



**Aproximación a un Modelo de Gestión del Conocimiento Mediante Acuerdos de Nivel de Servicio para una Empresa del Retail Agrícola**

Jonathan Alexander López Hincapié

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión de la Información y el Conocimiento

Director

Carlos Alberto Restrepo Carvajal, Doctor (PhD) en Dirección de Proyectos

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Maestría en Gestión Estratégica de la Información y el Conocimiento

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

# MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

## Tabla de Contenido

Resumen .....	8
Introducción.....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Elección del Tema de Investigación .....	12
El Problema de Investigación .....	14
Delimitación del Problema .....	16
Descripción del Problema.....	16
Causas del Problema.....	17
Repercusiones del Problema.....	18
Posibles Soluciones.....	18
Identificación del Problema.....	19
Mapa Conceptual .....	20
Diagrama Causa Efecto .....	22
Ideas Principales del Mapa Conceptual y Diagrama Causa – Efecto .....	23
Justificación .....	24
Objetivos y Preguntas de Investigación.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos .....	26
Preguntas de Investigación .....	26
Marco Metodológico .....	27
Tipo de Investigación .....	27
Diseño de Investigación.....	27

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

Métodos Utilizados para la Recopilación de Datos .....	28
Población de Análisis .....	28
Instrumentos de Medición .....	30
Instrumento Seleccionado de Medición.....	31
Variables .....	40
Hipótesis .....	44
Hipótesis General.....	44
Hipótesis Específicas .....	45
Restricciones.....	46
Marco Conceptual.....	46
Gestión del Conocimiento .....	47
Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) .....	48
Comercio Minorista Agrícola.....	48
Cadena de Valor .....	49
Modelo de Negocio .....	50
Requisito.....	50
Antecedentes.....	50
Análisis e Interpretación de Resultados.....	62
Resultados Revisión Literatura.....	62
Gestión del Conocimiento .....	63
Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).....	64
Aplicación de la Gestión del Conocimiento y los ANS en el Sector Retail Agrícola .....	65

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Identificación de las Brechas Existentes entre la Teoría y la Práctica en la Gestión del Conocimiento en el Sector Retail Agrícola.....	66
Análisis de las Tendencias y Desafíos Emergentes en la Gestión del Conocimiento para el Sector Retail Agrícola .....	68
Resultados Instrumento de Medición .....	69
Descripción Detallada del Instrumento de Medición Utilizado para Recopilar Datos sobre la Gestión del Conocimiento en la Empresa del Retail Agrícola .....	69
Presentación de los Resultados Estadísticos Obtenidos del Instrumento de Medición .....	70
Análisis de la Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición.....	72
Análisis Instrumento de Medición.....	73
Análisis de Resultados de Cuestionarios de Preguntas Cerradas .....	76
Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Gestión del Conocimiento en la Empresa del Retail Agrícola .....	86
Análisis de las Áreas que Requieren Mejora en la Gestión del Conocimiento de la Empresa.....	89
Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), Granja de Conocimiento y Cultura de Gestión del Conocimiento.....	92
Descripción Detallada del Modelo de Gestión del Conocimiento Propuesto para la Empresa del Retail Agrícola .....	92
Explicación de los Componentes del Modelo y su Interrelación.....	96
Presentación de los Resultados de la Implementación del Modelo en la Empresa.	97
Modelo Integrado de Gestión del Conocimiento y Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)	99

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

Etapa 1: Definición de Objetivos y Requisitos de Servicio.....	99
Etapa 2: Implementación de Procesos y Herramientas.....	102
Etapa 3: Ejecución y Monitoreo .....	105
Etapa 4: Evaluación y Mejora Continua .....	108
Etapa 5: Documentación y Comunicación.....	111
Conclusiones.....	115
Recomendaciones .....	116
Aportaciones .....	119
Aportaciones Teóricas .....	119
Aportaciones Metodológicas .....	120
Aportaciones Prácticas .....	120
Aportaciones Sociales.....	120
Nuevas Líneas de Investigación .....	121
Referencias .....	123

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Índice de Figuras

Figura 1 <i>Mapa Conceptual Situación Organizacional sin ANS</i> .....	21
Figura 2 <i>Diagrama Causa-Efecto que Evidencia las Causas de la Falta de Acuerdos de Nivel de Servicio en la Comercializadora</i> .....	22
Figura 3 <i>Análisis de Pregunta: ¿En qué Medida Considera que la Implementación de ANS, ha Contribuido o Contribuirá a Mejorar la Eficiencia Operativa de la Empresa?</i> .....	77
Figura 4 <i>Análisis de Pregunta: ¿Cuál es su Percepción sobre la Calidad del Servicio Ofrecido por la Empresa, Considerando la Implementación de los ANS?</i> .....	78
Figura 5 <i>Análisis de Pregunta: ¿Cómo Evaluaría la Satisfacción del Cliente desde la Perspectiva de la Dirección de la Empresa?</i> .....	79
Figura 6 <i>Análisis de Pregunta: ¿Qué Grado Asignaría a la Efectividad de la Gestión del Conocimiento en la Empresa?</i> .....	80
Figura 7 <i>Análisis de Pregunta: ¿Cómo Calificaría la Cultura Organizativa en Términos de Apoyo a la Implementación de Cambios y Prácticas de Aprendizaje Continuo?</i> .....	82
Figura 8 <i>Análisis de Pregunta: ¿Cómo Evaluaría la Transparencia de la Comunicación Interna en la Empresa en Relación con la Implementación de ANS?</i> .....	83
Figura 9 <i>Análisis de Pregunta: ¿Qué Grado Asignaría a la Percepción de los Empleados sobre la Priorización de la Gestión del Conocimiento en la Empresa?</i> .....	84
Figura 10 <i>Análisis de Pregunta: ¿Cómo Calificaría la Capacidad de Respuesta de la Empresa ante Incidentes Relacionados con los ANS?</i> .....	85

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS****Índice de Tablas**

Tabla 1 <i>Cuestionario de Preguntas Abiertas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola</i> .....	32
Tabla 2 <i>Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Directivos</i> .....	35
Tabla 3 <i>Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Cargos Medios</i> .....	36
Tabla 4 <i>Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Personal Operativo</i> .....	37
Tabla 5 <i>Antecedentes Teóricos e Investigativos Relacionados con el Trabajo Investigativo</i> .....	52
Tabla 6 <i>SPSS: Estudio de Gestión del Conocimiento en una Empresa Minorista Agrícola</i> .....	73
Tabla 7 <i>Métricas de Nivel de Servicio</i> .....	93

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Resumen

Este estudio se centra en la gestión del conocimiento en una comercializadora internacional de banano con más de 55 años en el mercado, mediante el desarrollo de un modelo eficiente utilizando Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). La hipótesis principal sostiene que un modelo estructurado y adaptado a las necesidades del sector puede mejorar significativamente la identificación, almacenamiento, acceso y uso del conocimiento dentro de la empresa. Se empleó una metodología de investigación que incluyó encuestas y entrevistas a empleados y directivos clave, permitiendo una recolección y análisis exhaustivos de datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados mostraron que la implementación del modelo impacta positivamente a la empresa. El desarrollo de ANS facilita una identificación precisa de las necesidades de conocimiento, conduciendo a soluciones más pertinentes y útiles. La Granja de Conocimiento mejora el acceso a la información, incrementando la eficiencia y productividad, y fortalece la cultura de intercambio de conocimiento, fomentando una mayor colaboración entre empleados. Además, se optimiza el uso de tecnologías de gestión del conocimiento, apoyando mejor la captura y difusión del conocimiento. En conclusión, el modelo propuesto es eficaz para mejorar la gestión del conocimiento en el sector retail agrícola. Se recomienda que otras empresas del sector adopten este modelo para obtener beneficios similares en términos de innovación, toma de decisiones, productividad y ventaja competitiva. Las futuras líneas de investigación incluyen la aplicación del modelo en otras empresas del sector, el impacto en el desempeño financiero, y el análisis de las tecnologías de la información y la cultura de gestión del conocimiento.

**Palabras claves:** gestión del conocimiento, retail agrícola, acuerdos de nivel de servicio, ANS, sector agroindustrial, transferencia de conocimiento.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Introducción

En el contexto actual, las empresas del retail agrícola enfrentan el desafío de gestionar eficazmente un conocimiento creciente y disperso para mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución. La gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación. Sin embargo, muchas empresas del sector aún carecen de estrategias formales que optimicen la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento crítico.

Este estudio de consultoría se enfoca en desarrollar un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades específicas del sector retail agrícola, utilizando Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). La elección de este enfoque se basa en la premisa de que un modelo bien estructurado puede facilitar una gestión más eficiente del conocimiento y, por ende, mejorar el desempeño general de la empresa. La investigación aborda la carencia de un marco integral que combine estrategias, tecnología y cultura para una gestión efectiva del conocimiento.

Para lograr este objetivo, se ha adoptado una metodología de investigación mixta que incluye encuestas, entrevistas y análisis de documentos, lo que permite una evaluación profunda tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos. El estudio se centra en identificar y proponer soluciones específicas para las debilidades observadas en la gestión del conocimiento dentro del sector.

El presente documento describe los hallazgos del estudio y las recomendaciones basadas en el modelo propuesto. Se exploran las aportaciones teóricas y prácticas de la investigación, incluyendo la creación de un comité de gestión del conocimiento, el desarrollo de una estrategia formal, y la capacitación de empleados. Además, se sugieren nuevas líneas de investigación para validar y extender los resultados obtenidos. Esta investigación proporciona una base sólida para

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

que las empresas del retail agrícola implementen un modelo eficaz de gestión del conocimiento, promoviendo así una mayor eficiencia, productividad y ventaja competitiva en el sector.

### Planteamiento del Problema

La comercializadora internacional de banano con más de 55 años de experiencia en el mercado y una amplia cartera de clientes en Estados Unidos y Europa, se enfrenta a una problemática que radica en la carencia de acuerdos de nivel de servicio sólidos lo que genera incumplimientos contractuales y afectaciones en la rentabilidad de la empresa. Los Acuerdos de Nivel de Servicio según Jahani et al., (2020) son un tipo de contrato basado en el rendimiento de una empresa que se centra en el resultado más que en el proceso. Un contrato ANS describe el nivel de servicio objetivo o rendimiento deseado por el comprador, la duración del período de revisión de este, junto con las sanciones y/o recompensas financieras para incentivar el logro del nivel del objetivo prescrito.

En un entorno empresarial donde los acuerdos comerciales son esenciales para vender y comprar servicios o productos, la necesidad de optimizar estos acuerdos se vuelve crucial. Las organizaciones buscan las alternativas más rentables que cumplan con los estándares de calidad esperados, pero en este caso, la falta de definición de las obligaciones de ambas partes ha obstaculizado la consecución de estos objetivos.

Este problema se manifiesta en la falta de claridad sobre los límites de las solicitudes del cliente y el proveedor, lo que provoca una serie de complicaciones en el cumplimiento de las transacciones comerciales. Hosseinifard et al., (2021) determinaron que, para garantizar el objetivo deseado, generalmente se determinan incentivos en el diseño de ANS. El bajo rendimiento o incumplimientos puede dar lugar a sanciones o el proveedor puede recibir bonificaciones por su cumplimiento. Sin embargo, debido a que algunos contratos de ANS utilizan solo una estructura

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

de penalización, la empresa puede emplear incentivos para gestionar el rendimiento del proveedor. En una estructura de incentivos lineal, el importe de la penalización o bonificación depende de la desviación del rendimiento del proveedor con respecto al objetivo u objetivos planteados.

Para la comercializadora las consecuencias de la falta de definición de los acuerdos de nivel de servicio son incumplimientos, pérdida de rentabilidad, el deterioro de relaciones comerciales a largo plazo y afectaciones en el posicionamiento en el sector, debido a la incertidumbre respecto a sus capacidades y el costo de sus servicios que, relacionado con las exigencias de los clientes, agrava más la situación.

En corolario con lo anterior, las organizaciones de este sector económico se formulan continuamente si es posible lograr acuerdos de nivel de servicio que permitan la generación de valor a los stakeholders. Para resolver esta cuestión, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual, identificando sus causas subyacentes, las consecuencias que implican y proponer soluciones efectivas. La investigación se enfoca en definir roles y responsabilidades dentro de los acuerdos comerciales y determinar los límites claros de las solicitudes del cliente y el proveedor. Engel et al., (2022) explicaron que la gestión del nivel de servicio (GNS) es una parte fundamental de la prestación de servicios, lo que hace hincapié en la necesidad de personalizar los ANS de cada cliente, por lo tanto, es fundamental entender que los acuerdos de nivel de servicio deben ser únicos en función de las diferentes circunstancias entre la comercializadora y sus clientes.

La delimitación del problema se circunscribe en el tiempo y espacio, centrándose en la comercializadora de banano internacional y sus relaciones comerciales con clientes en Estados Unidos y Europa. Esta delimitación permite un análisis detallado y específico de la situación sin abrumar la investigación y garantiza que los hallazgos sean aplicables a esta situación particular;

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

basando principalmente su aplicación en una adecuada gestión del conocimiento de los procesos de la compañía, Quiroa (2020) determinó que la gestión del conocimiento es un proceso que sigue un orden sistemático, lógico y organizado para producir, transmitir y aplicar conocimientos. Lo cual permite la transferencia del conocimiento para comprender lo que puede ofrecer la comercializadora a sus clientes.

En última instancia, el planteamiento del problema no es definitivo, debido a que a medida que se profundice en el estudio y se adquiera un conocimiento más completo de la problemática, es probable que evolucione. Sin embargo, constituye el punto de partida necesario para abordar este desafío fundamental que enfrenta la comercializadora y, potencialmente, otras organizaciones en situaciones similares.

### **Elección del Tema de Investigación**

La elección del tema de investigación es un paso fundamental en el proceso de investigación, dado que determina la dirección y el enfoque del estudio. En el caso específico de la investigación que se plantea, el tema seleccionado es "Aproximación a un Modelo de Gestión del Conocimiento Mediante Acuerdos de Nivel de Servicio Para Una Empresa del Retail Agrícola". Este tema se ha elegido siguiendo una serie de criterios fundamentales que garantizan la relevancia e interés para el investigador.

En primer lugar, la elección de este tema se basa en el conocimiento del entorno de la comercializadora de bananos por parte del investigador. Se posee interés y bases sólidas en la gestión del conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), de acuerdo con Davenport y Prusak (1998), la comprensión de la gestión del conocimiento en las organizaciones es la base para abordar el tema de manera efectiva y comprender la importancia de la gestión del conocimiento en una empresa, como el sector retail agrícola.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Además, el interés especial en este tema se deriva de la literatura académica que ha destacado la relevancia de la gestión del conocimiento en el contexto empresarial. Autores como Alavi y Leidner (2001), han subrayado la importancia de la gestión del conocimiento en la mejora de la eficiencia organizacional y la toma de decisiones informadas. Este interés se extiende a la aplicación de la gestión del conocimiento en empresas del retail agrícola, donde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son aspectos críticos.

La novedad en los temas abordados se respalda en la literatura académica que ha explorado la aplicación específica de la gestión del conocimiento y los ANS en diferentes contextos. La gestión del conocimiento es un campo en constante evolución, y su adaptación a sectores específicos, como el retail agrícola, es un enfoque relativamente novedoso. Investigadores como (Gold et al., 2001), han destacado la necesidad de adaptar los enfoques de gestión del conocimiento a entornos específicos para maximizar su efectividad.

Por último, la disponibilidad de información relevante se basa en la existencia de fuentes confiables que respaldan la investigación. La literatura académica y los estudios de caso relacionados con la gestión del conocimiento y los ANS en contextos empresariales proporcionan una base sólida de datos e información. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995), han establecido los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento, mientras que, investigadores como Chugh et al., (2019), han analizado su aplicación en contextos empresariales específicos.

Por consiguiente, la selección de este tema se sustenta en criterios robustos respaldados por la literatura académica, considerando especialmente las particularidades del sector del retail agrícola. Esta elección tiene implicaciones prácticas significativas para empresas específicas en este campo, donde la gestión eficaz del conocimiento y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) son vitales para mejorar la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

cliente. La investigación tiene como objetivo abordar la problemática real de la falta de implementación de ANS y prácticas de gestión del conocimiento en el contexto específico de esta industria.

En relación con la naturaleza aplicada de esta investigación, se espera que los resultados y las recomendaciones tengan un impacto directo en la mejora de los procesos operativos y la calidad de servicio en empresas de retail agrícola. Esto no solo beneficiará a un nivel teórico en el campo de la gestión del conocimiento y ANS, sino que también proporcionará a las empresas del sector retail agrícola, prácticas y estrategias para superar los desafíos específicos que enfrentan en su día a día.

Por lo tanto, la elección de este tema está esencialmente ligada a la realidad de las empresas en el sector del retail agrícola, las cuales se encuentran en la encrucijada de gestionar eficientemente su conocimiento y mejorar sus prácticas mediante ANS para mantenerse competitivos y adaptarse a un entorno comercial en constante cambio. Este enfoque aplicado se traduce en un valor significativo para la empresa involucrada, al proporcionar herramientas prácticas y estratégicas basadas en la investigación científica para optimizar sus operaciones y satisfacer las demandas de sus clientes en un mercado dinámico.

### **El Problema de Investigación**

La situación actual en la empresa del retail agrícola está marcada por la falta de implementación de ANS sólidos y una gestión del conocimiento inadecuada. Esto se manifiesta en síntomas como incumplimientos en las entregas de productos, retrasos en los pedidos, confusiones logísticas, riesgos climáticos no gestionados y problemas en los procesos de pago. Además, existe una falta de información precisa sobre los productos ofrecidos, lo que ha resultado en la insatisfacción de los clientes y la pérdida de contratos comerciales. Estos síntomas indican una

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

falta de gestión eficiente de los procesos comerciales y una falta de claridad en las expectativas de los clientes y los procedimientos internos.

Las causas subyacentes de este problema incluyen la ausencia de una estrategia clara de gestión del conocimiento y la falta de acuerdos formales que definan los niveles de servicio y las responsabilidades tanto para la empresa como para los clientes. La falta de ANS claros dificulta la comunicación y la coordinación entre los clientes y la comercializadora, lo que a su vez conduce al incumplimiento de los requisitos y la ineficiencia operativa. Los riesgos climáticos en las plantaciones de banano que no se pueden controlar y la falta de información sobre los requisitos de los productos, son consecuencias directas de la falta de un marco de gestión del conocimiento efectivo.

En términos de pronóstico, si este problema no se aborda, se espera que la empresa continúe enfrentando incumplimientos, pérdida de clientes y problemas operativos. Para controlar las variables de incertidumbre, esto implica la implementación de un modelo de gestión del conocimiento basado en ANS sólidos, que permita a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes y mejorar la eficiencia operativa.

En un contexto de tiempo y espacio, esta investigación se lleva a cabo en un plazo definido, donde se recopilan datos, se analizan y se proponen soluciones. El espacio de estudio se limita a la empresa del retail agrícola y su relación con sus clientes, centrándose en la implementación de ANS y la gestión del conocimiento en este entorno específico. El estudio se desarrolla a lo largo de un período de tiempo definido para alcanzar los objetivos de la investigación y proporcionar resultados significativos que contribuyan a la solución del problema identificado.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Delimitación del Problema

La delimitación del problema en una investigación desempeña un papel crucial, dado que establece los límites temporales y espaciales en los que se lleva a cabo el estudio. Esto proporciona una estructura clara y precisa para el enfoque de la investigación, permitiendo un análisis detallado y efectivo. En este contexto, la delimitación del problema en relación con la gestión del conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en una empresa del retail agrícola se presenta de la siguiente manera:

- *Tiempo: ¿Cuándo?* La investigación se centra en el análisis de la organización para los últimos 10 años, es decir, enero de 2013 y junio de 2023. Por lo que se requiere recopilar y analizar datos, para desarrollar soluciones. Según Kumar (2011), la elección de este intervalo de tiempo permite una observación exhaustiva de los procesos y cambios relacionados con la gestión del conocimiento e implementación adecuada de los ANS en la empresa del retail agrícola.
- *Espacio: ¿Dónde?* La investigación se desarrolla para una empresa comercializadora de banano del retail agrícola ubicada en la zona de Urabá Antioquia Colombia. Según Saunders et al., (2019), este espacio específico se ha seleccionado como el objeto de estudio debido a su relevancia para la investigación y su acceso a datos y recursos necesarios. La empresa en cuestión es representativa de un contexto de retail agrícola, lo que facilita la generalización de los resultados a situaciones similares en el sector.

### Descripción del Problema

La descripción del problema es un paso fundamental en la investigación, dado que permite al investigador comprender en profundidad la naturaleza y las implicaciones del fenómeno en estudio. En el contexto de la gestión del conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

en una empresa del retail agrícola, es esencial plantear el problema de manera afirmativa para destacar su existencia y relevancia.

### *Causas del Problema*

La carencia de una gestión efectiva del conocimiento y de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) claros en la empresa de retail agrícola ha desencadenado una serie de problemas. Entre las causas fundamentales de esta problemática se destacan:

- *Ausencia de procesos definidos.* Según Nonaka y Takeuchi (1995), la ausencia de procesos definidos se evidencia en la carencia de procedimientos estructurados para capturar, almacenar y compartir el conocimiento crítico en la operación de una compañía, lo cual genera dificultad en la gestión eficaz de la información y el aprendizaje organizacional. En la comercializadora de banano esta situación se evidencia con los procesos actuales que no están asociados de manera lógica y organizada en la gestión del conocimiento, como la falta de gestión documental y responsabilidades de cada proceso.
- *Falta de claridad en los ANS.* Según Zeithaml et al., (1990), los ANS son fundamentales para establecer expectativas claras entre la empresa y sus clientes; la falta de definiciones claras en estos acuerdos ha llevado a malentendidos, incumplimientos y problemas de satisfacción del cliente. En la comercializadora de banano esto tiene lugar en el momento que se determinan acuerdos comerciales, al no tener una gestión del conocimiento adecuada de los procesos, la compañía acepta acuerdos que no está en la capacidad de cumplir.
- *Resistencia al cambio.* Basados en lo descrito por Davenport & Prusak (1998), la cultura organizativa de la comercializadora ha demostrado resistencia al cambio, lo que dificulta la implementación de prácticas de gestión del conocimiento y la adopción de ANS efectivos.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Repercusiones del Problema*

Las repercusiones de esta problemática son significativas y se manifiestan en los siguientes aspectos:

- *Incumplimientos contractuales.* Según Hosseinifard et al., (2021), la falta de ANS claros produce incumplimientos contractuales con los clientes, lo que afecta la rentabilidad de las empresas y su reputación en el mercado. En la comercializadora de banano se evidencia cuando no se logra cumplir con los pedidos de bananos con las especificaciones que el cliente demanda.
- *Ineficiencia operativa.* Según Kaplan & Mikes (2012), la gestión deficiente del conocimiento y los problemas en la definición de los ANS han llevado a ineficiencias operativas, aumentando los costos logísticos y la complejidad de las operaciones. En la comercializadora de banano la ineficiencia operativa se refleja en los reprocesos por los rechazos de calidad de banano y los sobre costos en la logística de transporte marítimo por no despacho del total del pedido contratado inicialmente.
- *Pérdida de clientes.* De acuerdo con lo planteado por Engel et al., (2022) la insatisfacción de los clientes debido a la falta de cumplimiento de los ANS y problemas de calidad ha ocasionado el deterioro de la confianza y el relacionamiento con los clientes, la pérdida o disminución de contratos y/o de clientes a largo plazo.

### *Posibles Soluciones*

Para abordar este problema, es necesario considerar soluciones efectivas que promuevan la gestión del conocimiento y la definición de ANS claros. Algunas posibles soluciones incluyen:

- *Implementación de un sistema de gestión del conocimiento.* De acuerdo con lo planteado por Rojas Dávila & Torres Briones (2017), la comercializadora de banano puede implementar un

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

sistema que permita la captura, almacenamiento y distribución eficiente del conocimiento organizacional.

- *Revisión y actualización de los ANS.* Según Jahani et al., (2020), es fundamental revisar y actualizar los ANS para que sean claros, alcanzables y alineados con las expectativas de los clientes. Partiendo de lo anterior, en la comercializadora de banano se deben de revisar los acuerdos comerciales actuales para actualizarlos de acuerdo con las lecciones aprendidas de las capacidades de la compañía y alineados con los requerimientos únicos de cada cliente.
- *Cambio cultural.* En concordancia con lo planteado por Davenport & Prusak (1998), la comercializadora de banano debe promover un cambio cultural que fomente la colaboración, el aprendizaje y la adaptación a nuevos procesos.

La descripción del problema en relación con la gestión del conocimiento y los ANS en la empresa destaca las causas subyacentes, las repercusiones y las posibles soluciones. Este planteamiento del problema no es definitivo y podría evolucionar a medida que se profundice en la investigación y se adquiera un conocimiento más completo de la problemática.

