiencias rutinarias.
- **Aprendizaje:** Como fuerte no se percibe ninguna de las preguntas de este proceso. Como débil perciben el no compartir la información de cómo fue la realización de un proyecto para no llegar en futuros proyectos a los mismos errores. Así mismo no se evidencia el apoyo por parte de la organización de actividades que promuevan el aprendizaje mutuo.
- **Construir y Mantener:** Perciben como fuerte en un 45% que la organización trata a su gente como activos y no como fuentes de costo. Como débil perciben en un 61% la no creación de un grupo o persona para dirigir la gestión de conocimiento al interior de la organización. Así mismo no se cuenta sistemas de información que faciliten la formación de redes humanas, ni política formal que asegure que se comparta el conocimiento entre áreas o grupos.
- **Contribución:** Las personas evaluadas no evidencia como fuerte ningún aspecto de este proceso. Como débil perciben en un 82% la no obtención de reconocimientos por compartir el conocimiento y la no utilización de interacciones cara a cara para fortalecer las comunicaciones electrónicas. Así mismo en un 74% perciben que dentro de la organización no se da

tiempo para transmitir el conocimiento, ya que no se ha formalizado dicho proceso.

### **Procesos Estratégicos**

- **Descartar:** Como fuerte perciben en un 64% el uso del conocimiento existente frente a una nueva oportunidad de negocio antes de realizar nuevas contrataciones. Como débiles y moderados perciben la no evaluación de los conocimientos de las personas en otras unidades de la organización antes de prescindir de éstas, la no evaluación de los conocimientos estratégicos en el momento de realizar promociones internas, la no planificación para descartar conocimiento y el no monitoreo del manejo realizado al conocimiento estratégicamente crítico.
- **Evaluación del Conocimiento:** Las personas encuestadas no perciben como fuerte ninguna de las preguntas relacionadas con este proceso. Como débil perciben en un 97% la no presencia de indicadores de medición de la gestión del conocimiento, en un 94% la no vinculación de la gestión del conocimiento dentro de los resultados estratégicos de la organización, así mismo la falta de diálogo por parte de la alta gerencia del tema dentro de la evaluación de la organización.
- **Uso del Conocimiento:** Como fuerte perciben en un 67% que la organización cuenta con las políticas de seguridad mínimas para manejar la información estratégica de la misma, en un 66% reconocen la posibilidad de las personas de usar el conocimiento que adquieren para mejorar su trabajo, en un 65% perciben a la organización como flexible al cambio y en un 48% perciben que la organización involucra a los clientes en los procesos de creación y desarrollo de nuevos productos. Como débiles perciben en un 20% (52% moderado) que no se realizan reuniones no estructuradas con el fin de apoyar la solución de problemas y el pensamiento creativo, en un 18% (50% moderado) no perciben que el espacio físico de trabajo este diseñado para promover el flujo de ideas

entre grupos y un 12% (44% moderado) no evidencian apoyo en llevar a cabo una idea dentro de la Organización.

#### 4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto luego del diagnóstico y con el fin de dar solución a los aspectos por mejorar y de fortalecer las características que están a favor de la empresa a continuación se hace el planteamiento de la propuesta para la implementación de iniciativas para la línea de negocio de aviación que servirán como punto de partida para un proceso que consideramos debe ser transversal en todos los procesos. Para que las iniciativas estén estructuradas bajo un marco conceptual consideramos tener como punto de partida un esquema basado en los siguientes puntos:

**Figura 3.** Tipos de conocimiento



Entendiendo que:

**Conocimiento individual:** hace referencia a aquel conocimiento que el individuo conoce o sabe cómo hacer. Este tipo de conocimiento se manifiesta a través de las competencias o de la especialización. Es un conocimiento que puede ser sensible, esto es, manual y visible. También puede ser cognoscitivo, es decir, en gran parte conceptual y abstracto.

**Conocimiento Colectivo:** ésta clase de conocimiento sólo existe en las relaciones entre personas o dentro de grupos que intercambian entre sí determinados conocimientos colectivos que en su conjunto son superiores a la suma de los conocimientos individuales de los miembros componentes del equipo. El conocimiento social o colectivo es en gran medida implícito, compartido por los miembros del grupo, y crece sólo a medida que dichas personas siguen trabajando juntas. Su existencia queda reflejada en la capacidad de colaborar eficazmente.

**Conocimiento estructurado:** es aquel conocimiento que se incorpora al lenguaje del colectivo que está integrado a los sistemas, los procesos, las herramientas y las rutinas de la organización. Una distinción fundamental entre el conocimiento estructurado y las otras dos clases de conocimiento anteriores, radica en que se considera que el estructurado existe independientemente de las personas que posean ese conocimiento y da como resultado un aumento de la capacidad para la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones dirigidas al logro de objetivos. Se trata, en definitiva, de un recurso de la organización.

A partir de estos tres conceptos individualmente estructuramos las iniciativas la utilización de los tres tipos de conocimiento, ya que consideramos que son fundamentales para el proceso de toma de decisiones y son interdependientes, y

teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento se lleva normalmente a cabo en la práctica a través de proyectos nuevos de procesos, y de actividades.

Igualmente, las iniciativas son producto del análisis de los resultados del diagnóstico realizado a través de una encuesta a los miembros de la línea de negocio de aviación de la Organización Terpel S.A. Colombia. Dicho diagnóstico es un primer paso para reflexionar y proponer ideas, primero dentro del área de aviación para luego compartirlas con el resto de líneas que hacen parte del negocio de la compañía.

