

Modelo de gestión de conocimiento para el fortalecimiento del equipo comercial de AVON

Colombia - zona 4024: Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos



Adriana Triana Prieto

U00095234

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración de Empresas

Bucaramanga

2021

Modelo de gestión de conocimiento para el fortalecimiento del equipo comercial de AVON

Colombia - zona 4024: Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos

Proyecto de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

Adriana Triana Prieto

U00095234

Director del trabajo de grado:

Mag Sandra Cristina Sanguino Galvis.

Codirector del trabajo de grado:

Ph.D. Edgar Mauricio Mendoza García

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración de Empresas

Bucaramanga

2021

## **Dedicatoria**

A mis hijos, mi motor de vida...

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por la oportunidad, a mis padres por el apoyo, a mis directores por sus enseñanzas y a mi equipo de trabajo por inspirarme.

## Tabla de contenido

Introducción .....	18
1. Capítulo I. Generalidades del proyecto.....	20
1.1 Descripción del problema.....	20
1.1.1 Antecedentes del Problema.....	20
1.1.2 Planteamiento del Problema .....	21
1.2 Justificación.....	25
1.3 Manejo de Hipótesis.....	27
1.4 Objetivos .....	27
1.4.1 Objetivo General.....	27
1.4.2 Objetivos Específicos.....	28
1.5 Limitaciones .....	28
1.6 Delimitación.....	28
1.7 Resultados esperados.....	29
2. Capítulo II. Marco referencial.....	30
2.1 Estado del Arte .....	30
2.2 Marco conceptual .....	35
2.3 Marco teórico .....	38
2.3.1 Gestión del Conocimiento (GC) .....	38
2.3.2 Dirección de equipos de venta .....	49

2.3.3	Entrenamiento .....	52
2.4	Marco contextual.....	55
2.4.1	Descripción general de la Empresa.....	55
2.4.2	Modelo de Negocio de Avon .....	57
2.5	Marco Legal .....	60
3.	Capítulo III. Metodología .....	61
3.1	Población, Participantes y Selección de la muestra: .....	61
3.1.1	Caracterización de las empresarias de la zona 4024 Avon Floridablanca Piedecuesta y Los santos.....	62
3.1.2	Cálculo de la muestra.....	63
3.2	Instrumentos de Recolección de Datos .....	66
3.2.1	La observación .....	66
3.2.2	La Entrevista .....	67
3.2.3	La encuesta.....	67
3.2.4	Revisión Documental.....	68
3.3	Procedimientos de Aplicación.....	68
3.4	Análisis de Datos.....	69
4.	Capítulo IV. Resultados .....	70
4.1	Diagnóstico del proceso de adquisición y transferencia del conocimiento.....	70
4.1.1	Resultados representantes .....	71

4.1.2	Resultados Empresarias .....	83
4.1.3	Resultados entrevista a empresarias y representantes.....	101
4.1.4	Conclusiones del diagnóstico representantes y empresarias.....	102
4.2	Caracterización del modelo de gestión del conocimiento del equipo AVON de la zona 4024	103
4.2.1	Lineamientos de entrenamiento y formación para colaboradores .....	106
4.3	Herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento del equipo AVON de la zona 4024	110
4.3.1	Estructura transmisión de conocimiento entrenamiento fuerza laboral .....	111
4.3.2	Selección de la plataforma TIC.....	113
4.3.3	Construcción de la herramienta en la plataforma Moodle .....	116
5.	Conclusiones.....	129
	Referencias.....	132
	Anexos .....	139

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento.</i> .....	42
<b>Tabla 2</b> <i>Tipos de capital.</i> .....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Población empresarias.</i> .....	61
<b>Tabla 4</b> <i>Población representantes por unidad.</i> .....	64
<b>Tabla 5</b> <i>Muestra de representantes por unidad.</i> .....	65



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Ventas por campaña zona 4024, 2019 – 2020. ....	23
<b>Figura 2</b> Número de empresarias por campaña zona 4024. ....	24
<b>Figura 3</b> Modelo SECI: La espiral del conocimiento. ....	40
<b>Figura 4</b> Modelo para la creación de conocimiento. ....	48
<b>Figura 5</b> Escalas de crecimiento de las empresarias Avon .....	59
<b>Figura 6</b> Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento para el desarrollo de su labor como representante comercial .....	71
<b>Figura 7</b> ¿Considera que Avon tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente la labor comercial? .....	72
<b>Figura 8</b> Si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso le pregunto a: .....	72
<b>Figura 9</b> Mi líder o empresaria atiende mis necesidades de conocimiento para la realización de mi labor comercial de manera exitosa.....	73
<b>Figura 10</b> Relación entre el nivel de las empresarias y su atención ante las necesidades de las representantes .....	74
<b>Figura 11</b> ¿Considera que AVON facilita el conocimiento necesario para mejorar mi actividad comercial?.....	75
<b>Figura 12</b> ¿Considera que en Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las representantes y agregarlas a la empresa como conocimiento?.....	75
<b>Figura 13</b> ¿Avon dispone de mecanismos para compartir y consultar las mejores prácticas comerciales? .....	76

**Figura 14** *Califique la instrucción y guía que la empresaria o líder le brinda para lograr sus objetivos comerciales* ..... 77

**Figura 15** *¿Considera que en Avon se ofrecen oportunidades para mejorar habilidades y conocimientos de las representantes comerciales?* ..... 77

**Figura 16** *¿Busca regularmente información con su líder o empresaria?* ..... 78

**Figura 17** *¿Las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere?* ..... 79

**Figura 18** *Comparativa entre las respuestas sobre si las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere y el nivel de las empresarias* ..... 79

**Figura 19** *¿Cada cuanto su líder o empresaria la asesora y solicita información sobre su labor y experiencia como representante durante la campaña?* ..... 80

**Figura 20** *Comparativa nivel de las empresarias y frecuencia de solicitud de información sobre la labor y experiencia como representante* ..... 81

**Figura 21** *Evalúe la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial* ..... 81

**Figura 22** *Comparativo del nivel de las empresarias versus la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial* ..... 82

**Figura 23** *¿Considera usted que Avon en el año brinda capacitaciones para el desarrollo de nuevas estrategias y habilidades necesarias para los procesos comerciales?* ..... 83

**Figura 24** *¿Considera usted que Avon brinda en estas capacitaciones información de manera clara y organizada?* ..... 84

**Figura 25** *¿Considera que la información transmitida en las capacitaciones, es útil en su labor como empresaria?* ..... 85

**Figura 26** *¿Considera que Avon, tiene en cuenta sus sugerencias, opiniones y percepciones para el mejoramiento de los procesos?.....* 85

**Figura 27** *¿Considera que Avon tiene en cuenta las estrategias de éxito de las empresas competidoras para el mejoramiento de sus procesos y propuestas comerciales? .....* 86

**Figura 28** *¿Considera que Avon ha realizado planes de mejoramiento, correcciones y ajustes de acuerdo a las experiencias tenidas en campo con representantes y líderes?.....* 87

**Figura 29** *Marque las formas por las cuales usted adquiere el conocimiento necesario .....* 88

**Figura 30** *¿Cada cuánto tiempo Avon valida con usted el conocimiento impartido en las capacitaciones, talleres y cursos? .....* 89

**Figura 31** *¿Las capacitaciones recibidas en AVON le han permitido mejorar el desempeño de sus procesos comerciales? Califique de 1 a 10 su percepción.....* 90

**Figura 32** *¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar sus resultados comerciales? .....* 91

**Figura 33** *¿Lo que hago para lograr mis metas comerciales es compartido con otras líderes compañeras dentro de la empresa? .....* 91

**Figura 34** *¿Avon aprovecha el conocimiento de las empresarias para capacitar a otras empresarias?.....* 92

**Figura 35** *¿Dónde consulta el conocimiento requerido para entender y operar los procesos comerciales? .....* 93

**Figura 36** *¿Conoce en AVON los expertos que podrían ayudarle en los diferentes temas comerciales para realizar consultas cuando sea necesario? .....* 93

**Figura 37** *¿A quién acudo, si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso comercial? .....* 94

<b>Figura 38</b> ¿Mi jefe inmediato (gerente zonal) atiende mis necesidades de capacitación? .....	95
<b>Figura 39</b> ¿Considera que Avon motiva el proceso de compartir el conocimiento?.....	95
<b>Figura de 40</b> ¿Considera que la empresa ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas con los procesos comerciales? .....	96
<b>Figura 41</b> ¿Considera que AVON realiza suficientes estudios de mercado para mejorar la experiencia de las representantes? .....	97
<b>Figura 42</b> ¿En Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las líderes y agregarlas a la empresa como conocimiento? .....	97
<b>Figura 43</b> ¿En Avon se disponen de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas? .....	98
<b>Figura 44</b> ¿Considera importante centralizar el conocimiento en un solo lugar de fácil acceso, por ejemplo, una plataforma digital? .....	99
<b>Figura 45</b> ¿Cada cuanto indaga la experiencia de las representantes?.....	99
<b>Figura 46</b> Autoevalúa la cantidad de información que entrego a los requerimientos de mis representantes como: .....	100
<b>Figura 47</b> Mapa de conocimiento equipo comercial zona 4024.....	105
<b>Figura 48</b> Estructura de transmisión de conocimiento necesaria para el entrenamiento del equipo comercial Avon 4024 .....	111
<b>Figura 49</b> Plataforma educativa Moodle .....	115
<b>Figura 50</b> Creación de categorías de gestión de conocimiento para el equipo comercial 4024 .....	117
<b>Figura 51</b> Creación de directorio de expertas (empresarias).....	118
<b>Figura 52</b> Categoría de Conceptos básicos .....	119

<b>Figura 53</b> Creación subcategoría Tabla PEC .....	120
<b>Figura 54</b> Creación subcategoría actividades sugeridas para la campaña .....	121
<b>Figura 55</b> Creación subcategorías del curso Búsqueda de nuevas representantes.....	122
<b>Figura 56</b> Creación subcategorías del curso Seguimiento y control de representantes activas	123
<b>Figura 57</b> Edición de evaluación de lo aprendido mediante Validemos lo aprendido .....	124
<b>Figura 58</b> Creación de actividades correspondientes al curso de Recuperación de PB e inactivas .....	125
<b>Figura 59</b> Creación de las actividades relacionadas del curso Avon ON.....	126
<b>Figura 60</b> Diagrama de procesos: entrenamiento fuerza laboral .....	127

## **Lista de anexos**

Anexo A. Formato de encuesta.....	139
Anexo B. Formato de entrevista .....	141

## **Resumen**

**Título:** Modelo de gestión de conocimiento para el fortalecimiento del equipo comercial de AVON Colombia - zona 4024: Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos

**Autor(es):** Adriana Triana Prieto.

**Descripción:** Primero, se inició con el estudio a profundidad del estado actual del proceso de gestión de conocimiento en AVON Colombia, lo que permitió establecer cuáles son las herramientas con las que cuentan actualmente las empresarias de los equipos comerciales de las zonas. Posteriormente, se identificó la estructura comercial en AVON Colombia, con el fin de definir la población objetivo; seguidamente se diseñó y aplicó los instrumentos de medición, donde se logra conocer el estado actual de la gestión comercial y la generación de valor en cada una de las unidades comerciales. Como herramientas para la recolección de datos se utilizaron cuatro técnicas: La observación, la revisión documental, la encuesta y la entrevista. En materia de resultados, se lograron definir las debilidades y fortalezas de la transmisión del conocimiento para caracterizar el proceso mediante el mapa de procesos y las estrategias idóneas y por último, desarrollar la herramienta apoyada por las TIC para el proceso de entrenamiento de la fuerza laboral.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, entrenamiento, dirección, equipo de ventas, empresarias.

## Summary

Title: Knowledge management model to strengthen the commercial team of AVON Colombia - zone 4024: Floridablanca, Piedecuesta and Los Santos

Author (s): Adriana Triana Prieto.

Description: First, it began with an in-depth study of the current state of the knowledge management process in AVON Colombia, which made it possible to establish which tools are currently available to the entrepreneurs of the commercial teams in the areas. Subsequently, the commercial structure in AVON Colombia was identified, in order to define the target population; then the measurement instruments were designed and applied, where it is possible to know the current state of commercial management and the generation of value in each of the commercial units. Four techniques were used as tools for data collection: observation, review documentary, survey and interview. In terms of results, it was possible to define the weaknesses and strengths of the transmission of knowledge to characterize the process through the map of processes and the ideal strategies and finally to develop the tool supported by ICT for the training process of the workforce.

Keywords: Knowledge management, training, leadership, sales team.



## **Introducción**

El presente proyecto, parte de la necesidad del equipo comercial (empresarias independientes) de la zona 4024 (Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos) a cargo de la gerente zonal de la empresa AVON Colombia SAS, donde existe una limitada administración del conocimiento organizacional afectando el desarrollo de los procesos de acuerdo a los estándares de la compañía. La zona actualmente presenta decrecimiento en ventas y ordenes, así como alta rotación de empresarias, perdiendo las curvas de aprendizaje y generando reprocesos de entrenamiento y capacitación por parte de la gerente zonal quien es la encargada de esta función.

Para tal efecto, se analizan los modelos de gestión de conocimiento propuestos, principalmente el de Nonaka- Takeuchi dado el enfoque que utiliza para el análisis del conocimiento desde los aspectos tanto ontológicos como epistemológicos. De igual manera, se lleva a cabo un diagnóstico al equipo comercial compuesto por las 30 empresarias y algunas representantes de cada unidad activas e inactivas de la zona 4024 – Avon, por medio de encuestas y entrevistas, para conocer el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento y la práctica relacionada con los procesos de comercialización en su unidad correspondiente, de acuerdo al modelo de ventas establecido por la empresa, donde se pueden identificar y analizar falencias, necesidades, dificultades y fortalezas.

Con base en el diagnóstico se caracteriza el modelo de gestión del conocimiento, a través del mapa de conocimiento, el proceso, los actores y las estrategias del capital estructural requeridas en la zona 4024, para llevar a cabo la propuesta y desarrollo de un modelo de GC, que soporte y facilite los procesos de gestión comercial promoviendo la generación de valor y resultados diferenciados,

de modo que favorezca la excelencia en un entorno tan competitivo como son las ventas por catálogo.

El modelo de Gestión del conocimiento propuesto, está soportado mediante una herramienta tecnológica que permite canalizar, compartir y afianzar la permanencia del conocimiento para el fortalecimiento de los procesos de capacitación e innovación de los estándares de comercialización, lo cual ayuda en gran medida a facilitar, enriquecer y mejorar las habilidades de liderazgo, competencias sociales, técnicas, estratégicas y el manejo óptimo del negocio de las líderes-empresarias de la zona 4024 Avon, contribuyendo de igual manera a la motivación, el desarrollo personal, y profesional de manera que favorezca positivamente la rentabilidad del negocio y el espíritu emprendedor tanto de empresarias como representantes Avon y por consiguiente el progreso de la empresa y del entorno e general .

## **1. Capítulo I. Generalidades del proyecto**

En esta sección inicial se ofrece una mirada general de las condiciones sobre las cuales se realiza el estudio, mostrando la problemática que origina la necesidad de estudiar la temática partiendo de los antecedentes del problema seguido de su planteamiento y justificación. Posteriormente, se establecen las hipótesis, los objetivos y las limitaciones del estudio.

### **1.1 Descripción del problema**

#### ***1.1.1 Antecedentes del Problema***

Para las empresas comerciales dedicadas a ofrecer productos y mercancías de consumo masivo y alta rotación, es imprescindible adaptarse rápidamente a los constantes cambios de preferencias y costumbres que se generan a raíz de una acelerada globalización y una sociedad interconectada. Una empresa como Avon requiere de información y conocimiento actualizado, así como retener, formar y forjar una fuerza de ventas robusta, lo suficientemente entrenada, motivada y comprometida para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, pues constituyen el eje fundamental para permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Autores como Castro, García y Peral (2003), afirman que la fuerza de ventas hace parte de una de las variables tácticas de las organizaciones dentro del marketing mix, ya que, la comunicación de sus clientes se ejecuta mediante canales de comunicación, el primer canal es masivo y corresponde a la publicidad, el segundo canal es individual y persuasivo y corresponde a la fuerza de ventas, al final, la efectividad de ambos canales se ve reflejada en el cierre de la venta que realiza la fuerza

de ventas y el segundo conecta el deseo con la solución representada por los productos o servicios que vende la organización.

Este tipo de organizaciones manejan una fuerte competencia especialmente entre las que ofertan productos similares; por lo tanto, los microempresarios o líderes independientes que conforman el equipo comercial de una zona o sección, deben estar en constante capacitación con técnicas de ventas, de comunicación y motivación, puesto que deben estar en contacto permanente con los clientes (vendedores), informando las características clave de una empresa o producto, ofrecer un excelente servicio para resolución de inquietudes y problemas, así como establecer una relación sólida con ellos, que les posibilita la fidelización de clientes y la captación de nuevos. Entonces, es de suma importancia para las organizaciones actuales, contar con un grupo organizado de vendedores activos quienes son la base de la estabilidad del negocio.

### ***1.1.2 Planteamiento del Problema***

El conocimiento atesorado por las empresas forma su capital intelectual, el cual está compuesto por el capital estructural, el capital humano y el capital relacional, de gran importancia para el éxito de las empresas sin tener en cuenta su tamaño, actividad o sector económico al que pertenecen. Ello debido a que genera innumerables beneficios a futuro para lograr competir y sostenerse en un mercado cambiante como el actual (Cegarra y Martínez 2017). Luego, el reto que enfrentan las empresas hoy en día, consiste no sólo en crear, distribuir, almacenar y utilizar el conocimiento, sino gestionarlo de manera adecuada para crear nuevos conocimientos que permitan el aprendizaje continuo, que apoye y facilite la innovación de los procesos, contribuya con la generación de valor de la organización.

La Zona 4024 de la empresa AVON Colombia S.A.S, conformada por la gerente zonal, funcionaria directa de la empresa quien tiene a cargo veinticuatro Empresarias Independientes (líderes comerciales) que trabajan indirectamente por medio de un contrato de participación en ventas con la empresa, lidera las diferentes unidades asignadas y distribuidas en tres (3) municipios (Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos); cada una de éstas empresarias tiene a su cargo un grupo de representantes de ventas que tienen contacto directo con el consumidor final. La gerente, encargada de capacitar, motivar y direccionar al equipo de ventas hacia el alcance de los objetivos, debe poner en práctica las técnicas comerciales bajo los estándares establecidos en cada uno de los procesos de Avon, los cuales se encuentran estructurados a modo de guías y son entregados cada vez que una líder así lo requiere.

Estas guías, presentadas en forma de tutorial, ya sea como texto o en videos, no se encuentran almacenadas o están disponibles en algún lugar específico de manera ordenada y estructurada desde donde las líderes puedan acceder para su fácil orientación, lo que limita la accesibilidad al conocimiento y restringe el proceso de aprendizaje.

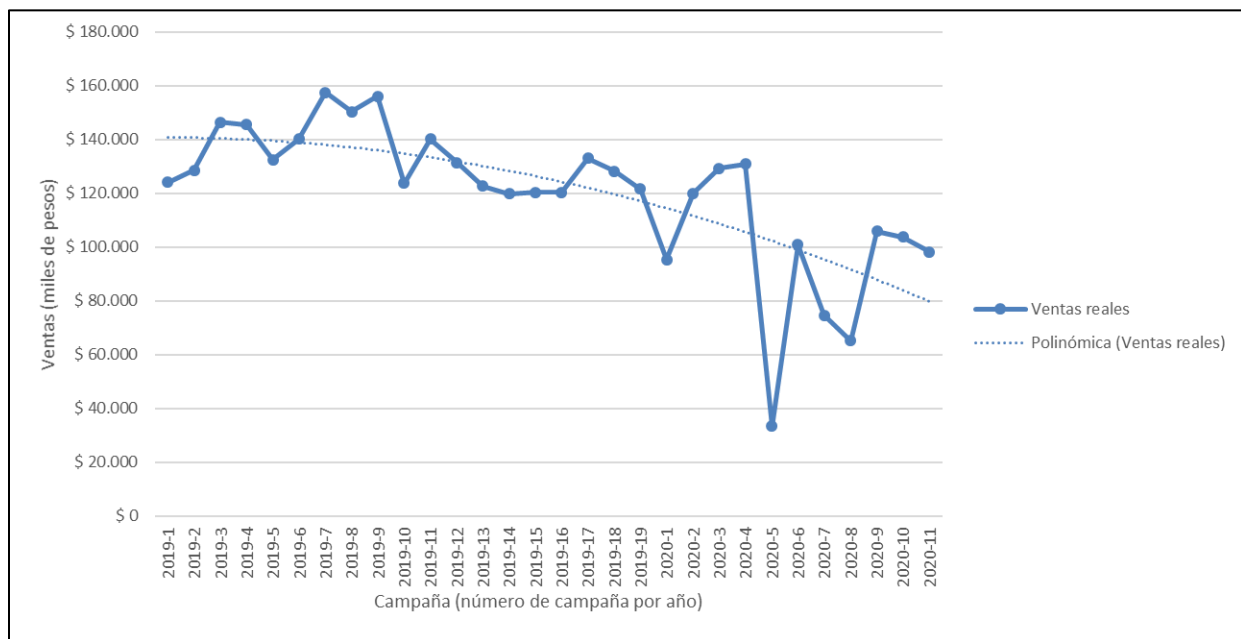
La zona 4024, ha presentado a lo largo de las últimas campañas, incumplimiento de metas, con decrecimiento en ventas (ver figura 1) y ordenes, así como el aumento de errores en algunos procesos propios de la labor comercial de las líderes y las representantes, resultados que impactan la actitud de los miembros del equipo de trabajo, quienes, sin la motivación adecuada, son cada vez más propensos a fallar en la consecución de las metas generando como consecuencia, la deserción (ver figura 2).

Al respecto, la directora general de Indexcol, Tatiana Orozco, manifiesta que el incumplimiento de las metas de ventas se debe en gran medida a que muchas empresas subestiman

los recursos y esfuerzos necesarios para lograr alcanzarlas, lo que eventualmente implica ejecutar acciones más allá de las comúnmente establecidas (Orozco, 2017).

**Figura 1**

*Ventas por campaña zona 4024, 2019 – 2020.*

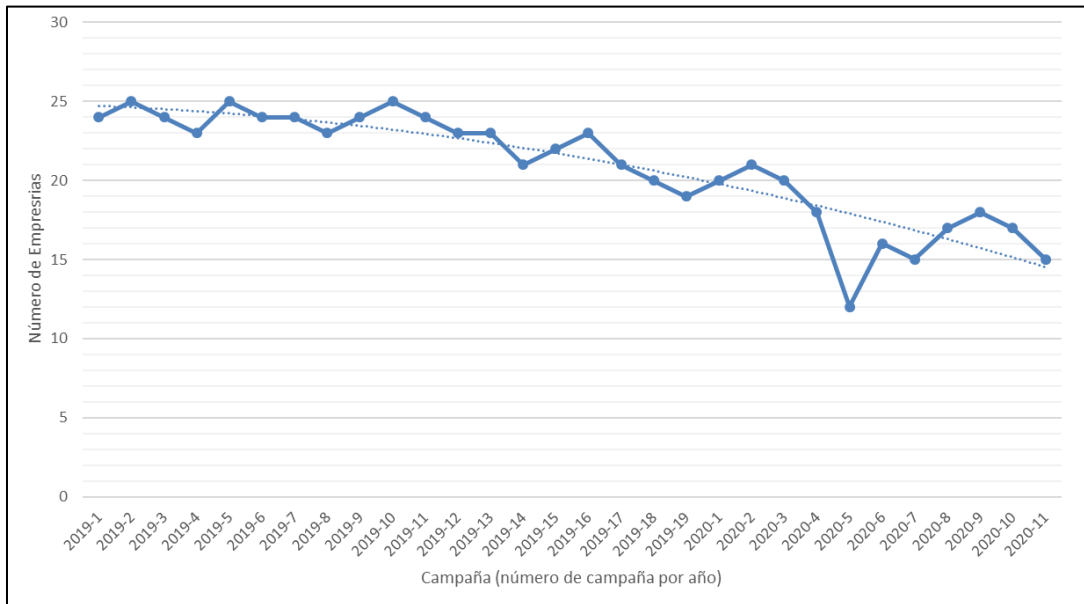


Fuente: Elaboración Propia.

El aumento en la rotación de empresarias en la zona conlleva una alta inversión de tiempo en capacitar y entrenar a los nuevos miembros del equipo que van ingresado. Según Izquierdo (2018), la alta rotación de personal, acarrea gastos adicionales por formación y capacitación, además del tiempo que se debe invertir para entrenar al nuevo miembro del equipo, tiempo y conocimiento que se pierde cuando el trabajador decide no continuar con su labor.

**Figura 2**

Número de empresarias por campaña zona 4024.



Fuente: Elaboración propia

La fuga del conocimiento adquirido y pérdida de las curvas de aprendizaje, sumado a la no disponibilidad de este conocimiento de forma intrínseca y la dependencia a factores externos para su obtención así como, no contar con mecanismos adecuados para que el conocimiento referente a los procesos comerciales, pueda ser almacenado y transmitido de forma fácil, rápida y efectiva, a las empresarias líderes de zona y sus respectivas representantes, genera múltiples obstáculos que afectan el cumplimiento de metas. Por tanto, existe una problemática identificada y clara que requiere la necesidad de proponer y desarrollar un modelo de gestión de conocimiento para el equipo de ventas de la zona, con lo cual se pueda asegurar una gestión comercial eficiente, un acercamiento más profundo a las necesidades de los clientes y una fuerza de ventas motivada y comprometida con la consecución de los logros.

De esta forma, y teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué modelo de gestión de conocimiento permitiría al equipo de ventas de la zona 4024 de Avon Colombia SAS mejorar el soporte y facilitación de los procesos de gestión comercial, promoviendo la excelencia en el entorno competitivo?

## **1.2 Justificación**

Las empresas de venta directa tienen una participación muy importante en la actividad económica de la población. A nivel mundial llegan a más de 800 millones de consumidores y emplean a alrededor de 107 millones de personas. En Colombia, este sector es uno de los más robustos en materia financiera y social, registrando en 2019 ventas superiores a \$5 billones de pesos, generando 30.000 empleos directos e ingresos para casi 2 millones de colombianos que trabajan como micro empresarios, representantes y consultores independientes (Portafolio, 2020).

Para medir el patrimonio de una empresa, no sólo son suficientes sus Estados Financieros, es altamente relevante considerar su capital intelectual, el aprovechamiento de la información y capitalización eficaz del conocimiento que se genera en ella pues constituye el factor diferenciador frente a sus competidores, una ventaja competitiva o desventaja considerable con relación a las otras empresas del entorno (Dianelly, Perez de armas, & Curbelo Valladares, 2005)

Los conocimientos que asegura una empresa componen un activo intangible de inigualable valor, claves para aumentar la productividad y el rendimiento del negocio. Este conocimiento sólo es creado por personas, tal y como lo indican Nonaka y Takeuchi (1995) quienes indican que la empresa apoya a los individuos creativos o proporciona los contextos necesarios para la creación del conocimiento organizacional. De acuerdo a lo anterior, una óptima gestión de conocimiento



que genere la capacidad de detectarlo, organizarlo y transferirlo, se pueden crear estructuras innovadoras y eficientes que conlleven a alcanzar los objetivos estratégicos. Aprovechar estos recursos por medio de un sistema de protección, transmisión y generación de conocimiento, perfecciona las capacidades de los colaboradores y se mejoran los procesos empresariales, pues no consiste solo en compartir información, sino generar la capacidad de crear conocimiento ya que no se tiene en cuenta solo la información explícita, sino también las experiencias de cada empleado, que, al interiorizarse, adquiere el *know how*. Así mismo, se garantiza una cultura que favorece el aprendizaje colectivo, y la colaboración que al final crean valor.

Lo anterior es posible a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) las cuales están asociadas en gran medida a cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento, de gran importancia para gestionar de forma óptima el conocimiento en las organizaciones (Avendaño-Pérez & Flores-Urbáez, 2016).

La última encuesta de Acovedi, el gremio que representa a las empresas de venta directa en Colombia, después de la caída en ventas por la pandemia, se están redefiniendo estrategias para adaptarse a los nuevos cambios, crecer y sobresalir nuevamente en el mercado (Semana, 2020). En este contexto, es fundamental para estas empresas incorporar modelos de gestión del conocimiento en combinación con las Tics, para innovar los procesos de información y documentación, que permitan identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento, para contar con un capital humano capacitado que pueda adaptarse y responder con rapidez a los cambios del mercado, generando ventajas competitivas sostenibles que contribuyan con la productividad y la rentabilidad de las organizaciones (Marulanda, Giraldo, & López Trujillo, 2013).

