



Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento de la Empresa

Suinco Del Norte Del Municipio De San José De Cúcuta, Norte de Santander

Sergio Eduardo Wilches Jaimes

Wilmer Alexander Rodríguez Jaimes

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

agosto de 2024

Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento de la Empresa  
Suinco Del Norte Del Municipio De San José De Cúcuta, Norte de Santander

Sergio Eduardo Wilches Jaimes

Wilmer Alexander Rodríguez Jaimes

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia de Proyectos

Director(a)

Mcs. Juan Ernesto Pérez Pérez

Ingeniero industrial, Magíster en Innovación, Magíster en Administración, Especialista en  
Gerencia de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

agosto de 2024

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de investigación a DIOS, gracias por darnos el don de entender de, por qué suceden y como pasan las cosas en una sociedad dinámica en constante cambio, por regalarnos el tiempo para desarrollar este proyecto de investigación, a nuestras familias quienes son la motivación de superación a diario, a la institución universidad minuto de Dios por darnos la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa y reconocida entidad del conocimiento, a nuestros docentes su apoyo con su sabiduría ha sido una guía como instrumento de conocimiento fundamental para el éxito de esta investigación

## **Agradecimientos**

En primer lugar, dar gracias a Dios por darnos la oportunidad de cursar y desarrollar este trabajo en equipo que permitirá reforzar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización de gerencia en proyectos.

Agradecemos profundamente y de manera especial a las personas que participaron en este proceso y que nos permitieron posibilitar la realización de este proyecto de investigación.

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a nuestro asesor Magister Juan Ernesto Pérez Pérez por su constante guía, paciencia y apoyo continuo. Su experiencia y amplio conocimiento fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Reconocer el trabajo y el apoyo desde el inicio de la especialización a los docentes de cada curso, gracias a sus experiencias, dedicación e intelecto nos guiaron para ampliar nuestros conocimientos, por eso agradecemos su valioso acompañamiento.

De la misma manera queremos agradecer a nuestros colegas y compañeros de curso, por su colaboración y valiosos aportes durante todo el proceso. Su apoyo y trabajo en equipo fueron esenciales para obtener el conocimiento.

Extendemos nuestra gratitud a la empresa productora de asfalto Suinco del Norte S.A.S. por permitirnos realizar esta investigación y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo esta excelente experiencia. Su apoyo fue crucial para culminar con éxito este estudio.

Finalmente, gracias a nuestras familias y amigos por su amor, paciencia y comprensión durante este tiempo. Su apoyo emocional nos dio la fuerza para seguir adelante y completar este proyecto. Gracias a todos por creer en este equipo de trabajo.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	12
Introducción .....	14
CAPÍTULO I .....	16
1 El Problema .....	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Justificación .....	18
1.3 Objetivo General.....	21
1.4 Objetivos Específicos.....	21
CAPÍTULO II.....	22
2 Marco Referencial .....	22
2.1 Antecedentes del problema .....	22
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	22
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	25
2.1.3 Antecedentes Locales.....	27
2.2 Aspectos Teóricos.....	27
2.2.1 Gestión del Conocimiento.....	27
2.2.2 Test de Liderazgo de Blake y Mouton .....	28
2.2.3 Capital Intelectual .....	30
2.2.4 Capital Humano.....	31
2.2.5 Capital Estructural.....	31
2.2.6 Capital Relacional .....	32
2.2.7 Marco Legal .....	33
CAPÍTULO III.....	34
3 Marco Metodológico .....	34

3.1	Naturaleza de la Investigación .....	34
3.2	Tipo de estudio y enfoque.....	34
3.3	Población de referencia.....	35
3.4	Consideraciones éticas .....	36
3.5	Técnicas de recolección de la información .....	36
3.6	Técnicas de análisis y procesamiento de datos .....	36
CAPÍTULO IV.....		38
4	Procesamiento de la Información .....	38
4.1	Resultados .....	38
4.1.1	Estilo de liderazgo directivo.....	38
4.1.2	Análisis del capital humano para identificar las competencias y necesidades de la organización.....	40
4.1.3	Evaluar el capital estructural para identificar ineficiencias y áreas de mejora en la infraestructura tecnológica y los procesos internos. ....	42
4.1.4	Análisis del capital relacional para mejorar las redes de colaboración y el intercambio de conocimiento optimizando las relaciones internas y externas. ....	45
4.1.5	Desarrollar un plan de mejora para optimizar la gestión del conocimiento a través del modelo de capital intelectual. ....	48
5	Conclusiones.....	54
6	Recomendaciones .....	56
7	Referencias .....	57
8	Anexos .....	60

**Lista de tablas**

Tabla 1. Marco Legal.....	33
Tabla 2. Resultado Análisis de Liderazgo .....	38
Tabla 3. Resultado del Capital Humano .....	40
Tabla 4. Resultado del Capital Estructural .....	43
Tabla 5. Resultados del Capital Relacional .....	46
Tabla 6. Resultados del Plan Táctico .....	48

**Lista de figuras**

Figura 1. <i>Rejilla Gerencial</i> .....	30
Figura 2. <i>Resultado de la Rejilla Gerencial</i> .....	39

**Lista de anexos**

Anexo A. Indicador de la Dimensión Capital Humano. ....	60
Anexo B. Indicador de la Dimensión Capital Estructural.....	61
Anexo C. Indicador de la Dimensión Capital Relacional. ....	62
Anexo D. Test de Estilos de Liderazgo .....	63
Anexo E. Acuerdo de Confidencialidad. ....	64

## Resumen

El presente proyecto de investigación tuvo como propósito realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento a la empresa Suinco del Norte S.A.S. para mejorar la competitividad empresarial. Por tal motivo se realizó un análisis del capital humano para identificar las competencias y necesidades de la organización. Asimismo, se evaluó el capital estructural para identificar ineficiencias y áreas de mejora en la infraestructura tecnológica y los procesos internos y examinó el capital relacional para mejorar las redes de colaboración y el intercambio de conocimiento optimizando las relaciones internas y externas. Adicionalmente se propuso un plan de mejora para optimizar la gestión del conocimiento a través del modelo de capital intelectual.

Para el desarrollo se tuvo en cuenta un paradigma positivista con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. Para ello se empleó instrumentos de medición como encuestas usando la Escala de Likert para evaluar la opinión y las actitudes de las personas, una prueba de Estilos de Liderazgo para conocer el tipo de autoridad que ejerce el gerente y generar un documento que muestre un plan táctico con las recomendaciones de acuerdo con el estudio.

Finalmente, los resultados evidenciaron fortalezas en su capital humano, destacándose la satisfacción general, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el apoyo mutuo, aspectos que fueron clave para la retención y motivación del personal, así como para mantener la productividad y un ambiente laboral positivo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la motivación proporcionada por los jefes inmediatos, la capacitación continua y la autonomía en el trabajo. Por otro lado, en cuanto al capital estructural, la empresa mostró una base sólida en la cultura organizacional, la filosofía del negocio y la estructura organizacional, esenciales para una operación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos. No obstante, será necesario avanzar

en la promoción de la mejora continua, la modernización tecnológica y la documentación y transmisión del conocimiento.

También, en el ámbito del capital relacional, Suinco del Norte S.A.S. presentó una buena base en la identificación y mantenimiento de clientes, servicios de apoyo, notoriedad de la marca y relaciones con proveedores, aunque presentaba oportunidades de mejora en la intensidad de la relación con los clientes, la satisfacción del cliente, la cercanía de mercado, las alianzas estratégicas y las opciones de proveedores. Finalmente, se diseñó un plan táctico integral para optimizar la gestión del conocimiento, abordando diversas áreas críticas y promoviendo un entorno colaborativo que favoreciera la innovación y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Palabras clave:

Gestión del Conocimiento; Capital Humano; Capital Estructural, Capital Relacional.

### **Abstract**

The purpose of this research project was to perform a diagnosis of knowledge management at the company Suinco del Norte S.A.S. to improve business competitiveness. For this reason, a human capital analysis was carried out to identify the competencies and needs of the organization.

Likewise, structural capital was evaluated to identify inefficiencies and areas for improvement in the technological infrastructure and internal processes and relational capital was examined to improve collaboration networks and knowledge exchange by optimizing internal and external relationships. Additionally, an improvement plan was proposed to optimize knowledge management through the intellectual capital model.

For the development, a positivist paradigm with a quantitative approach and a descriptive scope was taken into account. For this, measurement instruments such as surveys using the Likert Scale were used to evaluate people's opinions and attitudes, a Leadership Styles test to know the type of authority that the manager exercises and to generate a document that shows a tactical plan with recommendations according to the study. Finally, the results showed strengths in its human capital, highlighting general satisfaction, work environment, interpersonal relationships and mutual support, aspects that were key to staff retention and motivation, as well as to maintaining productivity and a positive work environment. However, areas for improvement were identified in the motivation provided by immediate superiors, continuous training and autonomy at work. On the other hand, in terms of structural capital, the company showed a solid foundation in organizational culture, business philosophy and organizational structure, essential for efficient operation aligned with strategic objectives. However, it will be necessary to advance in promoting continuous improvement, technological modernization and documentation and transmission of knowledge.

Also, in the area of relational capital, Suinco del Norte S.A.S. presented a good foundation in the identification and maintenance of clients, support services, brand awareness and relationships with suppliers, although it presented opportunities for improvement in the intensity of the relationship with clients, customer satisfaction, market proximity, strategic alliances and supplier options. Finally, a comprehensive tactical plan was designed to optimize knowledge management, addressing various critical areas and promoting a collaborative environment that favors innovation and the personal and professional development of employees.

Keywords:

Knowledge Management; Human Capital; Structural Capital; Relational Capital.

## Introducción

Desde el año 2020 las empresas productoras de asfalto buscaron salir del entorno que no les permitía crecer y lograr mantenerse competentes en el mercado, fueron muchos los factores tanto internos como externos que las organización analizo para identificar las causas que afectaron el crecimiento, los nuevos modelos de innovación han hecho que las empresas revolucionen la gestión para actualizarse y mantenerse con las tendencias del mercado, de esta manera podemos decir que su enfoque principal esta trazado en buscar formas de analizar el comportamiento organizacional y el funcionamiento de la empresa, para tener un diagnóstico más claro de cómo está la empresa a nivel competitivo.

