

Plan de intervención: Análisis de la relación entre gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S.

Viviana Andrea Polania Guzmán

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial
Bogotá, noviembre de 2018**

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Aportes del ejercicio de investigación	2
2. Problema de intervención	4
3. Objetivo general y objetivos específicos	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Metodología	8
5. Matriz de intervención	10
6. Presupuesto	15
7. Cronograma.....	16
8. Referencias.....	19

Tabla de Tablas

Tabla 1 Desglose de las fases y su relación con las categorías de la gestión del conocimiento	13
Tabla 2 Presupuesto de trabajo para el plan de intervención	15
Tabla 3 Tiempos de trabajo para el plan de intervención	16

Tabla de Gráficas

Gráfica 1 Mapa estratégico de RANSA.....	5
Gráfica 2 Diagrama de Gantt propuesta de intervención	17
Gráfica 3 Mapa mental del proceso de intervención.....	18

Introducción

El mundo de las organizaciones es complejo y conlleva retos para desarrollar mejoras que ayuden a las empresas a mejorar su competitividad. Es relevante, que éstos entes conozcan adecuadamente sus situaciones, por lo tanto deben desarrollar investigaciones en diversos factores de interés.

Uno de los factores claves del proceso de investigación, son los resultados y tácticas que se desprendan. En este escenario, los resultados del ejercicio de recolección de información de la investigación: “Análisis de la relación entre la gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S.”, ha brindado la necesidad de entablar un plan de intervención, el cual será propuesto y se espera puede ser tenido en cuenta por parte de la gerencia.

Este plan, se trabaja desde la premisa del manejo de las cinco categorías propuestas en la investigación, además de realizar un paralelo con el impacto al mapa estratégico de la organización. Buscando generar alternativas, que pueden llegar a ser consideradas por la organización como planes de acción. Se realiza desde la perspectiva del análisis cualitativo, derivado de la capacidad de manejo de información del investigador y la consideración de importancia que se le a las variables que de este surjan.

1. Aportes del ejercicio de investigación

El ejercicio de investigación, se desarrolló a partir de la identificación de variables características de la gestión del conocimiento y la relación que tiene con los procesos de ascenso y crecimiento profesional. Para ello, fue necesaria la realización de doce (12) entrevistas a igual número de colaboradores con características específicas (5 colaboradores con buen nivel de crecimiento, 5 con nivel bajo de crecimiento y, 2 de nivel gerencial).

Se evaluó un total de quince (15) preguntas diseñadas por el autor con base en las cinco (5) variables propuestas por Kianto, Vanhala, y Heilmann (2016): adquisición de conocimiento (3 ítems); intercambio de conocimientos (3 ítems); creación de conocimiento (3 ítems); codificación de conocimientos (3 ítems); y retención de conocimiento (3 ítems).

Partiendo del hecho, de que sí existe una relación entre la gestión del conocimiento y los procesos de ascenso en la organización, aunque se maneje de manera bastante empírica. Es necesario el planteamiento de tácticas y herramientas que potencialicen el quehacer laboral.

Esta recopilación de las percepciones de los colaboradores, sirven para constatar la importancia de la gestión del conocimiento que se puede tener en una organización, sin embargo, plantea que a pesar del tamaño de la organización siempre habrá aspectos por mejorar. Eso conlleva a la generación de un plan de intervención, que se espera pueda ser tomado en cuenta, el cual se puede observar en la Tabla 1.

Este se desarrolla, a partir de la triangulación que se genera de la interpretación que dan los colaboradores así como de la teoría y la percepción del investigador. Se proponen aspectos tales como: manejo de la comunicación, el respaldo a los procesos de formación, el plan de inducción al cargo, la dirección de los sistemas de información y el seguimiento a las personas. Para que esto concuerde con las necesidades organizacionales, se plantea una parametrización de procesos, así como una revisión de lo que se encuentra actualmente; de igual manera, el desarrollo de nuevos procesos, tal el caso del plan carrera, según lo planteado por Florea (2016), Sutherland et al. (2015) y, Lamb y Sutherland (2010). Aspectos, que apuntan de manera directa las variables del estudio. Buscando potencializar la presencia de estas en la gestión del conocimiento.