Por eso mismo, después de realizar el análisis y resultados de las variables de la encuesta hemos identificado necesidades que abren oportunidades para sugerir varias alternativas que podrían involucrar y transformar a toda la compañía a través de los procesos de Gestión del Conocimiento.

Sugerimos que las iniciativas que planteamos estén guiadas por el siguiente objetivo general:

### **Objetivo general**

Formular una estrategia para la mejora de los resultados de la línea de negocio de aviación a través de la creación y puesta en práctica explícita de herramientas, procesos, sistemas, y cultura que favorezcan la creación, el intercambio del conocimiento que le aporte a la estrategia del negocio y a la productividad de la compañía.

Las iniciativas las agrupamos de la siguiente manera con el objetivo de abarcar los tres tipos de conocimiento para iniciar una movilización del conocimiento desde éstas tres perspectivas.

<b>Individual</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Estructurado</b>
Directorios del conocimiento	Comunidades de práctica	Creación y consolidación de un proceso de gestión del conocimiento
Centro de documentación virtual	Espacios para compartir	Mapas conceptuales
	Foro Virtual	Plataforma de medios
		Lecciones aprendidas

### **1. Creación y consolidación de un proceso de Gestión del Conocimiento.**

Consideramos importante iniciar con la creación e implementación de un proceso de gestión del conocimiento desde el proceso de Talento Humano, primero porque es una organización que actualmente trabaja bajo el esquema de procesos y segundo porque debe ser orientado desde ésta área ya que es la encargada de los procesos de aprendizaje organizacional. El proceso de gestión del conocimiento debe ser construido a partir de las necesidades del negocio y debe establecer cómo se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, información, ideas y experiencias en Terpel para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

### **2. Directorios de Conocimiento**

Un directorio del conocimiento será la base que esté orientada a permitir el vínculo entre un oferente de conocimiento al interior de la compañía y un demandante de conocimiento dentro de la Organización.

Dentro del directorio de conocimiento se puede ofrecer que cada persona libremente diligencie sus datos básicos y adicionalmente exista un campo en el

cual pueda incluir los conocimientos y experiencias que quiera compartir. Esta información queda disponible para todos los colaboradores.

Es una herramienta flexible que se puede utilizar tanto a nivel corporativo como por grupos y áreas. Facilitan la identificación de los grupos de especialistas, de manera que es claro para todos a quien acudir para obtener un conocimiento específico y a su vez es una herramienta de fácil creación y uso que permite direccionar a la gente hacia los recursos disponibles y evitar reprocesos en la búsqueda de información y conocimiento.

### **3. Mapas conceptuales**

Los mapas conceptuales es una herramienta metodológica y gráfica que permite a través de entrevistas la captura de conocimiento para ponerlo a disposición de los colaboradores que lo necesiten ya que representa los conceptos y relaciones entre los mismos conceptos, los cuales se presentan en forma jerárquica de lo más general a lo más particular. De allí a que esta iniciativa apunte a garantizar la documentación del conocimiento acerca de la experiencia de expertos, a mantener actualizados los documentos tanto físicos como electrónicos, donde almacenamos nuestro conocimiento y propender porque la organización haga un reconocimiento a los expertos para que finalmente a través de la herramienta se pueda transmitir y mantener conocimiento e información relevante para la compañía.

Lo primero y como sugerencia es que para implementar los mapas conceptuales se debe contar con un experto en el manejo de los mismos y la Organización debe identificar:

- a) Expertos de la Organización del negocio

- b) Conocimiento crítico de la Organización (procesos comerciales y de operación)

Los mapas conceptuales se pueden realizar mediante:

- Una entrevista general estructurada
- Una entrevista específica sobre conocimientos relevantes
- Retroalimentación del mapa con el experto.

Nota: Los mapas conceptuales fueron desarrollados por Joseph Novak en 1972 en un programa de investigación de la Universidad de Cornell – Estados Unidos.

#### **4. Comunidades de práctica**

*(Ellos) son pares en la ejecución de un ‘trabajo real’. Lo que los mantiene unidos es un sentido de propósitos comunes y la necesidad de saber lo que cada uno sabe.”*

*John Seely Brown – VP Chief Scientist – Xerox Corporation*

Las Comunidades de práctica estarían formadas por un grupo de personas unidas por una práctica común, que compartan retos similares dentro de la compañía, tenga la posibilidad de interactuar regularmente con el fin de aprender unos de otros, mejorando así su capacidad para afrontar dichos retos.

Para iniciar se recomienda la identificación de comunidades de prácticas naturales que de alguna manera estén relacionadas y compartan información, sin ser conscientes que son una comunidad de práctica. La participación de los integrantes debe ser de una forma totalmente voluntaria, y con la definición de un

líder se organizaran en torno a una temática específica, independientemente de su ubicación geográfica, cargo o área.

Les uniría, por encima de todo, un interés y una pasión común, causa y efecto por la que se constituirían como Comunidad, y se deberían marcar una serie de objetivos, metas y tiempos, con productos tangibles que se pudieran socializar con el resto de la organización. Aprovecharían la infraestructura tecnológica de la compañía para comunicarse. Para su buena marcha sería recomendable identificar entre el grupo a un interlocutor/moderador/líder que poseyera cualidades de comunicador y dinamizador.

## **5. Centro de Documentación virtual**

Dotándole de un buen sistema de clasificación informatizada y con una estrategia de gestión documental que normativizara no sólo los libros y revistas que se hacen dentro y se compran externamente, sino todos los documentos e informes que se generan en la línea de negocio.