### **Identificación del Problema**

La ausencia de un Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS) en la organización ha resultado en una serie de incumplimientos con clientes tanto a nivel nacional como internacional, lo que refleja la vulnerabilidad en la gestión de clientes, especialmente en lo que concierne al grado de cumplimiento de los requisitos y la gerencia de la calidad. Este problema ha desencadenado una serie de consecuencias negativas, incluyendo retrasos en las entregas, confusiones logísticas, riesgos climáticos y laborales no gestionados, falta de información sobre los productos ofrecidos y

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

dificultades en los procesos de pago. Estas deficiencias han comprometido tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa de la organización.

La importancia de los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) en la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente está respaldada por la literatura. Autores como Zeithaml et al., (1990) han subrayado la importancia de establecer expectativas claras de servicio para los clientes y cumplirlas para mantener su satisfacción. Además, la falta de un ANS también puede relacionarse con la gestión de riesgos, como sugieren Kaplan y Mikes (2012), sin un marco claro para la gestión de riesgos, la organización puede quedar expuesta a amenazas no gestionadas.

Por lo tanto, la ausencia de un ANS en la organización sin una adecuada gestión del conocimiento tiene un impacto significativo en la gestión de clientes, la calidad del servicio y la eficiencia operativa, lo que subraya la necesidad de abordar este problema de manera urgente para mejorar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en un mercado globalizado.

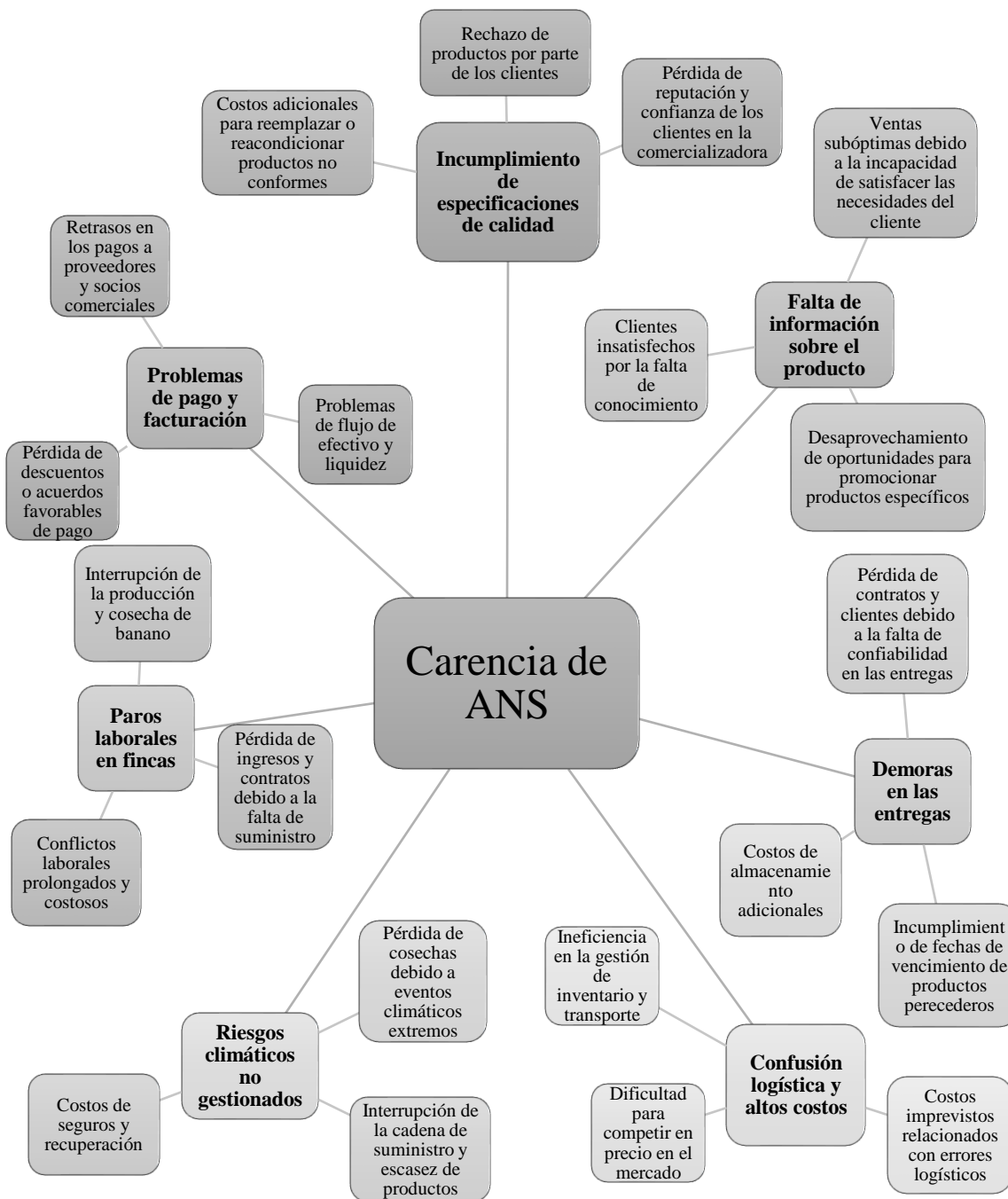
### *Mapa Conceptual*

En la **Figura 1** se presenta el desarrollo conceptual del problema, en ella se describen las principales situaciones que evidencian la falta de Acuerdos de Nivel de Servicio entre la comercializadora y sus clientes.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Figura 1**

*Mapa Conceptual Situación Organizacional sin ANS*



*Nota.* El mapa detalla cómo la ausencia de ANS en los acuerdos comerciales genera riesgos y dificultades para darle cumplimiento a los clientes.

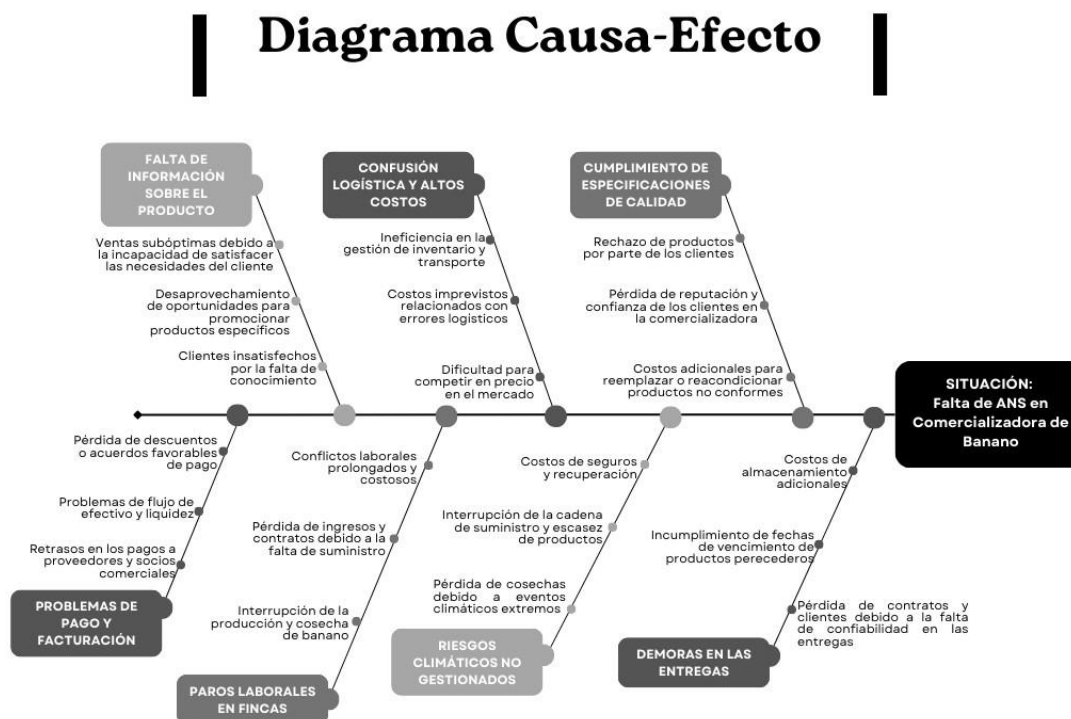
## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Diagrama Causa Efecto

El diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, ayuda a identificar y analizar las posibles causas de un problema específico. Este tipo de diagrama es útil en el sentido que, organiza de manera sistemática las diversas influencias que pueden contribuir a un problema, lo que facilita la comprensión de las relaciones entre ellas. Al trazar las causas principales, se pueden explorar las conexiones y determinar qué factores subyacentes pueden estar contribuyendo al problema. Esta técnica es valiosa para el análisis de raíz y la toma de decisiones informadas sobre cómo abordar y resolver eficazmente el problema.

### Figura 2

Diagrama Causa-Efecto que Evidencia las Causas de la Falta de Acuerdos de Nivel de Servicio en la Comercializadora



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

*Nota.* En el diagrama de causa y efecto se visualiza de manera lógica las posibles causas que dan como resultado el problema de la falta de implementación de ANS en la comercializadora de banano.

### ***Ideas Principales del Mapa Conceptual y Diagrama Causa – Efecto***

A continuación, se relacionan las ideas principales y secundarias respecto a las causas de la falta de acuerdos de nivel de servicio en la comercializadora.

- *Cumplimiento de especificaciones de calidad.* Rechazo de productos por parte de los clientes, pérdida de reputación y confianza de los clientes en la comercializadora, y costos adicionales para reemplazar o reacondicionar productos no conformes.
- *Demoras en las entregas.* Pérdida de contratos y clientes debido a la falta de confiabilidad en las entregas, incumplimiento de fechas de vencimiento de productos perecederos, y costos de almacenamiento adicionales.
- *Confusión logística y altos costos.* Ineficiencia en la gestión de inventario y transporte, costos imprevistos relacionados con errores logísticos, y dificultad para competir en precio en el mercado.
- *Riesgos climáticos no gestionados.* Pérdida de cosechas debido a eventos climáticos extremos, interrupción de la cadena de suministro y escasez de productos, y costos de seguros y recuperación.
- *Paros laborales en fincas.* Interrupción de la producción y cosecha de banano, pérdida de ingresos y contratos debido a la falta de suministro, y conflictos laborales prolongados y costosos.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- *Falta de información sobre el producto.* Ventas subóptimas debido a la incapacidad de satisfacer las necesidades del cliente, desaprovechamiento de oportunidades para promocionar productos específicos, y clientes insatisfechos por la falta de conocimiento.
- *Problemas de pago y facturación.* Retrasos en los pagos a proveedores y socios comerciales, problemas de flujo de efectivo y liquidez, y pérdida de descuentos o acuerdos favorables de pago.

### Justificación

La investigación en el ámbito de la gestión del conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en una empresa comercializadora de banano en el Urabá Antioqueño de Colombia, se fundamenta en la necesidad de abordar una problemática crítica que afecta no solo a la empresa en cuestión, sino también a otras compañías del mismo renglón de la economía. La gestión del conocimiento es esencial para garantizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en un entorno altamente competitivo; la falta de la gestión efectiva del conocimiento y la no implementación de ANS ha resultado en incumplimientos contractuales, pérdida de clientes e ineficiencias operativas, lo que amenaza la sostenibilidad y la competitividad de la empresa comercializadora de banano.

Esta investigación es importante por varias razones, en primer lugar, abordar esta problemática es esencial para mejorar la rentabilidad y la reputación de la empresa, lo que a su vez contribuirá al crecimiento y la estabilidad económica en el sector del retail agrícola. En segundo lugar, la cadena de valor en el sector agrícola, y específicamente en la comercialización de banano, abarca diversas etapas, desde la producción y cosecha, hasta la distribución y venta al consumidor final. La gestión efectiva del conocimiento en cada una de estas etapas contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del producto. La implementación de ANS claros, por otro lado, se



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

vincula directamente con la satisfacción del cliente, asegurando que los productos se entreguen en tiempo y forma, cumpliendo con estándares de calidad y seguridad.

En el marco de este análisis, es crucial destacar la importancia de la cadena de valor como un conjunto interconectado de actividades. Según Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral (CMI) como un modelo que va más allá de las métricas financieras tradicionales, integrando también perspectivas de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La implementación de una gestión efectiva del conocimiento y ANS claros se alinea con las perspectivas del CMI, mejorando no solo los resultados financieros, sino también la satisfacción del cliente y la eficiencia interna.

Además, considerando el modelo de negocio de la comercializadora de banano, se puede aplicar la teoría de la creación de valor compartido propuesta por Porter y Kramer (2011). La gestión del conocimiento y la implementación efectiva de ANS no solo generan valor para la empresa en términos de eficiencia y rentabilidad, sino que también contribuyen al desarrollo socioeconómico del Urabá Antioqueño, al mejorar las prácticas agrícolas, la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

Es así, como esta investigación no sólo genera impacto directo en la empresa comercializadora de banano, sino también contribuye al desarrollo de la cadena de valor del banano en el Urabá Antioqueño, generando valor compartido y mejorando la competitividad y sostenibilidad del sector del comercio retail agrícola.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Objetivos y Preguntas de Investigación

#### Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del conocimiento basado en la implementación efectiva de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en una empresa del retail agrícola, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

#### Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la gestión del conocimiento en la comercializadora de banano y su impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente mediante la aplicación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) como un instrumento de medición.
- Identificar las causas subyacentes y las consecuencias de la falta de una gestión efectiva del conocimiento y la definición de ANS claros en la empresa.
- Generar recomendaciones y pautas para la implementación exitosa del modelo de gestión del conocimiento y la definición de ANS claros en empresas del retail agrícola y sectores relacionados.

#### Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación sirven para orientar, enfocar y guiar el estudio. Permiten establecer objetivos, filtrar información importante, dirigir la revisión de literatura, influir en la metodología y facilitar la recopilación de datos. Además, contribuyen a evaluar los resultados y asegurar la relevancia práctica de la investigación al plantear interrogantes significativos, lo que conlleva a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de implementación de ANS en la empresa, tanto a nivel interno como en las relaciones con los clientes?

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

- ¿Qué estrategias y mejores prácticas pueden aplicarse para desarrollar e implementar un modelo de gestión del conocimiento efectivo?
- ¿Cómo se pueden definir y establecer ANS claros que satisfagan las necesidades de ambas partes y mejoren la eficiencia operativa?
- ¿Cuál es el impacto previsto de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento basado en ANS en la empresa del retail agrícola?

### **Marco Metodológico**

Este estudio se basa en una investigación de tipo mixta, según Creswell (2009), combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral del problema.

#### **Tipo de Investigación**

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se aplica un diseño de estudio de caso. De acuerdo con Coria et al., (2013), permite a los investigadores recopilar datos directamente en el entorno donde se produce el fenómeno de estudio. Este método implica la inmersión física en el lugar de interés, permitiendo la recopilación de información de primera mano a través de técnicas como encuestas, entrevistas, observaciones directas y experimentos. A su vez, permite la evaluación de las diferencias antes y después de la implementación de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y la gestión del conocimiento en la empresa comercializadora de banano.

#### **Diseño de Investigación**

Para este trabajo investigativo se opta por un diseño de estudio de caso, que de acuerdo con lo planteado por López (2013) “permite desarrollar una investigación empírica de un fenómeno del

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano” (p. 140); así mismo, Villarreal y Landeta (2010) lo define como:

Uno de los medios más apropiado para aprehender la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y organización de empresas, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio longitudinales, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o acercar posturas teóricas, tanto de forma exploratoria como explicativa, emplear una perspectiva holística, amplia e integral del fenómeno estudiado, entender el contexto real en el que se desarrolla el fenómeno analizado y, en definitiva, estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto. (p. 49)

El diseño elegido para el trabajo investigativo es un estudio de caso simple, con unidad de análisis holística, de alcance descriptivo, con temporalidad diacrónica y cuya obtención de datos es post facto, ya que se toman datos de la gestión del conocimiento y de los acuerdos que se han establecido de manera comercial de los últimos 10 años en la comercializadora de banano.

### **Métodos Utilizados para la Recopilación de Datos**

Se utilizan múltiples métodos para recopilar datos, incluyendo encuestas y análisis documental. Según Babbie (2020), las encuestas se llevan a cabo utilizando cuestionarios estructurados para recopilar datos cuantitativos sobre las percepciones de los participantes; adicionalmente, basado en Bowen (2009), se realiza un análisis documental exhaustivo de fuentes secundarias relevantes para contextualizar el problema de investigación.

### **Población de Análisis**

La población de análisis se constituye como un elemento central para comprender y evaluar la implementación de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y la gestión del conocimiento. La

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

población objetivo abarca tanto el personal administrativo como operativo, priorizando a aquellos con un contacto más directo con los clientes en la zona de Urabá, donde se llevan a cabo las operaciones, y en Medellín, donde se concentra gran parte del personal administrativo.

La elección de la población de análisis se fundamenta en la necesidad de obtener una representación integral de la realidad operativa y administrativa de la empresa. Siguiendo las recomendaciones de Lavrakas (2008), se aplica una muestra aleatoria estratificada, considerando la diversidad de roles y funciones dentro de la organización. Esto garantiza que se capturen las percepciones y experiencias de diferentes subgrupos dentro de la población, enriqueciendo así la validez y aplicabilidad de los resultados.

En el diseño de estudio de caso, se conforma un grupo experimental compuesto de 20 empleados seleccionados para participar en la implementación de los ANS. Este grupo permite evaluar de manera específica el impacto de los acuerdos en variables clave, como la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se recopilan datos tanto antes como después de la implementación para analizar las diferencias y mejoras observadas.

En contraste, el grupo de control está constituido por 10 empleados que no participan directamente en la implementación de los ANS. Las percepciones de este grupo proporcionan datos complementarios, permitiendo una comparación entre las experiencias de quienes están directamente involucrados en la implementación y aquellos que no lo están. Este enfoque proporciona una visión más completa de los efectos de la implementación en diferentes áreas y niveles de la organización.

Este enfoque metodológico se alinea con la investigación aplicada, debido a que no solo busca comprender la problemática, sino también probar soluciones específicas en el entorno real de la empresa. Al enfocarse en la población de análisis, la investigación asegura que los resultados

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

sean relevantes y aplicables a las dinámicas particulares de la comercializadora de banano en el Urabá Antioqueño.

Este diseño poblacional, combinado con la implementación de ANS, proporciona una profunda comprensión de cómo la gestión del conocimiento y los ANS afectan la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el contexto específico de la empresa comercializadora de banano.

### **Instrumentos de Medición**

Se administran cuestionarios antes y después de la implementación de los ANS para evaluar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Estos cuestionarios se basan en escalas de medición validadas de acuerdo con Bryman (2016). Se realizan entrevistas en profundidad con los empleados, según Taylor et al., (2015), clave para comprender sus experiencias y perspectivas sobre la gestión del conocimiento y los ANS.

Para la recolección de datos, de acuerdo con Bryman y Bell (2015), se utilizan cuestionarios previamente diseñados y alineados con los objetivos y preguntas de la investigación. Además, estos cuestionarios permiten proporcionar una imagen más completa y detallada, aprovechando las fortalezas de cada enfoque para mejorar la calidad y la utilidad de los datos recogidos. Estos cuestionarios han demostrado ser confiables en investigaciones anteriores y se adaptan a las necesidades específicas de este estudio.

Para recopilar datos sobre la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola, se utiliza un cuestionario estructurado. El cuestionario se basa en el modelo de gestión del conocimiento de Davenport y Prusak (1998), que identifica cinco componentes clave de la gestión del conocimiento:

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Personas:** el componente de personas se refiere a los empleados de la organización y sus habilidades, conocimientos y experiencia.

**Procesos:** el componente de procesos se refiere a los sistemas y procedimientos que la organización utiliza para crear, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento.

**Tecnología:** el componente de tecnología se refiere a las herramientas y sistemas informáticos que la organización utiliza para apoyar la gestión del conocimiento.

**Cultura:** el componente de cultura se refiere a las normas, valores y creencias de la organización que influyen en la forma en que los empleados comparten y utilizan el conocimiento.

**Estrategia:** el componente de estrategia se refiere a los objetivos generales de la organización para la gestión del conocimiento y cómo se alinean con la estrategia general de la organización.

El cuestionario incluye preguntas para evaluar cada uno de estos componentes de la gestión del conocimiento. Las preguntas se diseñaron para ser claras, concisas y fáciles de entender, también incluye preguntas demográficas para recopilar información sobre los participantes, como su edad, sexo, cargo y años de experiencia en la empresa. El cuestionario se administra a una muestra aleatoria de empleados de la empresa del retail agrícola. Se recopilaron un total de 20 cuestionarios. Los datos se analizaron utilizando el software estadístico SPSS.

Para determinar los instrumentos de medición adecuados al desarrollo de la investigación, primero se deben determinar las variables que se deben tener presentes.

### ***Instrumento Seleccionado de Medición***

Para evaluar la eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente antes y después de la implementación de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), se han diseñado dos instrumentos de medición adaptados a las necesidades específicas de este estudio.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Cuestionario de Preguntas Abiertas:** según Rincón (2014), las preguntas abiertas revelan información textual valiosa, como opiniones y justificaciones, sin restringir a opciones predefinidas. Aunque su análisis puede ser desafiante, las ventajas, incluyen la recolección de información espontánea y el enriquecimiento del análisis final. Estas preguntas, esenciales en la preparación de estudios y la fase preparatoria, ofrecen insights significativos y facilitan el análisis textual con herramientas computacionales y técnicas estadísticas modernas.

El propósito es recopilar percepciones y experiencias de diferentes cargos, por lo tanto, se aplica a una muestra representativa, incluyendo directivos, cargos medios y personal operativo. La cantidad específica se determina mediante un muestreo estratificado para abordar la diversidad de roles y funciones dentro de la organización de 20 personas.

Se diseñan 8 preguntas abiertas para capturar de manera holística las perspectivas de los participantes sobre la gestión del conocimiento y los ANS. Estas preguntas se enfocan en aspectos clave identificados en la revisión de literatura y ajustes según la realidad organizacional, dichas preguntas se muestran en la

### Tabla 1.

#### Tabla 1

*Cuestionario de Preguntas Abiertas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola*

No.	Pregunta
1.	¿Cómo describiría usted la gestión del conocimiento en nuestra empresa en relación con la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente?



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

No.	Pregunta
2.	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra empresa en la gestión del conocimiento y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?
3.	¿Podría compartir ejemplos específicos de situaciones en las que la colaboración y el intercambio de conocimientos hayan mejorado la eficiencia operativa y la calidad del servicio en nuestra empresa?
4.	¿Cuál es su opinión sobre la cultura organizativa actual de la empresa en términos de apertura al cambio y al aprendizaje continuo?
5.	¿Qué medidas sugiere usted para fomentar una cultura que promueva la colaboración, el aprendizaje y la gestión efectiva del conocimiento en nuestra empresa?
6.	¿Cómo cree que la implementación exitosa de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) podría impactar positivamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en nuestra empresa?
7.	¿Cuáles son, desde su perspectiva, los beneficios más importantes de una gestión efectiva del conocimiento en el contexto del sector agrícola y la comercialización de productos como el banano?
8.	¿Qué cambios específicos sugiere usted para mejorar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en nuestra empresa, especialmente en relación con la cadena de valor del banano?

Para desarrollar el cuestionario se debe responder de manera detallada y libre las preguntas planteadas en la

**Tabla 1.** Las percepciones y experiencias son fundamentales para comprender a fondo los desafíos y oportunidades en la gestión del conocimiento y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio en la empresa.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

De acuerdo con Rincón (2014), para el cuestionario de preguntas abiertas, no se utiliza una escala de valoración o evaluación numérica, en el sentido que, las respuestas son cualitativas y se basan en descripciones detalladas y libres proporcionadas por los participantes. En lugar de asignar valores numéricos, se busca obtener información rica y contextualizada sobre las percepciones y experiencias de los encuestados.

En este tipo de cuestionario, la evaluación se realiza a través de la calidad y profundidad de las respuestas proporcionadas por los participantes. Lo que permite al investigador analizar las respuestas de manera cualitativa para identificar patrones, temas comunes y obtener una comprensión enriquecida de las opiniones y experiencias de los encuestados.

Por lo tanto, no se asignan puntajes o valores específicos a las respuestas de este cuestionario. En cambio, se realizará un análisis cualitativo para extraer información significativa que contribuirá al entendimiento global de la gestión del conocimiento y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio en la empresa de retail agrícola.

**Cuestionario de Preguntas Cerradas:** de acuerdo con Centro de Medición MIDE UC e Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE (2019), los cuestionarios de preguntas cerradas, con encabezados y opciones predeterminadas, ofrecen respuestas estructuradas. Requieren un conocimiento profundo del tema y de los participantes, dado que las alternativas se definen previamente. Estas herramientas son fundamentales para obtener datos específicos y facilitar el análisis en investigaciones.