El conocimiento es un valor intangible muy importante en una organización que se debe tener como prioridad en la selección de personal al momento de elegir la idoneidad y experiencia para cada proceso, esta investigación tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento que indago el capital intelectual, humano, estructural y relacional, y de esta manera analizar cómo se encuentra la empresa productora de asfalto Suinco del Norte S.A.S. en cada uno de estos factores, como se está llevando a cabo la selección de personal y la relación que hay con ellos , y de esta manera se estableció un plan de resultados que le permite al gerente o alta dirección de liderazgo tomar de decisiones.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación consistió en elaborar un diagnóstico que nos permitió analizar el estado actual de la gestión del conocimiento para que la empresa Suinco del Norte sea más sostenible, rentable y perdurable en el tiempo, además de ser reconocida por su calidad y su trayectoria en el área de la producción, instalación y comercialización de la mezcla asfáltica. Para ello se desarrollaron objetivos estratégicos de capital humano para asegurar que la planta no solo tenga empleados competentes, sino también

motivados y comprometidos con la misión y visión de la organización. Además, se fortaleció el capital relacional para expandir las relaciones con los clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas en optimizar la cadena de suministro que impulsen el crecimiento y la innovación.

De la misma manera, se optimizó el capital estructural perfeccionando la infraestructura y los procesos operativos de la planta de asfalto para aumentar la eficiencia, capacidad de producción, sostenibilidad, en búsqueda de una mayor competitividad, integrando las áreas administrativas y financieras.

## CAPÍTULO I

### 1 El Problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

El sector de infraestructura vial es un pilar importante para el desarrollo de la sociedad a nivel global, nacional y local. Por ejemplo, la industria de la construcción vial representa una parte significativa de la economía global. Se estima que la industria de la construcción en su totalidad genera aproximadamente el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (Mckinley, 2023). En este sector, la construcción de infraestructura, incluida la vial, es clave por la necesidad continua de mantenimiento y expansión de las redes de transporte.

Además, este sector está proyectado para crecer a un ritmo superior al del PIB global en la próxima década, impulsado por el aumento de la población en países emergentes y las actualizaciones necesarias de infraestructuras en países desarrollados (Deloitte, 2023). Por tal motivo, se espera que la inversión en proyectos de infraestructura, como carreteras y sistemas de transporte, aumente significativamente, lo que contribuirá a este crecimiento sostenido (Toolsense, 2023). En el contexto colombiano, concretamente en el departamento del Norte de Santander, la modernización y expansión de la infraestructura vial es un eje significativo para mejorar la competitividad, facilitar el comercio con mayor impacto de conexión entre las áreas rurales y las ciudades.

En primer lugar, las inversiones previstas para el año 2024 reflejaron un compromiso claro con estos objetivos, esta proyección de ejecución será determinante para el crecimiento económico y la calidad de vida de la población (Alcaldía de Cúcuta, 2024). Además, de acuerdo

con cifras del DANE en los últimos años se ha venido presentando un aumento de la población (Dane, 2020). Por tal motivo, se ha venido generando un impacto de desarrollo y crecimiento poblacional demográfico en el departamento de Norte de Santander. Razón por la cual, el Estado requiere prestar mayor atención a los proyectos orientados en mejorar áreas de urbanismo y malla vial.

Por otro lado, en el municipio de San José de Cúcuta se encuentra la empresa productora de asfalto SUINCO DEL NORTE S.A.S., una compañía con 24 años de experiencia en el mercado regional. Con una sólida trayectoria tanto en el sector privado como en el público, SUINCO DEL NORTE S.A.S. se ha consolidado como una de las principales plantas de asfalto del departamento, proporcionando productos de alta calidad y siendo un actor clave en numerosos proyectos de infraestructura vial.

A partir de 2020, la empresa enfrentó desafíos significativos por la aparición de productos sustitutos en el mercado. Esta competencia no solo redujo las ventas de asfalto de SUINCO DEL NORTE S.A.S., sino que también cambió la dinámica del mercado, ya que muchos de sus principales clientes, incluyendo entidades públicas y privadas, optaron por alternativas más económicas o innovadoras. Además, la pandemia de Covid-19 provocó una reorientación de los recursos financieros y logísticos hacia la atención de la emergencia sanitaria, disminuyendo drásticamente las inversiones en proyectos de infraestructura vial. Los presupuestos destinados a obras públicas fueron redirigidos para enfrentar la crisis sanitaria, afectando negativamente la demanda de asfalto.

De acuerdo con lo anterior, la empresa entro en un déficit presupuestal aumentando la probabilidad de insolvencia económica. Estos aspectos generaron que la empresa presentará un bajo nivel de productividad, con una reducción en la utilización de su capacidad instalada y un

aumento en los costos fijos unitarios debido a la menor producción. En este sentido, la disminución de la rentabilidad ha tenido varios efectos. En primer lugar, la falta de liquidez ha limitado la capacidad de SUINCO DEL NORTE S.A.S. para invertir en innovación y mejoras tecnológicas, lo que podría haber ayudado a contrarrestar la competencia de productos sustitutos. Por último, la empresa enfrentó una creciente dificultad para cumplir con sus obligaciones financieras, poniendo en riesgo su credibilidad y relación con proveedores y acreedores.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo diagnosticar el capital intelectual de la empresa, abarcando tres dimensiones: capital humano, estructural y relacional. Se elaboró un informe con recomendaciones para que la organización pueda identificar y reducir las brechas existentes, y así aprovechar las oportunidades en la gestión del conocimiento, mejorando la eficiencia, innovación y competitividad.

## **1.2 Justificación**

En el ámbito empresarial, la gestión del conocimiento es crucial para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones. La empresa SUINCO DEL NORTE S.A.S., con más de veinte años de experiencia en la producción de asfalto, enfrenta desafíos importantes que ponen en riesgo su posición en el mercado regional. Estos desafíos incluyen la aparición de productos sustitutos, la reorientación de fondos públicos debido a la pandemia de Covid-19, y la necesidad de modernizar sus procesos internos para mejorar la eficiencia e innovación. En este contexto, el realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento del capital intelectual, estructural y relacional de la empresa es no solo pertinente, sino también necesario para garantizar su competitividad y rentabilidad a largo plazo.

A nivel global, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrecen un marco integral para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales. En particular, el Objetivo 4: Educación de calidad resalta la importancia de asegurar un acceso equitativo, inclusivo y universal a la educación, fundamental para mejorar la formación de los colaboradores de SUINCO DEL NORTE S.A.S. y prepararlos adecuadamente para enfrentar los desafíos del mercado actual. Asimismo, el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico promueve un crecimiento económico inclusivo y sostenible, la creación de empleo y trabajo decente. La meta 8.2, que aboga por una mayor productividad económica mediante la diversificación, modernización tecnológica e innovación, es especialmente relevante para esta empresa. Además, el Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura subraya la importancia de construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. La meta 9.4, que busca modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, se alinea con la misión de SUINCO DEL NORTE S.A.S. de operar de manera responsable y eficiente.

En el contexto nacional, el diagnóstico se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo y el documento CONPES 3866, que establece la POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO. Este documento identifica la baja eficiencia y efectividad en la producción como una de las principales brechas del país. Señala que el país forma menos técnicos y tecnólogos de los que demanda el mercado laboral, y existe una inconsistencia entre las habilidades requeridas por las unidades productivas y las proporcionadas por el sistema educativo. Además, la formación en competencias y funciones laborales no es pertinente para el sector productivo. Este diagnóstico permitió a SUINCO DEL NORTE S.A.S. abordar estas

brechas, mejorando la pertinencia de la formación de su personal y alineándola con las necesidades del mercado.

A nivel departamental, el Plan de Desarrollo del Norte de Santander incluye programas específicos para la mejora de la infraestructura vial y la adaptación al cambio climático, financiados a través del Sistema General de Regalías (SGR). Estos programas ofrecen oportunidades para que SUINCO DEL NORTE S.A.S. participe en proyectos de infraestructura, contribuyendo al desarrollo regional y mejorando su competitividad. La empresa podrá aprovechar estas oportunidades para posicionarse como un actor clave en la mejora de la infraestructura vial del departamento.

En el ámbito local, el Plan de Desarrollo de San José de Cúcuta establece pilares programáticos enfocados en la productividad económica y la infraestructura vial. Los programas que fomentan la productividad empresarial y la mejora de la infraestructura vial generan oportunidades para que SUINCO DEL NORTE S.A.S. participe activamente en el desarrollo urbano y la movilidad de la ciudad, consolidando su posición en el mercado local y contribuyendo al bienestar de la comunidad.

Finalmente, a nivel empresarial, SUINCO DEL NORTE S.A.S. enfrenta serias ineficiencias y riesgos debido a la falta de procesos organizados y de gestión del conocimiento. Un diagnóstico estructurado permitirá a la empresa identificar brechas y oportunidades en la gestión del conocimiento, mejorando su eficiencia organizacional, innovación y sostenibilidad. Este diagnóstico está alineado con la misión de SUINCO DEL NORTE S.A.S. de ser líderes en la producción de asfalto de alta calidad y con su visión de ser un referente en eficiencia operativa, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social corporativa.

### **1.3 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento a la empresa Suinco del Norte para mejorar la competitividad empresarial.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Analizar el capital humano para identificar las competencias y necesidades de la organización.
- Evaluar el capital estructural para identificar ineficiencias y áreas de mejora en la infraestructura tecnológica y los procesos internos.
- Examinar el capital relacional para mejorar las redes de colaboración y el intercambio de conocimiento optimizando las relaciones internas y externas.
- Desarrollar un plan de mejora para optimizar la gestión del conocimiento a través del modelo de capital intelectual.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Referencial

#### 2.1 Antecedentes del problema

Una de las principales dificultades que enfrentan las empresas al ser competitivas es la falta de gestión de conocimiento, que al implementarse permitirá tomar mejores decisiones y tener un liderazgo sólido, que se verá reflejado en la eficacia y eficiencia de sus procesos, consolidando y alcanzando los objetivos propuestos. Al realizar las consultas, encontramos la participación desde el punto de vista de algunos autores que nos hablan de la gestión del conocimiento como una forma de lograr los objetivos.