De esta manera, se puede realizar una buena difusión y un buen uso de todo el material existente y aprovechar mejor los recursos propios. Por tanto, un punto de acceso clave a toda la información y conocimiento que se produce internamente sería el Centro de Documentación, pero no sólo informatizado, sino también virtual, accesible desde cualquier lugar a través del buscador de la Intranet. Para su correcta regulación, se debería nombrar a un administrador del Centro en cada oficina de Terpel - y en cada uno de los departamentos de la Sede, con la función de introducir, mediante un sistema común de clasificación, todo aquel documento e informe que se produjera, adjuntando siempre un resumen.

## **6. Espacios para compartir**

Hemos identificado y proponemos, a discusión, puntos de encuentro en donde compartir, debatir y reflexionar sobre las mejores prácticas y aprendizajes que vamos adquiriendo a través de la experiencia y la socialización. Y otros cuatro puntos de acceso por donde difundir y poner al servicio de la institución aquella información y aquel conocimiento que pudiera resultar útil a los demás.

### ***6.1. Grupos de Trabajo Locales y Latinoamericanos***

Se organizarían una serie de Grupos Internacionales de Trabajo con un objetivo, unos resultados y un presupuesto determinados. Habría dos tipos diferentes de Grupos de Trabajo, clasificados según criterio geográfico: Grupos Norte-Sur y Grupos Sur-Sur, dependiendo del objetivo que se hubiera definido previamente (intercambio y reflexión de experiencias, desarrollo de un tema concreto...). La selección del personal que conformara cada Grupo dependería, básicamente, de la experiencia que aportaran al grupo y de su reconocimiento como expertos en la materia. Dichos Grupos durarían el tiempo que tardaran en desarrollar su cometido.

### ***6.2. Expertos Terpel***

La mejor forma de comunicación y expresión sigue y seguirá siendo, a pesar de todos los avances en tecnología, la del cara a cara, el contacto físico. Por ello, todos los años se está potenciando al menos una gira de Expertos Terpel. El objetivo de dichos encuentros es el de compartir experiencias, lecciones aprendidas y conocimientos claves en el desarrollo de la dirección y gestión de los programas y proyectos de un país.

Las espacios de conocimiento servirían para captar, recuperar y compartir experiencias o lecciones concretas producto de una buena o mala práctica (bien podrían ser positivas o también negativas debido a diferentes factores que habría que identificar; a menudo aprendemos más de los errores que de las acciones que, sin saber muchas veces por qué, salen perfectas).

### **6.3. Giras de los gerentes: Esto es Terpel**

Las giras estarán a cargo de los gerentes de país y locales y se realizarán dos veces al año. El objetivo de las reuniones será dar a conocer las buenas prácticas implementadas en cada país así como las propuestas de valor planteadas para el año en curso (estrategia competitiva).

Esta información será dada a conocer a través de un video dinámico con imágenes que ejemplifiquen las propuestas de valor y las diferentes unidades de negocios presentes en cada región: *Esto es Terpel*.

A estas reuniones asistirá todo el personal. Será un espacio abierto para preguntas que surjan las cuales tendrán respuesta inmediata de los mismos gerentes conocedores del negocio.

## **7. Foro virtual: Pregúntele al Especialista & Espacios de Innovación**

Un foro virtual sirve para compartir opiniones con diferentes personas interesadas en el mismo tema. En este caso Pregúntele al Especialista se realizará en la intranet y en portales SAP una vez al mes con temas del negocio y estarán dirigidos por empleados conocedores específicos de la temática escogida periódicamente, proporcionando así información de primera mano, resolución de preguntas y feedback.

El moderador del foro será un miembro del equipo de la Gerencia de Comunicaciones y Cambio.

## **8. Plataforma de medios**

Se hace necesario hacer uso de las herramientas que actualmente tiene la Organización. Es el caso de la plataforma de medios de comunicación ya que son las más utilizadas por su rapidez en la comunicación, independientemente de la ubicación física de las personas, a la vez que se elige directamente a los destinatarios de la información. Es uno de los principales puntos de acceso.

Existen dos puntos de acceso uno de ellos es la Intranet como espacio virtual con el que se puede capturar, almacenar, redistribuir y comunicar información y conocimiento, de una manera sencilla, ágil y dinámica. Cuenta con una base de datos inteligente e interactiva, con espacio, además permite organizar talleres o foros de discusión.

El segundo punto apunta a la creación de una plataforma para la formación, en estos momentos la Organización está trabajando en la implementación de una plataforma de e-learning que fomente la adquisición y generación de conocimientos y saberes entre la gente. De esta manera se podría garantizar la posibilidad de tener a su disposición las mejores herramientas para desarrollar a los colaboradores de todos los niveles.

### **8.1. Publicaciones puntuales**

Se potenciaría la publicación de aquellos trabajos que aportaran mayor conocimiento a al negocio y proyectos de la Organización. Dentro de este espacio se tendría previsto publicar aquellas lecciones aprendidas (que se verán más

adelante) que fuéramos recuperando de las evaluaciones de impacto para mejoramiento de procesos de la compañía.

## **8.2. Blog interno**

Un blog es un sitio web que facilita la publicación instantánea de información y permite a sus lectores dar retroalimentación al autor en forma de comentarios. Los blogs ofrecen muchas posibilidades de uso en procesos educativos como escribir, intercambiar ideas, y hasta trabajar en equipo.

El blog interno de Terpel estará disponible para que cualquier colaborador de la compañía monte información relacionada con cada país, de esta manera se generará un primer acercamiento y conocimiento con información e investigaciones realizadas por los mismos colaboradores.