El propósito es categorizar y diagnosticar la gestión del conocimiento y el establecimiento de los ANS. Se administra un cuestionario diferente por cada grupo de cargos de directivos, cargos medios y personal operativo para que participen en el cuestionario de preguntas cerradas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Cada cuestionario que está enfocado por grupo de nivel jerárquico consta de 8 preguntas formuladas con base en la escala de Likert. Según Canto de Gante et al., (2020) las escalas de valor y estimación tipo Likert se emplean para evaluar la percepción de variables cualitativas que indican cierto orden inherente. Se han usado extensamente en investigaciones sociales, capturando percepciones no cuantitativas en temas específicos. El carácter cualitativo de estas escalas y la necesidad de indicadores estadísticos confiables ha llevado al desarrollo de metodologías en estadística no paramétrica para garantizar la fiabilidad de las estimaciones.

Estas preguntas se estructuran para abordar aspectos específicos de la gestión del conocimiento y la implementación de los ANS. El análisis de datos se lleva a cabo mediante estadística descriptiva, proporcionando insights sobre tendencias y percepciones cuantificables.

Los cuestionarios de preguntas cerradas en mención, los cuales se encuentran en **Tabla 2**, **Tabla 3** y **Tabla 4** que se muestran a continuación:

### Tabla 2

*Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Directivos*

---

**Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.**

---

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿En qué medida considera usted que la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) ha contribuido o contribuirá a mejorar la eficiencia operativa de la empresa?					
2.	¿Cuál es su percepción sobre la calidad del servicio ofrecido por la empresa, considerando la implementación de los ANS?					
3.	¿Cómo evaluaría usted la satisfacción del cliente desde la perspectiva de la dirección de la empresa?					

---

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
4.	¿Qué grado asignaría a la efectividad de la gestión del conocimiento en la empresa?					
5.	¿Cómo calificaría usted la cultura organizativa en términos de apoyo a la implementación de cambios y prácticas de aprendizaje continuo?					
6.	¿cómo evaluaría usted la transparencia de la comunicación interna en nuestra empresa en relación con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					
7.	¿Qué grado asignaría usted a la percepción de los empleados sobre la priorización de la gestión del conocimiento en nuestra empresa?					
8.	¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					

**Tabla 3**

*Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Cargos Medios*

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿Cómo calificaría usted la eficiencia operativa de su área/departamento, considerando la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					
2.	¿En su opinión, qué puntuación asignaría a la calidad del servicio ofrecido por su área/departamento?					
3.	¿Cómo evaluaría usted la satisfacción del cliente con los servicios/productos proporcionados por su área/departamento?					
4.	¿Qué grado asignaría a la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en su área/departamento?					

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.**

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
5.	¿Cómo calificaría usted la gestión del conocimiento dentro de su área/departamento?					
6.	¿cómo evaluaría usted la transparencia de la comunicación interna en nuestra empresa en relación con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					
7.	¿Qué grado asignaría usted a la percepción de los empleados sobre la priorización de la gestión del conocimiento en nuestra empresa?					
8.	¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					

**Tabla 4**

*Cuestionario de Preguntas Cerradas: Evaluación de Gestión del Conocimiento y ANS en la Empresa de Retail Agrícola, Enfocada a Personal Operativo*

**Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.**

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿cómo evaluaría usted la eficiencia operativa de su área/departamento?					
2.	¿Qué puntuación asignaría a la calidad del servicio que usted ofrece, considerando las directrices establecidas por los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					
3.	¿Cómo calificaría usted su percepción sobre la satisfacción del cliente con los productos/servicios entregados por su área/departamento?					
4.	¿Cómo describiría usted la implementación de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en su área/departamento?					
5.	¿Qué grado asignaría a la gestión del conocimiento dentro de su área/departamento, en función de su experiencia y observación?					

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Utilice la escala proporcionada para asignar un valor a cada variable, donde (1) es Muy baja, (2) es Baja, (3) es Ni Baja, Ni Alta, (4) es Alta y (5) es Muy Alta.

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
6.	¿Cómo evaluaría usted la transparencia de la comunicación interna en nuestra empresa en relación con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					
7.	¿Qué grado asignaría usted a la percepción de los empleados sobre la priorización de la gestión del conocimiento en nuestra empresa?					
8.	¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?					

Los cuestionarios de preguntas cerradas permiten obtener las frecuencias numéricas, así como las frecuencias porcentuales y los comportamientos normales en distribuciones de gaussianas. La escala de Likert utilizada fue: 1) Muy Baja, 2) Baja, 3) Ni Alta, Ni Baja, 4) Alta, 5) Muy Alta, donde 1 y 2 corresponden a negativos, 3 es un punto intermedio, y los números 4 y 5 son en consecuencia positivas.

De acuerdo con Creswell (2009), los resultados de las encuestas con el método de escala de Likert se pueden evaluar desde los siguientes análisis:

**Cálculo de estadísticas descriptivas:** permite calcular medidas estadísticas descriptivas como la media, la mediana, la moda y la desviación estándar para cada pregunta cerrada. Estas estadísticas proporcionan una visión general de la tendencia central y la dispersión de las respuestas.

**Agrupamiento de respuestas:** agrupa las respuestas de los encuestados de acuerdo con sus calificaciones en la escala de Likert. Por ejemplo, agrupar las respuestas en categorías como "Baja", "Media" y "Alta" para simplificar el análisis.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Comparación entre grupos:** como las encuestas van dirigidas a diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se comparan las respuestas entre estos grupos para identificar posibles discrepancias o patrones significativos.

**Análisis de correlación:** examina si existen correlaciones entre las respuestas a diferentes preguntas. Por ejemplo, se puede explorar si la percepción de la calidad del servicio está correlacionada con la satisfacción del cliente.

**Pruebas estadísticas:** se utilizan pruebas estadísticas como el Test T de Student o el análisis de varianza (ANOVA) para determinar si existen diferencias significativas entre grupos de encuestados en relación con determinadas variables.

**Análisis de regresión:** si es relevante, se realiza análisis de regresión para explorar la relación entre variables independientes y la variable dependiente de interés.

**Interpretación de resultados:** finalmente, se interpretan los resultados de manera integral, identificando tendencias, patrones significativos y áreas de mejora. Es importante contextualizar los hallazgos dentro de los objetivos de las encuestas y considerar cómo pueden influir en la toma de decisiones de la empresa.

Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas con escala de Likert, es fundamental mantener un enfoque objetivo y utilizar métodos estadísticos apropiados para obtener conclusiones sólidas y significativas.

Todos los cuestionarios se estructuran con rigurosidad metodológica y considerando la adaptación de escalas validadas según Bryman (2016) y Taylor et al., (2015). Estos instrumentos buscan obtener datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una evaluación holística de los impactos de la gestión del conocimiento y los ANS en la eficiencia operativa, para la satisfacción del cliente en la empresa del retail agrícola.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Variables*

El presente trabajo investigativo se sumerge en el análisis profundo de diversas variables que desempeñan roles críticos en la eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente en el contexto de una comercializadora internacional de banano. La comprensión de estas variables es esencial para el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento efectivo, respaldado por la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). Para el desarrollo del instrumento de medición, es importante definir las variables correspondientes a cada pregunta en los cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas. A continuación, se presentan las variables correspondientes a cada pregunta del instrumento de medición para ambos tipos de cuestionarios:

#### **Variables para el Cuestionario de Preguntas Abiertas.**

- ¿Cómo describiría usted la gestión del conocimiento en nuestra empresa en relación con la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente?

**Variable:** percepción de la gestión del conocimiento en relación con eficiencia y satisfacción.

**Dimensiones:** eficiencia operativa, satisfacción del cliente.

**Indicadores:** descripciones cualitativas sobre cómo la gestión del conocimiento impacta en estos aspectos.

- Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra empresa en la gestión del conocimiento y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?

**Variable:** desafíos en gestión del conocimiento y ANS.

**Dimensiones:** desafíos en gestión del conocimiento, desafíos en implementación de ANS.

**Indicadores:** descripción de los desafíos identificados.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- ¿Podría compartir ejemplos específicos de situaciones en las que la colaboración y el intercambio de conocimientos hayan mejorado la eficiencia operativa y la calidad del servicio en nuestra empresa?

**Variable:** ejemplos de colaboración e intercambio de conocimientos.

**Dimensiones:** colaboración, intercambio de conocimientos, mejora en eficiencia operativa, mejora en calidad del servicio.

**Indicadores:** casos específicos y resultados observados.

- ¿Cuál es su opinión sobre la cultura organizativa actual de la empresa en términos de apertura al cambio y al aprendizaje continuo?

**Variable:** opinión sobre la cultura organizativa.

**Dimensiones:** apertura al cambio, aprendizaje continuo.

**Indicadores:** opiniones sobre la cultura organizativa.

- ¿Qué medidas sugiere usted para fomentar una cultura que promueva la colaboración, el aprendizaje y la gestión efectiva del conocimiento en nuestra empresa?

**Variable:** medidas para promover cultura de colaboración y aprendizaje.

**Dimensiones:** colaboración, aprendizaje, gestión del conocimiento.

**Indicadores:** sugerencias específicas para mejorar la cultura organizacional.

- ¿Cómo cree que la implementación exitosa de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) podría impactar positivamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en nuestra empresa?

**Variable:** impacto de la implementación de ANS en eficiencia y satisfacción.

**Dimensiones:** eficiencia operativa, satisfacción del cliente.

**Indicadores:** percepciones sobre el impacto positivo de los ANS.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- ¿Cuáles son, desde su perspectiva, los beneficios más importantes de una gestión efectiva del conocimiento en el contexto del sector agrícola y la comercialización de productos como el banano?

**Variable:** beneficios de la gestión del conocimiento en el sector agrícola.

**Dimensiones:** beneficios en el sector agrícola, beneficios específicos para la comercialización de banano.

**Indicadores:** beneficios identificados y su relevancia.

- ¿Qué cambios específicos sugiere usted para mejorar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en nuestra empresa, especialmente en relación con la cadena de valor del banano?

**Variable:** cambios para mejorar satisfacción y calidad del servicio.

**Dimensiones:** satisfacción del cliente, calidad del servicio, cadena de valor del banano.

**Indicadores:** sugerencias de cambios específicos.

### **Variables para el Cuestionario de Preguntas Cerradas.**

- ¿En qué medida considera usted que la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) ha contribuido o contribuirá a mejorar la eficiencia operativa de la empresa?

**Variable:** contribución de ANS a la eficiencia operativa.

**Dimensiones:** contribución de ANS.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la contribución percibida.

- ¿Cuál es su percepción sobre la calidad del servicio ofrecido por la empresa, considerando la implementación de los ANS?

**Variable:** percepción de la calidad del servicio.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Dimensiones:** calidad del servicio post-implementación de ANS.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la calidad del servicio.

- ¿Cómo evaluaría usted la satisfacción del cliente desde la perspectiva de la dirección/labor de la empresa?

**Variable:** evaluación de la satisfacción del cliente.

**Dimensiones:** satisfacción del cliente

**Indicadores:** escala de Likert sobre la satisfacción del cliente.

- ¿Qué grado asignaría a la efectividad de la gestión del conocimiento en la empresa?

**Variable:** efectividad de la gestión del conocimiento.

**Dimensiones:** efectividad.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la efectividad.

- ¿Cómo calificaría usted la cultura organizativa en términos de apoyo a la implementación de cambios y prácticas de aprendizaje continuo?

**Variable:** cultura organizativa y apoyo a cambios.

**Dimensiones:** apoyo a cambios, Prácticas de aprendizaje continuo.

**Indicadores:** escala de Likert sobre el apoyo cultural.

- ¿Cómo evaluaría usted la transparencia de la comunicación interna en nuestra empresa en relación con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?

**Variable:** transparencia de la Comunicación Interna.

**Dimensiones:** transparencia en la comunicación interna.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la transparencia.

- ¿Qué grado asignaría usted a la percepción de los empleados sobre la priorización de la gestión del conocimiento en nuestra empresa?

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Variable:** percepción de los empleados sobre gestión del conocimiento.

**Dimensiones:** prioridad de la gestión del conocimiento.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la percepción de los empleados.

- ¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)?

**Variable:** capacidad de respuesta ante incidentes de ANS.

**Dimensiones:** capacidad de respuesta.

**Indicadores:** escala de Likert sobre la capacidad de respuesta.

Estas variables y dimensiones permiten una medición integral y detallada de las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en la empresa de retail agrícola.

### **Hipótesis**

Las hipótesis actúan como guías, enfoques y predicciones concretas. Facilitan el diseño del estudio, orientan la recopilación de datos y ofrecen un marco para la interpretación de resultados. Además, comunica claramente las expectativas, brindando dirección y propósito al proceso de investigación. Son herramientas fundamentales que estructuran la investigación al establecer afirmaciones específicas para su posterior validación o refutación.

### ***Hipótesis General***

Se postula que la implementación efectiva de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) respaldada por un sólido modelo de gestión del conocimiento conducirá a mejoras significativas en la eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente en una comercializadora internacional de banano en el Urabá Antioqueño.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Hipótesis Específicas*

**Eficiencia Operativa:** la aplicación de ANS proporciona un marco estructurado que optimice los procesos logísticos, reduzca los costos operativos y mejore la fluidez de la cadena de suministro, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa de acuerdo con lo planteado por Engel et al. (2022).

**Calidad del Servicio:** la correcta implementación de ANS debe estar directamente relacionada con el cumplimiento de estándares de calidad predefinidos, lo que se traduce en una mejora tangible en la calidad del servicio, según los principios establecidos por Parasuraman et al. (1988).

**Satisfacción del Cliente:** la ejecución exitosa de ANS, al alinearse con las expectativas del cliente y garantizar la excelencia en la entrega, lleva a un aumento sustancial en la satisfacción del cliente, reflejándose en una mayor lealtad y recomendaciones como lo menciona Homburg y Giering (2001).

**Gestión del Conocimiento:** la implementación de ANS se asocia con una eficiente gestión del conocimiento, permitiendo la captura, distribución y aplicación efectiva del conocimiento organizacional para impulsar la innovación y la competitividad en el sector agrícola, respaldando así la premisa de Alavi y Leidner (2001).

Estas hipótesis, arraigadas en las teorías de gestión del conocimiento y Acuerdos de Nivel de Servicio, establecen la base para el análisis sistemático de cómo estas variables interactúan y afectan el desempeño global de la comercializadora de banano en el contexto particular del Urabá Antioqueño.

Finalmente, se estudian los datos utilizando análisis estadísticos para así identificar las diferencias significativas, antes y después de la implementación de los ANS.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Restricciones

La principal limitación de este estudio es el enfoque del diseño de caso único debido a que se desarrolla en una empresa seleccionada, lo que puede coartar la generalización de los resultados a otras organizaciones. Además, la implementación de los ANS podría enfrentar desafíos operativos y de resistencia al cambio por parte de los empleados por la dinámica organizacional que se desarrolla en la compañía desde hace años y que ha generado sesgos en los trabajadores. Un cronograma ajustado puede afectar la capacidad de implementar eficazmente los ANS y la gestión del conocimiento, debido a que se requiere una planificación cuidadosa y posiblemente fases de implementación escalonadas. La falta de presupuesto puede afectar la adopción de tecnologías y la formación necesaria para la implementación exitosa de ANS y la gestión del conocimiento, por lo tanto, se debe explorar en soluciones eficientes y rentables. Las regulaciones y políticas de la comercializadora pueden imponer restricciones en la recopilación, almacenamiento y distribución de información, por lo que es crucial garantizar la conformidad con estos aspectos para evitar problemas legales y de cumplimiento. Finalmente, la falta de apropiación de la gestión documental que se ha evidenciado en los empleados de la comercializadora.

Estas restricciones deben gestionarse de manera integral para asegurar el éxito en la implementación de acuerdos de nivel de servicio y gestión del conocimiento en la comercializadora.

### Marco Conceptual

El marco conceptual es una parte esencial de cualquier proyecto de investigación dado que establece las bases conceptuales necesarias para comprender y abordar el problema de investigación. En el contexto de este proyecto que se centra en "Aproximación a un Modelo de Gestión del Conocimiento mediante Acuerdos de Nivel de Servicio para una Empresa del Retail

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Agrícola", es fundamental definir y contextualizar una serie de conceptos clave que serán utilizados a lo largo de la investigación.

Las bases teóricas de este proyecto se sustentan en la idea de que la gestión del conocimiento eficiente puede impulsar la innovación y la competitividad en el sector de retail agrícola. Se parte de la premisa que las empresas del sector tienen un gran conocimiento y experiencia acumulada con el paso de los años, pero es fundamental desarrollar un modelo que permita capturar, compartir y aplicarlo eficazmente. Conectado a esto, los ANS se presentan como una herramienta valiosa para garantizar que la gestión del conocimiento sea una prioridad en la organización.

### **Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento se refiere a las prácticas y procesos utilizados por una organización para crear, adquirir, almacenar, distribuir y aplicar el conocimiento de manera efectiva. Implica la identificación, captura y distribución del conocimiento tácito y explícito dentro de una organización para mejorar la toma de decisiones, la innovación y la eficiencia operativa (Alavi y Leidner, 2001). Para las mismas autoras, la gestión del conocimiento se basa en la idea de que es un recurso estratégico que puede proporcionar ventaja competitiva a una organización, deriva de la capacidad de la organización para aprender, adaptarse y aprovechar su conocimiento en la mejora de procesos y toma de decisiones.

Nonaka y Takeuchi (1995 como se citó en Rojas Dávila y Torres Briones, 2017) definen la gestión del conocimiento como “la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas” (p. 31). Los autores reconocen dos tipos de conocimientos, tácito

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

que se refiere al que surge de la experiencia y explícito, que es el conocimiento que puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra.

### **Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)**

Según Zeithaml et al. (1990), los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) son contratos o acuerdos formales entre un proveedor de servicios y un cliente que definen los niveles de servicio esperados, los compromisos, las responsabilidades y los indicadores clave de rendimiento (KPI), los cuales guían la entrega y evaluación de servicios. Los ANS son esenciales en la gestión de servicios y ayudan a establecer expectativas claras entre las partes involucradas. Los mismos autores sugieren que los ANS son cruciales para medir la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio. Cuando se aplican correctamente, los ANS pueden garantizar la satisfacción del cliente, mejorar la calidad del servicio y fortalecer las relaciones comerciales.

### **Comercio Minorista Agrícola**

El comercio minorista agrícola, también conocido como retail agrícola, engloba la industria dedicada a proveer a los consumidores una variedad de productos agrícolas, tales como frutas, verduras, granos, carne y productos lácteos, a través de tiendas minoristas y canales de distribución especializados. Este sector desempeña una función esencial en la cadena de suministro de alimentos y juega un papel crucial para facilitar la llegada de productos agrícolas a los consumidores finales (Stanton et al., 2004).

Esta definición se basa en la naturaleza específica del comercio minorista agrícola y su relevancia en la distribución de productos alimenticios. De acuerdo con Stanton et al., (2004), subrayan la importancia del sector minorista en la cadena de suministro, señalando su papel vital en la disponibilidad y acceso de productos al consumidor final. Asimismo, se encuentra respaldada



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

por las investigaciones de Levy et al., (2022) explican la complejidad y la importancia estratégica del comercio minorista en la distribución de productos agrícolas.

En este contexto, el término "retail agrícola" se utiliza para describir específicamente la venta de productos agrícolas al por menor, proporcionando a los consumidores acceso directo a productos frescos y otros derivados. Esta definición se alinea con las investigaciones sobre la cadena de suministro y el comercio minorista, donde se reconoce la necesidad de canales especializados para satisfacer las demandas de productos agrícolas.

### **Cadena de Valor**

Porter (1987) introdujo el concepto de cadena de valor como una herramienta para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. El autor define que “la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (p. 51). Francés (2001) amplía dicha definición al señalar que:

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. [...] proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (p. 85)

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### Modelo de Negocio

Según Rodríguez y Ojeda (2013), “modelo de negocio es el modo como una empresa obtiene ingresos y genera beneficios. El modelo de negocio de toda organización sea con fines de lucro o no (empresa social), describe la lógica que emplea para sostenerse en el tiempo” (p. 37) .

Osterwalder y Pigneur (2010 como se citó en Rodríguez & Ojeda (2013) se refieren [a modelo de negocios] como:

La lógica empleada por las organizaciones para crear, entregar y captar valor: toda organización debe tener (1) una manera de «crear» algo (servicio o producto) que agregue un valor al mercado, (2) vías o formas de entregar ese valor y (3) mecanismos para captar o capitalizar beneficios. (p. 37)

### Requisito

Un requisito es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria, por otra parte, los requisitos son los parámetros obligatorios de experiencia y conocimientos para el desempeño de un empleo, en virtud de las funciones que este debe desarrollar (Función Pública, 2023). El concepto requisitos se relaciona con los acuerdos de nivel de servicio, dado a que los ANS establecen parámetros, tiempos y requisitos para la entrega de productos o servicios de un proceso a los usuarios internos y externos, con los cuales se medirá la oportunidad de este (Función Pública, s.f.).

### Antecedentes

Los antecedentes sirven para proporcionar contexto histórico y teórico sobre la investigación que se está realizando. Ayudando a establecer la relevancia, justificación y necesidad del estudio al identificar lo que se ha investigado previamente, qué se ha descubierto y qué

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

posibles lagunas existen en el conocimiento. Además, de permitir comprender la evolución de los ANS y la gestión del conocimiento, y cómo se conecta con la problemática que se presenta en la comercializadora de banano.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Tabla 5**

*Antecedentes Teóricos e Investigativos Relacionados con el Trabajo Investigativo*

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
1	Acuerdo de nivel de servicio con política de inventario dinámico: el Efecto del Período de Revisión del Desempeño y el Incentivo Estructura	Zahra Hosseini, Lusheng Shao, Srinivas Talluri	Decision Science	Política dinámica de stock base, Gestión de inventario, Tasa de preparación, Acuerdo de nivel de servicio, Rendimiento de la cadena de suministro	Se estudia la relevancia de métricas de rendimiento en Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), enfocándose en ajustes dinámicos de stock. Modelos de programación estocástica muestran ventajas sobre políticas estáticas, indicando eficiencia en inventarios bajo ANS. Revisiones más largas benefician a ambas partes entre proveedores y minoristas, favoreciendo bonificaciones y evitando sanciones.	El estudio analiza la gestión de inventario en una cadena de suministro, donde un proveedor suministra un producto a un minorista. La demanda es estocástica con media $\lambda$ y desviación estándar $\sigma$ . El ANS define el período de revisión, penalizaciones y bonificaciones, influenciando la reposición y gestión de pedidos pendientes.	La investigación experimental explora cómo los parámetros del ANS, como el período de revisión y la estructura de incentivos, afectan los costos del proveedor. Compara políticas dinámicas y estáticas de reabastecimiento, evaluando su impacto en el desempeño y la probabilidad de cumplir los niveles de servicio. Utiliza simulaciones para calcular niveles de stock óptimos y evaluar el impacto de los parámetros del ANS en costos y desempeño.
2	Gestión del riesgo de disrupción en acuerdos de nivel de servicio	Hamed Jahani, Babak Abbasi, Zahra Hosseini, Masih Fadaki and James P. Minas	International Journal of Production Research	interrupción de la cadena de suministro; asignación de capacidad; incertidumbre de la oferta; acuerdo de nivel de servicio;	La investigación analiza cómo las interrupciones afectan los costos de un proveedor en ANS heterogéneos. Evalúa tres políticas de asignación de capacidad en escenarios de interrupción. La política de dos etapas es superior, especialmente	El texto presenta modelos matemáticos para asignación de capacidad en proveedores con múltiples clientes y diferentes PRP, considerando interrupciones totales o parciales. Amplía modelos previos de Abbasi et al. (2019) para adaptarse a interrupciones. En interrupción total, la capacidad se repone a S; en parcial, una	Se llevan a cabo experimentos iniciales para evaluar la efectividad de las políticas de asignación sugeridas en diversos escenarios de interrupción del suministro. Se lleva a cabo un examen para comprender cómo la política de asignación favorecida maneja situaciones en las que los valores de suministro anticipados de dos

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
				inventario o gestión	anticipando interrupciones. Gestionar interrupciones parciales es más viable. Sugiere períodos de revisión más largos para mitigar penalizaciones.	fracción está disponible.	proveedores son iguales, pero los patrones de interrupción de estos proveedores difieren.
3	Conocimiento administrativo: Una organización Perspectiva de capacidades	Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, Albert Segars	Journal of Management Information Systems	Capacidad de conocimiento, cultura del conocimiento, integración del conocimiento, gestión del conocimiento, procesos de gestión del conocimiento, capacidades organizativas, estructura organizativa, social capital, modelos de ecuaciones estructurales	El estudio examina la gestión del conocimiento en organizaciones establecidas, resaltando su importancia en la economía actual. Se argumenta que una infraestructura sólida es esencial para el éxito. Basándose en encuestas a altos ejecutivos, identifica dimensiones clave de estas capacidades, proporcionando orientación para programas de gestión del conocimiento.	El análisis factorial confirmatorio evalúa la medición dentro de un marco teórico. Se espera que cada escala refleje claramente su factor correspondiente. Este enfoque, utilizando LISREL 8.1, asegura una evaluación completa de la medición, reduciendo la probabilidad de errores en los modelos de ecuaciones estructurales.	