2. Problema de intervención

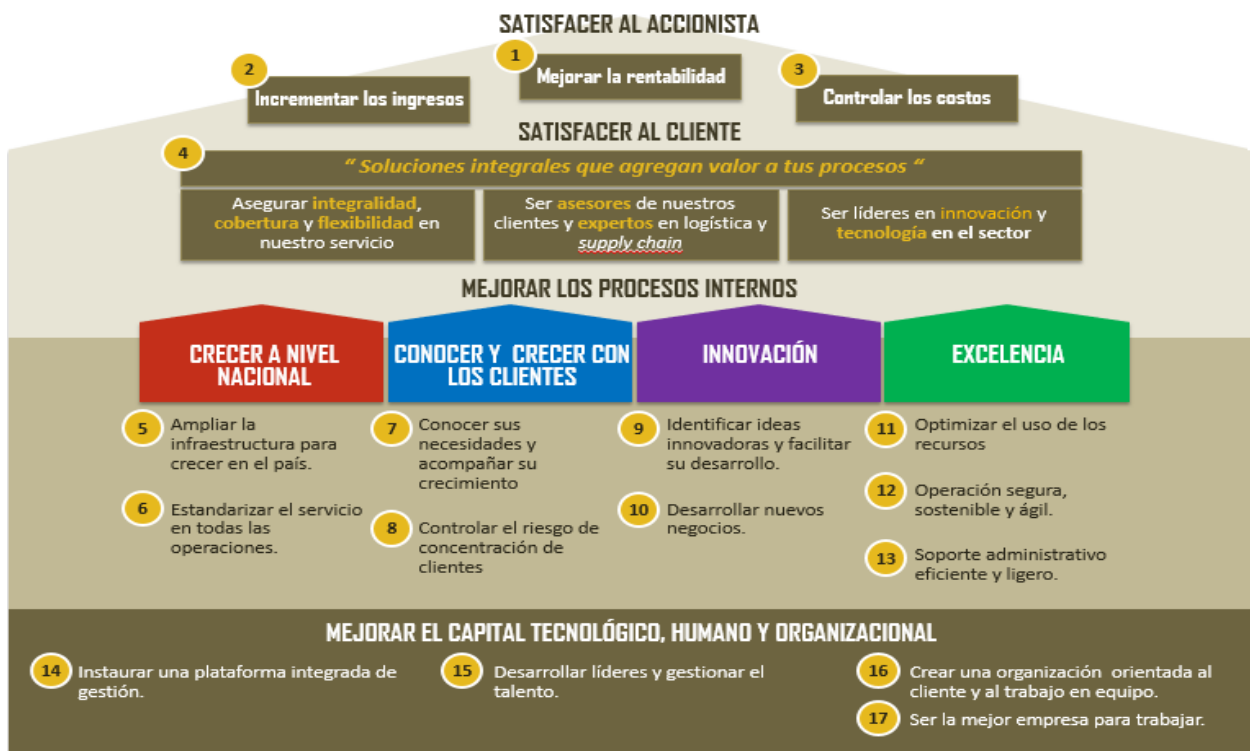
Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se puede llegar a surgir varias interrogantes a partir de esto, tales como: ¿Qué relación se puede generar con el mapeo estratégico actual de la organización? ¿Qué impacto se espera tener en un tiempo determinado?, entre otras.

Para poder dar un detalle más estructurado a la temática, es necesario ahondar en el quehacer empresarial, así como el mapa estratégico que la organización maneja actualmente. RANSA, en su core de negocio ofrece servicios logísticos de almacén general de depósito a los sectores de *retail* y consumo masivo de alimentos a nivel nacional. Su enfoque se da en la generación de soluciones integrales, buscando desarrollar ventajas competitivas tanto para la organización como para sus clientes.