##### 2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

Bermúdez, S. y Hernández, A. (2019) llevaron a cabo una primera investigación llamada "Diagnóstico del capital intelectual en una empresa maquiladora textil mexicana" en México. El objetivo de la investigación fue evaluar el capital intelectual humano, estructural y relacional de los empleados a través de un método descriptivo. Para lograr esto, se recolectaron datos de toda la plantilla del personal de la empresa, utilizando instrumentos de cuestionamiento Debido a esto, la empresa tiene áreas de oportunidad que de atenderse permitirán alcanzar los objetivos institucionales trazados.

El trabajo anteriormente descrito tiene importancia con la investigación en curso, ya que nos permite reconocer el valor que tiene los activos intangibles la empresa a través de la gestión del conocimiento identificar, registrar y compartir el conocimiento con los trabajadores de la empresa en busca de mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma,

asimismo la recopilación de estos datos nos permite obtener información fidedigna al momento de tomar decisiones y hacerla competitiva en el mercado.

En otro orden de ideas, citaremos el estudio de Baltazar, L. y Velázquez, P. (2018), titulado "La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la competitividad de las empresas del sector aeronáutico en Querétaro, México". En este estudio, analizaron la gestión del conocimiento a través del proceso estratégico de Probst a través de sus seis etapas clave: identificación, retención, uso, distribución, desarrollo y adquisición. Los autores emplearon una estrategia metodológica cuantitativa al realizar un estudio de caso que seleccionó a una empresa destacada de la industria aeronáutica en Querétaro. Para medir, se utilizó la escala Likert. Los resultados demuestran una relación moderada entre la gestión del conocimiento y la competitividad de la empresa; sin embargo, los procesos de gestión del conocimiento están limitados por la estructura corporativa de la empresa y las restricciones de propiedad intelectual e industrial.

Según el estudio, consideramos que es importante porque podremos usar este estudio para medir las actitudes de los empleados hacia la creación, el desarrollo y la difusión de nuevos conocimientos. Estos conocimientos ayudan a las empresas a aumentar su competitividad, establecer nuevas alianzas y utilizar nuevas tecnologías para agilizar las operaciones.

el objetivo del tercer estudio de García, J. y Sosa, S. (2019), "Gestión del Conocimiento y Eficiencia en Proyectos, caso empresa Robuspack", fue elegir e implementar un modelo de gestión del conocimiento con el fin de obtener una metodología estandarizada de gestión de proyectos y evaluar su impacto en la eficiencia de los proyectos en Robuspack. Este estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo y realizó un análisis comparativo de los resultados de eficiencia entre los resultados históricos y los resultados de una prueba piloto donde se

implementó una metodología estandarizada para administrar proyectos. Al final de la investigación, se llegó a una conclusión que la implementación de un modelo de gestión de conocimiento mejora la eficiencia de los proyectos en Robuspack.

Existe una estrecha relación entre la gestión del conocimiento y la eficiencia de los proyectos, que se ve claramente en la diferencia entre las metodologías convencionales y estandarizadas de gestión de proyectos, que son las segundas más efectivas para aumentar la eficiencia general de la empresa, el presupuesto y el tiempo de los procesos, y promover el intercambio de conocimientos. Este trabajo está relacionado con la investigación planteada.

La gestión del conocimiento es uno de los principales factores que influyen en la eficacia y eficiencia de las empresas, por lo que es importante citar el estudio "La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico". El objetivo de la investigación fue demostrar la importancia de la GC como herramienta para mejorar los resultados y la solución de problemas en empresas y universidades. El método utilizado fue cualitativo y se utilizó un diseño de revisión documental para la revisión de la literatura a partir de artículos académicos de primer nivel. La información fue extraída de acuerdo con tres criterios de búsqueda. Se utiliza la codificación axial para organizar categorías y temas en los datos recopilados. El autor llega a la conclusión de que la gestión del conocimiento en las universidades ayuda a resolver las demandas sociales de manera más efectiva y, en las empresas, actúa como generador de valor al cumplir con los propósitos misionales.

Además, podemos afirmar que este método ha contribuido a la investigación al crear cambios en empresas de todo tipo, como la prestación de servicios, la transformación productiva, la agricultura y la ganadería, siempre con el objetivo de ser innovadores, productivos y generadores de valor para sus propietarios. Este enfoque transforma las mejores prácticas y

experiencias de los empleados en conocimiento que puede ser transferido a los demás colaboradores

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

La investigación cualitativa "La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: un caso de estudio en el sector educativo" fue realizada por Grützner, G. J. (2019) y se centró en Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S. en Bogotá, Colombia. El tema del papel que juegan el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento organizacional se aborda. Por otro lado, investigo cómo funciona el aprendizaje y la gestión del conocimiento, así como los obstáculos que impiden que la organización y sus miembros aprendan. Los cinco procesos de aprendizaje se describen en tres niveles (individual, grupal y organizacional) descubriendo prácticas útiles que promueven el aprendizaje, pero también defectos y métodos que impiden el progreso de los miembros y de la organización. El autor llega a la conclusión de que las barreras de aprendizaje impiden a las organizaciones tener un crecimiento sostenible a largo plazo y señala formas de superar los obstáculos que impiden el desarrollo interno de la organización.

En este sentido, podemos decir que para que ocurra el aprendizaje organizacional, los miembros de la organización deben comprender el panorama general de la organización y la relación causa-efecto de sus acciones. Conocer la misión y la visión es muy importante para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto se puede lograr mediante la comunicación unidireccional y el enfoque descendente, así como mediante el uso de la tecnología de la información

A continuación, los investigadores González-Millán, J. J., Rodríguez-Díaz, M. T. y González-Millán, O. U., realizaron un estudio titulado "Factores que influyen en la gestión de

conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas" en 2019. El objetivo principal del estudio fue investigar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación abierta en las grandes empresas del departamento de Boyacá, Colombia. Para lograr este objetivo organizacional permiten el uso y renovación adecuados del conocimiento.

La diversidad de profesiones facilita los procesos de creación, difusión, uso y renovación del conocimiento, por lo que la experiencia y el conocimiento en diversos temas permiten una diversidad de investigaciones y no requiere acudir a personal externo para cumplir con los objetivos de la organización. Esta investigación nos resalta las variables que inciden positivamente en la gestión del conocimiento.

En otras palabras, la investigación de Aguilera Castro (2019) sobre "La gestión del conocimiento desde el enfoque estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia" se llevó a cabo en Cali y tenía como objetivo demostrar si existen criterios establecidos desde el enfoque estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo de diseño no experimental. El objetivo de la investigación era describir las variables y examinar cómo se relacionaban entre sí en un momento determinado. Para obtener información, se llevó a cabo una encuesta a 63 empresas medianas del sector industrial y comercial, y los datos se procesaron utilizando herramientas estadísticas. De acuerdo con los hallazgos, las empresas medianas en el ámbito industrial y comercial de Santiago de Cali no establecen de manera formal criterios que contribuyan a la gestión del conocimiento a través del direccionamiento estratégico. Esto se debe principalmente a que la definición y/o modificación de los aspectos estratégicos recae en los directivos y a la existencia de rígidas líneas de autoridad en los distintos niveles de estas organizaciones, lo que impide

Este estudio nos permite determinar la importancia que tiene la gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico ya que al no implementarlo hay pérdida de las capacidades del talento humano, limitando la participación y el aporte individual que puede dar cada persona desde su perspectiva y nivel profesional; perjudicando de manera directa el crecimiento competitivo de las empresas.

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

En el libro "Retos y Paradigmas de las Organizaciones en el Siglo XXI" de Gutierrez, C. et. Al., (2020), de la Universidad minuto de Dios sede Cúcuta sirve como referencia a nivel local, mencionando procesos investigativos que identifican situaciones problemas y jerarquizan las necesidades, incluyendo el outsourcing (tercerización de servicios), la contratación de capital intelectual que enriquecen las organizaciones.

El proyecto "Gestión del Conocimiento y la Innovación en la Gobernación de Norte de Santander" (Rincón, J., 2021), que se llevó a cabo en dicha entidad departamental, donde se realizó un Diagnóstico de la Gestión del conocimiento Estas dos referencias sirven como guía para la consecución de los objetivos propuestos en este anteproyecto, aunque a nivel local se encuentran pocos avances en la gestión del conocimiento.

## **2.2 Aspectos Teóricos**

### **2.2.1 Gestión del Conocimiento**

Las empresas han percibido que sus activos tanto físicos como financieros no pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por lo que han buscado activos

intangibles que aporten verdadero valor (Molina-Barrios; Romero-Santamaría y Tepepa-Pérez, 2010, p. 15).

"Que no debe o no puede tocarse" es la definición de un intangible de la Real Academia Española (RAE, 2014). Los activos intangibles son aquellos que no tienen materia física y cuyo valor surge de la innovación, los diseños organizacionales únicos o las prácticas de recursos humanos. Los intangibles a menudo se relacionan con otros activos tangibles y financieros para generar valor y crecimiento económico. Debemos recordar el conocimiento y el aprendizaje. Estos activos están relacionados con los procesos de recopilación, organización y transmisión de conocimiento. Según Molina-Barrios, Romero-Santamaría y Tepepa-Pérez, en el año 2010, la página 17 indica que la capacidad dinámica de la organización se considera la gestión del conocimiento, que es la base para el desarrollo de cualquier otra capacidad. Según Alegre-Vidal (2004), se trata de "un conjunto de técnicas, herramientas y prácticas que persigue la creación, distribución, almacenamiento y aplicación del conocimiento, tanto dentro de la empresa como dentro de una red de empresas, cuyo resultado final será la creación de competencias distintivas que afectarán positivamente la competitividad de la empresa

### ***2.2.2 Test de Liderazgo de Blake y Mouton***

Una herramienta conocida como "Rejilla Gerencial" o "Rejilla Gerencial", ayuda a evaluar el estilo de liderazgo de una persona en función de dos dimensiones principales: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción o las tareas (Blake, R., Mouton, J., 1960).