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
4	Revisión: gestión del conocimiento y Sistemas de gestión del conocimiento: Fundamentos conceptuales y Temas de investigación	Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner	MIS Quarterly	ales, infraestructura tecnológica Gestión del conocimiento, conocimiento, sistemas de gestión, temas de investigación en gestión del conocimiento, conocimiento organizacional gestión, revisión de la gestión del conocimiento.	El conocimiento, vital desde la antigüedad, es ahora un recurso organizativo clave. La gestión del conocimiento (KM) y los sistemas asociados (KMS) son temas de interés en sistemas de información (SI). Este artículo revisa literatura multidisciplinaria, destacando el papel de la tecnología en la gestión del conocimiento.		El artículo analiza a fondo el conocimiento y la gestión de este, destacando la complejidad organizativa. Se enfoca en los procesos interconectados de la gestión del conocimiento, resaltando el papel amplio de los sistemas de gestión del conocimiento (KMS) en apoyo a través de la tecnología de la información. Ofrece preguntas de investigación para futuros estudios y aboga por una integración entre la gestión del conocimiento y la tecnología de la información.
5	El efecto de la gestión del conocimiento en la mejora percibida del proceso de software: efectos mediadores de los factores críticos de éxito y efecto moderador del uso de la tecnología	Mitali Chugh, Nitin Chanderwal, Amar Kumar Mishra, Deven Kumar Punia	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	Factores críticos de éxito, Gestión del conocimiento, Mejora de procesos de software, Ingeniería de software empírica, organización india de ingeniería	Este estudio busca ofrecer información sobre la conexión entre la mejora percibida de los procesos de software (PSPI) y la gestión del conocimiento habilitada por la tecnología de la información (TI). Además, la investigación tiene como objetivo dilucidar el papel mediador de los factores críticos de éxito	El estudio involucró a empleados de organizaciones de ingeniería de software en la región de la capital nacional de la India. El marco propuesto fue desarrollado y evaluado utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructuradas implementada a través de IBM.SPSS.Amos.v21-EQUiNOX. La validación de las hipótesis propuestas se realizó mediante	El estudio muestra una correlación significativa entre las variables. Los Factores Críticos de Éxito (CSF) median entre la mejora de los procesos de software (PSPI) y la gestión del conocimiento (KM) mediante tecnología de la información (TI). La TI también modera entre KM y PSPI, facilitando varias fases de gestión del conocimiento.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
	de la información			a de software.	(CSF) que contribuyen a una gestión eficaz del conocimiento basada en TI en la relación antes mencionada.	análisis de ruta, utilizando la macro de proceso SPSS.	
6	Análisis de documentos como método de investigación cualitativa	Glenn A. Bowen	WESTERN CAROLINA UNIVERSITY	Análisis de contenido, documentos, teoría fundamentada, análisis temático, triangulación.	El artículo aborda el papel de los documentos en investigación cualitativa, ofreciendo un enfoque práctico para su análisis. Describe características, tipos, ventajas y limitaciones del análisis documental, con ejemplos de su uso en investigación. Ilustra su aplicación en un estudio de teoría fundamentada.	Los investigadores deben abordar los documentos críticamente, considerando su precisión y relevancia. Deben interpretar el significado y evaluar la autenticidad y credibilidad. La calidad guía la selección, priorizando la relevancia sobre la cantidad. La ausencia de documentos puede indicar aspectos pasados por alto, requiriendo una búsqueda más profunda.	El artículo enfatiza la importancia del análisis de documentos en la investigación cualitativa. Describe sus aplicaciones y destaca ventajas y limitaciones. Utiliza un ejemplo de estudio de teoría fundamentada para ilustrar su sinergia con entrevistas y observación. Se subraya la necesidad de evaluación cuidadosa de autenticidad y utilidad.
7	Gestión del conocimiento y la innovación en la agroindustria: Un estudio en República Dominicana	Hayrol d José Ureña-Españat, Antonio Juan Briones-Peñalver, Juan Andrés Bernal-Conesa, José Rodrigo Cordoba-Pachón	Business Strategy and the Environment	Creatividad, gestión del conocimiento y la innovación (KIM), desempeño, verde responsable innovación, sostenibilidad.	El artículo destaca la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación (KIM) en el sector agroindustrial, proponiendo un modelo que relaciona KIM con la creatividad, la innovación verde y el desempeño empresarial en la República Dominicana. Los análisis estadísticos ofrecen recomendaciones para políticas y prácticas.	Se presenta un estudio que incluyó 323 empresas agrícolas en la República Dominicana, seleccionadas por clústers sectoriales. Se realizaron entrevistas electrónicas abordando gestión del conocimiento, innovación, creatividad y desempeño. El análisis empleó SEM con el software Smart PLS 3.2.9.	Hair et al. (2019) sugiere evaluar cargas, $\alpha$ de Cronbach, $\rho_A$ , $\rho_C$ para consistencia interna, AVE para validez convergente y HTMT para validez discriminante. Los resultados indican que todas las características cumplen con los criterios especificados, asegurando validez en el análisis.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
8	Gestión del conocimiento para la innovación en sistemas agroalimentarios: un marco conceptual	Andrea Gardeazabal, Tobias Lunt, Molly M. Jahn, Nele Verhulst, Jonathan Hellin & Bram Govaeerts	Knowledge Management Research & Practice	Sistemas agroalimentarios, conocimiento administrativo, innovación agrícola, marco conceptual, desarrollo agrícola, Sistemas de Soporte a la Decisión	La revisión examina las aplicaciones de Gestión del Conocimiento (KM) en Sistemas de Innovación Agroalimentaria (AIS), presentando un nuevo marco llamado Gestión del Conocimiento Agrícola para la Innovación (AKM4I). Diferente de marcos anteriores, AKM4I integra estratégicamente la innovación considerando factores complejos. Un estudio de caso ilustra su implementación en agricultura.	El marco AKM4I propone una nueva perspectiva para la gestión del conocimiento en sistemas agroalimentarios, superando barreras históricas. Incluye principios como la teoría de sistemas, relaciones recíprocas y dinámicas políticas, especificidad contextual y tecnología de la información para apoyar la innovación y la sostenibilidad agrícola.	La gestión del conocimiento en sistemas agroalimentarios enfrenta desafíos, incluyendo la falta de claridad en objetivos, desconexiones estructurales y dinámicas desincentivadoras. El marco AKM4I busca superar estas barreras, promoviendo la innovación y el desarrollo agrícola mediante la integración de datos, modelos y procesos para mejorar los resultados sistémicos.
9	Una revisión sistemática de la gestión y el intercambio de conocimientos: tendencias, problemas y desafíos	Muhammad Asrarul-Haq and Sadia Anwar	Cogent Business & Management	Conocimiento administrativo; el intercambio de conocimientos; antepasados; tendencias	El estudio analiza factores que afectan la gestión y el intercambio de conocimientos en organizaciones mediante una meta-revisión de 64 artículos (2010-2015). Destaca un sesgo de cooperación y la tendencia de los encuestados a exagerar su participación. Sugiere investigaciones futuras en diversos sectores y países en desarrollo,	El estudio emplea una meta-revisión centrada en el "Journal of Knowledge Management" (2010-2015), seleccionando 64 artículos relacionados con "intercambio de conocimientos" o "transferencia de conocimientos". Estos abordan antecedentes, desafíos y tendencias en la gestión del conocimiento, organizados sistemáticamente en una matriz.	Las organizaciones buscan fomentar el intercambio de conocimiento tácito, pero enfrentan desafíos debido a barreras y factores que influyen en el comportamiento de intercambio. Investigaciones previas han explorado habilitadores, motivadores e inhibidores que impactan este proceso significativamente (Taylor, 2007; Joia y Lemos, 2010; Li, 2010).



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
10	Una estrategia para la gestión del conocimiento	Martina E. Greiner, Tilobohmann and Helmut Krcmar	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	Estrategia de gestión, Alemania, Gestión del conocimiento	explorando la relación entre intercambio de conocimientos, redes sociales y comunicación. El propósito de este artículo es estudiar la influencia del entorno organizacional en la selección de estrategias de gestión del conocimiento. El documento se centra particularmente en la relación entre la estrategia empresarial y de gestión del conocimiento y el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento.	Este artículo es un estudio de caso que investiga 11 empresas alemanas y suizas. Las iniciativas de gestión del conocimiento se categorizaron según seis criterios (objetivos, procesos, problemas, contenido, estrategia, tipo de conocimiento) y se evaluó su adecuación con la respectiva estrategia de negocio de la unidad organizacional.	El éxito en la gestión del conocimiento se relaciona con su alineación a la estrategia empresarial. Una estrategia de codificación es adecuada para la eficiencia de procesos, mientras que la personalización es óptima para la innovación. Los proyectos exitosos surgen de necesidades empresariales específicas y buscan mejorar las operaciones.
11	Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación	Wilfredo Fabián Rivera Martínez	TELOS : Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales	Modelo de Gestión del Conocimiento, Productividad, Innovación, Colombia.	La investigación analiza CREPIC, una organización fundada en 2000, destacada por su compromiso con la competitividad regional. A pesar de la financiación limitada, se basa en políticas públicas de ciencia y tecnología, priorizando la sostenibilidad económica. Propone un modelo de Gestión del Conocimiento adaptable, respaldado por entrevistas al equipo de	La investigación examina modelos de gestión del conocimiento, productividad e innovación mediante 23 artículos seleccionados de alta calidad (2015-2020) de revistas y bases de datos reconocidas. Utiliza un diseño proyectivo y recopila datos a través de entrevistas semiestructuradas y un grupo focal. La discusión destaca las contribuciones al modelo propuesto.	La investigación resalta la importancia de alinear propuestas con la estrategia organizacional. Se emplea el Modelo de Ayuda a la Gestión Integrada del Conocimiento (MAGIC) de Rivero (2019), basado en la gestión eficaz del conocimiento, considerando obtener, proteger y aplicar conocimientos en actividades organizativas. Se caracterizan los procesos estratégicos de CREPIC según categorías propuestas por Rivero (2019), utilizando datos de

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
12	Gestión del conocimiento en el sector industrial	Sandra Cristina Riascos-Erazo, Amparo Johanna García-Domínguez, Adriana Aguilera-Castro,	Revista Venezolana de Gerencia	Gestión del Conocimiento, liderazgo, organización, aprendizaje, tecnología	El artículo investiga la gestión del conocimiento en medianas y grandes empresas industriales, utilizando los pilares de organización, liderazgo, aprendizaje y tecnología. Se realizó un estudio en 52 empresas en Santiago de Cali, Colombia, revelando prácticas de GC, pero también identificando debilidades en estructuras organizacionales, liderazgo y comunicación integral. Se enfatiza la valoración de la experiencia y la promoción del aprendizaje organizacional respaldado por tecnologías nuevas.	El artículo adopta un enfoque descriptivo y mixto según Hernández, Fernández y Baptista (2010), combinando la recolección y análisis de datos para describir tendencias y características de la gestión del conocimiento. Se examinan 52 empresas industriales en Santiago de Cali, con datos recolectados de 10 directivos a través de cuestionarios y entrevistas, analizados mediante estadísticas descriptivas e inferenciales, incluyendo técnicas como Chi-cuadrado.	entrevistas para el Modelo de GC.  La investigación indica que las medianas y grandes empresas en el sector industrial de Santiago de Cali han implementado procesos en liderazgo, organización, aprendizaje y tecnología para respaldar la gestión del conocimiento. A pesar de estos esfuerzos, se identifican debilidades, destacando la subutilización de la sistematización de experiencias y la falta de énfasis en el trabajo en equipo. Las medianas empresas carecen de un aprendizaje organizacional sólido, enfocándose en capacitaciones técnicas, mientras que las grandes muestran avances, aunque con debilidades en la transferencia de conocimiento. Además, ambas categorías muestran escaso uso de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento.
13	Gestión del conocimiento y sostenibilidad	Bertha Lucía Santos	TELOS : Revista de	Gestión del conocimiento,	En los últimos años, ha surgido un interés científico en la	La revisión estructurada de la literatura se eligió por su capacidad para	Los resultados de la revisión se categorizaron según su relevancia en seis

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
	d en la gestión de La cadena de suministro: revisión de literatura	Hernández	Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales	cadena de suministro, sostenibilidad, revisión de literatura, gestión.	gestión del conocimiento y la sostenibilidad en la cadena de suministro, reconocidos por su potencial para generar ventajas competitivas y beneficios sociales y ambientales. Este estudio examina esta relación mediante una revisión estructurada de la literatura hasta marzo de 2019, identificando áreas para futuras investigaciones y acciones. Destaca el papel impulsor de la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de la cadena de suministro y la necesidad de más estudios sobre esta relación.	identificar conocimiento relevante sobre la relación entre gestión del conocimiento y sostenibilidad en la cadena de suministro. Este enfoque facilita la comprensión de la terminología, identifica fuentes clave y evalúa métodos de investigación. El proceso se dividió en fases de planificación, ejecución y documentación, incluyendo criterios de inclusión, estrategias de búsqueda y evaluación de calidad.	áreas: metodología empleada, procesos de gestión del conocimiento, papel de la tecnología de la información, calidad, innovación y logística en la gestión del conocimiento y sostenibilidad en cadenas de suministro. La cantidad de artículos se redujo a medida que se evaluaba su pertinencia, con solo 35 documentos considerados apropiados, ya que algunos se centran únicamente en la gestión del conocimiento o abordaban la dimensión ambiental de la sostenibilidad sin incluir la dimensión económica y social.
14	Intercambio de conocimientos en la organización: una revisión sistemática	Asiamah Yeboah	Cogent Business & Management	Intercambio de conocimientos, facilitadores, procesos, resultados, capacidad de innovación, desempeño organizacional.	El artículo busca consolidar la literatura sobre el intercambio de conocimientos, examinando 110 artículos en tres corrientes de investigación. Se identificaron lagunas en la comprensión de los tipos de conocimiento relevantes y un enfoque desequilibrado en facilitadores y resultados financieros. Se recomienda	El artículo utilizó un enfoque de revisión sistemática de la literatura, guiado por el marco PSALSAR. Aunque no siguió estrictamente los seis pasos, se adhirió a las reglas básicas de Kitchenham y Bahoo. Este marco asegura la minimización de sesgos y garantiza la replicabilidad en la investigación cualitativa.	El análisis literario del intercambio de conocimientos en organizaciones abarca múltiples aspectos, como revistas influyentes, métodos de investigación y marcos teóricos. Destaca un aumento en la actividad desde 2005. La Teoría de la Acción Razonada (TRA) fue prominente. Surgieron tres corrientes de investigación: facilitadores, procesos y resultados del

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
					alinear los procesos de intercambio con los objetivos empresariales para obtener beneficios óptimos.		intercambio de conocimientos.
15	Prácticas de gestión de recursos humanos en la creación de una fuerza laboral comprometida para fomentar la transferencia de conocimiento: un marco teórico	Nurul Amirah Ishak, Md Zahidul Islam, Wardah Azimah Sumardi	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	Transferencia de conocimientos, Intercambio líder-miembro, Compromiso organizacional, Alto compromiso de gestión de recursos humanos, Apoyo a las tecnologías de la información y las comunicaciones.	Este artículo tiene como objetivo revisar la literatura existente sobre el papel de las prácticas de gestión de recursos humanos (HRM) en el fomento del compromiso organizacional (CO) de los empleados, que posteriormente promueve la transferencia de conocimiento (KT) dentro de una organización y proponer un marco conceptual para futuras investigaciones empíricas.	Se llevó a cabo una revisión extensa de la literatura existente en un intento de construir el modelo conceptual para KT.	El marco conceptual propuesto destaca el Compromiso Organizacional (CO) como mediador clave en la Transferencia de Conocimiento (CT). Las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (HCHRM) de "alto compromiso" afectan el CO, influenciando así el intercambio de conocimientos (KT). Factores moderadores incluyen el intercambio líder-miembro (LMX) y el apoyo tecnológico.
16	El efecto del intercambio de conocimientos y el pensamiento sistémico en la sostenibilidad organizacional: el papel mediador de la creatividad	Fatima Batool, Jihad Mohammad, Siti Rahmah Awang, Tahir Ahmad	Journal of Knowledge Management	Intercambio de conocimientos, Pensamiento sistémico, Creatividad, Sostenibilidad organizacional, Modelo de demanda de empleo y	El objetivo principal de este artículo es examinar los efectos directos del intercambio de conocimientos y el pensamiento sistémico sobre la creatividad y la sostenibilidad organizacional en la industria hotelera en Malasia. Además, el estudio tiene como objetivo examinar el	Se utilizó un método de encuesta basado en un cuestionario para recopilar datos de 407 mandos intermedios de la industria hotelera de Malasia. Para examinar las hipótesis se utilizó la técnica de mínimos cuadrados parciales.	El estudio encontró apoyo a los efectos del pensamiento sistémico y el intercambio de conocimientos en la sostenibilidad organizacional. También encontró apoyo para el impacto de la creatividad en la sostenibilidad organizacional. Además, los datos también respaldaron el papel mediador de la creatividad entre el pensamiento sistémico y la

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
				recursos, Visión basada en recursos	efecto de mediación de la creatividad entre el intercambio de conocimientos, el pensamiento sistémico y la sostenibilidad organizacional.		sostenibilidad organizacional, y entre el intercambio de conocimientos y la sostenibilidad organizacional.
17	Gestión del conocimiento: prácticas y desafíos	Babita Gupta, Lakshmi Iyer, Janine Elyse Arons	Industrial Management & Data Systems	Knowledge, Knowledge Management, Organizational Learning, Intelligent Organization, Knowledge Mapping.	La Gestión del Conocimiento (KM) involucra la sistematización de la información y la experiencia en una organización, desde su desarrollo hasta su difusión, para mejorar su desempeño y competitividad. Requiere un cambio cultural y un compromiso organizacional para aprovechar el conocimiento colectivo y abordar desafíos globales.	La Gestión del Conocimiento (KM) presenta desafíos, especialmente en empresas de conocimiento intensivo como las consultoras. Dermarest (1997) identifica seis preguntas clave para una KM efectiva, destacando la cultura organizacional, la tecnología y la transferencia de conocimiento. La cultura abierta y el apoyo individual son fundamentales, como ejemplifica Buckman Laboratories. La implementación exitosa de KM requiere cambios culturales, prácticas de gestión nuevas y apoyo tecnológico. Es crucial identificar y compartir conocimiento eficazmente.	El futuro de la Gestión del Conocimiento (KM) exige un cambio cultural y compromiso organizacional. Ejemplos como Buckman Labs y Monsanto resaltan la importancia de centrarse en las personas y la comunicación. La KM no solo se trata de recordar datos, sino de crear conocimiento. Se requieren medidas de evaluación para comprender su impacto.
18	Digitalización de acuerdos de nivel de servicio en empresas orientadas a servicios Arquitectura	Lam-Son Lê, Trung-Viet Nguyen	Relevance of the Multi-perspective Approach	Ingeniería empresarial orientada a servicios, Servitización digital, Acuerdo de nivel	Se destaca la transformación hacia la servitización digital en empresas modernas, donde los procesos empresariales se convierten en servicios. Explora cómo		El párrafo describe la tecnología Blockchain como una base de datos descentralizada que asegura la integridad de los datos mediante criptografía y consenso distribuido. Destaca sus aplicaciones en diversos sectores,

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

ID	Título	Autor	Revista	Palabras clave	Resumen	Metodología	Resultados
				de servicio, Provisión de servicios, Contratos inteligentes	este cambio afecta los modelos de negocio y las arquitecturas de sistemas, enfatizando la importancia del compromiso y presentando un marco y técnicas para fortalecer los acuerdos de nivel de servicio.		incluido el turismo, donde se exploran propuestas, especialmente en digitalizar Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) con contratos inteligentes.
19	Estrategias de gestión del conocimiento: Hacia una taxonomía	Michael Earl	Journal of management information systems	Estrategia de negocio, conocimiento, gestión del conocimiento	El artículo propone una taxonomía de estrategias para la gestión del conocimiento, basada en datos primarios y secundarios. Su objetivo es guiar a los ejecutivos en la elección de proyectos de KM según objetivos, características organizativas y sesgos tecnológicos, conductuales o económicos. También beneficia a profesores e investigadores.	La investigación abarca casos, entrevistas y talleres sobre gestión del conocimiento en empresas. Cada "escuela" representa una orientación sin afirmar superioridad. Pueden coexistir y hay otras no exploradas. Se destacan atributos de cada una, con implicaciones tecnológicas. A menudo, se descuida la distinción entre datos, información y conocimiento.	La investigación busca ofrecer sentido a las iniciativas corporativas recientes y proporcionar un marco para académicos y profesionales. También destaca opciones para contrarrestar el escepticismo sobre la gestión del conocimiento debido a proyectos iniciales fallidos o mal concebidos.

### Análisis e Interpretación de Resultados

#### Resultados Revisión Literatura

En el ámbito del retail agrícola, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Las empresas de este sector enfrentan desafíos únicos, como la

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

estacionalidad de los productos, la variabilidad en la demanda y la necesidad de innovar continuamente para mantenerse competitivas. La implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio se presenta como una estrategia efectiva para estandarizar procesos y asegurar la calidad en la gestión del conocimiento. Las mejores prácticas identificadas en la literatura destacan la importancia de establecer métricas claras y alcanzables, fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y utilizar tecnologías de la información para facilitar la captura y diseminación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Además, la colaboración entre distintas áreas y niveles jerárquicos es esencial para la efectividad de los ANS, permitiendo una integración holística del conocimiento y mejorando la toma de decisiones estratégicas (Alavi y Leidner, 2001). La revisión de literatura sugiere que las empresas que adoptan estas prácticas pueden mejorar significativamente su eficiencia operativa y su capacidad de respuesta a las demandas del mercado. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos:

### *Gestión del Conocimiento*

**Concepto y definición:** la gestión del conocimiento se define como el proceso de creación, captura, almacenamiento, uso y difusión del conocimiento dentro de una organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).

**Importancia:** la gestión del conocimiento es fundamental para el éxito de las empresas en el sector retail agrícola, ya que les permite mejorar la toma de decisiones, aumentar la innovación y mejorar la competitividad (Davenport y Prusak, 1998).

**Componentes:** la gestión del conocimiento se compone de cuatro elementos principales: personas, procesos, tecnología y cultura (Probst et al., 2000).

**Beneficios:** la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento efectiva puede generar diversos beneficios para las empresas del sector retail agrícola, como:

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Mejora de la eficiencia operativa. El conocimiento compartido entre los empleados puede ayudar a reducir costos, mejorar la calidad del servicio y aumentar la productividad (Liebeskind et al., 2004).
- Aumento de la innovación. El conocimiento compartido puede estimular la creatividad y la innovación, lo que puede conducir al desarrollo de nuevos productos y servicios (Teece et al., 1997).
- Mejora de la toma de decisiones. El acceso a información y conocimiento relevante puede ayudar a los gerentes a tomar decisiones más informadas y estratégicas (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Mayor ventaja competitiva. Las empresas que gestionan su conocimiento de manera efectiva pueden obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales (Zack, 1997).

### *Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)*

**Concepto y definición:** los acuerdos de nivel de servicio (ANS) son contratos formales que establecen los términos y condiciones de un servicio que se proporcionará a un cliente (ITIL, 2011).

**Importancia:** los ANS son importantes para la gestión del conocimiento en el sector retail agrícola, ya que pueden ayudar a garantizar que los empleados tengan acceso a la información y los recursos que necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva (Van der Meulen y Kappel, 2002).

**Componentes:** los ANS incluyen los siguientes componentes:

- Objetivos del servicio. Los objetivos del servicio definen lo que se espera del proveedor del servicio (ITIL, 2011).



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Métricas de servicio. Las métricas de servicio se utilizan para medir el rendimiento del proveedor del servicio (ITIL, 2011).
- Procesos de servicio. Los procesos de servicio definen cómo se proporcionará el servicio (ITIL, 2011).
- Responsabilidades. Los ANS definen las responsabilidades del proveedor del servicio y del cliente (ITIL, 2011).

**Beneficios:** la implementación de ANS efectivos puede generar diversos beneficios para las empresas del sector retail agrícola, como:

- Mejora de la calidad del servicio. Los ANS pueden ayudar a garantizar que los empleados tengan acceso a la información y los recursos que necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que puede conducir a una mejor calidad del servicio para los clientes (Van der Meulen y Kappel, 2002).
- Reducción de costos. Los ANS pueden ayudar a reducir costos al definir claramente las responsabilidades del proveedor del servicio y del cliente (ITIL, 2011).
- Mejora de la comunicación. Los ANS pueden ayudar a mejorar la comunicación entre el proveedor del servicio y el cliente (ITIL, 2011).