Basa su trabajo en el control operativo y los avances tecnológicos. Cuenta con un mapa estratégico, que le indica aspectos claves de trabajo y le ayudan en la consecución de objetivos (Véase la gráfica 1). Se encuentra categorizado en diecisiete (17) aspectos interrelacionados de las diferentes actividades y áreas de la organización, plasmados mediante un mapa de procesos en busca de cuatro ejes estratégicos: a. satisfacer al accionista (en torno a la generación de beneficios económicos que se le dan derivados de la operación); b. satisfacer al cliente (como interprete determinante del negocio, apalancado en la premisa de generación de ventajas competitivas), c. mejorar los procesos internos (desde el paradigma de la mejora continua con innovación y generación de procesos diferenciadores) y, d. mejorar el capital tecnológico, humano y organizacional (considerando el talento humano como el recurso más importante de la empresa).

Para que esto marche, se debe tener una clara estructura de las funciones y las labores que se realizan en cada uno de los aspectos, para comprender hacia dónde va la organización y poder determinar el impacto que genera en torno al cumplimiento de objetivos; desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y los procesos de ascenso es clave encontrar relaciones con los aspectos derivados de su mapa estratégico.

Gráfica 1 Mapa estratégico de RANSA



Fuente: RANSA COLOMBIA S.A.S.

Sí bien es cierto, que la gestión del conocimiento es un tema de índole transversal a la organización y que puede tener una relación con cada factor que el mapa estratégico otorgue. En este caso específico, se podría especular que aquí es donde mayor impacto tiene la investigación, el aspecto número 15: Desarrollar líderes y gestionar el talento. En este aspecto, podemos encontrar

gran relación en torno a procesos de formación y crecimiento organizacional, al paso que se van generando líderes en la organización.

De los resultados de la investigación, se encontró una relación directa entre los procesos de gestión de conocimiento y procesos de ascenso en la organización. Las personas que han crecido denotan una mejora de sus capacidades tanto académicas como laborales, derivadas en gran parte de la intención personal por mejorar su nivel de vida, apoyado en ciertos casos por la organización. Aunque estos casos son de destacar, genera gran preocupación algunas de las afirmaciones que se evidenciaron del proceso de entrevistas, tales como: la falta de formalización y pertinencia de procesos de formación, carencias en el respaldo de los procesos de capacitación, fallas en los procesos de comunicación, diferencias al momento de identificar talentos, manejo inadecuado de sistemas, entre otros.

Esto genera la necesidad de plantear adecuadamente un plan de intervención, que responda a las necesidades encontradas y, sirva de apoyo a la gerencia para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Este documento, plasma el plan de intervención propuesto, no obstante, se guarda claridad que es una propuesta que se plantea que dependerá de la empresa si lo acepta o no.

3. Objetivo general y objetivos específicos

A continuación se plantean los objetivos tanto generales como específicos a desarrollar en la presente propuesta de plan de intervención.

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de intervención en torno a la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S y su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso, que contemple los resultados del proceso de investigación realizado.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores claves en torno a la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S., derivado de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.
- Plantear un plan de intervención en torno a la gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S. que discrimine cada una de las categorías planteadas, que incluya fases y recursos.

4. Metodología

Teniendo en cuenta el tipo de estudio que se utilizó en la investigación, de tipo cualitativo, la metodología del plan de intervención va en la misma dirección. Parte a través del análisis y capacidad racional del investigador, así como de la capacidad propositiva que se tenga. A continuación se detalla el paso a paso manejado para el establecimiento del plan de intervención:

Primer paso: tabulación de resultados. En este espacio, es relevante escuchar a detalles cada una de las entrevistas realizadas, para no perder información que puede llegar a ser relevante. En esta instancia, se recomienda la digitación como factor de procesamiento de la información recogida.

Segundo paso: identificación de palabras claves que relacionen ya sea aspectos a resaltar o problemáticas en torno a la gestión del conocimiento. Este proceso es clave, ya que da luces para el debido proceso de análisis que se vaya a realizar, se recomienda el uso de sistemas para poder cruzar respuesta e identificar relaciones.

Tercer paso: determinación y clasificación de las fases que reúnen los factores claves encontrados, los cuales derivan de un ejercicio de interpretación y análisis de las percepciones encontradas y plantean de manera más aterrizada el proceso que la organización debe seguir. Se debe guardar un orden lógico para su desarrollo. Este paso es determinante, debido a que de esta clasificación se estructura el grueso del plan de intervención.

