



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, BAJO UN
ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE, PARA LA EMPRESA SERVICIOS
POSTALES NACIONALES S.A 4-72**

**CAMILA CARDONA MARÍN
IVÁN ANDRÉS HERNÁNDEZ RIAÑO**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
Bogotá, Colombia
Año 2021**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, BAJO UN
ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE, PARA LA EMPRESA SERVICIOS
POSTALES NACIONALES S.A 4-72**

**CAMILA CARDONA MARÍN
IVÁN ANDRÉS HERNÁNDEZ RIAÑO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
MAGISTER EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

**Director (a):
OSCAR ARMANDO BARRIENTOS BARRERA**

Modalidad:
Trabajo Dirigido

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
Bogotá, Colombia
Año 2021**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria:

A Dios mi principal constructor de sueños,
mi fortaleza en momentos de dificultad y
luz en mi trasegar.

Resumen

La presente investigación está encaminada en diseñar un modelo de gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 como trabajo dirigido en la maestría de proyectos de desarrollo sostenible. El presente artículo posee unos antecedentes identificados de un problema a tratar en la compañía, una descripción sintetizada del problema, un objetivo general para dicho trabajo y unos objetivos específicos, una justificación con un respaldo académico sobre la gestión del conocimiento, cultura organizacional, desarrollo sostenible, modelos de la gestión del conocimiento y un diagnostico empresarial el cual se basa en el capital humano y el comportamiento de las organización como viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, cultura organizacional, modelos de gestión del conocimiento, desarrollo sostenible.

Abstract

This research is aimed at designing a knowledge management model under a sustainable development approach for Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 as directed work in the master of sustainable development projects, this article has an identified background of a problem to Treat in the company, a synthesized description of the problem, a general objective for said work and specific objectives, a justification with an academic endorsement on knowledge management, organizational culture, sustainable development, knowledge management models and a business diagnosis which is based on human capital and the behavior of the organization as the viability of the project.

Keywords

Knowledge management, organizational culture, knowledge management models, sustainable development.

TABLA DE CONTENIDO

1. LISTA DE FIGURAS.....	VIII
2. LISTA DE TABLAS.....	X
3. INTRODUCCIÓN	11
4. OBJETIVOS	13
4.1 OBJETIVO GENERAL	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	20
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
4.3 DESARROLLO SOSTENIBLE.....	26
4.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	29
5. MARCO INSTITUCIONAL	33
6. DISEÑO METODOLÓGICO	42
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
7.1 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	50
8. ANÁLISIS DE DATOS	73
9. PLAN DE INTERVENCIÓN	78
10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	87
10.1 RECOMENDACIONES	87
11. REFERENCIAS.....	91
A. ANEXO. NOMBRE DEL ANEXO	96

1. Lista de figuras

Pág.

Imagen 1. Marco teórico.....	19
Imagen 2. Portafolio de servicios.....	38
Imagen 3. Mapa de procesos de servicios postales nacionales S.A 4-72.....	40
Imagen 4. Tamaño de la muestra	44
Imagen 5. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	50
Imagen 6. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72. ... ¡Error! Marcador no definido.	
Imagen 7. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	51
Imagen 8. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	51
Imagen 9. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	52
Imagen 10. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	53
Imagen 11. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	53
Imagen 12. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	54
Imagen 13. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	57
Imagen 14. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	58
Imagen 15. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	58
Imagen 16. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	59
Imagen 17. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	60
Imagen 18. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	60
Imagen 19. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	61
Imagen 20. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	62
Imagen 21. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	62
Imagen 22. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	63
Imagen 23. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	64
Imagen 24. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	65

Imagen 25. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	65
Imagen 26. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	66
Imagen 27. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.	66
Imagen 28. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	67
Imagen 29. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	68
Imagen 30. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	68
Imagen 31. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	69
Imagen 32. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	70
Imagen 33. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72	71

2. Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Objetivos Estratégicos Servicios Postales Nacionales 4-72.	36
Tabla 2. Cobertura Geográfica.....	37
Tabla 3. Productos y servicios de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.	39
Tabla 4. Cobertura, tiempos costos.....	41
Tabla 5. Ficha técnica población de 4-72 -SB, personal administrativo.....	43
Tabla 6. Población de 4-72 -SB, personal administrativo.....	45
Tabla 7. Cronograma plan de intervención.....	73
Tabla 8. Cronograma de Trabajo.....	74
Tabla 9. Cronograma complementario actividades al plan de intervención.....	75

3. Introducción

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones establece estrategias que las hacen más competitivas con modelos de desarrollo sostenible, permitiéndoles optimizar sus recursos para alcanzar el éxito y posición dentro del mercado eligiendo herramientas que fortalecen el crecimiento de la organización en todos sus ámbitos.

Según Kotler y Armstrong (2012) toda organización debe diseñar planes estratégicos que tomen en cuenta todos los grupos que conforman el ambiente interno de la misma organización.

Para Raman (2009) la generación de conocimientos y el aprendizaje constituyen los objetivos del plan de gestión del conocimiento y desarrollo sostenible haciendo que la gestión del conocimiento posea un valor intangible al reconocer que intercambio de conocimientos son elementos fundamentales del ciclo de aprendizaje a través de la experiencia.

Para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá trabajar en el diseño de un modelo de gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible favorece la integración, la comunicación organizacional, el desarrollo, la capacitación y la motivación de sus colaboradores desde una iniciativa sostenible que impacte en la cultura organizacional desde el ámbito de la gestión del conocimiento dando valor al factor humano, ya que es consciente que requiere ser más preciso y generador de acciones de gestión del conocimiento individuales y colectivas en cada contexto y proceso de la compañía, para que las sinergias de cada uno de estos del fruto esperado de crecimiento a nivel transversal en toda la organización. Se hace completamente indispensable que el enfoque del modelo de gestión del conocimiento sea sostenible, ya que a partir de ello se busca que la compañía logre fortalecer sus colaboradores para que sean capaces de crear y orientar soluciones inspiradas en el bienestar del entorno a partir de la innovación, la creatividad y bienestar colectivo que impacte positivamente la sociedad y la economía empresarial y global. Adicionalmente se busca que se logren originar acciones y estrategias innovadoras para

generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones fundamentales: entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento.

Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento permiten a la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 explorar sus diferentes fuentes para indagar y buscar los conocimientos requeridos con el fin de mejorar el desempeño; esto implica realizar un análisis de las actividades de la organización, una evaluación de necesidades en materia de conocimiento actual y futuro, una valoración del potencial de uso de los conocimientos disponibles y la creación y puesta en marcha de estrategias que aseguren la adquisición, apropiación e integración de nuevos conocimientos en las acciones y actividades de la empresa.

La construcción de un modelo de gestión del conocimiento permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento, bajo un enfoque de desarrollo sostenible, para la empresa servicios postales nacionales S.A 4-72.

4.2 Objetivos específicos

- Documentar desde la revisión de la literatura los modelos de gestión del conocimiento bajo un enfoque de modelo sostenibles existente.
- Diagnosticar el proceso actual de gestión del conocimiento en Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, a través de un enfoque de desarrollo sostenible.
- Diseñar un modelo de Gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible en la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.
- Diseñar un plan de acción para la complementación del modelo de Gestión del conocimiento diseñado en la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.

3. Justificación

Teniendo en cuenta la globalización actual, las organizaciones deben establecer estrategias que las hagan más competitivas optimizando sus recursos para alcanzar el éxito y posición de estas en el mercado eligiendo herramientas o elementos que les permitan fortalecer la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, y los planes de desarrollo sostenible que les permitan crecer en el mercado mejorando la calidad de sus productos y servicios.

Por lo tanto, se busca que la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 fomente un Proyecto de Desarrollo Sostenible en la gestión del conocimiento que fortalezca su crecimiento organizacional, con los fundamentos de la sostenibilidad: desde la apertura y sensibilidad hacia el entorno, generando una visión sistemática, flexible y con capacidad de adaptación; originando una creación de valor en donde se mejore la visión de la sostenibilidad con tecnologías limpias, justicia social y un consumo responsable. También dentro de estos fundamentos se incursiona el sentido de comunidad ya que la gestión del conocimiento posee visión compartida y valores compartidos, igualmente posee fundamentos de la capacidad innovadora relacionando el uso inteligente de los servicios, creatividad y desarrollo de ventajas competitivas. Por último, se toman en cuenta consideraciones de largo plazo cómo GANAR-GANAR, colaboración, corresponsabilidad, desarrollo y confianza.

Lo anterior, tomando como punto de partida 2 ejes fundamentales: el primero, que inicia desde potencializar la labor del colaborador bajo un proyecto estructurado con todos los lineamientos de un cambio cultural sostenible en la organización, hacia la gestión donde se estén dispuestos al cambio e incursión de acciones concretas que puedan contrarrestar las diferentes situaciones que trae el mercado; y el segundo que contempla los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) alineados al proyecto de gestión de conocimiento bajo un enfoque sostenible, donde se trabajarán los siguientes: generación de empleo y ayudas educativas que promuevan el desempeño laboral y profesional de los colaboradores (fin de la pobreza y hambre cero), climas laborales aptos, justicia e igualdad social, bienestar social de calidad (Salud y bienestar), preparación educativa gratuita por medio de convenios

institucionales (Educación y calidad), fomento de condiciones y oportunidades justas e iguales (Igualdad de género) fortalecimiento de condiciones de trabajo justo, educación, requisitos mínimos laborales de trabajo decente (Trabajo decente), fortalecimiento de los procesos creativos de la compañía a fin de crear estrategias y acciones innovadoras que potencialicen y mejoren cada uno de los procesos de la compañía (Industria e innovación), creación de oportunidades de educación y capacitación que fomenten la igualdad de oportunidades para todos y se reduzcan brechas económicas y sociales (Reducción de desigualdades) crecimiento y progreso personal, laboral y profesional en términos equitativos, equilibrio social y ambientes armónicos de trabajo (Paz y justicia) Convenios interadministrativos con instituciones educativas que capaciten, preparen y forjen procesos viables para la compañía y los colaboradores; convenios sociales que mejoren condiciones de bienestar para los empleados a fin de mejorar la productividad y eficiencia de la organización (Alianza para los objetivos).

“Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito”. Chiavenato, I. (2001 Pág.4).

“Administrar personas como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales”. (Chiavenato, I. 2009 Pág.25).

Por lo tanto, este trabajo dirigido se enfoca en identificar las acciones de desarrollo sostenible desde la gestión del conocimiento dentro de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 como uno de los elementos claves en el fortaleciendo de la cultura organizacional, teniendo un impacto directo en el personal de la compañía.

Para la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 la oportunidad más eficiente y duradera es avanzar hacia la adopción de modelos de gestión del conocimiento con desarrollo sostenibles, que van a permitir a la compañía perpetuarse en el tiempo y avanzar hacia una gestión del conocimiento que integre armónicamente elementos que conformen asertivamente la sostenibilidad tanto interna como externa de la empresa: bienestar social y

empresarial, procesos de conocimiento de calidad, gestión de la información eficiente, logro de objetivos e innovación.

Según Collins (2005) únicamente las empresas que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen en el tiempo y tienen éxito. Siempre serán meramente buenos en relación con lo que se puede llegar a ser, no importa lo que se alcance, porque la excelencia es un proceso y no una meta.

La gestión del conocimiento sostenible fortalece el cambio cultural y se convierte en una herramienta que permite crear un vínculo directo con el personal de la organización, para con ello promover la motivación, la comunicación, el compromiso, la integración, la divulgación eficaz de la información interna, y la buena gestión de los procesos para lograr los objetivos de la misión organizacional basada en los valores corporativos.

Según Schiffer & Robert Nelson (2003) creer que lo que se hace bien se puede hacer mejor, es uno de los principios fundamentales de la intervención apreciativa y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional. La intervención apreciativa es una filosofía y una metodología para el cambio constante en las organizaciones con miras a que éstas alcancen el máximo de su potencial. No es, por lo tanto, una metodología para solucionar problemas. La intervención apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se crea, comparte e implementa el conocimiento de una manera intencional, activa y disciplinada. Las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de descubrir y usar efectivamente el capital de conocimiento que poseen.

El éxito de una organización depende del talento y capital humano, por ello dentro de sus planes estratégicos se encuentran enfocados el fortalecer la gestión del conocimiento sostenible, para que sus colaboradores potencialicen su labor y de esta manera se logre optimizar y enriquecer los procesos a los que pertenece cada colaborador. Este trabajo dirigido tiene también el interés de determinar las acciones, iniciativas, estrategias y oportunidades que la sostenibilidad puede brindar desde la gestión del conocimiento en el cambio social, cultural, económico y con las que puede contar la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 regional Bogotá para fortalecer y potencializar la labor de sus colaboradores en cada uno de los procesos a los cuales pertenecen.

Según Reed (2007) la intervención apreciativa es también una metodología de intervención para promover el cambio social donde teoría, intervención y practica se encuentran, Kuhn, (1970) refiere que dos lecciones, esencialmente, nos enseña la historia de la humanidad. La primera, que el cambio es inevitable, y la segunda, que siempre es posible mejorar. Sin embargo, con frecuencia tendemos a olvidarlas, y por lo mismo ponemos resistencia cuando se trata de cambiar nuestra manera de trabajar y la de nuestras organizaciones. Creer que siempre es posible mejorar lo que hacemos, incluso cuando lo que hacemos está bien hecho y ponerlo en práctica, ha sido el secreto de las personas que han triunfado en la vida y han hecho posible las contribuciones que han cambiado la forma de vivir de los seres humanos.

De esta forma al potencializar la labor del colaborador de servicios Postales Nacionales 4-72 bajo un enfoque de desarrollo sostenible, se logra enriquecer sus conocimientos, ponerlos en práctica y afianzarlos para que de esta forma se origine una gestión del conocimiento asertiva, eficiente y duradera donde el colaborador logra transmitir y compartir sus conocimientos con su equipo de trabajo. Desde allí se inicia una gestión sostenible del conocimiento teórico/practico, que forja procesos y labores de mayor calidad haciendo que la empresa y el colaborador crezcan, que los indicadores de calidad y de gestión de los diferentes procesos se fortalezcan y así se genere un proceso de cambio cultural sostenible; bajo el fundamentos de la justicia social que abre espacios de enriquecimiento desde la academia y consigue que se mantengan en el tiempo ya que las curvas de aprendizaje de cada uno de ellos están siempre sujetos a una continua mejora forjando un espacio de cambio cultural con una premisa de mejorar y siempre adaptarse.

La creación de condiciones para la aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, a través de la utilización del conocimiento empresarial para tomar decisiones, resolver problemas, agregar valor añadido a los servicios, enriquecer y potencializar los puestos de trabajo y empoderar a los colaboradores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimientos y los recursos disponibles en la organización.

La explotación de la gestión del conocimiento concierne a la acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa mediante el aprovechamiento del conocimiento en los procesos de prestación de servicios; la producción de servicios de alto valor agregado y diferenciados; la organización de los procesos realizados; la adaptación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de los recursos y la capacidad de la organización.

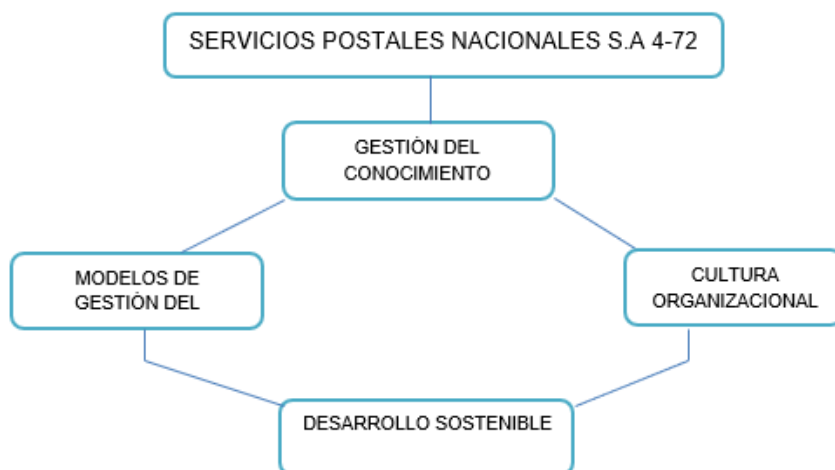
Un factor esencial en la explotación de la gestión del conocimiento, corresponde a la utilización del mismo en la creación de procesos de innovación de manera sistemática. Esto le permite a la compañía desplegar el potencial del conocimiento como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la empresa en sus tres ámbitos: económico, social y ambiental.

4. Marco de referencia

Para la realización del trabajo dirigido de Gestión del conocimiento con un enfoque de desarrollo sostenible en Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 se utilizan como referencias dentro del marco teórico aportes de autores sobre la Gestión del conocimiento, modelos de gestión del conocimiento y desarrollo sostenible (que enmarca el producto principal del trabajo) que se ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo con sus tres pilares: el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la cultura organizacional. Aportando a la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 desarrollo social y económico de forma equilibrada, creativa, viable y sostenible.

La adquisición y apropiación de la gestión del conocimiento dentro de los conceptos trabajados en el marco teórico tiene como propósito establecer la gestión del conocimiento que es necesaria en la compañía para asegurar un desempeño competitivo que garantice su viabilidad. Es por ello, que tres (03) de los objetivos de las ODS que son Salud y bienestar, Trabajo decente y Crecimiento económico y Educación de calidad fortalecerían la gestión del conocimiento permitiendo establecer estrategias de negocio en la organización.

Imagen 1. Marco teórico.



Fuente. Elaboración propia

4.1 Gestión del conocimiento

Según Valeska (2021) se puede construir el concepto de gestión del conocimiento, como actividades o acciones que ayuden a la transmisión del conocimiento entre el recurso humano que forma parte de una empresa, o a como lo definen Peter F Drucker y Germán Orbegozo en el artículo Harvard Business Review: gestión del conocimiento, es una metodología que hace referencia “al proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de las empresas, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso del conocimiento”.