En Avon, el equipo comercial es el eje fundamental del negocio, la consecución y efectividad de nuevas representantes son un indicador que determina el éxito de sus campañas y depende de manera directa del empoderamiento del negocio. Para León-Valbuena (2013) la fuerza de ventas constituye el factor principal en el proceso de mejoramiento y el logro de los objetivos organizacionales. Es el capital humano que realiza la gestión comercial quien recibe de manera cercana la información de los clientes y escucha sus inquietudes sugerencias o percepciones, es decir, conoce sus necesidades. Es una herramienta importante para evitar la desmotivación por incumplimiento de metas y baja rentabilidad; causas que están provocando actualmente una alta rotación de empresarias en la zona. En conclusión, es un instrumento educativo de aprendizaje continuo para el equipo comercial de la zona 4024. Por lo tanto, contar con un adecuado y estructurado sistema de gestión de conocimiento facilita el desarrollo de la labor y el alcance de las metas establecidas tanto para el equipo como para la organización.

### **1.3 Manejo de Hipótesis**

Se busca el aseguramiento y creación de conocimiento en el equipo comercial para el equipo comercial de la zona 4024 Avon Colombia SAS por medio de una herramienta tecnológica que permita el mejoramiento de los resultados en órdenes y ventas.

### **1.4 Objetivos**

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Desarrollar un modelo de gestión del conocimiento para el equipo de ventas de la zona 4024 de Avon Colombia S.A.S., que soporte y facilite los procesos de gestión comercial, la

generación de valor, resultados diferenciados, promoviendo la excelencia en el entorno competitivo

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento de las líderes comerciales, mediante la aplicación de un instrumento que refleje la caracterización de los factores determinantes.
- Caracterizar el modelo de gestión del conocimiento, a través del mapa de conocimiento, el proceso, los actores y las estrategias del Capital Estructural requeridas en la zona 4024.
- Diseñar una herramienta tecnológica adaptada al modelo de gestión del conocimiento de AVON, como mecanismo de facilitación en los procesos de capacitación comercial, permanencia de conocimiento y motivación.

### **1.5 Limitaciones**

El proyecto se desarrolla con recursos propios lo que genera una limitante económica en el desarrollo.

### **1.6 Delimitación**

El desarrollo del modelo de gestión del conocimiento se realiza sobre el equipo de ventas de la zona 4024 de Avon Colombia ubicada en los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos, para el soporte y facilitación de los procesos de gestión comercial, la generación de valor, resultados diferenciados, promoviendo la excelencia en el entorno competitivo. Como soporte al

modelo de gestión del conocimiento, se crea una herramienta digital para gestión documental, adaptada al modelo de gestión del conocimiento de AVON, como mecanismo de facilitador de los procesos de capacitación comercial, permanencia del conocimiento y motivación, se entrega para uso de la zona y con la intención de hacerla extensiva a toda la división. El Tiempo estimado para el desarrollo de la investigación es de un año aproximadamente (Agosto/20 - Agosto/21).

### **1.7 Resultados esperados**

Se espera lograr un Modelo de gestión del conocimiento ejecutado mediante Plataforma virtual (software) para capacitación en procesos y técnicas de ventas y motivación de acuerdo a los lineamientos de la Empresa Avon Colombia SAS, para la práctica y formación continua de las empresarias de la zona 4024 perteneciente a los Municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos.

## **2. Capítulo II. Marco referencial**

### **2.1 Estado del Arte**

A continuación, se exponen estudios de investigación académica con relación a Gestión del conocimiento:

En el año 2010 se realiza el proyecto Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento, basado en una metodología Análisis cuantitativo y cualitativo que se soportó en encuesta y entrevista con el objetivo de Proponer un modelo de gestión del conocimiento en la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos de Bancolombia tajo como resultado Implementación del modelo de Gestión del conocimiento para la entidad.

En el año 2011, se realiza el proyecto, Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en Alpina Productos Alimenticios por Sonia Patricia Cruz Ortega Rita Esther García Pasiminio, con el objetivo de realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento en Alpina bajo una metodología Recolección de información mediante la aplicación de encuestas orientadas a adquirir información puntual de la muestra, obtuvo como resultado la medición de los estándares de control y seguimiento a la Gestión del conocimiento en Alpina y reporte de sus fortalezas destacadas. Aporta conocimiento sobre los aspectos a tener en cuenta la correcta ejecución del modelo que gestión del conocimiento y las herramientas de seguimiento y control para lograr un correcto ciclo administrativo que conlleve al alcance de los objetivos propuestos.

En el año 2015, se realiza el proyecto de doctorado denominado: Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES de TI del eje cafetero por Carlos Eduardo Marulanda Echeverry con el objetivo de Desarrollar un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento (GC) para PYMES del sector de TI del eje cafetero con una metodología

de estudios de tipo exploratorio, explicativo y correlacional. A partir de éstos se construyó y validó un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero, obtuvo como resultado la Aplicación del modelo en la empresa La empresa Heinsohn bussines technology.

En el año 2017, se realiza el proyecto Diseño y Desarrollo de Un Sistema De Gestión Del Conocimiento En El Laboratorio Tecnológico del Uruguay Latu por Stella Cristóbal Carina Di Candia Gabriela Madern basado en un Diagnóstico mediante encuestas y a partir de los resultados obtenidos, se identificó los beneficios relacionados con la realización de un proyecto de Gestión del Conocimiento con el objetivo de Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento (GdC) en el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) obtuvo como resultado la Propuesta de diseño, Implementación y ejecución del Sistema de Gestión del Conocimiento con el apoyo del Programa de Gestión del Conocimiento de la Universidad Católica del Uruguay.

En el año 2019, se realiza el proyecto Modelo de gestión para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de una empresa del sector retail por Alex Duván Puentes Valencia con el objetivo de Desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la productividad de la fuerza comercial de Distribuidora Adycol S.A.S bajo una metodología mixta con alcance descriptivo, se realizó un estudio diagnóstico mediante entrevistas y cuestionario, alcanzó una Herramienta de gestión de conocimiento que puede ser aplicada a cualquier empresa con enfoque comercial del sector retail. Un estudio que se genera en el mismo sector de consumo masivo al que pertenece Avon.

Formación para Fuerza de Ventas Mexicana: Artículo de la revista científica de ciencias sociales, realizado por Vila-Lopez, Natalia Kuster-Boluda, Inés Escamilla-Santana, Miguel Angel, con el objetivo de analizar los efectos que una adecuada planificación de la formación en ventas

es capaz de ejercer en tres ámbitos: El rendimiento percibido de los vendedores por parte de sus jefes de ventas; el desempeño percibido de los vendedores por parte de sus jefes de ventas y la capacidad de liderazgo desarrollada por el jefe de ventas entre sus vendedores. Con una metodología basada en valoraciones efectuadas por 50 jefes de venta en México de sus correspondientes vendedores, contrastándose todas las relaciones planteadas mediante la metodología de Partial Least Square (PLS). Los resultados muestran que, si mejora la planificación de la formación, mejoran también el rendimiento de los vendedores, su desempeño y la capacidad del liderazgo del jefe de ventas. (Natalia, Kuster , & Escamilla, 2015)

La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi: Artículo realizado en el año 2017 por Ruth Sabrina Rojas Dávila bajo una metodología de Análisis de teorías de Gestión de Conocimiento con el objetivo de Identificar como la teoría de la gestión del conocimiento se encuentra alineada a las organizaciones y se logra ofrecer propuestas prácticas para la aplicación más eficaz de la creación de conocimiento.

La creación y Gestión del conocimiento en las Organizaciones Educativas: Barreras y Facilitadores. Tesis doctoral realizada por David Rodríguez Gomez en el año 2019 con el objetivo de explorar, describir, analizar y explicar los factores condicionantes (barreras y facilitadores) de los procesos de creación y gestión del conocimiento. Bajo una metodología investigativa se analizan y explican los conceptos y diferentes modelos para creación del conocimiento. (Rodriguez D. , 2009)

Plan De Desarrollo De La Gestión De Conocimiento De Una Empresa De Consultoría En Tecnología realizado en el año 2015 por Kelly Córdova y Erika Gusukuma Ursula Lezameta con el objetivo de Proponer un plan de mejora para incrementar el nivel de la gestión del conocimiento de una empresa de consultoría tecnológica: Holding Perú. La metodología se basó en realizar un

estudio sobre la base de los diversos conceptos y teorías recogidos y se identificó una herramienta cuantitativa de medición como diagnóstico para la propuesta realizado por medio de una metodología Como resultado se sugiere un plan de mejora como apoyo el incremento de la gestión del conocimiento sobre la base de tres grandes fases que ayudan a garantizar el desarrollo y la sostenibilidad del sistema.

El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial, artículo de revista de Ciencias Sociales realizado en el año 2013 por García Álvarez, María Teresa con el objetivo de contribuir a la literatura económica desarrollada en este ámbito y se logra establecer la importancia de desarrollar un modelo de GC en las organizaciones basado en un sistema de información, una red compartida, un espacio de conocimiento y un proceso de realimentación que soporte las TICs (García, 2013).

Diseño De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento En La Empresa Protécnica Ingeniería S.A realizado en el año 2017 por Sonia Patricia Cruz Ortega Rita Esther García Pasiminio, donde se realizó el diagnóstico por medio de una detallada entrevista a los miembros del equipo directivo y del equipo de investigación, desarrollo e innovación de la empresa, y el acceso a información organizacional buscando Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para la empresa Protécnica Ingeniería S.A obtuvo como resultado una Propuesta de modelo de Gestión de conocimiento, basado en 4 ejes: Conocimiento tácito, explícito, conocimiento transversal y nuevo conocimiento.

La Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones, artículo de la Revista científica de Ciencias Gerenciales realizado por Karla Torres, Paola Lamenta en el año 2015, con el objetivo de evidenciar la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones con el uso de los sistemas de información (Torres & Lamenta, 2015).



Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio, Artículo de revista *Pensamiento y Gestión* realizado por Carlos Mario Durango y Jorge Quiroz Carvajal con el objetivo de evaluar la madurez de la gestión del conocimiento (GC) en 31 organizaciones de los departamentos de Antioquia y Caldas, articulando las posturas funcionalista e interpretativa. Los resultados obtenidos permiten obtener la clasificación final de las empresas de ambas regiones, creando agrupaciones interpretables en función de rasgos determinados: como procesos de GC, organizativos y de las personas, tecnológicos e interpretativos, que influyen en el concepto de madurez de la Gestión del Conocimiento (Durango & Quiroz Carvajal, 2017).

El Capital Estructural y La Capacidad Innovadora de La Empresa artículo de la revista de *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* realizado por Santos Rodríguez Helena Castelo Figueroa Dorrego, Pedro y Fernández Jardón, Carlos en el año 2011, se realiza basados en un estudio a 68 empresas Los resultados muestran, por un lado, que la capacidad innovadora tiene dos dimensiones: la capacidad innovadora de producto - proceso y la capacidad innovadora de gestión; por otro lado, que el capital estructural influye de forma diferenciada en cada tipo de capacidad innovadora. Verificamos que influye directamente en la capacidad innovadora de gestión (Rodríguez, Figueroa , & Fernandez, 2011).

Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación artículo realizado en el 2013 por David H. Barbosa Ramírez, se basa en un estudio sobre las relaciones que se han estudiado entre la gestión del conocimiento y el liderazgo con el propósito de comprender mejor la interrelación de ambos constructos por medio de revisión teórica de los aspectos centrales de las dos temáticas y se concluye la existencia de una fuerte interrelación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, de forma que las empresas precisan de un mayor conocimiento acerca de las

características del liderazgo para facilitar la comprensión e implantación de las mejores prácticas en la organización (Barbosa, 2013).

## **2.2 Marco conceptual**

**Conocimiento:** Unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa, sino que también se crea y, esto último, es la fuente de su competitividad (Nonaka & Takeuchi, 1995). También es visto como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros. En este momento, el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento (Torres, Lamenta, & Hamidian, 2018).

**Gestión Del Conocimiento:** La Gestión del Conocimiento (GC) es la práctica de organizar, almacenar y compartir información vital, para que todos puedan beneficiarse de su uso. Es decir, esta es vista como un conjunto de técnicas y herramientas involucradas en el proceso de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con la finalidad de mejorar las comunicaciones y el conocimiento, entre los colaboradores de una organización, permitiendo el aprendizaje continuo, a través de las experiencias pasadas o lecciones aprendidas, que han sido previamente capturadas y almacenadas (Torres & Lamenta, 2015).

La GC es el conjunto de acciones, procesos, vínculos intersubjetivos que permiten que el patrimonio intelectual de una entidad o lugar como suma de capacidades y valores individuales, colectivos y locales, se incremente de manera significativa en correspondencia con los recursos existentes y las ideas estratégicas que orientan sus procesos de desarrollo, y está dirigida a identificar, adquirir, desarrollar, difundir, utilizar y retener los conocimientos relevantes (Garcés González 2014). En términos organizacionales, la GC es la habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los colaboradores dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización (Adams & Bruce, 2003).

**Capital Intelectual:** El capital intelectual se refiere a los activos intelectuales que han sido capturados, formalizados e incluso apalancados. Los materiales intelectuales ayudan a crear riqueza y ayudan a producir activos de alto valor. El capital intelectual en una empresa incluye la riqueza de las ideas y la capacidad de innovación, lo que determina en gran medida el futuro de la empresa. Término que se refiere al valor intangible de una empresa, su personal y su conocimiento total (Torres & Lamenta, 2015).

**Capital humano:** El capital humano es la suma total de los conocimientos y habilidades de una persona que la empresa puede utilizar para promover sus objetivos. Es el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo (Lam, 1998).

**Capital estructural:** Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y el los equipos de la empresa (Rodríguez, Figueroa , & Fernandez, 2011).

**Capital relacional:** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (Rodríguez & González, 2013).

**Aprendizaje organizacional.** Seely y Duguid (1991) describieron el aprendizaje organizacional como “el puente entre el trabajo y la innovación”. Los dos pensadores más destacados sobre aprendizaje organizacional son Chris Argyris y Donald Schon que coinciden en que es producto de una investigación organizacional. Esto significa que cada vez que el resultado esperado difiere del resultado real, un individuo (o grupo) se dedicarán a la investigación para comprender y resolver esta inconsistencia. Durante el proceso de investigación los individuos van a interactuar con otros miembros de la organización y el aprendizaje se llevará a cabo. Por lo tanto, el aprendizaje es un producto directo de esta interacción (Perlo & De la Riesta, 2005).

**Venta Directa:** Venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores (DSA, 2021).

**Innovación:** Según el manual de Oslo la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso) (OECD, 2018).

**Tecnologías de la Información y la comunicación: (TICs)** son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes (Art. 6 Ley 1341 de 2009) (MINTIC, 2021).

**Plataforma virtual:** Una plataforma virtual es un sistema que permite la ejecución de varias aplicaciones en un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet. Esto significa que, al utilizar una plataforma virtual, el usuario no debe estar en

un espacio físico específico, solo necesita tener una conexión a la Web que le permita ingresar a la plataforma en cuestión y hacer uso de sus servicios. Las plataformas virtuales se suelen utilizar para la educación a distancia e intentan simular las mismas condiciones de aprendizaje que se registran en un aula. Aunque cada plataforma puede tener características diferentes, lo habitual es permitir que las personas interactúen con las lecciones, entre sí y con los profesores. Para ello, cuentan con diversos canales de comunicación, como chat, foros, etc (Otero, 2018).

**Transferencia de Conocimiento:** La transferencia se produce en diversos niveles: la transferencia de conocimientos entre los individuos, de los individuos a fuentes explícitas, de personas a los grupos, entre los grupos, entre los grupos, y del grupo de la organización (Lee & Choi, 2003).

**Mapa del conocimiento:** Consiste en directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio (Pérez & Dressler, 2007).

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 Gestión del Conocimiento (GC)**

El conocimiento se entiende como el contenido intelectual que se adquiere a través de la experiencia, la educación, la reflexión teórica o experimental. La diferencia entre conocimiento e información radica principalmente en que el conocimiento se encuentra estructurado y cuenta con más dimensiones que la información (Torres & Lamenta, 2015). Autores como Spender y Grant (1996), clasifican dos tipos de conocimiento en función de su carácter tácito o y explícito y según

sea individual o social, a su vez distingue el conocimiento automático, consiente, objetivado y colectivo.

- Conocimiento consiente: Es individual y explícito y por lo tanto se puede articular o codificar, porque es susceptible de ser compartido por el resto de la organización.
- Conocimiento automático: es el conocimiento individual y tácito que incluye las habilidades adquiridas por la experiencia.
- Conocimiento objetivado: Es el que posee la organización y en el que se basa principalmente su actividad operativa.
- Conocimiento colectivo: Es conocimiento implícito que forma parte de la práctica de la organización (rutinas comportamientos etc.) (Spender & Grant, 1996).

Para Rodríguez (2006) el conocimiento lo componen los procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) que están encaminados al impulso organizacional o personal y, por consiguiente, a la obtención de una ventaja competitiva para la organización o el individuo.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la alta competitividad del cambiante mundo empresarial, las organizaciones deben trabajar de manera constante en la generación y fortalecimiento de ventajas sostenibles y sustentables para responder, adaptarse y sostenerse. Según (Mercedes & Bou Llusar, 2005) se ha generado un progresivo interés sobre la importancia del conocimiento como recurso valioso para la dirección de las organizaciones. Se busca la gestión del conocimiento, es decir, la preservación y en especial, la creación de nuevo conocimiento como estrategia integradora por medio del mejoramiento en el acceso, el aseguramiento e intercambio de información y conocimiento en todos los que hacen parte de la sociedad empresarial. Para la

Unesco, el conocimiento y la información tienen un impacto significativo en las vidas de las personas. El intercambio de conocimiento e información, específicamente por medio de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), tiene el poder de transformar las economías y las sociedades (Unesco, 2019).

### Figura 3

Modelo SECI: La espiral del conocimiento.



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización; también visto como el proceso por el cual el conocimiento tácito se comparte pasando de unos individuos a otros en el

intercambio de experiencias, emociones, sentimientos y modelos mentales y se genera nuevo conocimiento tácito.

**Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento; o la conversión del conocimiento tácito en explícito o comprensible para la organización.

**Combinación:** es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito. Es otras palabras, es la creación de nuevo conocimiento explícito a partir del existente que implica el uso de medios y herramientas de intercambio de información para generar nuevo conocimiento explícito.

**Internalización o Interiorización:** El conocimiento explícito es internalizado y convertido en conocimiento tácito para su uso dentro de las labores de organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El termino gestión del conocimiento, también conocido como KM por sus siglas en inglés (Knowledge Management), inicia a mediados de los años 90 y se ha venido fortaleciendo hasta la actualidad, por medio de numerosos artículos y publicaciones especializadas que han abordado este concepto. La gestión del conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi (1995) lo definen como la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas.



Para la creación y la transformación del conocimiento los autores presentan cuatro alternativas basadas en:

**Tabla 1**

*Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento.*

<b>Socialización (tácito a tácito) Cara a cara</b>	<b>Exteriorización (tácito a explícito) Par a par</b>	<b>Combinación (de explícito a explícito) Colaboración</b>	<b>Interiorización (explícito a tácito) En el sitio</b>
Observación	Manuales de procedimiento	Reuniones de trabajo	Ejercicios prácticos
Tutorías	Manuales de capacitación	Mesas redondas	Talleres
Intercambios de experiencia	Diagramas de flujo	Jornadas Profesionales del SIBUC	Pruebas piloto
Interacción con proveedores	Guías de auto aprendizaje,	Grupos de pruebas Grupos de trabajo	Períodos de prueba
Pasantías	Instructivos	Reuniones de usuarios,	Marcha blanca
Inducciones	Prototipos	Conversaciones telefónicas o de pasillo	Entrada en producción
	Conferencias	Comunicaciones en red	
	Presentaciones		

Fuente: (Pérez & Dressler, 2007).

Cegarra y Martínez (2017), afirman que la externalización del conocimiento individual y colectivo formarán el conjunto de conocimientos disponibles de una organización y este conocimiento será el origen de la generación de nuevos conocimientos a través de un camino inverso al de los procesos de creación y transformación del conocimiento, mediante procesos de interacción entre los niveles individual y grupal y organizativo.

De igual forma, mencionan que el conocimiento útil de una empresa forma su capital intelectual y está compuesto por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

- Capital Intelectual: representa el conocimiento útil de la empresa.
- Capital humano: Es el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. libro
- Capital estructural: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y el los equipos de la empresa. Libro
- Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (Cegarra & Martínez, 2017).

**Tabla 2**

*Tipos de capital.*

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos Generales</li> <li>✓ Educación Básica</li> <li>✓ Educación Profesional</li> <li>✓ Actitudes</li> <li>✓ Aptitudes</li> <li>✓ Experiencia</li> <li>✓ Formación Empresarial</li> <li>✓ Creatividad</li> <li>✓ Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura Organizacional</li> <li>✓ Filosofía de Gestión</li> <li>✓ Sistemas</li> <li>✓ Procesos</li> <li>✓ Innovación</li> <li>✓ Investigación + Desarrollo</li> <li>✓ Patente de procedimiento</li> <li>✓ Registro de Marca</li> <li>✓ Uso de TIC</li> <li>✓ Fondo de comercio</li> <li>✓ Cabeceras de periódicos</li> <li>✓ Títulos publicitarios</li> <li>✓ Listas de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación con los clientes</li> <li>✓ Relación con los proveedores</li> <li>✓ Alianzas Estratégicas</li> <li>✓ Reputación antes los agentes de la sociedad</li> </ul>
<b>CAPITAL NO EXPLICITADO</b>		

Fuente: (Cegarra & Rodrigo, Una perspectiva dinámica del capital intelectual en PYME's de Murcia, 2004).

Macias y Aguilera (2012), definen la gestión del conocimiento como el conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización. A su vez, Rodríguez y González (2013), consideran la gestión del conocimiento como el proceso de creación, captura, distribución, compartición, asimilación, explotación, uso y renovación del conocimiento como elemento generador de valor agregado en las organizaciones, para hacerlas más competitivas, utilizando el capital humano.

A nivel organizacional la gestión del conocimiento provee dos grandes beneficios; mejorar el desempeño organizacional a través de buenas prácticas en producción, calidad e innovación, y alcanzar altos índices de productividad al tener mayor acceso al conocimiento de los colaboradores (Castro C. , 2012). Algunos de esos beneficios de la gestión del conocimiento que genera en las organizaciones son las siguientes:

- Generar transparencia en las prácticas y procesos de la organización.
- Identificar potenciales de conocimiento y las fallas que se tengan con este.
- Aumentar la motivación de los colaboradores.
- Aumentar la competitividad de la organización.
- Garantizar seguridad de la organización a largo plazo.

Estos procesos contribuyen a que las organizaciones adapten satisfactoriamente la gestión del conocimiento. Estos procesos se pueden dividir en cuatro fases claramente definidas, como se presenta a continuación (Tomás, Poler, Capó, & Expósito, 2004):

- Creación de conocimiento: consiste en la adquisición y generación de conocimiento, a través de las competencias de las personas y el entorno organizacional.

- Organización de conocimiento: esta etapa busca documentar y almacenar en los repositorios adecuados el conocimiento que se está adquiriendo.
- Distribución de conocimiento: se fundamenta en la transferencia y la forma en que se comparte el conocimiento.
- Aplicación de conocimiento: etapa final en donde se utiliza y reutiliza el conocimiento generado.

*2.3.1.1 Modelos de Gestión del Conocimiento (GC). Existe diversos modelos de gestión del conocimiento, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes parámetros, tales como el almacenamiento, el acceso y transferencia, el entorno sociocultural donde se van a implementar y la tecnología que se utilice. Los modelos más representativos de la gestión del conocimiento, se presentan a continuación:*

Modelo de KPMG Consulting: este modelo propuesto en primer lugar por Tejedor y Aguirre, plantea diferentes elementos determinantes que facilitan el aprendizaje dentro de la empresa. Aspectos que se encuentran enmarcados por la cultura, la estructura organizativa, el liderazgo de los directivos, la estrategia que define el hacer de la organización, la infraestructura tecnológica y el recurso humano, los cuales trabajan e interactúan para lograr la estrategia de la organización. Todos estos elementos al relacionarse y confluir entre sí contribuyen a gestionar la capacidad de aprendizaje de la organización (Briceño & Cipagauta, 2018).

Modelo Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell: este modelo busca relacionar las actividades del día a día, con los procesos del conocimiento (creación, captura, uso y transferencia), ya que lo importante es documentar lo más relevante dentro del proceso de gestión de conocimiento, para divulgarlo en un lenguaje que toda la organización entienda. Es tomar el

conocimiento tácito y volverlo explícito, a través de diversos canales de interés común para las personas y la organización (comunidades de práctica o redes de conocimiento). El modelo se fundamenta sobre tres pilares: las personas o talento humano, la tecnología y los procesos de la organización (Díez & Zúñiga, 2011).

Modelo de Andersen: resalta la importancia de activar el flujo de información que tiene valor para la organización, la cual se analiza desde dos contextos: aquella información que poseen y transmiten los miembros de la organización, y la información que reciben de vuelta los colaboradores, para generar valor a los clientes y externos de la organización. Este conocimiento fluye de las personas a la organización y viceversa, considerando dos perspectivas: la individual, que consiste en el compromiso personal de compartir y entregar su conocimiento tácito para hacerlo explícito a la organización y la perspectiva organizacional, en donde la empresa brinda la infraestructura y la estructura, para que aquella perspectiva individual se pueda desarrollar y aportar valor a toda la organización, generando nuevo conocimiento (Jaramillo R. , 2012).

Modelo de Nonaka y Takeuchi: este modelo consiste en transformar el conocimiento al interior de una empresa en un ciclo acumulativo de generación, codificación y transferencia. El modelo plantea la conversión del conocimiento a través de cuatro ciclos aplicados al conocimiento tácito y explícito. Entendiéndose el conocimiento tácito, el conformado por aquellos conocimientos que componen el modelo mental, como fruto de la experiencia personal el know how. Este involucra factores intangibles como las creencias, valores, puntos de vista, habilidades intuición, etc. y que, por lo tanto, no es posible estructurar, almacenar ni distribuir, es decir, es difícil de gestionar.

Lam (1998) dice que las empresas han centrado su atención en la importancia del conocimiento tácito, en el papel que juega en la innovación tecnológica y en el aprendizaje

organizacional. Se cuenta con dos dimensiones del conocimiento tácito. La primera es la dimensión técnica, la cual abarca las clases de habilidades y oficios usualmente denominadas know-how. La segunda, es la dimensión cognitiva. La cual consiste de creencias, ideales, valores, esquemas y modelos mentales los cuales están profundamente enraizados en nosotros y los cuales generalmente damos por supuestos (Rojas 2002).

En la zona 4024, el aseguramiento del conocimiento tácito es una de las prioridades, los líderes en su quehacer laboral cuentan con conocimiento generado de sus experiencias, de sus vivencias con las representantes que genera un gran valor en el desarrollo de los procesos y por ende en el resultado de la campaña, el cual requiere ser gestionado y que haga parte de una herramienta de entrenamiento y de esta manera, pueda ser aprovechado por las demás líderes del equipo, en especial, las nuevas. Con respecto al Conocimiento explícito, se refiere al conocimiento que está codificado, que puede ser estructurado, almacenado y distribuido en donde se encuentran los manuales de procedimiento, documentos, tutoriales e información almacenada; este conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro a través de algún sistema de lenguaje formal, es el conocimiento que se gestiona. Pertenece al conocimiento objetivo del "mundo tres" de Popper (1972), el cual puede ser abstraído y almacenado en el "mundo objetivo", y entendido y compartido sin conocer el sujeto cognoscente (Lam, 1998). En la dimensión ontológica, Nonaka y Takeuchi distinguen cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel Inter organizativo; el nuevo conocimiento se inicia con el individuo, transformándose en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa.

El primer ciclo se usa para obtener el conocimiento necesario, usarlo, crear nuevo conocimiento para su posterior difusión y aprovechamiento de todos, generando nuevamente más conocimiento, la socialización (de tácito a tácito) se inicia generalmente con la creación de un

campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales, transfiriendo de este modo el conocimiento tácito de una persona a otra. El segundo ciclo la exteriorización (de tácito a explícito) entra para interactuar para que el conocimiento tácito se vuelva explícito; empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva que al compartir experiencia o socializar entre las personas se comparte conocimiento tácito, al externalizar este conocimiento pasa de ser tácito a explícito.

**Figura 4**

*Modelo para la creación de conocimiento.*



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El tercer ciclo, es la combinación o asociación (de explícito a explícito) comienza con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización este conocimiento explícito se combina al sistematizarse, enriqueciéndose y cristalizándose así en un nuevo conocimiento, producto o servicio. Y por último, la interiorización (de explícito a tácito) que retroalimenta de nuevo el proceso y que se origina al aprender haciendo, cuando aprendemos haciendo o practicando el conocimiento se internaliza y pasa de explícito a tácito, enriqueciendo con cada conversión el conocimiento generado. Con todo ello, cada vez que damos una vuelta a este ciclo creamos nuevo conocimiento, incrementando de este modo el conocimiento organizacional (Acero, Rodríguez, & Colín, 2016).