Sugerimos que esté a cargo de alguien a cargo de administrar los medios que se utilicen para evitar que se filtre información que sea perjudicial para la compañía y a la vez ver la pertinencia de la información que se quiera publicar.

## **8.3. Enciclopedia virtual**

Una enciclopedia virtual es una herramienta de acceso a la información rápida y sencilla de utilizar. Estará disponible en la intranet de cada país y en portales SAP e igualmente deberá contar con un área que la administre.

Estará disponible como un medio de consulta permanente.

#### **8.4. Kioscos en plantas: Superficies Comunicativas**

Para suplir la falta de computadores para y operarios, sugerimos instalar kioscos en cada una de estas sedes con un computador (del cementerio de computadores de la compañía) y acceso a internet para garantizar de todos los empleados tengan acceso a las nuevas herramientas de comunicación.

#### **9. Lecciones aprendidas**

Dentro de la Organización y por la naturaleza del negocio, se deben aprovechar los aprendizajes que se obtienen en el proceso de realización de un proyecto o de las actividades del día a día, ya que se pueden identificar en cualquier momento y pueden ser registradas en las bases del conocimiento de la Organización.

Para que sea efectiva esta iniciativa proponemos que antes de implementarla se establezca la metodología de levantamiento de las lecciones y su difusión, así mismo deben quedar documentadas para incluirlas dentro del conocimiento de la Organización.

Las lecciones aprendidas facilitarán una evaluación sistemática de un proyecto determinado respondiendo varias preguntas durante las diferentes etapas, por ejemplo:

¿Qué se hizo bien?

¿Qué no se hizo bien? ¿Por qué?

¿Qué podría mejorarse?

¿Qué deberíamos mantener en el futuro?

Este tipo de evaluación beneficia tanto a los miembros del equipo como otros colegas; por ello las lecciones aprendidas deben transferirse a otros equipos. Esto

se puede lograr mediante su publicación en una base de datos diseñada al efecto o en la Intranet corporativa.

## **10. Reconocimiento**

Es importante que la alta dirección entienda la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la organización. Puntualmente para el caso de gestión de conocimiento al interior de Terpel puede ser utilizado para felicitar a un colaborador por dedicar su tiempo a transmitir su conocimiento, reconocer a la gente extraordinaria que da ideas para el mejoramiento de procesos, reforzar actividades y aportaciones en la investigación y trabajo en equipo, así mismo afianzar conductas deseadas y demostradas y premiar un buen trabajo bien hecho. Entre los beneficios de los incentivos laborales, están el dar seguridad en el colaborador, el desarrollo dentro de la empresa y motivación personal.

### **4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación presentaremos las conclusiones a las cuales llegamos después de realizar el análisis de los resultados de la encuesta y posterior al planteamiento de las iniciativas a manejar en la línea de negocio de aviación de la Organización Terpel. Consideramos importante que se tengan en cuenta los siguientes puntos para la implementación del proceso de gestión del conocimiento:

- Se deben establecer políticas y normas que promuevan la gestión del conocimiento dentro de la línea de negocio, y a su vez apliquen a las demás áreas.
- Desde la alta dirección definir el porqué la gestión del conocimiento es importante para la Organización en su entorno competitivo actual y futuro, y cómo beneficia a todos los colaboradores.

- La Organización debe contar con prácticas gerenciales de liderazgo, es decir, desarrollar un nuevo estilo de líderes que sean los apalancadores de la estrategia a través de la promoción y reconocimiento de actividades enfocadas a la gestión del conocimiento.
- Contar con procesos sólidos de talento humano como selección, compensación, etc., que promuevan una cultura de gestión del conocimiento.
- Estimular la cooperación entre los diferentes agentes considerados ampliándola a campos como la innovación tecnológica, la difusión de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento.
- Garantizar el soporte en herramientas tecnológicas que faciliten la documentación, interacción y transmisión del conocimiento. Son estas herramientas las que facilitan la comunicación de una manera oportuna y dinámica.
- Estimular intercambios de información y conocimientos a través de una cultura del reconocimiento a los colaboradores, dar apoyo a los expertos y a los interesados en compartir conocimiento.

## **PARA TENER EN CUENTA**

### **Generar cultura organizacional**

Adicionalmente consideramos de vital importancia resaltar lo relacionado con la cultura organizacional, entendiéndola como parte fundamental para la planeación e implementación del proceso de gestión del conocimiento. Con la cultura se garantiza la permanencia de las iniciativas y del proceso, se trata de un paso fundamental que hay que dar antes de decidir si se deben adaptar los objetivos de gestión del conocimiento a la cultura existente, o si se debe intentar cambiar la cultura.

Se debe aprovechar la situación y estrategia de expansión que está viviendo Terpel acompañado de un proceso de revisión interna de su propio quehacer con el fin de generar nuevos espacios de encuentro y de aprendizaje dinamizadores de la vida organizacional. En ese marco, la situación ideal que debería guiar nuestras acciones sería la de conseguir una organización compuesta, principalmente, por gente motivada para el aprendizaje, que busca las mejores prácticas para su trabajo, que contrasta y se supera continuamente; con una estructura descentralizada por la que fluya cómodamente y sin complejos el conocimiento y la información, con espacios suficientes para compartir y aprender; y con unos procesos de gestión del conocimiento compartidos y utilizados por todos, que fomenten las habilidades para el aprendizaje y se incentive a socializar experiencias, a reflexionar sobre ellas, a comunicar, buscar nuevos caminos y a incorporar y asimilar lo aprendido.

