

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
CONCESIONARIO SUPER AUTOS CAMIONES PUERTO ORDAZ C.A**

Trabajo Especial de Grado,
Presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Sistemas de la Calidad

**Autor: Ing. Leomarys Vásquez
Asesor: D. MSc. Ing. Freddy Marchán.**

Puerto Ordaz, Octubre de 2015

Director del Programa Sistemas de la Calidad
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación del Asesor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado “**MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL CONCESIONARIO SUPER AUTOS CAMIONES PUERTO ORDAZ C.A**” presentado por **Leomarys Vazquez**, titular de la cédula de identidad N°17.039.871, como parte de los requisitos para optar al Título de **Especialista en Sistemas de la Calidad**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Freddy Marchán
C.I 17.040.238

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Justificación de la Investigación.....	11
3. Objetivos de la Investigación.....	11
3.1 Objetivo General.....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
4. Alcance del Estudio.....	12
5. Limitación de la investigación.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la investigación.....	14
2. Bases Teóricas.....	15
3. Bases Legales.....	33
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
1. Modalidad de la Investigación.....	34
2. Tipo de la Investigación.....	35
3. Unidad de Análisis.....	36
4. Sistema de variables.....	36

5. Población y muestra.....	37
6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38
7. Técnicas de Análisis de Datos.....	39
8. Operacionalización de los Objetivos.....	40

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

1. Situación actual del proceso de prestación de servicios, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad	42
2. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a de fin convertir el conocimiento tácito en explícito.....	55
3. Manuales de procesos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.....	57
4. Establecer modelo gerencial para la gestión de embarque y logística de operaciones, basada en la gerencia del conocimiento, que facilite la ejecución del mismo y que permita la transferencia del conocimiento.....	57

CONCLUSIONES.....	67
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	69
----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
---------------------------------	----

ANEXOS.....	72
-------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
1 Componentes del capital intelectual.....	26
2 Espiral de conocimiento de Nonaka.....	30
3 Propuesta de modelo para gestionar el conocimiento.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

1	Modelos de conocimiento.....	27
2	Clasificación del Conocimiento según el Foco Cognitivo.....	28
3	Operacionalización de los objetivos.....	41
4	Tazones por las que un cliente solicita un servicio.....	43
5	Matriz FODA.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

pp.

1	Organización de grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos...	45
2	Autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad.....	46
3	Los trabajadores son responsables de su propia formación.....	47
4	La Gerencia anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.....	48
5	Búsqueda de apoyo en los compañeros.....	49
6	Colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo.....	50
7	El personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos.....	51
8	Disposición a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores.....	52
9	Los sistemas de información utilizados crean una base de datos o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización.....	53
10	Un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes.....	54

DEDICATORIA

A DIOS, fuente de mi inspiración, por su inmenso amor, por darme fuerzas en los momentos más difíciles de mi vida y ayudarme a ver lo bueno de cada situación.

A mis padres, Orlando Vásquez y Nellis Jiménez, por protegerme, guiarme y por luchar siempre por mi bienestar y el de mis hermanos. Gracias por su amor y apoyo incondicional en todo momento. Este triunfo también es de Ustedes. Los Quiero Mucho.

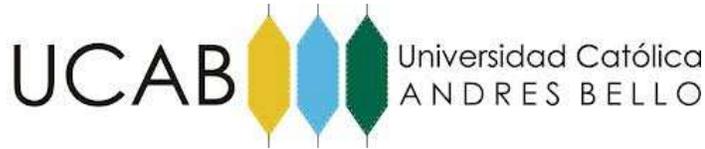
A mis hermanos, Leomar y Adelmays, a quienes quiero mucho, para que este logro alcanzado por mí les sirva de ejemplo y que en un futuro no muy lejano también puedan tener la satisfacción de obtener un título profesional. Estoy muy orgullosa de ustedes y espero que logren cada una de las metas que se propongan en la vida.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por sobre todas las cosas, por iluminar y guiar mi camino siempre, por darme salud y fortaleza en todos los momentos de mi vida y por haberme permitido culminar satisfactoriamente mi carrera.

A mis padres, por todo el amor y el apoyo que siempre me han brindado, por orientarme, darme cariño, afecto y comprensión. Me siento orgullosa y feliz de tenerlos a mi lado.

A mis hermanos, a quienes quiero mucho, por darme su cariño y afecto sincero, por entenderme y acompañarme en los momentos difíciles.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
CONCESIONARIO SUPER AUTOS CAMIONES PUERTO ORDAZ C.A**

**Autor: Ing. Leomarys Vásquez
Asesor: D. MSc. Ing. Freddy Marchán**

RESUMEN

La presente propuesta de trabajo de grado, parte de la necesidad que posee la empresa, de diseñar un modelo gerencial de gestión del conocimiento para el concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, debido a la necesidad de evitar la fuga de conocimientos, dar respuesta oportuna y ofrecer servicios de calidad a los clientes. Para ello se plantea por objetivos general: diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el departamento antes descrito, y como objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual del proceso de prestación de servicios, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos. Elaborar manuales de procesos y procedimientos y Establecer modelo gerencial para la gestión de conocimientos. Lo anterior bajo el tipo de estudio aplicado y proyectivo, no experimental y de campo. Se concluyó que los trabajadores se encuentran motivados a la realización de proyectos relacionados a la gestión de conocimiento, y además muestran marcada importancia a la obtención de los conocimientos por parte de los expertos de las áreas correspondientes.

Palabras Claves: Documentación, Gestión, Conocimiento, ISO 9001:2008, Servicios.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento ha sido utilizada como una herramienta gerencial que contribuye a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en las empresas. Se vincula su inicio a los estudios de valoración del capital intelectual, responsable del aumento del valor de mercado de las empresas. Sin lugar a dudas el conocimiento es uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas, en el cual se invierten recursos humanos, económicos y tiempo; de allí se deriva la importancia de una adecuada gestión del conocimiento.

El fortalecimiento económico, la calidad de vida y la competitividad de un país dentro del contexto mundial actual, cada vez se encuentra más relacionada a la Gestión del conocimiento. Por lo que este, debe ser el componente fundamental de toda política científica y tecnológica a nivel empresarial y nacional, dado que es el elemento clave que determina la posición de los países y de sus empresas dentro del mercado velozmente cambiante, competitivo y globalizado.

A nivel empresarial, la Gestión del conocimiento puede parecer muy compleja, esto se debe a que suele encontrarse con trabas técnicas que elevan los costos. Muchas veces los procesos de Investigación no se encuentran definidos, debido a que son procesos únicos, creativos y carentes de estructura. De igual manera son muchas las empresas que no la consideran al momento de elaborar los presupuestos de gastos. A esto se le suma la falta de una infraestructura adecuada que permita el desarrollo de estas actividades y del personal con el tiempo y el conocimiento mínimo requerido para realizar tales trabajos. Además, de la ausencia de directrices para organizar y gestionar la Innovación y el conocimiento.

A pesar de lo antes mencionado; las empresas Venezolanas han iniciado un proceso de gestión del conocimiento, para resguardar los mismos, con el propósito de lograr la independencia de personal experto, al momento en que se retire de la organización o se ausente de su lugar de trabajo.

La presente propuesta de trabajo de grado será realizada en Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, y estará estructurada en cuatro capítulos descritos a continuación:

Capítulo I “**EL PROBLEMA**”; contiene el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones.

Capítulo II “**MARCO TEÓRICO**”, contiene tanto el antecedente de la empresa, como los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan el estudio.

Capítulo III “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, el análisis de la investigación, los sistemas de variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos

El Capítulo IV “**RESULTADOS**”, en él se presentan los resultados obtenidos del desarrollo del trabajo investigativo.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y un conjunto de anexos relacionados, éstos, con la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo se realiza una descripción del problema objeto de estudio, su justificación, importancia y objetivos que serán planteados para la solución de dicho problema.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El tema de gestión del conocimiento ha sido ampliamente abordado a nivel mundial. Una primera distinción entre tipos de conocimiento separa el conocimiento explícito del tácito. El conocimiento explícito que es fácilmente representable externamente a las personas (utilizando la tecnología que sea), e implícito o tácito (Polanyi, 1962; Nonaka, 1994) al que no es representable por medios externos a las personas que lo poseen. Tyre y Von Hippel, (1997) señalan que las personas que desarrollan conocimiento lo hacen en un contexto específico (social, organizativo, entre otras.) y cada una siguiendo su propio camino, dependiendo de su conocimiento y experiencias anteriores. Por eso se dice que el conocimiento es muy dependiente "del camino" empleado en su desarrollo y "del contexto" en el que se ha desarrollado. En la medida en que duplicar ese contexto y esos caminos sea difícil, imitar conocimiento será costoso, y las ventajas competitivas asociadas resultarán más sostenibles.

Deming (1990) señala que si bien las industrias poseen conocimiento, no es suficiente para constituir un activo, porque suele aparecer fragmentado y generalmente no existe un plan que articule dichos conocimientos. La

administración por objetivos, los sistemas de méritos, los incentivos monetarios, los estándares de tiempo, las cuotas estandarizadas de trabajo, los sistemas de justo a tiempo, el sistema cero defectos, entre otros., son herramientas modernas, útiles para el desarrollo de habilidades en el trabajador; pero no contribuyen a dotarlo de conocimiento.

Ahora bien, en la industria automovilística existen factores internos y externos que condicionan el sector y obligan a establecer estrategias sostenidas de gestión del conocimiento: Dentro de estos cabe mencionar: la volatilidad del mercado debido a la poca lealtad hacia el producto por parte de los clientes, la innovación por parte de otras marcas, el surgimiento de nuevas competencias, la creación de nuevas alianzas, nuevos modelos de negocio y la implantación de sistemas de manufactura flexible.

Haciendo un recorrido sobre la evolución de la gestión del conocimiento en la industria automovilística se pueden nombrar los siguientes hechos de las marcas más reconocidas a nivel mundial:

Nonaka 1999) describe en la historia de **Honda** City, la forma que los ejecutivos japoneses tratan con el proceso de conversión de conocimiento tácito en explícito. En 1978, sus altos directivos iniciaron el desarrollo de un automóvil basado en un nuevo concepto con el lema "juguemos al azar"; esto denotaba que sus autos se estaban volviendo algo común en el mercado; por lo tanto una de sus primeras decisiones fue la de formar un equipo de desarrollo de nuevos productos, el cual estaba integrado por ingenieros y diseñadores jóvenes (conocidos como la primera línea); quienes tenían una visión de lo que era la realidad compleja y aparentemente caótica, lo cual los diferenciaba de los ejecutivos de rango medio quienes eran un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y los empleados de primera línea. El equipo recibió sólo dos instrucciones: 1) generar un concepto de

producto que fuese en esencia distinto de cualquier cosa que la compañía hubiese hecho en el pasado y 2) diseñar un automóvil que fuera económico pero no necesariamente barato.

En dicha narración se describen tres características más de la creación de conocimiento, que se relacionan con la manera en la que lo tácito puede hacerse explícito: 1) expresar lo inexpresable, para lo cual se confía sobre todo en el lenguaje figurativo y en el simbolismo; 2) diseminar el conocimiento personal de un individuo que debía ser compartido con otros; y 3) compartir un nuevo conocimiento nacido entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

Nonaka propone que la posesión del conocimiento por parte del individuo de la organización, ocurre a través de un proceso de interiorización, pero va más allá en sus apreciaciones necesarias para lograr la expresión de dicho conocimiento interiorizado a través de alguna forma de comunicación (lenguaje figural) para que éste pueda ser diseminado, transmitido a otros individuos de la organización, a cada instante. La interacción es necesaria en toda la organización, pero lo importante es visualizar que la gestión del conocimiento por sí misma no es una responsabilidad propia de un departamento, sino que es una tarea más, implícita en toda la organización. Finalmente Nonaka describe la creación de nuevo conocimiento, en el que una vez identificados los anteriores procesos de interiorización del conocimiento, expresión del conocimiento, y su transmisión, el conocimiento se gesta a través de ideas no muy claras al inicio, sustentado en conocimientos anteriores por lo que puede suponerse erróneamente que es más de lo mismo.

En relación a la **Nissan**, cabe mencionar que durante el desarrollo de su modelo Primera, un "auto global" inicialmente dirigido al mercado europeo y

después al mercado estadounidense y japonés. Como parte de su estrategia para el diseño de este auto, los ejecutivos realizaron un ejercicio masivo de socialización a través de la experimentación de primera mano de lo que era el mercado de automotores europeo, su cultura automovilística y las condiciones de sus carreteras.

En abril de 1986, Nissan decidió desarrollar un auto global de alto desempeño que recibió el nombre de "Primera". Para ello fue necesario que dicho auto cumpliera que el 80% de sus componentes debían ser fabricados en Europa. Para conseguir este propósito se implantó un sistema organizacional llamado: "División de estrategia de producto" en el cual, el supervisor de un equipo de desarrollo de producto coordina las actividades de diversas áreas, como la planeación, el diseño, las pruebas, la producción y la mercadotecnia, para un modelo de automóvil determinado. Este sistema de producción se diferencia de la organización clásica internacional básicamente en la manera en que gestiona el conocimiento tácito.

Ford Motor Company, este caso ejemplifica la gestión de tres tipos de conocimiento (humano, social y estructural) y parece apoyarse en lo que los formadores llamarían "centrarse en el rendimiento". El sistema de gestión del conocimiento Ford recoge y comparte aquellas ideas que los empleados pueden emplear sin demora para hacer mejor su trabajo. Existe un CKO (Chief Knowledge officer) responsable de expandir las mejores prácticas en Ford cuyo programa inició desde 1995, y persigue descubrir las mejores ideas que puedan surgir en las operaciones globales de Ford sobre cómo realizar una labor concreta, y compartirla con cualquier otro miembro en la compañía. El proceso está organizado a través de "comunidades de práctica", definidas en Ford como "personas que hacen las mismas cosas donde quiera que se sitúen". Ford ha identificado 19 de esas comunidades. Cualquier persona que realice trabajo físico en cualquier planta de Ford del

mundo, pertenece a la misma comunidad de práctica. Lo mismo ocurre con quienes pintan vehículos, se dedican a labores de diseño o distribuyen las piezas.

General Motors, un aspecto interesante de lo que hoy se conoce como comunidades de práctica, afloró en General Motors Company (GM) a partir de la amenaza de bancarrota. Las situaciones no usuales en una empresa hicieron que la gente entendiera que tenía que cooperar para sobrevivir. En GM, la gestión del conocimiento estuvo a cargo de la gerencia de Tecnologías de información, pero posteriormente, fue transferida a un grupo con orientación a Marketing.

Esta es una organización que ha sido efectiva en la creación o adquisición del nuevo conocimiento, pero es notablemente menos exitosa en la aplicación del conocimiento de sus propias actividades. Como un ejemplo de aplicación de conocimiento exitosa se puede mencionar el caso de los modelos Saturno y NUMMI; dos fábricas que han modernizado sus prácticas de manufactura, unificando los pensamientos de los gestores que son expertos en manufactura ajustada, control de inventarios, justo a tiempo y en la determinación de los requerimientos necesarios para mejorar la calidad en el trabajo diario.

Realizada la descripción anterior, conviene destacar que en Venezuela, se cuenta con la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Gaceta Oficial N°38.242 del 3 de agosto de 2005), específicamente en el artículo 42, numeral 4, literal “d”, se establece como línea de investigación la inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, específicamente en la participación, investigación y desarrollo de nuevos

procesos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de los procedimientos, y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva.

Ante la disposición de la Ley anteriormente mencionada, y en conjugación con la norma ISO 9001-2008, en Venezuela, específicamente en las empresas prestadoras de servicios han tomado la iniciativa de aplicar las herramientas gerenciales existentes en pro del cumplimiento de las legislaciones venezolanas. Para ello, se plantea la creación de una Unidad Organizativa dedicada a la Gerencia del Conocimiento y transferencia tecnológica, teniendo como uno de los objetivos principales el diseño e implementación de una metodología para garantizar el resguardo transferencia tecnológica de las organizaciones a través de la captura, resguardo, asimilación y aplicación de los conocimientos tácitos y explícitos de la organización.

De acuerdo a lo planteado, y en base al contexto internacional que enmarca la globalización, los concesionarios de la General Motor (GM) de Venezuela han iniciado el proceso de establecer modelos de gestión del conocimiento, en donde destaca el concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, el cual tiene por misión la comercialización de camiones nuevos, repuestos originales y servicio postventa de la marca CHEVROLET, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo como principio la aplicación de un estándar de operación y mano de obra calificada que permite mejorar continuamente nuestros procesos en toda la Organización.

Dentro de la estructura organizativa, del concesionario se cuenta con la unidad de servicios, el cual se encarga del desarrollo de los siguientes procesos:

- Recepción del Cliente
- Inspección de los Camiones
- Realización de Presupuestos
- Mantener al cliente informado
- Entrega del camión
- Seguimiento del servicio.
- Entrenamientos

El desarrollo de estos procesos es posible mediante la coordinación de actividades de planificación, gestión de órdenes, aseguramiento de la calidad, administración y desarrollo del personal, higiene, seguridad y salud ocupacional, gestión tecnológica de información. Como se puede notar el desarrollo correcto de los procesos antes mencionados es de gran importancia para el concesionario dado que estos son considerados estratégicos.

Cabe destacar que en la unidad de servicios se ha detectado una situación problemática, en función a la carencia de documentación de procedimientos; lo que trae como consecuencia que se requiera siempre del personal con mayor experiencia y conocimientos, debido a que ellos poseen información y conocimientos tácitos necesarios para el desarrollo de las actividades; lo que evidentemente refleja una debilidad en la organización, ya que cuando este personal no se encuentra en el sitio o es removido de su cargo, existe un vacío de información, y el personal que queda en responsabilidad de las labores, retrasa la ejecución de las mismas, por tener que invertir tiempo en adquirir el conocimiento de la nueva labor a ejecutar.

En ocasiones los procesos desarrollados por esta unidad se retrasan o paralizan, dependiendo así de estos trabajadores para el desarrollo correcto de los mismos, lo que evidentemente impacta de forma negativa en la empresa.

De persistir la situación antes descrita se puede afectar la satisfacción del cliente, la imagen empresarial, afectando progresivamente la estructura de costos y los ingresos de la empresa, pudiendo así entrar en riesgo de colapso operacional. De donde surge la iniciativa de proponer un modelo gerencial de gestión del conocimiento para esta unidad, que sirva como base y guía para las demás unidades de la organización.