Al final, el resultado, una espiral que va extendiéndose sistemáticamente conforme participan más y más individuos, y que constituye la pieza clave en el modelo de aprendizaje siendo el modelo que más ajusta a las necesidades de aprendizaje de la zona 4024 apoyada en una herramienta TIC, denominada, software para la colaboración, software social o herramienta colaborativa.

### ***2.3.2 Dirección de equipos de venta***

La dirección de los equipos de ventas es el proceso de desarrollar una fuerza de ventas, coordinar las operaciones de ventas e implementar técnicas de ventas que permitan que una empresa alcance de manera constante, e incluso supere, sus objetivos de ventas. Cuando se trata de impulsar el rendimiento de las ventas para operaciones de cualquier tamaño, sin importar la industria, el éxito es proporcional a la dirección del equipo de ventas (Perry, Pearce, & Sims, 1999). Las ventas al considerarse como el arte de planificar en la mente de otro un motivo que inducirá una acción favorable, se consideran como un proceso personal o impersonal de ayudar o



persuadir a un cliente potencial para que compre un producto básico o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.

En general, la dirección de ventas ayuda a las empresas y sus trabajadores a comprender mejor los resultados, predecir el rendimiento futuro y desarrollar un sentido de control al cubrir los siguientes tres aspectos.

- Operaciones de venta
- Estrategia de ventas
- Análisis de ventas

El proceso variará de una empresa a otra, especialmente a medida que avanza en la línea, pero las operaciones, la estrategia y el análisis son los tres puntos de partida o focales claves. En términos generales, la dirección se refiere al proceso a través del cual el individuo que posee el conocimiento dirige la acción de otro individuo sin transferirle a ese individuo el conocimiento subyacente a la dirección. Tal y como lo indica Cegarra y Martínez (2017) “el conocimiento se crea solo por los individuos, de manera que la organización debe apoyar a estos individuos proporcionándole marcos apropiados para la creación de conocimiento” (pág. 66). Entonces, la dirección del equipo de ventas consiste en el proceso de contratar, capacitar y motivar al personal de ventas, coordinar las operaciones en todo el departamento de ventas e implementar una estrategia de ventas coherente que impulse los ingresos comerciales. Las ventas son el elemento vital de cualquier organización y por tanto su dirección es una de las funciones más importantes de cualquier organización.

En los últimos años, ese proceso ha cambiado drásticamente, ya que la gran mayoría de las ventas se realizan en línea o por teléfono en lugar de en persona y en respuesta, los sistemas de gestión de ventas se han vuelto más sofisticados tecnológicamente. Así lo define Schnarch (2020)

quien afirma que los retos que debe enfrentar un director comercial de acuerdo con Carlos Romero son los siguientes:

- Los clientes serán cada vez más exigentes, estarán mejor informados, lo que requerirá que se diseñen estrategias de venta hechas a la medida y diferentes a las tradicionales.
- La competencia será más dura, mejor preparada y capaz de responder con mayor eficacia a cualesquiera de nuestras iniciativas comerciales.
- La globalización de los mercados le sumará la competencia internacional a la competencia nacional.
- Los productos y servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que la diferenciación sea más difícil y ello demandará más innovación.
- Los vendedores serán, en general, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán mejor preparados y sus expectativas serán mayores.

Por otro lado, la dirección del proceso de venta, hace parte de la gestión de venta, entendida como la planificación, dirección y control de la venta de la unidad de negocio que incluye reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, enrutamiento, supervisión, pago y motivación, ya que estas tareas se aplican al personal de la fuerza de ventas.

La gestión de ventas originalmente se refería exclusivamente a la dirección de la fuerza de ventas. Más tarde, el término adquirió un significado más amplio además de la gestión de la venta personal. La gestión de ventas se refería a todas las actividades de marketing, incluida la publicidad, la promoción de ventas, la investigación de marketing, la distribución física, la fijación de precios y la comercialización de productos (Artal, 2017).

### **2.3.3 Entrenamiento**

El entrenamiento o formación laboral hace referencia a la capacitación o formación del recurso humano en las organizaciones donde la capacitación está diseñada para mejorar las habilidades, el desempeño y la productividad de los colaboradores. Los programas de capacitación para colaboradores brindan a los trabajadores educación y capacitación en habilidades directamente relacionadas con sus trabajos. La capacitación generalmente comienza al principio de la carrera, generalmente el primer día, luego continúa a lo largo del viaje del empleado en las diferentes labores que desempeñe (Pérez et al., 2011).

Sin embargo, el énfasis de esos esfuerzos de entrenamiento varía a medida que los trabajadores adquieren más experiencia. Por ejemplo:

- La competencia es la máxima prioridad al capacitar a los nuevos colaboradores
- La productividad y el rendimiento se convierten en el enfoque principal después de que los colaboradores alcanzan los niveles básicos de competencia.
- La capacitación en liderazgo, la capacitación en habilidades gerenciales y otras oportunidades de desarrollo profesional pueden abrirse para candidatos que se muestran prometedores.

Los colaboradores deben ser competentes en su trabajo para agregar valor a una organización, que es la razón más fundamental por lo que el entrenamiento es importante. Además de mantener la competencia de los colaboradores, la capacitación también ofrece beneficios como: Mayor compromiso, retención y productividad de los colaboradores. Más habilidades invariablemente mejoran tanto la calidad como la cantidad del trabajo de los colaboradores. Sin

embargo, la formación también aumenta los niveles de compromiso de los colaboradores y reduce la rotación. Reducción de ineficiencias y riesgos. Los trabajadores calificados cometen menos errores que aquellos que carecen de las habilidades adecuadas. Esto no sólo puede mejorar la eficiencia organizacional, sino que también puede reducir el riesgo de errores, accidentes en el lugar de trabajo, fallas de comunicación y otros errores costosos (Böhrt, 2000).

Asegurar que la fuerza laboral pueda respaldar los objetivos de desempeño de una organización. El desempeño de los colaboradores impacta directamente en el desempeño de una organización. Sin las habilidades adecuadas, los colaboradores no podrán cumplir con esos objetivos de desempeño. El éxito de un proyecto de cambio organizacional, por ejemplo, depende de la capacidad de los colaboradores para aprender nuevas habilidades, adoptar nuevas herramientas e implementar nuevos flujos de trabajo. Aunque también existen desafíos y desventajas en la capacitación, como los costos, los beneficios generalmente superan las desventajas y tienen un impacto positivo en la organización en su conjunto.

El entrenamiento de los colaboradores es necesario para mantenerlos actualizados con las últimas tendencias y tecnologías que se necesitan para sobrevivir en un entorno competitivo. La formación de los colaboradores es igualmente esencial tanto para los nuevos como para los antiguos. Permite a los nuevos colaboradores familiarizarse con sus trabajos y mejorar sus habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo. La formación puede resultar costosa para la empresa tanto en términos de tiempo como de dinero. Los beneficios de la capacitación de los colaboradores suelen ser contar con una mayor eficiencia, oportunidades más amplias de creación de valor, un mejor trato entre los diferentes departamentos y una mayor lealtad de los colaboradores.

El entrenamiento de los colaboradores suele ser impartido por un profesional o un experto en cualquier campo o sector en particular y por medio de diferentes herramientas que pueden o no formar parte del programa general de formación y desarrollo de una organización. El entrenamiento es necesario para todos los colaboradores en el trabajo y en las diferentes etapas del trabajo, para mejorar la calidad del trabajo en los diferentes niveles de una organización, así como cuando un empleado se traslada de una asignación a otro lugar de trabajo de diferente naturaleza (Danvila & Sastre, 2007).

### *2.3.3.1 Tipos de entrenamiento.*

- Capacitación y orientación personalizada. Los gerentes o colaboradores con experiencia pueden brindar orientación a los colaboradores con menos experiencia en forma de tutoría, asesoramiento o capacitación en habilidades. Un superusuario de software, por ejemplo, puede actuar como un recurso de referencia para obtener información o educación en una plataforma de software determinada.
- Entrenamiento en aula. La formación en el aula, típica de las escuelas, también tiene su lugar en la empresa moderna. Según Statista, por ejemplo, los colaboradores sintieron que la capacitación dirigida por un instructor o en el aula se encontraba entre los tres métodos de aprendizaje más efectivos, superado por el entrenamiento y el aprendizaje práctico.
- Cursos online. La educación en línea, como los cursos de video a pedido, se ha disparado en popularidad en los últimos años, una tendencia que fue acelerada por la pandemia de COVID-19.

- Soluciones de formación digital en la aplicación. Los tutoriales de software, los chatbots y la orientación basada en el contexto se pueden entregar automáticamente dentro de una aplicación. Las soluciones de formación digital que ofrecen este tipo de formación permiten a los colaboradores recibir formación práctica y personalizada, sin necesidad de supervisión humana (Castillo, 2012).

Cada uno de estos métodos de capacitación tiene sus ventajas, desventajas y casos de uso, razón por la cual la mayoría de los programas de capacitación para colaboradores se basan en varios métodos, en lugar de uno solo.

## **2.4 Marco contextual**

Se expondrá la descripción general de Avon, su estructura, modelo de negocio, así como las bases teóricas de Gestión del Conocimiento identificadas en los diferentes autores y los modelos, que ayudarán a estructurar desde lo contextual y determinar el alcance del conocimiento para la optimización de los procesos comerciales.

### ***2.4.1 Descripción general de la Empresa***

Avon es una empresa multinacional de venta directa (venta por catálogo), con 130 años en el mercado, cuenta con presencia en más de 135 países del mundo y más de 6 millones de representantes, ofrece productos de belleza en las categorías de: maquillaje, cuidado del rostro, perfumería, cuidado del cuerpo y el cabello, moda, bienestar y hogar. Avon en Colombia tiene 25 años y su estructura comercial actualmente está constituida por: El Gerente Nacional de Ventas, 12 Gerentes divisionales, quienes son el punto de contacto entre Avon y el campo; 191 Gerentes Zonales, las divisiones se subdividen en zonas dirigidas por gerentes zonales, encargadas de la

gestión comercial y creación de estrategias en campo para el alcance de los objetivos; 5.000 Empresarias quienes son el principal medio de contacto entre Avon y las representantes, se consideran las inspiradoras de sus unidades o grupos de representantes; y 190.000 representantes activas, pieza clave en el modelo de negocio de la compañía ya que son el contacto directo con el cliente final.

Avon, inicia como California Perfume Company, fundada en Nueva York en el año 1886 por el vendedor de libros David H. Mc Connell, quien ofrecía a sus clientes un perfume como regalo. El regalo terminó siendo más buscado que los propios libros y por esta razón, decidió cambiar el campo de su negocio. Creando así la comercialización de perfumes y cosméticos. Mc Connell, en la conformación de la fuerza de ventas para su nueva compañía contrató a la señora Florence Albee como su primera representante de ventas. Albee no solo resaltó por ser una excelente representante de ventas, sino que ayudó a Mc Connell a ser el pionero del modelo de venta directa, ofreciendo la oportunidad a mujeres amas de casa de un ingreso adicional a través de la venta de Fragancias y cosméticos a sus amigas y conocidas sin dejar a su vez de cumplir con sus obligaciones familiares.

Avon, actualmente, tiene presencia en más de 130 países y cuenta con más de 6 millones de representantes en el mundo, ha alcanzado un muy alto grado de reconocimiento en la industria, llegando a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, NYSE, bajo el signo AVP. En el 2019, fue listada entre el top 10 de las compañías más grandes del mercado de la venta directa. La compañía genera además más de 25.000 empleos directos y recientemente fue reconocida por Bloomberg Media Group por sus políticas de equidad de género que la colocan en la cima en este apartado de responsabilidad social corporativa.

En 2019, la compañía brasileña de belleza Natura acordó comprar Avon a través de un intercambio de acciones, lográndose de esta manera conformar la cuarta compañía de belleza más grande mundo: Natura & co.

En Colombia, según el Monitor Empresarial de Reputación corporativa, MERCO, Avon se encuentra en el top 5 de las empresas con mejor crecimiento en el Ranking, escalando 24 posiciones en solo 1 año, encontrándose en el tercer puesto dentro de la categoría de Aseo y Belleza. (Londoño, 2020)

#### ***2.4.2 Modelo de Negocio de Avon***

Avon se basa en el firme compromiso de empoderar a la mujer por medio de la comercialización de productos en las líneas de: maquillaje, cuidado del rostro, perfumería, cuidado del cuerpo y el cabello, moda, bienestar y hogar. Bajo el modelo de negocio de Venta directa, un sistema de distribución y comercialización de productos de manera directa a los consumidores finales, basado en las relaciones personales, por medio de Representantes independientes que cuentan con grandes posibilidades de promoción individual, social y empresarial (Carlos, 2007).

Las representantes cuentan con 3 catálogos: Avon, Freedom y Biho para la promoción y comercialización de los productos y de esta manera, tener su negocio independiente y obtener un ingreso generado por las comisiones de la venta y premios o incentivos que se ganan de acuerdo al monto de sus pedidos. Unirse a Avon requiere una inversión en un kit de inicio \$29.000, este kit brinda un paquete de productos con un alto margen de ganancia y herramientas para el óptimo desarrollo de su negocio comercial Independientemente, así como un sitio web personal gratis para su comercialización electrónica.



Las representantes independientes pueden desarrollarse de dos formas: la primera, vendiendo los productos y aumentando su nivel de ventas hasta llegar a ser parte de las mejores representantes, reconocidas por medio un club llamado: Club de privilegios. La segunda, como empresarias, vendiendo productos y a su vez, desarrollando un grupo de representantes. Las representantes, se encuentran agrupadas en unidades que son lideradas por una empresaria Independiente quien hace parte del equipo comercial de la zona a cargo de la Gerente Zonal.

Las funciones de las empresarias independientes son: Nombrar de manera efectiva, es decir, reclutar o invitar a otras personas a convertirse en representantes independientes; retener y fidelizar al equipo de representantes ya conformado en su unidad, asesorando y motivando a las representantes para que permanezcan y aumenten sus ganancias, entre más vendan más ganancias obtienen. La capacitación de las empresarias Avon se realiza por cuenta de la Empresa, quien les provee entrenamiento en manejo del negocio, técnicas de venta, manejo de equipos de trabajo, formatos digitales, metodología en cuanto a conocimiento de productos y servicios, posicionamiento de los productos, mercados objetivos, comunicación, liderazgo, beneficio de los productos...etc.; conocimientos que se reforzados por la gerente zonal en cada campaña.

Las empresarias no tienen vinculación directa con la compañía, cuentan con un contrato de participación en ventas. Sus ingresos provienen de comisiones establecidas en el Plan de Emprendimiento para Crecer PEC y amplias de oportunidades de ganancia con concursos bonos de crecimiento y reconocimientos por sus logros.

En la figura 3, se evidencian las escalas de crecimiento del concepto de negocio de AVON donde a mayor crecimiento en el PEC mayor comisión, mayor rentabilidad del negocio.

**Figura 5**

*Escalas de crecimiento de las empresarias Avon*

	REQUISITOS	1 <sup>ra</sup> Generación		2 <sup>da</sup> Generación		GANANCIA POR nombramientos mayores a \$140.000 pone-paga-pone	GANANCIA por subir de nivel
		Logra la meta comercial y nombra	No logra la meta comercial o no nombra	Logra la meta comercial y nombra	No logra la meta comercial o no nombra		
<b>Empresaria élite</b>	LOGRA 90 ÓRDENES   3 NUEVAS	4.5%	3.2%	1.3%	1.0%	3 o más \$25.000 c/u	\$500.000 En 8 campañas o menos
<b>Empresaria ejecutiva</b>	LOGRA 65 ÓRDENES   3 NUEVAS	3.8%	2.6%	1.3%	1.0%	3 o más \$25.000 c/u	\$250.000 En 8 campañas o menos
<b>Empresaria profesional</b>	LOGRA 45 ÓRDENES   3 NUEVAS	3.2%	2.3%	1.3%	1.0%	3 o más \$25.000 c/u	\$250.000 En 6 campañas o menos
<b>Empresaria experta</b>	LOGRA 30 ÓRDENES   2 NUEVAS	2.6%	1.8%			2 o más \$25.000 c/u	\$250.000 En 6 campañas o menos
<b>Empresaria emprendedora</b>	LOGRA 20 ÓRDENES   2 NUEVAS	2.3%	1.6%			2 o más \$25.000 c/u	\$250.000 En 6 campañas o menos
<b>semilla</b>		1.3%	1.0%			2 o más \$25.000 c/u	Ganas \$50.000 la primera vez que logres: 20 15 10 5 órdenes

Fuente: Elaboración propia.

Avon distribuye su calendario de operaciones en 19 campañas en el año, cuenta con una estructura de Ventas conformada por un Gerente Nacional El Gerente Nacional de Ventas, 12 Gerentes divisionales, quienes son el punto de contacto entre Avon y el campo; 191 Gerentes Zonales, las divisiones se subdividen en zonas dirigidas por gerentes zonales, encargadas de la gestión comercial y creación de estrategias en campo para el alcance de los objetivos; 5.000 Empresarias quienes son el principal medio de contacto entre Avon y las representantes, se consideran las inspiradoras de sus unidades o grupos de representantes; y 190.000 representantes activas, pieza clave en el modelo de negocio de la compañía ya que son el contacto directo con el cliente final.

## **2.5 Marco Legal**

A continuación, se relacionan las leyes, decretos, normas, resoluciones relacionadas con El modelo de gestión de conocimiento para la zona 4024 de Avon: Ley de manejo y protección de datos personales : Mediante la Ley 1581 de 2012 se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, el cual, de conformidad con su artículo 1, tiene por objeto "( .. ) desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (MINISTERIO DE COMERCIO, 2013).

### 3. Capítulo III. Metodología

La presente investigación, se desarrolló bajo el método de investigación cualitativa descriptiva, no experimental, de tipo transversal, en donde por medio de procesos cuidadosos, metódicos y empíricos se identificó el nivel de la gestión de conocimiento en la en las líderes comerciales de la zona 4024 Avon en los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Los Santos, así como la percepción por parte de las representantes en la gestión comercial de cada una ellas.

Se generaron conocimientos, que conllevaron a la descripción y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio tal y como lo afirma Hernández-Sampieri (2014) dado que el enfoque cualitativo es un tipo de investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa donde se incluye diversidad de concepciones, visiones, técnicas, estudios no cuantitativos y la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

#### 3.1 Población, Participantes y Selección de la muestra:

La población la constituye el equipo ventas de la zona 4024 de AVON Colombia SAS, que corresponde al área comercial comprendida por un grupo de empresarias (24) y un grupo de representantes (1.680) de los municipios de: Floridablanca, Piedecuesta y La Mesa de los Santos.

**Tabla 3**

*Población empresarias.*

Zona	Unidad	Código	Nombre Empresaria	Nivel
4024	1	01063556224	MARGARETH LEONOR MUTIS RUEDA	Experta

4024	2	02102392148	JESSICA TATIANA ORTIZ ARTEAGA	Semilla
4024	3	01037834303	ALICIA RUEDA DE MATAJIRA	Elite
4024	4	01063334767	MARIA EUGENIA HERNANDEZ VARGAS	Semilla
4024	5	02102355919	JOHANNA SMITH AMADO CAICEDO	Semilla
4024	6	02094272767	DINALUZ ANGARITA VASQUEZ	Semilla
4024	7	01039748706	ISABEL CRISTINA ARAQUE RODRIGUEZ	Ejecutiva
4024	8	01063444358	LUZ MARINA PEÑA CALDERON	Emprendedora
4024	9	01063392059	ANA LIBIA FLOREZ ORTIZ	Ejecutiva
4024	10	02127597447	ASTRID CAROLINA SANCHEZ HERNANDEZ	Semilla
4024	11	02098721848	MARIA CAMILA PEDRAZA CASTILLO	Semilla
4024	12	01063496533	JAQUELINE VILLAMIZAR OVALLE	Profesional
4024	13	02098768300	DIANA KATHERIN SARAVIA DAZA	Semilla
4024	15	02102042282	MARIA EVELINA BAEZ	Semilla
4024	18	01063525470	CLAUDIA PATRICIA FIGUEREDO PARRA	Semilla
4024	19	02095791652	JENNIFER RAMIREZ AZA	Emprendedora
4024	20	01063351520	MARIA TERESA MENDOZA LENIS	Ejecutiva
4024	21	01063357440	LIBIA ESTER ROMAN FLORES	Profesional
4024	23	01063315234	LUZ MIREYA JAIMES MORENO	Semilla
4024	24	02098621595	MARYLUZ SANCHEZ HERNANDEZ	Emprendedora
4024	25	01020469742	ANA LUCIA PEDRAZA CASTILLO	Profesional
4024	26	01030210472	NURY CECILIA FAJARDO TORRES	Emprendedora
4024	35	01063348997	MARTHA GUALDRON DELGADO	Profesional
4024	39	02097306552	DECXY TATIANA QUIROGA PADILLA	Semilla

### 3.1.1 Caracterización de las empresarias de la zona 4024 Avon Floridablanca Piedecuesta y Los santos.

El nivel de preparación académica de las empresarias independientes Avon es muy variado, debido a que la empresa no hace una exigencia estricta en este sentido, sin embargo, en estos

grupos de empresarias existe un gran potencial de conocimientos y habilidades a nivel individual que puede ser gestionado, almacenado y compartido tanto a nivel individual como colectivo en la zona 4024 cuando sea necesario. Esta canalización de conocimiento es fundamental para la zona por muchas razones:

Ante el retiro de las empresarias se está perdiendo ese conocimiento que pudo ser sistematizado y aprovechado por el equipo. No todas las empresarias de la zona tienen las mismas destrezas de visión, comprensión, análisis, comunicación, habilidad para optimizar sus fortalezas por su cuenta, liderazgo, retención, capacidad de cambio; por lo que tendrían a disposición más oportunidades de capacitación y asesoramiento. tan indispensable actualmente en la zona 4024, para transmitir confianza, seguridad y ofrecer un mejor servicio a las representantes de su unidad correspondiente. Algunas empresarias son muy reservadas de compartir sus destrezas y experiencias de éxito con sus compañeras de equipo; así que se mejora el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo.

### ***3.1.2 Cálculo de la muestra***

El estudio para las empresarias se aplicó a la totalidad de la población (24) y una muestra representativa de las representantes de la zona mediante la técnica de muestreo estratificado por proporciones. La población de representantes es de 1680 y se realiza un muestreo estratificado por proporciones para lograr una muestra representativa para la aplicación de la encuesta. Las representantes se encuentran distribuidas en las unidades de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Población representantes por unidad.*

UNIDAD	# REPRESENTANTES	% PARTICIPACIÓN
1	76	4,52%
2	27	1,61%
3	109	6,49%
4	79	4,70%
5	52	3,10%
6	32	1,90%
7	124	7,38%
8	60	3,57%
9	106	6,31%
10	23	1,37%
11	72	4,29%
12	119	7,08%
13	22	1,31%
15	48	2,86%
18	34	2,02%
19	60	3,57%
20	126	7,50%
21	98	5,83%
23	47	2,80%
24	51	3,04%
25	143	8,51%
26	52	3,10%
35	94	5,60%
39	26	1,55%

La muestra está conformada por representantes activas e inactivas que pertenecen a las diferentes unidades que conforman el equipo de ventas de la zona 4024 AVON y queda representada de la siguiente manera: Para la determinación de la muestra aplicable a la encuesta se tuvo en cuenta que se trata de una población finita, donde el cálculo del tamaño de la muestra contará con el método estratificado por proporciones que será útil para el estudio y se efectúa de la siguiente manera:

$$n = \frac{S^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

N = Total de la población

Z= 1.65 (si la seguridad es del 90%)

$\varepsilon$  = error, en este caso 10%.

S= Varianza. (Dispersión)

Se establece un nivel confianza del 90%, un margen de error deseado del 10% y una dispersión

S=0.5re

$$n = \frac{0,25}{\frac{0,01}{2,7225} + \frac{0,25}{1680}} = 65$$

Esta metodología nos permite obtener un 90% de confiabilidad en la muestra de la población, utilizando un tamaño de 65 encuestas.

La muestra en general es de 65 personas y se proporciona de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Muestra de representantes por unidad.*

UNIDAD	# REPRESENTANTES	PROPORCIÓN	# REPRESENTANTES A ENCUESTAR
1	76	( 65 / 1.680 ) =	3



2	27	( 65 / 1.680 ) =	1
3	109	( 65 / 1.680 ) =	4
4	79	( 65 / 1.680 ) =	3
5	52	( 65 / 1.680 ) =	2
6	32	( 65 / 1.680 ) =	1
7	124	( 65 / 1.680 ) =	5
8	60	( 65 / 1.680 ) =	2
9	106	( 65 / 1.680 ) =	4
10	23	( 65 / 1.680 ) =	1
11	72	( 65 / 1.680 ) =	3
12	119	( 65 / 1.680 ) =	5
13	22	( 65 / 1.680 ) =	1
15	48	( 65 / 1.680 ) =	2
18	34	( 65 / 1.680 ) =	1
19	60	( 65 / 1.680 ) =	2
20	126	( 65 / 1.680 ) =	5
21	98	( 65 / 1.680 ) =	4
23	47	( 65 / 1.680 ) =	2
24	51	( 65 / 1.680 ) =	2
25	143	( 65 / 1.680 ) =	6
26	52	( 65 / 1.680 ) =	2
35	94	( 65 / 1.680 ) =	4
39	26	( 65 / 1.680 ) =	1

### 3.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Se presentan a continuación los instrumentos utilizados para la recolección de los datos:

#### 3.2.1 La observación

Se concentra en cómo las personas objeto de investigación reaccionan o se comportan y de esta manera, se prioriza el acercamiento y captación directa de las dinámicas y las prácticas sociales en los contextos naturales en que se desarrollan obteniendo así, información de primera mano en temas de gestión del conocimiento y creación de conocimiento. Según Sampieri en su

libro Metodología de la Investigación identifica como principales elementos para la observación: Ambiente físico (entorno), Ambiente social y humano, Actividades (acciones) individuales y colectivas, Artefactos que utilizan, Hechos relevantes y Retratos humanos.

### **3.2.2 La Entrevista**

El Diagnostico del proceso de adquisición y transferencia del conocimiento se realiza al equipo de líderes comerciales, y una muestra de representantes, mediante la aplicación de un instrumento que permita reflejar la caracterización de los factores determinantes.

Consiste en una conversación extendida donde el intercambio de la información permite la recopilación de datos, con los cuales se construyen los significados del objeto de investigación basados en las experiencias. Para Álvarez-Gayou (2005) la entrevista busca obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado. Delimita los siguientes elementos para la comprensión de la entrevista cualitativa: Mundo de la vida, Significado, cualidad, descripción, especificad, ingenuidad prospectiva, Focalización, ambigüedad, cambio, sensibilidad, situación interpersonal, experiencia positiva. Para la investigación, se utilizó una entrevista a profundidad con las representantes y empresarias, de esta manera, se logró definir e identificar cómo las empresarias realizan el trabajo diario, cómo gestionan el conocimiento y como lo perciben las representantes (ver anexo B).

### **3.2.3 La encuesta**

Una encuesta es un método de investigación que se utiliza para recopilar datos de un grupo predefinido de encuestados para obtener información y conocimientos sobre varios temas de interés. Pueden tener múltiples propósitos y los investigadores pueden realizarlos de muchas

maneras dependiendo de la metodología elegida y el objetivo del estudio. Los datos generalmente se obtienen mediante el uso de procedimientos estandarizados para garantizar que cada encuestado pueda responder las preguntas en igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que podrían influir en el resultado de la investigación o el estudio. El proceso implica pedir información a las personas a través de un cuestionario, que puede estar en línea dadas las nuevas condiciones Covid-19. Sin embargo, con la llegada de las nuevas tecnologías, es común distribuir las encuestas a través de medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URL.

#### ***3.2.4 Revisión Documental***

Para la revisión documental, se buscó identificar los lineamientos establecidos para cada uno de los procesos de las campañas, así mismo, sirvió como instrumento para delimitar con mayor precisión el modelo de gestión del conocimiento a nivel de capital estructural. Latorre, Rincón y Arnal (2003, pág. 58), precisa la revisión documental como un proceso dinámico que consiste esencialmente en recoger, clasificar, recuperar y distribuir la información.

### **3.3 Procedimientos de Aplicación**

El procedimiento de aplicación de los instrumentos se dio a través de la plataforma Google Forms o formularios de Google donde fueron construidas las encuestas y aplicadas a través de un vínculo web enviado a los participantes mediante correo electrónico o al Whatsapp. La selección de las participantes contó con un procedimiento en la herramienta Excel donde se incluyeron los grupos y las representantes realizando una generación de números aleatorios con la fórmula apropiada de tal manera que el proceso fuera acorde a la técnica escogida.