Según Soto Balbón M, Barrios Fernández N. (2006) en la gestión del conocimiento se pueden encontrar procesos integrados para socializar los conocimientos soportados en las fuentes de información con contenido técnico, didáctico y metodológico, lo cual se considera como el proceso sistemático e integrador de creación, captura, organización, acceso y socialización de la información; incluyendo los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información, prueba de las actividades y actuaciones de la organización incluyendo el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Las iniciativas específicas de gestión del conocimiento, como las ferias de conocimiento, los ejercicios de sistematización de conocimientos o los proyectos de creación de redes de conocimientos han contado con un significativo respaldo por parte de los colaboradores. Además, han basado su labor en distintos enfoques innovadores para fortalecer las redes de conocimientos de los encargados de la formulación de políticas con miras a fomentar el aprendizaje al interior de la compañía.

Según Raman (2009) las iniciativas, modalidades e instrumentos de gestión del conocimiento sostenible mencionados anteriormente, contribuyeron a obtener logros con resultados más sólidos. Entre esos logros cabe mencionar los siguientes:

- Incorporación de la inclusión social como característica fundamental de su labor en materia de desarrollo sostenible.

- Sólido liderazgo ejercido de manera conjunta con otros agentes de desarrollo cómo:
a) gobernabilidad y derechos humanos; b) sostenibilidad ambiental; c) igualdad de oportunidades y d) crecimiento profesional y personas en condiciones justas.
- Acumulación de las lecciones aprendidas sobre la aceleración y el escalamiento de soluciones para la consecución de los ODM.
- Surgimiento de una agenda de innovación sustantiva y la recopilación de una cantidad cada vez mayor de evidencia relativa a diversos enfoques de experimentación.
- Mejora del trabajo entre áreas de práctica en las principales esferas temáticas como la consecución de los ODM.
- Proceso de implantación progresiva de la Estrategia de Conocimientos extrae esfuerzos para realizar en el ámbito de la gestión del conocimiento.

Para López, (2013) la generación de conocimientos y el aprendizaje constituyen los objetivos del plan de gestión del conocimiento y el desarrollo sostenible. Este proceso debe cimentarse en el aprendizaje basado en datos empíricos fundamentado en la recopilación de datos rigurosos y el análisis de las experiencias, en la realización de pruebas y evaluaciones sistemáticas de los enfoques conceptuales aplicados, y, por consiguiente, en la determinación de lo que funciona y lo que no funciona a partir de una sólida base empírica.

Según Chávez & Barrios (2017) el intercambio de conocimientos desempeña un papel fundamental dentro del proceso de reflexión, durante el cual se comparte lo que se observa, se debate sobre ello y se intenta encontrar un sentido, lo que desencadena los procesos de comprensión y aprendizaje y sirve de apoyo al proceso de conceptualización; y también tras la fase de conceptualización, cuando, con los datos empíricos y los resultados obtenidos se intenta ayudar a otros a aplicar lo que se ha aprendido. Por tanto, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos constituyen aspectos interdependientes, en la medida en que son elementos complementarios que se refuerzan mutuamente dentro de un ciclo virtuoso de aprendizaje que sirve de base para la recopilación de datos empíricos, la reflexión, la generación, difusión y utilización de conocimientos, al tiempo que se comparte lo aprendido y se aprende de los conocimientos compartidos.

Adicionalmente, Krebs (2009) para abordar los desafíos que plantea la gestión del conocimiento, se ha basado en los principios derivados de la práctica internacional de gestión del conocimiento para el desarrollo, los cuales orientarán su enfoque de gestión del conocimiento en su labor dentro de la organización:

- Los conocimientos se asimilan de manera más eficaz cuando se difunden dentro de un contexto específico, en el que se conocen las variables situacionales presentes en el momento de adquirir una determinada experiencia y está claro el contexto en el que un determinado conocimiento puede resultar valioso.
- Los conocimientos se difunden más eficazmente cuando existe un público receptivo, lo que facilita a quien genera dicho conocimiento una idea de la manera en que este puede influir positivamente.
- En las compañías que no ofrecen productos normalizados, sino servicios innovadores adaptados a las necesidades de los consumidores, los conocimientos se aplican con mayor eficacia cuando la experiencia es atribuible a la persona que la puso en práctica.
- El público constituye el destinatario fundamental y la prioridad de toda organización pública; por ello la organización no es la única beneficiaria de la gestión del conocimiento.
- Según Hansel, (1999) el marco Cynefin establece una tipología que contempla cuatro contextos diferentes a los que podrían aplicarse diferentes soluciones de gestión del conocimiento: simple, en el que la relación entre causa y efecto es obvia para todo el mundo; complicado, en el que la relación entre causa y efecto requiere un análisis o un conocimiento especializado; complejo, en el que la relación entre causa y efecto solamente puede percibirse a posteriori, y caótico, en el que no puede percibirse ninguna relación entre causa y efecto. A la hora de diseñar soluciones de gestión del conocimiento, es fundamental entender el contexto en el que nos movemos, ya que los diferentes instrumentos de gestión del conocimiento solo funcionan en determinados ámbitos de los especificados anteriormente.
- Según Franken, (2006) no existe un enfoque de la gestión del conocimiento “que sirva para todo”. La gestión del conocimiento aporta un valor añadido a los diversos

grupos de la organización de diferentes maneras. Por tanto, deberán diseñarse diferentes iniciativas orientadas a destinatarios concretos dentro de la organización y que respondan a aspectos específicos de la gestión del conocimiento.

4.2 Cultura organizacional

Para Chiavenato (2007) conocer una organización es el primer paso para conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura. Esta idea resalta lo que es la cultura organizacional en la actualidad.

Dado lo anterior, la cultura organizacional debe cumplir, entre otras funciones, con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno.

En el mismo contexto, Cameron y Quinn (2011) proponen un modelo de valores de competencia definiendo cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. En la primera dimensión denominada estabilidad versus flexibilidad hacen referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda dimensión plantean dos valores que se contraponen: primero, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno. Como resultado de combinar ambas dimensiones identifican los siguientes tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Por otra parte, Denison et al. (2003) describen un modelo de cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización como el corazón de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un

elemento de gran influencia, por ello se describen los cuatro cuadrantes del modelo de la siguiente forma:

- **Involucramiento** “Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia” (Denison et al., 2003, p. 208). Se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.
- **Adaptabilidad** “Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí” (Denison et al., 2003, p. 208). Se subdivide en aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio.
- **Misión** “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro” (p. 208). Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.
- **Consistencia** “Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista—, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas” (Denison et al., 2003, p. 208).

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales. Este modelo también a menudo ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización con el fin de resaltar las fortalezas y debilidades de su cultura, sugiriendo estrategias que impulsen su efectividad.

“La cultura organizacional solo se percibe u observa a sí misma por medio de sus efectos y consecuencias, con la capacidad de reflejar la mentalidad que predomina en la organización. La describe «como un iceberg, en la que en la parte superior que sale del

agua sólo están los aspectos visibles o superficiales que se observan en la organización y que son consecuencia de su propia cultura” (Chiavenato, 2010, p. 84).

En la parte oculta o sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más complicada. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura, como los:

“Patrones de influencia y poder, las percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas y relaciones afectivas” (Chiavenato, 2010, p. 85).

De la teoría se identifica que cada modelo presenta características bien definidas y comunes con otros, por lo que para la presente investigación se seleccionó el modelo de Denison por su capacidad de medición y aplicación en empresas de manufactura, así como por presentar evidencia de que ha sido utilizado tanto para estudiar la cultura de diversas empresas como para diagnosticar su comportamiento. Todo esto bajo el argumento de que la fuerza de la cultura es el resultado de la medición de sus cuatro cuadrantes y de que estos tienen una relación positiva con el desempeño de la empresa, asumiendo que la cultura puede ser gestionada y que ésta se debe hacer a partir de un nivel observable, esto es, determinando los rasgos culturales de cada empresa.

Según Méndez (2019) Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su fecundación integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, los hábitos y las costumbres, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los rituales, los lenguajes, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, los modos de pensar, las creencias, producir o hacer y actuar o comportarse, de producir información y contenido simbólico, de integrarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se implican los distintos tipos de públicos.

Según Pymempresario (2021) actualmente la cultura laboral impacta directamente en el bienestar, la felicidad y la motivación de los miembros de una empresa. Estos factores, a su vez, guardan relación directa con la productividad. Por lo tanto, las empresas más exitosas

son aquellas que tienen como principal objetivo el desarrollar una cultura organizacional sana, salvaguardando el bienestar de sus colaboradores y asegurando que se sientan valorados y parte importante de la organización.

4.3 Desarrollo sostenible

El enfoque de sostenibilidad según la Política de Sostenibilidad y Emprendimiento Sostenible de la Universidad Ean (2020), es entendida como un proceso vivo y emergente, integral y sistémico que busca propiciar acciones con impacto positivo sobre la naturaleza, la sociedad y la economía. De acuerdo con Brigitte Baptiste, rectora de la Universidad Ean en su ensayo *Transformar el mundo* (2019), “la sostenibilidad se entiende en nuestros días como un ejercicio cuidadoso de construcción creciente de bienestar colectivo, de reconocimiento de la diversidad cultural y de respeto a nuestros descendientes”. Ante este escenario, la transición hacia la sostenibilidad surge como una necesidad urgente de replantear los actuales modelos de desarrollo a expensas de la naturaleza y buscar alternativas que permitan un crecimiento económico viable.

“Se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2012. Pag 1).

Según la ONU (1995) el término desarrollo sostenible hace énfasis en la necesidad de llevar un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental; así como poner, en el centro de atención, la satisfacción de las necesidades personales y la prolongación de los recursos del planeta en el tiempo (ONU, 1992). Posteriormente, en la conferencia internacional sobre la población y el desarrollo (CIPD), realizada en el Cairo en 1994 respecto al término desarrollo sostenible se remarcó la importancia de la estrecha relación

entre la población y el desarrollo, dentro de los derechos humanos universales. También se establecieron principios para impulsar los esfuerzos de los gobiernos y agentes económicos hacia la sostenibilidad.

Según PNUD México (2015) dichos principios dicen que el desarrollo sostenible se debe buscar a partir de la satisfacción de las necesidades personales de los individuos de una sociedad, teniendo en cuenta el impulso del crecimiento económico en armonía con el medio ambiente. Es decir, exige el diseño de estrategias transversales, que permitan preservar al planeta, con una sociedad plena y un desarrollo económico justo, donde desaparezcan las brechas sociales y se evite la destrucción del planeta. De esta manera, tras tres décadas de debate para construir un concepto del desarrollo, capaz de dar solución a los problemas de la humanidad, en septiembre del 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que contiene diecisiete objetivos y ciento sesenta y nueve metas, orientadas a erradicar la desigualdad social y la pobreza, así como la preservación del planeta, dentro de los derechos y libertades humanos.

Según Cornia & Martorano, et.al (2015) antes de abordar el contenido de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, resulta interesante preguntarse ¿cuál es su objetivo con la sociedad? Sin lugar a duda, su propósito es hacer frente a las secuelas sociales, económicas y ambientales generadas por el gran sistema capitalista, que lejos de generar los resultados establecidos por los economistas clásicos, únicamente ha dejado sociedades desiguales y un medio ambiente sobreexplotado, cuyos costos recaen principalmente sobre las personas más vulnerables.

Según la ONU (2015) la agenda 2030 establece que el desarrollo sostenible debe impulsarse transversalmente bajo un enfoque tridimensional: económico, social y ambiental, dentro de los derechos humanos y libertades de las personas, en un ambiente de inclusión social, a fin de garantizar la igualdad de géneros. Esto significa que las personas tienen derecho a participar en la riqueza generada, ser parte de una sociedad y vivir en un planeta limpio. Con respecto a los derechos humanos, el desarrollo sostenible al ser un derecho fundamental

establecido en la constitución de los países se convierte entonces en un interés nacional y obliga a los gobiernos a garantizarlo.

Ahora bien, actualmente se requiere que los individuos gocen de los derechos humanos y puedan acceder a un Estado de derecho pleno, que les permita realizarse dentro de la justicia social e igualdad; oportunidades de crecimiento para un mayor bienestar social; igualdad de género efectivo para las mujeres y niñas, que elimine las barreras sociales, jurídicas y económicas, que limitan su empoderamiento; una sociedad justa, tolerante, equitativa, abierta y totalmente inclusiva.

En relación con lo anterior Estrella y González (2017) explican lo siguiente:

- Dimensión económica: debe tener en cuenta que los recursos naturales son finitos. Esto implica cambios en los modelos de producción, con el propósito de ajustarlos para las generaciones futuras.
- Dimensión social: la explotación de recursos naturales y la generación de desechos tienen un costo social, que debe prorratearse equitativamente entre los individuos de la sociedad actual y futura.
- Dimensión ambiental: requiere la intervención de los gobiernos a través de estrategias conjuntas con los agentes económicos, con el propósito de concientizar sobre el uso y consumo de recursos naturales.

Según Ramírez, Sánchez y García (2004) el desarrollo sostenible genera un nuevo paradigma de visión ecológica en la sociedad de esta época, ya que, a través de sus dimensiones, busca la protección del medio ambiente y una mayor equidad social a través del tiempo. Además, no debate los sistemas económicos y políticos, más bien provoca una concientización en la racionalización de los recursos naturales de forma pacífica y responsable, capaz de armonizar el consumo de las personas con el de los agentes económicos.

Respecto al desarrollo social, el Banco Mundial (2017) expone que consiste en poner, en primera instancia, a las personas de los sectores sociales vulnerables en los procesos productivos. En ese sentido, el desarrollo social implica promover la inclusión de todos los sectores y el empoderamiento de las personas vulnerables, que permita la formación de

sociedades cohesivas y resilientes, y un mayor acceso a la información de las cuentas públicas e instituciones gubernamentales. Por lo tanto, el desarrollo social podría señalarse como una forma del desarrollo económico nacional y se orienta a una mayor equidad, a través del impulso económico de los sectores sociales marginados.

4.4 Modelos de gestión del conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento aparecieron como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica y esquemática este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones, permitir una visión aproximada, describir procesos y estructuras, orientar estrategias y aportar datos importantes (Sánchez, 2015).

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, radica en transformar el conocimiento que cada individuo dispone en un conocimiento organizacional, y, a su vez, inventar una cultura organizacional cooperativa que favorezca este proceso, para aumentar el patrimonio intelectual de la organización. En este entorno, la gestión del conocimiento aparece como estrategia organizacional y campo de estudio: sin embargo, por su actual aparición, aún los ensayos y estudios especializados son heterogéneos al respecto, en cuanto a sus contenidos.

- **Modelo de Wiig**

El modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser valioso y útil, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones buscan diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades.

Para Wiig (1993) En el modelo se visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de

TIC (tecnologías de información y comunicación) en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura.

- Modelo de Nonaka y Takeuchi

“Para la gestión del conocimiento abarca los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización” Nonaka y Takeuchi (1995, p. 1).

En el modelo de Nonaka y Takeuchi se visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno.

Este modelo enfatiza el que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse, pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes. No destacan el uso de las TIC como determinantes en la gestión del conocimiento, sino que se enfoca más en los procesos humanos.

- Modelo de integración de tecnología de Kerschberg

Un modelo representativo de la integración tecnológica es el que sugiere Kerschberg (2001). En este modelo, se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina “capas”: de presentación del conocimiento, y de datos. El modelo propone un alto nivel de integración entre los componentes de cada una de las capas, lo que permite trabajar con estándares y lenguajes comunes un alto nivel de comunicación entre los usuarios, lo que posibilita un gran dinamismo.

Para Kerschberg (2001) Este modelo consiste en definir lo siguiente: 1) ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores de conocimiento; 2) contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento; 3) permitir el

almacenamiento eficiente y la recuperación de metadatos y de conocimiento; 4) promover la promoción a tiempo de la diseminación y la distribución del conocimiento; y, 5) apoyar la presentación adaptada de conocimiento.

Adicionalmente Kerschberg (2001) en su modelo destaca fuentes heterogéneas de conocimiento, resalta la influencia de la tecnología de la información y las telecomunicaciones en el proceso de gestión del conocimiento. Se visualiza el conocimiento individual, con una proyección hacia la empresa, destaca el conocimiento formalmente adquirido y la formación profesional, así como el conocimiento que se puede documentar y digitalizar para hacerlo tangible a todos los miembros de la organización, que puede provenir tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Salvo en el proceso de “presentación”, no se evidencia en el modelo la relevancia del conocimiento tácito en los demás procesos de esta capa.

- Modelo integrado situacional de riesgo

Riesco (2004) describió un modelo de gestión del conocimiento desde una doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Define los conceptos de “conocimiento” y “gestión del conocimiento” analizando los diversos modelos de gestión del conocimiento situacional e integrado. Propone una arquitectura básica que soporta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, TIC, redes, equipo de gestión del conocimiento y comunidades de práctica colaborativas. Todos relacionados entre sí, estructurados en una rueda que facilite el desarrollo y consolidación del conocimiento.

- Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López

Según Paniagua y López (2007) este modelo se compone de: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento, estos señalan que las dimensiones de su modelo se relacionan permanente e inevitablemente. Si observamos nuevamente el cuadro, los componentes y elementos

correspondientes a cada dimensión del modelo son de naturaleza diversa, pero que deben funcionar juntos para que el modelo de gestión del conocimiento pueda ser implementado con éxito. Podemos observar desde elementos como el liderazgo, el cual es fundamental, hasta sistemas de información y la cultura de la organización. Pero lo más interesante es que prepondera la presencia de elementos asociados a procesos humanos, introduce lo creativo y humano del modelo de Nonaka y Takeuchi dándole complementariedad y globalidad en su aplicación en las organizaciones, al contrario del modelo de Kerschberg (2001) cuyo énfasis es en las TIC para la implementación de su modelo de gestión del conocimiento.

5. Marco institucional

Naturaleza Jurídica

Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 ubicada en la diagonal 25 G # 95 A 55. Bogotá es una sociedad pública, vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, creada bajo la forma de sociedad anónima.

La sociedad tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, Y su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de los actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros es el previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado conforme a lo establecido en el parágrafo 1º del artículo 38 de la Ley 489 de 1998, las cuales de acuerdo con los artículos 85, 86, y 93 desarrollan sus actividades conforme a las reglas de derecho privado con las excepciones que consagre específicamente la ley.

Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 es miembro de la mayor red de distribución física: la Unión Postal Universal - UPU, agencia especializada que tiene su sede en Berna, Suiza. Una organización con 5 millones de empleados que opera en 192 países, que se constituye en el principal foro de cooperación entre los actores de sector postal que permite mantener una verdadera red universal de productos y servicios modernos.