De igual manera los directivos tienen que entender en primer lugar cómo la cultura interviene realmente en las conductas relacionadas con el conocimiento, teniendo en cuenta que son ellos los que comienzan a movilizar a su gente y por lo tanto el proceso, ya que las personas son las dueñas principales de su conocimiento individual para pasar a compartirlo y relacionarse con los demás y esto es el insumo para el conocimiento organizacional.

### **Indicadores visibles**

**“La medición importa; si no se puede medir, no se puede gestionar”**

**Robert Kaplan, David Norton**

**Balance Score Card**

Otro punto relevante que se deja como sugerencia es en el momento de plantear el proceso de gestión del conocimiento, la manera en cómo se va a saber a ciencia cierta la efectividad del mismo. Para velar por la ejecución de la

implementación del proceso de gestión del conocimiento es necesario estipular indicadores de gestión, que permitirán determinar la efectividad y aplicabilidad del mismo, en sus distintas fases e iniciativas planteadas.

Los indicadores están determinados por cada una de las tácticas que integran el plan. Para esto es necesario determinar claramente las metas de la GC y definir los objetivos detallados que la organización quiere alcanzar en términos de resultados y grado de mejoramiento con las iniciativas.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- BEAZLEY, H; BOENISCH y J. HARDEN, D. La continuidad del conocimiento en las empresas. Bogotá: Ed. Norma. 2003.
- BUKOWITZ, W y WILLIAMS, R: Manual de Gestión del Conocimiento. PriceWaterHouseCoopers, 2002.
- CARRIÓN, Juan: Organizaciones idiotas VS organizaciones inteligentes. Prentice Hall. España, 2007.
- DAVENPORT, De long y OTROS. Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business review, 1998.
- DELONG, D; FAHEY,L. Diagnóstico de las barreras culturales del conocimiento frente a la gestión del conocimiento. Academy of management executive, vol 14, No 4. 2000.
- EDVINSSON, L. Malone. El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión. 2000.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David: Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. 2004.
- SENGE, Peter: La quinta disciplina. Granica. Argentina, 2006.
- YEUNG, A. Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. México: Oxford University Press. 2000.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**ENCUESTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DE**  
**CONOCIMIENTO DE LA PRICEWATERHOUSECOOPERS**  
**PROCESOS ESTRATEGICOS**

		<b>Cargo</b>	<b>Antigüedad</b>		
		<b>Vicepresidencia</b>	<b>Regional</b>		
			<b>Fuerte</b>	<b>Moderado</b>	<b>Débil</b>
<b>Evaluación del conocimiento</b>	1	Reconocemos que el conocimiento es parte de nuestro grupo de activos			
	2	Los miembros del equipo de alta gerencia hablan con frecuencia acerca de gestión del conocimiento cuando realizan el análisis de la organización			
	3	La organización ha desarrollado un esquema que vincula activamente la gerencia del conocimiento con los resultados estratégicos			
	4	La organización tiene un esquema que describe como sus activos basados en conocimiento interactúan unos con otros para crear valor			
	5	Experimentamos con diferentes maneras de medir los resultados de nuestra estrategia de gestión del conocimiento			
	6	Nos apoyamos en una medición con indicadores e información cualitativa para tomar decisiones de gestión del conocimiento			
	7	La alta gerencia evalúa qué conocimiento debe ser desarrollado para asignar los recursos correspondientes			
	8	La evaluación de los activos basados en conocimiento es un componente más de nuestro proceso general de medición de desempeño			
	9	Hemos estado haciendo gestión del conocimiento sin llamarlo de esta manera			

	10	Vinculamos estrategias de gestión del conocimiento con resultados medibles			
<b>Construir y mantener</b>	11	Nos preguntamos constantemente cómo podemos difundir nuestro conocimiento en la organización			
	12	Cualquier persona o grupo de la organización puede usar una idea o tecnología independientemente del cargo que ocupe			
	13	Creemos que la gestión del conocimiento es tarea de todos			
	14	Estimulamos a las personas a pensar acerca de cómo sus actividades y conocimientos relacionados con su cargo puede beneficiar a la organización como un todo			
	15	Nuestros sistemas de información nos conectan con fuentes de información y conocimiento que requerimos para hacer nuestro trabajo			
	16	Nuestros sistemas de información promueven y facilitan la formación de diferentes redes humanas			
	17	Nuestros líderes de la alta gerencia les piden a sus gerentes que incluyan gestión del conocimiento en sus planes de negocio			
	18	Nuestra organización trata a su gente como activos y no como fuentes de costo			
	19	Hemos creado un grupo asignado a una persona para dirigir nuestro esfuerzo en gerencia del conocimiento			
	20	Tenemos una política formal que asegura que se comparta el conocimiento entre áreas o grupos			
	<b>Descartar</b>	21	Descartamos conocimiento de una forma planificada y deliberada		
22		Nuestra decisión de adquirir conocimiento está basada en la medida en que podamos difundirlo			
23		Cuando se presenta una nueva oportunidad de negocio, primero tratamos de utilizar el conocimiento existente antes de realizar nuevas contrataciones			
24		Cuando revisamos nuestras prácticas regulares de promoción, nos aseguramos de no perder gente con conocimiento estratégico importante			
25		Creamos alianzas con organizaciones que complementan nuestros conocimientos y actividades			