### **3.4 Análisis de Datos**

El análisis de datos se realizó en la herramienta ofimática Excel, donde se lograron identificar las tendencias a partir de los cálculos de las medidas de tendencia central y graficar dichos resultados.

## **4. Capítulo IV. Resultados**

Una vez aplicados los instrumentos, se realizó un informe a partir de los hallazgos relacionando detalles sobre la gestión del conocimiento de AVON en la zona 4024 desde la mirada de las representantes y desde la mirada de las empresarias, así como el resultado de las entrevistas realizadas a algunas empresarias y representantes con el propósito de reforzar los hallazgos. La idea consistió en reconocer el capital intelectual y los procesos que se dan como resultado interacciones mentales que forman un conjunto de objetos intangibles que pueden ser utilizados en la actividad, abarcando las competencias del capital humano y el valor relativo a sus relaciones o capital relacional.

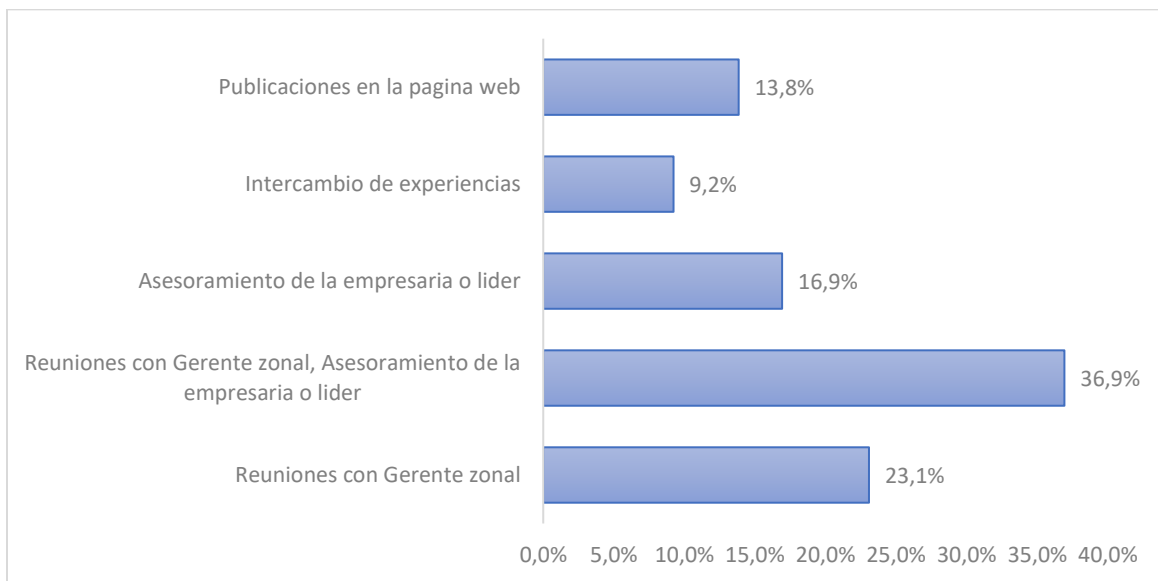
### **4.1 Diagnóstico del proceso de adquisición y transferencia del conocimiento**

Posterior a la recolección de información necesaria para realizar el diagnóstico, éste se divide en dos partes fundamentales, a saber, el reconocimiento de las características sobre el conocimiento de las representantes y el reconocimiento de características sobre el conocimiento de las empresarias a partir de los resultados de las encuestas y de las entrevistas, así como las relaciones indirectas que no se expresan claramente, buscando reconocer el conocimiento explícito para lograr articularlo, codificarlo, verbalizarlo y transmitirlo a través de un modelo de gestión de conocimiento. A continuación, se presenta el diagnóstico sobre las representantes:

### 4.1.1 Resultados representantes

**Figura 6**

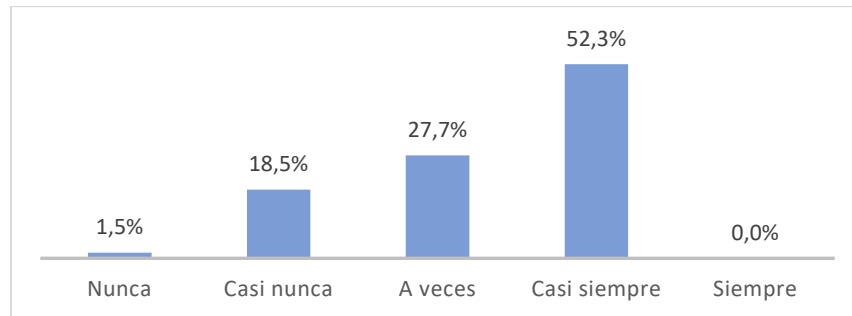
*Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento para el desarrollo de su labor como representante comercial*



Ante la pregunta sobre las vías por las que se adquiere el conocimiento para el desarrollo de la labor como representante comercial, las encuestadas indicaron en un 36,9% que lo hacen mediante las reuniones con el gerente zonal y el asesoramiento de la empresaria seguido de las reuniones con la gerente zonal con un 23,1%. El 16,9% indicó que lo hace mediante el asesoramiento de la empresaria o líder y el 13,8% indicó que lo hacen a través de las publicaciones en la página web. Sólo el 9,2% afirmó que adquieren el conocimiento a través del intercambio de experiencias. Lo anterior permite reconocer que la adquisición del conocimiento se da en múltiples formas y no existe un canal específico que determine la calidad y la cantidad del mismo, algo que se espera sea lo ideal para un equipo de trabajo basado en ventas.

**Figura 7**

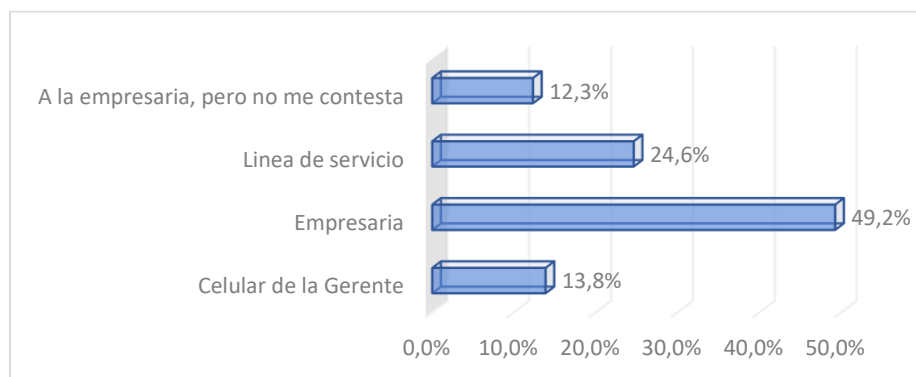
*¿Considera que Avon tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente la labor comercial?*



En relación a la pregunta sobre si considera que Avon tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente la labor comercial, las representantes indicaron en un claro 52,3% que casi siempre se tiene identificado dicho conocimiento mientras que el 27,7% indicó que a veces, el 18,5% casi nunca y sólo el 1,5% afirmó que nunca lo identifican. Esto permite inferir que la empresa sí cuenta con una identificación de los conocimientos necesarios para desempeñar la función comercial pudiendo ser mejor.

**Figura 8**

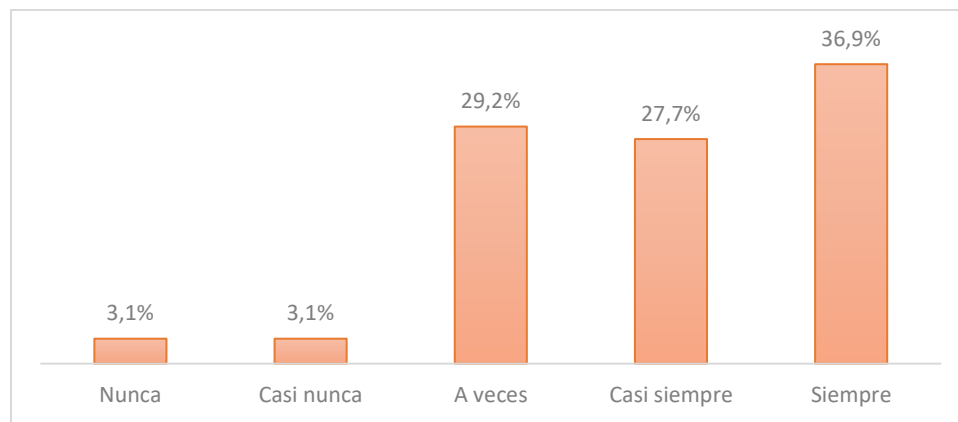
*Si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso le pregunto a:*



Cuando se les preguntó sobre cuando tienen dudas para realizar las actividades en el proceso a quién preguntan, las representantes indicaron en un 49,2 % que se dirigen a la empresaria; el 24,6% afirmó que lo hacen a través de la línea de servicio; el 13,8% indicó que llama a la gerente y el 12,3% se comunican con la empresaria, pero no reciben respuesta oportuna. Esta respuesta permite reconocer la ausencia de un mecanismo de gestión de conocimiento regular dado que éste se alberga en las empresarias, lo que significa que ante cualquier imprevisto este conocimiento queda fuera del alcance de quienes lo requieren.

**Figura 9**

*Mi líder o empresaria atiende mis necesidades de conocimiento para la realización de mi labor comercial de manera exitosa*



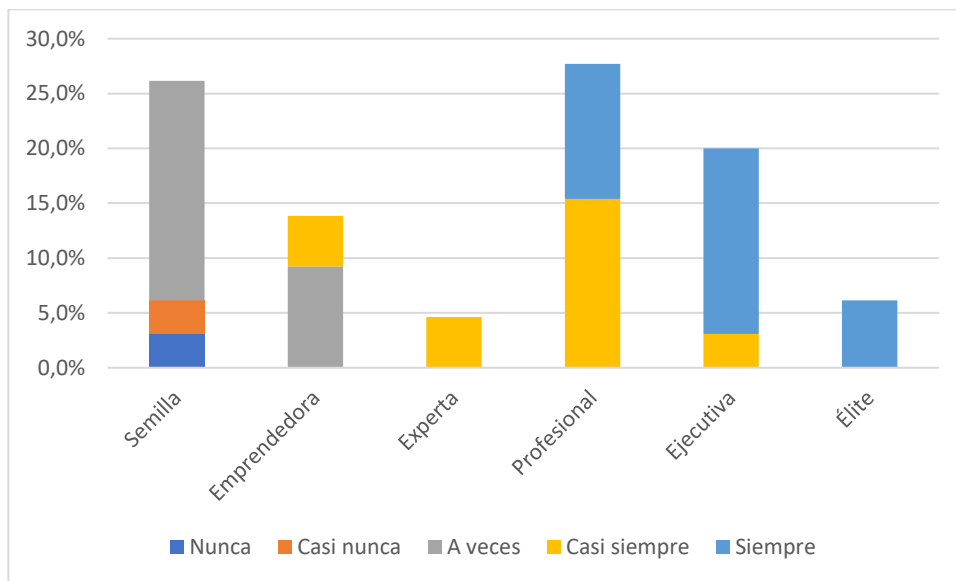
Ante la pregunta mi líder o empresaria atiende mis necesidades de conocimiento para la realización de mi labor comercial de manera exitosa, se reconoce que la gran mayoría de las encuestadas afirman que sí ya que más del 56% lo indicó así. Sólo el 29,2% que no es poco, indicó que lo hacen a veces y un preocupantes 6,2% que poco o nada. De lo anterior, se puede desprender que, ante las múltiples ocupaciones de las líderes, puede darse el escenario donde las representantes



necesiten información relevante en un momento determinado y que la líder no esté disponible lo que significa que deben existir canales alternos para la transmisión del conocimiento.

**Figura 10**

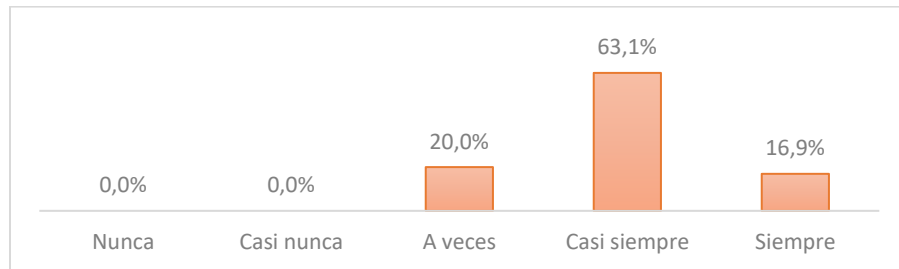
*Relación entre el nivel de las empresarias y su atención ante las necesidades de las representantes*



Se evidencia claramente que aquellas empresarias que tienen un nivel bajo como lo es semilla y emprendedora presentan las respuestas únicas respuestas de nunca y casi nunca, así como la mayoría de las respuestas de a veces. Mientras que las de mejor nivel, como las profesionales, ejecutivas y élite cuentan con las respuestas de casi siempre y siempre. Esto indica que el nivel de las empresarias sí influye en la atención ante las necesidades de información que las representantes necesitan lo cual debe ser lineal y no depender del nivel.

**Figura 11**

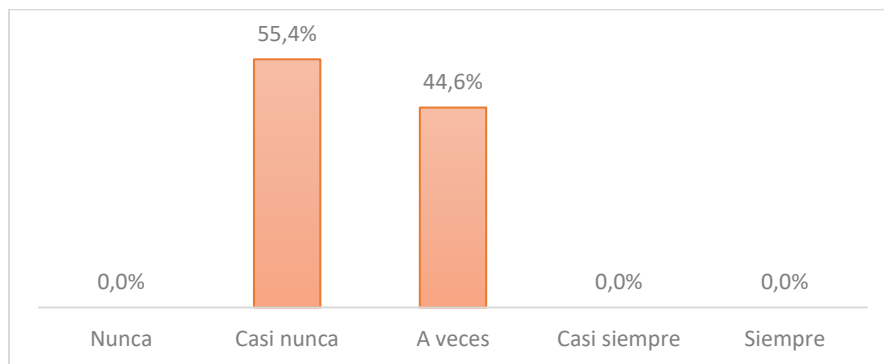
*¿Considera que AVON facilita el conocimiento necesario para mejorar mi actividad comercial?*



Cuando se les preguntó sobre si consideran que AVON facilita el conocimiento necesario para mejorar la actividad comercial, las empresarias encuestadas indicaron en un 63,1% casi siempre, seguido de un 20% a veces y el 17% indicó que siempre. Lo anterior da fe de que AVON facilita el conocimiento necesario casi todas las veces, algo que es importante, dado que uno de los escenarios consiste en reconocer si existe o no ese conocimiento, lo cual para este caso es positivo.

**Figura 12**

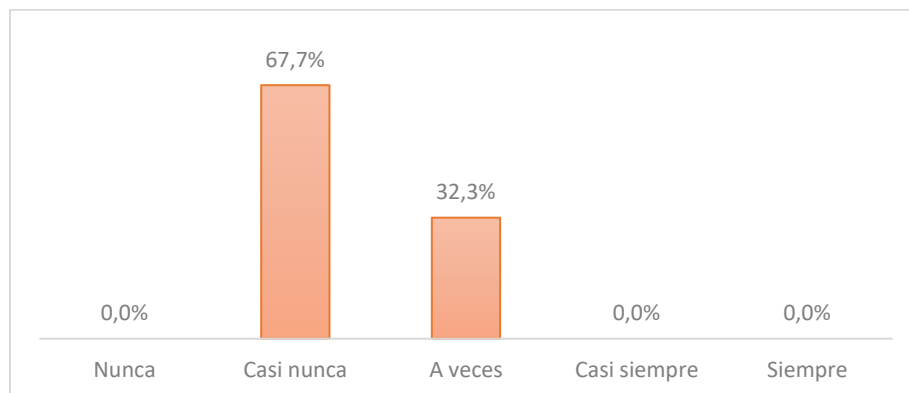
*¿Considera que en Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las representantes y agregarlas a la empresa como conocimiento?*



Con relación a la pregunta sobre si consideran las representantes que en Avon existen procedimientos para recoger las propuestas y agregarlas a la empresa como conocimiento, se evidenció que esto casi no ocurre, dado que el 55,4% indicó que casi nunca ocurre y el 44,6% afirmó que a veces ocurre. Algo que se puede destacar en un equipo de ventas es la retroalimentación que debe existir y que esa información pueda ser recolectada y codificada para enriquecer el proceso comercial, algo que no se evidencia claramente en este equipo.

**Figura 13**

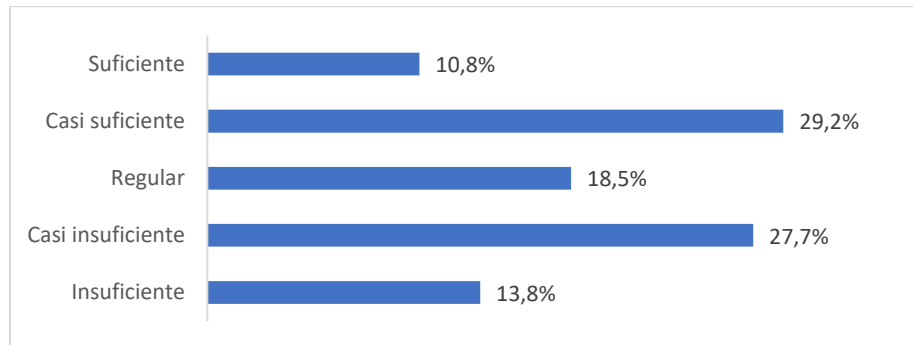
*¿Avon dispone de mecanismos para compartir y consultar las mejores prácticas comerciales?*



Sobre la pregunta si Avon dispone de mecanismos para compartir y consultar las mejores prácticas comerciales, las representantes indicaron en un categórico 67,7% casi nunca y el restante 32,3% a veces, dando una respuesta regular sobre la oferta de mecanismos para compartir o consultar prácticas comerciales, lo que deja un interrogante sobre la forma en cómo se dan estos procesos de transmisión de conocimiento sobre buenas prácticas entre los equipos de venta.

**Figura 14**

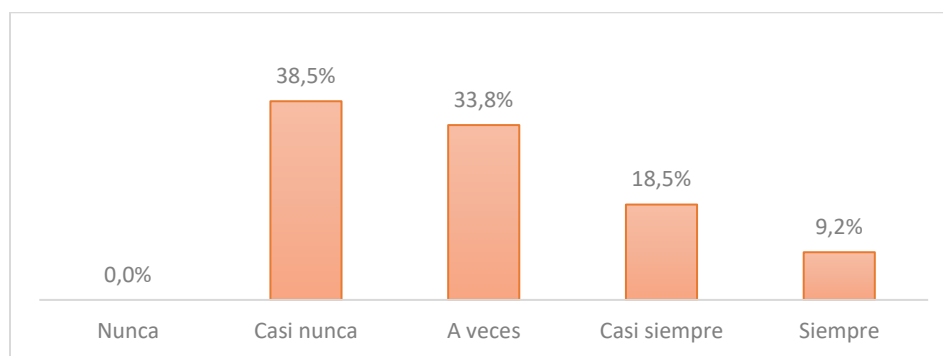
*Califique la instrucción y guía que la empresaria o líder le brinda para lograr sus objetivos comerciales*



Cuando se les pidió calificar la instrucción y guía que la empresaria o líder le brinda para lograr sus objetivos comerciales, las representantes indicaron en un 29,2% que es casi suficiente, el 27,7% casi insuficiente, el 18,5% indicó que regular, el 13,8% insuficiente y el 10,8% suficiente. Lo anterior permite entender la realidad sobre la instrucción y guía la cual según las respuestas es muy variada, aunque debería ser óptima, tratándose de un equipo comercial.

**Figura 15**

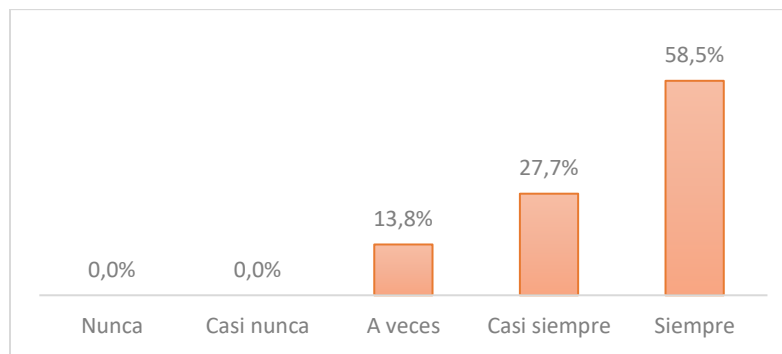
*¿Considera que en Avon se ofrecen oportunidades para mejorar habilidades y conocimientos de las representantes comerciales?*



Al preguntarles a las representantes sobre si considera que en Avon se ofrecen oportunidades para mejorar habilidades y conocimientos, el 38,5% indicó que casi nunca; el 33,8% afirmó que a veces, mientras que el 18,5% indicó que casi siempre y sólo el 9,2% afirmó que siempre. Esto significa que las capacitaciones se están siendo insuficientes o no está llegando el mensaje correctamente ante habilidades y conocimientos que las representantes deben tener.

**Figura 16**

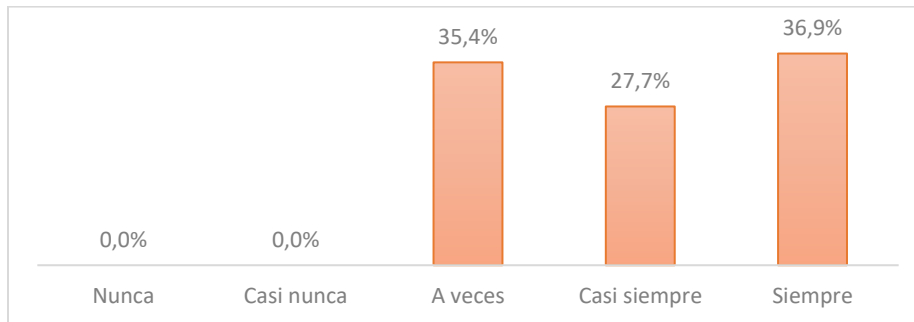
*¿Busca regularmente información con su líder o empresaria?*



Ante la pregunta sobre si busca regularmente información con su líder o empresaria, el 58,5% indicó que lo hace siempre, el 27,7% casi siempre y el 13,8% a veces, definiendo que el mecanismo utilizado por las representantes cuando necesitan información corresponde a indagar a la líder o empresaria.

**Figura 17**

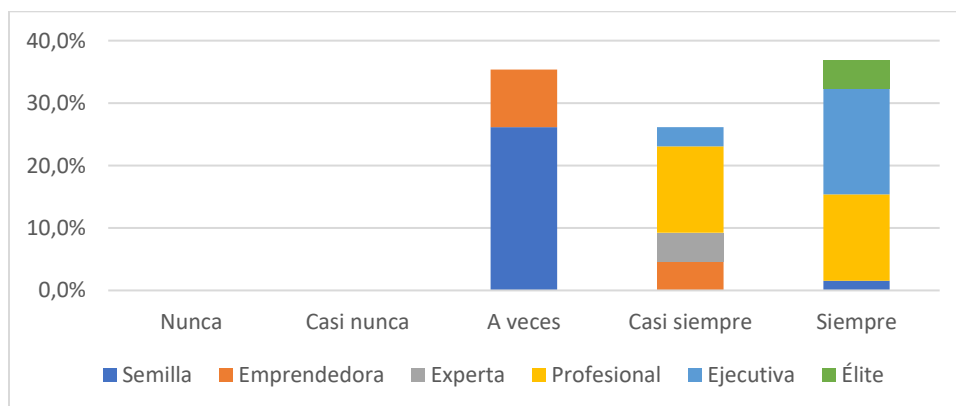
*¿Las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere?*



Con relación a la pregunta sobre si las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere, se encontró un 36,9% que indicó que siempre, seguido de un 35,4% donde a veces encuentran información por parte de la líder y el 27,7% indicó que casi siempre ocurre. Lo anterior reafirma que el canal de transmisión de conocimiento entre los equipos de trabajo pasa por el líder y que éste a su vez logra satisfacer las necesidades de información para su equipo, sin embargo, se reconoce que algo falta dado ese porcentaje significativo de a veces.

**Figura 18**

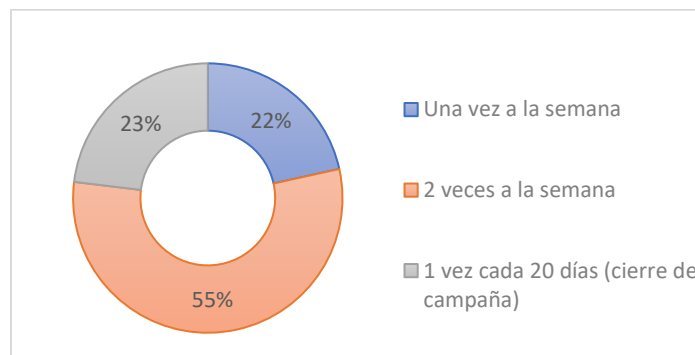
*Comparativa entre las respuestas sobre si las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere y el nivel de las empresarias*



Al complementar la pregunta anterior realizando una comparativa frente al nivel de las empresarias, se evidencia que los niveles superiores como élite, ejecutiva y profesional cuentan con respuestas de siempre y casi siempre, y los niveles bajos como semilla y emprendedora, se reparten los a veces, algo que refuerza la tendencia de que el nivel de las empresarias influye en la calidad, cantidad y frecuencia de información que requieren las empresarias.

### Figura 19

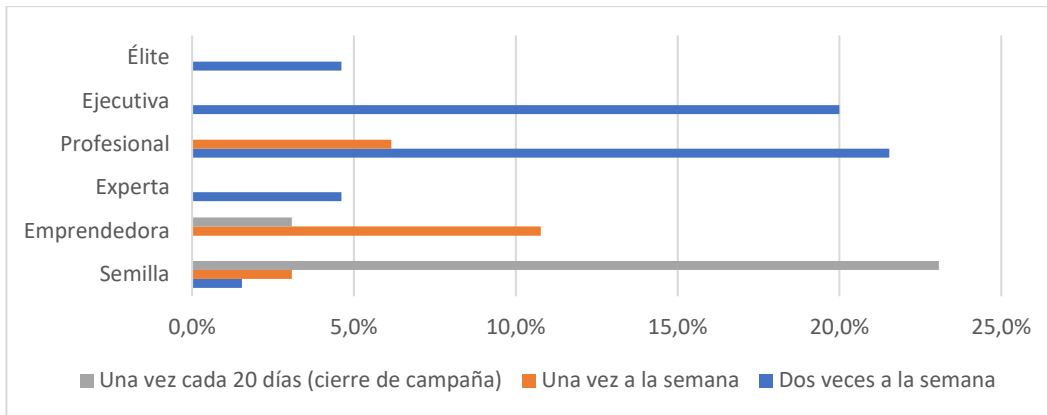
*¿Cada cuanto su líder o empresaria la asesora y solicita información sobre su labor y experiencia como representante durante la campaña?*



Sobre la pregunta Cada cuanto su líder o empresaria la asesora y solicita información sobre su labor y experiencia como representante durante la campaña, se evidenció que se realiza en un 55% dos veces a la semana, 23% una vez cada 20 días (cierre de campaña) y el 22% restante una vez a la semana, lo que significa que la retroalimentación que se realiza por parte de las empresarias tiene un comportamiento variado.

**Figura 20**

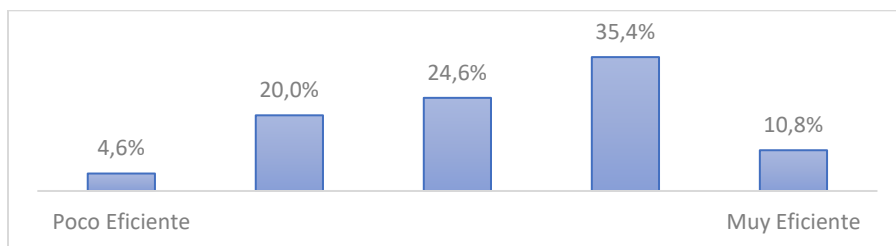
*Comparativa nivel de las empresarias y frecuencia de solicitud de información sobre la labor y experiencia como representante*



La anterior comparativa sirve de refuerzo a las respuestas de la pregunta anterior, evidenciando que los niveles élite y ejecutiva realizan solicitudes y seguimientos con más frecuencia con relación a las empresarias cuyo nivel es bajo como las emprendedoras y las semilla que lo hacen en su mayoría una vez cada 20 días, es decir, al cierre de campañas.