### *Aplicación de la Gestión del Conocimiento y los ANS en el Sector Retail Agrícola*

La gestión del conocimiento y los ANS pueden aplicarse de diversas maneras en el sector retail agrícola. Algunos ejemplos incluyen: creación de una base de datos de conocimiento, una base de datos de conocimiento puede almacenar información y recursos relevantes para los empleados del sector retail agrícola, como procedimientos, manuales y mejores prácticas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Identificación de las Brechas Existentes entre la Teoría y la Práctica en la Gestión del Conocimiento en el Sector Retail Agrícola*

La revisión de la literatura también reveló que existen algunas brechas importantes entre la teoría y la práctica en la gestión del conocimiento en el sector retail agrícola. Algunas de las brechas más significativas incluyen:

- Falta de una comprensión clara de los conceptos de gestión del conocimiento. Muchos profesionales del sector retail agrícola no tienen una comprensión clara de los conceptos de gestión del conocimiento, lo que dificulta la implementación de estrategias efectivas (Alavi y Leidner, 2001).
- Falta de apoyo de la alta gerencia. La gestión del conocimiento a menudo no recibe el apoyo suficiente de la alta gerencia, lo que puede dificultar la asignación de recursos y la obtención de la participación de los empleados (Subramaniam y Venkatraman, 2000).
- Dificultades para medir el retorno de la inversión (ROI) de la gestión del conocimiento. Puede ser difícil medir el ROI de la gestión del conocimiento, lo que puede disuadir a las empresas de invertir en iniciativas de gestión del conocimiento (Liebeskind et al., 2004).
- Falta de cultura de intercambio de conocimiento. En muchas empresas del sector retail agrícola, no existe una cultura de intercambio de conocimiento, lo que puede dificultar la difusión del conocimiento entre los empleados (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Dificultades para integrar la gestión del conocimiento con los procesos de negocio. La gestión del conocimiento a menudo no está integrada con los procesos de negocio existentes, lo que puede dificultar su aplicación práctica (Davenport y Prusak, 1998).

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Estas brechas representan un desafío significativo para las empresas del sector retail agrícola que buscan implementar estrategias de gestión del conocimiento efectivas. Es importante que las empresas tomen medidas para abordar estas brechas, como:

- Educar a los empleados sobre los conceptos de gestión del conocimiento. Las empresas deben educar a sus empleados sobre los conceptos de gestión del conocimiento y los beneficios de implementar estrategias de gestión del conocimiento efectivas.
- Obtener el apoyo de la alta gerencia. La alta gerencia debe estar convencida de la importancia de la gestión del conocimiento y debe estar dispuesta a asignar recursos y apoyar iniciativas de gestión del conocimiento.
- Desarrollar métodos para medir el ROI de la gestión del conocimiento. Las empresas deben desarrollar métodos para medir el ROI de la gestión del conocimiento para poder justificar la inversión en iniciativas de gestión del conocimiento.
- Crear una cultura de intercambio de conocimiento. Las empresas deben crear una cultura en la que el intercambio de conocimiento sea valorado y alentado.
- Integrar la gestión del conocimiento con los procesos de negocio. La gestión del conocimiento debe integrarse con los procesos de negocio existentes para que sea útil y práctica.
- Al abordar estas brechas, las empresas del sector retail agrícola pueden mejorar la implementación de sus estrategias de gestión del conocimiento y obtener los beneficios de una gestión del conocimiento efectiva.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Análisis de las Tendencias y Desafíos Emergentes en la Gestión del Conocimiento para el Sector Retail Agrícola*

La revisión de la literatura también reveló varias tendencias y desafíos emergentes en la gestión del conocimiento para el sector retail agrícola. Algunas de las tendencias más importantes incluyen:

- Aumento de la importancia de los datos y la analítica. Los datos y la analítica se están volviendo cada vez más importantes para la gestión del conocimiento, ya que pueden usarse para identificar patrones, tendencias y oportunidades para mejorar la toma de decisiones (Chen et al., 2012).
- Crecimiento de las tecnologías de gestión del conocimiento. Las tecnologías de gestión del conocimiento, como los sistemas de gestión de contenido y las herramientas de colaboración, están evolucionando rápidamente y ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la gestión del conocimiento (Alavi y Leidner, 2001).
- Mayor énfasis en la gestión del conocimiento a nivel individual. La gestión del conocimiento a nivel individual se está volviendo cada vez más importante, ya que las empresas reconocen que el conocimiento reside en los empleados y que es importante ayudarlos a compartir y utilizar su conocimiento de manera efectiva (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Creciente importancia de la gestión del conocimiento global. La globalización está haciendo que la gestión del conocimiento sea más compleja, ya que las empresas deben lidiar con empleados y clientes en diferentes países y culturas (Subramaniam y Venkatraman, 2000).

Algunos de los desafíos emergentes más importantes en la gestión del conocimiento para el sector retail agrícola incluyen:

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- La gestión de la gran cantidad de datos que se generan. El sector retail agrícola genera una gran cantidad de datos, lo que puede dificultar su gestión y análisis (Chen et al., 2012).
- La integración de las tecnologías de gestión del conocimiento con los procesos de negocio existentes. Las tecnologías de gestión del conocimiento a menudo no están integradas con los procesos de negocio existentes, lo que puede dificultar su adopción y uso (Alavi y Leidner, 2001).
- La creación de una cultura de intercambio de conocimiento. En muchas empresas del sector retail agrícola, no existe una cultura de intercambio de conocimiento, lo que puede dificultar la difusión del conocimiento entre los empleados (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- La gestión del conocimiento a nivel global. La globalización está haciendo que la gestión del conocimiento sea más compleja, ya que las empresas deben lidiar con empleados y clientes en diferentes países y culturas (Subramaniam y Venkatraman, 2000).

Estas tendencias y desafíos presentan tanto oportunidades como desafíos para las empresas del sector retail agrícola que buscan implementar estrategias de gestión del conocimiento efectivas. Es importante que las empresas estén al tanto de estas tendencias y desafíos y que desarrollen estrategias para abordarlos.

### **Resultados Instrumento de Medición**

#### ***Descripción Detallada del Instrumento de Medición Utilizado para Recopilar Datos sobre la Gestión del Conocimiento en la Empresa del Retail Agrícola***

Para recopilar datos sobre la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola, se utilizan cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas de manera estructurada. Los cuestionarios se basan en el modelo de gestión del conocimiento de Davenport y Prusak (1998), que identifica cinco componentes clave de la gestión del conocimiento:

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Personas:** el componente de personas se refiere a los empleados de la organización y sus habilidades, conocimientos y experiencia.

**Procesos:** el componente de procesos se refiere a los sistemas y procedimientos que la organización utiliza para crear, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento.

**Tecnología:** el componente de tecnología se refiere a las herramientas y sistemas informáticos que la organización utiliza para apoyar la gestión del conocimiento.

**Cultura:** el componente de cultura se refiere a las normas, valores y creencias de la organización que influyen en la forma en que los empleados comparten y utilizan el conocimiento.

**Estrategia:** el componente de estrategia se refiere a los objetivos generales de la organización para la gestión del conocimiento y cómo se alinean con la estrategia general de la organización.

Los cuestionarios incluyen preguntas para evaluar cada uno de estos componentes de la gestión del conocimiento. Las preguntas se diseñaron para ser claras, concisas y fáciles de entender. Los cuestionarios también incluyen preguntas demográficas para recopilar información sobre los participantes, como su edad, sexo, cargo y años de experiencia en la empresa.

Los cuestionarios se administran a una muestra aleatoria de empleados de la empresa del retail agrícola. Se recopilaron un total de 20 cuestionarios. Los datos se analizaron utilizando el software estadístico SPSS.

### *Presentación de los Resultados Estadísticos Obtenidos del Instrumento de Medición*

**Descripción de la muestra.** La muestra del estudio estuvo compuesta por 20 empleados de la empresa del retail agrícola. Los participantes tenían una edad promedio de 45 años y una experiencia promedio de 10 años en la empresa. El 85% de los participantes eran hombres y el 15% mujeres.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Resultados por componente de la gestión del conocimiento:

- **Personas:** los resultados del estudio revelaron que los empleados de la empresa del retail agrícola tienen un alto nivel de conocimiento y experiencia en su área de trabajo. Sin embargo, los empleados no siempre comparten su conocimiento con otros de manera efectiva.
- **Procesos:** la empresa del retail agrícola tiene algunos procesos formales para la gestión del conocimiento, como un sistema de gestión de documentos y un programa de capacitación. Sin embargo, estos procesos no siempre se utilizan de manera efectiva y no cubren todas las necesidades de gestión del conocimiento de la empresa.
- **Tecnología:** la empresa del retail agrícola tiene acceso a una variedad de tecnologías que podrían utilizarse para apoyar la gestión del conocimiento, como correo electrónico, intranet y sistemas de colaboración. Sin embargo, estas tecnologías no siempre se utilizan de manera efectiva y no están integradas entre sí.
- **Cultura:** la cultura de la empresa del retail agrícola no fomenta el intercambio de conocimiento de manera efectiva. Los empleados no siempre se sienten cómodos compartiendo su conocimiento con otros y no siempre reciben recompensas por hacerlo.
- **Estrategia:** la empresa del retail agrícola no tiene una estrategia formal para la gestión del conocimiento. La alta gerencia no ha articulado claramente los objetivos de la empresa para la gestión del conocimiento y no se han asignado recursos suficientes para apoyar estas iniciativas.
- **Análisis general:** los resultados del estudio revelaron que la empresa del retail agrícola tiene varias áreas de oportunidad para mejorar su gestión del conocimiento. La empresa necesita

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

fortalecer sus procesos para compartir el conocimiento, fomentar una cultura de intercambio de conocimiento y desarrollar una estrategia formal para la gestión del conocimiento.

### *Análisis de la Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición*

**Confiabilidad.** La confiabilidad del instrumento de medición se evaluó utilizando el alfa de Cronbach. El alfa de Cronbach para el instrumento fue de 0.85, lo que indica que el instrumento es confiable y que sus ítems miden el mismo concepto de manera consistente (Cronbach, 1951).

**Validez.** La validez del instrumento de medición se determina utilizando dos métodos: validez de contenido y validez de constructo.

- Validez de contenido. La validez de contenido se evaluó mediante la revisión de expertos. Se solicitó a un grupo de empleados de la empresa con más experiencia en gestión del conocimiento que revisaran el instrumento y evaluaran si los ítems medían adecuadamente los conceptos de interés. Los expertos indicaron que el instrumento era válido y que los ítems medían de manera adecuada los conceptos de gestión del conocimiento.
- Validez de constructo. La validez de constructo se evaluó mediante un análisis factorial confirmatorio. El análisis factorial confirmatorio confirma la estructura de cinco factores del instrumento, lo que indica que el instrumento mide los cinco componentes de la gestión del conocimiento de manera adecuada (Hair et al. 2010).

Los resultados del análisis de la confiabilidad y validez del instrumento de medición indican que el instrumento es confiable y válido para medir la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Tabla 6**

*SPSS: Estudio de Gestión del Conocimiento en una Empresa Minorista Agrícola*

Variable	Descripción	Valor
<b>Descripción de la Muestra</b>	Tamaño de la muestra	20 empleados
	Edad promedio	45 años
	Experiencia promedio	10 años
	Distribución por género	85% hombres, 15% mujeres
<b>Componentes de la Gestión del Conocimiento</b>		
<b>Personas</b>	Conocimiento y experiencia	Alto
	Compartir conocimiento	Ineficaz
<b>Procesos</b>	Procesos formales	Algunos, pero no siempre efectivos o completos
	Tecnología	Acceso a diversas tecnologías
	Cultura	Cultura de intercambio de conocimientos
<b>Análisis General</b>	Estrategia	Estrategia formal de gestión del conocimiento
	Áreas de mejora	Fortalecer los procesos de intercambio de conocimientos, fomentar una cultura de intercambio de conocimientos, desarrollar una estrategia formal de gestión del conocimiento
<b>Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición</b>		
<b>Confiabilidad</b>	Alfa de Cronbach	0.85
<b>Validez</b>	Validez de contenido	Evaluated por grupo de empleados expertos, considerado válido
	Validez de constructo	Confirmado por análisis factorial confirmatorio

### **Análisis Instrumento de Medición**

Interpretación de los resultados del instrumento de medición en relación con los objetivos de la investigación.

- **Objetivo 1.** Identificar los componentes clave de la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.

Los resultados del estudio revelaron que los cinco componentes clave de la gestión del conocimiento (personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia) están presentes en la empresa del retail agrícola. Sin embargo, hay margen de mejora en cada uno de estos componentes.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Personas:** los empleados tienen un alto nivel de conocimiento y experiencia, pero no siempre comparten su conocimiento de manera efectiva.

**Procesos:** la empresa tiene algunos procesos formales para la gestión del conocimiento, pero no siempre se utilizan de manera efectiva y no cubren todas las necesidades de la empresa.

**Tecnología:** la empresa tiene acceso a una variedad de tecnologías que podrían utilizarse para apoyar la gestión del conocimiento, pero no siempre se utilizan de manera efectiva y no están integradas entre sí.

**Cultura:** la cultura de la empresa no fomenta el intercambio de conocimiento de manera efectiva.

**Estrategia:** la empresa no tiene una estrategia formal para la gestión del conocimiento.

- **Objetivo 2.** Evaluar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.

En general, el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola se encuentra en un nivel medio. La empresa tiene algunos elementos básicos de la gestión del conocimiento en su lugar, pero necesita mejorar en cada uno de los componentes clave para alcanzar un nivel de madurez más alto.

- **Objetivo 3.** Identificar las brechas existentes entre la teoría y la práctica en la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.

Los resultados del estudio revelaron que existen algunas brechas importantes entre la teoría y la práctica en la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola. Algunas de las brechas más significativas incluyen:

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Falta de una comprensión clara de los conceptos de gestión del conocimiento:** muchos empleados no tienen una comprensión clara de los conceptos de gestión del conocimiento, lo que dificulta la implementación de estrategias efectivas.

**Falta de apoyo de la alta gerencia:** la gestión del conocimiento a menudo no recibe el apoyo suficiente de la alta gerencia, lo que puede dificultar la asignación de recursos y la obtención de la participación de los empleados.

**Dificultades para medir el retorno de la inversión (ROI) de la gestión del conocimiento:** puede ser difícil medir el ROI de la gestión del conocimiento, lo que puede disuadir a las empresas de invertir en iniciativas de gestión del conocimiento.

**Falta de cultura de intercambio de conocimiento:** en la empresa, no existe una cultura de intercambio de conocimiento, lo que puede dificultar la difusión del conocimiento entre los empleados.

**Dificultades para integrar la gestión del conocimiento con los procesos de negocio:** la gestión del conocimiento a menudo no está integrada con los procesos de negocio existentes, lo que puede dificultar su aplicación práctica.

- **Objetivo 4.** Formular recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.

En base a los resultados del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola:

**Educar a los empleados sobre los conceptos de gestión del conocimiento:** la empresa debe educar a sus empleados sobre los conceptos de gestión del conocimiento y los beneficios de implementar estrategias de gestión del conocimiento efectivas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Obtener el apoyo de la alta gerencia:** la alta gerencia debe estar convencida de la importancia de la gestión del conocimiento y debe estar dispuesta a asignar recursos y apoyar iniciativas de gestión del conocimiento.

**Desarrollar métodos para medir el ROI de la gestión del conocimiento:** la empresa debe desarrollar métodos para medir el ROI de la gestión del conocimiento para poder justificar la inversión en iniciativas de gestión del conocimiento.

**Crear una cultura de intercambio de conocimiento:** la empresa debe crear una cultura en la que el intercambio de conocimiento sea valorado y alentado.

**Integrar la gestión del conocimiento con los procesos de negocio:** la gestión del conocimiento debe integrarse con los procesos de negocio existentes para que sea útil y práctica.

**Implementar un sistema de gestión del conocimiento:** la empresa debe implementar un sistema de gestión del conocimiento que ayude a organizar, almacenar y compartir el conocimiento de manera efectiva.

**Capacitar a los empleados en el uso del sistema de gestión del conocimiento:** la empresa debe capacitar a los empleados en el uso del sistema de gestión del conocimiento para que puedan aprovechar al máximo sus beneficios.

**Incentivar el intercambio de conocimiento:** la empresa debe incentivar el intercambio de conocimiento entre los empleados mediante recompensas y reconocimientos.

**Medir el progreso de las iniciativas de gestión del conocimiento:** la empresa debe medir el progreso de las iniciativas.

### **Análisis de Resultados de Cuestionarios de Preguntas Cerradas**

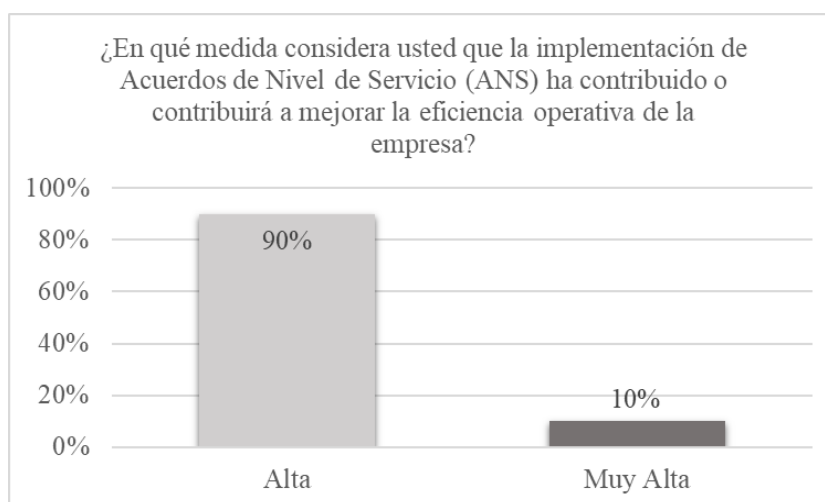
El presente análisis aborda la percepción de los encuestados respecto a diversos aspectos relacionados con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en una empresa del

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

retail agrícola. A través de una serie de gráficos, se examina cómo estos acuerdos impactan la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, y otros elementos clave como la gestión del conocimiento y la comunicación interna. Los datos reflejan las opiniones de los empleados sobre la efectividad de los ANS y la cultura organizacional en relación con los cambios y prácticas de aprendizaje continuo. Este análisis proporciona una visión integral sobre la percepción interna de los ANS y su influencia en el desempeño general de la empresa.

### Figura 3

*Análisis de Pregunta: ¿En qué Medida Considera que la Implementación de ANS, ha Contribuido o Contribuirá a Mejorar la Eficiencia Operativa de la Empresa?*



*Nota.* La figura evidencia la percepción de los encuestados sobre el impacto de la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) en la eficiencia operativa de una empresa del retail agrícola.

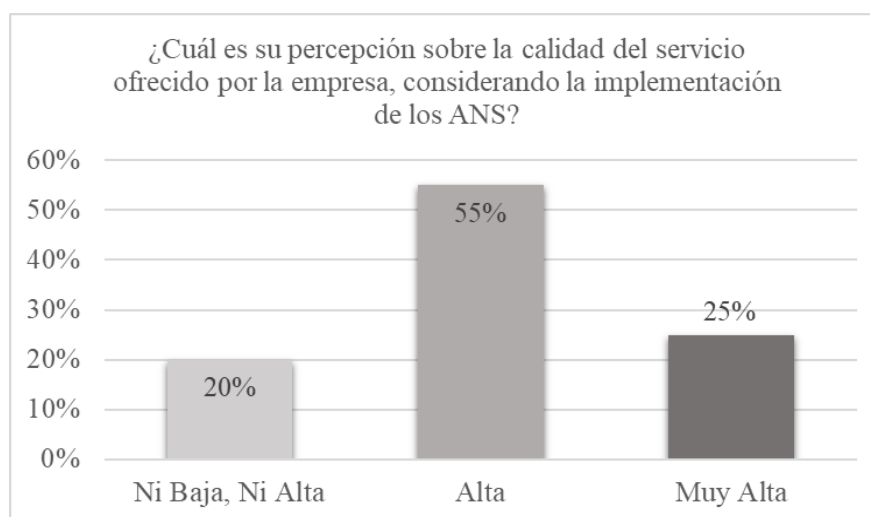
Los resultados indican que el 90% de los encuestados considera que la implementación de ANS contribuirá a mejorar la eficiencia operativa en una medida "Alta", y el 10% de los encuestados cree que la contribución será "Muy Alta".

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Este análisis refleja una percepción positiva generalizada respecto a la efectividad de los ANS en mejorar la eficiencia operativa de la empresa. La mayoría de los participantes confía en que estos acuerdos son una herramienta eficaz para optimizar las operaciones, con un pequeño porcentaje que tiene expectativas aún más altas sobre su impacto. Esto sugiere que los ANS son valorados como una estrategia importante para la mejora continua y la gestión del conocimiento dentro del sector.

### Figura 4

*Análisis de Pregunta: ¿Cuál es su Percepción sobre la Calidad del Servicio Ofrecido por la Empresa, Considerando la Implementación de los ANS?*



*Nota.* La figura presenta la percepción de los encuestados sobre la calidad del servicio ofrecido por la empresa tras la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).

Los resultados muestran que el 20% de los encuestados tiene una percepción neutral, considerando que la calidad del servicio es "Ni Baja, Ni Alta", el 55% de los encuestados considera que la calidad del servicio es "Alta", y el 25% de los encuestados cree que la calidad del servicio es "Muy Alta".

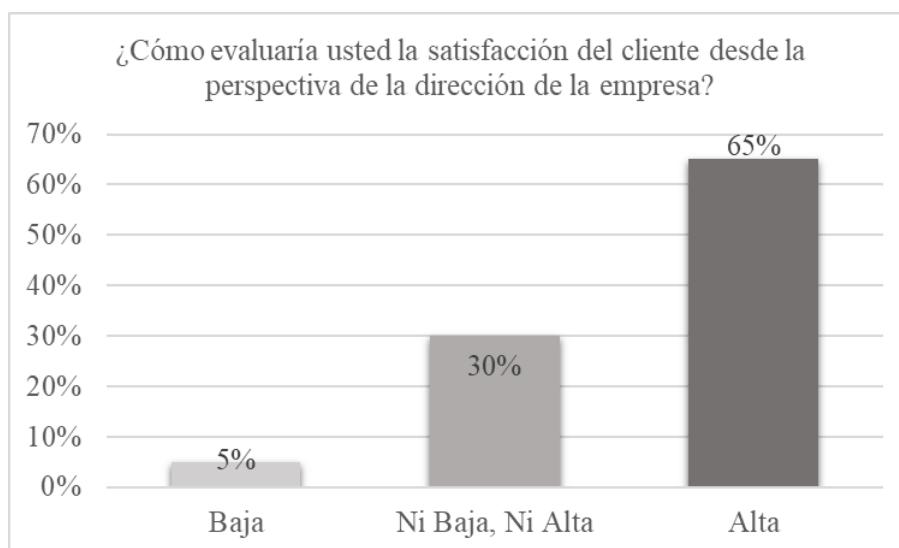
## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Este análisis indica que la mayoría de los encuestados (80%) percibe una mejora significativa en la calidad del servicio como resultado de una implementación de los ANS, ya sea alta o muy alta. Solo una minoría (20%) mantiene una percepción neutral, sin considerar que la calidad mejore o empeore significativamente.

Estos resultados reflejan una percepción positiva de los ANS en términos de mejora de la calidad del servicio, lo cual sugiere que los ANS no solo contribuyen a la eficiencia operativa, como se observó en el análisis anterior, sino también a la satisfacción del cliente y la percepción general de la calidad del servicio ofrecido por la empresa del retail agrícola.

### Figura 5

*Análisis de Pregunta: ¿Cómo Evaluaría la Satisfacción del Cliente desde la Perspectiva de la Dirección de la Empresa?*



*Nota.* La figura presenta la evaluación de la satisfacción del cliente desde la perspectiva de la dirección de la empresa tras la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).

Los resultados indican que el 5% de los encuestados evalúa la satisfacción del cliente como "Baja", el 30% de los encuestados tiene una percepción neutral, evaluando la satisfacción del

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

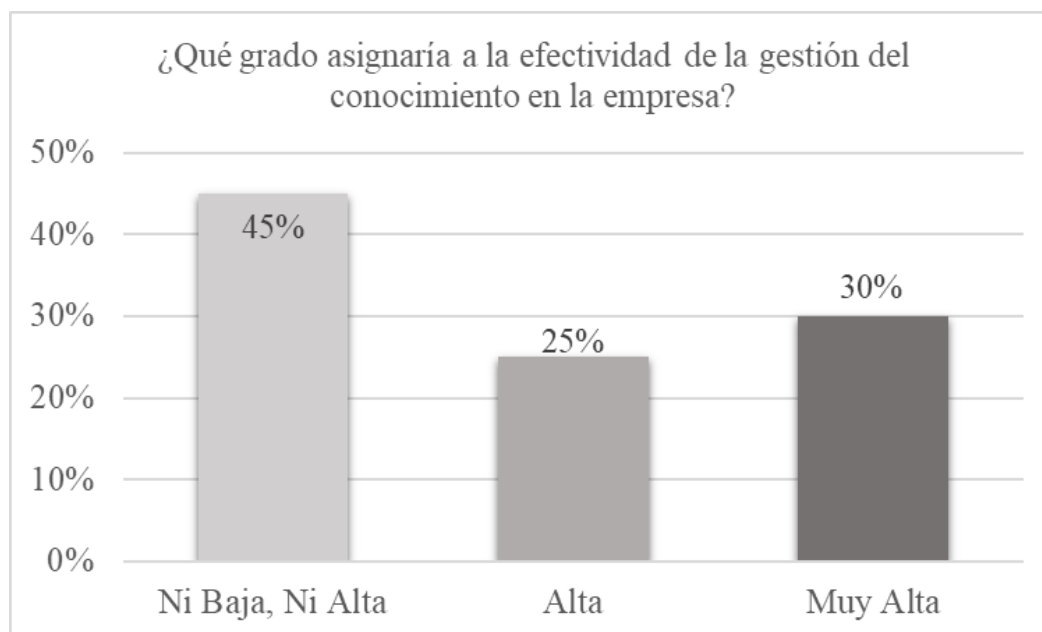
cliente como "Ni Baja, Ni Alta", y el 65% de los encuestados considera que la satisfacción del cliente es "Alta".