Cuarto paso: establecimiento de actividades asociadas a cada una de las fases. Se determinan las actividades que se consideran necesarias, con el fin de cumplir con los objetivos del plan de intervención.

Quinto paso: relacionamiento de categorías. En este espacio se requiere de la identificación clara de la categoría a la que impacta directamente cada una de las fases encontradas. Teniendo en cuenta la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, es determinante el proceso de relacionamiento que se realiza para potencializar el impacto del plan de intervención.

Sexto paso: determinación de recursos y responsabilidades, como todo proceso, este plan de intervención requiere de recursos para su funcionamiento. Se debe realizar un planteamiento estratégico del cronograma de trabajo, así como el responsable del proceso y el presupuesto.

Séptimo paso: consolidación del plan de intervención. Es deseable el uso de herramientas gráficas para una mejor comprensión del camino deseado.

Es de resaltar, que para facilitar y potencializar el proceso de análisis de la información se toman herramientas visuales de manejo de la información tales como el desarrollo de mapas mentales y el diagrama de Gantt. Según Roig y Araya (2013) los mapas mentales, son herramientas que facilitan la construcción y/o reconstrucción del conocimiento a niveles científicos y académicos debido a su practicidad en manejar relaciones entre las ideas, de igual manera, Terrazas (2011) afirma que los diagramas de Gantt son ayudas gráficas, de gran utilidad en la planificación y programación de operaciones en cualquier tipo de organización.

5. Matriz de intervención

Después de realizar el debido proceso de análisis de información. Es momento de categorizar los distintos aspectos a los que hace relación la investigación. Los cuales son el puntapié inicial para el desarrollo del plan de intervención.

Se busca guardar una lógica en el proceso que se plantea a la organización, así que después de consolidar la información encontrada, y a partir de un ejercicio de análisis se identificó la necesidad de trabajar en seis (6) fases, que se consideran relevantes para mejorar la relación hasta ahora encontrada, para después relacionarlos con las variables del conocimiento bases de la investigación. Estas fases son:

1. Formalización del proceso de gestión del conocimiento: planteado desde el apoyo directivo a la propuesta. Si no se cuenta con el apoyo, claramente cualquier alternativa que se plantee no podrá ser llevada a cabo. Se guarda claridad constantemente de este factor y de esta distribución de responsabilidades y alcances de las partes involucradas; por la tanto, es necesario incentivar la decisión gerencial.
2. Plan de inducción en el cargo: derivado de la percepción de insatisfacción por parte de los colaboradores. La mayoría concuerda en afirmar que cada vez que llegan a un cargo nuevo, tenían inconvenientes de adaptación, debido a que no contaban con manuales de procesos, así como con falta de apoyo en sus nuevas funciones. Es relevante entonces, la identificación de cargos críticos, así como de la generación de parámetros de trabajo organizacional en este aspecto.

3. Manejo de la comunicación: la informalidad detectada en los procesos de comunicación, conlleva a afirmar que se carece de una comunicación asertiva, por lo tanto, un aspecto a trabajar fuertemente en la parametrización y la normatividad en la forma cómo se comunican las partes involucradas en el quehacer organizacional. Deben igualmente, garantizarse espacios para un óptimo desarrollo de la comunicación, fundamental en la gestión del conocimiento.

4. Dirección de los sistemas de información: un problema de relación en la organización, es la convivencia con los sistemas de información y comunicación que actualmente tiene la organización. Debe plantearse la evaluación del manejo de estos sistemas, así como la estructuración de reglamentación de los mismos. Un aspecto a no olvidar es la seguridad informática, son varias las percepciones de los colaboradores en que el manejo y desactualización de claves no es el adecuado.

5. Respaldo a los procesos de formación: son varios los procesos de formación que se han adelantado en la organización o los que se han apoyado externamente, no obstante, no siempre se perciben óptimos resultados de su realización. Es clave, generar modelos de verificación o pertinencia de los estudios, la identificación de talentos y, el planteamiento de un plan carrera adecuada. No cabe duda, que es quizás el punto de mayor tiempo y dedicación se necesita.