Con el inicio de este proyecto se pretende promover la identificación, captura, selección, transmisión y aplicación de tecnologías de interés para la empresa, es decir; capturar las experiencias y conocimientos tácitos como explícitos que ha tenido el trabajador durante sus jornadas laborales con la finalidad de resguardarla y difundirlas con el resto del grupo de trabajo; para así iniciar el proceso de gestión del conocimiento.

En función al planteamiento problemático surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual de documentación de los procesos de la unidad de servicios, así como la gestión del conocimiento?

¿Qué elementos y pautas de la gerencia del conocimiento son aplicables para la unidad objeto de investigación?

¿Cuál es la documentación necesaria establecer para el resguardo de los conocimientos en la unidad?

¿Qué elementos son necesarios definir para establecer el modelo gerencial de gestión del conocimiento?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El hecho de emprender una investigación cuya línea sea la gerencia del conocimiento, posee una justificación implícita que radica en la alineación de la organización a lo establecido en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, y a lo establecido en la ISO 9001-2008, en donde se establece que los procesos deben estar documentados y normalizados para su correcto funcionamiento. El presente trabajo permitirá preservar mediante la transferencia tecnológica, los conocimientos de interés para la organización, evitando la pérdida de capital intelectual, mediante el establecimiento de normas y procedimientos para la ejecución del proceso de prestación de servicios.

Al contar con una metodología clara y sencilla para el desarrollo del proceso, derivada de la aplicación de un estudio previo, se podrá plantear una propuesta optimizada para el desarrollo del mismo, lo cual impactará de manera positiva en la organización, debido a que se contará con la documentación necesaria, y el trabajador tendrá herramientas y guías para la ejecución de actividades propias de la unidad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un modelo gerencial de gestión del conocimiento para el Concesionarios Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual del proceso de prestación de servicios, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad, con el propósito de caracterizar el mismo e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a fin de convertir el conocimiento tácito en explícito.
- Diseñar manuales de procesos y procedimientos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.
- Establecer modelo gerencial para la gestión y ejecución de servicios, basada en la gerencia del conocimiento, que facilite la ejecución del mismo y que permita la transferencia del conocimiento.

1.4 ALCANCE

El trabajo fue desarrollado en Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, específicamente en la unidad de Servicios, por lo que la información necesaria se encuentra totalmente disponible. Es importante destacar que este trabajo presenta una propuesta de modelo gerencial de gestión de conocimiento, el cual debe ser evaluado y revisado por los entes responsables y competentes de la organización, razón por la cual la aplicabilidad o puesta en práctica del mismo queda fuera de los alcances de la temática planteada.

1.5 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones, según Carrera y Vásquez (p. 60), son los obstáculos, los inconvenientes que pudiesen presentarse durante el desarrollo de la

investigación y que de alguna forma afectan el curso de normal del desarrollo del trabajo, Los problemas pueden ser de carácter teórico, metodológico o práctico.

En el caso de esta investigación, no se consideran limitaciones en cuanto a la obtención de la información requerida ni al tiempo necesario para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se encuentran los antecedentes, así como el basamento teórico y legal que sustentan el desarrollo de la presente temática de investigación.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Arzola, M (2010), En su investigación titulada: “La gestión del conocimiento como herramienta para la mejora de la productividad en las organizaciones”, desarrollado en la UNEXPO Puerto Ordaz, planteó como objetivo principal el estudio del arte documental para la posterior identificación de ventajas que se obtienen a través de la gestión del conocimiento. En este estudio se determinó que gracias a la gestión del conocimiento las organizaciones pueden preservar en una memoria tecnológica el capital intelectual que se incrementa con el pasar de los años, lo cual constituye uno de los activos más importantes para las organizaciones.

Este trabajo de investigación es de gran utilidad, en medida que permite visualizar y comprender las ventajas de la gestión del conocimiento para las organizaciones, por lo que corresponde un aporte y antecedente de gran importancia para la organización.

Rodríguez, M (2011), en su trabajo de investigación titulado: “Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para el Departamento de

Mantenimiento de CVG FERROMINERA ORINOCO” presentado ante la UNEXPO, cuyo propósito fue: proponer la documentación necesaria para adecuar los procesos de la unidad a la gestión del conocimiento. Esta investigación presenta una serie de información que será de gran ayuda para el establecimiento de documentación relacionada a la del trabajo de investigación planteado, lo cual es de suma importancia para el desarrollo te la temática propuesta.

2.2 BASES TEÓRICAS

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan el desarrollo de la presente investigación:

2.2.1 Gestión

Según la ISO 9000:2000, gestión es un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

En términos generales, gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o proyecto. También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un

negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En tanto, se puede encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental, entre ellas la gestión de la calidad.

2.2.2 Mejora Continua

Según la ISO 9001:2000 la mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.

- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso. Es recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

2.2.3 Organización

Para López, (2001), “Una organización es una estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.45).

Se trata de determinar qué recurso y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. El resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Según López, (2001), los propósitos de la organización van orientados a: “Permitir el logro de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo, eliminar duplicidad de trabajo, establecer canales de comunicación, y representar la estructura oficial de la empresa”. (p. 47)

Los principios de la organización van orientados a:

- **Unidad de mando.** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, genera confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- **Especialización.** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- **Equilibrio de Dirección – Control.** Consiste en diseñar una estructura, de tal forma que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- **Definición de puestos.** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

2.2.4 Modelo de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Ahora, la gestión, por su parte, proviene del latín gesio, y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo anterior, Chiavenato, I (2000) define el modelo de gestión como “un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad” (p. 88).

2.2.5 El conocimiento y su gestión

Cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos o intangibles que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen, entre otros, la principal fuente de valor de la organización.

El valor del conocimiento no es nuevo, condujo históricamente el progreso e impulsó la revolución industrial. En la actualidad, con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las organizaciones dependen cada vez más del uso que sean capaces de hacer de la información/conocimiento y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y exigentes del mercado.

Son muchos los que piensan que poseer conocimiento para sí, sin compartirlos, otorga cierto poder y seguridad en el puesto de trabajo. Aquellas organizaciones donde se comparta esta visión no podrá ser nunca competitiva ni responder a los cambios del entorno, la nueva sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparados.

El conocimiento puede definirse como:

Drucker (2003) “La capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (p. 66). Se habla de conocimiento cuando se hace referencia a la información como comprensión,

es decir, estructuras informales que al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia.

2.2.6 Transformaciones del conocimiento

Para Drucker (2003), las transformaciones del conocimiento se dan de acuerdo a los siguientes ítems

1. De conocimiento tácito a conocimiento tácito.
2. De conocimiento tácito a conocimiento explícito
3. De conocimiento explícito a conocimiento explícito.
4. De conocimiento explícito a conocimiento tácito

El paso de conocimiento tácito a tácito se produce mediante los procesos de socialización, es decir mediante la adquisición de conocimientos e información, a partir de la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etcétera. Es compartir entre todos los miembros de la organización valores y actitudes determinadas. Se comparte la experiencia adquirida a partir de la observación, imitación y la práctica. Por ejemplo, el maestro que enseña al aprendiz a utilizar el molino. El pastor que enseña a su ayudante a predecir las tormentas, etcétera.

El paso de conocimiento tácito a explícito se produce mediante la externalización, la cual puede definirse como el proceso de expresar algo, el diálogo. Externalizar es convertir ideas, imágenes y palabras a partir del diálogo. Por ejemplo, con el auxilio de este trabajo, los autores externalizan conocimientos tácitos y los convierten en implícitos.

El paso de conocimiento explícito a explícito se denomina combinación. Un proceso mediante el cual se recopilan e integran nuevos conocimientos, se combinan. Este informe (conocimiento explícito) es una

combinación de conocimientos adquiridos mediante conocimientos explícitos soportados. Este conocimiento se percibe mediante determinados procesos.

El paso de conocimiento explícito a tácito se puede conseguir de diferentes maneras, como, por ejemplo, la internalización: vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas. Este es definido como capacidad. Este tipo de conocimiento implica internalizar determinadas pautas o patrones de actuación y cumplir con unos procesos de aprendizaje específicos. Es importante considerar que el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo, este conocimiento personal se transforma en conocimiento de la organización, así adquiere valor para toda la organización.

En cuanto al conocimiento, lo importante no es la cantidad que se posea sino su productividad. La productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce por el individuo o por el grupo. Para ello hay que conectar los conocimientos con los resultados. Para hacer productivo el conocimiento se debe aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Con él se pueden tomar decisiones estratégicas, se puede innovar, manejar mejor los recursos, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y brindar los servicios que demanda el cliente.

2.2.6 Herramientas en apoyo a la gestión del conocimiento.

Según Arzola (2004) “La tecnología es una pieza clave en los proyectos de gestión del conocimiento, las herramientas que se utilicen para estos proyectos deberán gestionar los procesos de creación y de reutilización del conocimiento” (p. 44); en función a lo anterior se establece como herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento los siguientes aspectos:

- Creación y gestión de documentos.

- Soportar foros de discusión y directorios.
- Flujos de tareas: validación
- Alinear la GC y gestión de los RRHH.
- Gestión documental y recuperación textual.
- Visualización (MapMakers) y análisis de datos.
- Internet/ Intranet.

2.2.7 Gerencia del Conocimiento

De acuerdo con Arzola (2004). “El conocimiento de una organización - que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, entre otros sitios - es crecientemente considerado como su activo más importante” (p.76). A medida que las empresas se han dado cuenta de esta realidad, han comenzado a entender la necesidad de gerenciar este conocimiento, es decir, buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la Gerencia del Conocimiento, como una disciplina formal y sistemática.

La Gerencia del Conocimiento (conocida en inglés como Knowledge Management o KM), ha sido muy influenciada por los avances en la tecnología de información. Autores como Collison y Parcell, piensan que el término Gerencia del Conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que si se puede hacer, argumentan, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y

herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento).

2.2.8 Relación entre Gestión Tecnológica y Gerencia del Conocimiento

De acuerdo con Solano (2006), existen similitudes y contrastes en cuanto a los conceptos de gestión tecnológica y gerencia del conocimiento.

Similitudes: En la definición tanto de la gerencia del conocimiento como en la de la gestión tecnológica, “se observa concordancia en que juntas estas actividades buscan alcanzar los objetivos del negocio por medio de obtener y administrar el conocimiento o la tecnología que la empresa requiere para ser competitiva” (p. 55).

Las razones por las que se han desarrollado tanto la gerencia del conocimiento, como la gestión tecnológica, son las mismas: la empresa debe ser competitiva y enfrentarse a las presiones de un entorno cambiante y globalizado.

Contrastes: Según definiciones comúnmente aceptadas, la tecnología es “conocimiento aplicado”. Los principios de la gerencia del conocimiento toman en cuenta las condiciones que tienen que darse para que el conocimiento se adquiera, se difunda, se utilice y se genere en la empresa, basándose en el proceso de aprendizaje y la innovación. Estos principios, frecuentemente se pasan por alto en la gestión de tecnología por creer que no son necesarios o por no entender su impacto en los resultados de la gestión.

La gestión de tecnología se basa en la promesa de que la tecnología se vuelve obsoleta y debe ser remplazada, con lo que lecciones aprendidas en el pasado, sencillamente se dejan en un lado. La gerencia del conocimiento pretende mantener y reutilizar

el conocimiento adquirido sobre la base de que el conocimiento no se hace obsoleto. (p. 60)

Si los gerentes de las empresas enfocaran la adquisición de tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial, serían menos propensos a menospreciar los presupuestos destinados a la capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, y en cambio recibirían mayor productividad.

2.2.9 Capital Intelectual

En una organización, los activos intangibles es todo aquello que se utiliza para crear valor que no se contabiliza (desde el punto de vista contable), estos son: el conocimiento, las habilidades, los valores y actitudes de las personas. Cabe destacar que a los activos intangibles se les denomina capital intelectual y comprenden todos los conocimientos tácitos o explícitos que generan algún tipo de beneficio a la organización.

En este sentido, para Stewart, I (2008), el capital intelectual se define como “el material intelectual que ha sido formalizado, capturado y gestionado para crear bienestar a través de la producción de mayor valor (p. 45). Así mismo también puede definirse como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. El mismo se compone de: capital humano, estructural y relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento explícito o tácito, útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para aprender. Dentro de desde grupo se pueden incluir la satisfacción del personal, las aptitudes y actitudes de los individuos, las capacidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

Seguidamente, el capital estructural, está referido a todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas lo abandona, ya que es independiente de las mismas, por ejemplo la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica y otros relativos a la tecnología, tales como la propiedad intelectual de la empresa, las tecnologías de proceso y producción, las tecnologías de la información o los procesos de innovación. Finalmente, el capital relacional es el conjunto de relaciones que la empresa mantienen en el exterior o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo se incluyen, entre otros, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con los proveedores.

Finalmente el capital relacional es el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior o bien con los agentes internos, dentro de este grupo se incluyen; la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores. La gestión del capital intelectual, se puede visualizar en la figura a continuación:

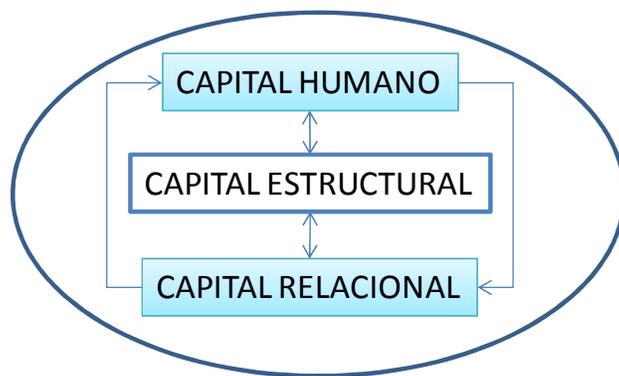


Figura 1. Componentes del capital intelectual. **Fuente:** Arzola, M (2013)

2.2.10 Creación del conocimiento organizacional

Para Nonaka y Takeguchi (1995) la creación del conocimiento organizacional se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito cuya transformación y transferencia de los individuos al grupo u organización se va dando a través de los que ellos llaman la espiral de los conocimientos, que tiene en cuenta la creación del conocimiento organizativo como resultado de un proceso dinámico.

Ahora bien, existen cuatro formas de conversión de conocimiento por medio de las etapas de: socialización, externalización, combinación e internalización. El punto de partida son: las personas (forma individual) y su capacidad para crear y distribuir conocimientos. Después cada individuo valora la exteriorización de los saberes para luego interiorizar las experiencias del grupo.

2.2.11 Los Modelos de Conocimiento

Se puede analizar el conocimiento desde el punto de vista de los diferentes modelos a los que puede pertenecer. En el siguiente cuadro se muestra una clasificación de dichos modelos.

Cuadro 1.

Modelos de conocimiento.

CLASE DE CONOCIMIENTO	TIPO DE CONOCIMIENTO
Por su accesibilidad	Tácito, explícito, embebido
Por su representación	Declarativo, semántico, procedimental, episódico
Por su foco cognitivo	Aplicación, resolución de problemas
Por su naturaleza	Factual, conceptual, expectativo, metodológico

Respecto a su accesibilidad, el conocimiento puede ser: a) tácito, que son aquellas destrezas, habilidades y experiencias que capacitan a la persona (o grupo de personas) para hacer algo; b) explícito, que es aquel conocimiento codificado (o protocodificado) y vertido sobre algún soporte de comunicación, del cual puede aprender la persona (o grupo de personas); y c) embebido, que es aquel conocimiento intermedio entre el tácito y el explícito, que no es accesible directamente como en el caso del tácito, pero que ha sido codificado intencionadamente para componer algún artefacto artificial.

A su vez, estos tipos de conocimiento se pueden clasificar en activo o pasivo. Por ejemplo, en el caso del conocimiento tácito, el conocimiento activo son la memoria de las personas y las rutinas que saben aplicar, y el conocimiento pasivo son los hechos y casos que conocen para resolver problemas. En el caso del conocimiento explícito, el conocimiento activo es el que poseen los SBC (Sistemas Basados en el Conocimiento) o Sistemas Expertos, y el pasivo, aquel que está contenido en manuales, libros o informes. Finalmente, en el caso del conocimiento embebido, el activo es aquel contenido en los sistemas artificiales, y el pasivo el que forma parte implícita de la tecnología. A su vez el conocimiento posee categorías de acuerdo al foco cognitivo como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 2.

Clasificación del Conocimiento según el Foco Cognitivo.

CLASE DE CONOCIMIENTO	TIPO DE CONOCIMIENTO	SUBTIPO DE CONOCIMIENTO
Según el foco cognitivo	Aplicación	Dominio
		Tareas
		Inferencias
	Resolución de problemas	Métodos
		Estrategias
		Control

Por un lado, el conocimiento del Dominio está formado por los conceptos, relaciones y atributos de los elementos relevantes del modelo que estamos intentando representar y sobre el que se quiere razonar; el conocimiento sobre las Tareas está formado por la descomposición jerárquica en procesos de la tarea que se quiere modelar y; el conocimiento sobre inferencias está formado por los procesos de razonamiento básico mediante los cuales se construye la tarea (en el nivel de más detalle de la descomposición jerárquica).

Por el otro lado, el conocimiento sobre Métodos es el que se aplica cuando tenemos diferentes alternativas a la hora de resolver un problema; el conocimiento sobre Estrategias es el conjunto de patrones de inferencias que aplicamos cuando se resuelve un problema y; el conocimiento de Control es el que maneja para monitorizar y decidir el flujo de acción en el proceso de resolución de un problema

2.2.12 Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Nonaka y Takeuchi, 1999) se fundamenta en el proceso de transformación del conocimiento, es decir, en las diferentes fases por las que éste pasa en su transformación para ser utilizable por la organización. Desde este enfoque, si tenemos en cuenta la clase de conocimiento, el punto de vista de Nonaka trata la accesibilidad del conocimiento.

Por lo tanto, éste puede ser de dos tipos: tácito y explícito. Es un proceso de interacción entre conocimiento el tácito y el explícito de naturaleza dinámica y continua. Se conforma mediante una espiral, que define la permanente transformación ontológica del conocimiento, desarrollada en cuatro fases.