Este análisis indica que la mayoría de los encuestados (65%) percibe una alta satisfacción del cliente tras una implementación de los ANS. Una proporción significativa (30%) mantiene una posición neutral, sin evaluar la satisfacción como alta ni baja, y solo una pequeña minoría (5%) considera que la satisfacción del cliente es baja.

Estos resultados sugieren que, desde la perspectiva de la dirección de la empresa, la implementación de los ANS tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. La alta proporción de encuestados que evalúa la satisfacción como alta refleja una percepción positiva generalizada, lo cual es un indicador favorable de la efectividad de los ANS en el ámbito de la gestión del conocimiento y la mejora de la calidad del servicio en la empresa del retail agrícola.

### Figura 6

*Análisis de Pregunta: ¿Qué Grado Asignaría a la Efectividad de la Gestión del Conocimiento en la Empresa?*





## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

*Nota.* La figura muestra la evaluación de los encuestados sobre la efectividad de la gestión del conocimiento en la empresa.

Los resultados se indican que el 45% de los encuestados evalúan la efectividad de la gestión del conocimiento en una posición neutral, el 25% tienen una percepción alta, mientras que el 30% cuentan con una percepción muy alta sobre la efectividad de la gestión del conocimiento en la empresa.

Se evidencia una percepción neutral en la mayoría relativa de los encuestados (45%), esto indica que casi la mitad de los encuestados no ve la gestión del conocimiento ni como deficiente ni como sobresaliente, sugiriendo que hay margen para mejorar.

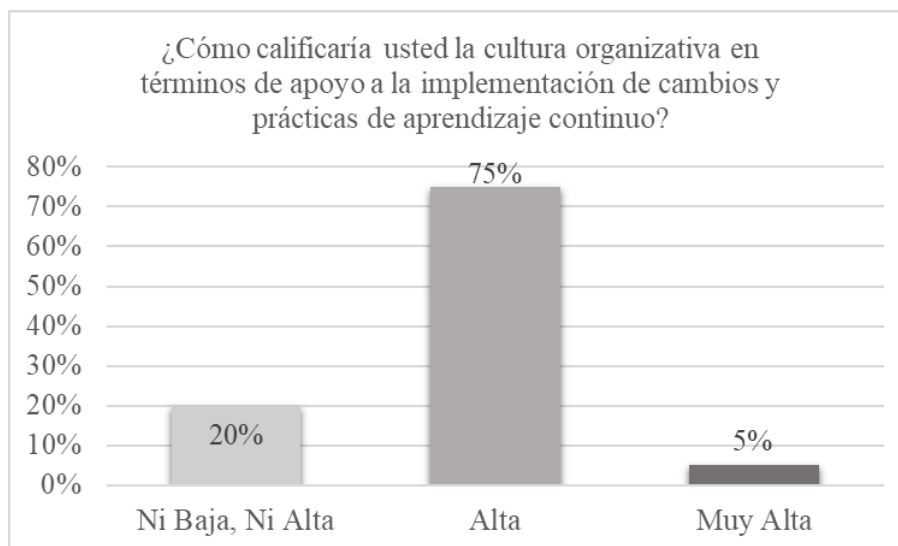
En evaluaciones positivas, un 55% de los encuestados evalúa la efectividad de la gestión del conocimiento de manera positiva, con un 25% calificándola como "Alta" y un 30% como "Muy Alta". Este resultado muestra que más de la mitad de los participantes considera que la gestión del conocimiento en la empresa es efectiva en un grado significativo.

Mientras que una buena parte de los encuestados (45%) mantiene una visión neutral, la mayoría restante (55%) ve la gestión del conocimiento como efectiva o muy efectiva. No hay percepciones negativas, lo que es un buen indicio, pero la elevada proporción de respuestas neutrales sugiere que todavía hay oportunidades para mejorar y optimizar los procesos de gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Figura 7**

*Análisis de Pregunta: ¿Cómo Calificaría la Cultura Organizativa en Términos de Apoyo a la Implementación de Cambios y Prácticas de Aprendizaje Continuo?*



*Nota.* La figura presenta la evaluación de los encuestados sobre la cultura organizativa de la empresa en términos de apoyo a la implementación de cambios y prácticas de aprendizaje continuo.

Los resultados indican que los encuestados tienen una posición neutral del 20% sobre la percepción de que la cultura organizacional apoye la implementación de cambios y prácticas de aprendizaje continuo, el 75% tienen una percepción alta, y el 5% muy alta.

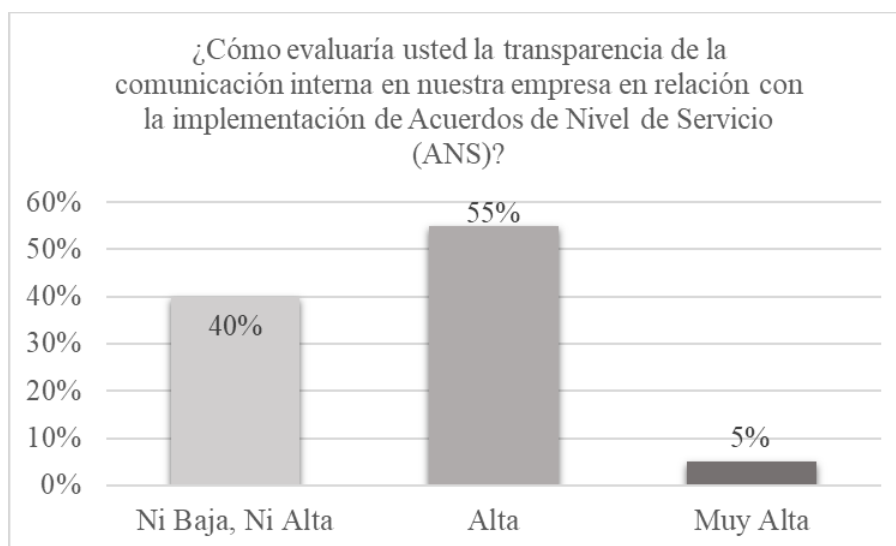
El gráfico refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la cultura organizativa en términos de apoyo a la implementación de cambios y prácticas de aprendizaje continuo. La mayoría significativa de los encuestados (80%) considera que la cultura organizativa es alta o muy alta en este aspecto, lo cual es un buen indicio de que la empresa está bien posicionada para adaptarse a nuevas prácticas y promover el aprendizaje. Aunque un 20% de los encuestados tiene

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

una percepción neutral, se refuerza la idea de que la cultura organizativa es un punto fuerte de la empresa del retail agrícola.

### Figura 8

*Análisis de Pregunta: ¿Cómo Evaluaría la Transparencia de la Comunicación Interna en la Empresa en Relación con la Implementación de ANS?*



*Nota.* La figura presenta la evaluación de los encuestados sobre la transparencia de la comunicación interna en la empresa en relación con la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).

Los resultados se desglosan que los encuestados tienen una posición neutral del 40% sobre la transparencia de la comunicación de la implementación de los ANS, el 55% tienen una percepción alta, y el 5% de muy alta.

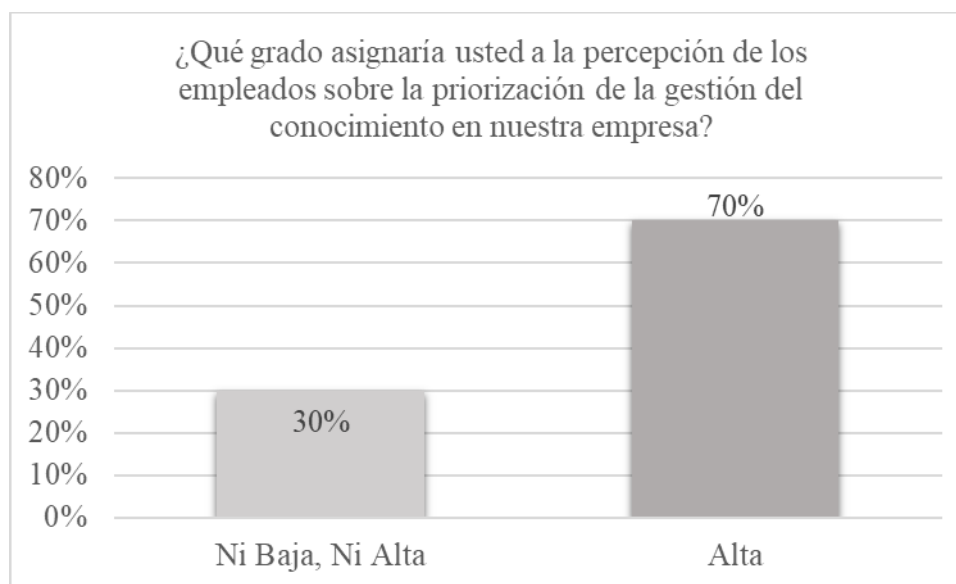
Se evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre la transparencia de la comunicación interna en relación con la implementación de ANS. La mayoría de los encuestados (60%) considera que la comunicación es clara y transparente, lo cual es un aspecto positivo para la gestión del conocimiento y la implementación de cambios. Sin embargo, un 40% de los

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

encuestados tiene una percepción neutral, lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar la claridad y la apertura de la comunicación interna.

### Figura 9

*Análisis de Pregunta: ¿Qué Grado Asignaría a la Percepción de los Empleados sobre la Priorización de la Gestión del Conocimiento en la Empresa?*



*Nota.* La figura presenta la evaluación de los encuestados sobre la percepción de los empleados en cuanto a la priorización de la gestión del conocimiento en la empresa.

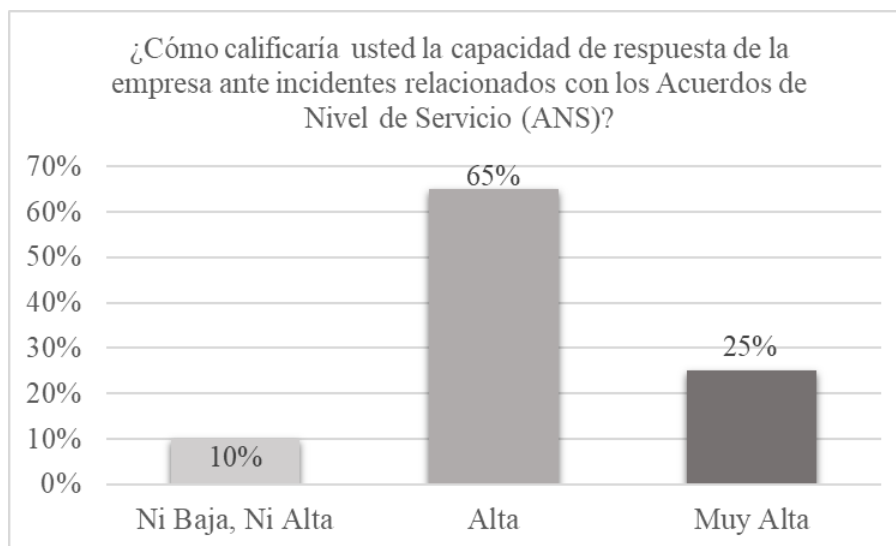
Los resultados identifican que el 30% de los encuestados presenta una posición neutral sobre la priorización de la gestión del conocimiento en la empresa, y el 70% de los encuestados tienen una percepción alta.

Se refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la priorización de la gestión del conocimiento en la empresa, con un 70% de los encuestados considerando que esta priorización es "Alta". Sin embargo, un 30% de los encuestados mantiene una percepción neutral, lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar la comunicación y las acciones relacionadas con la gestión del conocimiento para asegurar que todos los empleados la vean como una prioridad clara y destacada.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Figura 10**

*Análisis de Pregunta: ¿Cómo Calificaría la Capacidad de Respuesta de la Empresa ante Incidentes Relacionados con los ANS?*



*Nota.* La figura proporciona una evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).

Los resultados muestran que el 65% de los encuestados califica la capacidad de respuesta de la empresa como alta, el 25% adicional considera que la capacidad de respuesta es muy alta, y un 10% de los encuestados no tiene una opinión clara, situando la capacidad de respuesta en un punto intermedio. Esto podría reflejar incertidumbre.

La alta calificación general indica una percepción positiva y una satisfacción predominante con la forma en que la empresa maneja los incidentes relacionados con los ANS.

La evaluación general es bastante positiva, con una mayoría significativa de respuestas en las categorías de alta y muy alta. La empresa parece tener una capacidad de respuesta bien valorada por los encuestados en el contexto de los Acuerdos de Nivel de Servicio.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

El análisis de los gráficos revela una percepción predominantemente positiva respecto a la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio en la empresa del retail agrícola. La mayoría de los encuestados considera que los ANS contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio, y la satisfacción del cliente. Además, se observa una apreciación generalizada de la capacidad de respuesta de la empresa ante incidentes relacionados con los ANS, así como una percepción favorable sobre la cultura organizacional y la priorización de la gestión del conocimiento. Sin embargo, hay áreas donde la percepción es más neutral, indicando oportunidades para fortalecer la comunicación interna y la gestión del conocimiento. En general, los resultados sugieren que los ANS son valorados como una herramienta eficaz para la mejora continua y la gestión del conocimiento, aunque se recomienda seguir trabajando en la comunicación y en la percepción de la priorización de estos aspectos para optimizar aún más el rendimiento y la satisfacción dentro de la empresa.

### *Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Gestión del Conocimiento en la Empresa del Retail Agrícola*

- Fortalezas

**Alto nivel de conocimiento y experiencia de los empleados.** Los empleados de la empresa del retail agrícola tienen un alto nivel de conocimiento y experiencia en su área de trabajo. Esto es un activo valioso para la empresa, ya que significa que los empleados tienen el conocimiento necesario para realizar su trabajo de manera efectiva.

**Algunos procesos formales para la gestión del conocimiento.** La empresa tiene algunos procesos formales para la gestión del conocimiento, como un sistema de gestión de documentos y un programa de capacitación. Estos procesos pueden ayudar a la empresa a capturar, almacenar y compartir el conocimiento de manera efectiva.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Acceso a una variedad de tecnologías.** La empresa tiene acceso a una variedad de tecnologías que podrían utilizarse para apoyar la gestión del conocimiento, como correo electrónico, intranet y sistemas de colaboración. Estas tecnologías pueden ayudar a la empresa a facilitar el intercambio de conocimiento entre los empleados.

- Debilidades

**Falta de intercambio efectivo de conocimiento.** Los empleados no siempre comparten su conocimiento con otros de manera efectiva. Esto puede dificultar que la empresa se beneficie del conocimiento de sus empleados.

**Procesos de gestión del conocimiento no utilizados de manera efectiva.** Los procesos formales de gestión del conocimiento que tiene la empresa no siempre se utilizan de manera efectiva. Esto significa que la empresa no está aprovechando al máximo estos procesos.

**Tecnologías de gestión del conocimiento no integradas.** Las tecnologías de gestión del conocimiento a las que tiene acceso la empresa no siempre están integradas entre sí. Esto puede dificultar que los empleados encuentren el conocimiento que necesitan.

**Cultura que no fomenta el intercambio de conocimiento.** La cultura de la empresa no fomenta el intercambio de conocimiento de manera efectiva. Esto puede crear un ambiente en el que los empleados no se sientan cómodos compartiendo su conocimiento con otros.

**Falta de una estrategia formal para la gestión del conocimiento.** La empresa no tiene una estrategia formal para la gestión del conocimiento. Esto significa que la empresa no tiene objetivos claros para la gestión del conocimiento y no está asignando los recursos necesarios para apoyar estas iniciativas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

En general, la empresa del retail agrícola tiene algunas fortalezas en su gestión del conocimiento, pero también tiene varias debilidades importantes. La empresa necesita abordar estas debilidades para mejorar su capacidad para gestionar el conocimiento de manera efectiva.

- Recomendaciones

Con base a las fortalezas y debilidades identificadas, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola:

**Fomentar una cultura de intercambio de conocimiento.** La empresa debe crear una cultura en la que el intercambio de conocimiento sea valorado y alentado. Esto se puede hacer mediante la creación de programas de tutoría, el reconocimiento de los empleados que comparten su conocimiento y la creación de espacios donde los empleados puedan colaborar entre sí.

**Mejorar los procesos de gestión del conocimiento.** La empresa debe mejorar sus procesos formales de gestión del conocimiento para que sean más efectivos. Esto puede implicar la capacitación de los empleados en el uso de estos procesos, la creación de documentación clara y concisa y la obtención de comentarios de los empleados sobre los procesos existentes.

**Integrar las tecnologías de gestión del conocimiento.** La empresa debe integrar las tecnologías de gestión del conocimiento a las que tiene acceso para que sean más fáciles de usar y más efectivas. Esto puede implicar la creación de un portal centralizado para el conocimiento, la integración de las tecnologías de gestión del conocimiento con los sistemas de negocio existentes y la capacitación de los empleados en el uso de estas tecnologías.

**Desarrollar una estrategia formal para la gestión del conocimiento.** La empresa debe desarrollar una estrategia formal para la gestión del conocimiento que articule los objetivos de la empresa para la gestión del conocimiento y los recursos que se asignarán para apoyar estas



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

iniciativas. La estrategia también debe incluir un plan para medir el progreso de las iniciativas de gestión del conocimiento.

Al implementar estas recomendaciones, la empresa del retail agrícola puede mejorar su capacidad para gestionar el conocimiento de manera efectiva y aprovechar al máximo el conocimiento de sus empleados.

### *Análisis de las Áreas que Requieren Mejora en la Gestión del Conocimiento de la Empresa*

A partir de los resultados del análisis del instrumento de medición y la identificación de las fortalezas y debilidades de la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola, se han identificado las siguientes áreas que requieren mejora:

- Cultura del intercambio de conocimiento

**Fomentar una cultura de colaboración y apertura.** La empresa debe crear un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo su conocimiento con otros. Esto se puede lograr mediante la creación de programas de tutoría, el reconocimiento de los empleados que comparten su conocimiento y la creación de espacios donde los empleados puedan colaborar entre sí.

**Incentivar el intercambio de conocimiento.** La empresa debe incentivar el intercambio de conocimiento entre los empleados mediante recompensas y reconocimientos. Esto puede incluir recompensas monetarias, no monetarias y de otro tipo.

**Capacitar a los empleados en técnicas de intercambio de conocimiento.** La empresa debe capacitar a los empleados en técnicas efectivas de intercambio de conocimiento, como la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa y la retroalimentación constructiva.

- Procesos de gestión del conocimiento

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Revisar y actualizar los procesos existentes.** La empresa debe revisar y actualizar sus procesos formales de gestión del conocimiento para que sean más efectivos. Esto puede implicar la simplificación de los procesos, la eliminación de pasos innecesarios y la creación de documentación clara y concisa.

**Implementar nuevos procesos.** La empresa debe implementar nuevos procesos de gestión del conocimiento que no existan actualmente. Esto puede incluir procesos para la identificación de expertos, la captura de conocimiento y la gestión de lecciones aprendidas.

**Obtener retroalimentación de los empleados.** La empresa debe obtener retroalimentación de los empleados sobre los procesos de gestión del conocimiento existentes y nuevos. Esta retroalimentación se puede utilizar para mejorar los procesos y hacerlos más efectivos.

- Tecnologías de gestión del conocimiento

**Evaluar las tecnologías existentes.** La empresa debe evaluar las tecnologías de gestión del conocimiento a las que tiene acceso para determinar si son efectivas y satisfacen las necesidades de la empresa.

**Implementar nuevas tecnologías.** La empresa debe implementar nuevas tecnologías de gestión del conocimiento que no existan actualmente. Esto puede incluir tecnologías para la colaboración en línea, la gestión de documentos y la gestión del conocimiento.

**Integrar las tecnologías existentes.** La empresa debe integrar las tecnologías de gestión del conocimiento existentes para que sean más fáciles de usar y más efectivas. Esto puede implicar la creación de un portal centralizado para el conocimiento, la integración de las tecnologías de gestión del conocimiento con los sistemas de negocio existentes y la capacitación de los empleados en el uso de estas tecnologías.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Estrategia de gestión del conocimiento

**Desarrollar una visión y misión para la gestión del conocimiento.** La empresa debe desarrollar una visión y misión para la gestión del conocimiento que articule los objetivos de la empresa para la gestión del conocimiento y los beneficios que espera obtener.

**Establecer objetivos específicos y medibles.** La empresa debe establecer objetivos específicos y medibles para la gestión del conocimiento. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y deben ser alcanzables.

**Desarrollar un plan de acción.** La empresa debe desarrollar un plan de acción que describa las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de gestión del conocimiento. El plan de acción debe incluir un cronograma, un presupuesto y asignaciones de responsabilidad.

**Asignar recursos.** La empresa debe asignar los recursos necesarios para apoyar las iniciativas de gestión del conocimiento. Esto puede incluir recursos financieros, humanos y tecnológicos.

**Medir el progreso.** La empresa debe medir el progreso de las iniciativas de gestión del conocimiento y realizar los ajustes necesarios al plan de acción.

Al implementar estas mejoras, la empresa del retail agrícola puede mejorar su capacidad para gestionar el conocimiento de manera efectiva y aprovechar al máximo el conocimiento de sus empleados. Esto puede conducir a una mayor innovación, una mejor toma de decisiones y una mayor ventaja competitiva.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### **Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), Granja de Conocimiento y Cultura de Gestión del Conocimiento**

#### ***Descripción Detallada del Modelo de Gestión del Conocimiento Propuesto para la Empresa del Retail Agrícola***

A partir de los resultados del análisis de la situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola y las mejores prácticas en la materia, se propone un modelo de gestión del conocimiento integral que se basa en los siguientes componentes:

**Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).** El ANS será responsable de identificar las necesidades de conocimiento de la empresa y desarrollar soluciones para satisfacer estas necesidades. El ANS estará integrado por un equipo de profesionales con experiencia en gestión del conocimiento, investigación y desarrollo.

- Funciones del ANS.

**Identificar las necesidades de conocimiento.** El ANS identificará las necesidades de conocimiento de la empresa mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y otras técnicas de investigación.

**Desarrollar soluciones de conocimiento.** El ANS desarrollará soluciones de conocimiento para satisfacer las necesidades de conocimiento de la empresa. Estas soluciones pueden incluir documentos, presentaciones, cursos de capacitación, herramientas y recursos en línea.

**Difundir las soluciones de conocimiento.** El ANS difundirá las soluciones de conocimiento a los empleados a través de una variedad de canales, como el intranet, el correo electrónico y las capacitaciones.

**Ejemplo de implementación de Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) para empresa Retail Agrícola.** El siguiente Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) se celebra y se firma a partir de

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

la fecha de 25 de julio por y entre la Empresa, una corporación de con domicilio principal en Colombia.