¿Qué Hace?

La empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 recibe, clasifica, transporta y entrega objetos postales a través de redes físicas, electrónicas y financieras dentro del país, para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. De igual forma somos los responsables de emitir las estampillas a nivel nacional. De igual forma es responsable de emitir las estampillas a nivel nacional.

- 1963: Se crea la Administración Postal Nacional (ADPOSTAL) como empresa de los servicios postales y correspondencia pública, bajo el Decreto 3267 de 1963.
- 1992: Mediante Decreto 2124 de 1992 ADPOSTAL, se reestructura como una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden nacional.

- 2005: El 25 de noviembre, mediante decreto 4310 se crea SPN como empresa filial y posteriormente como empresa de carácter anónimo y comercial de derecho privado.
- 2006: El 25 de agosto ADPOSTAL es liquidada Bajo el Decreto 2853 de 2006 por que la entidad no es viable ni operativa ni financieramente.
- Mediante Decreto 2854 de 2006, por medio del cual se designa a la sociedad Servicios Postales Nacionales S.A., como la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios Postales, convirtiéndose así en el Operador Postal Oficial.
- 2008: El 20 de junio nace la Marca 4-72.
- 2012: La administración desarrolla un ambicioso plan estratégico para la transformación de la empresa.
- 2015: Nos transformamos, modernizamos nuestros procesos operativos y diseñamos nuevos productos y servicios para ser más competitivos.

Referentes estratégicos

Misión.

Ofrecer los servicios postales, logísticos y empresariales más confiables y eficientes, de acuerdo con las necesidades de los clientes, generando valor para los accionistas, los empleados y la comunidad, comprometidos con el medio ambiente.

Visión.

Para el año 2021, ser el proveedor preferido por los colombianos en servicios postales, logísticos, tecnológicos, documentales, financieros y de comercio electrónico, soportados en la transformación digital.

Valores corporativos

Honestidad: Disposición para actuar siempre con la verdad, informando oportunamente cualquier novedad que ponga en riesgo nuestra empresa, buscando siempre el interés general.

Respeto: Tener un trato amable, digno y cortés con todas las personas partiendo del derecho universal de igualdad, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden.

Compromiso: Ser consciente de la importancia de mi rol como colaborador y tener disposición permanente para resolver las necesidades que se presenten en mi entorno laboral.

Diligencia: Ser eficiente en el desempeño de los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo con el fin de optimizar el uso de los recursos.

Justicia: Disposición para actuar siempre con imparcialidad, tomando decisiones basadas en evidencias y datos confiables, reconociendo y garantizando los derechos de cada persona

Innovación: Tener la capacidad de crear o modificar un producto y/o servicio que genere valor a la organización, con el fin de resolver un problema o responder a una oportunidad

Transparencia: Permitir que los demás comprendan claramente el mensaje que estamos transmitiendo con nuestros planteamientos y nuestras acciones; generando la menor confusión posible y transmitiendo confianza al público objetivo.

Política de calidad

La organización trabaja comprometida en el mejoramiento continuo de los procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una promesa de valor. Para ello cuenta con un talento humano competente y comprometido y unos aliados estratégicos especializados que le permiten que estén siempre presentes los más altos estándares de calidad en la prestación de los servicios. Nuestro trabajo se basa en la gestión de procesos, que permiten administrar los recursos que están a disposición de la organización con eficacia, eficiencia y efectividad.

En la siguiente tabla se renumeran los objetivos estratégicos de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 con sus respectivas cifras.

Tabla 1. Objetivos Estratégicos Servicios Postales Nacionales 4-72.

#	Objetivos Estratégicos
1	Obtener rentabilidad y mejoramiento del EBITDA acorde a la industria. 4% Margen Neto 7% Margen Operacional 12 % Margen EBITDA 60 días de rotación de cartera.
2	Mejorar entorno regulatorio y mantener gobierno. 100% cumplimiento en planes prioritarios de la agenda regulatoria.
3	Profundizar E-commerce 500.000 piezas movilizadas al año.
4	Encontrar Nicho en Giros. \$2000 en MM (ingresos, servicios financieros) 4000 puntos de capilaridad en servicios financieros.
5	Mejorar Niveles de atención al cliente, 3,5 percepción de servicio (Natural, corporativo, redes), 80/20 nivel de servicio Contac center, atención ANS 15 días, atención PQR Nal.15 días, Inter.60 días.
6	Ordenar la casa. Nueva estructura organizacional con ahorro del 3%, 100% optimización de portafolio y rebranding, 100% cumplimiento a planes de mejora y calificación de la contraloría.
7	Explorar nuestras ventajas competitivas y GD. \$244.000 MM ingresos gestionales, incrementar un 30% ingresos de paquetería, 24 negocios facturando de GD, %76.000 MM ingresos de documentos.
8	Ingresar a economía colaborativa, 1 plataforma funcionando con más de 1.000 clientes corporativos.
9	Mejorar la productividad acorde a los estándares de la industria. Aumentar 5 Ptos. Evaluación de clima organizacional. 100% cumplimiento de planes (capacitación y bienestar), 57.000 piezas/empleado, 3% rotación de personal planta y administrativo.
10	Optimizar y automatizar. 97% tiempos de entrega Urb. 95% tiempos de entrega Nal, 95% tiempos de entrega inter Nal, 90% efectividad de entrega, 1.5 devoluciones irregulares, 95% disponibilidad y funcionalidad sistemas Core (Sipost, seven, multipay), 95% evolución sistemas Core, 90% atención a usuarios sistemas Core.

Fuente: Elaboración propia, Tomado de documentos internos empresa 4-72 (Isolución)

Cobertura Servicios Postales Nacionales S.A 4-72

A continuación, el siguiente cuadro se relaciona toda la Cobertura de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, identificando la regional, la sede y su respectiva cobertura geográfica por región.

Tabla 2. Cobertura Geográfica

Regional	Sede	Cobertura Geográfica
Dirección General (Centro A)	Bogotá	Bogotá
Regional (Centro B)	Bogotá	Boyacá, Casanare, Vichada, Cundinamarca, Meta, Guaviare, Vaupés, Guania, Amazonas, San Andrés, Providencia, Santa Catalina
Eje Cafetero	Manizales	Caldas, Risaralda y Quindío.
Noroccidente	Medellín	Antioquia, Choco.
Norte	Barranquilla	Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba.
Occidente	Cali	Valle Del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo.
Sur	Ibagué	Tolima, Huila y Caquetá.
Oriente	Bucaramanga	Cesar, Norte De Santander, Santander, Arauca.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos internos la empresa 4-72 Intranet

Productos y servicios de la empresa

Portafolio de servicios y productos de servicios postales nacionales S.A 4-72

Imagen 2. Portafolio de servicios.



Fuente. Elaboración propia con base en documentos internos la empresa 4-72 Intranet

Portafolio de servicios y producto de servicios postales nacionales S.A 4-72

En el siguiente cuadro encontramos cada uno de los productos y servicios de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, con una breve explicación de lo que es y comprende cada uno de ellos.

Tabla 3. Productos y servicios de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.

Productos y servicios de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72	
Servicio de envíos de paquetes y documentos internacionales	Correo normal, correo certificado, encomienda, exporta fácil courier, envío de postales, exporta fácil EMS, EMS, express mail service, sacas m, cupón de respuesta internacional.
Servicios electrónicos	Correo electrónico y SMS certificado.
Servicios postales de pago	Giros postales nacionales, giros postales internacionales.
Gestión documental	
Otros	Mercadeo directo, filatelia, apartados postales, seguro, empaques, centro de administración de Correspondencia, cecograma, code.
Envío nacional de documentos	Correspondencia no prioritaria normal, correo certificado unitario, noti express, al día, corra, correo certificado, post express, respuesta fácil.
Servicio de envío de paquetes	Encomienda, carga masiva, paquetería empresarial aérea, casillero virtual, paquetería empresarial terrestre, Sr pack.
Servicio de masivos	Correo masivo básico, correo masivo estándar, masivo dirigido expreso.

Fuente: Elaboración propia, con base documentos internos la empresa 4-72 intranet

Mapa de procesos de servicios postales nacionales S.A 4-72

Imagen 3. Mapa de procesos de servicios postales nacionales S.A 4-72



Fuente: Elaboración propia tomada de documentos internos empresa 4-72 (Isolución).

Posición en el mercado

Análisis de mercado servicios postales nacionales S.A 4-72

- OPO: ➡ operador postal oficial, exclusivo de correo
- UPU: ➡ unión postal universal, agencia especializada de distribución física con sede en Berna, Suiza, a la cual Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 es miembro.
- CORREO: ➡ envíos, estos se dividen en correo y mensajería.
-  ➡ correos 100% de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 por ser el operador postal oficial de Colombia. (Completamente En Monopolio).
- MENSAJERIA El 3% dentro del mercado

En el siguiente cuadro se encuentra explicado la cobertura, tiempos y costos del correo 100% y la mensajería 3%.

Tabla 4. Cobertura, tiempos costos.

Cobertura	Correo 100% 	Mensajería 3 %
COSTOS	Menor precio, por ser del estado	Mayor costo
TIEMPOS	Según trayecto sin tiempo específico	Entrega rápida y eficaz

Fuente. Elaboración Propia

6. Diseño metodológico

Para el análisis del entorno de la organización Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 trabajaremos a nivel externo la herramienta llamada PESTEL, la cual, Según la Universidad Nacional (2012) trata un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

El instrumento propuesto para la recolección de la información de nuestro trabajo dirigido es la encuesta, la cual, tiene 30 preguntas, estructuradas por las variables: gestión del conocimiento y cultura organizacional en el personal administrativo de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá. Las opciones de respuesta utilizadas en la encuesta son: Preguntas cerradas con elección única dicotómicas y politómicas, elección múltiple, escala de Likert y preguntas mixtas.

Para poder realizar el análisis de la gestión del conocimiento con un método de desarrollo sostenible a nivel externo de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, tomaremos como eje de trabajo las cinco fuerzas de Porter, las cuales nos darán otro punto de apoyo para nuestro trabajo dirigido en nuestro proyecto.

Para fortalecer los elementos de la gestión del conocimiento con un método de desarrollo sostenible y adaptándolos a los procesos internos de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, se buscará aprovechar los medios de comunicación interna como lo son el correo institucional y las carteleras, por medio de ellas colocar capsulas informativas, mensajes ilustrativos de los valores corporativos, mensajes informativos de las capacitaciones semanales, cursos brindados por el Sena, convocatorias abiertas de tecnólogos brindados en convenio con el Sena y convocatorias a otras capacitaciones de enriquecimiento específicas, también se enviaran de manera esporádica tips de liderazgo, para que estos sean transmitidos por los líderes de cada proceso generando acercamiento con sus colaboradores directos fortaleciendo el proyecto de líderes formando lideres lo cual acerca y sensibiliza al colaborador interno generando sentido de pertenencia con la

compañía, mejorando los niveles de calidad, producción, clima laboral y cultura organizacional, y a su vez menos deserción y rotación de personal.

Población y muestra

Actualmente la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá (SB), cuenta con un personal administrativo que está integrado por 210 personas, que ocupan diferentes cargos en diferentes procesos o áreas, para lo cual tomaremos una muestra de 51 colaboradores.

A continuación, se relaciona la ficha técnica de la población a encuestar para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.

Tabla 5. Ficha técnica población de 4-72 -SB, personal administrativo.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De mayo a junio de 2020
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Tamaño de la empresa encuestada	Mediana y gran empresa
Cargo de la persona entrevistada	Personal administrativo
Población	210
Muestra	51 colaboradores
Nivel de confianza	99%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta electrónica.

Fuente: Tomado de documentos internos empresa 4-72 (Isolución).

La población objeto de estudio para el trabajo dirigido, será únicamente de 51 colaboradores compuesto de la siguiente manera:

- Personal administrativo de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.

- Personal administrativo que se encuentra vinculado por contrato fijo a la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.

Para calcular el tamaño de la muestra, el procedimiento utilizado es el software Survey Monkey, con un error máximo aceptable del 5% y con el nivel de confianza del 99%, teniendo en cuenta, las recomendaciones indicadas por Hernández, Fernández y Baptista, 2014. En la figura 1, se observa que este cálculo, indicó que para una población de 51 colaboradores administrativos se debe tomar una muestra de 48 colaboradores a encuestar en la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.

Imagen 4. Tamaño de la muestra



Fuente: Elaboración propia desarrollada en software Survey Monkey

7. Diagnóstico organizacional

Para diagnosticar el proceso actual de la gestión del conocimiento en servicios postales nacionales S.A 4-72 con un enfoque de desarrollo sostenible realizamos un árbol de problemas y de esta forma poder realizar la proyección de nuestro trabajo de investigación.

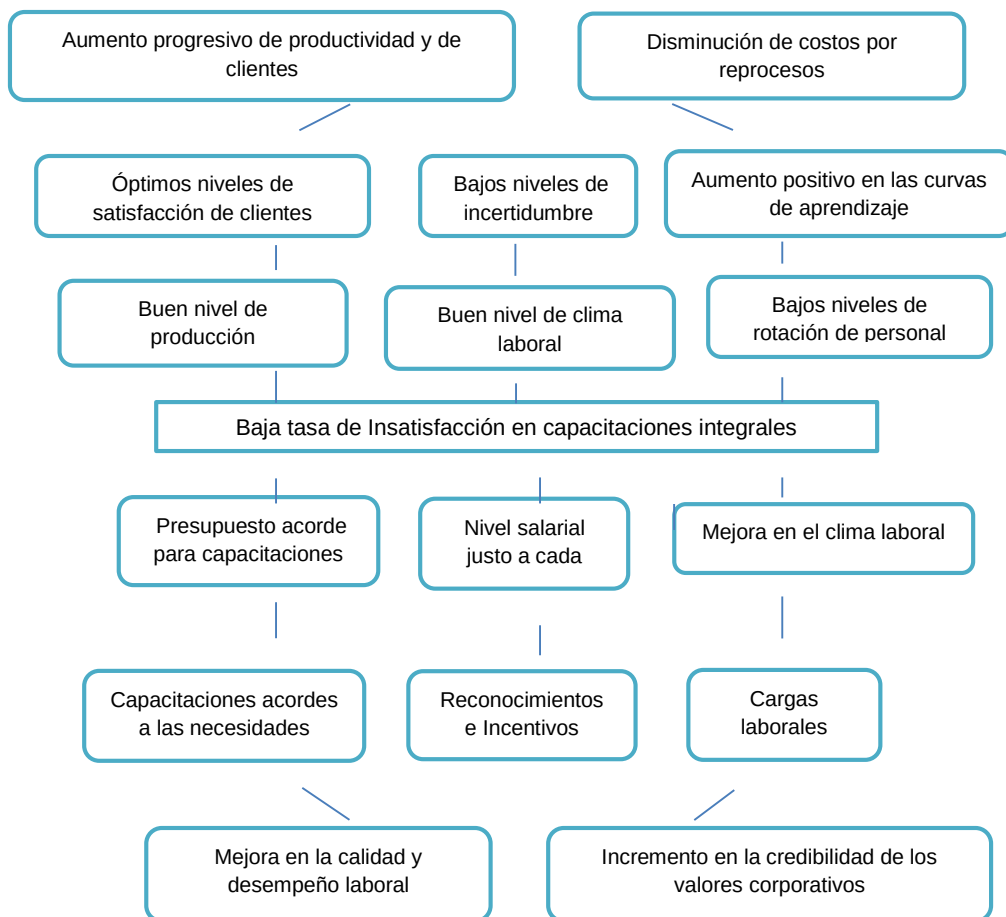
Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

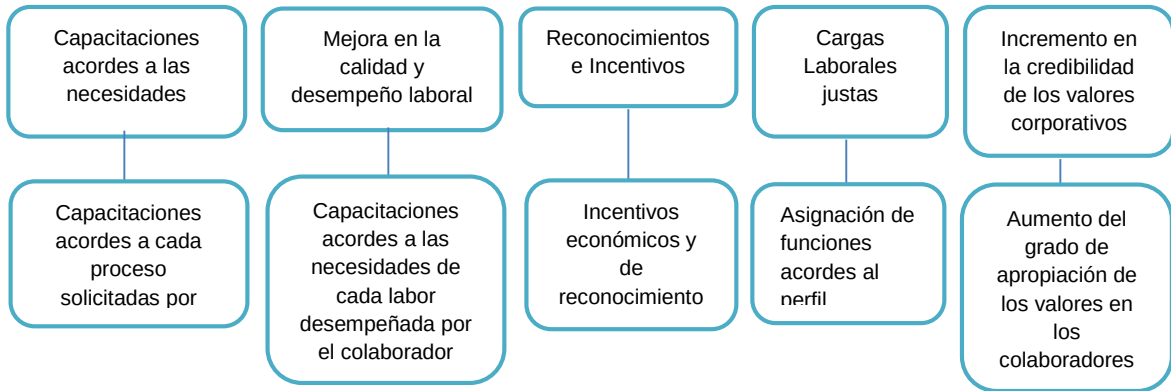
El objetivo de diseñar un modelo de Gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible en la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 abarca todo el planteamiento de la investigación del presente trabajo. El diseño de mejora está basado en las proyecciones de un árbol de objetivos, unas acciones y unas alternativas del proyecto. Como lo vemos en las siguientes figuras:

Árbol de Objetivos



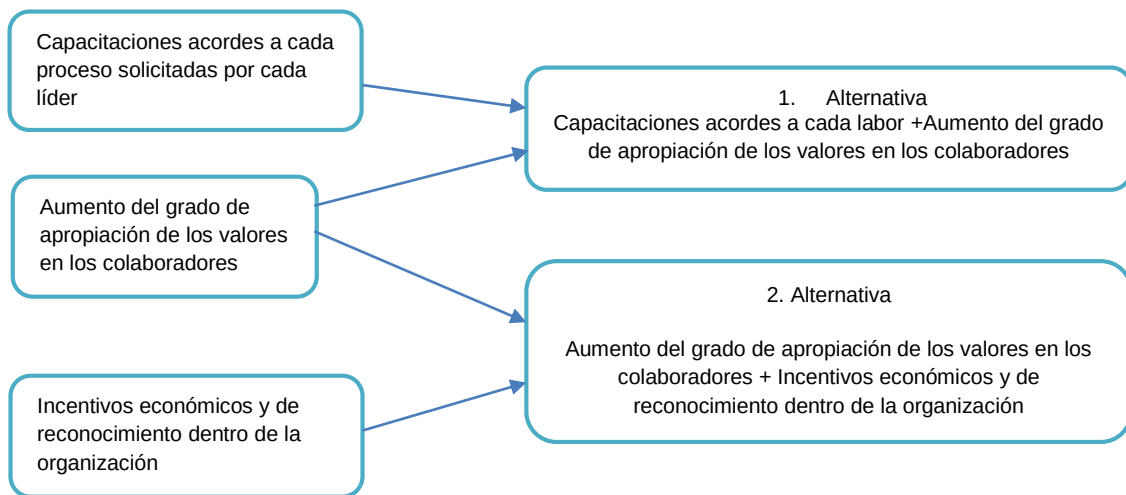
Fuente: Elaboración propia

Acciones



Fuente: Elaboración propia

Alternativas Del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Para diseñar un modelo de gestión del conocimiento, bajo un enfoque de desarrollo sostenible, se es consciente de implementar un plan de mejora que fortalezca dicho proyecto, el cual posea un rubro de inversión que este estipulado dentro del plan anual de la compañía para realzar su desarrollo de manera óptima. También un cronograma riguroso de acompañamiento en el desarrollo de las capacitaciones y de información constante para fortalecer los elementos de la Gestión del Conocimiento con un método de desarrollo sostenible adaptado a los procesos internos de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72. Adicionalmente se buscará aprovechar los medios de comunicación interna como lo son el correo institucional y las carteleras, para a través de ellas colocar capsulas informativas, mensajes ilustrativos de los valores corporativos, mensajes informativos de las capacitaciones semanales, cursos brindados por el Sena, convocatorias abiertas de tecnólogos y convocatorias a otras capacitaciones de enriquecimiento específicas en cada contexto y proceso de la compañía, para que las sinergias de cada uno de los procesos den el fruto esperado de crecimiento a nivel transversal en toda la organización.

Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 es una organización comprometida en el mejoramiento continuo de los procesos, por ello se fortalece en el proyecto de gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos a través de una promesa de valor. Para ello es importante potencializar las habilidades técnicas y blandas del talento humano, para que se fortalezca el crecimiento de los procesos y los estándares de calidad permitiendo administrar los recursos que están a la disposición de la organización con eficacia, eficiencia y efectividad.

El presente trabajo dirigido tiene un alcance descriptivo con enfoque sostenible, pues a través de la encuesta realizada al personal administrativo de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá de los 210 que conforman el área de talento humano se aplicó la encuesta al 24,5% que equivale a una cantidad de 51 colaboradores. La encuesta se determina por medio de preguntas específicas del modelo de gestión del conocimiento que se está implementado, sus características, debilidades, fortalezas y si posee un modelo de desarrollo sostenible eficiente para la empresa o no. A partir de los resultados obtenidos que tienen un 99% de nivel de confianza y un 5% de grado de precisión se plantea organizar un

plan de trabajo con miras a la mejora continua a través de acompañamientos enriquecedores, pedagógicos y sostenibles que permitan implementar un plan integral con propuestas, estrategias y medidas eficaces que puedan solucionar dilemas como el bienestar social de los colaboradores, gestión del conocimiento sostenible, la imagen que el consumidor tiene frente a la empresa... todo ello con el fin de potencializar el desarrollo integral de todos los colaboradores y mejorar la eficiencia y productividad de la compañía. Es válido diagnosticar que en el desarrollo organizacional el desarrollo sostenible es una responsabilidad compartida.

Actualmente la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá (SB), cuenta con un personal administrativo que está integrado por 210 personas, que ocupan diferentes cargos en diferentes procesos o áreas, para ello tomaremos una muestra de 51 colaboradores.

Tabla 6. Población de 4-72 -SB, personal administrativo.

Proceso	Total
Planeación Institucional	2
Gestión Sistema Integrado	2
Gestión Gerencial	3
Marketing Estratégico	2
Gestión Comercial	2
Gestión de Operación	10
Servicio al Cliente	10
Seguridad Postal	1
Financiero	2
Jurídico	2
Infraestructura	2
Gestión humana	10
Información tecnológica	1
Evaluación y Control	2
Total	51

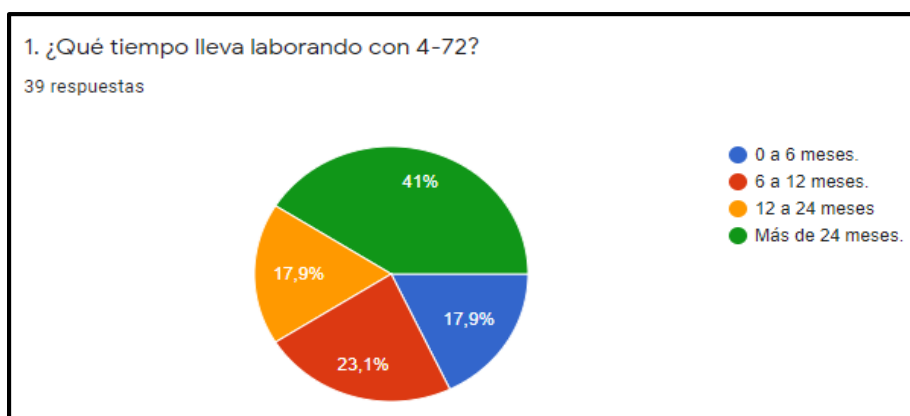
Fuente: Tomado de documentos internos empresa 4-72 (Isolución).

La población objeto de estudio para la consultoría, será únicamente de 51 colaboradores compuesto de la siguiente manera:

- Personal administrativo de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.
- Personal administrativo que se encuentra vinculado por contrato fijo a la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

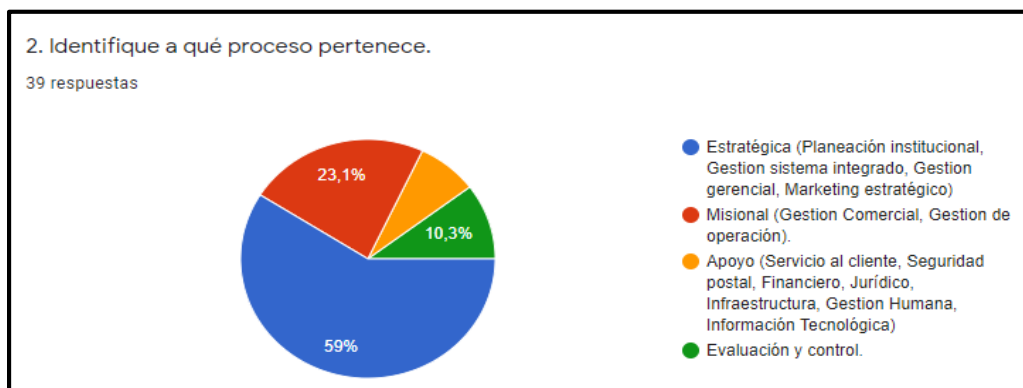
Imagen 5. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 5, el resultado de esta pregunta nos muestra que la mayoría de los colaboradores que se entrevistaron que corresponde a un 41% llevan vinculados a la empresa más de 24 meses lo que nos indica una mayor efectividad en las respuestas ya que se tiene más conocimiento a nivel interno de la empresa servicios postales nacionales 4-72 y se evidencia la perdurabilidad de los colaboradores. Además, se entrevistó un 23,1% que lleva una trayectoria de 6 a 12 meses y en una igual proporción del 17,9% trabajadores que llevan vinculados a la empresa entre 12 a 24 meses y 0 a 6 meses.

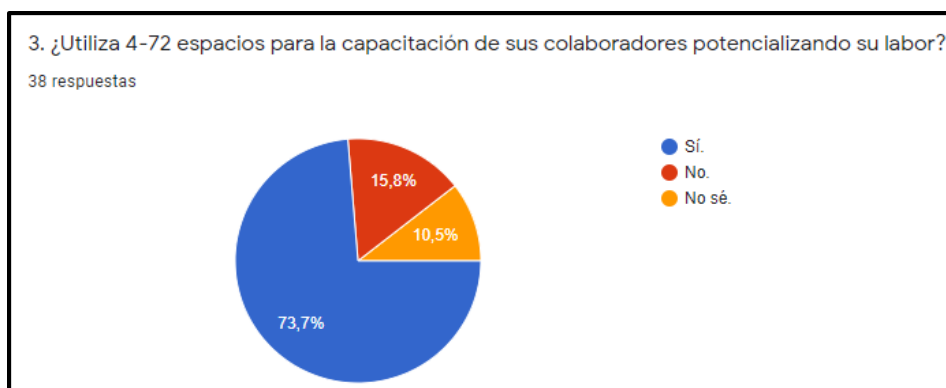
Imagen 6. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 6 podemos analizar que el 59% de los encuestados pertenecen al proceso estratégico (planeación institucional, gestión de sistema integrado, gestión gerencial, marketing estratégico), lo que nos da un enfoque más filosófico y viable en la encuesta, el cual es compartido por las personas que ocupan tanto los puestos de alta dirección, como los puestos más bajos de la empresa. El otro 41% del personal encuestado se divide en el proceso misional, de apoyo y de evaluación y control (en menor proporción el área de apoyo que incluye: servicio al cliente, seguridad postal, financiera, jurídica, infraestructura, gestión humana, información tecnológica).

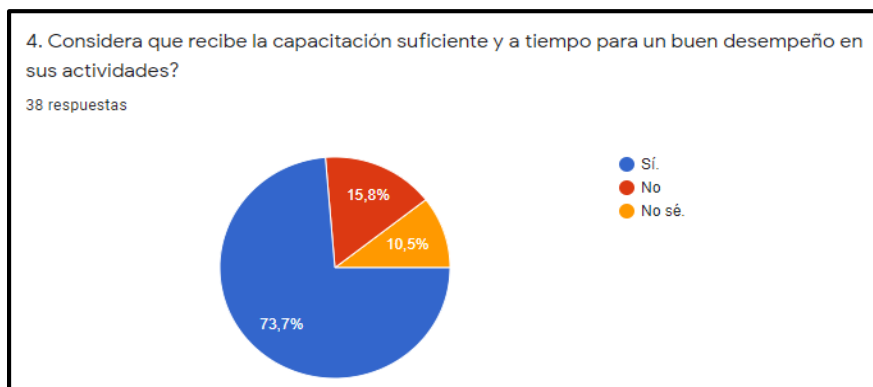
Imagen 7. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

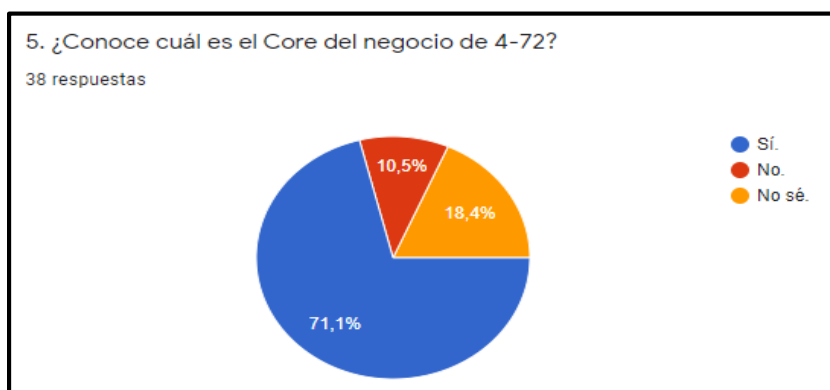
En la imagen 7 se logra evidenciar que la empresa 4-72 si está proporcionando los espacios suficientes para la capacitación de sus colaboradores, pues un 73,7% de los encuestados responden que sí; esto demuestra que la empresa le está apostando a la potencialización de la labor de los colaboradores y al desarrollo sostenible de la gestión del conocimiento. Es muy importante tener en cuenta que está pasando con el 15,8 % de las personas encuestadas que colocaron que no y con el 10,5 % que indican que no saben. Se hace indispensable que absolutamente todos los colaboradores de la empresa tengan completo conocimiento de las capacitaciones que se realizan a nivel interno, pues el fin primordial de estas es forjar una gestión del conocimiento sostenible.

Imagen 8. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 8 cabe resaltar que la empresa se está esforzando por realizar productivas capacitaciones para que todos los colaboradores tengan un excelente desempeño en todas sus funciones. El 73,7% de los encuestados considera que 4-72 está haciendo un esfuerzo por capacitar a sus empleados para el mejor rendimiento en todas sus actividades, lo que fortalece la continuidad y durabilidad de sus procesos. Adicionalmente el 10,5% del personal encuestado responde que no tienen conocimiento de esta actividad de capacitaciones que realiza la empresa y el 10,5 niega que recibe la capacitación suficiente para el fortalecimiento de sus labores por parte de la compañía. Este resultado hace necesario realizar un profundo estudio del por qué las capacitaciones no están llegando a todos los colaboradores de la empresa y sólo a un porcentaje determinado.

Imagen 9. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.

Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

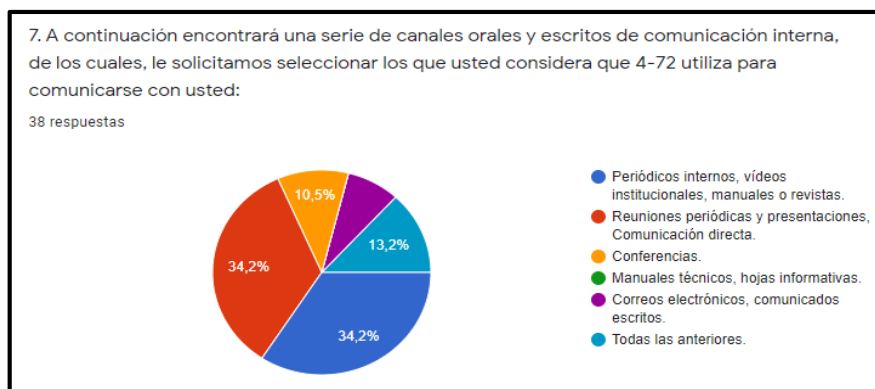
En la imagen 9 se visualiza que la gran mayoría de personas tomadas para la encuesta (71,1%) conocen el Core de la compañía. Es importante recalcar que la empresa debe trabajar internamente para que el otro 28,9% de los colaboradores conozcan el Core completo de la empresa 4-72 pues es esencial que todos los colaboradores conozcan la filosofía de la empresa, los valores por los cuales se rige, la misión, visión, objetivos y las políticas para alcanzarlos. La comunicación en este sentido es esencial para que los trabajadores se identifiquen con la cultura empresarial sostenible; pues lo anterior permite que los colaboradores se sensibilicen con la compañía, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la empresa.

Imagen 10. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.

Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 10 podemos analizar que los canales de comunicación son en términos generales entre buenos y regulares, pues un 75% de las personas opinan ello. Un 10% considera que son excelentes, un 8,1% desconoce los canales de comunicación con los que 4-72 socializa sus proyectos (cifra que se debe estudiar para que todos los colaboradores de la empresa tengan conocimiento de todos y cada uno de los canales de comunicación interna que poseen) y finalmente un 5,4% considera que son malos, cifra que se presta para realizar un profundo estudio interno de cada uno de los canales de comunicación y tenerlo en cuenta para realizar un plan de mejoramiento de estos canales para la socialización de proyectos, pues es el único mecanismo para transmitir información de remitir a receptor. Después del análisis de esta pregunta se logra identificar y conocer bien las características de la audiencia de la empresa y con ello se puede determinar las mejores formas de contacto para establecer una relación más cercana y comprender cuáles son los medios preferidos de interacción y consumo de información.

Imagen 11. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.

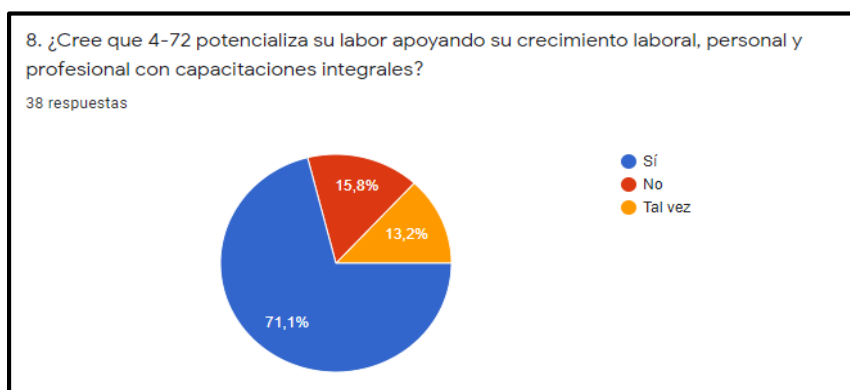


Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 11 evidenciamos que los canales de comunicación interna, oral y escritos más fuertes que tiene la empresa son los periódicos internos, videos institucionales, manuales, revistas, reuniones periódicas, presentaciones y comunicación directa. Con un 10,5% se ubican las conferencias que son un canal de comunicación al que se le debe de dar más realce, pues son recomendables por su inmediatez y por la posibilidad de interacción que permite una motivación del talento humano sostenible, moderna y eficaz. El porcentaje más bajo se refleja en los correos electrónicos y comunicados escritos, lo que quiere decir que

este proceso se puede acerar, es una herramienta muy útil y segura que sirve como un canal de comunicación interno muy apropiado tanto para la empresa como para el colaborador. Estos canales de comunicación como lo son correos electrónicos y comunicados escritos han tomado demasiada importancia actualmente porque guarda como evidencia el soporte por escrito de la información transmitida.