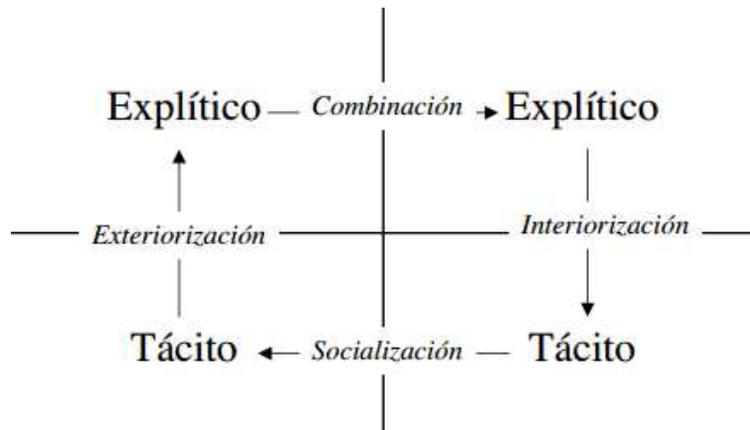


Figura 2. Espiral de conocimiento de Nonaka

Socialización (Conocimiento Acordado): es el proceso de adquirir el conocimiento tácito a través de la compartición de las experiencias mediante: exposiciones orales, reuniones, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento nuevo o individual a la base colectiva que posee la organización.

Exteriorización (Conocimiento Conceptual): es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, requiere hacer tangible dicho conocimiento, integrándolo en la cultura de la organización (por ejemplo, en bases de datos de conocimiento).

Combinación (Conocimiento Sistémico): es el proceso de generar conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de diversas fuentes, y que se puede categorizar, confrontar y clasificar para añadirse a las mencionadas bases de datos de conocimiento.

Interiorización (Conocimiento Operacional): es el proceso de incorporación del conocimiento explícito al conocimiento tácito individual (o grupal).

2.2.13 Modelo de Gestión del Conocimiento de LeonardBarton

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Leonard-Barton, 1998) se basa en dos componentes básicos: las capacidades básicas de la organización, y las actividades de creación de conocimiento.

Las capacidades básicas de la organización son las fuentes y actividades de gestión del conocimiento que le permiten a la organización afianzar su conocimiento: a) los sistemas físicos y los conocimientos y aptitudes de los empleados; b) los sistemas de gestión y las normas. Las dos primeras son las fuentes, y las dos últimas las actividades de gestión.

Las actividades de creación del conocimiento son aquellas, orientadas principalmente al desarrollo de productos, que generan nuevo conocimiento en la organización. Se dividen en cuatro actividades: a) resolución de problemas (compartida o creativa) para producir los productos actuales; b) implantación de nuevas metodologías y técnicas (e integración) para optimizar los procesos actuales; c) experimentación y creación de prototipos para innovar y crear nuevas capacidades en la organización; y d) adquisición, importación y absorción de tecnología exterior

2.2.14 Análisis FODA

El análisis FODA, según Chiavenato (2000) “es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos” (p. 71). El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

2.3 BASES LEGALES

La presente investigación posee el siguiente basamento legal:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 117.

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

2.3.2 Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Gaceta Oficial N° 38.242 del 3 de agosto de 2005),

Artículo 42, numeral 4, literal “d”,

Se establece como línea de investigación la inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, específicamente en la participación, investigación y desarrollo de nuevos procesos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de los procedimientos, y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas, con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva

De esta manera queda expuesta la justificación legal de la presente investigación, en pro del cumplimiento de la ley antes nombrada, en beneficio de la organización y los trabajadores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detalla todo lo concerniente a la metodología a utilizar describiendo, la modalidad, diseño y fases de la investigación, se describe la unidad de análisis, la técnica y medios para la recolección de datos, así como también la técnica para el análisis de datos y los resultados esperados.

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema planteado y en función de sus objetivos, la investigación se acopló al tipo denominado Proyecto Factible. El Manual para la Presentación de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL- (2004), destaca que el proyecto factible consiste en:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos o procesos. (p.7).

Es considerada factible dado que da respuesta a una situación problemática, mediante la propuesta de un modelo gerencial para la gestión del conocimiento para la unidad objeto de investigación.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación estuvo enmarcada en el tipo proyectivo, el cual es definida por Hurtado de B, J (2006) como:

La investigación proyectiva consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente. Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 45)

De acuerdo a lo citado, esta investigación es proyectiva porque aborda una problemática y se plantea la propuesta mediante la generación de un modelo para gerenciar los conocimientos en el departamento y organización objeto de investigación.

Adicionalmente esta investigación es del tipo no experimental y está en la clasificación de transaccional o transversal, ya que no existirá manipulación intencional y asignación al azar, pues los sujetos estudiados ya pertenecen al grupo de personas encargadas del proceso en estudio, y además se investigarán datos en momento y tiempo único.

Según la estrategia empleada, se considera como una investigación de campo; Méndez C. (2001), la investigación de campos es... “el análisis sistemático del problema con el propósito de describirlo y explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”. (p. 128).

La Investigación de Campo según, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003):

“el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier enfoque de investigación. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de datos originales o primarios. Sin embargo se aceptan datos también estudios sobre datos censales o muestras no recogidas por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales, con los datos no agregados”. (p 14)

Es considerada así, debido a que se realizó en el contexto real donde se desarrolla el problema y a través de las evidencias mostradas por la Unidad de Servicios de Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Hernández. R, Fernández. C, Baptista (2003), define unidad de análisis como: “personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades de análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos” (p.302). Con lo cual se puede comentar, que la unidad de análisis corresponde al Sistema de la Documentación existente, y relacionada al proceso medular de la unidad; así como los parámetros de función y administración de los conocimientos actualmente utilizados.

3.4 SISTEMA DE VARIABLES

Es importante determinar las variables que están presentes en la investigación. Las variables de estudio son variables independientes por cuanto éstas son manipuladas por el investigador para conocer sus particularidades que afectan o no a la unidad en estudio.

Las variables de estudios de esta investigación se basan en lo siguiente, de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9000:2004 (Fundamentos y Vocabulario).

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisitos, por ejemplo, requisitos de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquel que se declara, por ejemplo en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

- **Documentos:** Información y su medio de soporte

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Méndez, C. (2010); la definió como "...un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes..." (p. 22). La población está determinada por todos los trabajadores que hacen vida en el departamento objeto de investigación, es decir 11.

Ahora bien, para Tamayo , T (1995), "La muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados

científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. (p. 148).

En el caso de esta investigación, la muestra será igual a la población, dado que es importante y pertinente conocer las opiniones de todo el personal, y la realización de sesiones de trabajo con todos ellos, para el logro del fin común, el cual es el modelo de gestión del conocimiento, por lo cual no se utiliza técnica alguna para la determinación científica de la muestra.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos. Según Sabino (2002), “las técnicas e instrumentos para la recolección de datos son, en principio, cualquier recurso del cual se vale el investigador para estudiar los fenómenos y extraer de ellos información.” (p.52). Por su parte, Bisquera R (2002) comenta que: “Son aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones ó facilitar el tratamiento”. (p.87). Dada la naturaleza del proyecto objeto de estudio y en función de los datos que se requieran, se utilizaron las siguientes técnicas y protocolos instrumentales de la investigación.

Observación Directa

Según Tamayo y T (2005), la observación directa es entendida como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p. 62). La observación directa se realizó mediante la visualización de las actividades propias de la unidad.

Encuesta

Según afirma Avila Baray (2006), la encuesta “se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia” (p. 59). Esta técnica fue utilizada para diagnosticar la situación actual del proceso objeto de investigación, mediante la tabulación y representación gráfica de las opiniones de los trabajadores.

Cuestionario

Al respecto Méndez, (2005). Señala que “Los cuestionarios supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes”. (p. 156). El cuestionario, considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

El cuestionario estuvo orientado a todos los trabajadores de la unidad, con el propósito de evidenciar sus conocimientos en relación al tema. Este cuestionario constó de preguntas cerradas, acompañadas de espacios para la realización de comentarios; esto permitió y facilitó el análisis del proceso para la posterior documentación del mismo.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se realizó un análisis cualitativo del contenido de las respuestas del cuestionario de cumplimiento; y análisis cuantitativo a los datos que por su

naturaleza lo permitan, éstos últimos se representaron por medio de gráficos y tablas estadísticas.

Tamayo, T (2005) comentó: “los datos cualitativos se refieren a una distribución de una clase de objetos a otra, según el tipo o la especie y no por la magnitud de los mismos”. (p.120). Una vez recopilada la información necesaria a través del instrumento metodológico diseñado para tal fin, se procederá a cuantificar los datos obtenidos sistemáticamente para poder analizarlos y finalmente lograr la interpretación más idónea que cumpla con los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.

Sabino (2002) sostuvo que “los datos cuantitativos es un tipo de operación que se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación”. (p. 118) Las técnicas de análisis cuantitativas consistirán en el cálculo de porcentajes de cumplimiento, a fin de realizar posteriormente el análisis cualitativo de los mismos. Los datos cualitativos, producto de la tabulación de cumplimiento, respecto a las interrogantes que se realicen, serán representados en gráficos porcentuales, con el propósito de visualizar la tendencia. En función a lo antes expuesto, se puede presentar la siguiente tabla:

3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Arias, F (2009) “este tecnicismo se emplea en la investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles”. (p. 63).

Cuadro 3: Operacionalización de los objetivos

Objetivo General: Proponer un modelo gerencial de gestión del conocimiento para el Concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A				
Objetivos	VARIABLES	Dimensión	Indicadores	Técnicas/ Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del proceso y gestión de conocimiento	Gestión de Procesos y de Conocimientos	Gerencial Organizacional	Opinión del personal encuestado-	Recolectar información mediante la aplicación de cuestionario
	Factores internos y externos		Fortalezas, Debilidad, Oportunidades y Amenazas.	Utilizar la herramienta del análisis FODA como herramienta de diagnóstico y posterior toma de decisiones.
Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso de gestión de proyectos de la empresa	Gerencia y transferencia de conocimientos	Gerencial	Relación entre el capital intelectual capturado y el no capturado. Número de pautas Cantidad de elementos para la transferencia del conocimiento	Realizar investigación teórica y de campo y desarrollar las pautas de gerencia de conocimiento
Diseñar manuales de procesos y procedimientos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión	Documentación	Organizacional	Cantidad de Fases del Proyecto Cantidad de procesos. Número de Prácticas Operativas.	Tormenta de ideas
Establecer una metodología para la gestión de conocimientos	Gerencia	Organizacional Gerencia	Cantidad de pasos para el logro de la gestión de conocimiento. Acuerdos del personal con la metodología Desacuerdos del personal con la metodología.	Tormenta de ideas

Fuente: La investigadora (2015)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación se presenta el desarrollo de los objetivos específicos planteados que permiten dar respuesta a la situación problemática antes descrita.

4.1 Situación actual del proceso de prestación de servicios, así como la gestión del conocimiento emprendida en la unidad.

La prestación de servicios en la unidad y organización objeto de investigación se ejecuta de acuerdo a la siguiente secuencia cronológica de pasos:

1. Agendamiento de citas
2. Recepción
3. Diagnóstico integral (llenado de orden de trabajo/reparación)
4. Explicar el diagnóstico y venta de servicios adicionales (consulta de compra)
5. Aprobación de trabajos adicionales (autorización).
6. Seguimiento durante la reparación o mantenimiento
7. Entrega del trabajo/servicio realizado
8. Pago de facturas
9. Retiro de la unidad
10. Seguimiento de la satisfacción.

Ahora bien, las actividades por las cuales un cliente acude al Taller del Concesionario se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 4. Razones por las que el cliente solicita un servicio-

Mantenimiento	Kits instalados
	Cambio de aceite (filtro de aceite, aceite). Sincronización (bujías, cables de alta, filtro de aire, filtro de combustible). Frenos (pastillas delanteras, líquido de frenos). Embrague (disco, prensa y balinera). Amortiguadores (delanteros/traseros). Correas. Plumillas (derecha e izquierda, aditivo lavaparabrisas, antiempañante).
	Revisiones de kilometraje (5.000km, 10.000km, 15.000km, etc.).
Mecánica especializada	Toda actividad de mecánica excluyendo mantenimiento
Colisión	Toda actividad de lámina y pintura.
Garantía GM	Toda actividad que sea garantía a Gm
Accesorios	Todos los accesorios (aplicaciones, carrocerías, A/C , audio, etc.)
Retornos	Reclamos de clientes con cargo a Concesionarios.

Es importante destacar que esta unidad no posee la documentación necesaria para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades propias de la prestación del servicio, razón por la cual se desprenden inconvenientes para el seguimiento de una orden de trabajo, entrenamiento del nuevo personal, además que dependencia hacia los trabajadores de mayor experiencia, lo cual ante una ausencia parcial o completa retrasaría las labores, afectando así la satisfacción del cliente y la productividad organizacional.

Para iniciar con el diagnóstico es conveniente realizar un análisis del contexto interno y externo al proceso, a fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, con el propósito de establecer estrategias que permitan abordar los escenarios posibles. Esto se

realizó mediante la técnica del análisis FODA, cuya matriz se muestra a continuación:

Cuadro 5. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ASPECTOS INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">ASPECTOS EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F₁: La empresa cuenta con personal capacitado para la ejecución de las actividades.</p> <p>F₂: Existe la motivación de realizar investigaciones para la mejora de los procesos.</p> <p>F₃: Los trabajadores participan activamente, y aportan la información requerida.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D₁: El proceso de prestación de servicios no está documentado.</p> <p>D₂: No se le ha dado importancia a la captura de los conocimientos del personal experto</p> <p>D₃: Cuando no se cuenta con el experto y se genera alguna inquietud, se presentan demoras en el proceso</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O₁: Formación y capacitación continua del personal que labora en la empresa.</p> <p>O₂: Utilizar el recurso de los pasantes y tesistas que puedan desarrollar investigaciones para la gestión del conocimiento.</p>	<p style="text-align: center;">FO (MAXI-MAXI)</p> <p>Capacitar al personal en cuanto a la gestión del conocimiento y su importancia.</p> <p>Fomentar la participación de los trabajadores en proyectos de investigación.</p> <p>Contratar bajo la figura de pasantes y tesistas, personal que trabaje en el proyecto de gestión del conocimiento en todas las áreas.</p>	<p style="text-align: center;">DO (MINI-MAX)</p> <p>Documentar detalladamente el proceso de prestación de servicios, a fin de dejar una herramienta de consulta.</p> <p>Gestionar el conocimiento adquirido en los expertos del área a fin de capitalizarlo y así evitar en lo máximo posible la dependencia de este personal.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A₁: Por factores externos, se puede considerar (Fuga de conocimientos), por renuncia del personal, despido, vacaciones, entre otras.</p>	<p style="text-align: center;">FA (MAXI-MINI)</p> <p>Aprovechar la participación y motivación de los trabajadores para documentar los procesos y procedimientos, de solventar cualquier amenaza que pueda estar latente</p>	<p style="text-align: center;">DA (MINI-MINI)</p> <p>Iniciar y concluir exitosamente la metodología para la gestión del conocimiento.</p>

De esta manera queda analizado el contexto interno y externo de la prestación de servicios en el concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, en donde se evidenció la necesidad existente por gestionar el

conocimiento en este sentido, a fin de evitar la fuga de conocimientos y los retrasos en la ejecución de las labores.

Ahora bien, a continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario aplicado al personal.

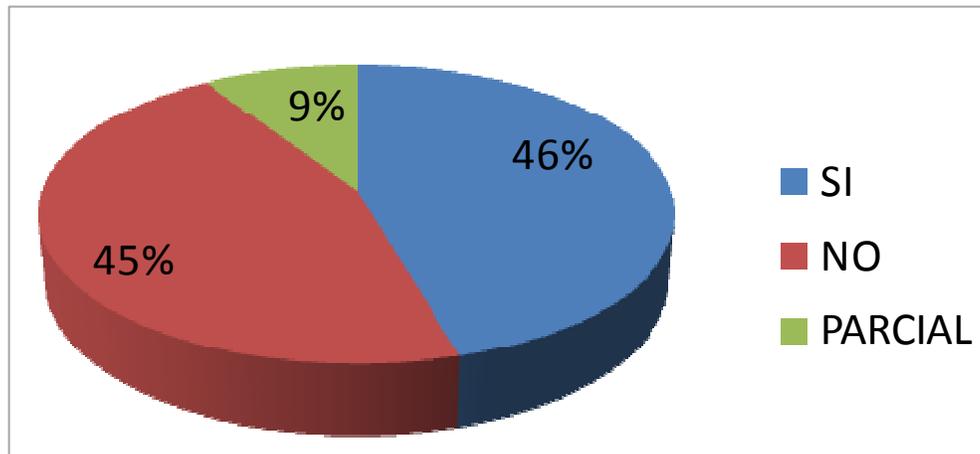


Gráfico 1. Organización de grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos.

De la primera interrogante del cuestionario aplicado a los 11 trabajadores que laboran directamente con el proceso de prestación de servicios, se puede comentar que el 46% manifestó que en efecto, en la unidad organizacional se realizan reuniones de trabajo y conformación de grupos, bien sea de forma interdepartamental o por proyectos, aspecto que es de gran importancia, dado que refleja el interés que le da la gerencia al compartimiento de ideas y conocimientos; sin embargo una cantidad considerable que es el 45% manifestó negativamente a la interrogante, lo cual evidencia inequidad en cuanto a la invitación por parte de la empresa para la asistencia y agrupación de todos los trabajadores, aspecto que debe ser considerado para evitar situaciones problemáticas futuras.

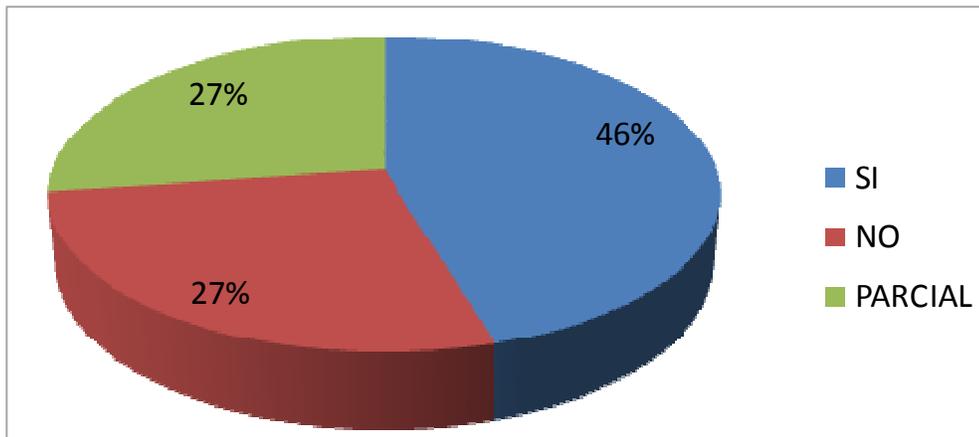


Gráfico 2. Autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos y graficados anteriormente, se puede comentar que un 46% del personal considera que posee autonomía para participar en la toma de decisiones de la unidad, sin embargo el 27% respectivamente manifiesta que esta afirmación se cumple parcialmente o no se cumple; dado que son los supervisores quienes toman las decisiones, y en ocasiones no consultan con el personal a cargo del proceso quienes son los que poseen un cúmulo de experiencia, experticia y conocimiento sobre el proceso de gestión. Este aspecto posee especial sensibilidad cuando se lleva un proyecto de gerencia del conocimiento, dado que la participación de todos los trabajadores, en los niveles que corresponda, permite compartir sus experiencias y así realizar un trabajo en conjunto que facilite la toma de decisiones, a la par que se estaría generando un ambiente laboral sano, en donde el trabajo percibe la importancia de su participación y la generación de ideas.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero hay que tomar en consideración que no es siempre fácil el delegar

funciones, así como el proceso de aceptación de responsabilidades puede verse afectado en la transición.