Primero se encuentra la dimensión de Preocupación por las Personas (Concern for People), donde se evalúa el grado en el que un líder considera las necesidades, intereses y el desarrollo personal de los miembros de su equipo. Un líder con alta preocupación por las personas se concentra en mantener una buena relación con su equipo, promover un entorno de trabajo positivo y preocuparse por el bienestar de sus empleados. En donde evalúa cómo un líder prioriza la eficiencia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Un líder preocupado por la producción se enfoca en establecer objetivos claros, monitorear el desempeño y garantizar que los objetivos se alcancen de manera efectiva.

El modelo de la Rejilla Gerencial coloca a los líderes en un cuadrante que se crea al combinar sus calificaciones en ambas dimensiones. Los números 1 a 9 son los ejes de la rejilla, donde 1 indica preocupación baja y 9 indica preocupación alta (Blake y Mouton, 1960). Esta prueba se utiliza para evaluar los estilos de liderazgo y cómo afectan la dinámica del equipo, encontrar áreas de mejora en las habilidades de liderazgo, crear programas de capacitación para líderes, mejorar la comunicación y la colaboración dentro del equipo y alinear los estilos de liderazgo con los objetivos estratégicos de la organización.

En resumen, el modelo de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton ofrece un marco útil para comprender y mejorar los estilos de liderazgo en función de la preocupación por las personas y la producción; esto ayuda a los líderes a equilibrar estas dos facetas para alcanzar una mayor efectividad organizacional.

**Figura 1.** *Rejilla Gerencial*

<b>P E R S O N A S</b>	A L T O	9	<b>Country Club</b> (Centrado en personas)					<b>Líder de equipo</b> (Centrado en personas y tareas)			
	8										
	7										
	6										
	5	<b>Indiferente</b> (No se preocupa de las personas ni tareas)					<b>Autoritario</b> (Centrado en las tareas)				
	4										
	3										
	2										
	B A J O	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	BAJO		<b>TAREAS</b>					ALTO			

Fuente Blake y Mouton (1960).

### 2.2.3 *Capital Intelectual*

El capital intelectual es la unión de activos inmateriales o intangibles, incluso el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos internos y la capacidad de I+D, etc., de una empresa, que no se encuentran reflejados en los estados contables, pero sí generarán valor futuro y sobre los que se podrá conseguir una ventaja competitiva sostenida (Sánchez-Medina, Melián-González, y Hormiga-Pérez, 2007). El capital intelectual está dividido en tres componentes o dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional.

#### **2.2.4 *Capital Humano***

Las organizaciones que actúan en el mundo globalizado demandan un tipo diferente de empleado, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que tengan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico (Sánchez-Medina, Melián-González, y Hormiga-Pérez, 2007). Aquello hace que una de las dimensiones, que este modelo de capital intelectual sea la respectivo al capital humano. Para asociar el capital humano de una empresa, se indagan aspectos como (Arenas-Yáñez, 2012, p. 74):

- La satisfacción del personal.
- Tipología de personal.
- Competencias de las personas en relación con sus conocimientos y habilidades.
- Trabajo en equipo.
- Estabilidad.
- Mejora de las competencias de personas o de su grado de uso.
- Capacidad de innovación de las personas y equipos.

#### **2.2.5 *Capital Estructural***

Es aquel conocimiento que la organización ha podido internalizar y que permanece en la estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los trabajadores la abandonan y que por este motivo es propiedad de la empresa (Sánchez-Medina, Melián-González, y Hormiga-Pérez, 2007). Es en esta dimensión en la que se incluyen todos los intangibles no humanos de la empresa. Para este capital, se analizan los siguientes aspectos (Arenas-Yáñez, 2012, p. 76):

- Cultura organizacional.
- Filosofía del negocio.
- Proceso de reflexión estratégica.

- Estructura de la organización.
- Propiedad intelectual.
- Tecnologías de procesos.
- Tecnología de producto.
- Procesos de apoyo como programas de recursos humanos.
- Mecanismos de captación de conocimiento.
- Mecanismos de transmisión y comunicación.
- Penetración de la tecnología de la información.
- Procesos de innovación.

### **2.2.6 Capital Relacional**

Este capital se traza sobre la circunspección de que las organizaciones no son sistemas aislados, sino que se relacionan con el exterior. Las relaciones de este tipo que aportan valor a la organización son las que deben ser consideradas capital relacional. Por lo tanto, este capital incluye el valor que generan las relaciones de la organización, no solo con clientes, proveedores y accionistas, sino con los grupos de interés, tanto internos como externos (Sánchez-Medina, Melián-González, y Hormiga-Pérez, 2007). Las variables que se destacan son (Arenas-Yáñez, 2012, p. 76):

- Base de datos de clientes relevantes.
- Lealtad de los clientes.
- Intensidad de la relación con los clientes.
- Procesos de servicios y apoyo a cliente.
- Cercanía al mercado.
- Notoriedad de marcas.

- Reputación/nombre de empresas.
- Alianzas estratégicas.
- Interrelación con proveedores.
- Interrelación con otros agentes

### 2.2.7 Marco Legal

**Tabla 1.** Marco Legal.

Ley 388 de 1997	Los usos del suelo se establecen en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual es adoptado con sujeción al ordenamiento jurídico establecido
Decreto 1077 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio.
RESOLUCION No.002857 del 6 de julio de 1999	Por la cual se adopta el manual de diseño de pavimentos asfálticos en vías con medios y altos volúmenes de tránsito.
RESOLUCIÓN No. ( 004577. 23 SET 2009. DE 2009. )	Ministerio del transporte, por la cual se modifica parcialmente el manual de señalización vial-Dispositivos para la regulación de tránsito en calles, carreteras y ciclorrutas de Colombia.

Nota: Elaboración Propia.

## CAPÍTULO III

### 3 Marco Metodológico

#### 3.1 Naturaleza de la Investigación

El paradigma positivista se caracteriza por ser cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico-tecnológico (Ramos, C., 2015). Por lo tanto, este paradigma sustenta investigaciones cuyo objetivo es comprobar hipótesis mediante métodos estadísticos o determinar los parámetros de una variable específica a través de la expresión numérica. Adoptar el positivismo implica aceptar conocimientos derivados de la experiencia del sujeto. Según el principio de verificación de proposiciones, sólo se consideran válidos los conocimientos que pueden ser observados y experimentados (Ramos, C., 2015). Basándonos en este enfoque científico, se desarrolló la investigación con el propósito de diagnosticar la gestión del conocimiento en la empresa Suinco del Norte con el objetivo de mejorar su competitividad empresarial.

#### 3.2 Tipo de estudio y enfoque

Para conocer el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa Suinco del Norte, se seleccionó una metodología de enfoque cuantitativo, en línea con los objetivos planteados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación puede realizarse analizando condiciones y situaciones mediante simbolización numérica, especialmente cuando se aplican instrumentos estructurados para recopilar datos que luego se codifican, tabulan y analizan para extraer conclusiones. Este enfoque de investigación también incluye procesos de

validez y confiabilidad, considerando el muestreo, las técnicas de recolección de datos, la validación de instrumentos y el rigor en el análisis de la información.

Esta investigación es de tipo descriptivo no experimental, ya que se presentan las características en las tres dimensiones del capital intelectual: humano, relacional y estructural. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación descriptiva presenta información tal cual es, indicando su situación en el momento del estudio y evaluando sus características. Bavaresco (2001) indica que las investigaciones descriptivas buscan aspectos específicos que se desean conocer y describir sistemáticamente. Méndez (2000) añade que la investigación no experimental evalúa el fenómeno sin estudiar las causas, permitiendo medir lo que se pretende sin influir en los resultados.

La técnica de recolección de datos, según Arias (2006), incluye métodos como la observación directa, encuestas, cuestionarios, entrevistas, análisis documental y análisis de contenido. En esta investigación se utilizó una encuesta con escala Likert para recolectar información de manera confiable, tomando como referencia el modelo Intellect y aplicándolo en todas las áreas de la empresa Suinco del Norte. Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta permitió obtener respuestas descriptivas y relaciones de variables mediante la recolección sistemática de información con un diseño que asegura el rigor de los datos obtenidos.

### **3.3 Población de referencia**

La población de este estudio incluyó a todo el personal que trabaja actualmente en la planta de asfalto Suinco del Norte S.A.S, totalizando 35 empleados. Se considera una muestra

censal, ya que incluye al 100% de la población, lo que la hace manejable. Ramírez (1997) define la muestra censal como aquella donde todas las unidades de investigación se consideran muestra. Sabino (2006) indica que una muestra es una parte representativa del universo, y Hernández, Fernández y Baptista (2014) la describen como un subconjunto de la población.

### **3.4 Consideraciones éticas**

El diagnóstico de la gestión del conocimiento es crucial para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, ya que aumenta la productividad, fomenta la innovación y ayuda en la toma de decisiones acertadas. En el anexo E se presenta el acuerdo de confidencialidad, solicitando respetuosamente a la planta de asfalto Suinco del Norte S.A.S. la autorización para implementar los instrumentos y métodos mencionados, con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación.

### **3.5 Técnicas de recolección de la información**

En el proyecto se usaron técnicas como la observación, encuestas, entrevistas y listas de verificación con escala Likert. Se formuló un plan táctico que mostró los resultados de la recolección de información y se propondrá un modelo para mejorar el capital intelectual de la empresa, aumentando su productividad y eficiencia. En los anexos se incluyen los instrumentos de recolección de información, con indicadores para las dimensiones del capital humano, intelectual y relacional (Bermúdez-Rodríguez y Hernández-Ibarra, 2019).

### **3.6 Técnicas de análisis y procesamiento de datos**

Se gestionó la autorización de la directiva de la planta de asfalto Suinco del Norte S.A.S. para emplear las técnicas de recolección de información. Con la participación de los 35

empleados, se realizó un estudio general de las áreas de la compañía utilizando una lista de verificación basada en la escala Likert. Se analizaron los datos recolectados mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios para elaborar el diagnóstico del conocimiento de la empresa. El análisis descriptivo permitió cuantificar el cumplimiento de las variables de cada ítem, usando las listas de verificación de los anexos A, B y C, para conocer el diagnóstico de la gestión del conocimiento de Suinco del Norte S.A.S.