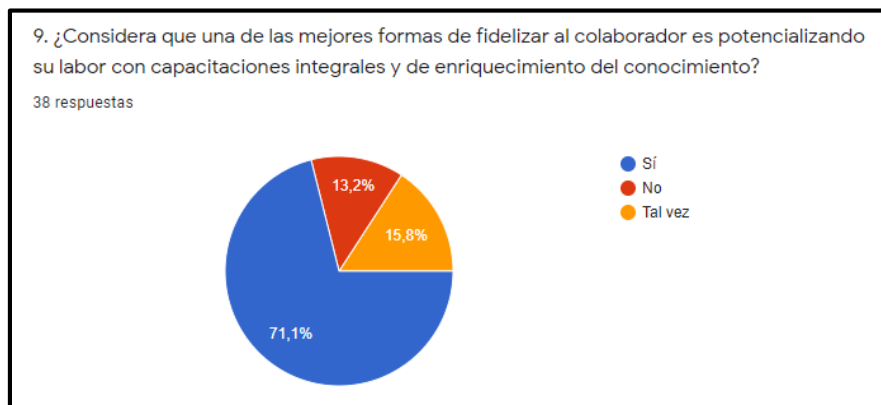
Imagen 12. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 12 se evidencia el adecuado trabajo que ha hecho la empresa por potencializar la labor de los colaboradores, apoyando tanto su crecimiento laboral como también el personal y el profesional, aspectos muy relevantes en las compañías con inicios de enfoques de desarrollo sostenible. El 71% considera que los espacios de capacitaciones que brinda la compañía son integrales. Se hace fundamental trabajar en la cifra del 15.8% de las personas que no consideran estas capacitaciones integrales, para que se puedan adecuar y adaptar algunas capacitaciones acordes a todos los colaboradores donde se brinde una educación que sea de interés y aprovechamiento para el 100% de la empresa. Es notable el 13,2 que responde tal vez, en esta cifra podría enmarcar desconocimiento del tema o desinterés cuando se asiste a las capacitaciones. A partir de este análisis la empresa comprende lo conveniente de brindar buenas capacitaciones integrales, pues no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios económicos, sociales, de calidad y productividad en la compañía.

Imagen 13. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 13 encontramos que el 71,1 % de las personas encuestadas SI considera que una de las mejores formas de fidelizar al colaborador es potencializando su labor con capacitaciones integrales y de enriquecimiento del conocimiento, lo que indica que en su mayoría, los colaboradores de 4-72 están motivados para conseguir sus objetivos, tanto los individuales como los colectivos de la empresa y esto radica en la obtención de mejores resultados, aumentando la productividad y los beneficios empresariales.

Adicionalmente el 13,2% opina que NO, y se hace ineludible acudir a un estudio más a fondo para saber cuáles son las formas más adecuadas que podría utilizar la empresa para lograr fidelizar sus colaboradores bajo un enfoque sostenible, con el fin de tenerlas en cuenta para un mejor trabajo en la programación de las actividades, capacitaciones, eventos... Adicionalmente por medio de esta pregunta se tiene una idea del porcentaje de inconformidad de acuerdo a las capacitaciones que brinda la empresa; para que se puedan crear unos planes íntegros de capacitación que se fundamenten en la eficacia y eficiencia de la productividad de la empresa, en la que participen factores de innovación, desarrollo tecnológico y capacitación, que produzcan como resultado final una superior generación, transmisión, distribución y suministro de gestión del conocimiento sostenible.

Imagen 14. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.

Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 14 donde analizamos si se cuenta con una estrategia de capacitaciones para las competencias blandas y técnicas encontramos que un 76,3% de las personas encuestadas SI conocen de la estrategia de capacitaciones para estas competencias, lo que es una buena cifra e indica que se está haciendo un buen trabajo de gestión del conocimiento a nivel interno con los colaboradores. Se recomienda por medio de actividades continuas, creativas, innovadoras, viables y efectivas motivar al otro 15,8 % de las personas que desconocen del tema, para que se esteren y se integren con toda la información de la empresa que propenda a una gestión del conocimiento eficaz bajo un enfoque de desarrollo sostenible.

Finalmente, el porcentaje restante responde con un NO, que indica que estas personas desconocen completamente las estrategias de comunicación de las competencias blandas y técnicas. Esto sucede porque está fallando la comunicación interna, la información sólo está llegando a determinado porcentaje de los colaboradores y ahí es donde está el quiebre de la comunicación e información, pues muchos de los empleados no están recibiendo de manera efectiva y sostenible la información que se trasmite desde el área de gestión humana. Además de ello, las personas que encabezan las capacitaciones no están cerciorándose de que fluya correctamente la información interna de la compañía, lo que se hace un objeto de estudio a partir de estas respuestas.

Imagen 15. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 15 podemos ver que las inducciones y reintroducciones para los colaboradores administrativos de 4-72 marca un porcentaje bastante alto y optimo, ya que posee un 73,7%, de efectividad, que quiere decir que más de la mitad de las personas a quien se aplicó la encuesta consideran que las inducciones y reintroducciones si son integrales, enriquecedoras y se toman el tiempo suficiente para enriquecer el conocimiento y la labor del colaborador. Un porcentaje del 13,2% indican una respuesta de confusión o desconocimiento del tema. El restante 13,2% responde negativamente al interrogante. En total con respuesta desfavorable un porcentaje del 24,4, lo que repercute fuertemente en que algunas de las capacitaciones no están siendo lo suficientemente importantes para los colaboradores y no están cumpliendo las expectativas proyectadas.

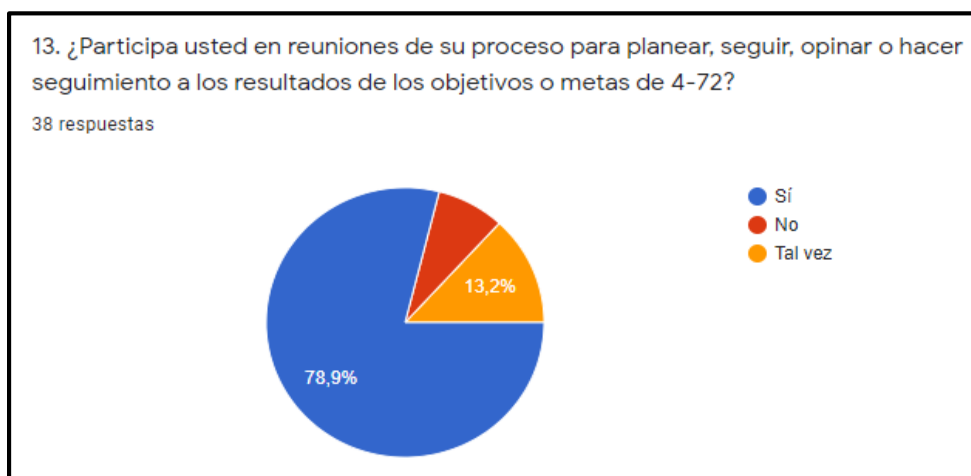
Imagen 16. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 16 evidenciamos que los medios de divulgación de metas y objetivos para el personal administrativo de 4-72 es algo en lo que se debe trabajar continua y progresivamente, pues unificar los canales de comunicación para que enriquezcan y fortalezcan el trabajo realizado por la compañía hace parte de una importante gestión de la información precisa y duradera. La divulgación de las ideas, metas y objetivos de la compañía son fundamentales para fortalecer la comunicación organizacional y forjar mejores procesos de gestión del conocimiento bajo un enfoque sostenible que impacte positivamente el desarrollo social y económico tanto interno como externo de la organización.

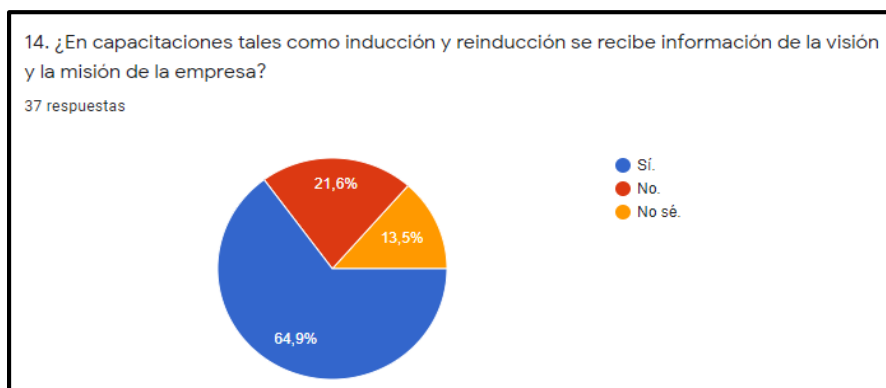
Imagen 17. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

La imagen 17 indica que la mayoría del personal administrativo de 4-72 participa de manera activa en los procesos de planeación con un porcentaje de 78,9%. Un 13,2 responde no tener claro cómo es su participación en aportes en la planeación y un 7,9 responde que no tiene ningún tipo de participación en este proceso de planeación lo que es preocupante y se convierte en factor de estudio. Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa, un trabajo cultural, organizacional y un adecuado desarrollo de la gestión sostenible de la compañía.

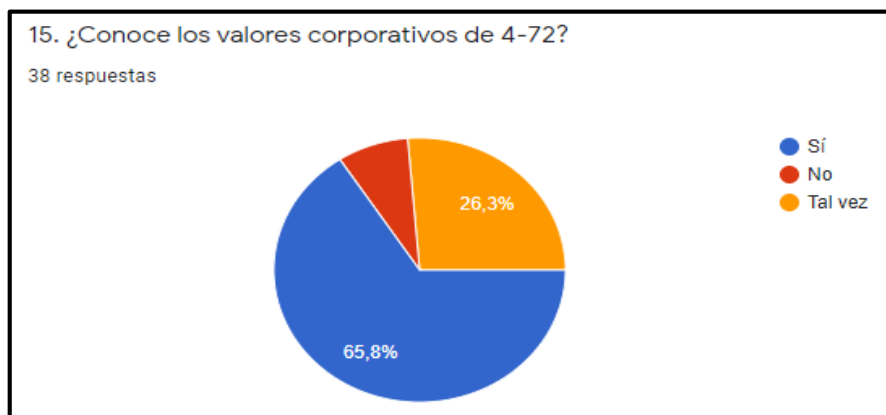
Imagen 18. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

La imagen 18 arroja unos resultados no muy satisfactorios. Un porcentaje que sobre pasa el 50% afirma recibir información sobre la misión y la visión de la compañía. A contrario de un total de 21,6% que afirma no recibirlo. Esto lleva a tener replanteamientos ante dicha labor que se viene realizando desde la capacitación, pues se hace indispensable que los colaboradores conozcan y se hagan partícipes de la misión y la visión de la empresa. Sumado a ello el 13,5 responde que no sabe y se hace aún más preocupante porque se evidencian las fallas tan grandes de omisión de las capacitaciones de inducción y reintucción.

Imagen 19. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



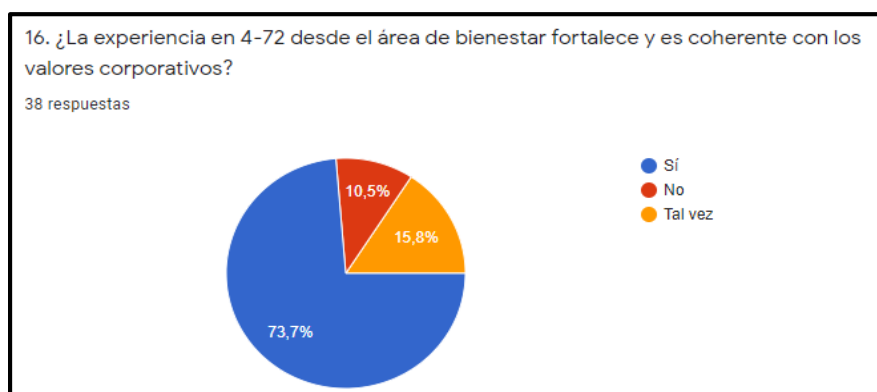
Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 19 se puede constatar que el 65,8% de los encuestados tienen conocimiento de los valores corporativos de la compañía, un 26,3% responde que no conoce los valores corporativos, lo que indica que se debe reanimar la capacitación, información y

comunicación interna de la empresa para disminuir este porcentaje que se hace muy significativo del personal que no reconocen estos elementos institucionales.

Es muy importante que el 100% de los colaboradores conozcan los valores corporativos porque son grandes fuerzas impulsoras para realizar un trabajo bien hecho, sentirse parte de la empresa y trabajar juntos por las mismas metas y objetivos. Esto bajo una metodología sostenible que haga que los cambios sean duraderos y efectivos para la organización.

Imagen 20. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.

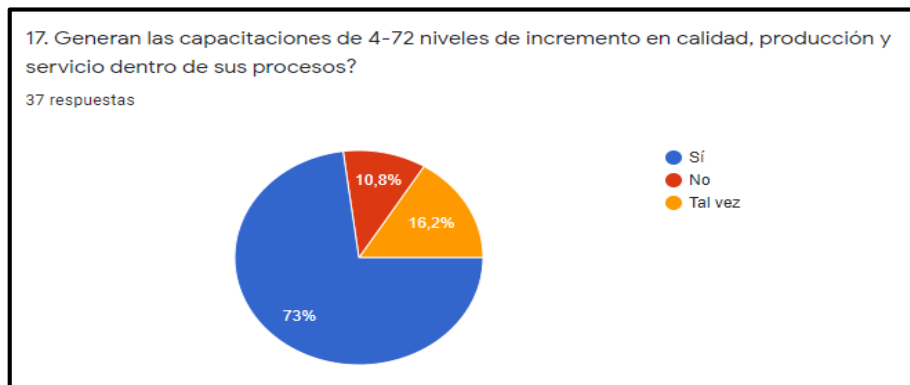


Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios

La imagen 20 arroja un resultado de 73,7% de personal administrativo que tiene una imagen positiva y coherente entre los valores corporativos y la gestión de la organización, se tiene un 15,8% de insatisfacción por falta de coherencia de los valores corporativos con la gestión de la compañía y un 10,5% en un porcentaje que no creen en los valores corporativos.

Analizando esta pregunta se hace fundamental consolidar una coherencia que perdure y sea transmitida a todos los entes dentro del equipo organizacional, que logre responder con mayor rapidez y flexibilidad a las paulatinas demandas internas de los colaboradores.

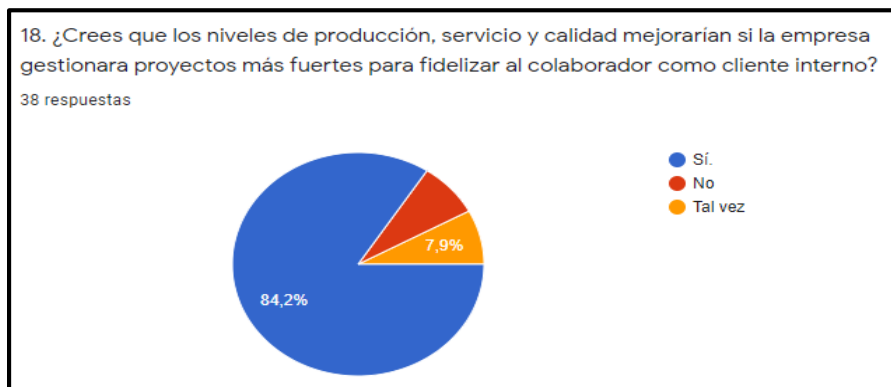
Imagen 21. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 21 se evidencia que el 73% de los colaboradores opinan que las capacitaciones que la empresa brinda si ayudan al incremento, producción y servicio dentro de los procesos. El 16,2 de los encuestados no están muy seguros de la efectividad de las capacitaciones. Por último, un 10,8 niega completamente que estas capacitaciones sean de ayuda para el fortalecimiento de los procesos internos de la compañía. Esta pregunta carga un alto resultado negativo por parte de los encuestados, se hace obligatorio que la empresa incorpore las oportunidades de aprendizaje continuo, pues estas son esenciales para enriquecer el conocimiento de los colaboradores, mejorar sus actitudes y destrezas, y fortalecer las capacidades de forma eficaz y a lo largo del tiempo.

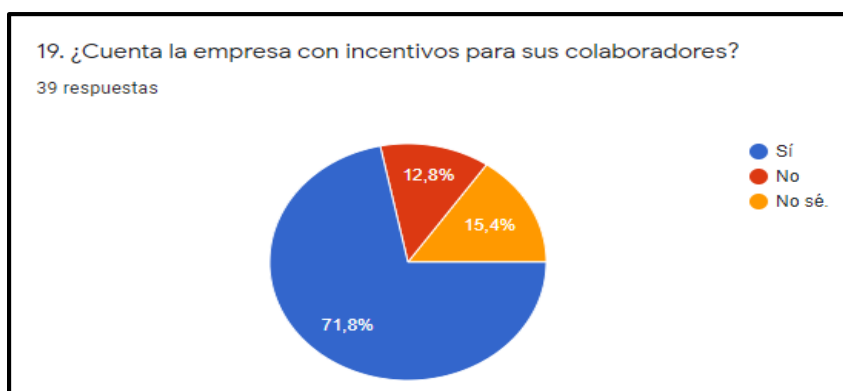
Imagen 22. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 22 se observa una característica importante frente a la posición de los colaboradores en que los niveles de producción y calidad mejorarían sustancialmente fidelizando al colaborador interno (respuesta con un 84,2 %). El 17,6% restante de los encuestados piensa que se debe hacer un mejor trabajo, buscando mejores soluciones y alternativas para lograr fidelizar el colaborador, para que así pueda prestar un mejor servicio, pueda rendir más en sus labores diarias y todo esto se refleje en rendimiento para la compañía que fomente un desarrollo sostenible integral.

Imagen 23. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



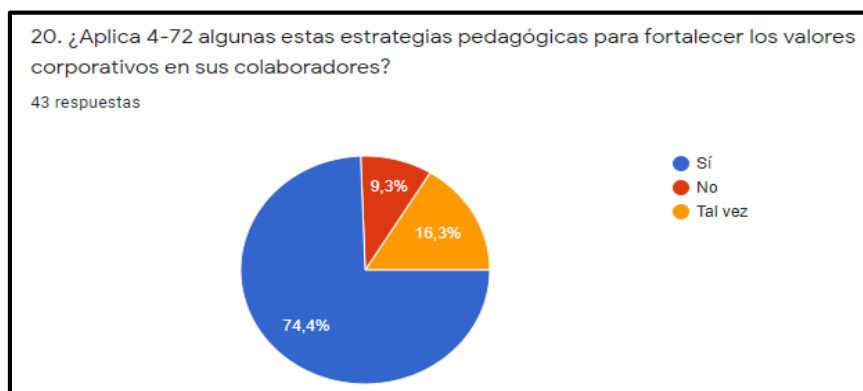
Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 23 el 71,8% reconoce la labor de la compañía desde el área de bienestar social, con un lineamiento de la dirección nacional de gestión humana y esta a su vez desde la vicepresidencia de soporte corporativo en que los incentivos se están dando y se están manejando dentro de la compañía. Se analiza igualmente un 12,8% en el que se debe trabajar y en efecto fortalecer. Sabemos que los incentivos son un factor que le van a permitir a la empresa 4-72 atraer y mantener al mejor talento, sin duda alguna, son un motivo por el que los colaboradores deciden elegir o permanecer en una compañía.