6. Seguimiento a las personas tanto que pueden crecer, como aquellos que no lo hacen: en términos de optimización de procesos, el seguimiento y control es clave para el garantizar

la pertinencia de las acciones que se encaminen. Es por tanto necesario el desarrollo de bases de datos, rutas de evaluación y el planteamiento de incentivos de cumplimiento.

Después de identificar las fases, el paso a desarrollar es el establecimiento de actividades asociadas a cada una de ellas. Estas actividades se plantean con la finalidad de dar respuesta a cada una de las fases de manera estructurada.

De igual manera, estas fases se relacionan directamente con varias de las variables del conocimiento propuestas por Kianto, Vanhala, y Heilmann (2016), en mayor o menor medida de acuerdo a la importancia que se le dé. Para el caso de la fase formalización del proceso de gestión del conocimiento, debido a su importancia con la gerencia, su relación se da con cada una de las variables, debido a la generalidad que se maneja en el caso. Mientras que las demás fases solamente se les identifica relación más predominante con al menos dos de las categorías. La Tabla 1, plasma dicha relación, además que hace un paralelo con responsabilidades.

Tabla 1 Desglose de las fases y su relación con las categorías de la gestión del conocimiento

<u>Fase a trabajar</u>	<u>Actividades</u>	<u>Categoría a la que impacta</u>	<u>Responsabilidad</u>
Formalización del proceso de gestión del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar la decisión gerencial en torno al proceso de la gestión del conocimiento, así como de los apoyos de está. 	Adquisición del conocimiento. Intercambio del conocimiento. Creación del conocimiento. Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	Vicepresidencia de Región Andina. Gerencia de Gestión Humana.
Plan de inducción en el cargo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de cargos críticos. 2. Estructuración de manuales de procesos e, incentivar la actualización de los mismos. 3. Propuesta de procesos de acompañamiento (mentores). 4. Identificación de capacitadores. 	Intercambio del conocimiento. Codificación del conocimiento.	Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área. Coordinadores y Jefaturas de Áreas.
Manejo de la comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parametrización de aspectos claves. 2. Capacitación sobre comunicación asertiva. 3. Desarrollo de espacios para compartir información (tertulias, acompañamiento de expertos, entre otras). 	Intercambio del conocimiento. Creación del conocimiento.	Vicepresidencia de Región Andina. Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área.
Dirección de los sistemas de información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación al manejo de los sistemas utilizados. 2. Reglamentación de los mismos. 3. Socialización de las políticas de seguridad informática. 	Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	Dirección de TI (Tecnología de la Información).
Respaldo a los procesos de formación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de talentos. 2. Generación de plan carrera. 3. Pertinencia de las capacitaciones. 4. Divulgación de apoyos a procesos académicos formales. 	Adquisición del conocimiento. Creación del conocimiento.	Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área.

<i>Fase a trabajar</i>	<i>Actividades</i>	<i>Categoría a la que impacta</i>	<i>Responsabilidad</i>
Seguimiento a las personas tanto que pueden crecer, como aquellos que no lo hacen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de una base de procesos de crecimiento y, procesos de formación. 2. Plantear rutas de evaluación y fechas de revisión de cumplimiento de objetivos. 3. Generación de incentivos por cumplimiento. 	Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	Gerencia de Gestión Humana.

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuesto

A continuación, se plantea la distribución económica inicial propuesta, un estimado monetario del costo del plan de intervención con observaciones. Obsérvese la Tabla 2.