**Figura 21**

*Evalúe la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial*

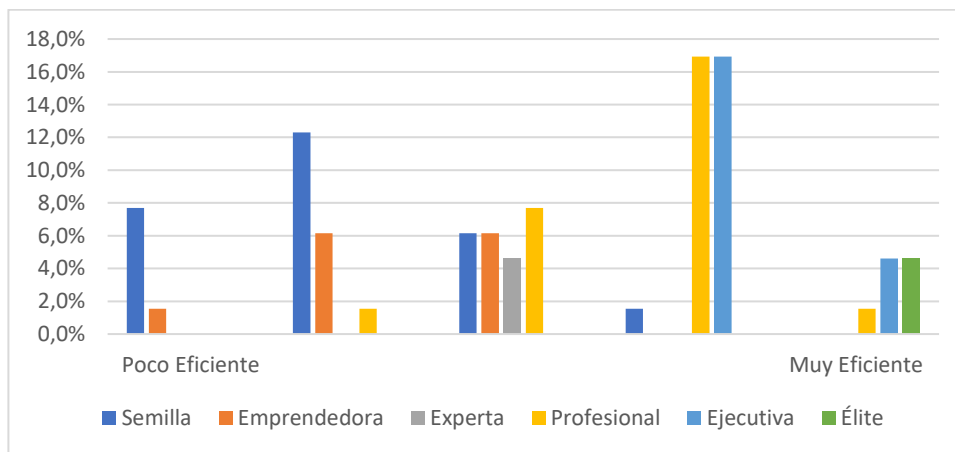




Cuando se les pidió evaluar la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial, se logró evidenciar que, el 35,4% indicó que es eficiente, el 44,6% no tan eficiente, seguido del 4,6% poco eficiente, lo que permite reconocer que ante las dudas o solicitudes hechas a las empresarias existe una coherente cantidad de información, que en algunos casos es insuficiente.

**Figura 22**

*Comparativo del nivel de las empresarias versus la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial*

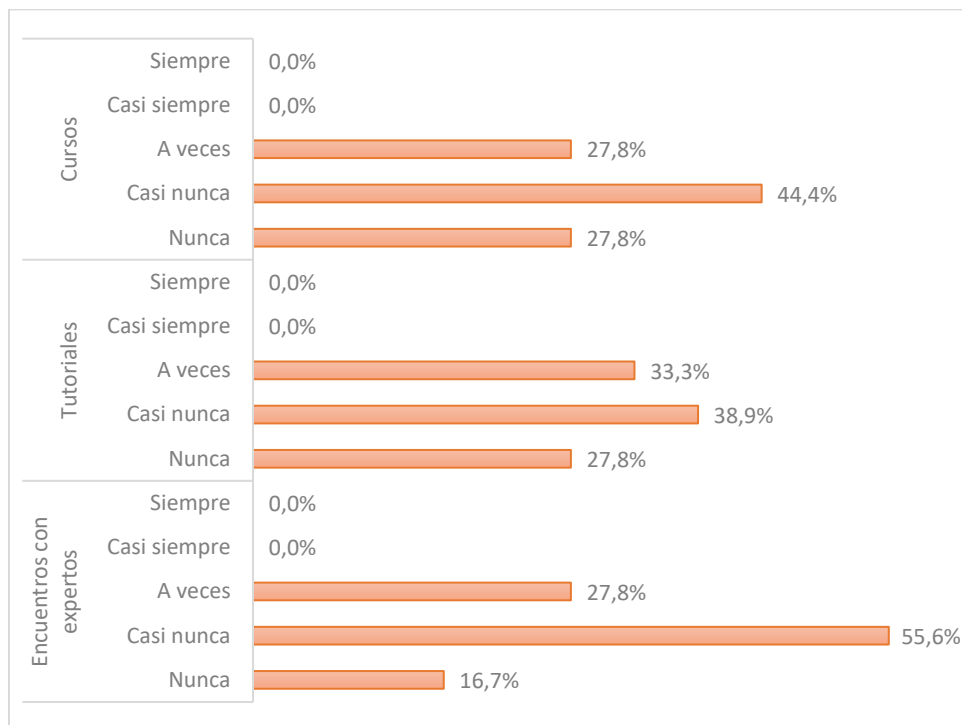


De acuerdo al gráfico anterior, donde se realiza el comparativo entre el nivel de las empresarias y la cantidad de información que reciben a los requerimientos como representante comercial, se evidencia que es eficiente para los niveles altos y poco eficiente para los niveles bajos, lo que significa que el nivel de la empresaria es relevante a la hora de hablar de cantidad e información que les es transmitida, lo que podría solucionarse mediante la implementación de una herramienta tecnológica que permita a las empresarias apoyarse y a las representantes poder adquirir de allí lo que les falta.

### 4.1.2 Resultados Empresarias

**Figura 23**

¿Considera usted que Avon en el año brinda capacitaciones para el desarrollo de nuevas estrategias y habilidades necesarias para los procesos comerciales?

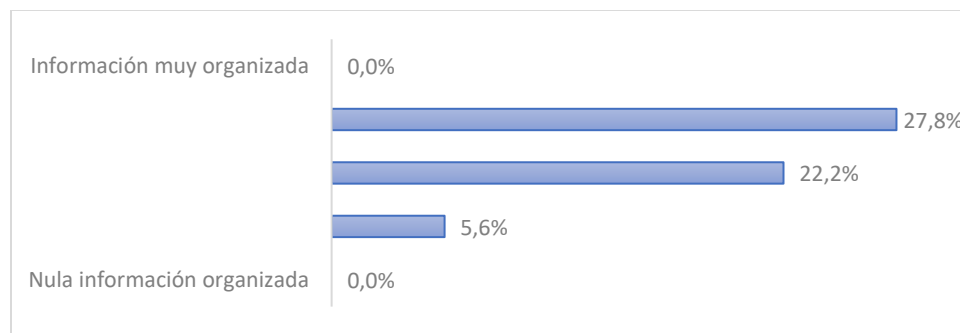


Ante la pregunta sobre si considera que Avon en el año brinda capacitaciones para el desarrollo de nuevas estrategias y habilidades necesarias para los procesos comerciales, las empresarias respondieron que la empresa brinda capacitaciones casi nunca y nunca a través de cursos con un 72,2%, por el lado de los encuentros con expertos se encontró un casi nunca y a veces con un 72,2%, y la herramienta que menos se usa para las capacitaciones corresponde a los tutoriales con un 66,7%. Esto indica que, de acuerdo a las estrategias de comunicación y

capacitación, los cursos y las los encuentros con expertos se han convertido en las herramientas que se usan regularmente en este tipo de negocio.

**Figura 24**

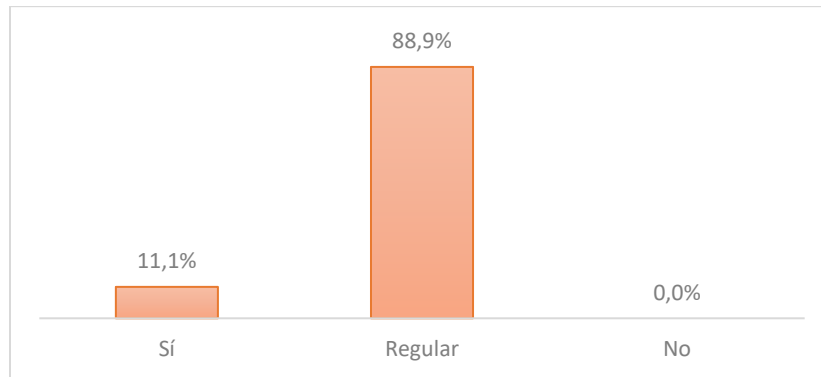
*¿Considera usted que Avon brinda en estas capacitaciones información de manera clara y organizada?*



Sobre la pregunta si considera la líder que Avon brinda en estas capacitaciones información de manera clara y organizada, las respuestas estuvieron divididas dado que un 27,8% se acerca a una información muy organizada mientras que el 22,2% se acercó a una información regular y sólo el 5,6% hacia una organización nula. Lo anterior permite reconocer que existen vacíos que pueden ser mejorados a la hora de presentar la información e las capacitaciones quizá teniendo en cuenta el contexto, la cultura y costumbres de las empresarias.

**Figura 25**

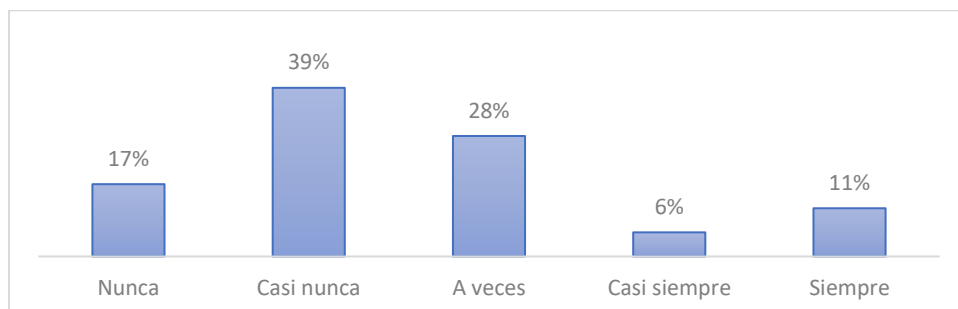
*¿Considera que la información transmitida en las capacitaciones, es útil en su labor como empresaria?*



Con respecto a la pregunta si consideran las empresarias que la información transmitida en las capacitaciones es útil para la labor como empresaria, se encontró que el 88,9% consideran regular dicha información y sólo el 11,1% afirmó que es útil. Esto permite reafirmar que el conocimiento no es de valor en la empresa AVON y que se reconoce que las empresarias no lo adquieren con facilidad.

**Figura 26**

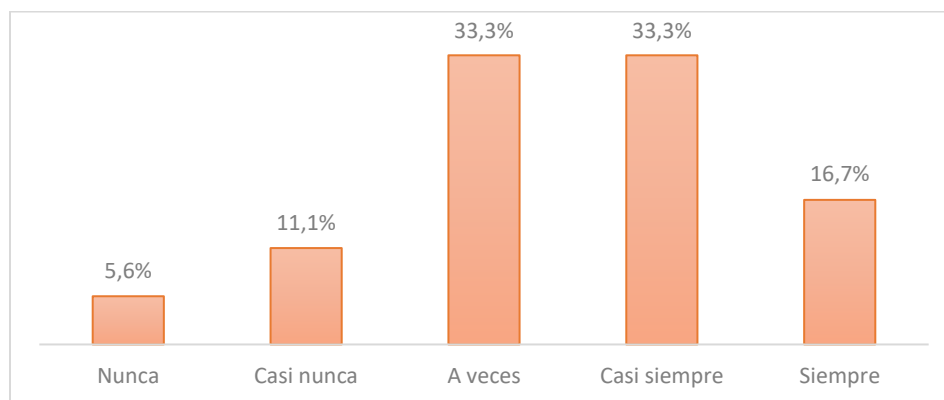
*¿Considera que Avon, tiene en cuenta sus sugerencias, opiniones y percepciones para el mejoramiento de los procesos?*



Cuando se les preguntó sobre si considera que Avon, tiene en cuenta las sugerencias, opiniones y percepciones de las empresarias para el mejoramiento de los procesos, se encontró un 39% con respuesta de casi nunca y un 28% de a veces; el 17% afirmó que nunca y el 11% siempre. Sólo el 6% indicó que casi siempre. Esto determina que la empresa no está considerando siempre las opiniones de las empresarias en su proceso de mejora continua lo que puede significar un estancamiento del proceso comercial de la empresa. Para ello, es posible gestionar propiamente mecanismos alternos que permitan que las falencias de la alta dirección no afecten a las representantes quienes están al mando de las empresarias.

**Figura 27**

*¿Considera que Avon tiene en cuenta las estrategias de éxito de las empresas competidoras para el mejoramiento de sus procesos y propuestas comerciales?*

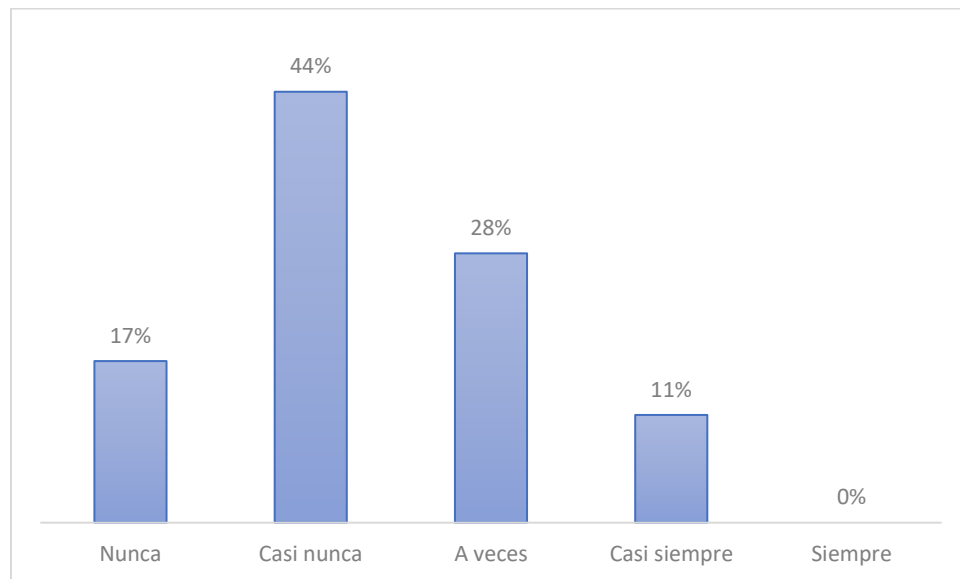


Ante la pregunta si las empresarias consideran que Avon tiene en cuenta las estrategias de éxito de las empresas competidoras para el mejoramiento de sus procesos y propuestas comerciales, un 33,3% indicó que a veces, igual proporción para casi siempre, dejando un dividido 16,7% para siempre y los nunca. Esto indica que la empresa no siempre tiene en cuenta las

estrategias de éxito de las empresas competidoras, lo que permite inferir que las características de funcionamiento de la empresa pueden ser únicas por tanto no aplica un intento de Benchmarking para estos procesos.

### Figura 28

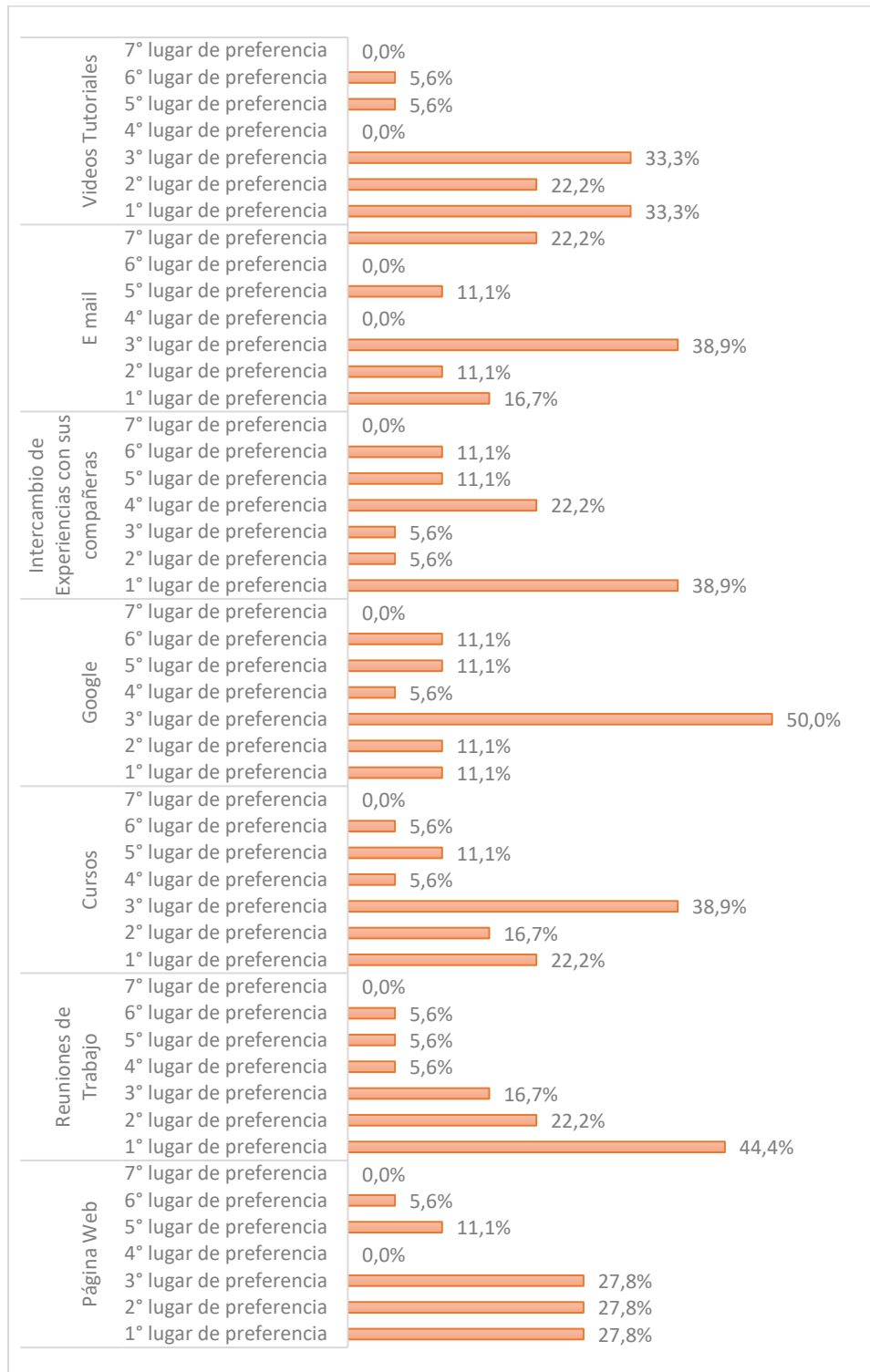
*¿Considera que Avon ha realizado planes de mejoramiento, correcciones y ajustes de acuerdo a las experiencias tenidas en campo con representantes y líderes?*



Cuando se les preguntó sobre si consideran que Avon ha realizado planes de mejoramiento, correcciones y ajustes de acuerdo a las experiencias tenidas en campo con representantes y líderes, una proporción significativa indicó que se casi nunca con un 44%, sin embargo, el 28% afirmó que a veces se dan estos planes a partir de las experiencias.

**Figura 29**

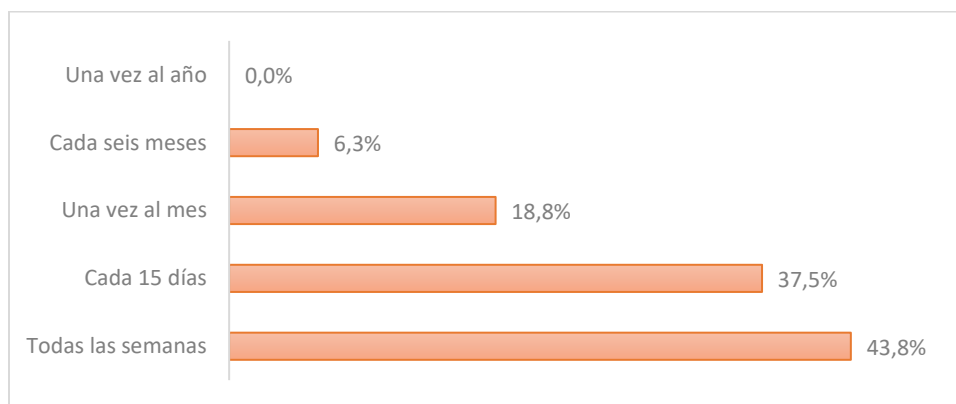
*Marque las formas por las cuales usted adquiere el conocimiento necesario*



Con relación a las opciones por las cuales las empresarias adquieren el conocimiento necesario para el desempeño de su labor comercial, la forma o manera que más porcentaje en el primer y segundo lugar tiene corresponde a las reuniones de trabajo con un 44,4%, seguido del intercambio de experiencias con compañeras con un 39,7%; en tercer lugar, de preferencia, se encuentran la consulta en páginas web con un 27,8%, seguido de la búsqueda los cursos con un 22,2% y los videos tutoriales con un 22,1%. Lo anterior permite definir que las reuniones de trabajo son importantes y que los videos tutoriales sirven de apoyo en esta tarea.

**Figura 30**

*¿Cada cuánto tiempo Avon valida con usted el conocimiento impartido en las capacitaciones, talleres y cursos?*

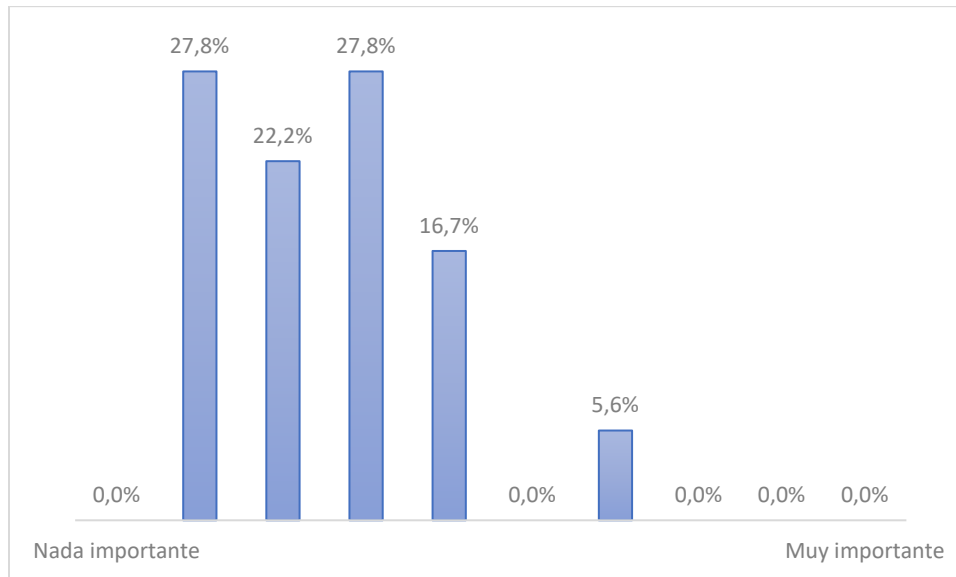


Cuando se les preguntó cada cuánto Avon valida con las empresarias el conocimiento impartido en las capacitaciones, talleres y cursos, el 43,8% indicó que todas las semanas, el 37,5% cada 15 días, el 18,8% una vez al mes y el 6,3% cada seis meses, lo que significa que periódicamente este proceso se realiza, pero sin una periodicidad específica o establecida.



**Figura 31**

*¿Las capacitaciones recibidas en AVON le han permitido mejorar el desempeño de sus procesos comerciales? Califique de 1 a 10 su percepción*



Sobre la pregunta si las capacitaciones recibidas en AVON le han permitido mejorar el desempeño de los procesos comerciales de las empresarias, para lo cual se les pidió calificar de 1 a 10 la percepción. Se encontró que la percepción es media baja, es decir, que la gran mayoría de las empresarias asume como poco importante las capacitaciones recibidas por parte de la empresa en tanto el mejoramiento de su desempeño en los procesos comerciales. Este indicador es regular dado que las empresarias no cuenta con capacitaciones y que las pocas no sirven en cierta medida lo que es una alarma a la hora de que exista una transmisión de conocimiento hacia las representantes.

### Figura 32

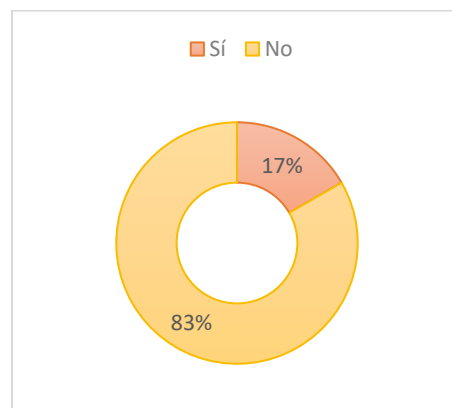
¿En qué temas le gustaría recibir capacitación para mejorar sus resultados comerciales?

- En búsqueda de nuevas representantes
- En nuevos nombramientos
- Abordaje para nuevas representantes virtualmente
- De redes
- En las reuniones
- En la parte digital
- En redes creación de página
- Estrategia de ventas, manejo de objeciones
- Manejo redes sociales
- Maquillaje
- Prospectación
- Que las enseñanzas queden grabadas cuando no se tenga tiempo para la capacitación

Aquí se evidencia las diferentes necesidades en temas para capacitaciones, destacándose la necesidad de que las capacitaciones estén alojadas en la internet o en alguna herramienta para que puedan tener a la mano dicho material y así sea más provechosa la transmisión de contenido.

### Figura 33

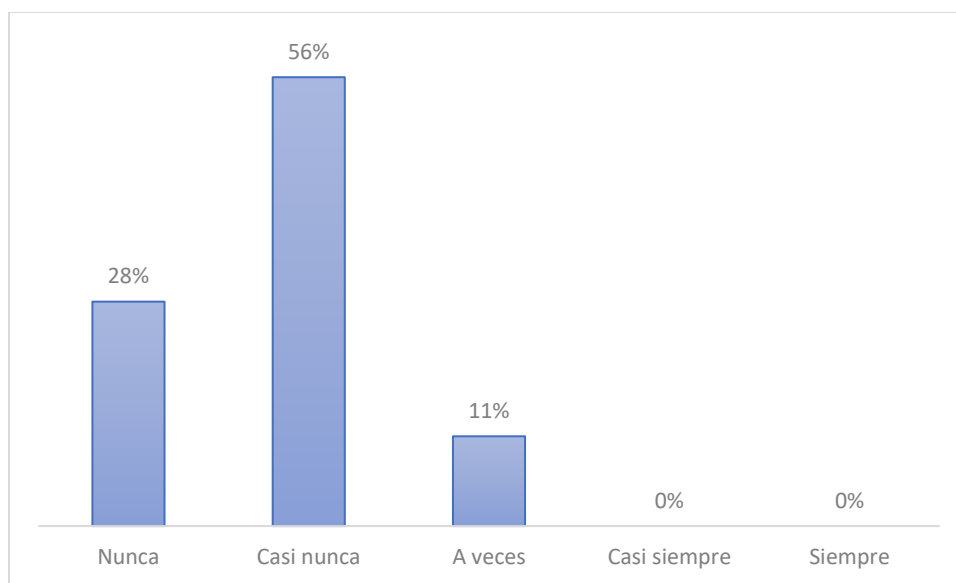
¿Lo que hago para lograr mis metas comerciales es compartido con otras líderes compañeras dentro de la empresa?



Sobre la pregunta lo que hago para lograr mis metas comerciales es compartido con otras líderes compañeras dentro de la empresa, se encontró un determinante 83% negativo lo que significa que el conocimiento no es transmitido entre las empresarias.

**Figura 34**

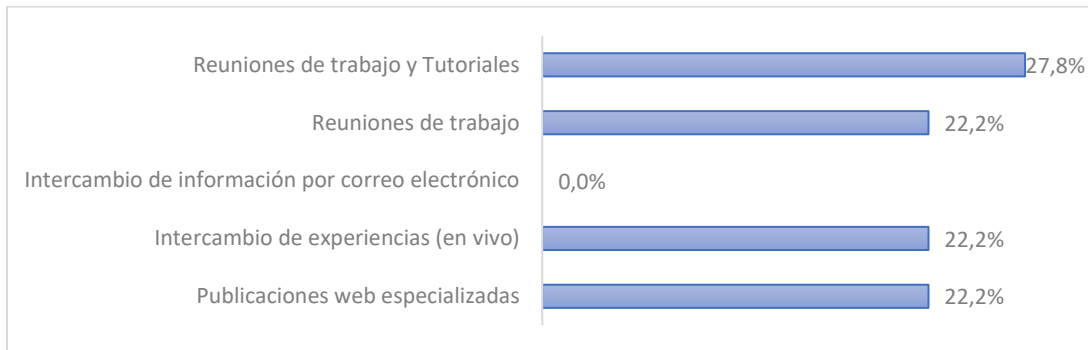
*¿Avon aprovecha el conocimiento de las empresarias para capacitar a otras empresarias?*



Cuando se les preguntó sobre si la empresa Avon aprovecha el conocimiento de las empresarias para capacitar a otras empresarias, según la respuesta de las empresarias es que casi nunca lo hace (56%), a veces ocurre (11%), nunca (28%). Lo anterior permite inferir que la empresa no actualiza los protocolos de capacitación regularmente, reconociendo que existe una leve percepción a que esto ocurre. Ello puede significar una debilidad ante los escenarios cambiantes.