26	Monitoreamos de forma rutinaria para detectar si estamos apoyando el uso del conocimiento no estratégico a espensas del conocimiento estratégicamente crítico			
27	Cuando tomamos decisiones de "descarte", las hacemos tomando en cuenta la importancia de los activos basados en conocimientos involucrados, así como las proyecciones financieras			
28	Antes de prescindir de la gente, nos aseguramos si sus habilidades, experiencias y conocimientos pueden ser usados en otras unidades de la organización			
29	Entendemos y evaluamos el impacto de las relaciones humanas en la productividad de la organización, antes de automatizar tareas y reemplazar contactos persona a persona por contactos persona a computador			
30	Antes de emprender nuevos proyectos, evaluamos si el conocimiento que se va a generar podrá ser usado en otras formas y relaciones			

**ANEXO B**  
**ENCUESTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN DE**  
**CONOCIMIENTO DE LA PRICEWATERHOUSECOOPERS**  
**PROCESOS TÁCTICOS**

**Cargo**  
**Vicepresidencia**

**Antigüedad**  
**Regional**

**Fuerte Moderado Débil**

<b>Adquisición del conocimiento</b>	1	Los grupos e individuos documentan y comparten conocimiento acerca de su experiencia de manera rutinaria			
	2	Mantenemos actualizados los documentos tanto físicos como electrónicos, donde almacenamos nuestro conocimiento			
	3	La organización asigna recursos a grupos de especialistas que deseen gestionar su conocimiento			
	4	La gente reconoce la diferencia entre la información que necesita que le envíen de forma automática y aquella información que deben buscar para un requerimiento específico			
	5	Se pueden identificar fácilmente los grupos de especialistas, de manera que es claro para todos a quien acudir para obtener un conocimiento específico			
	6	Existen personas encargadas a identificar, recolectar, clasificar, agregan valor y divulgan el conocimiento organizacional			
	7	La organización tiene almacenado el conocimiento crítico y está disponible en un amplio rango de criterios			
	8	Cuando las personas necesitan buscar información, saben como realizar la tarea			
	9	La gente puede buscar conocimiento en una amplia variedad de aplicaciones y bases de datos			
	10	La organización ha creado herramientas tanto electrónicas como basadas en papel, las cuales direccionan a la gente hacia los recursos disponibles			
<b>Uso del conocimiento</b>	11	Cualquier persona puede expresar opiniones o ideas libremente			
	12	Realizamos reuniones no estructuradas porque estas nos ayudan a pensar creativamente sobre la resolución de problemas			
	13	El que tenga una buena idea puede obtener apoyo para ampliarla y desarrollarla			

	14	Nuestro espacio físico de trabajo está diseñado para promover el flujo de ideas entre los grupos			
	15	La gente de nuestra organización puede usar el conocimiento que obtiene para mejorar su trabajo			
	16	Usamos enfoques novedosos en los procesos de resolución de problemas			
	17	Tenemos y usamos las políticas de seguridad mínimas para nuestra información estratégica			
	18	La gente describiría nuestra organización como: una organización flexible al cambio más que una organización rígida			
	19	Tomamos en consideración todas las ideas, independientemente del lugar donde se generaron dentro de la organización			
	20	El involucrar a nuestros clientes en el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos es una práctica bien establecida en nuestra organización			
<b>Aprendizaje</b>	21	Los equipos se involucran en experiencias fuera de la oficina para trabajar juntos			
	22	Se expresan y comparten (como una práctica establecida) las lecciones aprendidas durante la experiencia en el trabajo			
	23	La gente aplica al trabajo cosas aprendidas fuera de la organización			
	24	Cuando la gente finaliza proyectos, generalmente se toma el tiempo para reunirse con su equipo y analizar aquellas cosas que no funcionaron o que pudieron haber sido hechas mejor			
	25	Nuestros procesos de aprendizaje incluyen generalmente la obtención de retroalimentación por parte de los clientes			
	26	Cuando ocurren errores y fallas, nuestra primera reacción es No culpar a nadie			
	27	La gente admite cuando falla			
	28	Cuando la gente tiene grandes éxitos, comparte lo que hizo bien			
	29	En nuestra organización las fallas o errores son consideradas como oportunidades de aprendizaje			
	30	Nuestra organización apoya actividades grupales que promueven el aprendizaje mutuo			
<b>Contribución</b>	31	Reconocemos las contribuciones individuales mediante la vinculación del autor original			
	32	Se utilizan interacciones cara a cara para fortalecer las comunicaciones electrónicas			

33	La gente comparte la idea que compartir el conocimiento no disminuye el valor individual frente a la organización			
34	La gente pertenece a varios grupos de conocimiento, lo cual facilita la transferencia de conocimiento en la organización			
35	La gente que comparte su conocimiento obtiene reconocimiento dentro de la organización			
36	Vinculamos a la gente de las diferentes áreas a fin de promover que se comparta el conocimiento			
37	Las interacciones cara a cara son utilizadas para transferir conocimiento tácito*			
38	Dentro de nuestras actividades de trabajo diarias está la de contribuir y generar conocimiento			
39	La gente puede identificar y ubicar a otras personas en la organización para que puedan beneficiarse de su conocimiento			
40	La organización ha formalizado el proceso de compartir conocimiento permitiendo que la gente tenga tiempo para hacerlo			