Tabla 2 Presupuesto de trabajo para el plan de intervención

<u>Fases a trabajar</u>	<u>Recursos</u>	<u>Observaciones</u>
Formalización del proceso de gestión del conocimiento.	N/A.	La formalización no requiere de recursos monetarios, deriva de la decisión de la gerencia en iniciar el plan de intervención. Solicita varias reuniones de concientización y una deliberatoria.
Plan de inducción en el cargo.	10 MM.	Para la fase de inducción, el mayor requerimiento monetario se presenta en la elaboración de manuales y la propuesta de acompañamiento que se genere. Puede requerir de asesoramiento externo.
Manejo de la comunicación.	70 MM.	La fase de manejo de comunicación es clave en el proceso. El mayor esfuerzo monetario se da en las capacitaciones y la apertura de espacios (este último como factor determinante de conexión entre las partes)
Dirección de los sistemas de información.	3 MM.	Aunque la fase de dirección de los sistemas de la información puede parecer compleja, en torno a recursos económicos, son bajos los que se necesita. Esto debido a que los sistemas ya funcionan; el esfuerzo en gran medida se dará en la socialización de la política de seguridad informática.
Respaldo a los procesos de formación.	150 MM.	El respaldo a los procesos devengará el grueso del presupuesto. Además de ser la fase de mayor duración, amarra actividades trascendentes para el mejoramiento de la gestión del conocimiento. En este punto, toman fuerza los procesos de formación internos y externos, así como la generación del plan carrera como potenciador del crecimiento del talento en la organización.
Seguimiento a las personas tanto que pueden crecer, como aquellos que no lo hacen.	N/A.	La fase de seguimiento no requiere de recurso monetario, se espera que la Gerencia de Gestión Humana, en su quehacer laboral se familiarice el proceso de acompañamiento y lo incorpore en sus actividades ordinarias. Otro aspecto a detallar, es que se realiza en paralelo con otras fases del plan.

Fuente: Elaboración propia

7. Cronograma

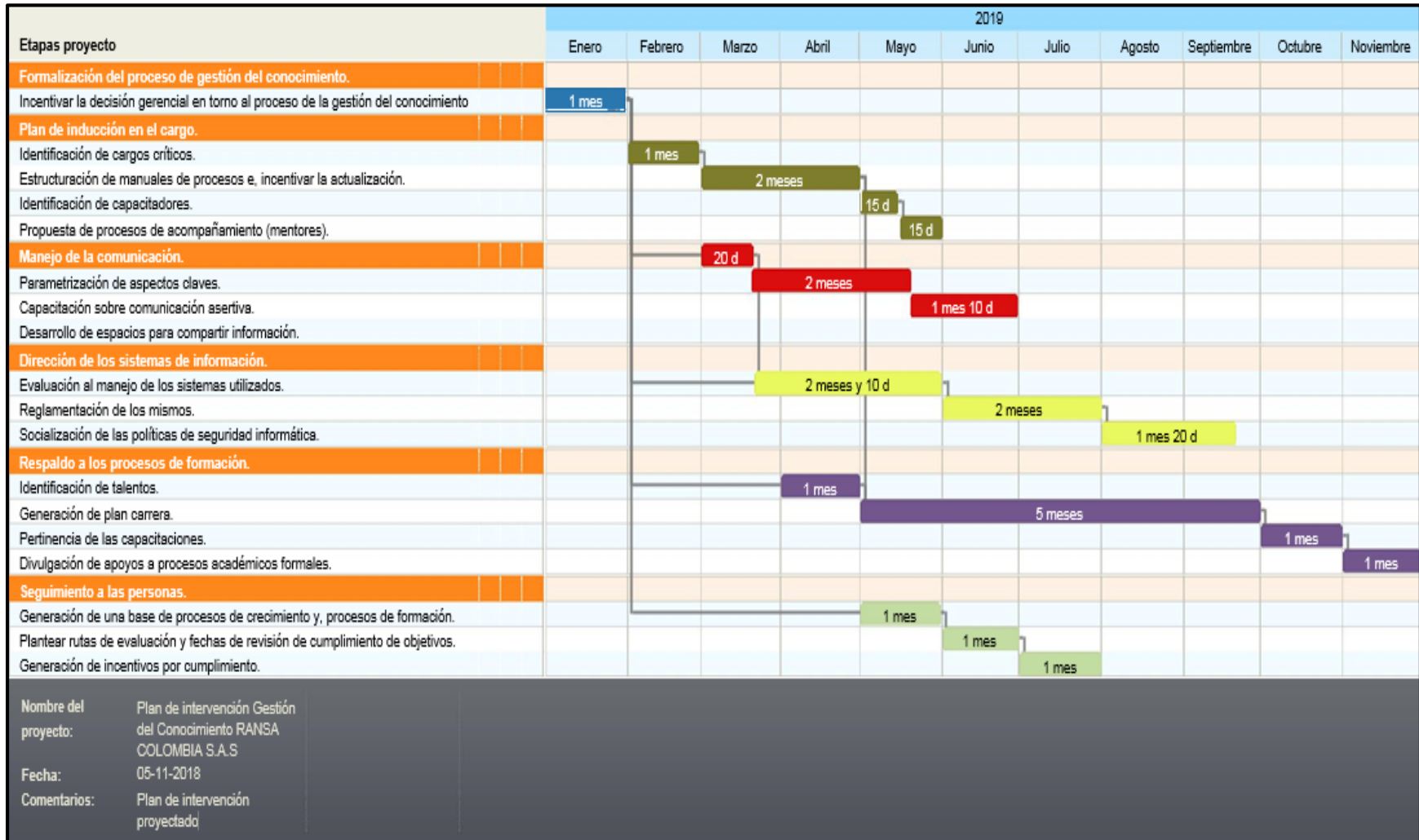
De acuerdo a la estructuración por fases dada en los puntos anteriores, es momento de determinar los tiempos planeados que conllevará la puesta en marcha del plan de intervención. Se ha propuesto unos tiempos óptimos de utilización para cada una de las fases. En la Tabla 3 se presenta la repartición dada, y en la gráfica 2 se observa de una manera dinámica la distribución de tiempos mediante el uso de un Diagrama de Gantt si se empieza a ejecutar en el año 2019.