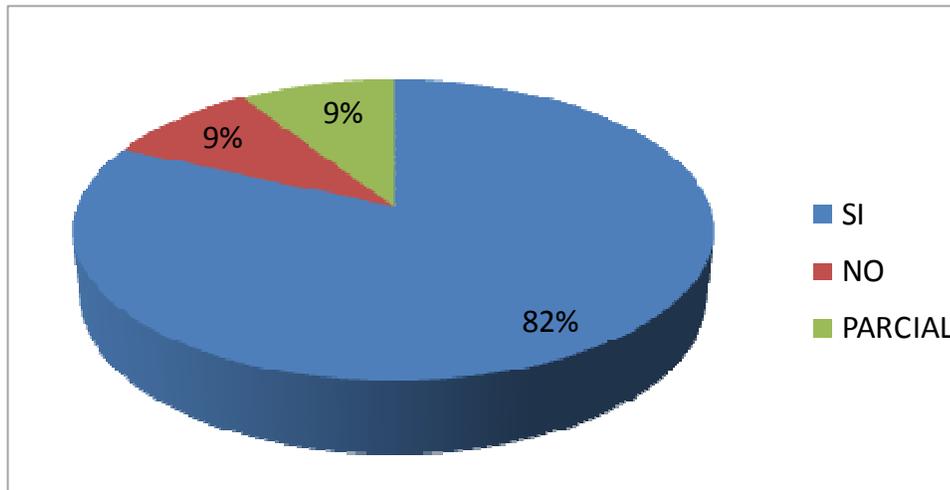


Gráfico 3. Los trabajadores son responsables de su propia formación.

Con relación a la tercera interrogante del cuestionario aplicado, es conveniente destacar que la mayoría del personal, representado por el 82% de estos manifestaron que su formación profesional o académica, es de su propia responsabilidad, aspecto que constituye una gran debilidad en la organización, sin embargo hay que tomar en cuenta que la partida presupuestaria para la formación y capacitación de la empresa se ha visto afectada por la crisis económica, por lo que los programas de estudios y formación no han podido continuar con la frecuencia ante establecida.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, además conduce a

rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas y promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

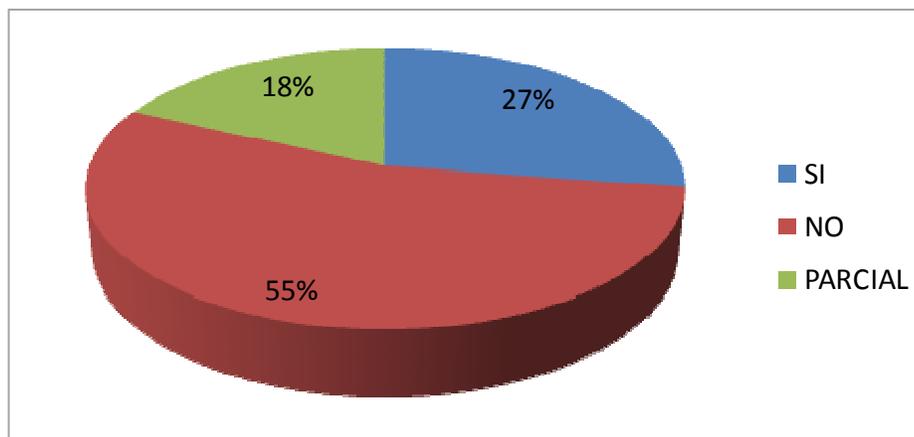


Gráfico 4. La Gerencia anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.

De acuerdo al gráfico anterior, la mayoría del personal, representado por el 55% de estos, manifestó que en la actualidad la Gerencia no anima ni facilita el proceso de compartir el conocimiento; en algunas ocasiones anima pero no facilita, es por ello que el 18% respondió ante esta interrogante de forma parcial. En este aspecto es importante destacar que el hecho de que la Gerencia apoye la ejecución de una investigación como la presentada, en donde se establezca un modelo para la gestión del conocimiento, abre paso a que se realicen más investigaciones bajo esta misma línea, que tome como premisa la gestión y gerencia del conocimiento.

En el ámbito de la gestión del conocimiento una de las competencias sobre la que más se ha trabajado ha sido la relacionada con las actitudes

que facilitan crear y compartir el conocimiento, así como aquellas que preparan al trabajador para el aprendizaje a lo largo de la vida.

En relación con la creación de conocimiento, expertos en la gestión del conocimiento consideran que dicha generación se produce cuando las personas interactúan con la información.

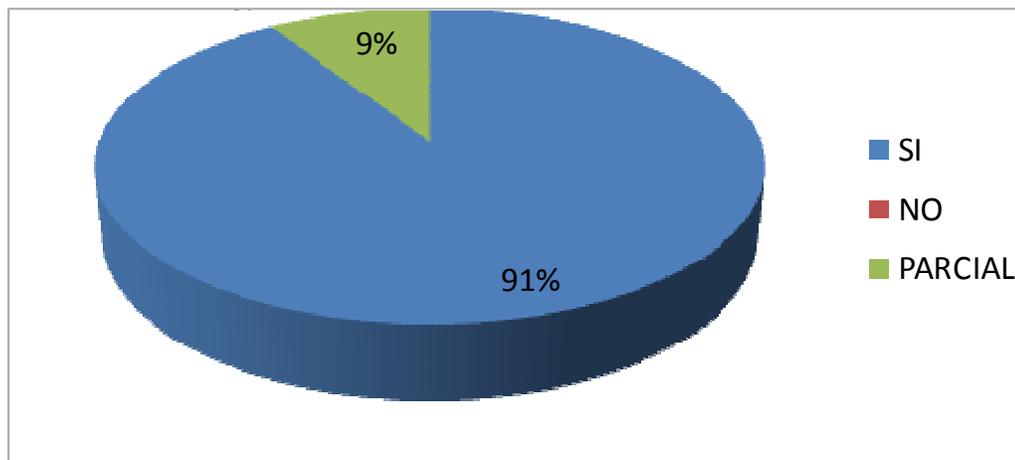


Gráfico 5. Búsqueda de apoyo en los compañeros

De acuerdo a la quinta interrogante del cuestionario aplicado al personal, se pudo evidenciar que la mayoría, representada por el 91% manifestó que efectivamente acude a sus compañeros de trabajo al momento de una duda o para solicitar alguna información. El porcentaje restante respondió parcialmente a esta interrogante. El hecho que los trabajadores evidencien acudir a sus compañeros de labores para obtener información o ayuda es un aspecto que evidencia la confianza que poseen estos trabajadores en los conocimientos que posee el personal experto, y en vista a la carencia de un manual de procedimientos detallado, se hace necesario que al momento de una duda se acuda al personal con más experticia en la actividad.

Lo mencionado anteriormente, corresponde al aprendizaje cooperativo, en donde refleja un enfoque de enseñanza en el cual se procura utilizar al máximo actividades en las cuales es necesaria la ayuda entre personas, ya sea en pares o grupos pequeños, dentro de un contexto de enseñanza-aprendizaje. El aprendizaje cooperativo se basa en que cada persona intenta mejorar su aprendizaje y resultados, pero también los de sus compañeros. El aprendizaje en este enfoque depende del intercambio de información entre personas, los cuales están motivados tanto para lograr su propio aprendizaje como para acrecentar el nivel de logro de los demás.

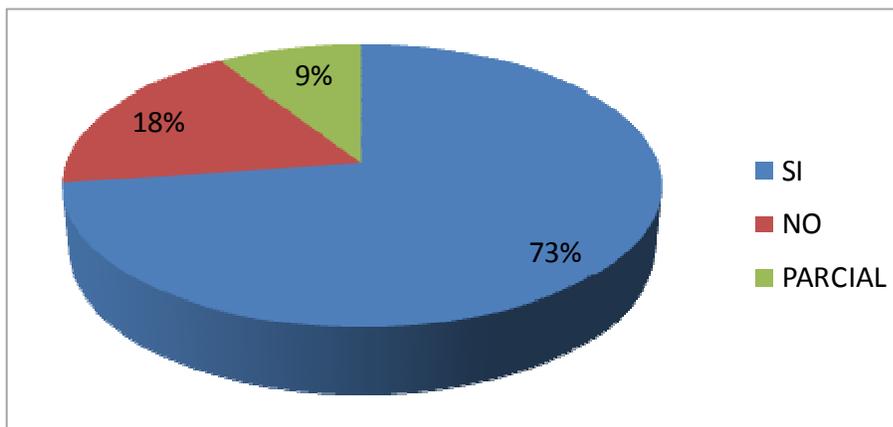


Gráfico 6. Colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo.

En relación a los resultados graficados anteriormente, el 73% de los trabajadores que laboran directamente con el proceso prestación de servicios de Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, manifestó que en la actualidad existe colaboración e intercambio de conocimiento con los compañeros de trabajo, lo cual es considerado como una fortaleza en la unidad, y motiva a realizar todas las acciones para gestionar dicho conocimiento. Sin embargo un 18% manifestó negativamente la interrogante, alegando que el intercambio de dicho conocimiento se realiza siempre y cuando sea solicitado por la parte interesada. A su pensar esto no debería ser de esta

manera porque existen trabajadores que poseen valiosos conocimientos que pudieran ser impartidos al resto de los compañeros.

En la actualidad, la gestión del conocimiento se hace fuerte con la aparición de las tecnologías basadas en la idea de compartir y colaborar en el trabajo como algo natural dentro del entorno laboral. Los responsables de este tipo de iniciativas entienden que ya no es suficiente con proporcionar las herramientas adecuadas a los empleados, sino que hay que fomentar los valores relativos a la colaboración y puesta en común de conocimientos, considerándolos como pilares de la cultura corporativa. La gestión del conocimiento no es un término nuevo. Siempre ha existido la necesidad de resguardar nuestros conocimientos. Sin embargo, hasta ahora es que las organizaciones han evidenciado las ventajas que ofrece resguardar y transferir los conocimientos tácitos y explícitos.

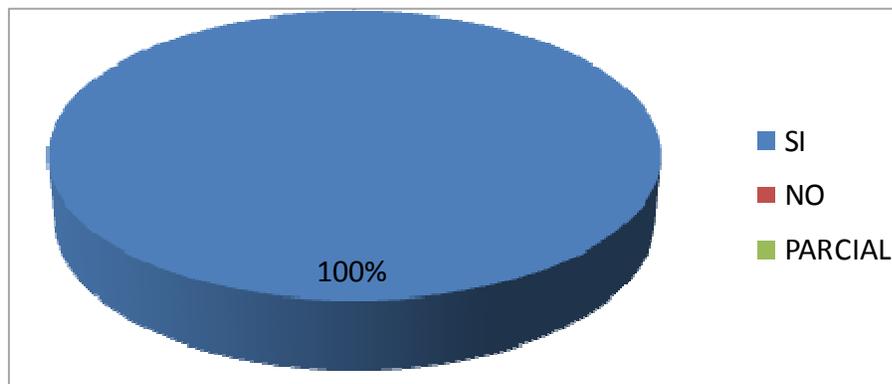


Gráfico 7. El personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos.

Como aspecto positivo, se encontró que la totalidad de encuestados, manifestó que evidentemente, el personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos, lo cual les ha sido de gran ayuda en los momentos en que se ha generado alguna duda, y ante la inexistencia de un manual detallado de las operaciones inherentes a la prestación de servicios, tuvieron

que acudir a sus compañeros en la búsqueda de una solución. La respuesta obtenida en esta interrogante pone de manifiesto que existe un capital intelectual valioso en los trabajadores con mayor experiencia, y de ahí radica la importancia de documentarlo y gestionarlo a los demás trabajadores.

Al igual que lo que ocurre en cualquier otra área de gestión, el conocimiento organizativo debe ser objeto de gestión por medio de una metodología firmemente asentada. Resulta muy difícil sustituir o reproducir los conocimientos de los que dispone la empresa. Por ello supone un activo y forma la esencia de la competencia central de la empresa. Las empresas sacan partido de la gestión del conocimiento en función de motivos empresariales. La gestión de los bienes del conocimiento de una empresa agiliza los plazos de entrega de productos y servicios ya que consiguen reutilizar sus conocimientos en vez de volver a gestionarlos una y otra vez.

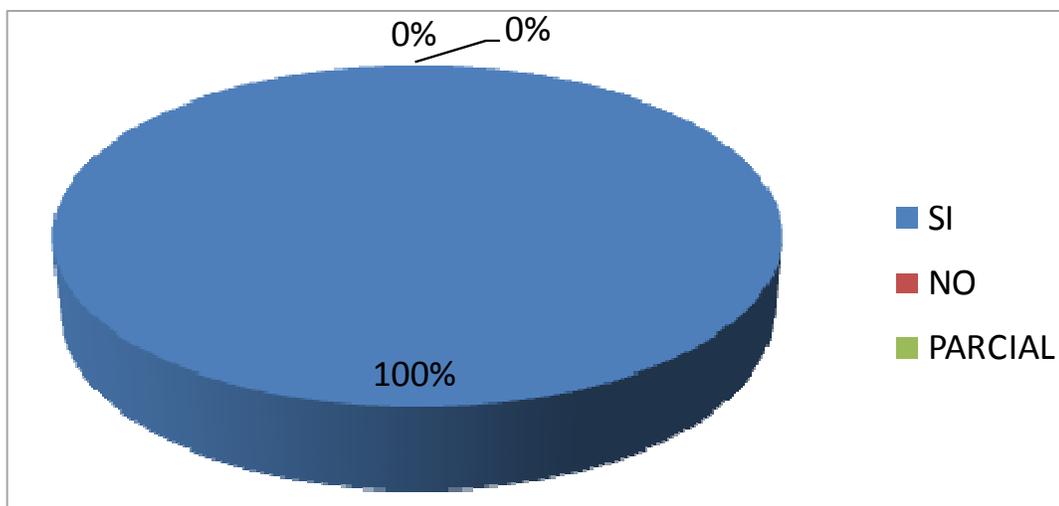


Gráfico 8. Disposición a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores.

De igual manera que la interrogante anterior, la totalidad del personal respondió favorablemente a la interrogante realizada, dado que afirman estar

dispuestos a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores, lo cual es de gran importancia para el desarrollo de la presente temática de investigación, pues pone de manifiesto la tendencia a la receptividad de la metodología para gestionar el conocimiento a proponer, más aún el proceso en el cual laboran.

Es importante tomar en consideración que la gestión del conocimiento exige que se aborde el capital intelectual tangible e intangible de la organización. La manera en que se transfiere el conocimiento difiere de la aplicabilidad a los productos físicos. El conocimiento se transfiere a través de la difusión, la propagación y la interacción. Es posible transferir conocimientos sin que sus autores se percaten de ello o sin contar con su autorización. La validez de las aportaciones generadas por aquellos que reciben la información puede superar la que se presenta el producto de partida y va en función de los procesos mentales a título individual y del contexto de la aplicación.

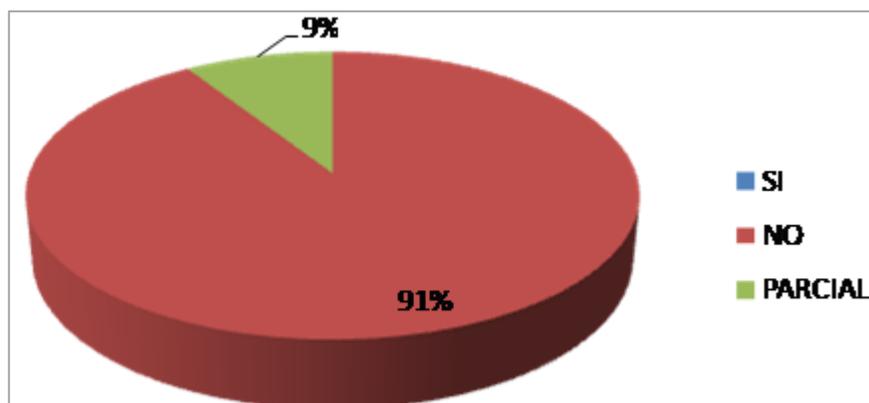


Gráfico 9. Los sistemas de información utilizados crean una base de datos o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización

Del gráfico anterior es deducible que la mayoría de los trabajadores encuestados, representados por el 91% manifestaron que en la actualidad

los sistemas de información con los que cuenta la empresa y la unidad a la que se encuentran adscritos, no crean una base de datos o memoria organizativa accesibles a todos los miembros de la organización, alegando que en la empresa se maneja la estructura de manuales de procesos y procedimientos, sin embargo la información que ellos poseen es de difícil acceso para los trabajadores a los cuales les compete, y con especial atención en muchos de los casos no existe tal figura, como es el caso del proceso de prestación de servicios de Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A.

A pesar de que cada vez se le presta más atención como área crucial para la empresa, la gestión del conocimiento no se percibe con suficiente contundencia como una disciplina central que repercute en los resultados de la empresa. Por lo general la dirección solo se centra en los beneficios económicos y dispone de una visión muy limitada en cuanto a sus activos en materia del conocimiento. Para algunas empresas, los bienes relacionados con el conocimiento son las patentes y los derechos intelectuales. Éstos sólo se tratan de mecanismos temporales del conocimiento en toda la organización y en sus actividades asociadas.

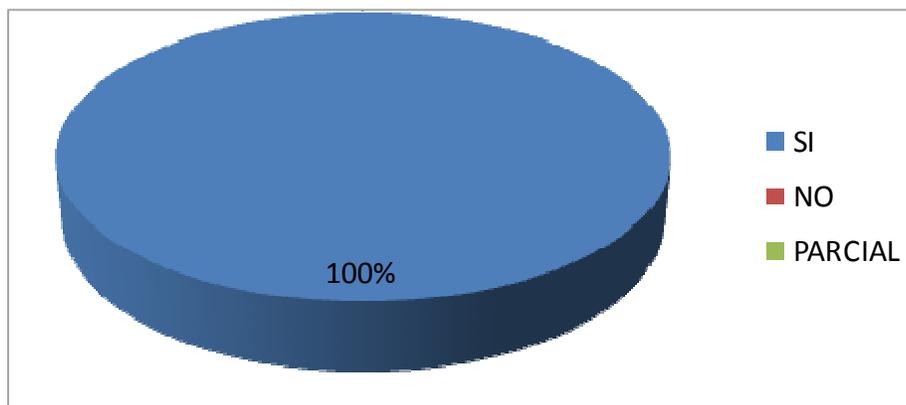


Gráfico 10. Un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes.