Analizando la pregunta según la respuesta de los encuestados se hace indispensable un fuerte soporte al tema de incentivos, compensaciones, motivaciones... Estos siempre se convierten en una de las formas más eficientes para generar un alto grado de motivación en los trabajadores. Como empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 también es sumamente

importante tener en cuenta que el área de gestión humana únicamente no sólo debe preocuparse por los beneficios económicos, sino también por tomar en cuenta, los posibles incentivos emocionales que la compañía puede ofrecerá todo su equipo de trabajo y su entorno, condición importante de la sostenibilidad.

Imagen 24. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72

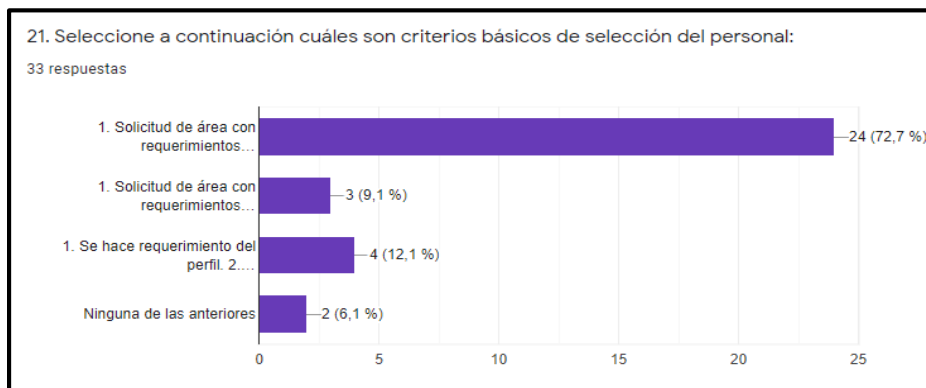


Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 24 los colaboradores destacan las estrategias pedagógicas planteadas desde la dirección nacional de gestión humana y el área de bienestar, desarrollo y capacitación que fortalece el trabajo de los valores corporativos de manera pedagógica y que a su vez fomenta la grande labor de la cultura organizacional. Lo anteriormente descrito se ve reflejado en el porcentaje que más predomina en la encuesta con un 74,4%.

El porcentaje de personal que corresponde a las respuestas negativas de la pregunta es interesante e incrementan los motivos para que se empiece a realizar un respectivo estudio y análisis de las adecuadas estrategias pedagógicas que debe utilizar la compañía para que logre entender realmente cuales son las estrategias que le van a servir para fortalecer los valores corporativos en la empresa.

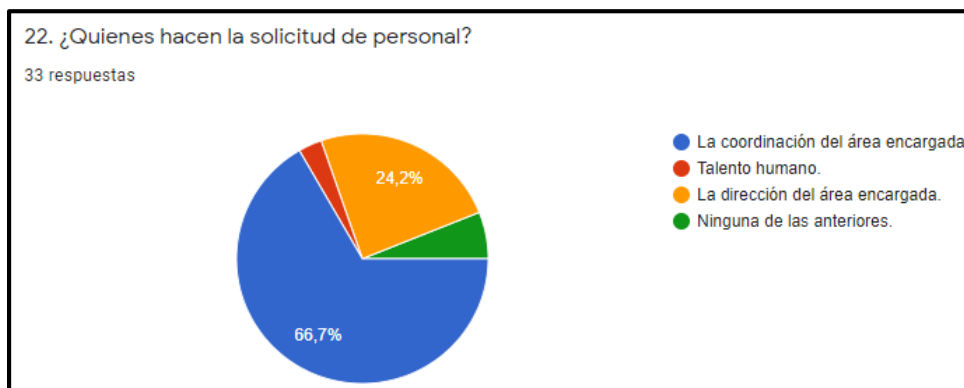
Imagen 25. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

La imagen 25 nos muestra que el personal administrativo posee claros conocimientos de cómo se realizan los procesos de selección en la compañía con un porcentaje de 72,7 %, lo cual indica que sus líderes directos son aquellos los que pasan los requerimientos y posterior a ello se da el cumplimiento del perfil establecido por la compañía.

Imagen 26. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72

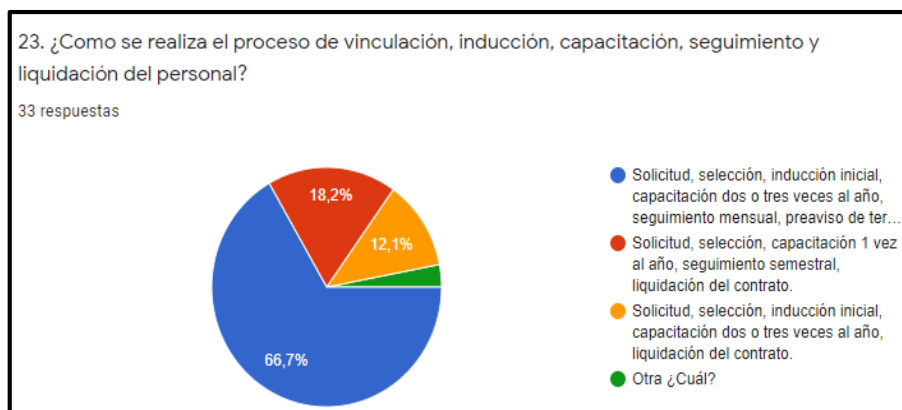


Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

En la imagen 26 encontramos la característica de solicitud de personal con un porcentaje que está por encima de la media, el 66,7 % ratificando el conocimiento que poseen los colaboradores de la compañía, en este caso administrativos al momento de la selección de personal, esto derivado de la capacitación dada y el conocimiento del CORE de la empresa.

El siguiente resultado más predominante nos indica que la selección del personal la hace es la dirección del área encargada.

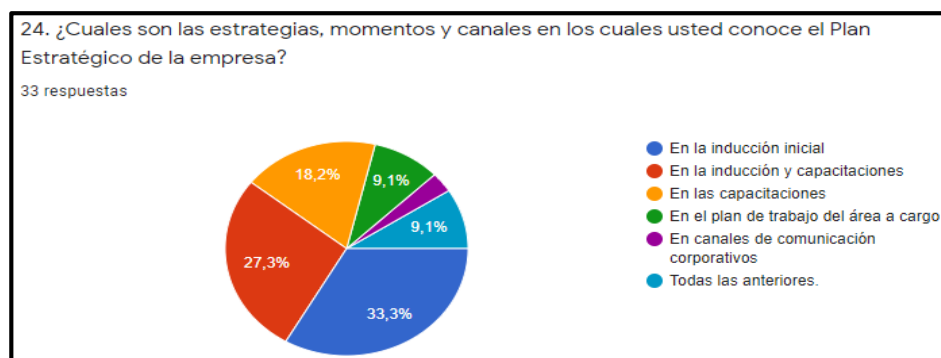
Imagen 27. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Frente a la pregunta anterior el 66.7% de los encuestados respondió que se hace la solicitud, selección, inducción inicial, capacitación dos o tres veces al año, seguimiento mensual, preaviso de terminación y liquidación del contrato. El 18.2% se hace la solicitud, selección, capacitación 1 vez al año, seguimiento semestral y liquidación del contrato. El 12.1% indica que el proceso de vinculación inicia haciendo la solicitud, selección, inducción inicial, capacitación dos o tres veces al año y finaliza con la liquidación del contrato. Los resultados muestran que la empresa tiene un proceso consecuente con la gestión de talento humano.

Imagen 28. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Cuando se les pregunto a los encuestados cuales eran las estrategias y canales de comunicación que permitiera conocer el Plan Estratégico de la empresa, el 33.3% respondió que: en la inducción inicial, el 27.3%: en la inducción y capacitaciones, el 18.2%: en las capacitaciones, el 9.1%: en el plan de trabajo del área a cargo, el otro 9.1%: en todas las anteriores y el 3%: en los canales de comunicación corporativos. Esto nos arroja la evidencia de que no existe una homogeneidad en un plan de comunicación dirigido al cliente interno que permita estar contextualizado del horizonte general hacia dónde va la empresa. Se hace preciso orientar toda la información, comunicación y esfuerzos hacia un mismo fin, es demasiado importante que todos los colaboradores de la empresa reconozcan las estrategias y canales que contempla el plan estratégico de la compañía.

Imagen 29. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72

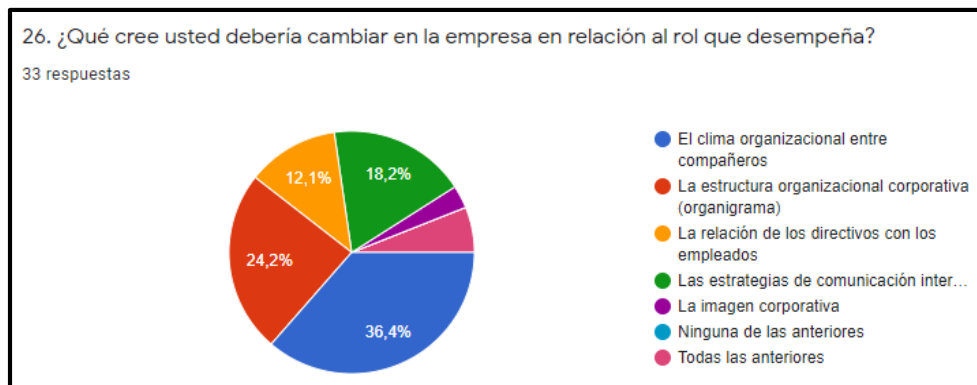


Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Frente a la pregunta de qué tan apropiado se siente el encuestado con los objetivos y la cultura corporativa, el 45.5% está completamente apropiado, el 27.3% los conoce poco, el 21.2% considera que deben darse a conocer más y el 6.1% siente que la cultura corporativa está solo en el papel.

Los resultados a esta pregunta permiten evidenciar que los objetivos y cultura corporativa no se encuentran arraigados en más del 50% de los encuestados, lo cual plantea la importancia de replantear las estrategias que fortalezcan estos lazos corporativos entre cliente interno y la empresa, de tal forma que se pueda comprometer a los empleados y se logre crear un ambiente organizacional que mejore los hábitos.

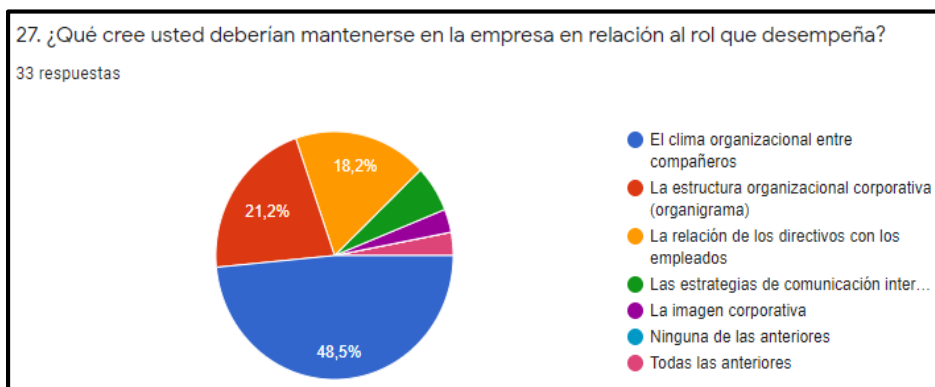
Imagen 30. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

El 36.4% de los encuestados considera que el clima organizacional entre compañeros, el 24.2% la estructura organizacional corporativa (organigrama), el 18.2% las estrategias de comunicación interna, el 12.1% la relación de los directivos con los empleados, el 3% todas las anteriores y el otro 3% la imagen corporativa. Las respuestas anteriores hacen notar la importancia de establecer mejores canales de comunicación y relacionamiento entre compañeros, y entre directivos con sus empleados. Una vez analizada ésta pregunta nos damos cuenta que la calidad del clima laboral es demasiado importante en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad; hay que recordar también que cuándo los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y por ello, la productividad de la empresa aumenta, dando como resultado un cálido clima laboral sostenible.

Imagen 31. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

¿qué debería mantenerse en la empresa? el 48.5% respondió que el clima organizacional entre compañeros, el 21.2% la estructura organizacional corporativa (organigrama), el 18.2% la relación entre directivos con los empleados, el 6% las estrategias de comunicación interna, el 3% la imagen corporativa y el otro 3% todas las anteriores. Los resultados de esta pregunta muestran que, aunque existe una comunicación y relacionamiento aceptable al interior de la empresa, se hace importante potencializar las estrategias que mejoran estos canales de comunicación y relacionamiento. Para que creen vínculos de confianza, equilibrio de bienestar social, económico, emocional que ligen a los colaboradores a relaciones laborales que perduren.

Imagen 32. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72.



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Para que las relaciones con los clientes mejoren los encuestados responden lo siguiente:

- 48.5% de los encuestados respondieron que una estructura más horizontal y menos jerárquica.
- 36.4% mejores incentivos de crecimiento profesional.
- 6.1% aumento en los salarios.
- 6.1% ninguna de las anteriores.
- 3% todas las anteriores.

Los resultados de esta pregunta reflejan la importancia de revisar y fortalecer el gobierno corporativo, la política de comunicaciones y el programa de bienestar de talento humano.

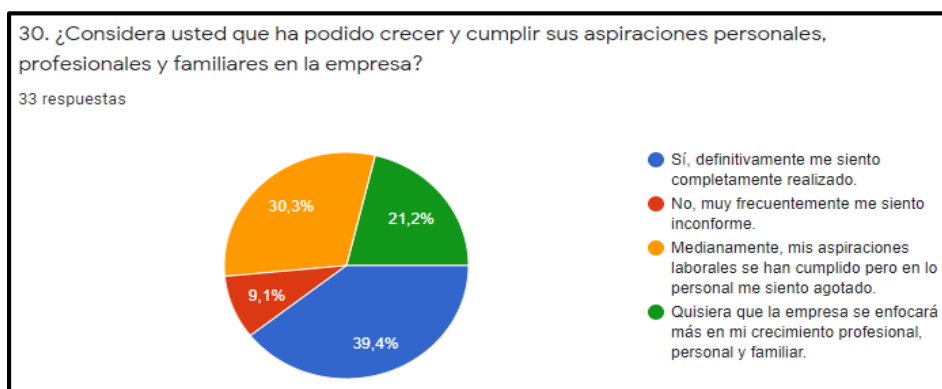
Este último concepto con más fuerza ya que el talento humano es actualmente un factor clave para impulsar la sostenibilidad de las organizaciones, teniendo como base el compromiso, la dotación de herramientas y espacios de trabajo adecuados para obtener impactos positivos y que perduren en el tiempo.

Imagen 33. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72



Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Frente a la pregunta “basado en su experiencia, que haría que la relación con el cliente externo mejore”, el 54.5% respondió que los canales de comunicación más personalizados, el 18.2% mejorar nuevos canales de comunicación a través de medio tecnológico, el 15.2% rapidez y efectividad en la respuesta a sus requerimientos, el 9.1% implementación de una campaña de reconocimiento de marca y el 3% lanzamiento de nuevos servicios o productos. Los resultados a esta pregunta evidencian la importancia de revisar, diseñar y mejorar los canales de relacionamiento con el cliente interno y externo de una forma más personalizada que logré dar respuesta oportuna a lo que espera el cliente del servicio.

Imagen 34. Recopilación y análisis de la encuesta a personal administrativo 4-72

Fuente. Elaboración propia con base en la herramienta Google formularios.

Por último, se estableció la pregunta si consideraban que habían podido crecer y cumplir sus aspiraciones personales, profesionales y familiares en la empresa, a lo que el 39.4% de los encuestados respondieron que definitivamente se sienten completamente realizados, el 30.3% medianamente, manifestando que sus aspiraciones laborales se han cumplido pero en lo personal me sienten agotados, el 21.2% quisiera que la empresa se enfocará más en su crecimiento profesional, personal y familiar, y el 9.1% frecuentemente se sienten inconformes. Los resultados muestran que existen debilidades en el programa de bienestar de talento humano que les permita a los empleados sentirse completamente realizado y parte de una compañía que piensa en ellos, estas falencias deben verse como oportunidades de mejora.

En el análisis de la encuesta interna realizada a los 51 colaboradores de los 210 que componen la función administrativa, se evidencian grandes hallazgos en los cuales prevalecen falencias en los sectores que se busca potencializar la labor de los colaboradores de forma que logre apoyar su crecimiento laboral, personal y profesional por medio de capacitaciones integrales, con un porcentaje de desconocimiento del 26.3 %. Igualmente se encuentra un desacierto en la comunicación y divulgación de los incentivos que destina la organización para sus trabajadores.

En las 30 preguntas incluidas dentro la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, 6 de ellas incursionan las capacitaciones integrales del programa de talento humano de la compañía. En la respuesta de las mismas se evidencia un hallazgo medianamente negativo al encontrar:

- 26.3 % de personas que consideran las capacitaciones insuficientes y que a su vez tienen desaciertos en los tiempos de aplicación ya que no aportan al buen desempeño de las actividades de los colaboradores.
- Un 29 % de encuestados que responden que las capacitaciones que brinda la compañía no fortalecen ni potencializan su desarrollo integral.
- 29 % de respuestas que indican que las capacitaciones no están enriqueciendo el conocimiento ni fidelizando el colaborador.
- 35.1 % de respuestas negativas frente a la inducción y reducción que se presta por parte de los servicios nacionales postales 4-72.
- 27 % de encuestados que indican que las capacitaciones no incrementan los niveles de calidad producción y servicios dentro sus procesos.

Finalmente, en 38 respuestas de la participación e inclusión en los procesos de planeación y seguimientos de los resultados y objetivos de la empresa, se halla un 21.1 % de personas que se sienten excluidas frente a este proceso. En alerta roja y altamente preocupante se encuentra el 34.2 % de personal que desconoce los valores corporativos de la empresa y así mismo un 26.3 % que considera que el área de bienestar no fortalece ni es coherente con la experiencia que debe brindar en vínculo con los valores corporativos.