Tabla 3 Tiempos de trabajo para el plan de intervención

<u>Fases a trabajar</u>	<u>Temporalidad</u>
Formalización del proceso de gestión del conocimiento. 1. Incentivar la decisión gerencial en torno al proceso de la gestión del conocimiento, así como de los apoyos de está.	Total: 1 mes 1 mes.
Plan de inducción en el cargo. 1. Identificación de cargos críticos. 2. Estructuración de manuales de procesos e, incentivar la actualización de los mismos. 3. Propuesta de procesos de acompañamiento (mentores). 4. Identificación de capacitadores.	Total: 4 meses 1 mes. 2 meses. 15 días. 15 días.
Manejo de la comunicación. 1. Parametrización de aspectos claves. 2. Capacitación sobre comunicación asertiva. 3. Desarrollo de espacios para compartir información (tertulias, acompañamiento de expertos, entre otras).	Total: 4 meses. 20 días. 2 meses. 1 mes 10 días.
Dirección de los sistemas de información. 1. Evaluación al manejo de los sistemas utilizados. 2. Reglamentación de los mismos. 3. Socialización de las políticas de seguridad informática.	Total: 6 meses. 2 meses 10 días. 2 meses. 1 mes 20 días.
Respaldo a los procesos de formación. 1. Identificación de talentos. 2. Generación del plan carrera. 3. Pertinencia de las capacitaciones. 4. Divulgación de apoyos a procesos académicos formales.	Total. 8 meses. 1 mes. 5 meses. 1 mes. 1 mes.
Seguimiento a las personas tanto que pueden crecer, como aquellos que no lo hacen. 1. Generación de una base de procesos de crecimiento y, procesos de formación. 2. Plantear rutas de evaluación y fechas de revisión de cumplimiento de objetivos. 3. Generación de incentivos por cumplimiento.	Total: 3 meses. 1 mes. 1 mes. 1 mes.