Como era de esperarse, la totalidad de encuestados manifestaron que contar con un buen sistema de información contribuye a la generación de nuevos conocimientos o ayuda a expandir los ya existentes. Mediante el desarrollo de esta investigación los trabajadores se mostraron interesados en la temática y conforme se les fue explicando las nociones básicas más motivación y receptividad demostraban hacia el tema, lo cual fue elemento gratificante en el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, la empresa debe tomar en consideración que conforme las organizaciones avanzan desde la competitividad basada en el factor precio/valoración a la competitividad basada en la competencia central, el conocimiento cobra una creciente importancia como el activo más valioso de la empresa. La creación del conocimiento organizativo supone un requisito previo para cualquier empresa que pretenda hacerse con una ventaja competitiva. El tiempo que tardan las empresas de la competencia en asimilar unos conocimientos comparables supone una ventaja para la empresa. El hecho de crear y compartir el conocimiento organizativo beneficia por completo el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa.

2. Desarrollar las pautas de gerencia y transferencia de conocimientos en el proceso, a de fin convertir el conocimiento tácito en explícito.

Para iniciar la gestión del conocimiento se requiere contar con un modelo para tal fin. Los modelos de gestión del conocimiento de la mayoría de los autores mantienen los mismos lineamientos, por esta razón se puede decir que en el proceso de gestión del conocimiento se identifican las siguientes pautas:

- Generación de conocimiento: En esta fase se crea o desarrolla un conocimiento necesario que hasta el momento no se tiene.

- Captura / Adquisición: Esta etapa consiste en la importación y la recolección de la información, para ello se pueden utilizar elementos típicamente humanos o automáticos como las bases de datos.
- Organización: Una vez que se tiene la información se debe proceder a filtrarla, reconocer lo que es importante y lo que no, se debe analizar y validar, se deben involucrar elementos humanos y automáticos.
- Búsqueda / Utilización: Luego de seleccionar, organizar, categorizar y relacionar la información, se debe colocar a disposición de quienes la necesitan.
- Distribución: Quien necesite información podrá acceder a la que se encuentra disponible, el uso de esta información permitirá crear nuevos conocimientos. A partir de este punto, comienza un nuevamente ciclo con la generación un conocimiento que no se poseía en la organización.

Mediante este proceso se presenta la transformación de Información en Conocimiento. Pero ahí no termina todo, este conocimiento se debe compartir por todos los empleados de la organización para que rinda sus frutos, además el proceso o ciclo debe estar continuamente iniciando nuevos procesos de transformación información-conocimiento con la finalidad de generar ventaja competitiva para la empresa.

Manual de procesos a fin de documentar las actividades a ejecutar de acuerdo a la gestión, y así capturar los conocimientos de los trabajadores.

El proceso de prestación de servicios fue documentado mediante la realización de varias sesiones de trabajo, el mismo fue aprobado por el personal directivo, y fue vaciado en el formato que el concesionario posee para la documentación. Este manual puede visualizarse en el Apéndice A.

Establecer modelo gerencial para la gestión y ejecución de servicios, basada en la gerencia del conocimiento, que facilite la ejecución del mismo y que permita la transferencia del conocimiento.

Una vez documentados los procedimientos y analizado el basamento teórico en materia de gerencia del conocimiento, se pudo establecer un modelo para desarrollar la gestión del conocimiento en el concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, el cual se muestra a continuación:

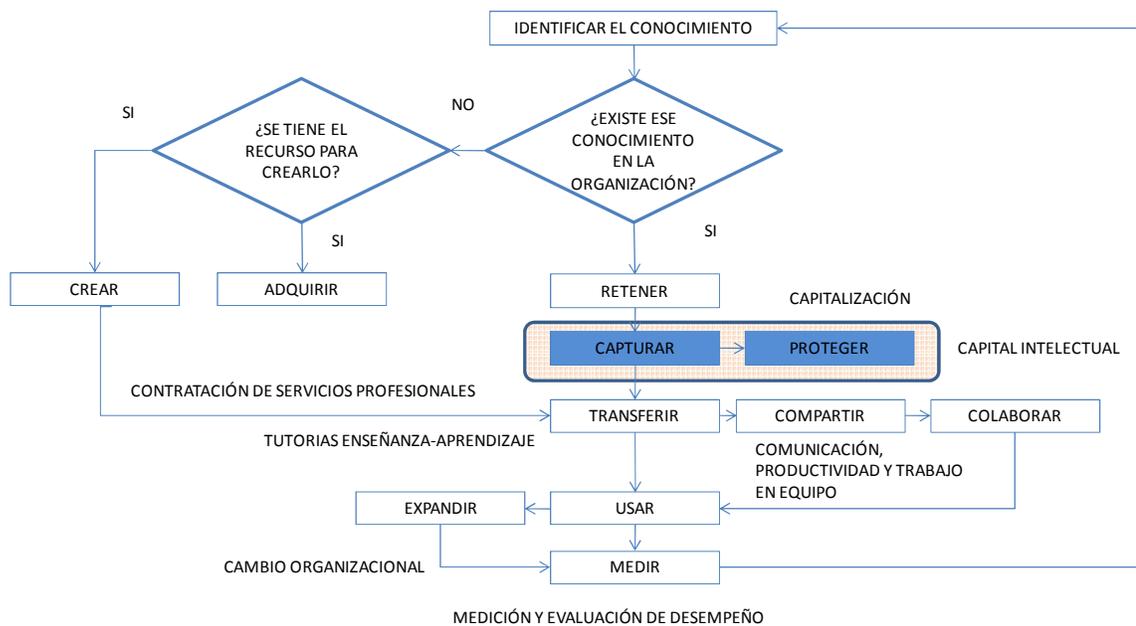


Figura 43 Propuesta de modelo para gestionar el conocimiento.

En función a lo presentado en el modelo anterior, es importante destacar que se ha cumplido con las etapas anteriores a la sombreada y definida como capitalización, en donde se debe capturar y proteger el capital intelectual, en el caso de esta investigación sería lo correspondiente al proceso gestión de proyectos.

Captura del conocimiento

La captura del conocimiento se encuentra definida como el conjunto de operaciones encaminadas a la extracción del conocimiento residente en la mente de las personas, y a la ubicación de los conocimientos que se encuentran documentados con la finalidad de ponerlos a disposición del resto de la comunidad que lo necesite.

Los conocimientos identificados en la unidad en estudio son de tipo tácito y explícito; los cuales se encuentran definidos para efectos de ésta investigación como sigue:

Conocimiento Tácito: Se corresponde con el conocimiento basado en la experiencia personal y en muchos casos se identifica con las habilidades del individuo, se caracteriza por ser difícilmente transmisible o comunicable y, por tanto, que no es accesible a otras personas de una forma directa.

El personal que labora con el proceso conoce la manera de realizarlo, pero no se encuentran totalmente documentados. Este conocimiento también se encuentra representado por el desarrollo de planes y estrategias que se estructuran en función del cumplimiento de las metas organizativas.

Conocimiento Explícito: Es empleado plenamente por el individuo de forma consciente. Se caracteriza por ser fácil de compartir y de difundir pues para su representación se utilizan expresiones de carácter verbal, numérico y gráfico. En la empresa se cuenta con un sistema de información (INTRANET) el cual posee documentación de interés para los trabajadores. La Unidad cuenta con parte de la estructura de un sistema de gestión de la calidad que comprende los mapas de procesos y algunos procedimientos e instrucciones de trabajo para la ejecución de sus procesos.

La meta es identificar de manera inmediata el conocimiento implícito que le permite acortar la brecha que existe con respecto a la cantidad de conocimiento tácito, para ello se han desarrollado técnicas que facilitan la minimización del conocimiento tácito. A continuación se desarrollan las técnicas.

Técnicas de extracción de conocimientos

La extracción de conocimientos es un proceso de abstracción de conocimientos válidos y previamente desconocidos, el objetivo de aplicar estas técnicas es minimizar el porcentaje de conocimiento tácito y mejorar el conocimiento explícito para convertirlos en el conocimiento estructural con el propósito de hacerlos transferibles y difundibles dentro de la organización. En el caso del conocimiento tácito no resulta fácil su transmisión debido a su naturaleza intangible, por ello para capturarlo de su origen y formalizarlo se utilizan los procesos de socialización, es decir la adquisición de conocimientos e información mediante la interacción de la comunidad organizativa.

La Socialización consiste en las relaciones que existen entre los miembros del entorno, que traen como resultado el intercambio de conocimientos, el refuerzo del conocimiento mutuo de los distintos individuos, la capacidad de trabajo en conjunto y el desarrollo de sinergias entre los miembros del grupo.

Su importancia radica en que permite utilizar el conocimiento de varias personas para la resolución de un problema en el que se trabaja conjuntamente. Se consigue de esta manera que el conocimiento tácito quede distribuido entre todas las personas y se emplee para elaborar la formulación de soluciones adecuadas.

La Externalización, tiene la finalidad de hacer explícito el conocimiento de carácter tácito, de manera que pueda ser descrito, formalizado y documentado para:

- Servir de entrada al conocimiento estructural.

- Conservar el conocimiento adquirido en la empresa y eliminar la dependencia hacia ciertas personas que trabajan en la unidad.
- Facilitar su utilización y transmisión a otras personas.

Con respecto al conocimiento explícito por su carácter verbalizable y transferible permite que sea más fácil de localizar y de ser internalizado por los individuos interesados.

La captura del conocimiento explícito se produce a través de **la Combinación**; la cual es un proceso que convierte determinados conocimientos explícitos en otros del mismo tipo; el objetivo es generar nuevos conceptos, ideas o innovaciones, mediante determinados procesos sociales como reuniones y encuentros conversacionales. La combinación permite resolver diversos problemas que requieren del aporte ordenado de varios conocimientos.

En el caso de los trabajadores es necesario integrar el conocimiento del equipo técnico para garantizar la calidad en la ejecución de dicho proceso.

La Internalización, es inducida cuando los miembros empiezan a interiorizar el nuevo conocimiento explícito que se divulga dentro de la organización, se usa para ampliar, extender, y redefinir su propio conocimiento tácito. Este proceso estudia las experiencias adquiridas y se ponen en práctica los nuevos conocimientos que se han incorporado a la base de conocimiento tácito del personal en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Luego de aplicar las técnicas de extracción de conocimientos es necesario convertir ese conocimiento a una estructura que garantice su reutilización y que sirva como base para la creación de la memoria organizacional.

Finalizado lo anterior, se debe proceder a la **Digitalización o materialización del conocimiento**. El resultado de aplicar las técnicas antes mencionadas es la transformación del conocimiento como capital humano en conocimiento como información (representado o materializado). Un aspecto que se debe tomar en consideración a la hora de materializar el conocimiento es garantizar que el material documentado, es una buena representación del conocimiento, es decir que el conocimiento se encuentra bien explicado, sin ambigüedades y que la información que se presenta es de aplicación real.

Es importante garantizar que el documento representado sea claro, preciso y autocontenido; para ello se aplica un procedimiento para la revisión y aprobación de estos documentos.

Primeramente el documento creado debe ser revisado por un especialista semántico (editor) y por el autor del mismo, esto es para:

- Evitar que el conocimiento representado no exprese realmente lo que allí se encuentra plasmado.
- Evitar riesgos en cuanto a la inclusión de información sensible que pueda perjudicar de alguna manera.

Una vez revisado y aprobado el documento, éste recibe un examen formal que consiste en un análisis documental donde, se estudia si el uso eficiente de la representación es capaz de contribuir a una toma de decisiones eficiente. A partir de este paso el documento se encuentra apto para formar parte del conocimiento estructural de la organización.

El Conocimiento Estructural, radica en el interés en que el conocimiento de los empleados pase a formar parte de la organización, razón por la cual surge el concepto de conocimiento estructural, que está definido como el

conocimiento propiedad de la empresa, y que queda en la empresa cuando las personas la abandonan por cualquier motivo.

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, que en un principio puede estar en las personas y en los equipos de la empresa. Están incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa como lo son los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes y los sistemas de gestión.

La aplicación de este concepto en el proceso de prestación de servicios del concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A permite retener de alguna forma lo que los empleados saben, de modo que, si los individuos que poseen el conocimiento faltan o dejan la unidad, quede en ésta el material suficiente para reconstruir dicho conocimiento en quienes les sustituyan. Aunado a esto, la representación del conocimiento sirve como material de apoyo para facilitar la transmisión del conocimiento a otras personas. Para tales fines es preciso utilizar una buena metodología que permita la asimilación de dichos conocimientos, como por ejemplo los procedimientos y los archivos históricos. El conocimiento estructural se puede utilizar para:

- Reconstruir los conocimientos de los empleados.
- Difundir los conocimientos dentro del entorno de trabajo.
- Crear la memoria histórica.

Herramientas para crear el Conocimiento Estructural

El conocimiento estructural puede incluir relatos y descripciones sobre la forma de proceder para resolver problemas específicos, situaciones que se muestran de manera cotidiana o esporádica y la toma de decisiones

estratégica que se presentan. Para efectos de esta investigación las formas de representación del Conocimiento Estructural que se van a aplicar son las siguientes:

- Manuales y Procedimientos.
- Buenas prácticas, o PTS

Existen diversos métodos que pueden desarrollarse para crear el conocimiento estructural; uno de ellos se basa en la creación de repositorios de conocimiento, el cual consiste en recoger la representación de los conocimientos generados en la empresa para ponerlos a disposición de los interesados en utilizar determinada información.

Protección del conocimiento

Es el segundo elemento de la fase Capitalización y se define como los mecanismos legales que le permiten a la organización asignarle valor a los conocimientos que se encuentran en ella, al establecer cuáles son los reglamentos de uso, los derechos y la exclusividad del mismo. La importancia que tiene la protección del conocimiento radica en que el mismo se puede convertir en un factor decisivo en la promoción de la información y las innovaciones tecnológicas que se desarrollan dentro de la Unidad.

La **Protección del conocimiento disponible**: El conocimiento disponible en la organización susceptible a proteger se puede categorizar en:

- El conocimiento del que dispone exclusivamente la organización, por haber sido desarrollado en ella.
- El conocimiento que se encuentra disponible en el entorno, que no es exclusivo ni propiedad de la empresa.

En relación a lo anterior, las pérdidas de conocimientos pueden ser de mayor o menor grado dependiendo de la importancia que se le asigne en la empresa, motivo por el cual deben crearse los mecanismos de protección que garanticen la permanencia del conocimiento dentro de la empresa.

Algunas de las situaciones de pérdidas de conocimientos que se presentan de manera negativa para la empresa y que es preciso evitar se pueden enumerar como sigue:

- Las pérdidas de los conocimientos que, aunque estén disponibles en el mercado, el hecho de adquirirlos nuevamente le supone a la empresa un costo, un tiempo y un funcionamiento deficiente de la organización hasta lograr la condición inicial.
- Las pérdidas de los conocimientos que sido desarrollado dentro de la organización y que no están disponibles en el mercado. Ésta pérdida puede tornarse de difícil recuperación en particular si tienen un alto contenido de conocimiento tácito como sucede dentro de la empresa
- Fugas o transferencias no deseadas de conocimientos desarrollados dentro de la empresa de forma exclusiva hacia las empresas competidoras.
- La pérdida de conocimiento y total transferencia a manos de la competencia. Esto sucede cuando las personas en las cuales reside el conocimiento abandonan la empresa para incorporarse a otra.

Dentro de la organización una de las formas de pérdidas de conocimientos está asociada con las pérdidas de personal; entre las situaciones de fugas más comunes se puede nombrar:

- Cambios de trabajos.
- Cambios de cargo.
- Traslados geográficos (Cambio de ciudad).
- Enfermedades Ocupacionales.

- Ausencia física (Muerte)

Con la finalidad de minimizar las situaciones de fuga o pérdidas de conocimientos es preciso desarrollar herramientas que permitan a los sujetos cognoscitivos poner a disposición de sus compañeros de trabajo de estos conocimientos de manera confiable y segura, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Organización a la vez que se gerencia el conocimiento.

Tomando en consideración los factores de riesgos antes expuestos es preciso que la organización y todas las unidades que la componen, elabore y ponga en práctica los manuales, normas y procedimientos que eviten la fuga de conocimientos.

Durante el desarrollo de la investigación, se inició el proceso de resguardo del conocimiento mediante la descripción de rutinas de trabajo, además de la realización de entrevistas informales bien sea de forma individual o grupal. De lo expuesto y antes analizada en el primer y segundo objetivo de esta investigación, se puede establecer los manuales que se encuentran en los apéndices.

CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo de investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Se identificaron las actividades a seguir en el proceso de prestación de servicios concesionario Súper Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, utilizando las siguientes herramientas: realización de entrevistas y observación directa. A través de este diagnóstico se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entre las que destacan: Existe una alta motivación por parte de los trabajadores para realizar investigaciones que estén alineadas a mejorar sus procesos y metodologías de trabajo, donde no se le ha dado importancia especial a la captura de los conocimientos del personal experto (gestión y transferencia de conocimiento).

Se comprobó que los trabajadores se encuentran motivados a la realización de proyectos relacionados a la gestión de conocimiento, y además muestran marcada importancia a la obtención de los conocimientos por parte de los expertos de las áreas correspondientes.

Se documentó el proceso de prestación de servicios a fin de capturar y resguardar el capital intelectual. En donde la captura se realizó a través de las técnicas de extracción de conocimientos; los cuales fueron: socialización, externalización e internalización, logrando convertir ese conocimiento en una estructura que garantiza su reutilización; y es base para la creación de la memoria organizacional, logrando así la elaboración de manuales de procesos.

Se elaboró el modelo para la gestión del conocimiento a ser aplicada en todos los procesos de la empresa, la misma fue posible mediante la revisión

de material documental y en función a las reuniones de trabajo se llegó a la metodología más apropiada en donde resalta las fases de captura y protección de conocimientos.

RECOMENDACIONES

Documentar todos los procesos del concesionario Super Autos Camiones Puerto Ordaz C.A, a fin de contar con un instrumento de apoyo y consulta.