8. Análisis de datos

Hechos descubiertos

Hechos descubiertos - Hallazgos

- **Hallazgo 1:** En un primer acercamiento del diagnóstico realizado por medio de encuesta respecto a la cultura en los colaboradores, se encontró que existe: Frente al conocimiento de valores corporativos un 57%, credibilidad en los incentivos y reconocimientos del 17%, generando con ello alerta roja, frente a capacitación integral el resultado obtenido es del 50%. Se identifican grandes dificultades en la satisfacción de los colaboradores.
- **Hallazgo 2:** Demasiada rotación de personal que generan retrocesos en diferentes áreas. El 50% de los evaluados sostienen que se necesita una capacitación integral, se identificó gran parte de los colaboradores que se desempeñan en distintos cargos y en distintos procesos sin poseer ningún título de educación superior que respalde su labor, siendo que no logran ascender y renuncian, haciendo que los procesos no avancen de manera continua debido a la fluctuación de las curvas de aprendizaje a nuevos integrantes que vuelven lentos los procesos.
- **Hallazgo 3:** En la empresa no existe un enfoque de la gestión del conocimiento que sirva para el cumplimiento transversal de todos los objetivos de la empresa, buscando que con ello aporte valor añadido a los diversos grupos de la organización de diferentes maneras.

Hechos conocidos

Una vez se descubren los hechos antes mencionados, la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 considera pertinente implementar las tres (03) dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), bajo las ODS de poner fin a la pobreza en todas sus formas, poner fin al hambre, garantizar una vida sana y promover el bienestar, garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad que promueva oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, lograr igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el

trabajo decente para todos, fomentar la innovación, reducir la desigualdad, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos; todo bajo un plan de mejora que fortalezca la gestión de conocimiento sostenible. Así las cosas, la empresa destina un rubro de inversión que ya se encuentra dentro de lo estipulado de la planeación anual de la compañía para la mejora continua de sus procesos. Igualmente, contempla establecer convenios con entidades de educación técnica y superior como la alianza actual con el Sena, que permitan fortalecer los elementos de la gestión del conocimiento sostenible y adaptándolos a los procesos internos de la empresa. Se espera que las acciones y resultados brindados por los maestrantes logren sinergias y articulación de los diferentes procesos en un nivel transversal en toda la organización.

Conexiones descubiertas entre efectos conocidos y causas desconocidas que muestran las medidas a tomar.

Con el diagnóstico realizado a través de la encuesta anterior, se logró identificar dos variables fundamentales a profundizar, cultura organizacional y gestión del conocimiento, para ello, se diseñó un instrumento tipo cuestionario que permitiera la recolección de información, este constó de 30 preguntas cerradas estructuradas con elección única dicotómicas y politómicas, elección múltiple, escala de Likert y preguntas mixtas, que se realizó a 48 colaboradores del personal administrativo de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá. Ese método permitió establecer una idea problema, formular unos objetivos y preguntas las cuales establecieron hipótesis y variables, donde se seleccionó el diseño para probarlas, se analizaron los resultados y se extrajeron las conclusiones.

Para la medición de las variables y recolección de los datos del cuestionario con el equipo de colaboradores de la empresa, se trabajó en la aplicación Google Formularios, este fue enviado a cada uno de los encuestados y una vez respondidas las preguntas eran enviadas directamente a los maestrantes.

A partir de los hallazgos encontrados se acepta la hipótesis planteada por los maestrantes, en el planteamiento del problema motivo de estudio para el desarrollo del trabajo de grado en modalidad de trabajo dirigido; en donde se encontró una labor de integración directa

entre la gestión del conocimiento que maneja la Empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá en sus capacitaciones y fortalecimiento de la cultura organizacional pero que no posee un modelo de desarrollo sostenible para la misma.

Los resultados arrojados en la encuesta permiten identificar qué Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá, posee un trabajo en la gestión del conocimiento, pero que debe ser reestructurado con un enfoque de sostenibilidad, el cual es identificado por el personal administrativo, además la encuesta realizada por los maestrantes permitió establecer un diagnostico apropiado para fortalecer la gestión del conocimiento con un enfoque de desarrollo sostenible.

Después de haber analizado los resultados de la encuesta se puede concluir que Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá, tiene algunas iniciativas enfocadas a la parte de la gestión del conocimiento, los cuales permiten fortalecer los procesos internos encaminados al fortalecimiento y crecimiento, no solo de la compañía sino de sus colaboradores.

Por otro lado el enfoque de metodología que aplicamos el cual es descriptivo, nos permitió identificar que en la población seleccionada de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá , con una encuesta de 30 preguntas formuladas a una muestra de 48 colaboradores de la parte administrativa, las cuales nos permitirán realizar un análisis y establecer unas hipótesis sobre la pregunta problema y la importancia de un diseño de gestión del conocimiento con un modelo de desarrollo sostenible.

De acuerdo con el planteamiento, las preguntas fueron formuladas como fundamento para encontrar una hipótesis para Servicios Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá y así encontrar una estrategia y plan de gestión del conocimiento con un método de desarrollo sostenible el cual fortalezca a la compañía y motive el crecimiento de sus colaboradores y su productividad.

El diseño de un modelo de gestión del conocimiento con un enfoque de desarrollo sostenible para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá, es un proyecto que lidera la vicepresidencia de soporte corporativo de la mano de la dirección nacional de gestión

humana y del proceso de bienestar, desarrollo y capacitación, esto con el fin de dar con el cumplimiento de los indicadores propuestos por la compañía y así dar cumplimiento a todos los planes establecidos.

Para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá, se realiza un análisis y basados en las encuestas realizadas a sus colaboradores, arrojando que, si se trabaja un modelo de gestión del conocimiento, pero el cual no posee las características suficientes como modelo de desarrollo sostenible, el cual la es el que se propondrá como diseño para el total cumplimiento de sus indicadores.

Para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá, fue de vital importancia realizar esta encuesta ya que se logró por medio de esta establecer algunas fortalezas y debilidades que se relacionan a continuación:

Fortalezas:

- Se evidencia en gran parte de las preguntas que los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia por la empresa, están orientados hacia los objetivos y metas de la empresa.
- Inclusión de planes estratégicos de capacitación, manteniendo a los colaboradores actualizados y preparados, pues las oportunidades de aprendizaje y crecimiento son uno de los principales factores que atraen y retienen a los mejores candidatos.
- Los colaboradores en su mayoría corresponden a los canales de comunicación que usa la empresa, todos en diferente proporción hacen fluir la respectiva información remitida y los colaboradores reconocen esta labor.
- Buenos planes de comunicación donde se logra alcanzar una serie de objetivos y metas empresariales que ayudan a la empresa a enriquecerse interiormente para fortalecer todos sus productos y servicios ofrecidos al público.
- Adecuadas capacitaciones de inducción y reintroducción, incorporando todo el CORE, filosofía empresarial (misión, visión, valores corporativos), generando un alto sentido de pertenencia.

Debilidades:

- En estos tiempos el contexto laboral se está en un contexto poco favorable, compañías y colaboradores viven momentos de incertidumbre, la llegada de muchos nuevos temas inimaginables ha provocado muchos cambios y el tema de incentivos y beneficios ha cambiado radicalmente. Con un porcentaje relativamente alto, algunos de los encuestados no están en acuerdo con el sistema de incentivos que maneja la empresa, por ello se hace indispensable un programa para el mejoramiento de este ítem de raíz. Para lograr el éxito, las compañías deben adaptarse a las nuevas necesidades de los colaboradores y en algunas ocasiones, transformar sus planes de compensación.
- Los colaboradores necesitan tener claro cuáles son sus objetivos y qué se espera realmente de cada uno de ellos. Es vital que durante el desarrollo de sus actividades los líderes de grupo se enfoquen en evaluar el desempeño y las actitudes que tiene cada colaborador en relación a las diferentes funciones que realiza.
- No se mantiene una comunicación interna abierta y transparente, ésta evidentemente es una condición necesaria para lograr una adaptación rápida a las nuevas necesidades del mercado.
- Incorrecto envío diario de comunicación organizacional, lo que genera la incertidumbre y los rumores entre los diferentes procesos de la empresa, convirtiéndose en una propia fuente no confiable de información.
- La información transmitida no está abarcando la totalidad de receptores, según lo analizado en la encuesta, la diferente información solo está llegando a determinados grupos de la empresa, hay un quiebre de información, un escape de esta... pues sólo está siendo percibida por algunas partes de un todo, lo que hace que muchos colaboradores desconozcan de información importante en la compañía y no haya un buen proceso de comunicación e información.

Cabe mencionar, que la muestra seleccionada para esta investigación estuvo integrada no sólo por colaboradores de bajo nivel en la estructura organizacional, sino que también participaron jefes de diferentes áreas y personal de alto nivel dentro de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Bogotá.

9. Plan de intervención

Servicios Postales Nacionales 4-72 empieza a basar sus planes y procedimientos bajo el concepto de innovación, inicialmente desde la capacidad que encuentra la empresa para generar soluciones creativas, rentables e ingeniosas de forma que atiendan adecuadamente a las necesidades, demandas y expectativas de los mercados, los consumidores y los colaboradores en general, este es el factor dinamizador de la competitividad de la organización. Por consiguiente, la compañía requiere desarrollar habilidades y disposición de recursos para dinamizar los procesos de innovación internos y externos de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72.

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento que se requiere implementar por parte de la organización, se pretenden desarrollar tres acciones fundamentales: identificar oportunidades de innovación, identificar los conocimientos relevantes para aprovechar las oportunidades y generar soluciones rentables y sostenibles para la compañía.

La identificación en la gestión del conocimiento implica aprovechar y optimizar la curva de aprendizaje alcanzada y desarrollar competencias entendidas como la relación armónica de experiencias, habilidades, conocimientos y aptitudes que posibiliten la generación de procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de industria e innovación que ofrece el entorno empresarial.

Para la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 es fundamental la generación de soluciones sostenibles y rentables, es así como se hace necesario crear mecanismos que permitan asegurar una efectiva interacción con el ambiente y así identificar y comprender los problemas, dificultades y desafíos que enfrentan los colaboradores y la organización en las tres (03) dimensiones de desarrollo sostenible: social, económica y ambiental, de manera que esto sea el punto de partida de las acciones y estrategias innovadoras, creativas, económicas y sociales para entregar al mercado servicios mejorados y diseñar nuevos procesos y sistemas de gestión del conocimiento que optimicen el uso de los recursos y capacidades de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72.

Así las cosas, se propone diseñar un modelo de gestión del conocimiento sostenible que le permita a la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 potencializar las capacidades de sus colaboradores, generar crecimiento en doble vía del capital humano y en general de la entidad. En este sentido, el modelo propuesto mejora los comportamientos de sus colaboradores desde la gestión del conocimiento, lo que permitirá a la organización identificar las formas de comunicación existentes, los canales, las herramientas y los valores corporativos para así forjar un plan de desarrollo sostenible, a fin de que la información estratégica pueda ser conocida y apropiada por sus empleados, interioricen el horizonte empresarial y el papel que juega cada uno en el alcance del propósito y objetivos corporativos.

Para lograrlo, se sugirió el siguiente plan de intervención:

- Implementar más espacios de capacitación para los colaboradores de la compañía, con temas y actividades que sean de interés y motivación personal, laboral y profesional, para que a futuro se convierta en un plan de desarrollo de gestión del conocimiento con un enfoque sostenible, haciendo que estos traspasen lo aprendido a otros de manera pedagógica, metodológica y secuencial. Es así cómo se logrará garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (ODS 4-Educación de calidad).
- Integrar programas y actividades dinámicas, equitativas, armoniosas y en igualdad de condiciones para todos los colaboradores, desde los directivos hasta los operarios de planta, donde se aproveche el espacio integral para dar a conocer información interna y externa relevante de la compañía, haciendo de este escenario una actividad primordial de la gestión del conocimiento basado en un pilar fundamental de desarrollo sostenible, Reducir la desigualdad y garantizar que nadie se queda atrás (ODS).
- Definir un plan estratégico con acciones, objetivos, metas, acciones, indicadores, responsables y recursos donde se aterrice a todas las áreas funcionales de la empresa, incluyendo la comunicación. De tal forma que se preparen y formen colaboradores

con excelente experiencia educativa y laboral por medio del fortalecimiento de los procesos de aprendizaje de cada colaborador, apoyados por cada uno de los canales de comunicación interna y externa que posee la compañía y brindando.

- Realizar periódicamente las capacitaciones integrales, guías educativas, inducciones y reinducciones que fomenten el enriquecimiento personal y profesional del colaborador con propósito que se divulguen las metas y objetivos de la compañía asertivamente y se potencialice y fidelice la labor de cada uno de los colaboradores. Garantizar y promover bienestar para todos (ODS 3-Salud y bienestar).
- Fortalecer las acciones y estrategias pedagógicas y laborales económicas y sociales por medio de las cuales se logre mitigar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos para fortalecer a la compañía social, económica y ambientalmente, que es la meta a la que aspira la organización por participar en este proceso de desarrollo sostenible. Sin embargo, más que una meta, Servicios Postales Nacionales 4-72 trabaja para que la sostenibilidad se convierta en un proceso constante en el tiempo, un proceso de mejora continua, que guíe la mentalidad de la organización y sus acciones fundamentales de participación activa y desarrollo social de los colaboradores, educación para la proporción de información precisa, transparente y útil, promoción de consumos sostenibles, derechos humanos, prácticas justas de operación, prácticas laborales equilibradas y en igualdad de condiciones, medio ambiente e implementación de acciones y estrategias para lograr objetivos institucionales.
- Elaborar un programa de incentivos para los colaboradores con la condición principal en que se haga referencia al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres un fundamento esencial para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible (ODS 5-Igualdad de género) que sea el principal motor para la motivación de los empleados, el cual se convierta en uno de los ejes del plan sostenible, el plan de gestión del conocimiento y de la cultura organizacional.
- Trabajar de la mano con las encuestas y cuestionarios para identificar información de primera mano de cómo se están sintiendo los colaboradores tanto en lo laboral como personal y profesional dentro de la compañía.

- Reforzar el convenio educativo de técnicos y tecnólogos con la entidad de educación superior SENA, donde se logren fortalecer las actividades laborales diarias de los colaboradores en cada uno de los procesos de la compañía y las cuales sean reconocidas, valoradas y certificadas por entidades de educación superior.
- Construir la estrategia de sostenibilidad en la gestión del conocimiento asociada a la misión, visión y objetivos empresariales e integrada con la estrategia global de la compañía. Esta debe abarcar desde las bases internas de Servicios Postales Nacionales 4-72 hasta los niveles más generales que impactan a la sociedad.

El paso para seguir después de exponer el panorama de soluciones posibles en el plan de intervención se orientó a la empresa en la búsqueda de soluciones específicas para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento con un enfoque de desarrollo sostenible, en ese sentido, se sugirió lo siguiente:

1. Identificar la gestión del conocimiento desde un ámbito de desarrollo sostenible, fortaleciendo así cada una de sus etapas como insumo en la toma de decisiones para la generación de estrategias dentro de los planes estratégicos. También se incorpora el proceso de adaptación del conocimiento que tiene como finalidad "liberar el potencial representado por el conocimiento de la organización para dar origen a acciones de creación de valor. "...identificar qué sabe la organización y en qué forma, y volver accesible y utilizable el conocimiento tácito." (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001, 114). En conclusión, poner el conocimiento de la empresa a disposición de los colaboradores que lo requieren, en el lugar donde se necesita y en el momento adecuado, es fundamental para asegurar la efectividad de los procesos de innovación en la organización.
2. Tener claridad que se quiere lograr y que se necesita para lograrlo, de esta forma se fortalecerá el proyecto de desarrollo sostenible de la gestión del conocimiento. Por lo tanto, se sugiere incluir un estudio para reconocer el conocimiento y la información que no se ha adquirido a nivel interno, información que es vital para la toma de decisiones.

3. Consideración de herramientas que incentiven el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, como el involucramiento de programas para el desarrollo de la creatividad para resolver problemas en forma sistemática de la compañía y fortalecimiento de procedimientos para la planificación de la innovación, y equipos fuertes que investiguen nuevas tecnologías.
4. Velar porque el conocimiento se distribuya de forma ágil, correcta, transparente y en igualdad de condiciones a todos los miembros de la compañía, con el fin de que los equipos puedan encontrarlo y utilizarlo en procesos que añadan valor a la empresa. Se sugieren herramientas que van de la mano con el internet (cursos en línea, Skype, Hangout, Zoom, bancos de datos, centros de documentación, reuniones de áreas, teletrabajo, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, arenas de aprendizaje). Es así como el plan de desarrollo sostenible de la gestión del conocimiento se potencializará y empezará a dar resultados en las mejoras de los indicadores.
5. Determinar cómo el proyecto de desarrollo sostenible desde la gestión del conocimiento está potencializando y están sirviendo como referencia para la creación y almacenamiento del conocimiento a nivel interno en servicios postales nacionales S.A 4-72.
6. Son fundamentales las herramientas de diagnóstico (encuestas, cuestionarios, entrevistas) que permiten la recolección de información de valor para la mejora del proyecto sostenible de la gestión del conocimiento, ya que este potencializara a nivel interno y externo a la compañía. Este trabajo se sugiere que sea recolectado de la mano de los colaboradores, para inspirar confianza en ellos, aumentar el sentido de pertenencia para con la empresa y lograr una fidelización mayor por parte de los empleados y fomentar y trabajar bajo los factores sociales y económicos que envuelven a la compañía y a sus colaboradores.

La propuesta de soluciones para el diseño del modelo de gestión del conocimiento fue diseñada con un enfoque de desarrollo sostenible guiado desde un abordaje pedagógico, que enriqueciera en doble vía a los colaboradores en todos los niveles y a la empresa. Esto en articulación con el trabajo de fortalecimiento que ya realiza la compañía a través de las

capacitaciones, inducciones y reinducciones, con el fin de mantener informado a todos los miembros en las diferentes áreas. Así mismo, las campañas de capacitaciones integrales propuestas contienen incentivos pedagógicos, sostenibles y de escalamiento empresarial que motiven a los colaboradores y sus líderes a realizar procesos de mejora continua.