## CAPÍTULO IV

### 4 Procesamiento de la Información

#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Estilo de liderazgo directivo

En primer lugar, se entrevistó al gerente general de la empresa SUINCO S.A.S con relación a su capacidad directiva. Por tal motivo, se aplicó la prueba de estilos de liderazgo de Blake and Mouton (1960), el cual consiste según el autor en analizar mediante un cuestionario de 18 preguntas que tiene relación con las personas y el trabajo.

**Tabla 2.** Resultado Análisis de Liderazgo

Pregunta	Personas	Puntaje
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	4
2	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	3
3	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	3
4	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	3
5	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	3
6	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	5
7	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	4
8	Aconsejar a mis empleados para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.	4
9	Respeto los límites de los demás.	4
	<b>Sumatorias personas</b>	<b>33</b>
	<b>Calificación personas = Sumatoria personas *0,2</b>	<b>6,6</b>
	<b>Tareas</b>	
10	Pienso que nada es más importante que completar un objetivo tarea.	5
11	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	3
12	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	5
13	Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada, me aseguro de todos los detalles.	5

14	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	4
15	Yo administro mi tiempo con efectividad.	5
16	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	4
17	Me gusta analizar problemas.	5
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	4
<b>Sumatoria</b>		<b>40</b>
<b>Calificación tareas = Sumatoria tareas *0,2</b>		<b>8</b>

Adaptado de Blake y Mouton (1960)

**Figura 2.** Resultado de la Regilla Gerencial

<b>P E R S O N A S</b>	9	<b>Country Club</b> (Centrado en personas)					<b>Líder de equipo</b> (Centrado en personas y tareas) ●			
	8									
	7									
	6	<b>Indiferente</b> (No se preocupa de las personas ni tareas)					<b>Autoritario</b> (Centrado en las tareas)			
	5									
	4									
	3	<b>Indiferente</b> (No se preocupa de las personas ni tareas)					<b>Autoritario</b> (Centrado en las tareas)			
	2									
	1									
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ALTO
	<b>TAREAS</b>									

Adaptado de Blake y Mouton (1960).

En el marco de los resultados el gerente se encuentra ubicado como un líder de equipo tiene buena comunicación con los colaboradores, esto le ha permitido tener una interacción asertiva haciendo que se sientan dirigidos de manera organizada y que exista el buen trato hacia ellos, estas capacidades de liderazgo lo han conllevado a que se eviten conflictos entre los colaboradores que puedan influir en el rendimiento de las tareas afectando la productividad, de la misma manera se le facilita la coordinación para el desarrollo de las actividades propuestas en los manuales de trabajo de la empresa.

### 4.1.2 Análisis del capital humano para identificar las competencias y necesidades de la organización.

Por otra parte, el análisis del capital humano en Suinco Del Norte S.A.S. reveló una comprensión detallada de varios aspectos críticos que afectan la satisfacción, competencia, liderazgo, trabajo en equipo y estabilidad laboral dentro de la empresa. Este análisis integral combinó datos cuantitativos con una interpretación cualitativa, destacando tanto las fortalezas como las áreas que requieren atención y mejora. A continuación, se relacionan los resultados por cada dimensión de análisis del capital humano.

**Tabla 3. Resultado del Capital Humano**

Indicador	Pregunta	Capital Humano	Promedio	Promedio por indicador
Satisfacción de personal	1	Lleva a cabo las actividades que le son recomendadas	4,63	4,13
	2	El salario que recibe por el trabajo que realiza. Lo considera adecuado.	4,00	
	3	La empresa le parece atractiva para continuar trabajando	4,09	
	4	El ambiente de trabajo es un lugar agradable para trabajar: en cuanto a condiciones físicas	4,03	
	5	El ambiente de trabajo es un lugar agradable para trabajar: en cuanto a condiciones psicosociales	4,14	
	6	Recomendaría productos o servicios que la empresa fabrica	4,20	
	7	La relación con sus compañeros de trabajo es satisfactoria	4,31	
Competencia de las personas	8	La organización le reconoce el trabajo que realiza	4,03	3,87
	9	Recibe motivación de su jefe inmediato y/o superior	3,77	
	10	Recibe capacitación para la realización de su trabajo	3,71	
Liderazgo	11	Sabe que conocimientos y habilidades le hacen falta para realizar su trabajo	4,03	3,71
Trabajo en equipo	12	Tiene libertad para la realización de sus actividades dentro de la empresa	3,71	
	13	Se apoyan entre trabajadores para la solución de un problema	3,71	
Estabilidad laboral	14	Las actividades que realiza aportan a las metas de la organización	4,03	4,03
	15	En su ausencia existe personal que pueda realizar sus actividades	4,40	
			3,94	4,17

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernández-Ibarra, A., 2019, p. 12.

Los resultados del capital humano evidenciaron un resultado favorable para la dimensión de la satisfacción del personal en Suinco Del Norte S.A.S, con un promedio general de 4,13 sobre 5. Esta alta satisfacción se refleja en varios aspectos clave. En primer lugar, los empleados cumplen eficientemente con las tareas asignadas, lo que indica una clara asignación de roles y responsabilidades, obteniendo un puntaje de 4,63. Asimismo, el ambiente de trabajo, tanto en condiciones físicas como psicosociales, es percibido como agradable y positivo, con puntuaciones de 4,03 y 4,14 respectivamente.

También, las relaciones con los compañeros de trabajo son altamente satisfactorias, promoviendo un entorno colaborativo y armonioso, reflejado en una puntuación de 4,31. Este aspecto es fundamental para la cohesión del equipo y el logro de los objetivos organizacionales. Por tal motivo, los empleados también confían en la calidad de los productos y servicios de la empresa, con un puntaje de 4,20, lo que refleja un fuerte sentido de orgullo y compromiso con la organización. De la misma manera, los empleados percibieron que sus actividades contribuyen significativamente a los objetivos de la empresa, con una puntuación de 4,40, lo cual es un indicador positivo de alineación y compromiso con la misión y visión de SUINCO DEL NORTE S.A.S.

Adicionalmente, desde la perspectiva del trabajo en equipo, se evidenció una cultura sólida de apoyo mutuo entre los trabajadores, obteniendo una puntuación de 4,03. Este espíritu de colaboración es esencial para la resolución efectiva de problemas y el cumplimiento de objetivos comunes. Razón por la cual, la capacidad de los empleados para trabajar juntos y apoyarse mutuamente fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Por otro lado, el análisis reveló ciertas oportunidades de mejoramiento. El puntaje más bajo dentro de la categoría de satisfacción del personal corresponde a la motivación proporcionada por los jefes inmediatos, con un 3,77. Esto indica la necesidad de mejorar la motivación y el apoyo proporcionado por los líderes directos. Aunque la capacitación fue percibida como adecuada, con una puntuación de 3,71, existe margen para mejorar la oferta y calidad de la formación continua.

En este sentido, la autonomía en el trabajo también se presentó como un área de mejora, con una puntuación de 3,71. Por lo que se requiere de incrementar la libertad operativa y la confianza en la toma de decisiones podría mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento laboral. Por último, aunque la continuidad operativa en ausencias es percibida positivamente con una puntuación de 3,94, es importante mantener la continuidad operativa es crucial para asegurar la estabilidad laboral y la continuidad de las operaciones en la empresa.

#### ***4.1.3 Evaluar el capital estructural para identificar ineficiencias y áreas de mejora en la infraestructura tecnológica y los procesos internos.***

El capital estructural es un componente crítico que sustenta la eficiencia operativa y la capacidad de innovación en cualquier organización. Este análisis aborda varios indicadores clave del capital estructural, incluyendo la cultura organizacional, la filosofía del negocio, los procesos de reflexión, la estructura organizacional, la tecnología del proceso, los procesos de apoyo, el proceso de capacitación del conocimiento, los mecanismos de transmisión del conocimiento y la tecnología de la información.

A través de la siguiente evaluación, se pretende ver cómo estos elementos estructurales impactan el desempeño y la competitividad de Suinco Del Norte S.A.S. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos.

**Tabla 4. Resultado del Capital Estructural**

Indicador	Pregunta	Capital Estructural	Promedio	Promedio por indicador
Cultura Organizacional	1	La organización promueve el buen ambiente de trabajo físico	4,23	4,09
	2	La organización promueve el buen ambiente de trabajo psicosocial	4,00	
	3	El ambiente de trabajo se basa en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo	4,03	
Filosofía del Negocio	4	La organización cuenta con misión, visión y valores	4,29	4,13
	5	El personal conoce la contribución que realiza con sus actividades a la empresa	3,97	
Proceso de Reflexión	6	Dentro de la organización, se promueve constantemente la búsqueda de una mejora continua	3,83	4,00
	7	La organización cuenta con un plan a largo plazo	4,17	
Estructura Organizacional	8	La organización cuenta con manuales de trabajo	4,09	4,07
	9	La organización cuenta con un plan de trabajo anual	4,06	
Tecnología del Proceso	10	La organización emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones	3,86	3,86
Procesos de Apoyo	11	La organización promueve la creación de nuevos productos o servicios	3,74	3,94
	12	La organización realiza periódicamente mantenimiento a la maquinaria y equipo de trabajo	4,14	
Proceso de Capacitación del Conocimiento	13	Cuenta con asesores o especialistas internos que proporcionen soluciones específicas a los problemas	3,91	3,80
	14	La organización documenta la a información generada por los trabajadores	3,69	
Mecanismos de Transmisión del Conocimiento	15	El conocimiento generado está a disposición de la organización	3,65	3,79
	16	La organización establece mecanismos de comunicación	3,94	
Tecnología de la información	17	Se cuenta con algún sistema informático para la comunicación interna	3,97	3,97

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernández-Ibarra, A., 2019, p. 15.

La cultura organizacional en Suinco Del Norte S.A.S. muestra una notable fortaleza con un promedio de 4,09. En particular, la organización se destaca en la promoción de un buen ambiente de trabajo físico, obteniendo un puntaje de 4,23, y en el fomento de un entorno basado en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo, con un puntaje de 4,03. Estas características son cruciales para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La filosofía del negocio también es una fortaleza importante, con un promedio de 4,13. La claridad en la misión, visión y valores de la empresa es reconocida por los empleados, reflejada en un puntaje de 4,29. Este entendimiento contribuye a una alineación clara de los objetivos individuales con los objetivos corporativos. La estructura organizacional es otra área robusta, con un promedio de 4,07. La existencia de manuales de trabajo y un plan de trabajo anual, con puntuaciones de 4,09 y 4,06 respectivamente, indica una organización bien estructurada y orientada hacia la eficiencia operativa.