Realizar mesas de trabajo frecuentes que les permita al personal intercambiar experiencias (mejores prácticas).

Evaluar el contenido de los manuales de procedimientos elaborados, difundir su contenido y continuar con el proceso de gestión del conocimiento en todas las áreas de la organización.

Aplicar la gestión de conocimiento en todas las áreas a fin de garantizar la captura de todo el capital intelectual y evitar la fuga de conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzola, M (2004). **Modelo de gestión de la Innovación para las PyMIs de Ciudad Guayana**. Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Industrial. UNEXPO-Puerto Ordaz.
- Avila Baray (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc.Graw Hill, México
- Arias, F. (2009). **Administración una perspectiva global**. México. Editorial McGraw Hill.
- Bisquera R (2002). **Metodología de la investigación educativa**. Madrid: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia: McGraw-. Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial, N°36.860
- Drucker (2003). **Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento – 2da. Edición**, Díaz de Santos, Madrid.
- Frappaolo, C y Koulopoulos M. (2000). **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento**. Colombia: Mc GRAW-HILL.
- Gómez (2006). **Administración de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. 11 ava Edición.
- Hernández. R, Fernández. C, Baptista (2003) **Metodología de la Investigación** (4ta Edic). DF, México. McGraw Hill.
- Hurtado de B, J (2006). **El proyecto de investigación**. Metodología de la investigación holística. 4ta edición. Ediciones Quirón.
- Hudson (1999). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia: McGraw-. Hill.

ISO 9000:2005. **Sistemas de gestión de la calidad** —Conceptos y vocabulario.

ISO 9001:2008. **Sistemas de gestión de la Calidad**. Requisitos.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Gaceta oficial N°37.543

Méndez C. (2011). **Metodología**. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Plaz, L. (1999). **Gestión del conocimiento y capital intelectual una herramienta para la competitividad**. Universitas 2000. 23(3-4), 103-111.

Sabino (2002). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo de Venezuela. Tercera edición.

Solano (2006), trabajo de grado intitulado “**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para CVG EDELCA**”, desarrollado en la UNEXPO Puerto Ordaz

Tamayo, T (2005). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Limusa. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL- (2004).). **Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y tesis doctorales** (4a ed.). Caracas: FEDEUPEL.

ANEXO

ANEXO A

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Marque con una X la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud lo que usted piensa (Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar).

Preguntas	SI	NO	PARCIALMENTE	OBSERVACIONES
¿Se organizan grupos de trabajo Interdepartamentales o por proyectos?				
¿Los empleados tienen autonomía para participar en la toma de decisiones de la Unidad?				
¿Los empleados son responsables de su propia formación?				
¿El departamento anima y facilita el proceso de compartir conocimiento?				
¿Le resulta razonable acudir a sus compañeros en busca de apoyo?				
¿Existe en la gerencia la colaboración e intercambio de conocimientos de los compañeros de trabajo?				
¿Considera que el personal con mayor experiencia externaliza sus conocimientos?				
¿Está dispuesto a ofrecer conocimiento y a enriquecerse del conocimiento de sus compañeros de labores?				
¿Los sistemas de información utilizados crean una base de datos				

o memoria organizativa que es accesible a todos los miembros de la organización?				
¿Cree usted que un buen sistema de información puede contribuir a la generación de nuevos conocimientos o de expandir los ya existentes?				

Muchas Gracias por su colaboración.

APÉNDICES

APÉNDICE A

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

¿Cómo enfocar los procesos de servicio al cliente?

División Servicio

CATEGORÍA W-3T

PROCESO CONSULTIVO DE
SERVICIO – Buses y Camiones.

–Guía operativa–



THE GM DIFFERENCE!

CATEGORÍA W3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO- Buses y Camiones

Definición

Proporcionar al cliente de buses y camiones una experiencia satisfactoria con el servicio posventa prestado, comprendiendo sus requerimientos y garantizando su oportuno cumplimiento.



CATEGORÍA W3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO- Buses y Camiones

Propósito

Asegurar que los procedimientos y procesos de servicio son consultivos y están enfocados al cliente de buses y camiones.



CATEGORÍA W3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO- Buses y Camiones

Responsables



- Gerente General
- Gerente de Servicio/ Posventa
- Gerente de Repuestos/ Posventa
- Gerente de Recursos Humanos
- Coordinador GMD!
- Asesor / Consultor de servicio
- Asesor de Repuestos
- Analista de Garantías
- Jefe de Taller
- Contact Center
- Encargado de Caja / Facturación



BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTA CATEGORÍA

Respuesta

- Planificación de los trabajos y recursos.
- Reducción de tiempos de recepción.
- Mejoramiento de la capacidad del Taller del Concesionario.



BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTA CATEGORÍA

Costos

- Mejoramiento de la productividad.
- Optimización de recursos.
- Reducción de inventario de repuestos.

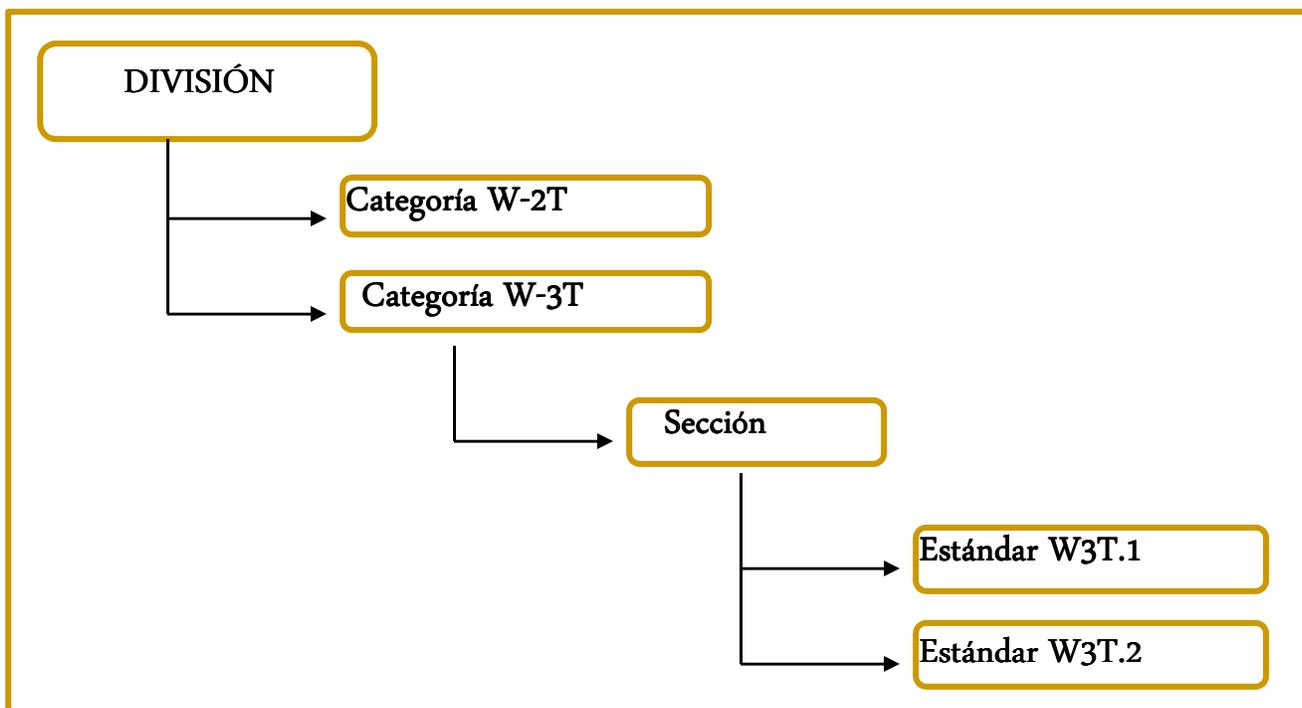
Cliente

- Atención rápida en el Taller del Concesionario.
- Atención amable y eficiente.
- Cumplimiento en las fechas anunciadas de entrega.
- Soluciones basadas en comprender sus necesidades y requerimientos.
- Decisiones basadas en información completa, confiable y a tiempo sobre tiempos, costos o trabajos a realizar.
- Contacto para facilitar la planeación de sus mantenimientos preventivos.
- Soporte permanente para cualquier necesidad que pueda presentarse.



¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA LA GUÍA OPERATIVA?

La categoría W-3T – Proceso Consultivo de Servicio –Buses y Camiones pertenece a la división Servicio de GM Difference! y está organizada en nueve secciones que contienen 56 estándares:



Ejemplo:

División: Servicio

Categoría: W-3T Proceso Consultivo de Servicio – Buses y Camiones

Sección: Consulta Telefónica.

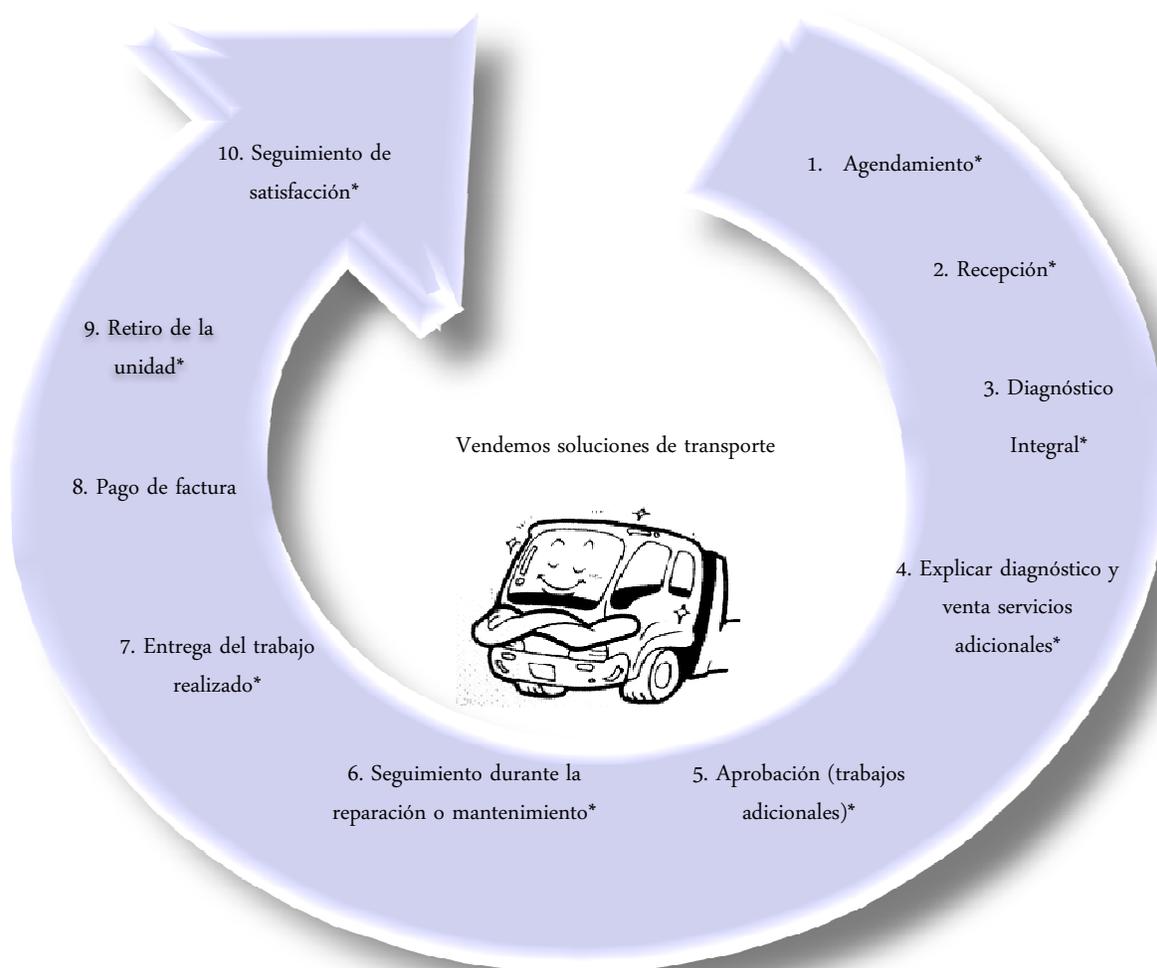
Estándar: W3T. 4 Todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional introduciendo al concesionario, departamento y el nombre.



LA RUTA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE DE BUSES Y CAMIONES EN EL SERVICIO POSVENTA

Para lograr clientes para toda la vida desde el proceso de servicio de buses y camiones, se debe tener clara la secuencia de momentos de contacto que establece un cliente con la organización y a partir de la cual emite un concepto acerca de la calidad del servicio que recibe, esta se conoce como la ruta de relación.

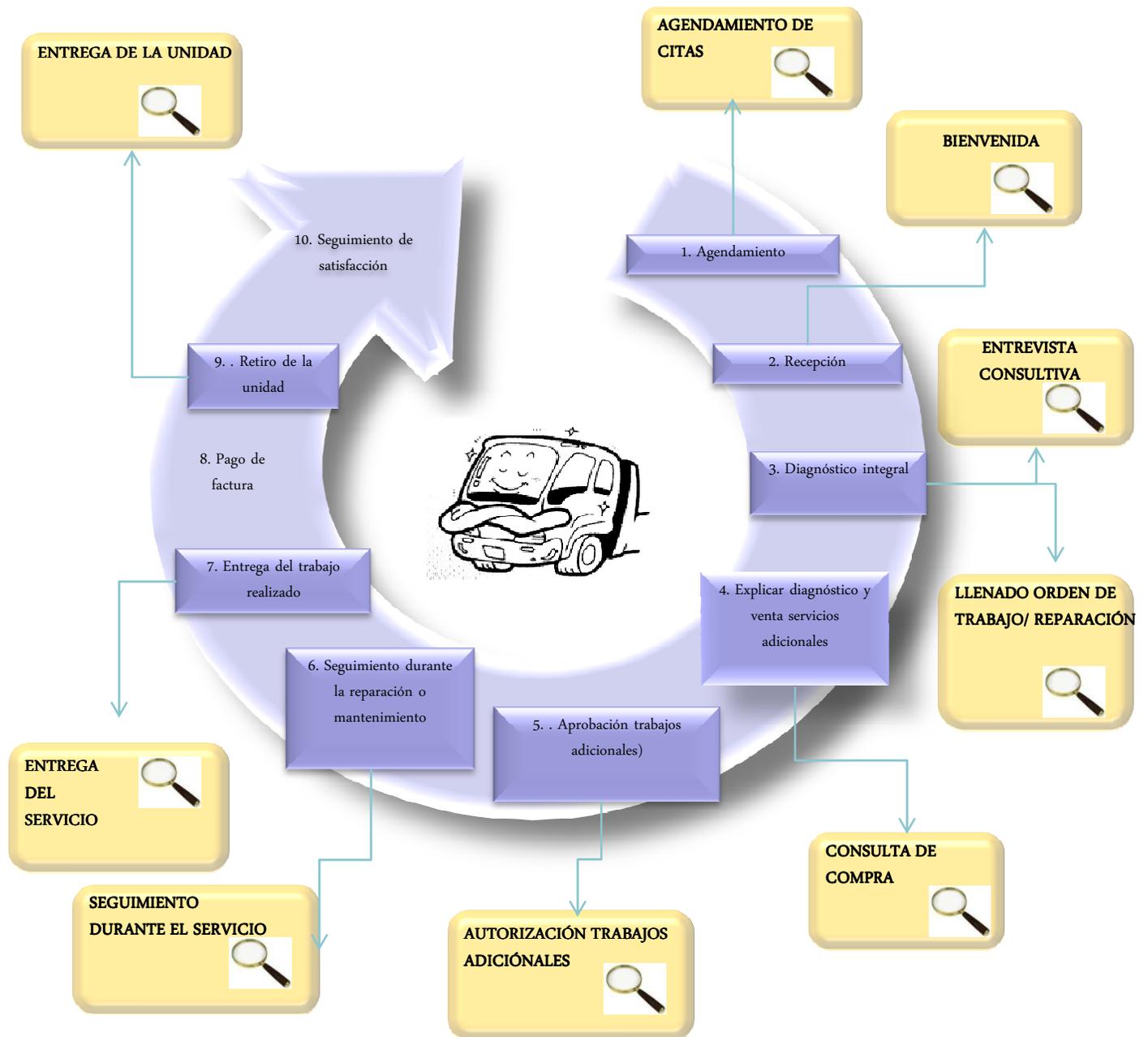
Momentos de verdad (*) son todos aquellos momentos de contacto a través de los cuales el cliente se crea una percepción de valor y se constituyen en momentos decisores. En cada uno de estos momentos se debe identificar cuáles son los factores que hacen la diferencia, es decir que el cliente se sienta satisfecho o no en la relación con la empresa / producto.



NUEVE SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORÍA W-3T PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO - BUSES Y CAMIONES-



Punto de control o verificación de que cada etapa está conforme



LAS NUEVE CATEGORÍAS Y SU APLICACIÓN SEGÚN EL MOTIVO DE VISITA DE UN CLIENTE AL TALLER DEL CONCESIONARIO

Las actividades por las cuales un cliente acude al Taller del Concesionario se pueden clasificar de la siguiente manera:

Mantenimiento	Kits instalados
	Cambio de aceite (filtro de aceite, aceite). Sincronización (bujías, cables de alta, filtro de aire, filtro de combustible). Frenos (pastillas delanteras, líquido de frenos). Embrague (disco, prensa y balinera). Amortiguadores (delanteros/traseros). Correas. Plumillas (derecha e izquierda, aditivo lavaparabrisas, antiempañante).
	Revisiones de kilometraje (5.000km, 10.000km, 15.000km, etc.).
Mecánica especializada	Toda actividad de mecánica excluyendo mantenimiento
Colisión	Toda actividad de lámina y pintura.
Garantía GM	Toda actividad que sea garantía a Gm
Accesorios	Todos los accesorios (aplicaciones, carrocerías, A/C , audio, etc.)
Retornos	Reclamos de clientes con cargo a Concesionarios.

D1

Adicionalmente el Taller del Concesionario presta el servicio de alistamiento a su cliente interno (Área de Ventas)



Dado que en cada uno de estos casos se realizan diferentes procesos, encontrará comentarios donde se precisa si no son aplicables los requisitos del estándar según el motivo de la visita. Al final encontrará un cuadro síntesis.

Diapositiva 11

D1 Pendiente lo que se defina como accesorios en la categoría S4T.
Daniel, 01/12/2008

SECCIÓN AGENDAMIENTO



AGENDAMIENTO

Se cuenta con un sistema de agendamiento que garantiza que la reserva de servicio es eficiente y cortés, y permite preparar por anticipado los repuestos y otros requerimientos para realizar el trabajo en el tiempo acordado.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.1

Se envía un recordatorio para mantenimiento.