**Figura 35**

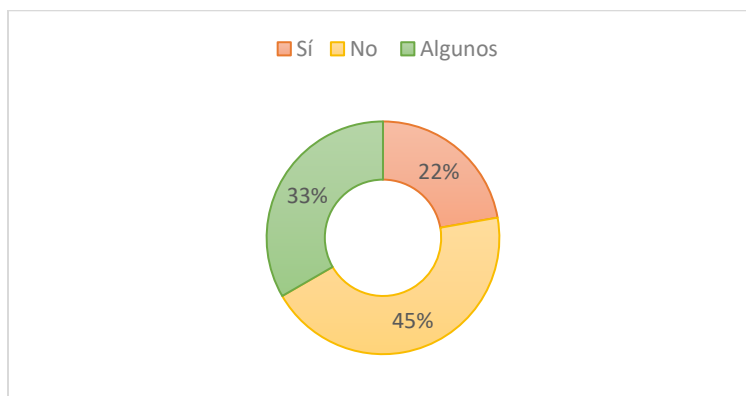
*¿Dónde consulta el conocimiento requerido para entender y operar los procesos comerciales?*



Respecto a la pregunta dónde consulta el conocimiento requerido para entender y operar los procesos comerciales, las empresarias indicaron en un 27,8% que lo hacen mediante reuniones de trabajo y tutoriales; el 22,2% lo hacen en reuniones de trabajo, también el mismo porcentaje en intercambio de experiencias (en vivo) y en publicaciones web especializadas. Ante lo expuesto, es importante reconocer la inexistencia de mecanismos definidos de transmisión de conocimiento para entender y operar los procesos comerciales.

**Figura 36**

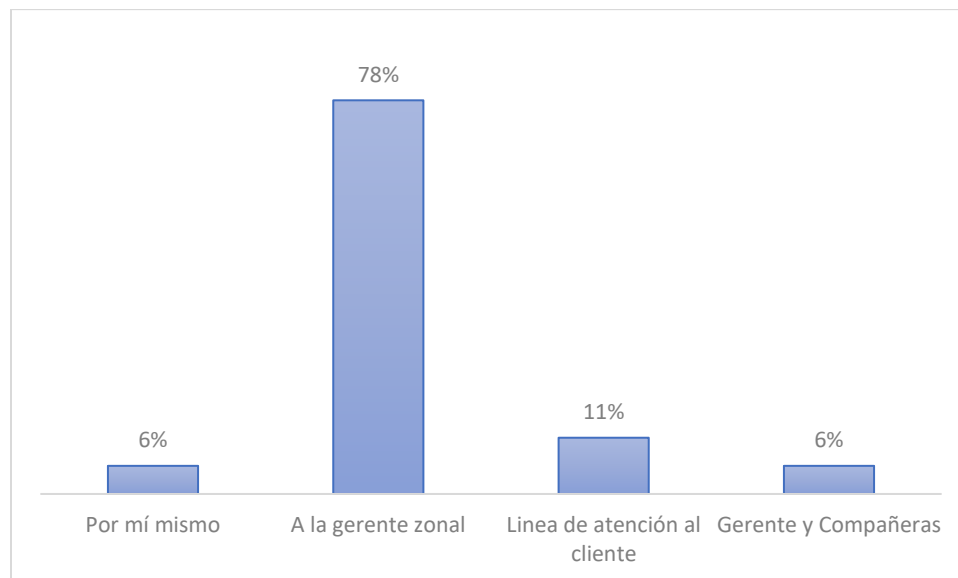
*¿Conoce en AVON los expertos que podrían ayudarle en los diferentes temas comerciales para realizar consultas cuando sea necesario?*



Sobre la pregunta si las empresarias conocen en AVON los expertos que podrían ayudarle en los diferentes temas comerciales para realizar consultas cuando sea necesario, la gran mayoría indicó que no los conocen con un 45%, seguido del algunos con un 33% y el 22% restante indicó que sí los conocen. Esto permite definir que las opciones de soporte para las empresarias son escasas y dispersas, es decir, no existe una correcta gestión de este tema por parte de la empresa.

**Figura 37**

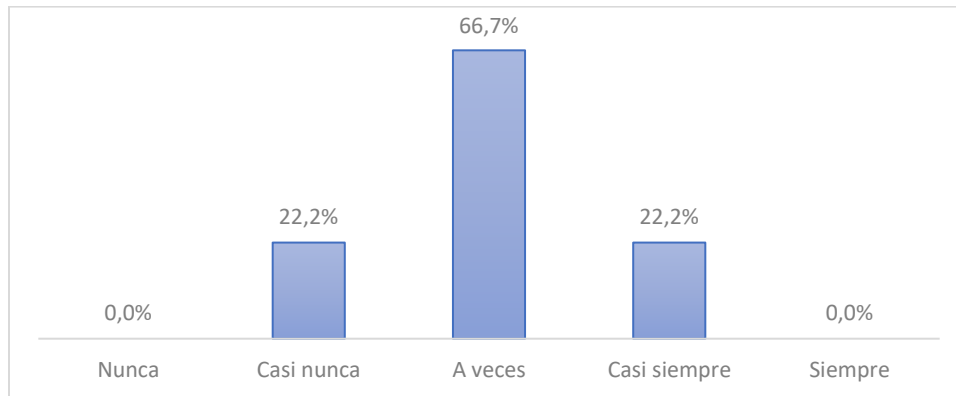
*¿A quién acudo, si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso comercial?*



Cuando se les preguntó sobre a quién acuden si tienen dudas para realizar las actividades del proceso comercial, las empresarias indicaron con un tajante 78% que, a la gerente zonal, seguido de un 11% a la línea de atención al cliente y un 6% por sí misma y la gerente y compañeras con el mismo porcentaje. Esto significa que toda la búsqueda de información que las empresarias necesitan o requieren recae sobre una sola persona, lo cual es contraproducente dadas las múltiples ocupaciones del dicho directivo. Este es un claro ejemplo de lo que no debe suceder entre empresarias y representantes.

**Figura 38**

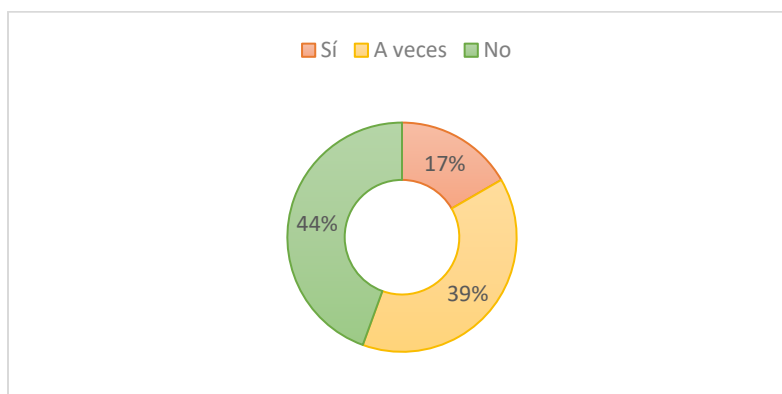
*¿Mi jefe inmediato (gerente zonal) atiende mis necesidades de capacitación?*



Teniendo en cuenta la pregunta mi jefe inmediato (gerente zonal) atiende mis necesidades de capacitación, las empresarias indicaron que casi siempre son atendidas las solicitudes (22,2%) mientras que el 66,7% afirma que a veces son atendidas y el 22,2% indicó que casi nunca son atendidas. Este escenario reafirma lo visto en las anteriores preguntas donde se destaca un proceso con ciertos inconvenientes en tanto fuentes de información y que las empresarias no cuentan con respuestas en todas las ocasiones lo que hace que tengan este comportamiento de respuesta.

**Figura 39**

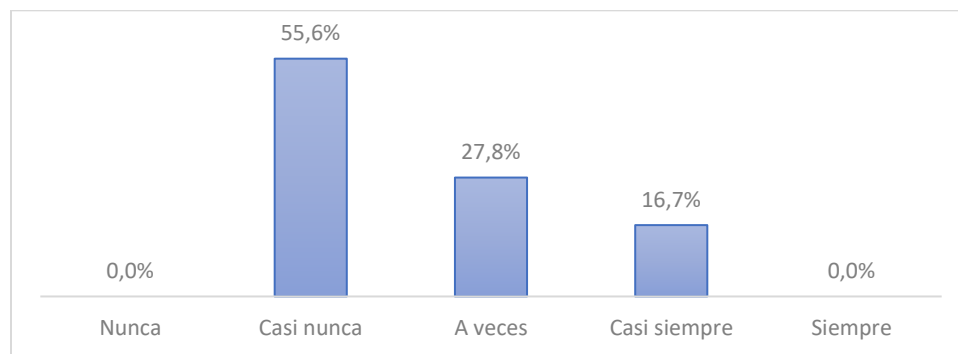
*¿Considera que Avon motiva el proceso de compartir el conocimiento?*



Sobre la pregunta si considera que la empresa motiva el proceso de compartir el conocimiento, las empresarias indicaron con un importante 44% que no se incentiva dicho proceso, sólo el 17% indicó que sí ocurre, pero un preocupante 39% indicó que a veces ocurre esto. Esto define que la empresa carece de una óptima opinión de las empresarias en este aspecto, lo que significa que tampoco se tienen en cuenta las opiniones de las empresarias, tema que debe ser liderado desde la óptica de las empresarias para que no ocurra a este nivel.

**Figura de 40**

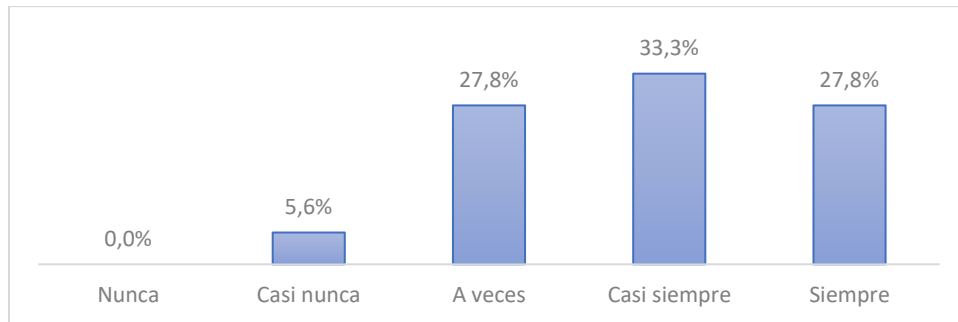
*¿Considera que la empresa ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas con los procesos comerciales?*



Cuando se les preguntó sobre si consideraban que la empresa ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas con los procesos comerciales, el 55,6% afirmó que casi nunca se ofrecen los conocimientos, seguido de un 27,8% el cual indicó que a veces ocurre lo anterior; el 16,7% indicó que esto pasa casi siempre. Las opiniones se encuentran divididas en esta pregunta destacándose la de casi nunca, pues es la de mayor porcentaje entre las empresarias, lo que significa que el conocimiento explícito poco existe en este proceso comercial y de transmisión de conocimiento.

**Figura 41**

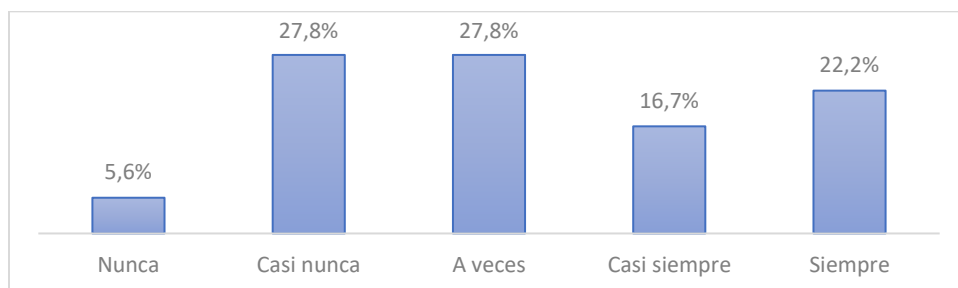
*¿Considera que AVON realiza suficientes estudios de mercado para mejorar la experiencia de las representantes?*



Sobre la pregunta si consideran que la empresa realiza suficientes estudios de mercado para mejorar la experiencia de las representantes, más de mitad de las empresarias indicaron que sí se da este proceso, mientras que el 27,8% afirmó que a veces ocurre y el 5,6% dijo que casi nunca pasaba. Esto permite reconocer que sí se han efectuado estudio de mercado para la mejora del proceso comercial relacionado con las representantes, pero al parecer es hace falta más.

**Figura 42**

*¿En Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las líderes y agregarlas a la empresa como conocimiento?*



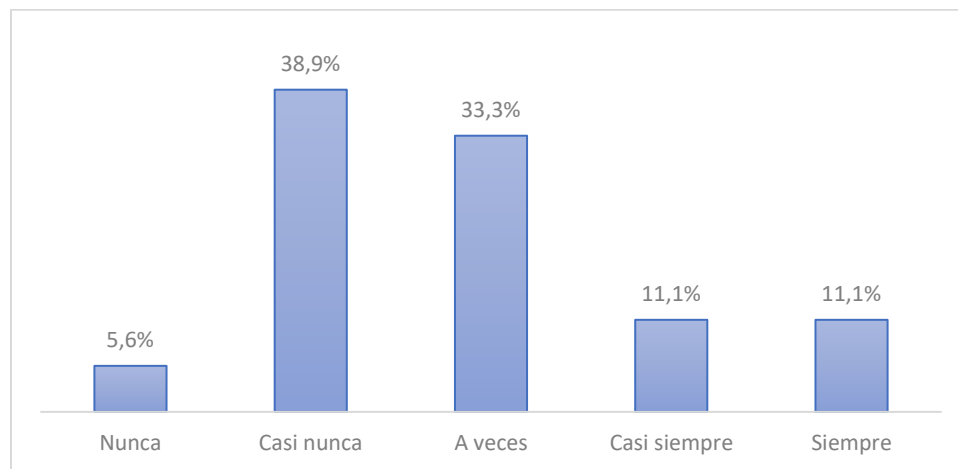
Sobre la pregunta si en Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las líderes y agregarlas a la empresa como conocimiento, se encontró un preocupante 27,8% y 5,6%



que indicaron que casi nunca y nunca respectivamente. Un importante 27,8% afirmó que a veces se dan estos procesos para recolectar las propuestas de las empresarias. El 22,2% indicó que siempre ocurre y el 16,7% que casi siempre. Este es un escenario contradictorio que quiere ser trabajado desde la óptica de las representantes y las empresarias mediante mecanismos que absorban sus experiencias y propuestas.

**Figura 43**

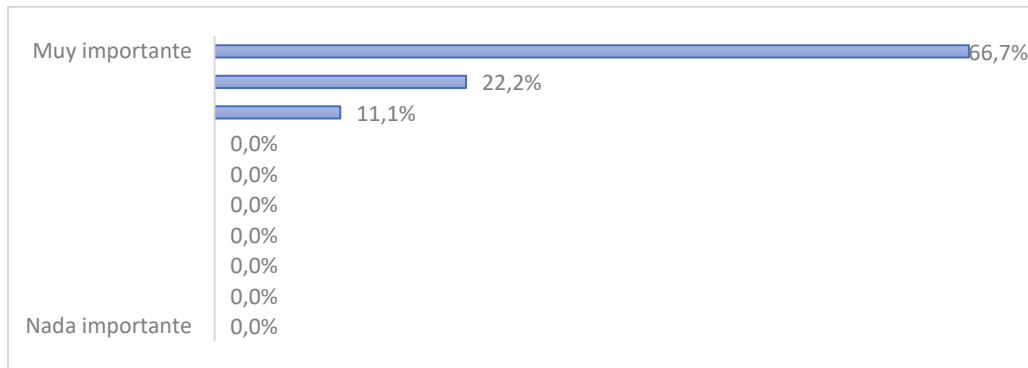
*¿En Avon se disponen de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas?*



Cuando se les preguntó a las empresarias si en Avon se disponen de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas, las empresarias indicaron con un 38,9% que casi nunca la empresa dispone de dichos mecanismos formales sumado a un 11,1% que indicó que casi siempre, mientras que un importante 33,3% indicó que a veces a lo que se suma un 11,1% que indicaron que siempre y un 5,6% que indicó que nunca. Lo anterior permite reafirmar la necesidad de poseer herramientas que sirvan tanto para alimentar los sistemas de información y conocimiento, así como para transmitirlo.

**Figura 44**

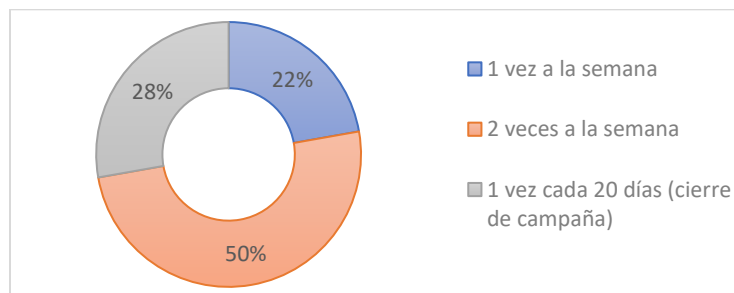
*¿Considera importante centralizar el conocimiento en un solo lugar de fácil acceso, por ejemplo, una plataforma digital?*



Sobre la pregunta si considera importante centralizar el conocimiento en un solo lugar de fácil acceso, por ejemplo, una plataforma digital, las empresarias están de acuerdo a que esta iniciativa es muy importante en un 66,7% e importante en un 22,2%. Este porcentaje es el que representa la necesidad de que este mecanismo sea implementado en términos de gestión de conocimiento.

**Figura 45**

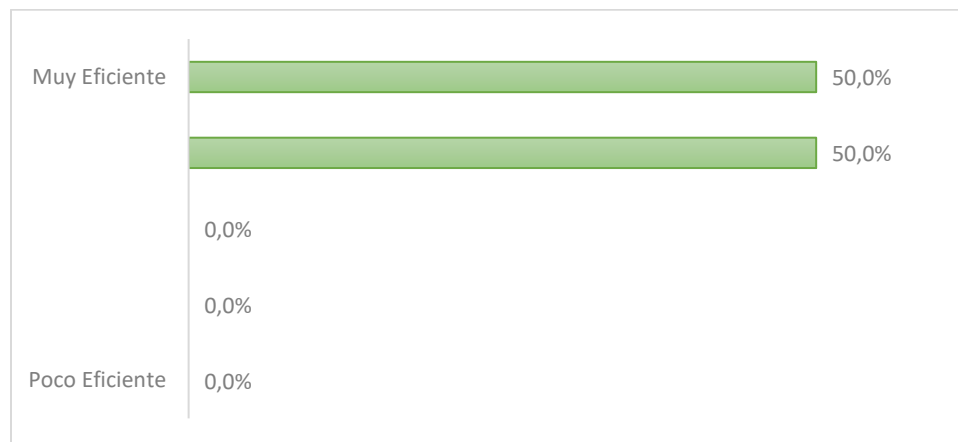
*¿Cada cuanto indaga la experiencia de las representantes?*



Sobre la pregunta cada cuanto indaga la experiencia de las representantes, se evidenció que las empresarias realizan este proceso una vez a la semana (22%); dos veces a la semana (50%) y una vez cada 20 días en el cierre de campaña (28%). Este es un elemento de periodicidad que sirve para tener en cuenta sobre los tiempos de retroalimentación de la herramienta o mecanismo que sea implementado.

**Figura 46**

*Autoevalúa la cantidad de información que entrego a los requerimientos de mis representantes como:*



Cuando se les pidió autoevaluarse en tanto la cantidad de información que entregan a los requerimientos de las representantes, el 50% indicó que su gestión es eficiente y el 50% restante indicó que su gestión es muy eficiente. En temas de cantidad de información se destaca que se está en una buena gestión, queda determinar la calidad y la forma de transmisión.

### **4.1.3 Resultados entrevista a empresarias y representantes**

- Algunas representantes Avon zona 4024, manifiestan la falta de asesoramiento comercial por parte de las empresarias o líderes de la zona por lo que deben recurrir directamente a la empresa Avon, a gerente zonal, demostrando su inconformidad a la hora de resolver dudas sobre temas comerciales, productos, programas de incentivos entre otros.
- La mayoría de representantes Avon manejan sus horarios de trabajo de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, lo cual dificulta su aprendizaje en horarios programados por la empresa, la gerente zonal o las líderes empresarias.
- Algunas representantes sienten que no tienen el respaldo y que no son valoradas por parte de la líder o empresaria de su unidad correspondiente lo que no permite una buena relación entre empresaria representante; de vital importancia para que el crecimiento personal, profesional y financiero sea recíproco.
- Las líderes empresarias consideran muy importante contar con una herramienta digital de fácil manejo que les permita capacitarse para fortalecer y actualizar sus conocimientos y aplicarlas en sus labores comerciales.
- Las líderes empresarias manifiestan estar de acuerdo en aportar ideas y compartir sus conocimientos en la construcción de estrategias comerciales consensadas para todo el equipo de la zona 4024, lo cual mejoraría el clima laboral entre compañeras, el trabajo en equipo, además de propiciar condiciones para que las personas participen y aporten sus saberes a sus rutinas de labor.

- Las empresarias de la zona 4024 comentan que la empresa Avon no cuenta con procesos de autoevaluación, pero manifiestan que serían importantes para conocer si se están haciendo bien las cosas, o si no para capacitarse y mejorar.

#### ***4.1.4 Conclusiones del diagnóstico representantes y empresarias***

- Las empresarias Avon de la zona 4024, no cuentan con una herramienta de capacitación permanente para fortalecer y actualizar sus conocimientos que les permita cumplir con sus metas comerciales, conseguir su crecimiento personal, profesional y financiero.
- Las empresarias están de acuerdo en recibir capacitación de forma continua ya que esto les permite: ofrecer un buen servicio a las representantes, incrementar sus ventas, captación de nuevos nombramientos y por consiguiente el crecimiento y la rentabilidad de su negocio.
- La empresa Avon cuenta con gran volumen de información almacenada y sistematizada en su página Web, pero a la mayoría de las empresarias y representantes les resulta difícil su acceso y comprensión.
- Las empresarias consideran que el entrenamiento y la capacitación es muy importante para el desarrollo de su negocio, sin embargo, al no ser frecuente se puede presentar: Que no se comprenda al 100%; que se recuerde parcialmente, trayendo como consecuencia la desmotivación, incumpliendo de metas, expectativas financieras y rotación de empresarias.
- En el equipo comercial zona 4024, no existe una herramienta o aplicación digital adecuada que permita captar, almacenar, compartir y transferir el conocimiento entre las diferentes líderes-empresarias lo cual ayudaría al personal nuevo de la zona a entender y reforzar con

mayor facilidad y agilidad tanto el PEC como los procesos comerciales y a las demás a recordar aspectos importantes en cualquier momento que lo requieran.

## **4.2 Caracterización del modelo de gestión del conocimiento del equipo AVON de la zona 4024**

Para la caracterización del modelo de gestión del conocimiento del equipo zona 4024 de la empresa AVON, se requiere como insumo principal el diagnóstico generado, así como el análisis de del macroproceso comercial para hacer que los recursos, información y conocimiento se puedan encontrar fácilmente en un lugar determinado. Como primera medida, se parte del concepto de mapa de conocimiento como herramienta para la caracterización del modelo de gestión que requiere el equipo comercial 4024. Para ello, se requieren definir los puntos de contenido lógico que se enlazan y forman el mapa de conocimiento específico, teniendo en cuenta tres principios fundamentales, a saber, la tecnología, el recurso humano y los procesos. Este mapa revela la relación entre las estructuras de conocimiento y cada vínculo puede apuntar al conocimiento relacionado.

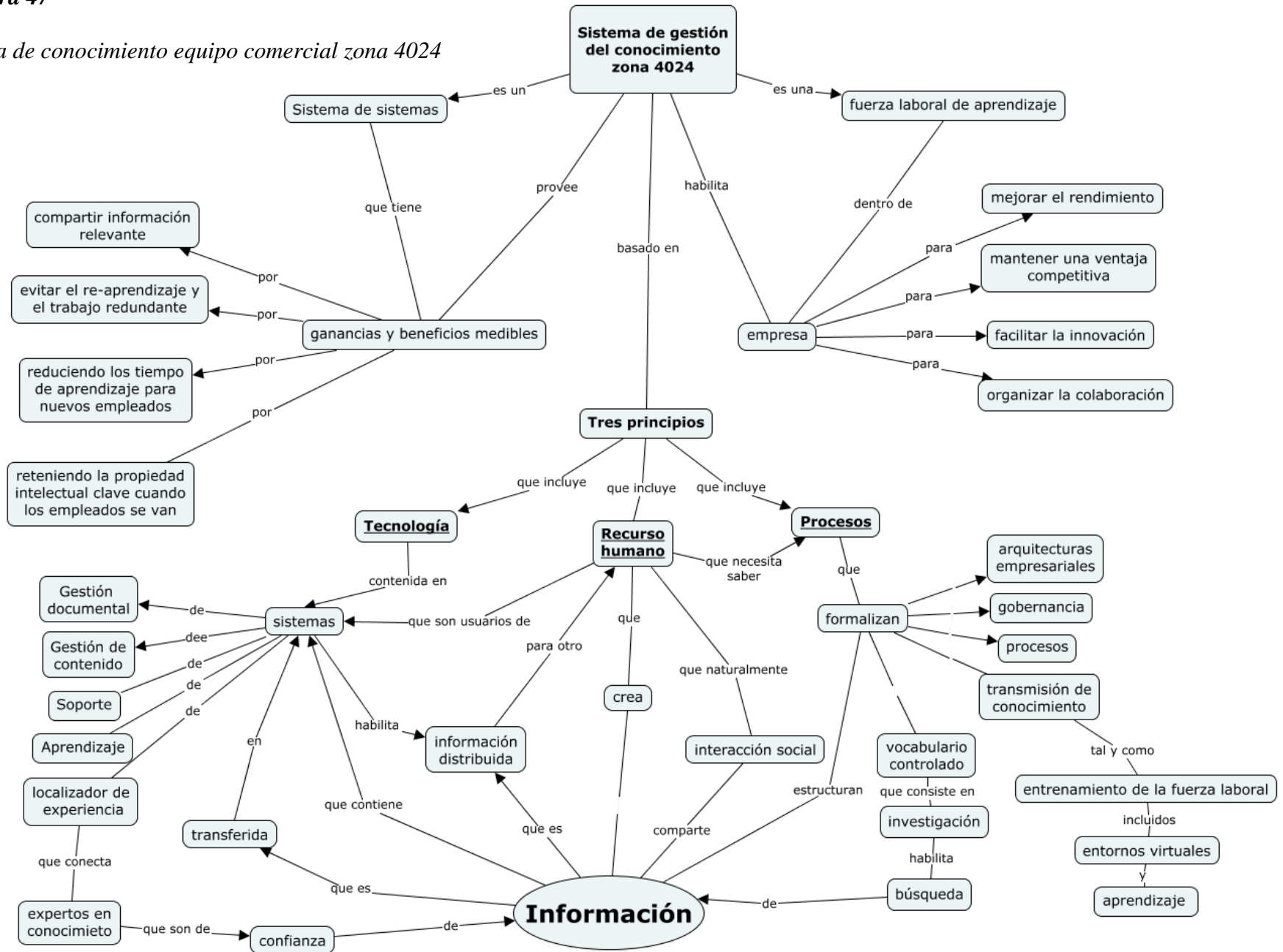
En resumen, el mapa de conocimiento se requiere como guía para el proceso de diseño de la herramienta tecnológica para que los usuarios cuenten con una ubicación y la relación del conocimiento, lo que permitirá mostrar qué recursos están disponibles y ayudar a los usuarios a encontrar el conocimiento necesario de forma rápida y sencilla. En las empresas, el mapa de conocimientos es una herramienta que combina la tecnología del sistema de gestión de la base de conocimientos con la nueva tecnología de Internet para gestionar mejor los recursos de conocimientos y ahorrar tiempo y mejorar la eficiencia. Para este caso en particular, se tiene en cuenta el conocimiento tácito, como las habilidades, destrezas, experiencia de las representantes y

empresarias, el cual es difícil de expresar mediante el lenguaje o la imagen, por lo que es necesario hacer explícito el conocimiento tácito oculto a través del mapa de conocimiento. Específicamente, los mapas de conocimiento tienen dos efectos: primero, hacer explícito el conocimiento tácito, cambiar el conocimiento tácito en conocimiento explícito que puede estar presente; En segundo lugar, construir una correlación entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

De acuerdo a lo anterior, se presenta el mapa de conocimiento de la empresa AVON equipo comercial zona 4024:

**Figura 47**

*Mapa de conocimiento equipo comercial zona 4024*





Bajo el principio de procesos, se destaca lograr definir estrategias del capital estructural que permitan complementar el modelo de gestión para la zona 4024. En ese sentido, cuando se habla de programas e iniciativas sobre formación y desarrollo de los colaboradores, se utiliza como si fuera algo que los departamentos de RR.HH. El desarrollo, capacitación y constante retroalimentación que requieren los colaboradores es el proceso general que un empleador proporciona a los colaboradores para ayudarlos a mejorar gradualmente sus habilidades, adquirir nuevos conocimientos y progresar en el logro de sus objetivos.