Además, la organización demuestra un compromiso significativo con la tecnología del proceso, aunque con un promedio de 3,86, podría beneficiarse de mejoras adicionales. El uso de tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones es crucial para mantener la competitividad en el mercado actual.

A pesar de las fortalezas identificadas, el análisis del capital estructural también revela áreas que requieren atención. En el proceso de reflexión, la puntuación de 3,83 en la promoción de una mejora continua sugiere la necesidad de reforzar las iniciativas de innovación y eficiencia. Aunque la organización cuenta con un plan a largo plazo (4,17), es fundamental que la cultura de mejora continua sea más vigorosa y constante.

La tecnología del proceso muestra un puntaje de 3,86, indicando que, aunque la organización emplea tecnología de vanguardia, hay espacio para la modernización y la

optimización tecnológica. Invertir en tecnología más avanzada y asegurar su integración efectiva puede mejorar significativamente las operaciones y la productividad.

En cuanto a los procesos de apoyo, aunque la organización promueve la creación de nuevos productos o servicios (3,74) y realiza mantenimiento periódico a la maquinaria y equipo de trabajo (4,14), es vital que se continúe fomentando la innovación y el desarrollo de nuevos productos para mantenerse competitivo en el mercado.

El proceso de capacitación del conocimiento y los mecanismos de transmisión del conocimiento presentan puntajes moderados (3,80 y 3,79 respectivamente), indicando que la organización podría beneficiarse de una mejor estructuración en la documentación y comunicación del conocimiento generado por los empleados. Asegurar que el conocimiento esté fácilmente disponible y se comparta de manera efectiva puede potenciar la capacidad de resolución de problemas y la innovación.

Por último, la tecnología de la información, con un promedio de 3,97, sugiere que, aunque se cuenta con sistemas informáticos para la comunicación interna, hay margen para mejorar estos sistemas para que sean más integrados y eficientes

#### ***4.1.4 Análisis del capital relacional para mejorar las redes de colaboración y el intercambio de conocimiento optimizando las relaciones internas y externas.***

El capital relacional se enfocó en varios indicadores como la base de clientes, la lealtad de los clientes, la intensidad de la relación con los clientes, la satisfacción del cliente, los servicios de apoyo, la cercanía de mercado, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, las alianzas estratégicas y la interrelación con proveedores. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos.

**Tabla 5. Resultados del Capital Relacional**

Indicador	Pregunta	Capital Relacional	Promedio	Promedio por indicador
Base de Clientes	1	Se tiene bien identificados los clientes actuales y potenciales	4,40	4,24
	2	Se llevan a cabo acciones para mantener a los clientes	4,09	
Lealtad de los Clientes	3	Hay incrementos en ventas en los últimos 3 años	3,89	3,96
	4	Se tienen ventas repetidas por parte de los mismos clientes	4,03	
Intensidad de la Relación con Clientes	5	La organización mantiene una relación estrecha con sus clientes	3,91	3,91
Satisfacción de Clientes	6	Se mide la satisfacción del cliente	3,80	3,80
Servicios de Apoyo	7	Se llevan a cabo las acciones para dar seguimientos a las necesidades del cliente post-venta	4,11	4,11
Cercanía de Mercado	8	Existe un mecanismo en la organización que le permita conocer más de cerca a su mercado	3,97	3,97
Notoriedad de la Marca	9	Su marca es conocida a nivel regional	4,09	4,09
Reputación de la Empresa	10	Su organización es conocida a nivel regional	4,09	4,09
Alianzas Estratégicas	11	Trabaja en colaboración con otras empresas	3,86	3,86
Interrelación Proveedores	12	La organización tiene diferentes opciones de proveedores	3,69	3,93
	13	La relación con sus proveedores es sólida	4,17	

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernández-Ibarra, A., 2019, p. 17.

En primer lugar, la base de clientes se destacó con un promedio de 4,24, indicando una identificación clara y efectiva de los clientes actuales y potenciales, reflejada en una puntuación de 4,40. Además, la empresa llevó a cabo acciones eficaces para mantener a sus clientes, obteniendo un puntaje de 4,09. Estas acciones fueron fundamentales para asegurar la lealtad y la continuidad de las relaciones comerciales, lo que se reflejó también en la lealtad de los clientes, con un promedio de 3,96. Aunque las ventas repetidas por parte de los mismos clientes fueron sólidas (4,03), hubo un ligero margen para mejorar los incrementos en ventas de los últimos tres años (3,89).

La satisfacción de los clientes se midió regularmente, con un puntaje de 3,80. Este aspecto fue vital para comprender y mejorar la experiencia del cliente, aunque los resultados

sugirieron que había espacio para optimizar los sistemas de retroalimentación y respuesta a las necesidades de los clientes.

Otro punto fuerte de Suinco del Norte S.A.S. fue el servicio de apoyo post-venta, con un puntaje de 4,11, que demostró la eficacia en seguir las necesidades del cliente después de la venta inicial. Este seguimiento fue crucial para mantener altos niveles de satisfacción y fomentar relaciones a largo plazo.

En cuanto a la notoriedad de la marca y la reputación de la empresa, ambos indicadores obtuvieron una puntuación de 4,09. Esto reflejó que la empresa era bien conocida y gozaba de una buena reputación a nivel regional, lo que fue un activo valioso para atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.

La intensidad de la relación con los clientes mostró un promedio de 3,91, indicando una relación sólida, pero con espacio para fortalecerse. Mejorar la comunicación y la interacción continua con los clientes podría haber incrementado su lealtad y satisfacción. En términos de cercanía de mercado, con una puntuación de 3,97, la empresa mostró buena capacidad para conocer su mercado, aunque podría haberse beneficiado de mecanismos más avanzados para obtener información y responder ágilmente a las tendencias cambiantes y necesidades. Las alianzas estratégicas se presentaron con un promedio de 3,86, sugiriendo que había oportunidades para desarrollar y fortalecer colaboraciones con otras empresas. Estas alianzas podrían haber abierto nuevas oportunidades de negocio y mejorado la competitividad.

Finalmente, la interrelación con proveedores mostró una sólida relación con un puntaje de 4,17, pero hubo espacio para diversificar y fortalecer las opciones de proveedores, que actualmente tenía una puntuación de 3,69. Una mayor variedad y calidad de proveedores podría haber mejorado la resiliencia de la cadena de suministro.

#### 4.1.5 Desarrollar un plan de mejora para optimizar la gestión del conocimiento a través del modelo de capital intelectual.

Para el desarrollo del plan de mejora se implementó un plan táctico detallado que abordo una serie de iniciativas estratégicas, recursos, tiempos estimados de ejecución y la designación de responsables. Este enfoque estructurado propone todas las acciones necesarias para mejorar la gestión del conocimiento sean claramente definidas y sistematizadas, facilitando un seguimiento efectivo y asegurando la alineación con los objetivos organizacionales.

**Tabla 6. Resultados del Plan Táctico**

Oportunidades de mejora	Tácticas / Iniciativas	Recursos necesarios (Materiales, Tecnológicos, Infraestructura, Apoyo TH.)	Inicio	Fin	Meta	Indicador	Responsable (cargo)	Inversión requerida (en pesos)
Diversificar y fortalecer las opciones de proveedores	Establecer acuerdos con nuevos proveedores. Realizar evaluaciones periódicas de proveedores actuales.	Personal de compras, sistemas de evaluación de proveedores, tecnología de gestión de relaciones con proveedores.	Septiembre del año 2024	Abril del año 2025	Aumentar la cantidad de proveedores en un 20%	Número de proveedores	Gerente general	\$ 15.000.000
Capacitación	Implementar programas de formación continua para empleados en habilidades técnicas y blandas.	Material didáctico, plataformas de e-learning, instructores, tiempo asignado para la formación.	septiembre del año 2024	Mayo del año 2025	Capacitar al 100% del personal en competencias	35 colaboradores	Jefe de planta	\$ 5.000.000
Autonomía en el trabajo	Desarrollar políticas que fomenten la toma de decisiones autónoma. Capacitar a los empleados en gestión del tiempo.	Formación en liderazgo y gestión del tiempo, sistemas de seguimiento y evaluación de desempeño, recursos de apoyo.	Septiembre del año 2024	Abril del año 2025	Aumentar la autonomía de equipos en un 33%	% de decisiones tomadas por equipos	Gerente general	\$ 2.000.000

<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Tácticas / Iniciativas</b>	<b>Recursos necesarios (Materiales, Tecnológicos, Infraestructura, Apoyo TH.)</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable (cargo)</b>	<b>Inversión requerida (en pesos)</b>
Creación de nuevos productos o servicios	Fomentar la innovación a través de talleres de creatividad y sesiones de brainstorming.	Espacios para talleres, materiales de brainstorming, software de desarrollo de productos, recursos financieros.	Septiembre año 2024	Enero del año 2025	Desarrollar nuevos productos o servicios	Número de productos/servicios lanzados	Coordinadora de proyectos e innovación	\$ 20.000.000
Satisfacción del personal	Implementar encuestas periódicas de satisfacción y planes de acción basados en los resultados.	Herramientas de encuestas, equipo de recursos humanos, plataformas de análisis de datos, recursos para mejoras.	Septiembre del año 2024	Abril del año 2025	Mejorar la satisfacción en un 95%	Nivel de satisfacción en encuestas	Gerente general	\$ 20.000.000
Mecanismos de transmisión del conocimiento	Crear una base de datos de conocimientos accesible y promover la documentación de procesos.	Sistemas de gestión del conocimiento, software de documentación, formación en uso de herramientas tecnológicas.	Septiembre del año 2024	Enero del año 2025	Implementar un sistema de gestión del conocimiento	Uso de la plataforma	Gerente general	\$ 30.000.000
Satisfacción de los clientes	Realizar encuestas de satisfacción y análisis de feedback para mejorar productos/servicios.	Herramientas de encuestas, software de análisis de datos, equipo de servicio al cliente, recursos de implementación.	Septiembre del año 2024	Permanente	Mejorar la satisfacción de los clientes en un 90%	NPS (Net Promoter Score) medir la lealtad de los clientes	Coordinador de proyectos e innovación	\$ 20.000.000
Capacitación del conocimiento	Establecer programas de mentoría y coaching interno.	Mentores/coaches internos, programas de formación, plataformas de seguimiento y evaluación, recursos humanos.	Octubre del año 2024	Permanente	Asegurar la transmisión del conocimiento a nuevos empleados	90% de los empleados capacitados	Gerente general	\$ 24.000.000
Promoción de una mejora continua	Implementar ciclos de mejora continua (PDCA) y sesiones de revisión periódica.	Formación en metodologías de mejora continua, herramientas de análisis de procesos, equipos de trabajo dedicados.	Septiembre del año 2024	Permanente	Implementar 4 proyectos de mejora continua	Número de proyectos implementados	Gerente general	\$ 13.000.000