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en la Línea de negocio de Aviación Colombia de la Organización Terpel S.A.
3	AUTOR(es)	Martínez Barrera Lucía Catalina y Giraldo Pacheco Carolina
4	AÑO Y MES	2010 Marzo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Londorfo German
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Dicha investigación nació del interés de conocer el estado actual de la Gestión del Conocimiento de la Línea de negocio de Aviación de Terpel S.A., dedicada principalmente a la comercialización y distribución de combustible, a través de la aplicación del instrumento Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterhouseCoopers. Dicho instrumento permitió identificar el nivel de los 4 procesos tácticos y los 3 estratégicos de gestión de conocimiento. Una vez se obtuvieron los resultados se determinaron los procesos con nivel más bajo, con el fin de realizar las recomendaciones por cada uno de ellos y que la empresa pueda estructurar una estrategia de Talento Humano que la lleve a aumentar su productividad, calidad y competitividad.</p> <p>While the investigation, we wanted to know the current status of knowledge management of the line of business Aviation Terpel S.A, dedicated mainly to the distribution and merchandising of fuel, by the application of the tool "Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterhouseCoopers". Said instrument allowed to identify the level of the 4 tactical processes and the 3 strategic of management of knowledge. Once obtained the results determined the processes with level lower, with the end to realize the recommendations by each one of them and that the company can structure a strategy of Human Talent that carry it to increase his productivity, quality and competitiveness.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diagnóstico</li> <li>b. Conocimiento</li> <li>c. Gestión del Conocimiento</li> <li>d. Procesos Estratégicos</li> <li>e. Procesos Tácticos</li> <li>f. Cultura</li> <li>g. Liderazgo Gerencial</li> <li>h. Atraer</li> <li>i. Estructurar</li> <li>j. Transmitir</li> </ul>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Energía / Combustible
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Diagnosticar la percepción de los procesos tácticos y estratégicos de gestión de conocimiento en la Línea de Negocio de Aviación de la Organización Terpel.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptar el Instrumento de Diagnóstico Organizacional de Gestión de Conocimiento de la PriceWaterhouseCoopers , para ser aplicado a la población de estudio.</li> <li>2. Identificar y analizar la percepción de la presencia de los procesos tácticos y estratégicos de la gestión del conocimiento en la línea de negocio de Aviación.</li> <li>3. Proponer iniciativas y herramientas de gestión del conocimiento para la línea de negocio de Aviación.</li> </ol>
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>BEAZLEY, H. BOENISCH y J. HARDEN, D. La continuidad del conocimiento en las empresas. Bogotá: Ed. Norma. 2003.</p> <p>BUKOWITZ, W y WILLIAMS, R. Manual de Gestión del Conocimiento. PriceWaterHouseCoopers, 2002.</p> <p>CARRION, Juan: Organizaciones idiotas VS organizaciones inteligentes. Prentice Hall. España, 2007.</p> <p>DAVENPORT, De long y OTROS. Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business review, 1998.</p> <p>DELONG, D; FAHEY L. Diagnóstico de las barreras culturales del conocimiento frente a la gestión del conocimiento. Academy of management executive, vol 14, No 4. 2000.</p> <p>EDVINSSON, L. Malone. El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión. 2000.</p> <p>KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. 2004.</p> <p>SENGE, Peter: La quinta disciplina. Granica. Argentina, 2006.</p> <p>YEUNG, A. Las capacidades de aprendizaje en la organización: como aprender a generar y difundir ideas con impacto. Mexico: Oxford University Press. 2000.</p>