Entonces, la capacitación o entrenamiento de colaboradores se convierte en el eje fundamental donde se debe contar con un programa diseñado para desarrollar y mejorar habilidades y conocimientos técnicos y sociales para realizar un trabajo específico de una manera más eficiente, exitosa o segura. El desarrollo, entonces, es trabajar con los colaboradores para que sean constructores activos de las habilidades requeridas. El entrenamiento se convierte en una capacitación continua que proporciona los detalles concretos en forma de habilidades y conocimientos necesarios para respaldar cada paso. A continuación, se exponen los pasos para lograr un entrenamiento de la fuerza laboral requerido como procesos fundamentales de los principios del mapa de conocimiento general de la zona 4024 de AVON.

#### ***4.2.1 Lineamientos de entrenamiento y formación para colaboradores***

La formación, entonces, es un aspecto central del desarrollo de los colaboradores. Pero el desarrollo no es simplemente un conjunto de cursos de formación encadenados a lo largo del tiempo. Debe haber un plan general para que suceda el desarrollo, empezando por la definición de:

- Reconocer metas

- Identificar competencias
- Hacer un análisis de brechas
- Ofrecer formación formal
- Agregar coaching/mentoring (virtual)
- Permitir el aprendizaje autodirigido

#### *4.2.1.1 Reconocimiento de metas.*

Al desarrollar un programa de capacitación y desarrollo, la tentación es comenzar a buscar herramientas, cursos de capacitación y cronogramas. El proceso debe empezar con la definición de objetivos, que para el caso del equipo comercial de la zona 4034, corresponde a los objetivos comerciales generales de la empresa AVON. Entonces, se requiere conocer cuáles son los pasos intermedios que conducen a esos objetivos, los que se destacan nombrar colaboradores de manera efectiva, lograr una retención y ayudar a desarrollar las ventas de las representantes. La meta comercial de la empresa AVON consiste en fortalecer el desarrollo de las Empresarias en el Plan de Emprendimiento.

#### *4.2.1.2 Identificación de competencias.*

El aprendizaje basado en competencias es ahora un pilar de las empresas más exitosas, por tanto, el enfoque sobre las necesidades y las capacidades será a partir de las competencias. Éstas se consideran grupos de habilidades, comportamientos, conocimientos y habilidades que impactan el éxito de los colaboradores y las organizaciones. Algunos ejemplos de competencias son el servicio al cliente, la agudeza empresarial y la formación de equipos eficaces. La idea de este paso,

consiste en identificar las competencias que AVON desea fomentar, lo que permitirá dar solución a los temas de aprendizaje para los colaboradores que inculquen esas competencias.

#### *4.2.1.3 Análisis de brechas.*

Un análisis de brechas es simplemente un informe que muestra dónde se encuentran sus colaboradores hoy, en contraste con dónde desea que estén en lo que respecta a sus competencias. Para ello, se requiere obtener datos de los colaboradores en términos de capacidades, habilidades, comportamientos y conocimientos que permita, a partir de múltiple información, realizar un análisis de brechas. Es posible que existan registros oficiales de recursos humanos que ya contengan datos específicos como descripciones de trabajo estándar, evaluaciones de desempeño e incluso informes de accidentes y seguridad. La idea consiste en empezar con estos datos, sumado al diseño de herramientas formales, como la evaluación de los colaboradores o las revisiones de 360 grados. Esto funcional para obtener una imagen clara y objetiva de la fuerza laboral.

#### *4.2.1.4 Conocer a sus colaboradores.*

Este paso hace referencia al dialogo con los colaboradores, lo que significa escucharlos e identificar puntos congruentes y repetición de factores y elementos que pueden servir para la construcción de entrenamientos y gestión del conocimiento de la empresa. Lo más importante que se debe hacer es averiguar cuáles son sus propios objetivos dentro de la empresa. De lo anterior, se desprende que se puede obtener, a partir de los conocimientos y los hallazgos del análisis de brechas, cómo y cuándo los colaboradores prefieren aprender y de qué manera.

#### *4.2.1.5 Ofrecer capacitación formal.*

Con el trabajo preliminar hecho, este paso consiste en la construcción de entrenamientos y capacitaciones laborales a partir de las brechas identificadas en las competencias de los colaboradores, mediante una herramienta que permita la perpetuidad de la información y la constante localización por parte del recurso humano. Entonces, se requiere contar con un programa de formación formal que asigne cursos de formación específicos a los colaboradores. Estos deben incluir no solo habilidades específicas del trabajo, sino también habilidades comerciales generales y capacitación en habilidades de conocimiento tácito.

Los mejores programas de capacitación tienden a utilizar el aprendizaje combinado, que utiliza tanto sesiones dirigidas por un instructor como medios digitales/en línea. Con un enfoque de aprendizaje combinado, los cursos digitales pueden ayudar a liberar el tiempo de los instructores, permitiéndoles usar el tiempo del aula para actividades más productivas, como discusiones en grupo, sesiones de práctica o preguntas y respuestas.

#### *4.2.1.6 Coaching.*

La tutoría o coaching puede ser adición invaluable cuando se trata de temas de entrenamiento y capacitación, especialmente para desarrollar a los colaboradores de alto potencial o empresarias. Un programa de tutoría permite crear relaciones entre los colaboradores que permiten el desarrollo y la transferencia de conocimientos para ayudar a los colaboradores con menos experiencia a crecer profesionalmente. Emparejar mentores y aprendices es un componente crítico para crear un programa exitoso.

El proceso de emparejar colaboradores y tutores se encuentra en función de:

- Experiencia. No debe haber una brecha demasiado grande o demasiado pequeña entre la experiencia del mentor y el aprendiz. El aprendiz necesita poder aprender y ser desafiado, pero no abrumado.
- Expectativas. Ambas partes deben saber qué esperar de la relación. El mentor debe ver la relación como algo más que una oportunidad para compartir historias y experiencias.
- Compatibilidad. Cuando los mentores y aprendices tienen enfoques y estilos de comunicación similares, la relación suele ser mucho más fructífera.

#### **4.3 Herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento del equipo AVON de la zona 4024**

La herramienta digital para el área comercial de la zona 4024 Avon es una herramienta de gestión de conocimiento, que permite identificar, crear, almacenar, transferir y mantener el conocimiento de la empresa. Es un proceso centrado en el ser humano y su capacidad de conocerse a sí mismo, de desarrollar sus potencialidades, de capacitarse, de trabajar en equipo, de evolucionar positivamente de conquistar y fortalecer relaciones positivas con los demás para lograr metas y alcanzar objetivos. El uso de las TIC es fundamental en el desarrollo exitoso de los procesos de Gestión del Conocimiento en cualquier empresa, dado que permite fortalecer las estrategias, la captura del conocimiento y de la información, la capacitación de los colaboradores, la mejora de la cultura organizacional y el crecimiento económico del negocio, por tanto, esta herramienta estará mediada por el uso de las TIC como elemento de funcionamiento.

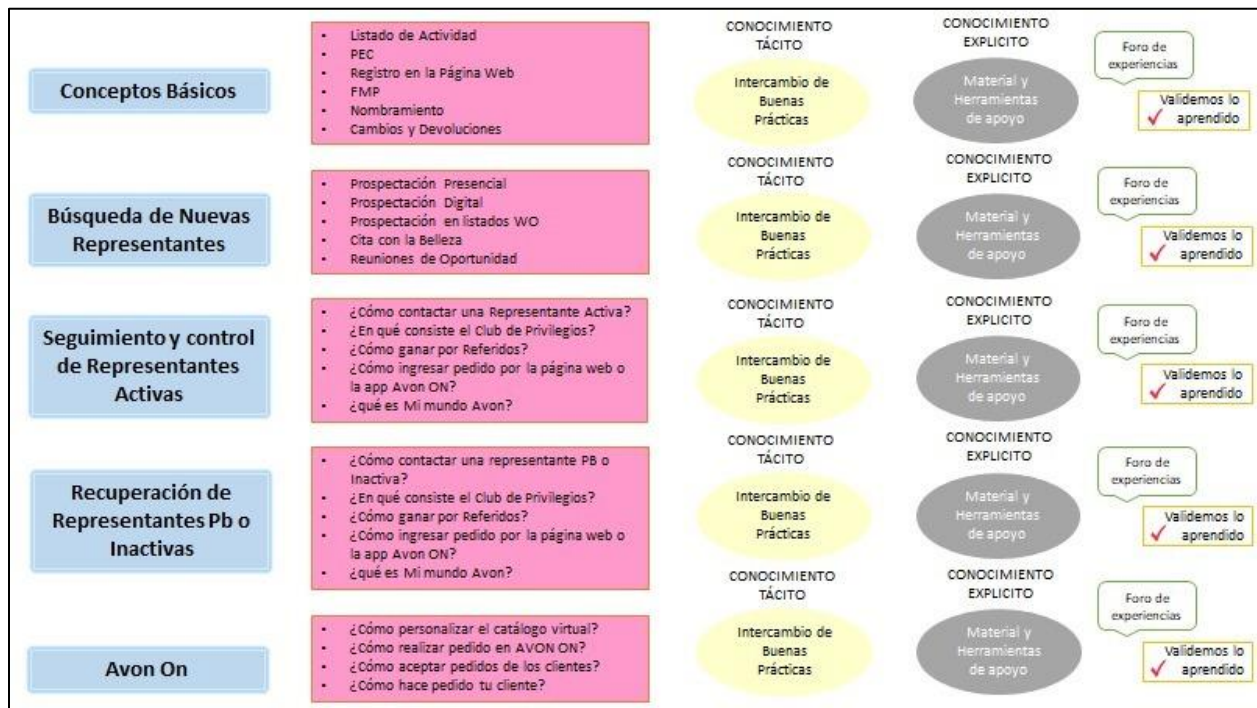
El objetivo principal de la herramienta es crear un escenario donde el conocimiento y la información de la empresa estén disponibles para todo el personal de la zona 4024 Avon y se puedan utilizar para estimular la innovación y la creatividad con miras a producir nuevos

conocimientos que permitan mejorar los procesos, adaptarse a los cambios para ser más competitivos y crecer continuamente y así garantizar procesos que generen valor y que sean sostenibles en el tiempo.

### 4.3.1 Estructura transmisión de conocimiento entrenamiento fuerza laboral

Figura 48

Estructura de transmisión de conocimiento necesaria para el entrenamiento del equipo comercial Avon 4024



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr el diseño de una herramienta de transmisión de conocimientos apalancada por las tecnologías de la información y la comunicación, es necesario establecer la estructura general

que llevará la herramienta tecnología teniendo como objetivo principal el entrenamiento de la fuerza laboral, subcategoría del principio de procesos del sistema de gestión del conocimiento de la zona comercial 4024 de Avon. Como primera medida, se definen los módulos generales o categorías de conocimiento principales, necesarios para transmitir información trascendental en conocimiento explícito y tácito sobre el entrenamiento de la fuerza laboral. Para ello, se definen ciertas categorías principales en el siguiente esquema estructural:

De acuerdo a la estructura de la figura 48, existen cinco módulos generales de transmisión de conocimiento para el entrenamiento del equipo comercial, todos ellos con el intercambio de buenas prácticas (conocimiento tácito) y material y herramientas de apoyo (conocimiento explícito). La estructura inicia con la categoría de conceptos básicos, donde se relacionan las actividades necesarias y mínimas para realizar el procedimiento comercial, así como el conocimiento del plan empresarial de crecimiento de AVON (PEC) seguido de las instrucciones y características del registro de nuevas representantes en la página web de la empresa para por último, establecer los lineamientos básicos de lista de actividades diarias, semanales y de campaña que se sugieren para guiar a la representante durante el Proceso de Administración (FMP por sus siglas en inglés).

El siguiente modulo hace referencia a la categoría de búsqueda de nuevas representantes, donde se trabajan los temas de prospección, presencial, digital y en listados WO, así como la descripción, objetivos y pormenores de la cita con la belleza para, por último, trabajar los elementos configurantes de las reuniones de oportunidad.

El tercer modulo contempla la categoría de seguimiento y control de representantes activas, donde se definen y responden a las preguntas: ¿cómo contactar a una representante activa? ¿en qué

consiste el Club de Privilegios? ¿cómo ganar por referidos? ¿cómo ingresar pedido por la página Web o la App Avon ON? Y ¿qué es Mi Mundo Avon?

La siguiente categoría hace referencia a la recuperación de representantes PB o inactivas, donde se trabajan las preguntas más relevantes, a saber: ¿cómo contactar a una representante inactiva? ¿en qué consiste el Club de Privilegios? ¿cómo ganar por referidos? ¿cómo ingresar pedido por la página Web o la App Avon ON? Y ¿qué es Mi Mundo Avon? Preguntas relacionadas con las representantes inactivas.

Por último, se presenta la categoría de AVON ON donde se trabajan aspectos tales como ¿cómo personalizar el catálogo virtual? ¿cómo realizar pedido en AVON? ¿cómo aceptar pedidos de los clientes? y ¿cómo hace pedido tu cliente?

### ***4.3.2 Selección de la plataforma TIC***

De acuerdo a las necesidades de transmisión de conocimiento para el equipo comercial de la zona 4024 de Avon y teniendo en cuenta que se trata de necesidades de entrenamiento de la fuerza laboral, se definió la aplicación o plataforma web que sirviera de herramienta en el almacenamiento, seguimiento, control, actualización, visualización y selección de información relacionada con los procesos de entrenamiento del equipo comercial. La herramienta consistió en la plataforma Moodle, una plataforma gratuita educativa que contiene las características esenciales para lograr una correcta gestión del conocimiento en este caso preciso.

#### ***4.3.2.1 Moodle.***

Moodle es un software libre, alojado en la Web como un sistema de gestión del aprendizaje que se visualiza a través de una plataforma. Su propósito ulterior, consiste en el e-learning y ayuda



considerablemente a los diferentes educadores a conceptualizar los distintos cursos, estructuras de cursos y currículo, facilitando así la interacción con los aprendices en línea.

Moodle en realidad significa Entorno de aprendizaje dinámico orientado a objetos modular y las estadísticas revelan que alrededor de 14 millones de consumidores participan en aproximadamente 1,4 millones de cursos propagados por este sistema de gestión del aprendizaje (Moodle, 2019).

Si bien Moodle presenta ciertas características comunes en casi todas las herramientas de aprendizaje electrónico similares, también proporciona ciertas opciones de complementos, tales como:

- blogs
- chats
- actividades de la base de datos
- glosarios
- sistemas de apoyo que permitan el funcionamiento en varios idiomas
- gestión de contenido
- examen y evaluación regulares

Las instalaciones de infraestructura actual adoptadas por Moodle permiten admitir una gran cantidad de opciones de complementos como temas gráficos y filtros de contenido, procesos de inscripción y autenticación, así como patrones de recursos y preguntas.

## Figura 49

### Plataforma educativa Moodle



Fuente: Moodle, (2021)

Cualquier sistema operativo que admita el uso de PHP permite el uso de una plataforma de aprendizaje electrónico como Moodle y algunos de los sistemas en los que Moodle puede funcionar sin ninguna alteración incluyen Mac OS X, Windows, Linux, Unix, NetWare, etc.

#### 4.3.2.2 Beneficios de utilizar un entorno educativo en línea.

Establecer el uso de un sistema de gestión de aprendizaje con aprendices puede traer muchos beneficios a los equipos de trabajo o de estudio lo que impacta positivamente en el aprendizaje de estos. Algunos de los beneficios son: Mantener a los aprendices motivados: establecer una comunidad en línea y brindarles a los aprendices la oportunidad usar la herramienta como opción de consulta en cualquier momento, lo cual es un factor que contribuye a la motivación y el fortalecimiento de los conocimientos de los participantes. Fomenta el sentido de pertenencia y

ayuda a los aprendices a realizar un seguimiento de lo que está sucediendo en las lecciones, incluso si se pierden una lección.

Proporciona retroalimentación individual: el uso de un entorno en línea puede brindar al instructor más oportunidades para brindar retroalimentación personalizada sobre la producción de los aprendices. También podría ayudarlo a brindar apoyo individual y poner a disposición de los aprendices recursos y actividades adicionales enfocadas en ciertos aspectos particulares.

Fomentar la colaboración entre los aprendices: un entorno en línea puede fomentar la cohesión del grupo al permitir que los aprendices interactúen fuera de la herramienta en un entorno social seguro mediado por la información.

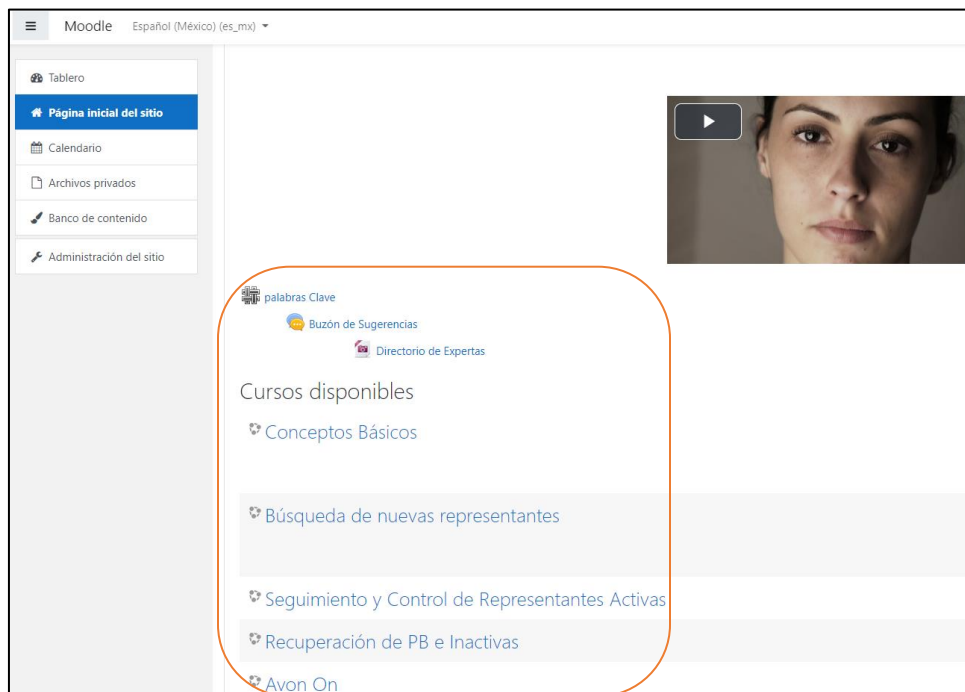
Llevar las contribuciones de los aprendices al sistema de gestión de conocimiento: en lugar de idear actividades y lecciones por sí mismo, el instructor puede contar con las contribuciones de los aprendices y pedirles que publiquen ideas, videos, imágenes, opiniones y preguntas antes de que comience la lección. El instructor puede utilizar estas contribuciones en el proceso de planificación de la lección, contribuyendo así a una lección más centrada en las necesidades del equipo.

### ***4.3.3 Construcción de la herramienta en la plataforma Moodle***

Como primera medida en la construcción de la herramienta basada en los contenidos por categorías definidos anteriormente, se realizó el proceso de registro y se crearon cuatro clases que corresponden a cada una de las categorías de transmisión del conocimiento necesarias.

## Figura 50

### Creación de categorías de gestión de conocimiento para el equipo comercial 4024

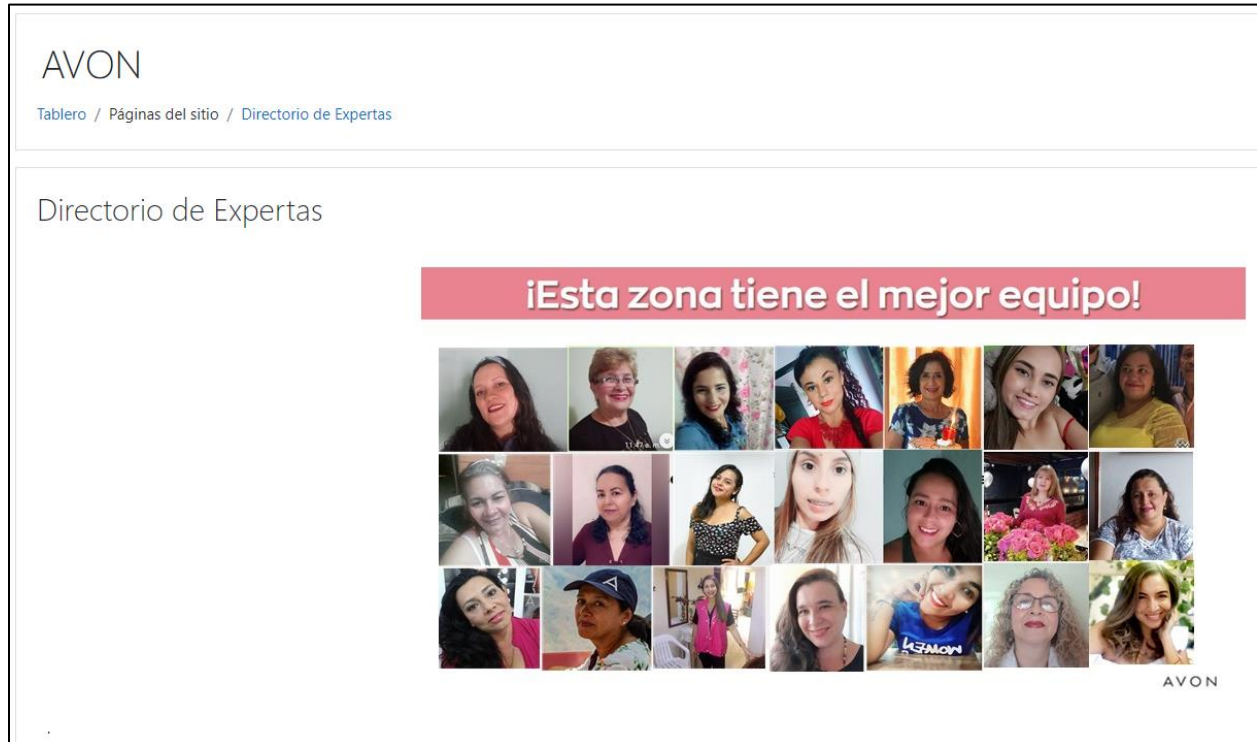


Fuente: Moodle, 2021.

La anterior figura permite evidenciar el panel general del instructor donde puede crear y agregar todo tipo de lecciones, entrenamientos y subir a la plataforma por medio de cursos, el contenido necesario de forma de actividad o información extra en el panel de cada uno de los cursos o categorías principales. En el cuadro de color rojo se encuentran creadas las clases o lecciones de cada una de las categorías principales. Así mismo, se crearon las iniciativas de “palabras clave” “buzón de sugerencias” y “directorio de expertas” como complemento de la gestión de conocimiento del grupo comercial.

## Figura 51

### Creación de directorio de expertas (empesarias)

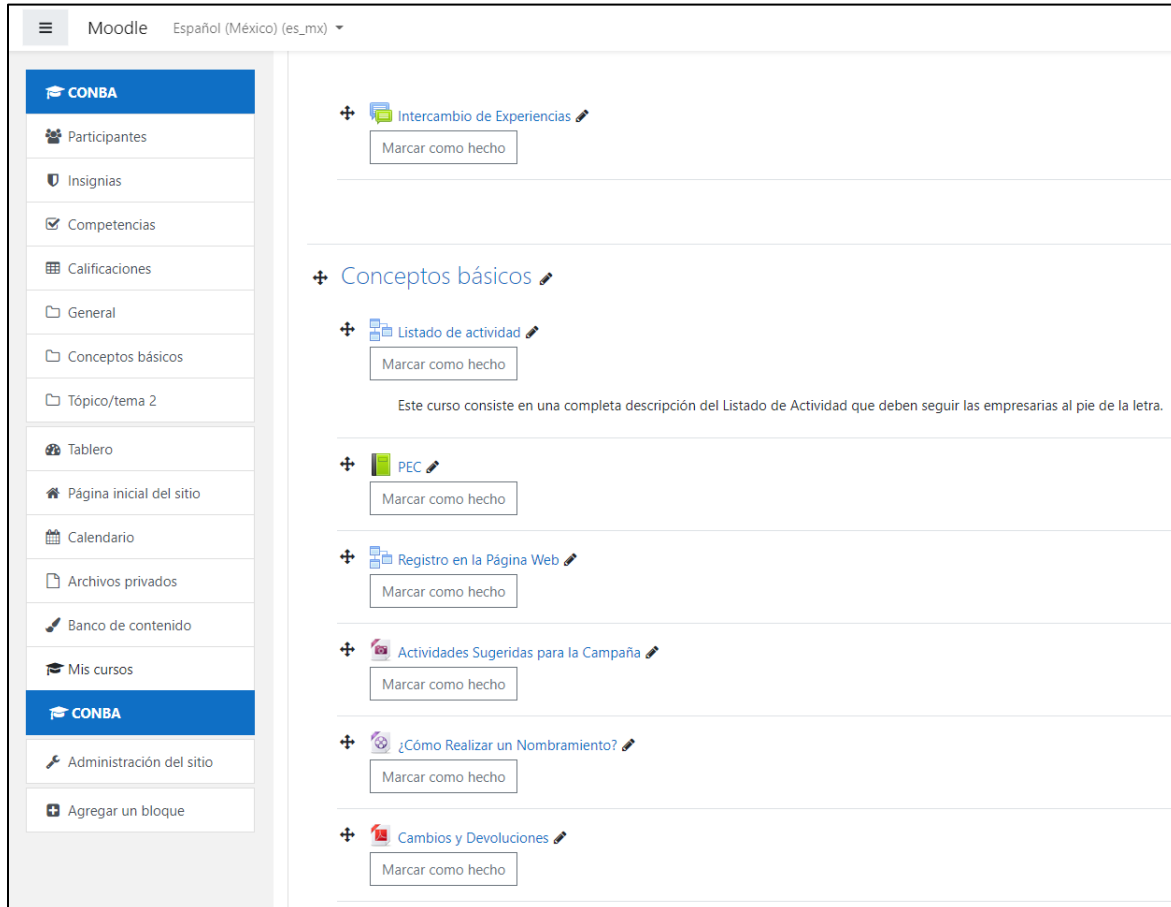


Fuente: Moodle, 2021.

Seguido a la creación de las categorías, se creó el directorio de empresarias, donde se compartirá información para este grupo del equipo comercial, pensando en la gestión de conocimiento para las representantes en un futuro próximo. Este grupo funciona para generar debates sobre temas específicos lo que asemeja a las funciones de un blog donde se crea un tema o temática en particular y se conocen los comentarios y opiniones de cada uno de los participantes.

**Figura 52**

*Categoría de Conceptos básicos*

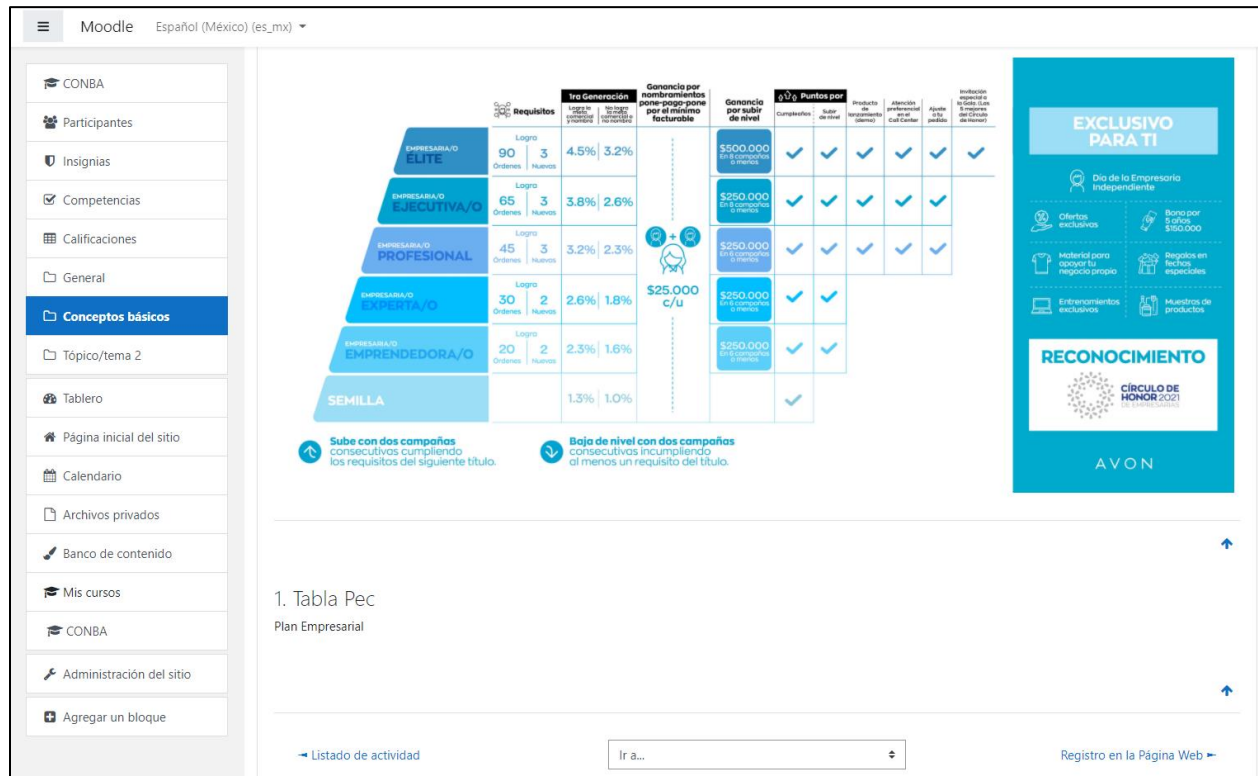


Fuente: Moodle, 2021.