<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Tácticas / Iniciativas</b>	<b>Recursos necesarios (Materiales, Tecnológicos, Infraestructura, Apoyo TH.)</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable (cargo)</b>	<b>Inversión requerida (en pesos)</b>
Alianzas estratégicas	Identificar y formalizar alianzas con empresas complementarias.	Equipo de relaciones corporativas, contratos de asociación, sistemas de gestión de alianzas, recursos financieros.	septiembre del año 2024	Permanente	Establecer 2 nuevas alianzas estratégicas	Número de alianzas formadas	Gerente general	\$ 4.000.000
Tecnología del proceso	Actualizar y mantener la tecnología de producción para mejorar la eficiencia.	Equipos de última generación, software de gestión de procesos, personal técnico cualificado, recursos financieros.	Septiembre del año 2024	Mayo del año 2025	Mejorar la eficiencia del proceso en un 37%	Tasa de eficiencia operativa	Gerente general	\$ 2.000.000.000
Lealtad y continuidad de relaciones comerciales	Desarrollar programas de fidelización y seguimiento de clientes.	Software de CRM, equipo de marketing y ventas, materiales promocionales, recursos de seguimiento y análisis.	septiembre del año 2024	Permanente	Aumentar la retención de clientes en un 18%	Tasa de retención de clientes	Gerente general	\$ 50.000.000
Intensidad de la relación con los clientes	Organizar eventos y actividades para fortalecer la relación con los clientes.	Espacios para eventos, materiales de marketing, equipo de relaciones públicas, presupuesto para eventos.	septiembre del año 2024	Permanente	Incrementar la frecuencia de contacto en un 26%	Número de interacciones con clientes	Coordinador de proyectos e innovación	\$ 15.000.000
Continuidad operativa	Implementar planes de contingencia y continuidad del negocio.	Planes de contingencia, sistemas de respaldo, formación en gestión de crisis, recursos tecnológicos y humanos.	septiembre del año 2024	Permanente	Mantener la continuidad operativa en un 99%	Tasa de interrupciones del servicio	Jefe de planta	\$ 50.000.000
Cercanía de mercado	Realizar estudios de mercado y análisis de competencia para entender mejor el entorno.	Herramientas de análisis de mercado, equipo de investigación, software de análisis de datos, recursos financieros.	Septiembre del año 2024	Permanente	Mejorar la percepción de proximidad en un 15%	Encuestas de percepción	Coordinador de proyectos e innovación	\$ 20.000.000

Oportunidades de mejora	Tácticas / Iniciativas	Recursos necesarios (Materiales, Tecnológicos, Infraestructura, Apoyo TH.)	Inicio	Fin	Meta	Indicador	Responsable (cargo)	Inversión requerida (en pesos)
Tecnología de la información	Implementar sistemas de gestión de información y comunicación eficientes.	Software de gestión de información, infraestructura IT, personal técnico cualificado, recursos para formación.	Septiembre	Permanente	Mejorar la infraestructura TI en un 68%	Nivel de actualización tecnológica	Gerente general	\$ 50.000.000
Mantenimiento periódico a maquinaria y equipo	Establecer un calendario de mantenimiento preventivo y correctivo.	Equipos de mantenimiento, software de gestión de mantenimiento, piezas de repuesto, personal técnico.	Octubre del año 2024	Permanente	Reducir fallos de maquinaria en un 90%	Tasa de fallos en maquinaria	Jefe de planta	\$ 50.000.000
Cultura de mejora continua	Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la mejora continua a todos los niveles.	Programas de formación en mejora continua, sistemas de incentivos, recursos de comunicación interna, liderazgo proactivo.	Septiembre del año 2024	Permanente	Fomentar una cultura de mejora en un 30%	Nivel de participación en iniciativas de mejora	Jefe de planta	\$ 6.000.000
							<b>Total inversión</b>	<b>\$ 2.394.000.000</b>

Nota. Elaboración propia.

Una vez establecido el plan táctico, se propone implementar el **Modelo de Motivación Intrínseca versus extrínseca**, como sugerencia del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para el dominio de desempeño de trabajo en equipo, planeación y trabajo del proyecto.

Esta edición se organiza en torno a principios y dominios de desempeño tales como el principio de gestión de proyectos quien propone liderar con actitud de servicio motivando a los colaboradores a mantener una cultura de trabajo en equipo fomentar un entorno donde la contribución individual y colectiva sea valorada para promover la satisfacción personal y profesional de los miembros de equipo y esto permita que se vuelva productivo.

Además los proyectos deben estar alineados con los valores y objetivos estratégicos de la organización, Comprender lo que motiva a los stakeholders y miembros del equipo, ya sea intrínseca o extrínsecamente, ayuda a asegurar que los objetivos del proyecto sean significativos y valiosos para todos los involucrados, la motivación constante hacia el equipo es una estrategia muy importante que el gerente debe aplicar utilizando incentivos intrínsecos siendo esta una forma de reconocer y apoyar el desarrollo personal junto con el sentido del logro, y de manera extrínsecos como las recompensas monetarias y demás beneficios que estén dentro de la estrategia.

De la misma manera se debe entender cómo lograr motivar los stakeholders para que se mantengan firmes con las expectativas asegurando los compromisos por parte de ellos hacia la empresa, esto implica la identificación de motivaciones intrínsecas como el interés personal en el éxito del proyecto, y de manera extrínsecas los beneficios que pueden recibir de manera tangible.

Por último, el reconocimiento y la recompensa a través de oportunidades de crecimiento, bonificaciones y premios hace que se materialice el crecimiento profesional y esto permite generar oportunidades de desarrollo y aprendizaje que nutre a diario la motivación intrínseca del equipo, para que se genere un valor que dé sentido y satisfacción en el ambiente laboral.

## 5 Conclusiones

En resumen, el capital humano de Suinco del Norte S.A.S. evidencio fortalezas significativas en términos de satisfacción general, ambiente de trabajo, relaciones interpersonales y apoyo mutuo. Estas áreas de fortaleza son cruciales para la retención y motivación del personal, así como para la productividad y el ambiente de trabajo positivo. No obstante, se identificaron áreas de mejora en la motivación proporcionada por los jefes inmediatos, la capacitación continua y la autonomía en el trabajo.

Asimismo, el capital estructural reflejo una base sólida en cultura organizacional, filosofía del negocio y estructura organizacional. Estas áreas de fortaleza son esenciales para mantener una operación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos. No obstante, las áreas de mejora en la promoción de la mejora continua, la modernización tecnológica, y la documentación y transmisión del conocimiento, son cruciales para elevar el desempeño y la competitividad de la empresa.

También, se evidenció una base sólida en su capital relacional, en especial en la identificación y mantenimiento de clientes, servicios de apoyo, notoriedad de la marca y relaciones con proveedores. Sin embargo, algunas áreas como la intensidad de la relación con los clientes, la satisfacción del cliente, la cercanía de mercado, las alianzas estratégicas y las opciones de proveedores presentaron oportunidades de mejora.

Finalmente, el diseño del plan táctico para optimizar la gestión del conocimiento a través del modelo de capital intelectual se fundamentó en una evaluación de las oportunidades de mejora identificadas en la organización. Este plan detallado abordo un enfoque holístico que contemplo diversas áreas críticas, tales como la diversificación y fortalecimiento de proveedores, la capacitación del personal, la autonomía en el trabajo, la creación de nuevos productos o

servicios, la satisfacción del personal y de los clientes, y la transmisión efectiva del conocimiento. Por tal motivo, este enfoque garantiza no solo la mejora continua y sostenida de los procesos internos, sino también la creación de un entorno de trabajo colaborativo y eficiente que promueve la innovación y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

## 6 Recomendaciones

Para fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible, se recomienda que Suinco Del Norte S.A.S. enfoque sus esfuerzos en diversas áreas estratégicas.

En primer lugar, es fundamental intensificar la relación con los clientes mediante la mejora de la comunicación y la interacción continua, lo que podría aumentar la lealtad y satisfacción del cliente. Segundo, se deben optimizar los sistemas de retroalimentación para medir y responder a la satisfacción del cliente de manera más efectiva.

Además, la empresa debería desarrollar y fortalecer alianzas estratégicas con otras empresas, lo que abriría nuevas oportunidades de negocio y mejoraría la competitividad. En términos de gestión de proveedores, diversificar y fortalecer las opciones de proveedores mejoraría la resiliencia de la cadena de suministro.

Finalmente, invertir en mecanismos avanzados para obtener y analizar información del mercado permitirá a la empresa responder más ágilmente a las tendencias y necesidades cambiantes, consolidando su reputación y notoriedad regional.

## 7 Referencias

- Aguilera – Castro, A. (2019). *La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali – Colombia*.
- Alcaldía de Cúcuta (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024 – 2027*.
- Alegre-Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume I.
- Arenas-Yáñez, T. del N. J. (2012). *Diseño de un método para diagnosticar el capital intelectual de una región: aplicación a la región de Valparaíso-Chile* (Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona, España). Recuperado de <https://bit.ly/2NSLEUf>.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Baltazar, L., Velázquez, P. (2018). *La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la competitividad de las empresas del sector aeronáutico en Querétaro, México*.
- Bavaresco, C. (2001). *Investigaciones descriptivas*.
- Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernández-Ibarra, A., (2019). *Diagnóstico del capital intelectual en una empresa maquiladora textil mexicana, p. 4 – 17*.
- Blake y Mouton (1960). *Test de Liderazgo “Rejilla Gerencial”*.
- Decreto 1077 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio*.
- Deloitte (2023). *Proyección del crecimiento del sector de infraestructura vial*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2020). Onu – Habitat, p.3.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2016). *CONPES 3866 (2016-2025)*.