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>1. PRIMER CAPITULO: PROBLEMA DE INVESTIGACION</p> <p>1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</p> <p>1.2 PLANTAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</p> <p>1.3 JUSTIFICACIÓN</p> <p>1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</p> <p>Estructura línea de negocio de aviación</p> <p>El negocio de aviación</p> <p>2. SEGUNDO CAPITULO: OBJETIVOS</p> <p>2.1 OBJETIVO GENERAL</p> <p>2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>3. TERCER CAPITULO: MARCO DE REFERENCIA</p> <p>3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Resena histórica y evolución de la empresa</p> <p>Ubicación y cobertura</p> <p>Sistema de gestión organizacional</p> <p>Imperativos estrategicos</p> <p>Descripción del negocio</p> <p>Internacionalización</p> <p>Historia combustible de aviación</p> <p>Historia aeropuertos donde se opera por regionales</p> <p>Propuesta de valor línea de aviación</p> <p>3.2 MARCO TEORICO</p> <p>4. CUARTO CAPITULO: METODOLOGÍA</p> <p>4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>4.3 RECOLECCION DE INFORMACION</p> <p>Lugar</p> <p>Instrumento</p>
14	METODOLOGÍA	<p>51 encuestas de los procesos tácticos, contestadas por Asesores Comerciales, Supervisores y Operadores</p> <p>31 encuestas de los procesos tácticos y estratégicos, contestadas por Vicepresidentes, Gerentes, Directores y Jefes.</p> <p>- Sede administrativa de la ciudad de Bogotá (Dirección General), Cámara 7ma No 21 – 71 piso 13 (encuestas dirigidas por las investigadoras)</p> <p>- Aeropuerto El Dorado (encuestas dirigidas por las investigadoras), se tuvo esta como prueba piloto</p> <p>- Sedes administrativas y aeropuertos de las regionales Antioquia, Bucaramanga, Centro, Occidente, Norte, Sur y Sabana.</p> <p>Lugar:</p> <p>Instrumento: Se realizó la adaptación de la encuesta Diagnostico Organizacional de Gestión de Conocimiento para ser aplicada a los cargos anteriormente mencionados en un lenguaje que fuera fácil de comprender. Para comprobar su validez se realizó una prueba piloto.</p> <p>Procedimiento:</p> <p>Para el desarrollo de la Investigación, se realizaron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar y solicitar autorización con la Gerencia de Gestión Humana de la Organización Terpel S.A. y la Línea de Aviación, con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico y aplicar las encuestas. Para dicha autorización como investigadoras, se presentaron como estudiantes de la Universidad de la Sabana de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, en aras de desarrollar el Trabajo de Grado. Se hizo la aclaración acerca de que el propósito de Investigación y el manejo de la información tienen fines académicos.</li> <li>2. Se realizó una prueba piloto, en esta se explicó el propósito de la realización de las encuestas y se aclaró que la presencia de las investigadoras era el de despejar posibles dudas presentadas. Con esta prueba se revisaron algunas preguntas que supusieron algún grado de dificultad para los trabajadores encuestados.</li> <li>3. Las encuestas finales se aplicaron de acuerdo con las instrucciones del Jefe de Aeropuertos, quien dio las pautas acerca de la conveniencia en horarios, sitio y fechas.</li> <li>4. Para la aplicación de las encuestas se hizo una breve presentación personal de las investigadoras, el objetivo de su presencia y el propósito de la visita.</li> <li>5. A cada uno de los 82 encuestados se le facilitó el material necesario para el desarrollo de los instrumentos y por parte de las investigadoras se despejaron las dudas presentadas en el momento de la aplicación de las encuestas.</li> <li>6. Se dieron agradecimientos por la participación en el proceso.</li> <li>7. Se procedió a procesar los resultados y a plantear los planes de acción concretos de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta.</li> </ol>
		<p>A continuación presentaremos las conclusiones a las cuales llegamos después de realizar el análisis de los resultados de la encuesta y posterior al planteamiento de las iniciativas a manejar en la línea de negocio de aviación de la Organización Terpel. Consideramos importante que se tengan en cuenta los siguientes puntos para la implementación del proceso de gestión del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben establecer políticas y normas que promuevan la gestión del conocimiento dentro de la línea de negocio, y a su vez apliquen a las demás áreas.</li> <li>- Desde la alta dirección definir el porqué la gestión del conocimiento es importante para la Organización en su entorno competitivo actual y futuro, y cómo beneficia a todos los colaboradores.</li> <li>- La Organización debe contar con prácticas gerenciales de liderazgo, es decir, desarrollar un nuevo estilo de líderes que sean los apalancadores de la estrategia a través de la promoción y reconocimiento de actividades enfocadas a la gestión del conocimiento.</li> <li>- Contar con procesos sólidos de talento humano como selección, compensación, etc., que promuevan una cultura de gestión del conocimiento.</li> <li>- Estimular la cooperación entre los diferentes agentes considerados ampliándola a campos como la innovación tecnológica, la difusión de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento.</li> <li>- Garantizar el soporte en herramientas tecnológicas que faciliten la documentación, interacción y transmisión del conocimiento. Son estas herramientas las que facilitan la comunicación de una manera oportuna y dinámica.</li> <li>- Estimular intercambios de información y conocimientos a través de una cultura del reconocimiento a los colaboradores, dar apoyo a los expertos y a los interesados en compartir conocimiento.</li> </ul>

15	CONCLUSIONES	<p>Generar cultura organizacional</p> <p>Adicionalmente consideramos de vital importancia resaltar lo relacionado con la cultura organizacional, entendiéndola como parte fundamental para la planeación e implementación del proceso de gestión del conocimiento. Con la cultura se garantiza la permanencia de las iniciativas y del proceso, se trata de un paso fundamental que hay que dar antes de decidir si se deben adaptar los objetivos de gestión del conocimiento a la cultura existente, o si se debe intentar cambiar la cultura.</p> <p>Se debe aprovechar la situación y estrategia de expansión que está viviendo Terpel acompañado de un proceso de revisión interna de su propio quehacer con el fin de generar nuevos espacios de encuentro y de aprendizaje dinamizadores de la vida organizacional. En ese marco, la situación ideal que debería guiar nuestras acciones sería la de conseguir una organización compuesta, principalmente, por gente motivada para el aprendizaje, que busca las mejores prácticas para su trabajo, que contrasta y se supera continuamente; con una estructura descentralizada por la que fluya cómodamente y sin complejos el conocimiento y la información, con espacios suficientes para compartir y aprender; y con unos procesos de gestión del conocimiento compartidos y utilizados por todos, que fomenten las habilidades para el aprendizaje y se incentive a socializar experiencias, a reflexionar sobre ellas, a comunicar, buscar nuevos caminos y a incorporar y asimilar lo aprendido.</p> <p>De igual manera los directivos tienen que entender en primer lugar cómo la cultura interviene realmente en las conductas relacionadas con el conocimiento, teniendo en cuenta que son ellos los que comienzan a movilizar a su gente y por lo tanto el proceso, ya que las personas son las dueñas principales de su conocimiento individual para pasar a compartirlo y relacionarse con los demás y esto es el insumo para el conocimiento organizacional.</p> <p>Indicadores visibles</p> <p>"La medición importa: si no se puede medir, no se puede gestionar"</p> <p>Robert Kaplan, David Norton</p> <p>Balance Score Card</p> <p>Otro punto relevante que se deja como sugerencia es en el momento de plantear el proceso de gestión del conocimiento, la manera en cómo se va a saber a ciencia cierta la efectividad del mismo. Para velar por la ejecución de la implementación del proceso de gestión del conocimiento es necesario estipular indicadores de gestión, que permitirán determinar la efectividad y aplicabilidad del mismo, en sus distintas fases e iniciativas planteadas.</p> <p>Los indicadores están determinados por cada una de las tácticas que integran el plan. Para esto es necesario determinar claramente las metas de la GC y definir los objetivos detallados que la organización quiere alcanzar en términos de resultados y grado de mejoramiento con las iniciativas.</p>
----	--------------	--

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
 Coordinador Comité de Investigación