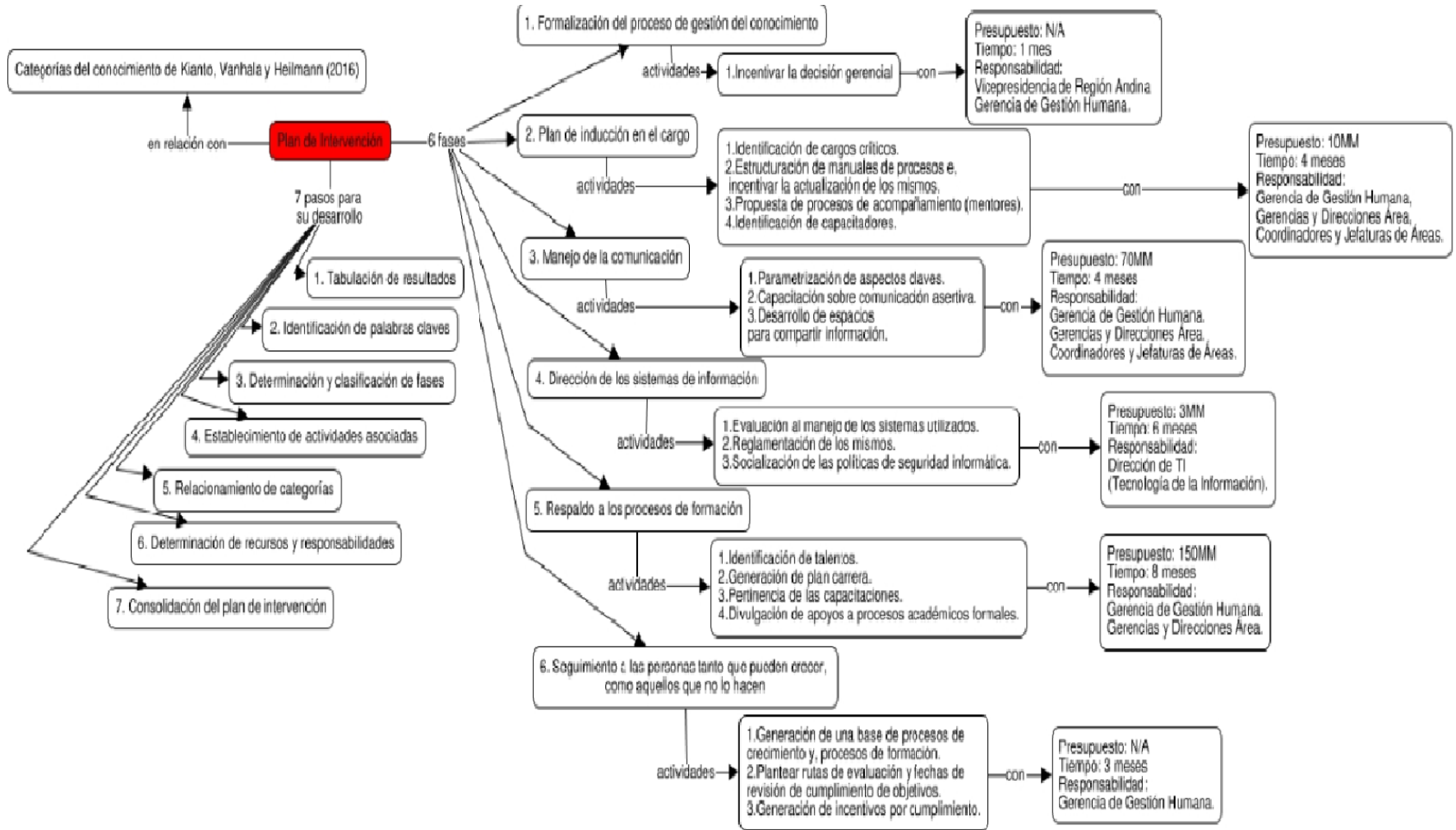
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2 Diagrama de Gantt propuesta de intervención



Fuente: Elaboración propia utilizando herramienta de diseños de Diagramas de Gantt

Gráfica 3 Mapa mental del proceso de intervención



Fuente: Elaboración propia

8. Referencias

- Florea, N. (2016). Using simulation and modeling to improve career management processes in organizations. *Theoretical and Applied Economics*, 23(3), 267-282.
- Kianto, A., Vanhala, M., y Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
- Lamb, M., y Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 295-312.
- Roig, J., & Araya, J. (2013). El uso del mapa mental como herramienta didáctica en los procesos de investigación. *Revista e-Ciencias de la Información. Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información UCR*, 3(2), 1-22.
- Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., y Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries. *South African Journal of Business Management*, 46(4), 1-10.
- Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo*(28), 7-32.