García, J. y Sosa, S. (2019), denominado “Gestión del Conocimiento y Eficiencia en Proyectos, caso empresa Robuspack”.

Gobernación de Norte de Santander (2024). *Plan de Desarrollo Departmental 2024-2027*.

González – Millán, J. J.; Rodríguez – Díaz, M. T. y González – Millán, O. U. (2019). *Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas*.

González-Millán, J. J.; Rodríguez-Díaz, M. T. (2010). *Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública*. Cuadernos de Administración, 26(43), 113-128. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v26i43.428>

Grützner, G. J., (2019). *La Gestión De Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en una Empresa Pequeña e Internacional De Colombia: Caso De Estudio En El Sector Educativo*. Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S. en Bogotá, Colombia.

Gutiérrez, C. et al., (2020). *Retos y Paradigmas de las Organizaciones en el Siglo XXI*. Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Cúcuta.

Hernández, R.; C. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Ley 388 de 1997. *Los usos del suelo se establecen en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual es adoptado con sujeción al ordenamiento jurídico establecido*

Mckinsey (2023). *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. Tomado de McKinsey & Company.

Méndez, C. (2000). *Investigación no experimental*.

Molina-Barrios, S.; Romero-Santamaría, L.; Tepepa-Pérez, J. (2010). *Propuesta de un modelo de capital intelectual para Grupo Maquilador Ébano S.A. de C.V.* Instituto Politécnico Nacional, México.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015). *Agenda 2030*.

Ramírez C., Tulio A. (1997). *Como Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas. Editor Tulio A. Ramírez C.

Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. (vol. 23), Universidad de las Américas.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España.

Resolución No.002857 del 6 de julio de 1999. *Por la cual se adopta el manual de diseño de pavimentos asfálticos en vías con medios y altos volúmenes de tránsito*.

Rincón, J., (2021). *Gestión del Conocimiento y la Innovación en la Gobernación de Norte de Santander*”.

Sabino (2006). *El proceso de la investigación*. Cuarta Edición. Editorial Panapo. Caracas D.C. Venezuela.

Sánchez-Medina, A. J., Melián-González, A. y Hormiga-Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 13(2), 97- 111. Recuperado de <https://bit.ly/2Sj39fe>

Tamayo, M., & Tamayo, R. (2008). *La encuesta y sus aplicaciones*.

. Toolsense (2023). *Global Construction Industry Statistics & Trends 2023*.

## 8 Anexos

### *Anexo A. Indicador de la Dimensión Capital Humano.*

Indicador	Pregunta	Capital Humano	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Satisfacción de personal	1	Lleva a cabo las actividades que le son recomendadas					
	2	El salario que recibe por el trabajo que realiza. Lo considera adecuado.					
	3	La empresa le parece atractiva para continuar trabajando					
	4	El ambiente de trabajo es un lugar agradable para trabajar: en cuanto a condiciones físicas					
	5	El ambiente de trabajo es un lugar agradable para trabajar: en cuanto a condiciones psicosociales					
	6	Recomendaría productos o servicios que la empresa fabrica					
	7	La relación con sus compañeros de trabajo es satisfactoria					
	8	La organización le reconoce el trabajo que realiza					
	9	Recibe motivación de su jefe inmediato y/o superior					
Competencia de las personas	10	Recibe capacitación para la realización de su trabajo					
	11	Sabe que conocimientos y habilidades le hacen falta para realizar su trabajo					
Liderazgo	12	Tiene libertad para la realización de sus actividades dentro de la empresa					
Trabajo en equipo	13	Se apoyan entre trabajadores para la solución de un problema					
Estabilidad laboral	14	Las actividades que realiza aportan a las metas de la organización					
	15	En su ausencia existe personal que pueda realizar sus actividades					

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernandez-Ibarra, A., 2019, p. 12.

Nota 1. Usando la escala de Likert según la percepción, el puntaje 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 es parcialmente de acuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Nota 2. Usando la escala de Likert según la frecuencia, el puntaje 1 es nunca, 2 es raramente, 3 es ocasionalmente, 4 es frecuentemente y 5 es muy frecuentemente.

*Anexo B. Indicador de la Dimensión Capital Estructural.*

Indicador	Pregunta	Capital Estructural	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Cultura Organizacional	1	La organización promueve el buen ambiente de trabajo físico					
	2	La organización promueve el buen ambiente de trabajo psicosocial					
	3	El ambiente de trabajo se basa en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo					
Filosofía del negocio	4	La organización cuenta con misión, visión y valores					
	5	El personal conoce la contribución que realiza con sus actividades a la empresa					
Proceso de Reflexión	6	Dentro de la organización, se promueve constantemente la búsqueda de una mejora continua					
	7	La organización cuenta con un plan a largo plazo					
Estructura Organizacional	8	La organización cuenta con manuales de trabajo					
	9	La organización cuenta con un plan de trabajo anual					
Tecnología del Proceso	10	La organización emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones					
Procesos de Apoyo	11	La organización promueve la creación de nuevos productos o servicios					
	12	La organización realiza periódicamente mantenimiento a la maquinaria y equipo de trabajo					
Proceso de capacitación del conocimiento	13	Cuenta con asesores o especialistas internos que proporcionen soluciones específicas a los problemas					
	14	La organización documenta la información generada por los trabajadores					
Mecanismos de transmisión del conocimiento	15	El conocimiento generado está a disposición de la organización					
	16	La organización establece mecanismos de comunicación					
Tecnologías de la información	17	Se cuenta con algún sistema informático para la comunicación interna					

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernandez-Ibarra, A., 2019, p. 15.

Nota 1. Usando la escala de Likert según la percepción, el puntaje 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 es parcialmente de acuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Nota 2. Usando la escala de Likert según la frecuencia, el puntaje 1 es nunca, 2 es raramente, 3 es ocasionalmente, 4 es frecuentemente y 5 es muy frecuentemente.

*Anexo C. Indicador de la Dimensión Capital Relacional.*

Indicador	Pregunta	Capital Relacional	PUNTAJE				
			1	2	3	4	5
Base de Clientes	1	Se tiene bien identificados los clientes actuales y potenciales					
	2	Se llevan a cabo acciones para mantener a los clientes					
Lealtad de los clientes	3	Hay incrementos en ventas en los últimos 3 años					
	4	Se tienen ventas repetidas por parte de los mismos clientes					
Intensidad de la relación con clientes	5	La organización mantiene una relación estrecha con sus clientes					
	6	Se mide la satisfacción del cliente					
Servicios de apoyo	7	Se llevan a cabo las acciones para dar seguimientos a las necesidades del cliente post-venta					
Cercanía de mercado	8	Existe un mecanismo en la organización que le permita conocer más de cerca a su mercado					
Notoriedad de la marca	9	Su marca es conocida a nivel regional					
Reputación de la empresa	10	Su organización es conocida a nivel regional					
Alianzas estratégicas	11	Trabaja en colaboración con otras empresas					
Interrelación proveedores	12	La organización tiene diferentes opciones de proveedores					
	13	La relación con sus proveedores es sólida					

Adaptado de Bermúdez-Rodríguez, S. y Hernandez-Ibarra, A., 2019, p. 17.

Nota 1. Usando la escala de Likert según la percepción, el puntaje 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 es parcialmente de acuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Nota 2. Usando la escala de Likert según la frecuencia, el puntaje 1 es nunca, 2 es raramente, 3 es ocasionalmente, 4 es frecuentemente y 5 es muy frecuentemente.

*Anexo D. Test de Estilos de Liderazgo*

Pregunta	Personas	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.					
2	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.					
3	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.					
4	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.					
5	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.					
6	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.					
7	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.					
8	Aconsejar a mis empleados para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.					
9	Respeto los límites de los demás.					
<b>Tareas</b>						
10	Pienso que nada es más importante que completar un objetivo tarea.					
11	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.					
12	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.					
13	Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada, me aseguro de todos los detalles.					
14	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					
15	Yo administro mi tiempo con efectividad.					
16	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.					
17	Me gusta analizar problemas.					
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.					

Adaptado de Blake y Mouton, 1960.

Nota. Usando la escala de Likert según la frecuencia, el puntaje 1 es nunca, 2 es raramente, 3 es ocasionalmente, 4 es frecuentemente y 5 es muy frecuentemente.

*Anexo E. Acuerdo de Confidencialidad.*



SUMINISTROS, INTERVENTORIAS Y CONSTRUCCIONES  
URBANISMOS, ASFALTOS, ARENAS Y TRITURADOS

**ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

Los estudiantes de la Especialización de Gerencia de proyectos de la UNIMINUTO Sergio Eduardo Wilches Jaimés con c.c. 1090424448 y Wilmer Alexander Rodríguez Jaimés con c.c. 88163178, están de acuerdo en no divulgar ni reproducir física o por otro medio (fotos, videos, correo, etc.) sin consentimiento de la empresa Suinco del Norte cualquier información contenida en los documentos proporcionados por la compañía y que no sea del dominio público, a cualquier persona no miembro del equipo de estudio.

En conformidad, se acuerda cumplir con las normas de seguridad, la norma técnica y administrativa de la organización para realizar trabajos, leyes y regulaciones del Estado Colombiano.

En caso de dudas sobre lo que se encuentra permitido divulgar conforme a este acuerdo, me comprometo a dirigir las al gerente o al coordinador de sistemas de gestión de Suinco del Norte.

\_\_\_\_\_

Sergio Eduardo Wilches Jaimés

c.c. 1090424448

\_\_\_\_\_

Wilmer Alexander Rodríguez Jaimés

c.c. 88163178

28/02/2024

Calle 28 No. 6 – 80 Barrio el Salado Celular 321 204 50 59 Teléfono (037) 587 21 78



Nota. Elaboración Propia.