W3T.2

Se da una adecuada bienvenida al cliente.

W3T.3

Las llamadas telefónicas son contestadas rápidamente.

W3T.4

Las llamadas telefónicas externas son atendidas en forma profesional.

W3T.5

Se da instrucción formal a los asesores de servicio y ejecutivos del Call Center.

SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.6

Se da un estimado de precio durante la llamada.

W3T.7

Se cuenta con un sistema de programación de citas.

W3T.8

Se agenda el 50% de los servicios.

W3T.9

Las citas se programan con 15 minutos de diferencia.

W3T.10

Se tiene disponibilidad para dar citas en corto tiempo (máximo 72 horas).

W3T.11

Se cuenta con un protocolo para atender servicios de emergencia.

W3T.12

Existe un proceso establecido para asegurar la disponibilidad de repuestos desde el momento del agendamiento.

Responsables

- Gerente de Servicio
- Asesor de Servicio

Recursos

- Formatos o tableros visuales de control de citas.
- Software de agendamiento alineado con la solicitud de repuestos.
- Contact Center.
- Formato de requisición de repuestos.
- Orden de trabajo/reparación.



SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.1

Se envía un recordatorio (carta, tarjeta, correo electrónico) indicando cuando se cumple el siguiente mantenimiento de su vehículo.

Revise diariamente la base de datos para validar los clientes que están próximos a su fecha de mantenimiento según el programa de mantenimiento establecido y estrategias publicitarias.

De acuerdo a sus registros y personas de contacto dirija el recordatorio siguiendo un protocolo de presentación en donde le informe la fecha de mantenimiento, recordando su importancia y asegúrese que el mensaje sea recibido mediante una llamada telefónica.



**ASEGURESE QUE EL MENSAJE DEL RECORDATORIO
PROMUEVA LA IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE
AGENDAR LA CITA Y EL CUMPLIMIENTO DE LA
MISMA.**

14



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN AGENDAMIENTO

Asegúrese de no permitir que sus clientes sobrepasen los tiempos de mantenimiento. Esto puede ocasionar daños en los vehículos que exijan trabajos no planificados en el mantenimiento, generando tiempos muertos en la operación del vehículo. El apropiado mantenimiento mejorará la eficiencia entre un 60% y un 80% de la productividad de los vehículos de uso comercial.

El concesionario cuenta con un sistema que le permite identificar el nivel de cumplimiento del mantenimiento de cada vehículo de sus clientes, permitiéndole identificar la efectividad del proceso de agendamiento.

■ El concesionario debe contar mínimo con los siguientes indicadores para medir los resultados de la gestión de agendamiento.

● **Nivel de agendamiento:**

$\frac{\# \text{ de vehículos agendados}}{\# \text{ total de vehículos atendidos}}$

● **Efectividad:**

$\frac{\# \text{ de vehículos que asistieron a su cita}}{\# \text{ total de vehículos agendados.}}$

● **Cumplimiento:**

$\frac{\# \text{ de clientes que asistieron a la hora programada}}{\# \text{ de clientes agendados.}}$



SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.2

Los Clientes son bienvenidos al concesionario en forma rápida, cortés y entusiasta al momento de cumplirse su agendamiento.

W3T.3

Todas las llamadas telefónicas deben ser contestadas antes del tercer timbre.

El concesionario cuenta con un funcionario para atención telefónica de clientes. Con información relacionada a los servicios ofrecidos, costos y tiempos de reparación.

W3T.4

Todas las llamadas telefónicas externas son contestadas en forma profesional introduciendo al concesionario, departamento y el nombre.

Preséntese como funcionario del concesionario e identifique el motivo de la llamada del cliente, El concesionario deberá diseñar un plan de atención para direccionar cualquier tipo de servicio.

El encargado de recibir las llamadas debe estar entrenado con un procedimiento para asegurar que el cliente recibe la información suficiente, de forma ágil y ordenada.



SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.5

Asesores de Servicio / Ejecutivos del Call Center tienen una instrucción formal mencionando que información se necesita entregar para determinar las necesidades en el mantenimiento.

El Concesionario cuenta con un procedimiento de atención telefónica por escrito para dar la bienvenida, saludar y conocer las necesidades de mantenimiento de sus clientes . Todas las personas de servicio han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a este procedimiento.



LA BASE DE DATOS DEL AREA DEL SERVICIO DEBE ESTAR ALINEADA CON EL ÁREA COMERCIAL, DE LO CONTRARIO SERÁ IMPOSIBLE REALIZAR SEGUIMIENTO AL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO.

W3T.6

Se ofrece a los clientes un estimado de precio durante la llamada para agendar el tipo de servicio .

El ejecutivo del call center dispone de los precios estimados según los tipos de servicio que ofrece el concesionario. Precizando que estos pueden variar según el diagnóstico que se realice.



SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.7

Se utiliza un diario de citas registrado en red, en el sistema del concesionario y se muestra el tablero de citas en la recepción.

Para un proceso de agendamiento coordinado y fácil, es importante tener el soporte de alguno de los siguientes métodos:



- Formatos o Tableros visuales de control de citas.
- Software de agendamiento, proyecciones de mantenimientos e históricos de vehículos.
- Call Center que tenga como una de sus funciones, el agendamiento de actividades de servicio.

Utilice una herramienta visual que le permita a los clientes identificar los siguientes elementos:

- Horarios de atención.
- Duración de los servicios programados por rutinas.
- Alternativas de pago.
- Servicios agendados.
- Tiempos entre el agendamiento y la cita.

Es importante que los clientes sean atendidos a la hora convenida para su cita, recordando que el tiempo que invierte en visitar el taller es tiempo improductivo para su operación.

18



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN AGENDAMIENTO

W3T.8

Por los menos 50% de los trabajos de servicio son reservados por medio de cita.

Cargue el taller al 90% de su capacidad, para poder atender clientes de garantía y retorno que suelen llegar sin cita previa.

Nota: Este porcentaje es el ideal, se va logrando proporcionalmente al porcentaje de agendamiento que hace el Concesionario.

Aunque el agendamiento aplica en cualquiera de los motivos de visita del cliente al Taller del Concesionario, para los casos de mecánica especializada, garantías, retornos y accesorios se debe validar con el cliente el nivel de urgencia y si está de acuerdo o no en programar una cita para atenderlo

W3T.9

Los tiempos de las citas de los clientes son espaciados con por lo menos 25 minutos para cada consultor de servicio.

Según el motivo de contacto del cliente, determine el tiempo de servicio y comuníquelo al cliente.



19



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN AGENDAMIENTO

Al programar o agendar el servicio se debe planificar el trabajo o actividad requerida, teniendo en cuenta los siguientes requerimientos:

- Tipo de trabajo o razón de visita.
- Clasificación del trabajo (garantía, retorno, etc.).
- Tiempos requeridos.
- Consideraciones a tener cuenta si se tiene carga
- Disponibilidad de mano de obra requerida.
- Disponibilidad de maquinaria para realización de actividades.
- Áreas o bahías requeridas.

Las rutinas de mantenimiento deben estar definidas con sus costos y tiempos, lo cual debe ser informado al cliente en el momento de recibir el vehículo en el taller de servicio.

W3T.10

Se tiene disponibilidad para dar citas en corto tiempo (máximo 72 horas).

W3T.11

Se cuenta con un protocolo escrito y conocidos por todos para atender servicios de emergencia.

W3T.12

Existe un proceso establecido para asegurar la disponibilidad de repuestos desde el momento del agendamiento.

20



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN BIENVENIDA



BIENVENIDA

El cliente es recibido en forma entusiasta a su llegada, se atiende prontamente y se cuenta con facilidades para la recepción y espera.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.13

Se tiene un procedimiento para saludar y recibir al cliente.

W3T.14

Se da la bienvenida en el primer minuto desde la llegada.

W3T.15

Los clientes son atendidos dentro de los primeros 5 minutos.

W3T.16

Se trata amablemente al conductor.

W3T.17

Se cuenta con un ambiente agradable de recepción.

W3T.18

Se recibe al cliente con la orden de trabajo pre-impresa.

W3T.19

Se cuenta con un área de espera agradable.

W3T.20

Se tiene un sistema de administración visual para la recepción de las unidades.

Responsables

- Asesor de Servicio

Recursos

- Formatos o tableros visuales de control de citas
- Software de agendamiento
- Formato orden de trabajo/repación
- Protectores de asientos y pisos

21



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN BIENVENIDA

W3T.13

El concesionario tiene un procedimiento de saludo y conocimiento del cliente por escrito para todas las personas de servicio. Toda el personal de servicio ha leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.

Se debe contar con un protocolo de recibimiento a todos los Clientes que permita demostrar un trato cálido, respetuoso y entusiasta:

- Bienvenida al concesionario por parte del recepcionista o asesor. El saludo debe ser estandarizado y debe contener como mínimo:

- Nombre del Concesionario
- Área en la que se encuentra el cliente
- Nombre de la persona que lo atiende

Ejemplo: “Buenos días/tardes. Bienvenido a su concesionario Chevrolet XXX, mi nombre es XXXX, en que le podemos ayudar?”

- Direccionar al cliente según la necesidad de su servicio.
 - Persona natural: nombre , cédula y datos de contacto.
 - Persona jurídica: nombre, dirección, teléfono y número de identificación de la empresa, datos de persona contacto (cargo, nombre, correo electrónico, teléfono) y responsable del transporte del vehículo.
- Utilizando un lenguaje apropiado para el cliente, verifique que comprendió la información y solucione cualquier inquietud.



22



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN BIENVENIDA

- Identifique el nombre del responsable basado en los datos del vehículo.
- Si la persona que lleva el vehículo no es el propietario sino el conductor identifique su nombre y el tiempo que lleva manejando ese vehículo. Procure escuchar su experiencia con la operación del vehículo y su expectativa del servicio.
- De una bienvenida alegre y formal, para que el propietario/conductor se sienta comfortable.
- Dirijase a él por el nombre de forma respetuosa, asegurándose que los términos de comunicación corresponden al rol de la persona responsable del vehículo.
- Cuide el lenguaje no verbal.

En la llegada al área de servicio existe un sistema ágil de atención e identificación del servicio requerido por el cliente.



SI EL RESPONSABLE DE LLEVAR EL VEHICULO AL TALLER ES EL CONDUCTOR TENGA PRESENTE MANTENER UN EXCELENTE TRATO COMO SI FUERA EL PROPIETARIO.



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN BIENVENIDA

W3T.14

Los clientes son bienvenidos e informados dentro del primer minuto de haber llegado al Departamento de Servicio.

En la entrada del concesionario esta ubicado un funcionario que orienta e indica a los clientes el proceso de ingreso al taller de servicio.

El asesor de servicio o la persona encargada de orientación a clientes recibe al cliente con una actitud agradable y respetuosa.



W3T.15

Los clientes son atendidos dentro de los primeros 5 minutos desde su arribo al Departamento de Servicio.

Los asesores de servicio atienden a los clientes de forma organizada en un tiempo inferior a 5 minutos.

Preséntese como funcionario del concesionario y exprésele su agradecimiento por la visita.

24



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN BIENVENIDA

W3T.16

Se recibe y trata amablemente al conductor del vehículo, garantizando que se sienta a gusto.

W3T.17

El área de recepción de unidades está adecuada de forma que se cuenta con un ambiente agradable, organizado y limpio.

W3T.18

Los servicios que vienen agendados son recibidos con la orden de trabajo pre impresa y previamente diligenciada.

W3T.19

Se cuenta con un área de espera confortable, que tiene servicios de entretenimiento, aseo y alimentación.

El concesionario debe contar con espacio confortable para que los clientes puedan esperar los servicios rápidos.



SECCIÓN BIENVENIDA

La Sala de espera deberá:

- Ser confortable y amplia para asegurar que es suficiente para el flujo de visitantes.
- Contener actividades de esparcimiento (televisión, Internet, Diarios, etc).
- Estar aislada de los ruidos de las operaciones del taller.
- Contener elementos de exhibición tales como vitrinas, brochures promocionales y campañas atractivas del concesionario y de la marca.
- Fomentar la venta de accesorios mediante exhibiciones y opciones de mercadeo diferentes.

W3T.20

Se tiene un sistema de administración visual para la recepción de las unidades.

Existe una señalización clara que le permite al cliente identificar el proceso de atención de los diferentes servicios (agendados o no agendados).



**UNA RECEPCIÓN ADECUADA ES LA CLAVE PARA
ASEGURAR LA MEJOR EXPERIENCIA PARA EL CLIENTE
DESDE EL INICIO DEL SERVICIO.**



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN ENTREVISTA CONSULTIVA



ENTREVISTA CONSULTIVA

Se realiza una entrevista consultiva para asegurarse de entender totalmente las necesidades del cliente e identificar la principal razón de su visita y requerimientos adicionales.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.21

El asesor de servicio realiza una entrevista consultiva.

W3T.22

El asesor de servicio inspecciona el vehículo.

Responsables

■ Asesor de Servicio

Recursos

■ Formato orden de trabajo/reparación



SECCIÓN ENTREVISTA CONSULTIVA

W3T.21

El asesor de servicio escucha las necesidades del cliente y conduce una entrevista consultiva que le permite hacer un diagnóstico integral.

Escuche atentamente al cliente y determine sus requerimientos

- ✓ Demuestre empatía y comprensión por sus necesidades y solicitudes.
- ✓ Consulte al cliente para validar que ha comprendido su necesidad.
- ✓ Asegúrese de comprender cuáles son las expectativas del cliente.

- Utilice preguntas abiertas y cerradas (SI o NO) que sean fáciles de responder y que fomenten la conversación en un tono adecuado. Debe dirigirse siempre al responsable de transportar el vehículo por su nombre.
- Resuma toda la información suministrada por el cliente y las prioridades de mantenimiento para verificar de manera conjunta que se comprendió lo que el cliente está buscando.
- Establezca qué tipo de servicio es más apropiado para satisfacer las necesidades del cliente. Explique brevemente las características del servicio.



¡ NO ASUMA QUE COMPRENDIÓ TODAS LAS
NECESIDADES Y CRITERIOS DE SERVICIO DEL
CLIENTE ... VERIFIQUE !

SECCIÓN ENTREVISTA CONSULTIVA

W3T.22

El asesor de servicio inspecciona el vehículo para hacer un diagnóstico preventivo siguiendo adecuadamente el formato de los 20 puntos.

Inspeccione el vehículo con el cliente. interprete e identifique claramente el problema así como cualquier trabajo adicional requerido y realice el registro.

Cuando la causa del problema no es obvia, pida soporte técnico para ayudar al diagnóstico. En ocasiones es recomendable hacer que el Supervisor / Técnico hable directamente con el cliente.

Si es necesario, realice una prueba de manejo con el cliente para identificar o experimentar los problemas de funcionamiento. Esta actividad puede realizarla el personal del taller.



EVITE REALIZAR DIAGNÓSTICOS APRESURADOS

Realice un inventario de los artículos, elementos u observaciones del vehículo:

- Artículos (radio, extintor, herramientas, etc.)
- Estado de la pintura.
- Estado de la cojinería.
- Artículos personales (gafas, llaves, etc.)
- Estado de la carrocería.
- Inventario de la carga

29



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN



LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.23

Diligenciamiento de ordenes de trabajo/ reparación.

W3T.24

Los asesores de servicio almacenan en forma precisa la solicitud.

W3T.25

Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la O/T.

W3T.26

Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la orden de trabajo/ reparación.

W3T.27

Promesa del tiempo que tomará la reparación es escrita en cada OT.

W3T.28

Protecciones para el piso y asientos del vehículo.

W3T.29

Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.

Responsables

- Asesor de Servicio
- Call Center

Recursos

- Formato orden de trabajo/reparación
- Contact Center
- Compuerta de calidad
- Protectores para piso y asientos.



SECCIÓN LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN

W3T.23

Todas las órdenes de trabajo/ reparación son llenadas en forma precisa. La clasificación de trabajos esta definida en la O/T – Los detalles del cliente son chequeados y actualizados.

Defina el tipo de trabajo a realizar:

- Servicio rápido
- Eléctrico
- Pintura
- Reparación mecánica

- Garantía
- Retorno
- Seguro
- Otros

Registre los datos del cliente y del vehículo, verificando que los datos correspondan con los de la tarjeta de propiedad del vehículo.
(Para el caso de los clientes que fueron agendados, la orden de trabajo/ reparación debe estar pre-impresa).

DATOS DEL CLIENTE:

- Nombre del Cliente
- Dirección
- Ciudad
- Teléfono (Casa, oficina, móvil)
- Correo Electrónico

DATOS DEL VEHÍCULO:

- Marca
- Modelo
- Color
- Placas
- Kilometraje

DATOS DEL CONDUCTOR:

- Nombre del Conductor
- Teléfonos (Casa, oficina, móvil)



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN

W3T.24

Los asesores de servicio diligencian en forma precisa la solicitud de servicio/reparación en la O/T.

Identifique los requerimientos del cliente y planifique disponibilidad de repuestos o partes para el servicio, que no hayan sido previstas en el agendamiento.

Notifique estos requerimientos al Departamento de Repuestos o personas relevantes, por medio del formato de requisición de repuestos. El cual debe contener:

- # Orden de Trabajo/ reparación
- Datos del cliente
- Datos del vehículo
- Repuestos
- Fecha de cita

W3T.25

Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la O/T (orden de trabajo/reparación).

El asesor de servicio deberá realizar un inventario del estado de llegada del vehículo para reportar daños como colisiones, rayones y daños visibles de operación.

W3T.26

Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la Orden de Trabajo/Reparación.



SECCIÓN LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN

W3T.27

Promesa del tiempo que tomará la reparación es escrita en cada orden de trabajo/reparación.

El asesor de servicio conoce los tiempos aproximados de los servicios que se ofrecen en el concesionario .

W3T.28

Protecciones para el piso y asientos del vehículo son instalados en presencia del cliente.

Ubique las cubiertas para asientos, tapetes y timón a todos los buses y camiones de los clientes, para proteger el vehículo durante su estadía en el Taller del Concesionario.



W3T.29

Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.

Ofrezca al cliente, cuando sea apropiado, métodos alternativos de transporte. Si existen vehículos de cortesía deben estar bien presentados.



SECCIÓN CONSULTA DE COMPRA



CONSULTA DE COMPRA

Se presentan al cliente varias opciones relacionadas con costos, tiempos de reparación, de acuerdo al trabajo requerido.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.30

Se presentan a los clientes los costos de servicio y reparación.