Ver tabla 7 de diagnóstico y tabla 8 cronograma de implementación.

Tabla 7. Cronograma plan de implementación.

ACTIVIDADES	Inicio	Fin	01/ 04/ 20	01/ 05/ 20	01/ 06/ 20	01/ 07/ 20	01/ 08/ 20	41/ 09/ 20
Diagnostica el proceso actual de gestión del conocimiento en Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, a través de un enfoque de desarrollo sostenible.	05/04/20	24/04/20						
Diseña un modelo de Gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible en la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.	07/05/20	26/05/20						
Diseña un plan de acción para la complementación del modelo de Gestión del conocimiento diseñado en la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.	02/06/20	26/06/20						
Documentar cada una de las fases del trabajo metodológico y pedagógico propuesto para cada actividad del modelo de gestión del conocimiento bajo un enfoque de modelo sostenible planteado.	03/07/20	21/09/20						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Cronograma de Trabajo a implementar.

Meses	Julio	Agosto				Sept.
Días	21 - 27	27 - 05	06 - 12	13 - 19	20 - 26	2-11
1. Diagnóstico						
1.1 Plan para recopilación de datos de información						
1.2 Revisión información Primaria y secundaria y preparación informe diagnóstico						
2. Diseño propuesta metodológica y plan de intervención						
2.1 Definición Variables objeto de análisis y preguntas de investigación						
2.2 Definir los instrumentos metodológicos y de recolección de información						
2.3 Establecer el diseño muestral.						
2.4 Elaboración plan detallado de trabajo de campo, con su respectivo cronograma, actividades						
2.5 Prueba piloto y validación de los instrumentos de recolección.						
2.6 Ajustes pertinentes a instrumentos de recolección que se deriven de la prueba piloto.						
3. Trabajo de Campo						
3.1 Preparar logística para levantamiento de la información						
3.2 Implementar el trabajo de campo en las unidades de observación seleccionadas en el diseño muestral.						
4. Análisis de la información obtenida de orden cuantitativo y cualitativo						
4.1 Análisis y sistematización de la información						
5. Cierre						
5.1 Socialización de los resultados, una vez aprobados por el tutor empresarial.						

Fuente: Elaboración propia

Actividades complementarias al plan de intervención, el cual permite nutrir la gestión del conocimiento

Tabla 9. Cronograma complementario actividades al plan de intervención.

Actividades Gestión De Conocimiento	Duración
Implementar más espacios de capacitación para los colaboradores de la compañía, con temas y actividades que sean de interés y motivación personal, laboral y profesional.	3-6 MESES
Integrar actividades dinámicas en las que se les pueda dar a conocer a todos los trabajadores el Core de la compañía.	3-6 MESES
Introducir nuevos incentivos para los trabajadores, motivándolos y creando un alto sentido de pertenencia por ella.	3-6 MESES
Socializar por medio de capacitaciones cada uno de los canales de comunicación interna que posee la compañía, explicando el uso y la terminología de cada uno.	3-6 MESES
Realizar encuestas periódicas a los colaboradores para obtener información de cuáles son los canales de comunicación oral y escritos que ellos prefieren y les dan mayor uso.	3-6 MESES
Orientar las capacitaciones, talleres y guías a un material que sea integral, que potencialice la labor de los trabajadores en su crecimiento laboral, personal y profesional.	3-6 MESES
Incrementar inducciones y reinducciones que fomenten el enriquecimiento del personal para la correcta divulgación de las metas y objetivos de la compañía.	3-6 MESES
Participar más colaboradores de las reuniones, siempre es importante tener presente diferentes opiniones, puntos de vista e involucrar más áreas de la empresa en las tomas de decisiones.	3-6 MESES
Fortalecer las estrategias pedagógicas para un excelente conocimiento de las metas, objetivos, misión, visión, cultura corporativa, estrategias, valores	3-6 MESES

corporativos, no sólo por medio de reuniones, intranet y correo electrónico (que son los que la empresa utiliza) sino también por medio de boletines, circulares, pancartas, medios audiovisuales, actividades recreativas en las que se inculque toda esta información de una manera diferente a la habitual.	
Trabajar de la mano con cuestionarios para identificar información de primera mano de cómo se están sintiendo los colaboradores tanto en lo laboral como personal y profesional dentro de la compañía.	3-6 MESES
Realizar un profundo análisis de los resultados obtenidos en las herramientas de diagnóstico, con el fin de encontrar soluciones, estrategias y alternativas para el mejoramiento de cada una de las situaciones planteadas.	3-6 MESES
Involucramiento de programas para el desarrollo de la creatividad para resolver problemas en forma sistemática de la compañía.	3-6 MESES
Fortalecimiento de procedimientos para la planificación de la innovación, y equipos fuertes que investiguen nuevas tecnologías.	3-6 MESES
Integración de nuevas herramientas como tormentas de ideas, mapas del conocimiento, experiencias de proyectos realizados, retroalimentación con los clientes, bases de datos para reconocer aliados estratégicos, monitoreo de páginas web.	3-6 MESES
Velar porque el conocimiento se distribuya ágil y correctamente para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor a la empresa.	3-6 MESES
Uso de técnicas que faciliten la divulgación de conocimiento por medio de intranet:(cursos en línea, Skype, Hangout, Zoom, bancos de datos, centros de documentación, reuniones de áreas, teletrabajo, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, arenas de aprendizaje...).	3-6 MESES

Fuente. Elaboración propia.

10. Recomendaciones y conclusiones

10.1 Recomendaciones

A continuación, se dejan algunas sugerencias que esperamos aporten a posibles mejoras en el futuro, a la identificación de oportunidades y a medidas que no se deberían aplazar con el fin de no generar retrocesos en los procesos:

- Es fundamental que la información diagnóstico objeto de la intervención sea socializado por el personal líder del área y sea actualizada con regularidad, con el fin de reforzar las estrategias planteadas en el modelo de gestión, ya que es importante recordar que la cultura organizacional es un proceso cíclico y cambiante, no estático.
- Trabajar de la mano con las ODS (Fin de la pobreza, Hambre cero, Salud y bienestar, Educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, industria e innovación, reducción de las desigualdades, Paz, Justicia e instituciones sólidas, Alianzas para lograr los objetivos) de tal forma que se refuercen todos los procesos a nivel interno y externo bajo un enfoque de desarrollo sostenible para que a partir de ello se fomente la mejora de los ámbitos sociales, económicos y ambientales desde el proyecto de gestión del conocimiento desarrollado para Servicios Postales Nacionales 4-72.
- Se debe realizar un plan de seguimiento a la mejora continua, que trabaje de la mano con los directivos y staff para que se compartan las lecciones aprendidas. La compañía entiende que la mejora progresiva sostenible requiere un compromiso organizacional, así como un sistema de gestión sólido y a largo plazo del cambio basado en la cultura. Para Servicios Postales Nacionales, un sistema de este tipo va a trabajar bajo un componente estructural clave para impulsar eficazmente el proceso de transformación de la gestión del conocimiento bajo un enfoque de desarrollo sostenible.
- Se debe comprender que la gestión del conocimiento es imprescindible en el involucramiento de los niveles directivos y estratégicos, que respalden y den

sostenibilidad a los planes de mejora del modelo de gestión diseñado. Sin olvidar la articulación en doble vía de todos los niveles de la empresa.

- Para la empresa es fundamental conocer y comprender los alcances y las potenciales de los recursos y capacidades de la compañía, esto facilita los procesos de innovación en el momento que los colaboradores y la empresa saben qué pueden hacer y cómo pueden utilizar sus conocimientos, también las experiencias y las aptitudes del personal con las posibilidades de adaptar estos conocimientos para generar soluciones novedosas y creativas que permitan la creación de nuevos servicios, procesos y procedimientos para transformar los actuales en pro de mejorar el desempeño productivo y competitivo de la organización.
- El área de Recursos Humanos debe hacer parte del equipo a cargo de garantizar la implementación del modelo de gestión del conocimiento sostenible diseñado, toda vez que, desde su gestión del talento, es un facilitador ideal de comunicación al interior y exterior de toda la organización.
- Identificar a las personas que pueden bloquear o facilitar el cambio. Parte del proceso implica un Assessment para ayudar a las personas a entender sus fortalezas y debilidades. Además, el mánager puede utilizar los resultados para crear un perfil de equipo y comentar con ellos cómo las actitudes individuales pueden afectar a la dinámica del grupo.
- Diseñar un proceso de cambio sostenible, basado en las tres (03) dimensiones de la sostenibilidad (social, económica y ambiental) bajo los Objetivos de Desarrollo Sostenible que enmarquen el camino hacia los propósitos de este nuevo modelo económico y social, en el cual el crecimiento económico debe estar acompañado del respeto por los derechos humanos, la búsqueda de la igualdad y el trabajo decente para todos los colaboradores.
- Servicios Postales Nacionales 4-72 buscará mantener un proceso de aprendizaje en el que se llegue a mejorar el conocimiento disponible para la organización y para amplificar el valor de sus activos intelectuales, esto de la mano con el capital de innovación aplicado a la organización. Se cree que si una organización demuestra competencia en la gestión del conocimiento sostenible se vuelve más innovadora y generadora de ideas creativas dentro del entorno empresarial.

- Construir un sistema de comunicación eficaz. Se debe construir la comunicación del cambio desde todo lo que hacemos, desde lo más pequeño hasta lo más grande, de lo particular a lo general.

Para un nuevo planteamiento frente a un proyecto de gestión del conocimiento con un enfoque sostenible podríamos decir que es aconsejable realizar nuevos estudios en los cuales se considere el análisis de nuevos datos, con nuevas variables y ampliación de la cobertura en cuanto a la población con ajustes representativos en la información y en distintas partes de la población con distintos contratos.

10.2 Conclusiones

Para nosotros como maestrantes y para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 realizar un trabajo de investigación de gestión del conocimiento con un enfoque de desarrollo sostenible fortalece y potencializa la labor del colaborador dentro de su desempeño, mejorando estándares de calidad, servicio y cultura organizacional y a su vez enriquecerlo desde la parte profesional, académica y laboral, fidelizándolo como cliente interno al encontrar un valor agregado al momento de pertenecer a la compañía no solo como trabajador sino como cliente.

La investigación para diseñar un modelo de gestión del conocimiento sostenible fortalece el cambio cultural en Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 y se convierte en una herramienta que permite crear un vínculo directo con el personal de la organización, ya que promueve la motivación, la comunicación, el compromiso, la integración, la divulgación eficaz de la información interna, la buena gestión de los procesos, el servicio, la calidad, el sentido de pertenencia... Haciendo de los valores corporativos un legado en cada uno de los colaboradores, lo cual se convierte en una agenda sostenible pues un legado es aquello que pasa de uno a otro y se fortalece, crece y avanza día a día, lo cual nos muestra una labor de crecimiento en indicadores propuestos desde la planeación y los objetivos, la cultura organizacional basada en sus valores corporativos, los cuales son intangibles pero desde la gestión del conocimiento se convierten en campos sostenibles.

El proyecto de investigación en cuanto al diseñar un modelo de gestión del conocimiento para Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 toma importancia ya que una de sus grandes problemáticas es la de canalizar de manera asertiva, integral y sostenible el conocimiento mediante las capacitaciones, cursos y planes de mentoring o líderes creando líderes, para que de esta forma el conocimiento adquirido de manera implícita desde la labor se traslade de uno a otro en todos los colaboradores, fortaleciendo así los procesos.

Las capacitaciones dentro de la investigación de la gestión del conocimiento con un modelo sostenible fortalecen el crecimiento de los mentores dentro de su legado sostenible del conocimiento ya que potencializan sus habilidades de liderazgo y de crecimiento desde su labor para otros al fortalecer un proceso el cual mejora los indicadores de calidad y la cultura organizacional desde la gestión del conocimiento sostenible, ya que es legado la cual pasa de un colaborador a otro, lo que convierte a este en un modelo de desarrollo sostenible ayudando a la empresa a proyectarse a nivel interno y externo generando así mejores indicadores de calidad y servicio.

11. Referencias

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2012). Asamblea General de las Naciones Unidas. *Bienvenidos a las Naciones Unidas. Son un mundo*. Pág. 1.
- Banco Mundial. (2017). *Entiendo a la pobreza*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview>. Base de datos EBSCOHOST, Universidad Ean.
- Barcellos, L. (2010) *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf%3Bjsessionid.
- Baptiste, B (2020). Política de sostenibilidad. Recuperado de [www.universidadean.edu.co](http://www.universidadean.edu.co/file:///C:/Users/ccard/Downloads/politica-de-sostenibilidad.pdf) file:///C:/Users/ccard/Downloads/politica-de-sostenibilidad.pdf
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3ra ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons. Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.
- Chávez & Barrios (2017). *Por proyectos en el marco del modelo pedagógico enseñanza para la comprensión*. Experiencia del colegio visión mundial en comunidades vulnerables de montería. Recuperado de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/viewFile/1053/917>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración De Recursos Humano*. (P-88). México: McGraw-Hill). Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México, D.F: McGraw Hill. (P-87). Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill). Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.

- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México, D.F: McGraw-Hill. Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.
- Collins, J. (2005). *Why business thinking is not the answer. Good to great and the social sectors. A monograph to accompany Good to Great*. Published by Jim Collins. Boulder, Colorado.
- Cornia, G., Gómez J. y Martorano, B. (2011). *A new fiscal pact, tax policy changes and income inequality: Latin America during the last decade*. Working Paper, N° 70/2011, 1- 44. Helsinki, Finland: WIDER. Base de datos EBSCOHOST, Universidad Ean.
- Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?* En J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (3) (pp. 205–227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de Base de datos EBSCOHOST Universidad Ean.
- Estrella, M. y González, A. (2017). *Desarrollo sustentable. Un nuevo mañana*. Ciudad de México, México: Editorial Patria. Base de datos EBSCOHOST, Universidad Ean.
- Franken, Braganza (2006): “*Organizational forms and knowledge management: one size fits all?*”. *International Journal of Knowledge Management Studies* 2006 - Vol. 1, número. 1/2, página. 18 a 37.
- Hansen, Nohira y Tierney (1999): “*What’s Your Strategy for Managing Knowledge*”; Harvard Business Review.
- Intranet Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 http://www.intranet4-72.com.co/index.php?idcategoria=11&cat_origen=1148&archivo_origen=index.php&msg=5
- Intranet Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 <http://www.intranet4-72.com.co/index.php?idcategoria=7>

Isolución *Servicios Postales Nacionales S.A 4-72*. Documentación y soporte de la compañía
<http://172.18.165.114/IsolucionCalidad/PaginaLogin.aspx>.

Kerschberg L. (2001). *Knowledge Management in Heterogeneous DataWarehouse Environments*. Lecture Notes in Computer Science, 2114. (pág. 89). Recuperado de
<http://eceb.vse.gmu.edu/pubs/KerschbergDaWak2001.pdf>

Kotler, P. y Armstrong G. (2012) *Fundamentos de Marketing*. Decimoprimer edición.
 México: Pearson Educación.

Kuhn, T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. (2nd ed. Enlarged). Chicago: The University of Chicago Press.

López, T (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno*. Universidad de Murcia. Recuperado de
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>

Méndez, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. (Pág. 1). Recuperado de
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/11162/214421443931>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. (Pág 1). USA, New York: Oxford University Press.

ONU –Organización de las Naciones Unidas–. (1992). *Report of the United Nations conference on environment and development*. (Pág. 113-130). Recuperado de
<http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>.

ONU –Organización de las Naciones Unidas–. (1995). *Informe de la conferencia internacional sobre la población y el desarrollo*. (Pág. 113-130). Recuperado de
http://www.un.org/popin/icpd/newslett/94_19/icpd9419.sp/1lead.stx.html

- Paniagua, E. y López, B. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento. España: Universidad de Murcia*. (Pág. 1). Recuperado de <http://libros.um.es/editum/catalog/book/621>
- Pymempresario (2021). *La cultura organizacional frente al año 2021*. Recuperado de <https://www.pymempresario.com/2021/01/la-cultura-organizacional-frente-al-ano-2021/>
- Universidad Ean (2020). *Política de Sostenibilidad y Emprendimiento Sostenible*. Recuperado de <https://bit.ly/36TwZiZ>.
- PNUD México –Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo–. (2015). *Objetivos del desarrollo sostenible de la agenda 2030*. Base de datos EBSCOHOST, Universidad Ean.
- Raman (2009). *La gestión del conocimiento. Marco estratégico de la gestión del conocimiento*. (Pág. 4-8) Recuperado de https://www.undp.org/content/dam/undp/library/development-impact/UNDP_Knowledge-Strategy_SP_Web.pdf
- Ramírez, A., Sánchez, J. y García, A. (2004). *El desarrollo sustentable: interpretación y análisis*. Base de datos EBSCOHOST, Universidad Ean. Revista del centro de investigación, 6(21), 55-59.
- Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry. Research for Change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica* (Tesis doctoral). (P-320). Universidad Pontificia de Salamanca, España. Recuperado de <http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000014258&page=1> Fecha de recuperación: 05-04-2013.

Sánchez, M. (2015). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf>.

Schiffer & Robert Nelson. (2003). *Sostenibilidad de las organizaciones sociales*.

Scott Alexander Krebs (2009). “*What’s in it for me?* Employee knowledge sharing on knowledge management systems: normative and social exchange perspectives”; School of Psychology, University of Queensland.

Sitio Web Empresa de Servicios y Envíos Postales 4-72 (2018). URL: <http://www.4-72.com.co>

Soto Balbón M, Barrios Fernández N. *Gestión del conocimiento. Parte I*. Revisión crítica del estado del arte. Acimed. 2006; pág. 14 (2). ISSN 1024-9435. EBSCO HOST, Universidad Ean.

Universidad Nacional. (2012). *Análisis PEST*. Recuperado de: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013

Valeska (2021). *Gestión del conocimiento: concepto e implementación*. Recuperado de <https://www.virtualpro.co/noticias/gestion-del-conocimiento-concepto-e-implementacion>

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking* – How people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, TX: Schema.

A. Anexo. Nombre del anexo

Incluya tantos anexos como requiera. Un anexo es un documento que complementa el trabajo generando valor para el lector. Ejemplo: formatos de encuesta, informes de soporte, documentos institucionales, etc. Lístelos, con sus respectivos nombres, en páginas independientes como A, B, C, etc.