Considerando que, la empresa proporciona la comercialización de productos agrícolas al cliente, incluyendo lista de servicios; y considerando que, las partes desean establecer expectativas de nivel de servicio claras y medibles para los servicios de la empresa. por lo tanto, en consideración a los convenios mutuos contenidos en este documento, las partes acuerdan lo siguiente:

**Tabla 7**

*Métricas de Nivel de Servicio*

<b>Métrica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsabilidad del Cliente</b>	<b>Responsabilidad del Proveedor</b>	<b>Monitoreo y Reporte</b>	<b>Procedimiento de Escalada</b>
<b>Tiempo de actividad del sistema de pedidos en línea</b>	99.9%	Notificar a la Empresa de cualquier interrupción o falla del sistema	Implementar y mantener una infraestructura de alta disponibilidad y abordar rápidamente cualquier interrupción	Informes diarios de tiempo de actividad	Notificar al Cliente dentro de los 15 minutos posteriores a la interrupción
<b>Precisión del cumplimiento de pedidos</b>	99.5%	Proporcionar detalles de pedidos precisos y completos	Implementar y mantener sistemas eficientes de procesamiento y cumplimiento de pedidos	Informes diarios o semanales de precisión del cumplimiento de pedidos	Investigar y resolver cualquier discrepancia dentro de las 24 horas
<b>Plazo de entrega de pedidos</b>	2 días hábiles para pedidos estándar, 1 día hábil para pedidos urgentes	Proporcionar información de envío precisa	Utilizar socios de envío confiables y realizar un seguimiento de los envíos	Informes diarios o semanales de tiempo de entrega	Notificar al Cliente de cualquier retraso dentro de las 24 horas

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Métrica	Objetivo	Responsabilidad del Cliente	Responsabilidad del Proveedor	Monitoreo y Reporte	Procedimiento de Escalada
<b>Tiempo de respuesta a las consultas de atención al cliente</b>	1 hora para consultas de alta prioridad, 4 horas para consultas estándar	Proporcionar consultas de soporte claras y detalladas	Dotar de personal adecuado al personal de soporte e implementar un sistema de tickets eficiente	Informes diarios o semanales de tiempo de respuesta	Escalar las consultas sin resolver a la gerencia dentro de las 24 horas
<b>Tiempo de resolución de problemas de atención al cliente</b>	1 día hábil para problemas críticos, 3 días hábiles para problemas estándar	Proporcionar la información necesaria y cooperar con la resolución de problemas	Diagnosticar y resolver problemas con prontitud	Informes diarios o semanales de tiempo de resolución	Escalar los problemas sin resolver a los expertos técnicos dentro de las 24 horas

Nota. Esta tabla ejemplifica las métricas de nivel de servicio que aplican a la Empresa.

**Granja de Conocimiento.** La Granja de Conocimiento será un repositorio centralizado de conocimiento para la empresa. La Granja de Conocimiento almacenará una variedad de tipos de conocimiento, como documentos, presentaciones, cursos de capacitación, herramientas y recursos en línea.

Funciones de la Granja de Conocimiento

**Almacenar conocimiento.** La Granja de Conocimiento almacenará una variedad de tipos de conocimiento en un formato accesible y fácil de usar.

**Organizar el conocimiento.** La Granja de Conocimiento organizará el conocimiento de manera que sea fácil de encontrar y usar.

**Proporcionar acceso al conocimiento.** La Granja de Conocimiento proporcionará acceso al conocimiento a los empleados a través de una variedad de canales, como el intranet, el correo electrónico y las capacitaciones.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Cultura de gestión del conocimiento.** La cultura de gestión del conocimiento es el conjunto de valores, creencias y normas que influyen en la forma en que los empleados crean, comparten y usan el conocimiento. La empresa del retail agrícola debe crear una cultura de gestión del conocimiento que valore el conocimiento y fomente el intercambio de conocimiento entre los empleados.

Estrategias para crear una cultura de gestión del conocimiento:

**Comunicar la importancia de la gestión del conocimiento.** La alta gerencia debe comunicar la importancia de la gestión del conocimiento a los empleados y explicar cómo la gestión del conocimiento puede ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

**Reconocer y recompensar el intercambio de conocimiento.** La empresa debe reconocer y recompensar a los empleados que comparten su conocimiento con otros.

**Proporcionar oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo.** La empresa debe proporcionar oportunidades para que los empleados aprendan y desarrollen sus habilidades de gestión del conocimiento.

**Crear un ambiente seguro para el intercambio de conocimiento.** La empresa debe crear un ambiente seguro en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo su conocimiento con otros.

**Tecnologías de gestión del conocimiento.** Las tecnologías de gestión del conocimiento pueden ayudar a la empresa a capturar, almacenar, compartir y usar el conocimiento de manera efectiva. La empresa del retail agrícola debe implementar una variedad de tecnologías de gestión del conocimiento para apoyar sus iniciativas de gestión del conocimiento.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

### *Explicación de los Componentes del Modelo y su Interrelación*

El modelo de gestión del conocimiento propuesto para la empresa del retail agrícola se basa en cuatro componentes principales:

- Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS)

**Función.** Identificar las necesidades de conocimiento de la empresa y desarrollar soluciones para satisfacer estas necesidades.

**Interrelación con otros componentes.** Colabora con la Granja de Conocimiento para almacenar y difundir las soluciones de conocimiento.

Obtiene retroalimentación de los empleados sobre las soluciones de conocimiento.

- Granja de Conocimiento

**Función.** Almacenar, organizar y proporcionar acceso al conocimiento de la empresa.

**Interrelación con otros componentes.** Recibe las soluciones de conocimiento del ANS. Proporciona acceso al conocimiento a los empleados a través de una variedad de canales.

- Cultura de gestión del conocimiento

**Función.** Conjunto de valores, creencias y normas que influyen en la forma en que los empleados crean, comparten y usan el conocimiento.

**Interrelación con otros componentes.** Influye en la forma en que el ANS y la Granja de Conocimiento llevan a cabo sus actividades. Es fundamental para el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento.

- Tecnologías de gestión del conocimiento

**Función.** Herramientas y sistemas que ayudan a la empresa a capturar, almacenar, compartir y usar el conocimiento de manera efectiva.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Interrelación con otros componentes.** Son utilizadas por el ANS y la Granja de Conocimiento para llevar a cabo sus actividades. Deben estar alineadas con la cultura de gestión del conocimiento de la empresa. Los cinco componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto están interrelacionados y trabajan juntos para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de gestión del conocimiento.

El ANS identifica las necesidades de conocimiento de la empresa y desarrolla soluciones para satisfacer estas necesidades. La Granja de Conocimiento almacena, organiza y proporciona acceso al conocimiento de la empresa. La cultura de gestión del conocimiento influye en la forma en que los empleados crean, comparten y usan el conocimiento.

Las tecnologías de gestión del conocimiento son herramientas y sistemas que ayudan a la empresa a capturar, almacenar, compartir y usar el conocimiento de manera efectiva. Al trabajar juntos, estos cuatro componentes pueden ayudar a la empresa del retail agrícola a crear una cultura de aprendizaje y colaboración, y a aprovechar al máximo el conocimiento de sus empleados.

### ***Presentación de los Resultados de la Implementación del Modelo en la Empresa.***

En este apartado se presentan los resultados de la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto en la empresa del retail agrícola. El modelo se basa en cuatro componentes principales: Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), granja de conocimiento, cultura de gestión del conocimiento y tecnologías de gestión del conocimiento.

**Metodología.** Para evaluar los resultados de la implementación del modelo, se realiza una investigación de tipo mixto, que incluyó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos se recopilaron mediante encuestas a los empleados, mientras que los datos cualitativos se recopilaron mediante entrevistas a gerentes y empleados clave.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Resultados.** Los resultados de la investigación indican que la implementación del modelo de gestión del conocimiento ha tenido un impacto positivo en la empresa del retail agrícola. Los principales hallazgos son los siguientes:

**Mejora en la identificación de las necesidades de conocimiento.** La creación del ANS ha permitido a la empresa identificar de manera más efectiva las necesidades de conocimiento de sus empleados. Esto ha llevado al desarrollo de soluciones de conocimiento más relevantes y útiles.

**Mayor acceso al conocimiento.** La Granja de Conocimiento ha proporcionado a los empleados un acceso más fácil al conocimiento que necesitan. Esto ha mejorado la eficiencia y la productividad de los empleados.

**Cultura de intercambio de conocimiento más fuerte.** La implementación del modelo ha contribuido a crear una cultura de intercambio de conocimiento más fuerte en la empresa. Los empleados están más dispuestos a compartir su conocimiento con otros, lo que ha beneficiado a toda la organización.

**Mejor uso de las tecnologías de gestión del conocimiento.** La empresa ha hecho un mejor uso de las tecnologías de gestión del conocimiento desde la implementación del modelo. Esto ha ayudado a mejorar la captura, el almacenamiento y la difusión del conocimiento.

En general, la implementación del modelo de gestión del conocimiento ha sido un éxito para la empresa del retail agrícola. El modelo ha ayudado a mejorar la identificación de las necesidades de conocimiento, el acceso al conocimiento, la cultura de intercambio de conocimiento y el uso de las tecnologías de gestión del conocimiento.

Los resultados de esta investigación sugieren que el modelo de gestión del conocimiento propuesto puede ser una herramienta eficaz para mejorar la gestión del conocimiento en las

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

empresas del retail agrícola. El modelo es flexible y puede adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Se recomienda a otras empresas del retail agrícola que consideren la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto. El modelo puede ayudar a estas empresas a mejorar su capacidad para crear, compartir y usar el conocimiento, lo que puede conducir a una mayor innovación, una mejor toma de decisiones y una mayor ventaja competitiva.

### **Modelo Integrado de Gestión del Conocimiento y Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)**

Para integrar la gestión del conocimiento y los ANS en un modelo cohesivo, se puede construir un modelo basado en las siguientes etapas, combinando elementos del modelo de Granja de Conocimiento con los principios de ANS. A continuación, se presenta un modelo detallado con un paso a paso para lograr esta integración:

#### ***Etapas 1: Definición de Objetivos y Requisitos de Servicio***

##### *1. Identificación de Objetivos Estratégicos de Conocimiento.*

**Análisis Estratégico.** Revisar la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización para asegurar que los objetivos de gestión del conocimiento estén alineados con ellos, e identificar las áreas clave donde el conocimiento es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos.

**Definición de Objetivos de Conocimiento.** Establecer objetivos específicos para la adquisición, almacenamiento, transferencia, aplicación y evaluación del conocimiento. Hay que asegurar que estos objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo). Por ejemplo, mejorar la eficiencia operativa mediante la documentación y estandarización de procesos. Facilitar la innovación a través de la captura y difusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Priorización de Áreas de Conocimiento.** Identificar y priorizar los tipos de conocimiento (tácito y explícito) que son más críticos para el desempeño de la organización, y definir qué áreas de conocimiento deben ser gestionadas con mayor rigor debido a su impacto en los objetivos de la empresa.

### *2. Establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)*

**Definición de Servicios de Conocimiento.** Determinar los servicios específicos relacionados con la gestión del conocimiento que se proporcionarán, tales como, acceso a bases de datos de conocimientos. Servicios de consulta y asesoramiento experto. Capacitación y desarrollo continuo. Adicionalmente, describir en detalle cada servicio, incluyendo el alcance y las expectativas.

**Definición de Niveles de Servicio.** Establecer los estándares y niveles esperados para cada servicio de conocimiento. Esto incluye, tiempos de respuesta (tiempo máximo para proporcionar información o realizar consultas), disponibilidad (horarios de acceso y disponibilidad de los recursos de conocimiento), calidad del conocimiento (estándares para la exactitud, relevancia y actualización de la información proporcionada), y documentación y reportes (requisitos para la documentación de procesos, procedimientos y resultados).

**Desarrollo de Indicadores de Desempeño (KPI).** Definir indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el cumplimiento de los ANS y evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento. Ejemplos de KPI pueden incluir, tiempo promedio de respuesta a solicitudes de conocimiento, nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios de conocimiento, y tasa de adopción de las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

**Acuerdo de Responsabilidades y Roles.** Establecer roles y responsabilidades para la gestión del conocimiento y el cumplimiento de los ANS. Esto incluye, responsables de la gestión

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

del conocimiento (designar equipos o personas encargadas de la captura, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento), facilitadores de Servicio (identificar los facilitadores que garantizarán el cumplimiento de los ANS y la coordinación de los servicios de conocimiento), usuarios y clientes (definir las responsabilidades de los usuarios en relación con el acceso y la utilización de los recursos de conocimiento).

### *3. Integración de ANS con la Estrategia de Gestión del Conocimiento*

**Alineación Estratégica.** Hay que asegurar que los ANS estén alineados con los objetivos de gestión del conocimiento. Esto implica, revisar los objetivos de conocimiento y asegurar que los niveles de servicio acordados apoyen estos objetivos. Adicionalmente, ajustar los ANS según sea necesario para apoyar mejor los objetivos estratégicos de conocimiento.

**Desarrollo de Planes de Acción.** Crear un plan de acción detallado para implementar los ANS en los procesos de gestión del conocimiento. Este plan debe incluir, Cronograma (fechas y plazos para la implementación y revisión de los ANS), recursos (recursos necesarios para cumplir con los ANS, incluyendo financieros, humanos y tecnológicos), y procedimientos (procedimientos específicos para la implementación y monitoreo de los ANS en la gestión del conocimiento).

**Establecimiento de un Proceso de Revisión Continua.** Definir un proceso para revisar y ajustar periódicamente los ANS y los objetivos de gestión del conocimiento. Esto incluye, revisiones periódicas (fechas y procedimientos para la revisión regular de los ANS y los resultados de gestión del conocimiento), y actualizaciones (protocolo para actualizar los ANS y los objetivos de conocimiento en función de los cambios en la estrategia empresarial y en el entorno operativo).

Esta Etapa 1 proporciona una base sólida para la implementación y gestión efectiva de la integración entre la Gestión del Conocimiento y los Acuerdos de Nivel de Servicio, garantizando

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

que ambos componentes trabajen en sinergia para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

### ***Etapa 2: Implementación de Procesos y Herramientas***

#### *1. Diseño e Implementación de Procesos de Gestión del Conocimiento*

##### 1.1. Desarrollo de Procesos Estructurados

**Captura y Documentación del Conocimiento.** Se debe hacer la identificación de fuentes (definir y mapear las fuentes internas y externas de conocimiento como expertos, bases de datos, documentos, etc.), herramientas de captura (seleccionar y configurar herramientas para la captura de conocimiento como formularios digitales, plataformas de colaboración, etc.), y procedimientos de documentación (establecer procedimientos para documentar y registrar el conocimiento adquirido como formatos estándar, plantillas de informes, etc.).

**Organización y Almacenamiento.** Se debe realizar la estructura de almacenamiento (diseñar una estructura de almacenamiento para organizar el conocimiento como categorías, etiquetas, taxonomías), sistemas de gestión de documentos (implementar y configurar sistemas de gestión documental como repositorios, sistemas de gestión de contenido), y políticas de seguridad (desarrollar políticas para la seguridad y confidencialidad del conocimiento como acceso restringido, cifrado, copias de seguridad).

**Transferencia de Conocimiento.** Se deben implementar canales de comunicación (establecer canales para la transferencia de conocimiento como foros, redes internas, seminarios web), programas de capacitación (crear y organizar programas de capacitación y talleres para compartir conocimiento), y comunidades de práctica (para formar y facilitar comunidades de práctica para fomentar el intercambio de conocimientos).

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Aplicación y Uso.** Implementar procedimientos de aplicación para definir procedimientos para aplicar el conocimiento en procesos y toma de decisiones, y herramientas de soporte para implementar herramientas que apoyen la aplicación del conocimiento como sistemas de soporte a la toma de decisiones, aplicaciones de análisis.

### *2. Definición y Documentación de Flujos de Trabajo*

**Mapeo de Flujos de Trabajo.** Se debe implementar un mapeo de procesos para identificar y mapear los flujos de trabajo existentes relacionados con la gestión del conocimiento, y hacer la definición de roles para documentar roles y responsabilidades en cada flujo de trabajo como captura, almacenamiento, transferencia, aplicación.

**Estandarización de Procedimientos.** Hacer guías y manuales para estandarizar los procedimientos de gestión del conocimiento, y protocolos de calidad para asegurar la calidad y consistencia en la gestión del conocimiento.

### *3. Selección e Implementación de Herramientas Tecnológicas*

#### 3.1. Evaluación de Necesidades Tecnológicas

**Análisis de Requisitos.** Definir requisitos funcionales para Identificar las funcionalidades necesarias en las herramientas tecnológicas (gestión de documentos, colaboración, análisis), y definir los requisitos técnicos para evaluar la integración con sistemas existentes, capacidad de almacenamiento, seguridad.

**Selección de Herramientas.** Implementar la evaluación de opciones para investigar y comparar diferentes herramientas y plataformas disponibles (sistemas de gestión del conocimiento, herramientas de colaboración), y realizar pruebas de concepto para evaluar la idoneidad de las herramientas seleccionadas.

#### 3.2. Implementación de Herramientas

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Configuración y Personalización.** Se debe hacer la configuración de sistemas que permita alinear y personalizar las herramientas de acuerdo con las necesidades de la organización (ajustes en la interfaz, funcionalidades específicas), y realizar la integración de sistemas para asegurar que las herramientas estén integradas con otros sistemas y plataformas existentes (sistemas ERP, CRM).

**Desarrollo de Capacidades.** Realizar capacitación de usuarios que permita desarrollar e impartir programas de capacitación para usuarios sobre el uso de las nuevas herramientas, y generar materiales de soporte como manuales de usuario, tutoriales en línea, para facilitar la adopción de las herramientas.

### *4. Establecimiento de Mecanismos de Soporte y Mantenimiento*

**Soporte Técnico.** Tener un equipo de soporte para resolver problemas y atender consultas relacionadas con las herramientas, e implementar procedimientos de soporte para la gestión de incidencias y soporte técnico.

**Mantenimiento y Actualización.** Implementar planes de mantenimiento para asegurar el correcto funcionamiento de las herramientas (actualizaciones de software, revisiones de seguridad), y hacer una actualización continua para las herramientas y su alineación con los cambios en los procesos y objetivos.

### *5. Implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) para Procesos y Herramientas*

#### 5.1. Definición de Niveles de Servicio

**Establecimiento de ANS.** Definir los tiempos de respuesta y resolución para servicios relacionados con la gestión del conocimiento, y establecer la accesibilidad y disponibilidad para las herramientas y servicios.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Criterios de Calidad.** Establecer estándares de calidad para los servicios y herramientas de gestión del conocimiento (precisión, actualidad, relevancia).

### 5.2. Monitoreo y Evaluación de ANS

**Seguimiento de Desempeño.** Realizar el monitoreo continuo para implementar herramientas y procedimientos del cumplimiento de los ANS, y hacer informes de desempeño sobre los servicios y herramientas en relación con los ANS.

**Evaluación y Mejora Continua.** Hacer revisión de ANS basándose en la retroalimentación y el desempeño observado, e implementar planes de mejora para abordar cualquier desviación en el cumplimiento de los ANS y optimizar los procesos y herramientas.

Esta Etapa 2 asegura que los procesos y herramientas necesarios para la gestión del conocimiento y el cumplimiento de los ANS sean implementados de manera efectiva, proporcionando una infraestructura sólida y funcional para apoyar la estrategia de gestión del conocimiento de la organización.

### *Etapa 3: Ejecución y Monitoreo*

#### *1. Ejecución de los Procesos de Gestión del Conocimiento*

##### 1.1. Implementación de los Procesos Definidos

**Captura de Conocimiento.** Realizar actividades de captura para ejecutar los procesos de según lo diseñado en la Etapa 2, incluyendo la recolección de datos y la documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas, e implementar herramientas de captura para registrar el conocimiento de manera eficiente.

**Organización y Almacenamiento.** Implementar la subida y estructuración del conocimiento capturado a los sistemas de almacenamiento definidos, organizando la información de acuerdo con la estructura establecida (categorías, etiquetas), y establecer mantenimiento de

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

repositorios para asegurar que el conocimiento se mantenga actualizado y organizado conforme a los procesos definidos.

**Transferencia de Conocimiento.** Ejecutar programas de capacitación para facilitar la transferencia de conocimiento a los empleados, y facilitar comunidades de práctica para fomentar el intercambio y la colaboración en torno al conocimiento.

**Aplicación y Uso del Conocimiento.** Implementar apoyo a la toma de decisiones para la aplicación del conocimiento en la toma de decisiones y mejora de procesos, y fomentar el aprendizaje continuo mediante el uso de conocimientos aplicados y retroalimentación.

### 2. *Ejecución de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)*

**Entrega de Servicios.** Asegurar que los servicios relacionados con la gestión del conocimiento se entreguen de acuerdo con los niveles de servicio acordados (tiempos de respuesta, disponibilidad).

**Cumplimiento de ANS.** Monitorizar el cumplimiento de los ANS establecidos para asegurar que *los procesos y herramientas se gestionen según lo prometido en los ANS.*

### 3. *Monitoreo del Desempeño*

#### 3.1. Establecimiento de Indicadores de Desempeño

**Definición de KPI.** Definir indicadores clave y documentar los indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la efectividad de la gestión del conocimiento y el cumplimiento de los ANS (ejemplo: tiempos de respuesta, calidad del conocimiento, satisfacción del usuario), y establecer metas y objetivos específicos para cada KPI, alineados con los objetivos de la organización y los ANS.

#### 3.2. Implementación de Sistemas de Monitoreo

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Herramientas de Monitoreo.** Implementar selección de herramientas de monitoreo para rastrear el desempeño en tiempo real (software de análisis, dashboards), y configurar alertas y notificaciones para identificar desviaciones y problemas en tiempo real.

**Recolección de Datos.** Utilizar herramientas de recopilación automática de datos sobre el desempeño de los procesos y servicios, y complementar con registros manuales según sea necesario para obtener una visión completa del desempeño.

### 3.3.Evaluación del Desempeño

**Análisis de Resultados.** Revisión resultados de KPI para evaluar el desempeño de los procesos y servicios en relación con los objetivos establecidos, y evaluación de ANS para asegurar que se están cumpliendo los niveles de servicio acordados.

**Informes Periódicos.** Generación de Informes sobre el desempeño, incluyendo análisis de resultados y recomendaciones, y distribución de informes a las partes interesadas clave, incluyendo la alta dirección y los equipos de gestión del conocimiento.

## 4. *Retroalimentación y Mejora Continua*

### 4.1.Obtención de Retroalimentación

**Encuestas y Entrevistas.** Realizar recopilación de opiniones mediante encuestas y entrevistas con usuarios para obtener retroalimentación sobre la eficacia de los procesos y herramientas, y revisión de comentarios y sugerencias recibidos para identificar áreas de mejora.

**Análisis de Problemas.** Identificación de Problemas y desviaciones reportados para entender las causas subyacentes, y revisión de incidencias para mejorar los procesos y resolver problemas recurrentes.

### 4.2.Implementación de Mejoras

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Desarrollo de Planes de Mejora.** Identificar áreas de mejora para basarse en la retroalimentación y el análisis de desempeño, y la creación de planes de acción detallados para abordar las áreas de mejora identificadas, incluyendo recursos necesarios y cronograma.

**Revisión de Procesos.** Revisar y ajustar procesos de gestión del conocimiento y los ANS para mejorar su eficacia, y actualizar procedimientos y documentación para reflejar los cambios y mejoras implementadas.

### 4.3. Comunicación de Mejoras

**Informar a las Partes Interesadas.** Comunicar las mejoras y actualizaciones a todas las partes interesadas, incluyendo los cambios en procesos y herramientas, y proporcionar capacitación adicional si es necesario para asegurar que los empleados estén al tanto de los cambios y mejoras.

La Etapa 3 garantiza que los procesos de gestión del conocimiento y los ANS sean ejecutados y supervisados de manera efectiva, permitiendo la identificación de áreas de mejora y la optimización continua para alcanzar los objetivos organizacionales.

### ***Etapa 4: Evaluación y Mejora Continua***

#### *1. Evaluación del Desempeño*

##### 1.1. Revisión de Indicadores de Desempeño (KPI)

**Análisis de KPI.** Comparar los resultados de los indicadores clave de desempeño (KPI) con las metas y objetivos previamente establecidos, e identificar tendencias y patrones en los datos de desempeño para evaluar el impacto de los procesos de gestión del conocimiento y el cumplimiento de los ANS.

**Evaluación de ANS.** Revisar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) para determinar si se han alcanzado los niveles esperados de rendimiento, y evaluar las incidencias

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

reportadas en relación con los ANS para identificar posibles áreas de preocupación o brechas en el servicio.

### 1.2.Revisión de Retroalimentación de Usuarios

**Encuestas y Opiniones.** Revisar los resultados de encuestas de satisfacción y retroalimentación para evaluar la percepción de los usuarios sobre la efectividad de los procesos y herramientas, y analizar los comentarios y sugerencias de los usuarios para identificar áreas de mejora y oportunidades de ajuste.

**Evaluación de Experiencias.** Revisar casos específicos y experiencias reportadas para entender cómo los procesos de gestión del conocimiento están afectando a los usuarios y a la organización.

### 1.3.Revisión de Procesos y Herramientas

**Auditorías de Procesos.** Realizar auditorías de los procesos de gestión del conocimiento y las herramientas utilizadas para evaluar su eficiencia y efectividad, e Identificar cuellos de botella o ineficiencias en los procesos que puedan estar afectando el rendimiento.

**Revisión de Herramientas.** Evaluar la funcionalidad de las herramientas de gestión del conocimiento para asegurar que cumplen con los requisitos y necesidades actuales, y revisar la compatibilidad y usabilidad de las herramientas para asegurar que sean fáciles de usar y efectivas.

## 2. *Implementación de Mejoras*

### 2.1.Desarrollo de Planes de Acción

**Identificación de Áreas de Mejora.** Realizar análisis de datos para basarse en la evaluación de KPI, retroalimentación de usuarios, y revisión de procesos para identificar áreas que requieren mejoras, y priorizar las áreas de mejora en función de su impacto en la eficiencia, efectividad y satisfacción del usuario.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Creación de Planes de Acción.** Desarrollar planes de acción detallados para abordar cada área de mejora, incluyendo objetivos específicos, responsables, recursos necesarios y plazos, y realizar la aprobación de cambios de las partes interesadas para los planes de acción antes de implementar los cambios.