W3T.31

Se explica el diagnóstico preventivo realizado.

W3T.32

Se confirman todos los requerimientos antes de pedir al cliente que firme la orden de trabajo.

W3T.33

Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su vehículo.

W3T.34

Sistema de administración visual para clasificar órdenes de trabajo/reparación.

Responsables

■ Asesor de Servicio

Recursos

- Formato orden de trabajo/reparación.
- Sistema de administración visual.



SECCIÓN CONSULTA DE COMPRA

W3T.30

Se presentan a los clientes los costos de servicio y reparación.

Si el cliente es una empresa, se deberá acordar y dejar por escrito qué persona dentro de la organización será el contacto responsable de aprobar los servicios a realizar y cuál será el medio de comunicación.

Utilizando un lenguaje apropiado para el cliente, verifique que comprendió la información y solucione cualquier inquietud.

Presente las opciones de reparación posibles (ej. reparación vs.reemplazo) explicando claramente su diferencia en cuanto a:



- Beneficios.
- Costo aproximado.
- Garantías (partes y accesorios).
- Tiempo estimados para cada opción.

Registre la opción seleccionada en la orden de trabajo/reparación.

Si no es posible proveer precios inmediatamente, acuerde con el cliente que se los comunicará para obtener su autorización antes de proceder con la reparación.

SECCIÓN CONSULTA DE COMPRA

Asegure que el certificado de garantía y los documentos que validan la garantía están actualizados.

W3T.33

Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su vehículo.

Verifique que el Cliente retire artículos de valor que se encuentren dentro del vehículo. La carrocería deberá ir completamente vacía, sin embargo para objetos de menor valor se podrán crear alternativas para la custodia de estos artículos en el concesionario.

En caso de tener que comunicarse posteriormente con el Cliente (propietario o conductor), acuerde en que momento le realizará la llamada. Agradezca al cliente y oriéntelo hasta fuera de las instalaciones.



SECCIÓN CONSULTA DE COMPRA

W3T.31

El Asesor de servicio le explica claramente el diagnóstico preventivo realizado mediante la revisión del formato de los 20 puntos.

W3T.32

El Asesor de servicio confirma todos los requerimientos de servicio, reparación y costos estimados antes de pedir al cliente que firme la orden de trabajo.

Verifique que los datos en la orden de trabajo/reparación estén correcta y claramente diligenciados y que se hayan registrado todos los detalles.

- ✓ Datos del cliente.
- ✓ Datos del vehículo (lectura odómetro, modelo, VIN, otros).
- ✓ Prioridades, vehículo de retorno, otros.
- ✓ Instrucciones especiales (“Cliente nuevo”, “Notifique cuando esté listo”, “Conserve partes para inspección”, etc.)
- ✓ Registro de observaciones sobre el vehículo (rayones, abolladuras, partes faltantes y partes faltantes en la carrocería)
- ✓ Registre el tiempo comprometido para entrega del vehículo.
- ✓ Precio y forma de pago.



SECCIÓN CONSULTA DE COMPRA

W3T.34

En la recepción del vehículo está incorporado un sistema de administración visual para clasificar las órdenes de trabajo de acuerdo a los tipos de ingresos.

Etiquete las llaves del vehículo y almacénelas en un lugar seguro.

Asigne un numero de trabajo y referencia cruzada de las llaves de los vehículos.

Coloque identificación visual de diferentes colores en cada vehículo para clasificarlo de acuerdo con:

Servicio rápido

Mecánica especializada

Latonería

Garantía

Retornos

Pintura

Alistamientos



SECCIÓN AUTORIZACIÓN PARA TRABAJOS ADICIONALES



AUTORIZACIÓN
PARA TRABAJOS
ADICIONALES

En caso que se requiera realizar un trabajo adicional se busca la aprobación escrita del cliente y se le comunica cualquier retraso en la entrega.

Estándares que intervienen

W3T.35

Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.

Responsables

■ Asesor de Servicio.

Recursos

■ Formato orden de trabajo/reparación.

SECCIÓN AUTORIZACIÓN PARA TRABAJOS ADICIONALES

W3T.35

Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.

Todo trabajo adicional debe tener la autorización previa del propietario del Bus o Camión. Siempre incluya en la orden de trabajo/reparación los detalles de la autorización (hora de llamada, cliente o nombre de contacto y costos). En caso de ser un cliente tipo jurídico preferiblemente se deberá solicitar una autorización por escrito enviada por Fax, correo, firmada por la persona autorizada a desarrollar este tipo de labores.

Prepare la información referente al trabajo, repuestos, costos y tiempos extras antes de hacer la llamada.

Explique al Cliente el **porqué** del trabajo y los **beneficios** del mismo.

Explique las posibles variaciones en el precio y/o cambio en tiempos de entrega, indique compromisos claros al respecto.

Ofrezca opciones de financiamiento para trabajos adiciones en caso de estar disponibles.



POR NINGÚN MOTIVO OFREZCA SERVICIOS QUE EL BUS O CAMIÓN NO NECESITE.

SECCIÓN SEGUIMIENTO DURANTE EL SERVICIO



SEGUIMIENTO DURANTE EL SERVICIO

Durante el servicio de reparación o de mantenimiento se debe informar la cliente del progreso de servicio, indicándole cualquier información que sea relevante sobre cambios o nuevos hallazgos.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.36

Se informa al cliente el progreso del servicio.

Responsables

- Asesor de Servicio
- Jefe de taller
- Gerente de servicio / posventa

Recursos

- Tablero de control.

SECCIÓN SEGUIMIENTO DURANTE EL SERVICIO

W3T.36

Se cuenta con un proceso establecido para informar proactivamente al cliente el progreso del servicio que se está realizando.

Informar al cliente sobre el progreso de su reparación, lo sorprenderá positivamente, además de proyectar una imagen de profesionalismo y preocupación por su satisfacción. Se debe informar tanto al conductor como al jefe de mantenimiento.

La comunicación puede ser por las siguientes vías:

- Fax
- Mensaje de texto
- Llamada telefónica (fijo o celular)

Contacte al cliente para comunicarle cualquier cambio en la hora de entrega acordada mínimo con dos horas de anticipación.

Si el servicio/reparación es terminado antes del tiempo acordado, avísele al cliente, por si desea retirar su vehículo con anticipación.



**ESTA ACTIVIDAD SE CONSTITUYE EN UN
"MOMENTO DE LA VERDAD" POSITIVO QUE
SUPERARÁ LA EXPECTATIVA DEL CLIENTE**



SECCIÓN ENTREGA DEL SERVICIO



ENTREGA DEL SERVICIO

El Asesor de Servicio verifica que el trabajo realizado cumple con los requerimientos acordados y se entrega el vehículo al Cliente, explicando el trabajo realizado.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.37

Se completa la documentación y factura.

W3T.38

Vehículos terminados son ubicados en la zona de entrega.

W3T.39

Se llama al cliente para indicar que el vehículo esta listo.

W3T.40

Se explican trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados.

W3T.41

Se les informa cuándo deben hacer próximos servicios o mantenimientos.

W3T.42

Se anima a los clientes a realizar una próxima cita.

W3T.43

Vehículo limpio y ajustado.

W3T.44

Historial de servicio.

W3T.45

Disponibilidad para el arribo de clientes.

Responsables

- Asesor de Servicio
- Call Center

Recursos

- Formato orden de trabajo/repación
- Contact Center
- Compuerta de calidad



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN ENTREGA DEL SERVICIO

W3T.37

Treinta minutos antes de la hora confirmada de entrega el asesor de servicio completa la factura.

Verifique que la orden de trabajo/reparación haya sido alimentada con todas las labores realizadas y repuestos consumidos y que esté lista para facturación.

Complete e imprima la factura, asegurando que esta contiene:

- Información general del cliente y vehículo.
- Repuestos o partes utilizadas.
- Mano de obra.
- Cualquier dato de pruebas relevantes.

Verifique que el trabajo realizado cumpla con todos los requerimientos acordados con el cliente.

W3T.38

Los vehículos terminados son almacenados en el área designada (entrega) en espera de su dueño.

Se actualiza el libro de registro, servicio/ cupón de garantía actualizado.

El sticker de "siguiente servicio" es colocado en el vehículo, para ser agendado oportunamente.



SECCIÓN ENTREGA DEL SERVICIO

W3T.39

Se llama al cliente para indicar que el trabajo ya está terminado y el precio final.

W3T.40

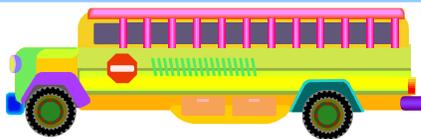
Los trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados en el vehículo son explicados a los clientes al momento de la entrega. Se explica y entrega copia de lista de comprobación.

Salude al cliente por su nombre de una manera positiva y entusiasta.

Acompañe al cliente al área de estacionamiento de vehículos listos.

Es importante preguntarle si desea llevarse los repuestos cambiados
(no aplica para garantías),

Almacene las partes afectadas por garantías (de acuerdo con las políticas y procedimientos de GM)



W3T.41

Se les informa a los clientes cuándo deben realizar sus próximos servicios y/ o mantenimientos.

Explique al cliente trabajos que se requieran en el futuro (sea consultivo).

45



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN ENTREGA DEL SERVICIO

W3T.42

Los clientes son animados a realizar una cita cuando su próximo mantenimiento sea necesario.



El asesor de servicio debe recordar la importancia de realizar los mantenimientos en las fechas correspondientes.

W3T.43

El vehículo del cliente se entrega en forma limpia en condiciones óptimas, asegurándose de la operación correcta de todas las partes.

Se deberá lavar el vehículo sin costo (no se debe realizar lavados a las carrocerías).

Se le entrega el vehículo al cliente en forma limpia con todas las funciones y ajustes de asiento y radio, en su posición original.

W3T.44

Se desarrolla un historial de servicios y reparaciones recientes para determinar si las garantías aplican.

W3T.45

Se debe contar con disponibilidad de tiempo para hacer una adecuada entrega del servicio.

46



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN ENTREGA DE LA UNIDAD



ENTREGA DE LA UNIDAD

El cliente puede salir ágilmente cuando va a recoger la unidad y se cuenta con un procedimiento para conocer su nivel de satisfacción antes de que salga del concesionario.

Estándares que intervienen (resumen)

W3T.46

Se cumple con la fecha y hora de entrega.

W3T.47

La unidad se ubica de forma que pueda salir fácilmente.

W3T.48

Existe un instructivo formal para la entrega.

W3T.49

Se ofrece la oportunidad de revisar los repuestos.

W3T.50

Las cubiertas protectoras son removidas con el cliente.

W3T.51

Se entrega un regalo promocional.

W3T.52

Se aplica una encuesta de satisfacción.

Responsables

- Asesor de Servicio
- Jefe de Taller
- Gerente de mercadeo

Recursos

- Encuesta de satisfacción

47



THE GM DIFFERENCE!

SECCIÓN ENTREGA DE LA UNIDAD

W3T.46

Se cumple con la fecha y hora de entrega que se comprometió con el cliente.

Para conseguir la lealtad del cliente, es muy importante que crea en la seriedad del trabajo y la responsabilidad del concesionario, por lo tanto se debe cumplir con todos los compromisos que se han adquirido de manera verbal o escrita con el cliente.

Si se descubre que por alguna razón no se puede cumplir con la fecha y/u hora señalada, se debe informar al cliente con 2 horas de anticipación, la nueva cita para la entrega.

W3T.47

La unidad se ubica de tal forma que pueda salir fácilmente.

Es importante ubicar la unidad que va a ser entregada en un lugar especial donde otras unidades no obstaculicen el camino y se deban mover en presencia del cliente, generando demoras en la salida.

Los vehículos deben estar limpios y organizados.



RECUERDE QUE EL TIEMPO QUE PIERDA EL CLIENTE, ES TIEMPO QUE DEJA DE PRODUCIR.



SECCIÓN ENTREGA DE LA UNIDAD

Optimice el espacio

- Asegure que agenda correctamente los clientes teniendo en cuenta el tiempo de la reparación y la disponibilidad de los clientes.
- Analice el Flujo de unidades por Día para asegurar que cuenta con las unidades correspondientes.
- Realice un seguimiento a las unidades que no han podido ser recogidas plantee opciones de llevarle el vehículo.

W3T.48

Existe un instructivo formal para la entrega.

Los procesos estandarizados garantizan calidad, todo el personal de servicio conoce y maneja el instructivo formal para la entrega de Buses o Camiones.

W3T.49

Se ofrece a los Clientes la oportunidad de inspeccionar repuestos desgastados/con falla que hayan sido reemplazados.

Empaque adecuadamente las partes reemplazadas, si el cliente pidió inspeccionarlas hágalo en la recepción.

Almacene las partes afectadas por garantías (de acuerdo con las políticas y procedimientos de GM)



SECCIÓN ENTREGA DE LA UNIDAD

W3T.50

Las cubiertas protectoras son removidas en presencia del cliente y se informa al cliente de su siguiente servicio.

Mantenga el vehículo con los protectores de asientos y de piso hasta el último momento para garantizar la protección del vehículo.

W3T.51

Se entrega un regalo promocional al conductor de la unidad al momento de entregar el servicio. (por ejemplo: esquemas de puntos canjeables por premios, elementos promocionales).



✓ Recuerde que el conductor del vehículo es un protagonista importante, que influye en las decisiones respecto al vehículo es por esta razón que se sugiere sorprenderlo, para contar con su fidelidad, a través de premios, o elementos de mercadeo del concesionario como gorras, llaveros etc.

- ✓ Al programar el encuentro de la entrega procure invitar al conductor para explicar todas los trabajos realizados y todos los cuidados que se deben tener con ese vehículo.
- ✓ Si la persona encargada de recoger el vehículo no es el propietario indique la importancia de informar con respecto al trabajo realizado.
- ✓ Asegúrese que la persona conoce el vehículo y entiende los trabajos realizados.



SECCIÓN ENTREGA DE LA UNIDAD

W3T.56

Se hace una evaluación de satisfacción del cliente.

El seguimiento al cliente lo puede efectuar:

- El mismo asesor de servicio que atendió al cliente.
- El ejecutivo de un Contact Center.

El Concesionario debe contar con un plan de seguimiento a los clientes del Taller:

- Que promueva el mantenimiento preventivo para todos los clientes.
- Que mida la satisfacción de los clientes cumpliendo los siguientes indicadores.

- ✓ A un tercio del total de los clientes dentro de los tres días posteriores al servicio
- ✓ Al 100% de los clientes de retornos y garantías dentro de las siguientes 48 horas

La evaluación de satisfacción se le puede realizar a:

- El dueño del vehículo.
- El conductor.



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Agendamiento



ESTÁNDAR	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retorno
Se envía un recordatorio para mantenimiento.	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Se da una adecuada bienvenida al cliente.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Las llamadas telefónicas son contestadas rápidamente.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Las llamadas telefónicas externas son atendidas en forma profesional.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se da instrucción formal a los asesores de servicio y ejecutivos del Call Center.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se da un estimado de precio durante la llamada.	SI	NO	NO	NO	SI	NO
Se cuenta con un sistema de programación de citas.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se agenda el 50% de los servicios.	SI	SI	SI	Recomendado atender sin cita.	SI	Recomendado atender sin cita.
Las citas se programan con 15 minutos de diferencia.	SI	NO	NO	NO	SI	NO
Se tiene disponibilidad para dar citas en corto tiempo (máximo 72 horas).	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se cuenta con un protocolo para atender servicios de emergencia.	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Existe un proceso establecido para asegurar la disponibilidad de repuestos desde el momento del agendamiento.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Bienvenida



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se tiene un procedimiento para saludar y recibir al cliente.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se da la bienvenida en el primer minuto desde la llegada.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Los clientes son atendidos dentro de los primeros 5 minutos.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se trata amablemente al conductor.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se cuenta con un ambiente agradable de recepción.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se recibe al cliente con la orden de trabajo pre-impresa.	SI	SI	SI	SI Llamó para avisar	SI	SI Llamó para avisar
Se cuenta con un área de espera agradable.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se tiene un sistema de administración visual para la recepción de las unidades.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Entrevista Consultiva



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
El asesor de servicio realiza una entrevista consultiva.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
El asesor de servicio inspecciona el vehículo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Llenado Orden de Trabajo/ Reparación.



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Diligenciamiento de ordenes de trabajo/ reparación.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Los asesores de servicio a diligencian en forma precisa la solicitud.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cualquier tipo de daño debe ser anotado en la O/T.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Los ítems con prioridad, preocupaciones del cliente o re-procesos son resaltados en la orden de trabajo/ reparación.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Promesa del tiempo que tomará la reparación es escrita en cada OT.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Llenado Orden de Trabajo/ Reparación.



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Protecciones para el piso y asientos del vehículo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Todos los vehículos de cortesía / taxis están limpios y bien presentados.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Consulta de Compra



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se presentan a los clientes los costos de servicio y reparación.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se explica el diagnóstico preventivo realizado.	SI	SI	SI	NO	SI	NO
Se confirman todos los requerimientos antes de pedir al cliente que firme la orden de trabajo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se solicita a los clientes que tomen todos los objetos de valor de su vehículo.	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Sistema de administración visual para clasificar órdenes de trabajo/reparación.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Autorización de trabajos adicionales.



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se obtiene autorización de los clientes si algún trabajo adicional es requerido.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Seguimiento durante el Servicio.

ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se informa al cliente el progreso del servicio.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Entrega del Servicio.



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se completa la documentación y factura.	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Vehículos terminados son ubicados en la zona de entrega.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se llama al cliente para indicar que el vehículo esta listo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Entrega del Servicio.



ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
Se explican trabajos de mantenimiento y repuestos utilizados.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se les informa cuándo deben hacer próximos servicios o mantenimientos.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se anima a los clientes a realizar una próxima cita.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Vehículo limpio y ajustado.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Historial de servicio.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Disponibilidad para el arribo de clientes.	SI	SI	SI	SI	SI	SI



EN SINTESIS...CÓMO ALCANZAR LA CATEGORÍA W-3T. PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO (Buses y Camiones)

Entrega de la Unidad

ELEMENTO / ACTIVIDAD	Mantenimiento (Chevyexpress)	Mecánica especializada	Colisión	Garantías GM	Accesorios	Retornos
W3.12 Presentación de alternativas y precios						
Se cumple con la fecha y hora de entrega.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
La unidad se ubica de forma que pueda salir fácilmente.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Existe un instructivo formal para la entrega.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se ofrece la oportunidad de revisar los repuestos.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Las cubiertas protectoras son removidas con el cliente.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se entrega un regalo promocional.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Se aplica una encuesta de satisfacción.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