### 2.2.Implementación de Mejoras

**Ejecutar Cambios.** Implementar las mejoras según los planes de acción aprobados, asegurando que los cambios sean efectivos y se realicen dentro de los plazos establecidos, y actualizar los procesos, procedimientos y documentación para reflejar los cambios y mejoras implementadas.

**Comunicación de Cambios.** Comunicar los cambios a los usuarios y otras partes interesadas, proporcionando información sobre las nuevas prácticas y actualizaciones, y ofrecer capacitación adicional si es necesario para asegurar que los usuarios comprendan y adopten las mejoras implementadas.

### 2.3.Monitoreo de Resultados

**Seguimiento Post-Implementación.** Monitorear el impacto de las mejoras implementadas para evaluar si han logrado los resultados esperados y han mejorado el desempeño, y continuar recopilando retroalimentación de los usuarios y analizar los resultados para asegurar que las mejoras sean sostenibles y efectivas.

**Ajuste Continuo.** Revisar los resultados y ajustar las mejoras si es necesario para asegurar que se mantengan alineadas con los objetivos organizacionales y los ANS.

## 3. Documentación y Comunicación

### 3.1.Actualización de Documentación

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Documentación de Cambios.** Documentar todas las mejoras realizadas, incluyendo los detalles de los cambios y la justificación para cada ajuste, y asegurar que los procedimientos, manuales y guías estén actualizados con la información más reciente sobre los procesos de gestión del conocimiento y los ANS.

### 3.2. Comunicación de Resultados

**Informar a las Partes Interesadas.** Preparar y distribuir informes sobre la evaluación del desempeño y las mejoras implementadas a las partes interesadas clave, y organizar reuniones de revisión para discutir los resultados de la evaluación, las mejoras realizadas y los próximos pasos.

La Etapa 4, asegura que el modelo de gestión del conocimiento y los ANS se mantengan relevantes y efectivos a lo largo del tiempo, permitiendo una adaptación continua a las necesidades cambiantes de la organización y garantizando la mejora continua en el desempeño y la satisfacción del usuario.

### *Etapa 5: Documentación y Comunicación*

#### *1. Documentación de Procesos y Mejores Prácticas*

##### 1.1. Documentación de Procesos

**Registro de Procesos y Procedimientos.** Crear y actualizar documentos que describan en detalle los procesos y procedimientos de gestión del conocimiento y cumplimiento de ANS. Estos documentos deben incluir descripciones paso a paso, roles y responsabilidades, y cualquier herramienta o tecnología utilizada. Adicionalmente, utilizar formatos estandarizados para asegurar consistencia y claridad en la documentación, incluyendo diagramas de flujo, tablas de procesos y descripciones detalladas.

**Manual de Operaciones.** Desarrollar un manual integral que compile toda la documentación relacionada con los procesos de gestión del conocimiento y los ANS. Este manual

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

debe estar accesible para todos los miembros de la organización y actualizado regularmente.

Además, establecer un proceso para la revisión y actualización periódica del manual para reflejar cambios en los procesos, herramientas y prácticas.

### 1.2.Documentación de Mejores Prácticas

**Recopilación de Buenas Prácticas.** Recopilar y documentar ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la implementación y ejecución de los procesos de gestión del conocimiento y ANS. Adicionalmente, describir casos de éxito y resultados positivos obtenidos a partir de la aplicación de mejores prácticas, incluyendo datos cuantitativos y cualitativos.

**Guías y Plantillas.** Crear guías y plantillas que puedan ser utilizadas por los empleados para seguir las mejores prácticas y estandarizar procesos, y asegurar que estas guías y plantillas estén fácilmente accesibles a todos los empleados a través de una plataforma centralizada o repositorio de conocimiento.

## 2. *Comunicación Interna*

### 2.1.Plan de Comunicación

**Desarrollo del Plan.** Desarrollar un plan de comunicación que defina cómo se comunicarán los cambios, procesos, y mejores prácticas a los empleados y otras partes interesadas, incluyendo canales de comunicación, frecuencia y responsables. Además, identificar las audiencias objetivo y adaptar los mensajes a sus necesidades y niveles de conocimiento.

**Canales de Comunicación.** Utilizar canales internos de comunicación como intranets, correos electrónicos, boletines informativos y reuniones para comunicar actualizaciones y cambios, y organizar talleres, seminarios y sesiones de capacitación para presentar nuevas prácticas, procesos y actualizaciones a los empleados.

### 2.2.Transparencia y Acceso a Información.



## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Publicación de Información.** Publicar la documentación y guías en una plataforma centralizada donde todos los empleados puedan acceder fácilmente. Esto puede incluir un portal de conocimiento o una intranet corporativa. Adicionalmente, hay que asegurar que la plataforma esté actualizada con la información más reciente y notificar a los empleados sobre nuevas actualizaciones o cambios.

**Feedback y Preguntas.** Implementar un mecanismo para que los empleados puedan proporcionar retroalimentación sobre la documentación y los procesos. Esto puede incluir formularios de feedback, encuestas o sesiones de retroalimentación en grupo. Además, establecer un canal para que los empleados puedan hacer preguntas y recibir respuestas sobre los procesos y mejores prácticas.

### 3. *Comunicación Externa*

#### 3.1. Comunicación con Clientes y Socios

**Informes y Comunicados.** Elaborar informes y comunicados que resuman los resultados, mejoras y cambios en los procesos de gestión del conocimiento y los ANS, incluyendo detalles sobre cómo estos cambios beneficiarán a los clientes y socios. Adicionalmente, publicar estos informes y comunicados en canales externos como el sitio web de la empresa, boletines para clientes y redes sociales.

**Presentaciones y Reuniones.** Organizar reuniones con socios y clientes para presentar actualizaciones importantes y discutir cómo los cambios afectan la colaboración y el servicio, y preparar presentaciones para conferencias, seminarios y eventos para compartir buenas prácticas y resultados obtenidos con un público más amplio.

#### 3.2. Gestión de la Percepción Pública

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

**Reputación y Transparencia.** Mantener la transparencia en la comunicación sobre las prácticas y cambios implementados para asegurar la confianza de clientes y socios.

Adicionalmente, monitorear y gestionar la percepción pública y la reputación de la empresa en relación con las prácticas de gestión del conocimiento y el cumplimiento de ANS.

### 4. *Capacitación y Desarrollo*

#### 4.1. Programas de Capacitación

**Desarrollo de Programas.** Desarrollar programas de capacitación para educar a los empleados sobre los nuevos procesos, herramientas y mejores prácticas, y así, asegurar que la capacitación sea integral y accesible. Además, crear materiales de capacitación, como manuales, presentaciones y tutoriales, que complementen los programas de formación.

**Evaluación de la Capacitación.** Evaluar la efectividad de los programas de capacitación mediante encuestas y feedback de los participantes, que permita ajustar los programas según sea necesario para mejorar la efectividad.

#### 4.2. Desarrollo Continuo

**Capacitación Continua.** Ofrecer oportunidades continuas de aprendizaje y desarrollo para asegurar que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas y comprendan las mejores prácticas en gestión del conocimiento y ANS. Además, actualizar regularmente los contenidos de capacitación para reflejar cambios en los procesos, herramientas y estrategias.

La Etapa 5, garantiza que toda la información relevante sobre los procesos de gestión del conocimiento y los ANS se mantenga actualizada, accesible y comunicada de manera efectiva a todas las partes interesadas, tanto internas como externas. Este enfoque asegura que todos los miembros de la organización y los socios externos estén alineados con los objetivos, prácticas y cambios implementados.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Este modelo integra los principios de la Granja de Conocimiento con los ANS, asegurando que la gestión del conocimiento no solo se alinee con los objetivos estratégicos de la organización, sino que también se ejecute de acuerdo con los niveles de servicio acordados.

### Conclusiones

A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La empresa del retail agrícola tiene un alto nivel de conocimiento y experiencia en su área de trabajo. Esto es un activo valioso para la empresa, ya que significa que los empleados tienen el conocimiento necesario para realizar su trabajo de manera efectiva.
- La empresa tiene algunos procesos formales para la gestión del conocimiento, como un sistema de gestión de documentos y un programa de capacitación. Sin embargo, estos procesos no siempre se utilizan de manera efectiva y no están integrados entre sí.
- La empresa tiene acceso a una variedad de tecnologías que podrían utilizarse para apoyar la gestión del conocimiento. Sin embargo, estas tecnologías no siempre se utilizan de manera efectiva y no están integradas entre sí.
- La cultura de la empresa no fomenta el intercambio de conocimiento de manera efectiva. Esto crea un ambiente en el que los empleados no se sientan cómodos compartiendo su conocimiento con otros.
- La empresa no tiene una estrategia formal para la gestión del conocimiento. Esto significa que la empresa no tiene objetivos claros para la gestión del conocimiento y no está asignando los recursos necesarios para apoyar estas iniciativas.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

A pesar de estas debilidades, la empresa del retail agrícola tiene el potencial para mejorar su gestión del conocimiento de manera significativa. Al implementar las recomendaciones presentadas en el capítulo anterior, la empresa puede crear una cultura de aprendizaje y colaboración, y aprovechar al máximo el conocimiento de sus empleados.

Los Beneficios de una Gestión del Conocimiento Efectiva:

Mayor innovación. Los empleados que tienen acceso al conocimiento que necesitan pueden ser más innovadores y desarrollar nuevas ideas.

Mejor toma de decisiones. Los empleados que tienen acceso al conocimiento que necesitan pueden tomar mejores decisiones.

Mayor productividad. Los empleados que tienen acceso al conocimiento que necesitan pueden ser más productivos.

Mayor ventaja competitiva. Las empresas que gestionan el conocimiento de manera efectiva pueden obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En conclusión, la gestión del conocimiento es una parte importante del éxito de cualquier empresa. La empresa del retail agrícola tiene el potencial para mejorar su gestión del conocimiento de manera significativa y cosechar los beneficios que esto puede traer.

### Recomendaciones

Con base a las conclusiones del estudio realizado, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento en la empresa del retail agrícola:

- Fomentar una cultura de intercambio de conocimiento

Crear un ambiente de confianza y respeto. La empresa debe crear un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo su conocimiento con otros. Esto se puede lograr

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

mediante la creación de programas de tutoría, el reconocimiento de los empleados que comparten su conocimiento y la creación de espacios donde los empleados puedan colaborar entre sí.

Incentivar el intercambio de conocimiento. La empresa debe incentivar el intercambio de conocimiento entre los empleados mediante recompensas y reconocimientos. Esto puede incluir recompensas monetarias, no monetarias y de otro tipo.

Capacitar a los empleados en técnicas de intercambio de conocimiento. La empresa debe capacitar a los empleados en técnicas efectivas de intercambio de conocimiento, como la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa y la retroalimentación constructiva.

- Mejorar los procesos de gestión del conocimiento

Revisar y actualizar los procesos existentes. La empresa debe revisar y actualizar sus procesos formales de gestión del conocimiento para que sean más efectivos. Esto puede implicar la simplificación de los procesos, la eliminación de pasos innecesarios y la creación de documentación clara y concisa.

Implementar nuevos procesos. La empresa debe implementar nuevos procesos de gestión del conocimiento que no existan actualmente. Esto puede incluir procesos para la identificación de expertos, la captura de conocimiento y la gestión de lecciones aprendidas.

Obtener retroalimentación de los empleados. La empresa debe obtener retroalimentación de los empleados sobre los procesos de gestión del conocimiento existentes y nuevos. Esta retroalimentación se puede utilizar para mejorar los procesos y hacerlos más efectivos.

- Integrar las tecnologías de gestión del conocimiento

Evaluar las tecnologías existentes. La empresa debe evaluar las tecnologías de gestión del conocimiento a las que tiene acceso para determinar si son efectivas y satisfacen las necesidades de la empresa.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

Implementar nuevas tecnologías. La empresa debe implementar nuevas tecnologías de gestión del conocimiento que no existan actualmente. Esto puede incluir tecnologías para la colaboración en línea, la gestión de documentos y la gestión del conocimiento.

Integrar las tecnologías existentes. La empresa debe integrar las tecnologías de gestión del conocimiento existentes para que sean más fáciles de usar y más efectivas. Esto puede implicar la creación de un portal centralizado para el conocimiento, la integración de las tecnologías de gestión del conocimiento con los sistemas de negocio existentes y la capacitación de los empleados en el uso de estas tecnologías.

- Desarrollar una estrategia formal para la gestión del conocimiento

Desarrollar una visión y misión para la gestión del conocimiento. La empresa debe desarrollar una visión y misión para la gestión del conocimiento que articule los objetivos de la empresa para la gestión del conocimiento y los beneficios que espera obtener.

Establecer objetivos específicos y medibles. La empresa debe establecer objetivos específicos y medibles para la gestión del conocimiento. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y deben ser alcanzables.

Desarrollar un plan de acción. La empresa debe desarrollar un plan de acción que describa las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de gestión del conocimiento. El plan de acción debe incluir un cronograma, un presupuesto y asignaciones de responsabilidad.

Asignar recursos. La empresa debe asignar los recursos necesarios para apoyar las iniciativas de gestión del conocimiento. Esto puede incluir recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Medir el progreso. La empresa debe medir el progreso de las iniciativas de gestión del conocimiento y realizar los ajustes necesarios al plan de acción.

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Crear un comité de gestión del conocimiento

Establecer el comité. La empresa debe establecer un comité de gestión del conocimiento que sea responsable de la supervisión de las iniciativas de gestión del conocimiento. El comité debe estar integrado por representantes de diferentes áreas de la empresa.

Funciones del comité. El comité de gestión del conocimiento debe ser responsable de las siguientes funciones:

- Desarrollar e implementar la estrategia de gestión del conocimiento.
- Monitorear y evaluar el progreso de las iniciativas de gestión del conocimiento.
- Comunicar los resultados de las iniciativas de gestión del conocimiento a la alta gerencia y a los empleados.
- Aprobar las inversiones en iniciativas de gestión del conocimiento.
- Resolver los conflictos relacionados con la gestión del conocimiento.
- Capacitar a los empleados en gestión del conocimiento

Desarrollar un programa de capacitación. La empresa debe desarrollar un programa de capacitación que enseñe a los empleados los conceptos básicos de la gestión del conocimiento. El programa de capacitación debe cubrir temas como la identificación de necesidades.

### **Aportaciones**

El presente estudio de investigación ha permitido realizar las siguientes aportaciones:

#### **Aportaciones Teóricas**

Se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión del conocimiento, lo que ha permitido identificar los principales conceptos, modelos y teorías en este campo.

Se ha propuesto un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades específicas de las empresas del retail agrícola. Este modelo se basa en cuatro componentes

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

principales: Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), Granja de Conocimiento, Cultura de gestión del conocimiento y Tecnologías de gestión del conocimiento.

### **Aportaciones Metodológicas**

Se ha diseñado e implementado una metodología de investigación mixta que ha permitido recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos.

Se ha utilizado una variedad de técnicas de recolección de datos, como encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

Se ha realizado un análisis riguroso de los datos, lo que ha permitido obtener conclusiones confiables y válidas.

### **Aportaciones Prácticas**

Se ha identificado una serie de debilidades en la gestión del conocimiento de la empresa del retail agrícola.

Se han propuesto una serie de recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento de la empresa del retail agrícola.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto puede ser utilizado por otras empresas del retail agrícola para mejorar su gestión del conocimiento.

### **Aportaciones Sociales**

Este estudio de investigación puede contribuir a mejorar la comprensión de la gestión del conocimiento en las empresas del retail agrícola.

Las recomendaciones propuestas en este estudio pueden ayudar a las empresas del retail agrícola a mejorar su eficiencia, productividad y competitividad.

Los resultados de este estudio pueden ser de interés para investigadores, académicos, profesionales y gestores interesados en la gestión del conocimiento.



## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

En general, este estudio de investigación ha realizado una contribución significativa al campo de la gestión del conocimiento. Se espera que los resultados de este estudio sean de utilidad para las empresas del retail agrícola y para la comunidad académica en general.

### **Nuevas Líneas de Investigación**

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, se sugieren las siguientes líneas de investigación futuras:

- Estudiar la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto en otras empresas del retail agrícola. Esto permitiría evaluar la generalización del modelo y su efectividad en diferentes contextos.
- Investigar el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero de las empresas del retail agrícola. Esto permitiría determinar si existe una relación causal entre la gestión del conocimiento y el éxito financiero de las empresas.
- Analizar el papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión del conocimiento en las empresas del retail agrícola. Esto permitiría identificar las TIC más efectivas para apoyar las iniciativas de gestión del conocimiento.
- Estudiar la cultura de gestión del conocimiento en las empresas del retail agrícola. Esto permitiría comprender cómo la cultura de la empresa influye en la forma en que se crea, comparte y usa el conocimiento.
- Investigar las mejores prácticas en gestión del conocimiento en las empresas del retail agrícola líderes. Esto permitiría identificar las estrategias y herramientas más efectivas para la gestión del conocimiento en este sector.

## **MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

Estas son solo algunas de las posibles líneas de investigación que podrían surgir a partir de este estudio. Se espera que los resultados de este trabajo estimulen la investigación futura sobre la gestión del conocimiento en las empresas del retail agrícola.

## Referencias

- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issue. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>
- Asrar-ul-Haq, M., y Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3, 1-17. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Babbie, E. R. (2020). *The Practice of Social Research (15th ed.)*. Cengage Learning. [https://books.google.com.co/books?id=IFvjDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=IFvjDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Batool, F., Mohammad, J., Awang, S. R., y Ahmad, T. (2023). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1251-1278. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0785>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <http://dx.doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5th ed.)*. Oxford University Press. [https://books.google.com.co/books?id=N2zQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=N2zQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bryman, A., y Bell, E. (2015). *Business Research Methods (4th ed.)*. Oxford University Press. [https://books.google.com.co/books?id=l7u6BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=l7u6BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

- Canto de Gante, Á. G., Sosa González, W. E., Bautista Ortega, J., Escobar Castillo, J., y Santillán Fernández, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 38-45.
- Centro de Medición MIDE UC e Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE. (2019). *Cuadernillo técnico de evaluación educativa Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
- Chugh, M., Chanderwal, N., Kumar Mishra, A., y Kumar Punia, D. (2019). The effect of knowledge management on perceived software process improvement: Mediating effects of critical success factors and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 546-567. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2018-0106>
- Coria Páez, A. L., Pastor Roman, I., y Torres Hernández, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & gestión*, 35, 1-24. Academic Search Complete.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design (3rd ed.)*. SAGE Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business School Press.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of management information systems*, 18(1), 215-233. 10.1080/07421222.2001.11045670.

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

- Engel, R., Fernandez, P., Ruiz-Cortes, A., Megahed, A., y Ojeda-Perez, J. (2022). SLA-aware operational efficiency in AI-enabled service chains: challenges ahead. *Information Systems and e-Business Management*, 20(1), 199–221. <https://doi.org/10.1007/s10257-022-00551-w>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina (1st ed.)*. Ediciones IESA.
- Función pública. (s.f.). *Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) - Glosario*. Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/26415658/Acuerdo%20de%20Nivel%20de%20Servicio%20\(ANS\)](https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/26415658/Acuerdo%20de%20Nivel%20de%20Servicio%20(ANS))
- Función pública. (2023). *Requisito. Servicio al ciudadano*. [https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Requisito?\\_com\\_liferay\\_wiki\\_web\\_portlet\\_WikiPortlet\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fglosario%2F-%2Fwiki%2Ftag%2Fr%3Fp\\_r\\_p\\_http%253A%252F%252Fwww.liferay.com%252Fpublic-render-p](https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Requisito?_com_liferay_wiki_web_portlet_WikiPortlet_redirect=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fglosario%2F-%2Fwiki%2Ftag%2Fr%3Fp_r_p_http%253A%252F%252Fwww.liferay.com%252Fpublic-render-p)
- Gardezabal, A., Lunt, T., Jahn, M. M., Verhulst, N., Hellin, J., y Govaerts, B. (2023). Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 303-315. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Greiner, M. E., Böhm, T., y Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15. ResearchGate. [10.1108/13673270710832127](https://doi.org/10.1108/13673270710832127)

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

- Gupta, B., Iyer, L. S., y Aronson, J. E. (2000, February). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1-2), 17-21. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570010273018>
- Homburg, C., y Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty—an empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43-66. Wiley. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200101\)18:1%3C43::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200101)18:1%3C43::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-I)
- Hosseinifard, Z., Shao, L., y Talluri, S. (2021). Service-Level Agreement with Dynamic Inventory Policy: The Effect of the Performance Review Period and the Incentive Structure. *Decision Sciences*, 1(25), 802-826. <https://doi.org/10.1111/dec.12506>
- Ishak, N. A., Islam, M. Z., y Sumardi, W. A. (2023). Human resource management practices in creating a committed workforce for fostering knowledge transfer: a theoretical framework. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(5), 663-692. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0020>
- Jahani, H., Abbasi, B., Hosseinifard, Z., Fadaki, M., y Minas, J. P. (2020). Disruption risk management in service-level agreements. *International Journal of Production Research*, 59(1), 226-244. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1748248>
- Kaplan, R. S., y Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90, 48-60. <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)80925-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)80925-9)

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. SAGE Publications. [http://www.sociology.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/06/Ranjit\\_Kumar-Research\\_Methodology\\_A\\_Step-by-Step\\_G.pdf](http://www.sociology.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/06/Ranjit_Kumar-Research_Methodology_A_Step-by-Step_G.pdf)
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Sage Publications, inc, Ed.). SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412963947.n337>
- Lê, L., y Nguyen, T. (2020). Digitizing Service Level Agreements in Service-Oriented Enterprise Architecture. *SN Computer Science*, 1(257). Springer Link. <https://doi.org/10.1007/s42979-020-00256-2>
- Levy, M., Weitz, B. A., y Grewal, D. (2022). *Retailing Management (11th ed.)*. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/retailing-management-levy-weitz/M9781264157440.html>
- López González, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(53), 139-144. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. [https://books.google.com.co/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. ReseachGate. [https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality)

## MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS

- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1st ed.). CECSA.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Quiroa, M. (2020). *Gestión del conocimiento - Qué es, definición y concepto | 2023*. Economipedia. Retrieved November 19, 2023, from  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-del-conocimiento.html>
- Riascos-Erazo, S. C., García-Domínguez, A. J., y Aguilera-Castro, A. (2021). Gestión del conocimiento en el sector industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 632-649.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.40>
- Rincón Gómez, W. A. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en Estadística*, 7(2), 139–156.
- Rivera, W. F. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos*, 23(2), 347-366. <https://doi.org/10.36390/telos232.09>
- Rodríguez, A., y Ojeda, E. (2013). El modelo de negocio: la lógica para hacer dinero y crear valor. *Debates IESA*, 18(3), 37-41. <https://www.sela.org/media/3212233/9-rodriguez-ojeda-modelos-de-negocios.pdf>
- Rojas Dávila, R. S., y Torres Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.  
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=cebf74a7d85dcdeaJmltdHM9MTcwMDM1MjAwMCZpZ3VpZD0wMjllNGFhMi0wYjRkLTZjYzYtMDYyZi01ODMyMGFIMjZkZDgmaW5zaWQ9NTE5OQ&pntn=3&ver=2&hsh=3&fclid=029e4aa2-0b4d-6cc6-062f-58320ae26dd8&psq=La+Gesti%c3%b3n+del+Conocimiento+basado+en+la+Teo>



**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

- Santos, B. L. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos*, 24(3), 732-748.  
<https://doi.org/10.36390/telos243.17>
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students (8th ed.)*. Pearson.  
[https://www.researchgate.net/publication/330760964\\_Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_Chapter\\_4\\_Understanding\\_research\\_philosophy\\_and\\_approaches\\_to\\_theory\\_development](https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development)
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing (F. J. Dávila Martínez & E. Palos Báez, Trans.; 14th ed.)*. McGraw-Hill.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/6cfb6cc42873a56c8daa689e59d4df92.pdf>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., y DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource (4th ed.)*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-ae/Introduction+to+Qualitative+Research+Methods%3A+A+Guidebook+and+Resource%2C+4th+Edition-p-9781118767214>
- Ureña-Españat, H. J., Bernal-Conesa, J. A., Briones-Peñalver, A. J., y Córdoba-Pachón, J. R. (2022). Knowledge and innovation management in agribusiness: A study in the Dominican Republic. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1-14.  
<https://doi.org/10.1002/bse.3233>
- Villarreal Larrinaga, O., y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. Redalyc. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119490001>

**MODELO GESTIÓN CONOCIMIENTO Y ANS**

Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10, 1-38. Taylor & Francis Online.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. P., y Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.

<https://archive.org/details/deliveringqualit00zeit/page/n5/mode/2up?view=theater>