En la figura 52 se evidencia el módulo de conceptos básicos donde internamente se trabajarán los aspectos de actividades necesarias y mínimas para realizar el procedimiento comercial, así como el conocimiento del plan empresarial de crecimiento de AVON (PEC) seguido de las instrucciones y características del registro de nuevas representantes en la página web de la empresa para por último, establecer los lineamientos básicos de las actividades sugeridas para la campaña, y cómo realizar un nombramiento.

**Figura 53**

Creación subcategoría Tabla PEC



	Código	Requisitos	Logros	Logros	1ra Generación	Ganancia por nombramientos	Ganancia por subir de nivel	Puntos por completar	Producto de logro	Atención profesional	Asesoría	Indicador
						por pago-pase por el mínimo facturable						especial a la mujer con el programa del Círculo de Honor
EMPRESARIA/O ELITE	90	3	Logro	4.5%	3.2%		\$500.000	✓	✓	✓	✓	✓
	Órdenes	Nuevas					\$250.000	✓	✓	✓	✓	✓
EMPRESARIA/O EJECUTIVA/O	65	3	Logro	3.8%	2.6%		\$250.000	✓	✓	✓	✓	✓
	Órdenes	Nuevas					\$250.000	✓	✓	✓	✓	✓
EMPRESARIA/O PROFESIONAL	45	3	Logro	3.2%	2.3%		\$250.000	✓	✓	✓	✓	✓
	Órdenes	Nuevas					\$250.000	✓	✓	✓	✓	✓
EMPRESARIA/O EXPERTA/O	30	2	Logro	2.6%	1.8%	\$25.000 c/u	\$250.000	✓	✓			
	Órdenes	Nuevas					\$250.000	✓	✓			
EMPRESARIA/O EMPRENDEDORA/O	20	2	Logro	2.3%	1.6%		\$250.000	✓	✓			
	Órdenes	Nuevas					\$250.000	✓	✓			
SEMILLA				1.3%	1.0%			✓				

↑ Sube con dos campañas consecutivas cumpliendo los requisitos del siguiente título.
↓ Baja de nivel con dos campañas consecutivas incumpliendo al menos un requisito del título.

**EXCLUSIVO PARA TI**  
 Día de la Empresaria Independiente  
 Ofertas exclusivas | Bono por \$200.000  
 Material para apoyar tu negocio propio | Regalos en fechas especiales  
 Entrenamientos exclusivos | Muestros de productos  
**RECONOCIMIENTO**  
 CÍRCULO DE HONOR 2021  
 AVON

1. Tabla Pec  
Plan Empresarial

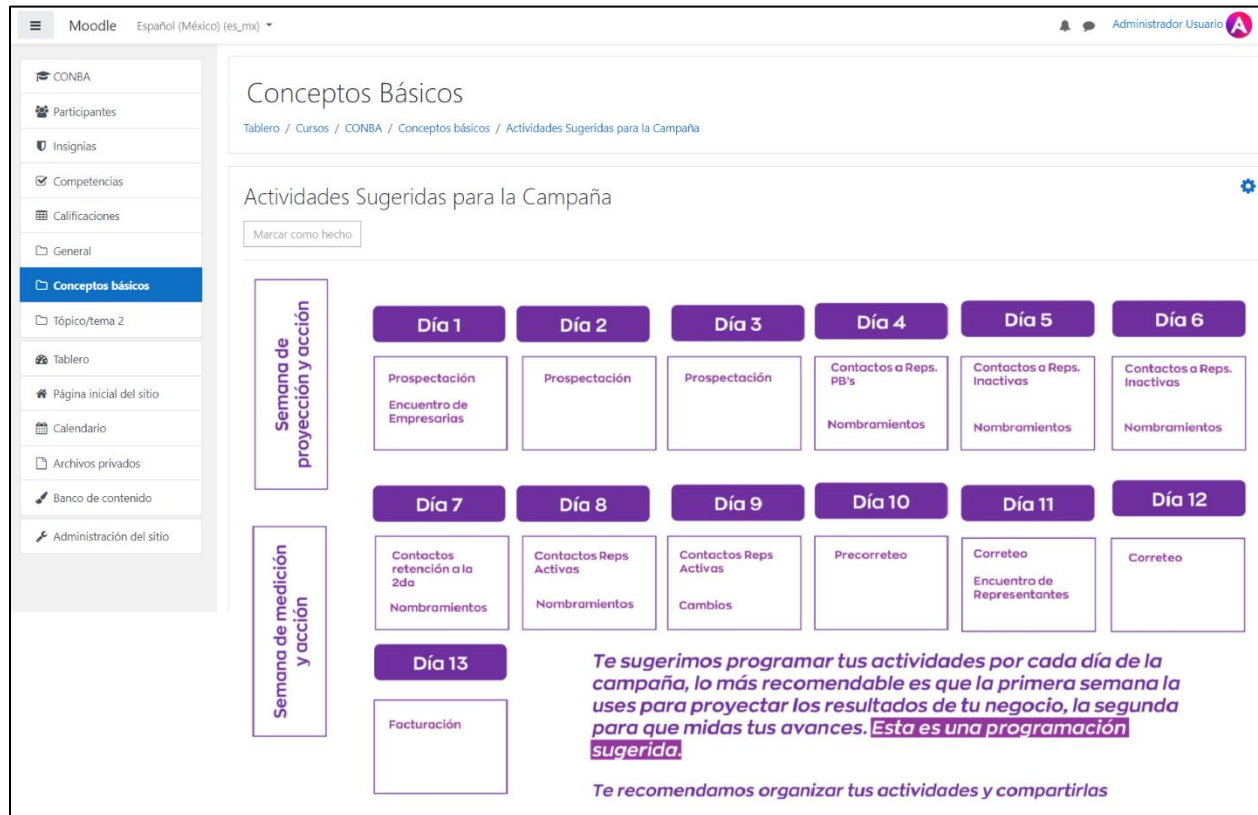
← Listado de actividad      Ir a...      Registro en la Página Web →

Fuente: Moodle, 2021.

En la figura 53 se evidencia la creación de la subcategoría de PEC Plan Empresarial mediante la tabla de PEC. Allí se pueden consultar los requisitos, logros y ganancia de cada uno de los diferentes niveles de empresarias.

**Figura 54**

Creación subcategoría actividades sugeridas para la campaña



The screenshot shows a Moodle course page titled 'Conceptos Básicos'. The main content area is 'Actividades Sugeridas para la Campaña'. It features a calendar grid with 13 days. The first week, 'Semana de proyección y acción', includes activities like 'Prospección' and 'Contactos a Reps. PB's'. The second week, 'Semana de medición y acción', includes 'Contactos Reps Activos' and 'Facturación'. A text box at the bottom provides guidance on programming activities daily.

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6
<b>Semana de proyección y acción</b>	Prospección Encuentro de Empresarias	Prospección	Prospección	Contactos a Reps. PB's Nombramientos	Contactos a Reps. Inactivos Nombramientos	Contactos a Reps. Inactivos Nombramientos
	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12
<b>Semana de medición y acción</b>	Contactos retención a la 2da Nombramientos	Contactos Reps Activos Nombramientos	Contactos Reps Activos Cambios	Precorreteo	Correteo Encuentro de Representantes	Correteo
	Día 13	<p><i>Te sugerimos programar tus actividades por cada día de la campaña, lo más recomendable es que la primera semana la uses para proyectar los resultados de tu negocio, la segunda para que midas tus avances. <b>Esta es una programación sugerida.</b></i></p> <p><i>Te recomendamos organizar tus actividades y compartirlas</i></p>				
	Facturación					

Fuente: Moodle, 2021.

De acuerdo a la figura 54, se muestra la subcategoría de actividades sugeridas para la campaña que hace parte de la categoría de conceptos básicos, donde se insertó un cronograma relacionado con el seguimiento de las actividades, además de contener una explicación paso a paso a manera de texto explicativo en la parte inferior de la actividad.



### Figura 55

Creación subcategorías del curso *Búsqueda de nuevas representantes*

The screenshot shows a Moodle course interface. On the left is a sidebar menu for the course 'BRN' (Universidad Autónoma de Bucaramanga). The menu items include: Participantes, Insignias, Competencias, Calificaciones, General, Tópico/tema 1, Tópico/tema 2, Tópico/tema 3, Tablero, Página inicial del sitio, Calendario, Archivos privados, Banco de contenido, Mis cursos, CONBA, Administración del sitio, and Agregar un bloque. The main content area is titled 'Búsqueda de nuevas representantes' and shows a breadcrumb trail: 'Tablero / Cursos / BRN'. Below the title, there is a list of subcategories, each with a plus icon, a subcategory name, and a 'Marcar como hecho' button:

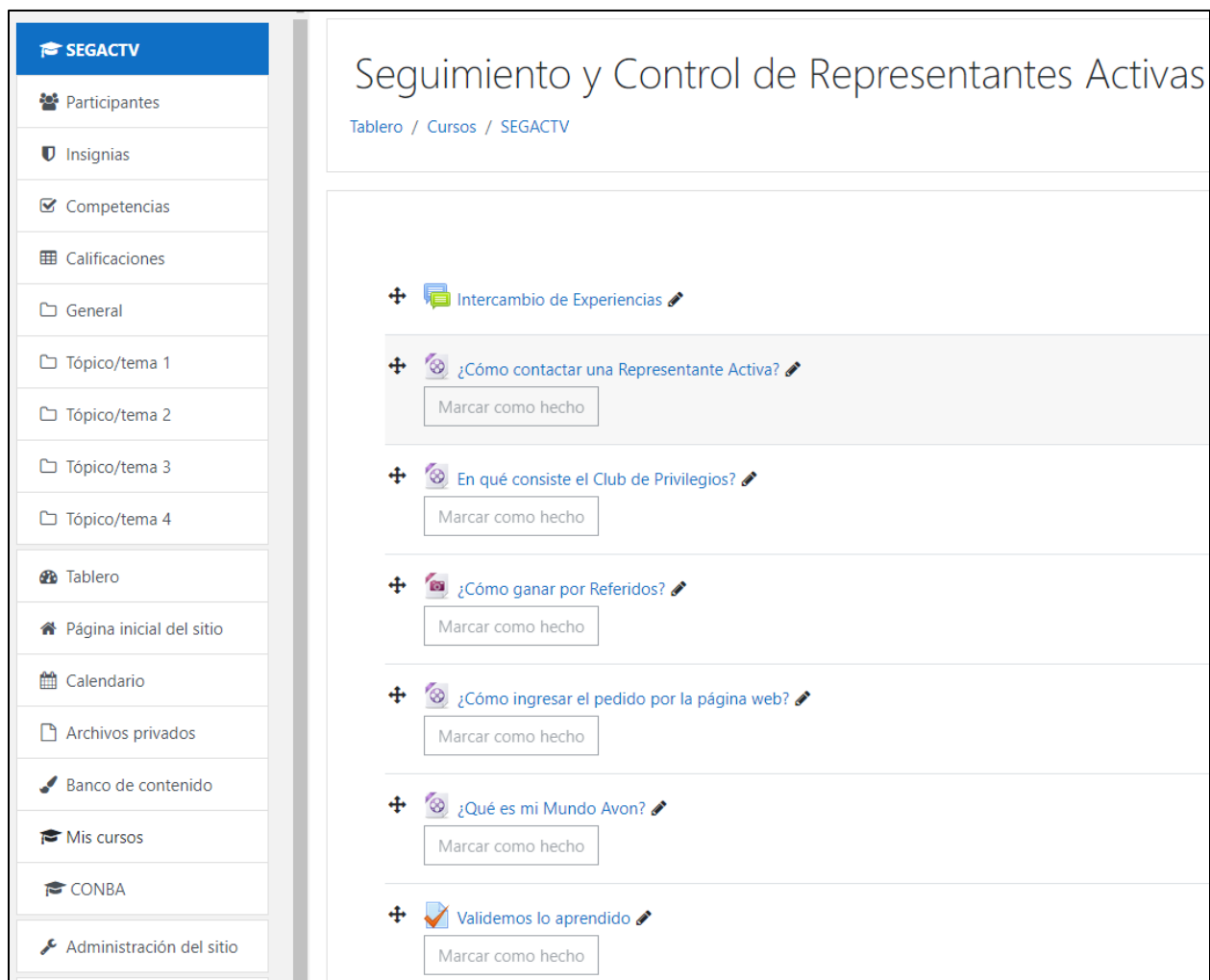
- Intercambio de Experiencias
- Búsqueda de Nuevas Representantes
- Prospección Digital
- Prospección con Listados Writte Off
- Cita Con la Belleza
- Reunión de Oportunidad
- Validemos lo Aprendido

Fuente: Moodle, 2021.

Con relación a la categoría de búsqueda de representantes, se creó la subcategoría de prospección digital y con listados Write Off, así como la cita con la Belleza, la reunión de Oportunidad junto con la evaluación “Validemos lo aprendido”.

### Figura 56

#### Creación subcategorías del curso Seguimiento y control de representantes activas



Fuente: Moodle, 2021.

En la figura 56 se muestra la creación de las subcategorías del curso de seguimiento y control de representantes activas, donde se establecieron las actividades de ¿cómo contactar a una representante activa, ¿en qué consiste el club de privilegios? ¿cómo ganar por referidos? ¿cómo ingresar el pedido por la página web? y ¿qué es mi Mundo Avon? Por último, se creó el módulo de evaluación mediante Validemos lo aprendido donde se insertan los cuestionarios o se editan los exámenes (ver figura 57).

### Figura 57

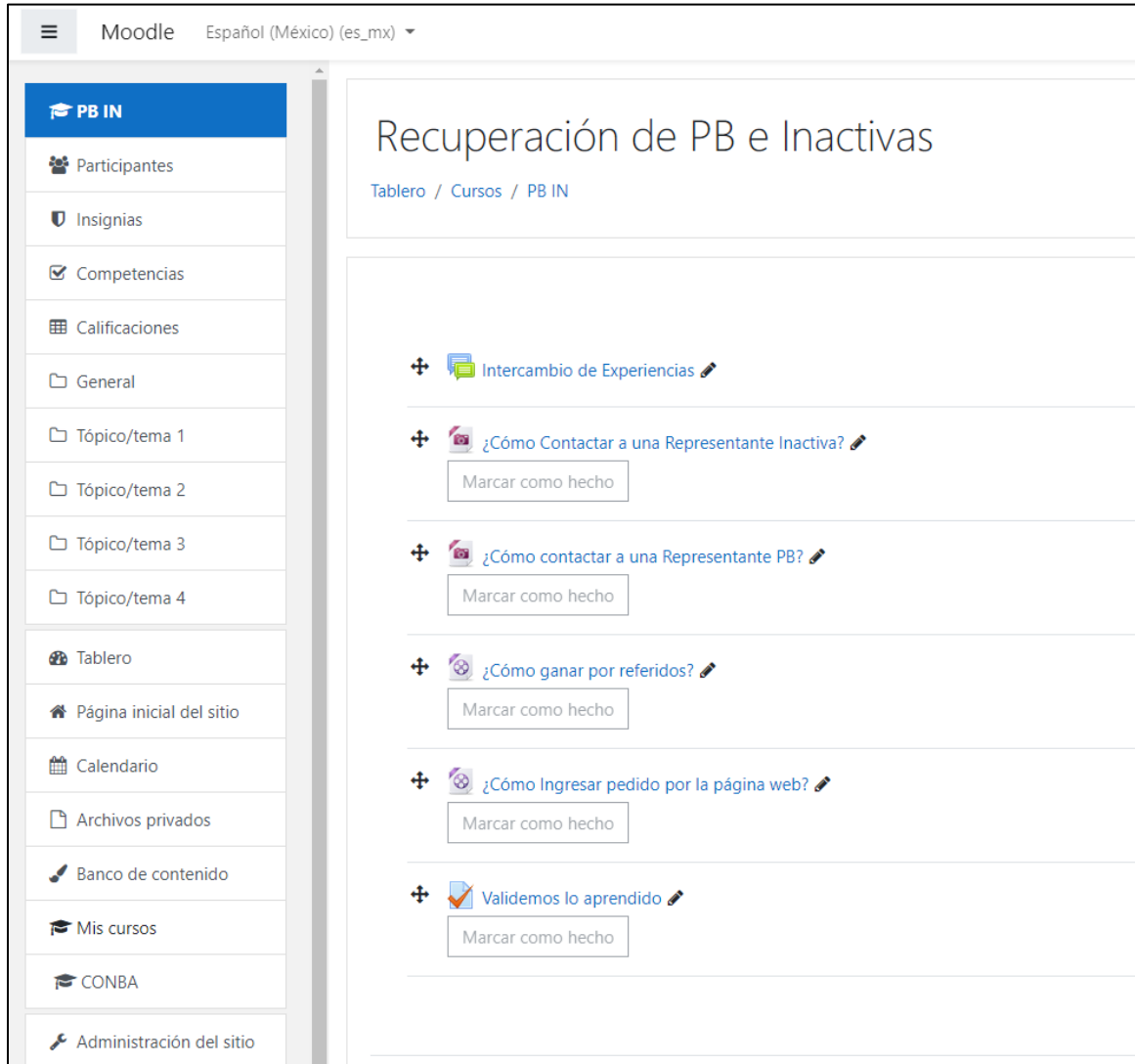
*Edición de evaluación de lo aprendido mediante Validemos lo aprendido*



Fuente: Moodle, 2021.

### Figura 58

Creación de actividades correspondientes al curso de Recuperación de PB e inactivas



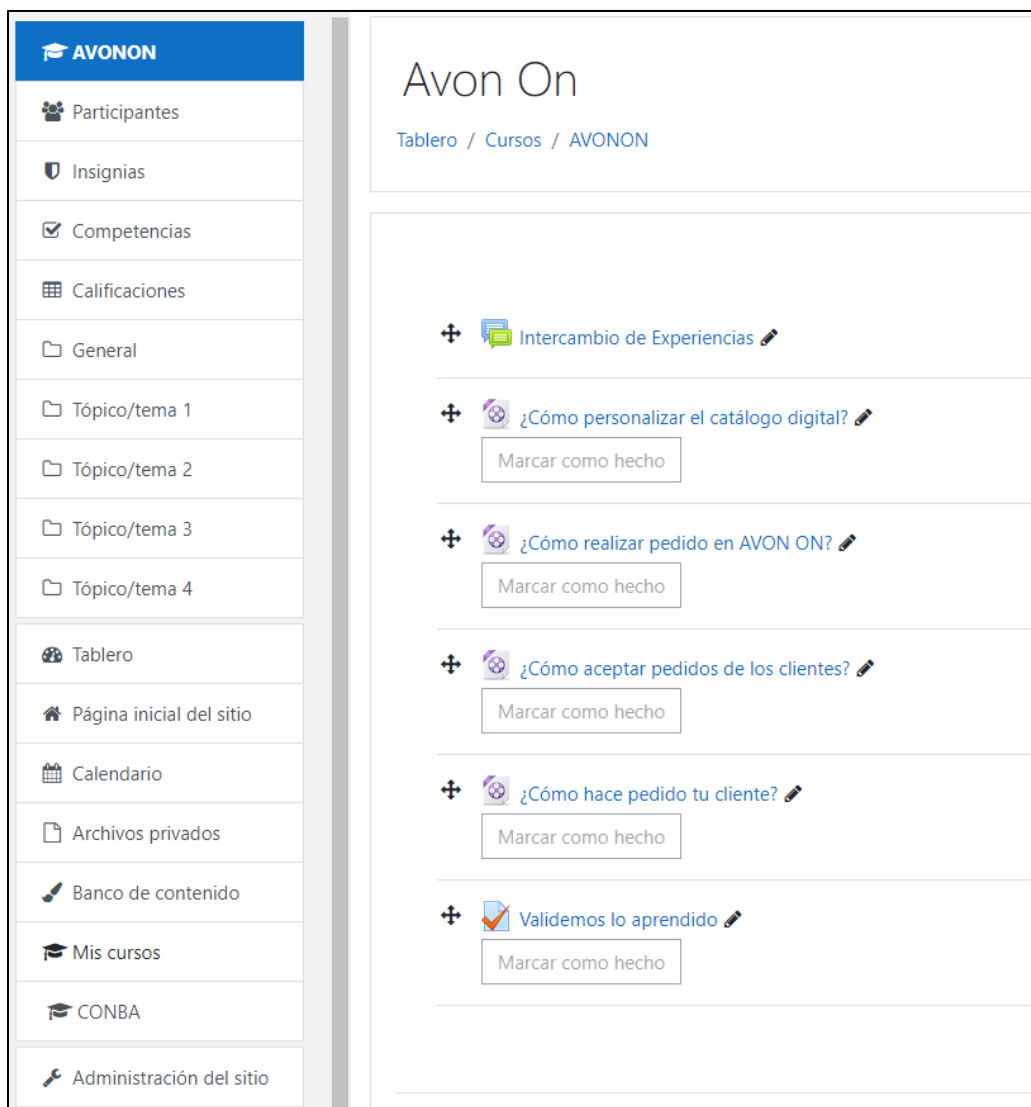
Fuente: Moodle, 2021.

En la figura 58 se evidencia la creación de las actividades correspondientes al curso de Recuperación de PB e Inactivas tales como ¿cómo contactar a una representante PB? y ¿cómo ganar por referidos?

Por último, se crearon las actividades correspondientes al curso Avon On, donde se estableció ¿Cómo personalizar el catálogo digital? ¿Cómo realizar pedido en AVON ON? ¿Cómo aceptar pedidos de los clientes? y ¿Cómo hace pedido tu cliente? (ver figura 59).

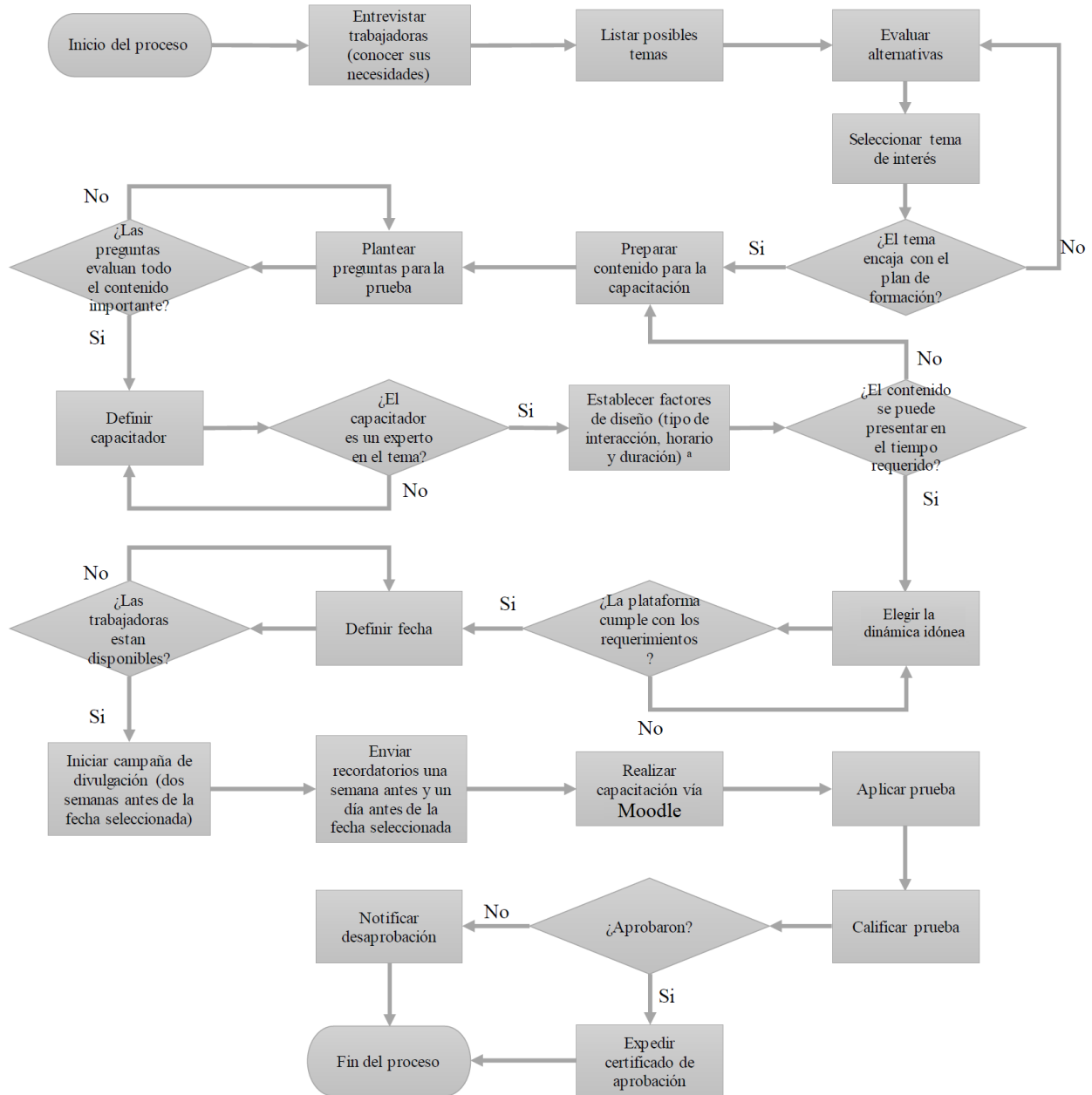
**Figura 59**

*Creación de las actividades relacionadas del curso Avon ON*



**Figura 60**

*Diagrama de procesos: entrenamiento fuerza laboral*



El diagrama de proceso de la gestión de conocimiento sobre el principio de proceso y el entrenamiento de la fuerza laboral, permite establecer un protocolo para la dinámica de transmisión

de conocimiento, tanto para cuando se cuentan con los temas principales, como para cuando surgen nuevas temáticas que debe ser trabajadas dentro de la herramienta. Para los procesos de evaluación, en tal caso de darse, se establece el siguiente protocolo:

- La capacitación se realizará mediante reuniones periódicas donde los participantes participen en cada explicación inicial de cada actividad o módulo de conocimiento.
- La presentación del tema se realizará por el capacitador, donde realizará una introducción del mismo.
- Se hará uso de ejemplos, intercambios de buenas prácticas para el conocimiento tácito y se entregarán el material y herramientas de apoyo correspondientes.
- Se realizará un repaso general de los temas trabajados.
- Se dará un espacio de solución de dudas y preguntas.

## 5. Conclusiones

La gestión del conocimiento en el mundo laboral es un proceso que juega un papel clave en la competitividad del recurso humano y de las empresas en general. Los principales desafíos consisten en seleccionar la información correcta de numerosas fuentes y transformarla en conocimiento útil. El conocimiento tácito basado en el sentido común y el conocimiento explícito basado en los logros de información aceptada deben ser trabajados conjuntamente para generar una aprehensión idónea para los procesos específicos laborales. Entonces, las organizaciones deben comenzar a crear entornos centrados en los trabajadores para fomentar el intercambio abierto y el uso de todas las formas de conocimiento.

Este trabajo investigativo evidenció el proceso de adquisición y transferencia del conocimiento de las líderes comerciales de la zona 4024 de Avon, mediante el análisis de los resultados asociados a los instrumentos que reflejaron la caracterización de los factores determinantes en términos de transmisión del conocimiento, permitiendo reconocer aspectos débiles en la gestión, así como aquellos aspectos sólidos que cuenta el equipo comercial de la zona. Los hallazgos en este diagnóstico fueron muy claros, ya que se consiguió reconocer que no se cuenta con una herramienta de capacitación permanente para fortalecer y actualizar los conocimientos; que la empresa Avon cuenta con gran volumen de información almacenada y sistematizada en su página Web, pero a la mayoría de las líderes y representantes les resulta difícil su acceso y comprensión; existe falta de asesoramiento comercial por parte de las empresarias; los horarios de trabajo están en función a la disponibilidad de tiempo de las empresarias, lo que dificulta la actualización en tiempo real y cuando se necesite; y por último la empresa no cuenta con procesos de autoevaluación.



Ante las necesidades comprobadas luego del diagnóstico, se estableció una caracterización del modelo de gestión del conocimiento, a través del diseño de un mapa de conocimiento el cual se fundamentó en tres principios, a saber, el recurso humano, la tecnología y los procesos, enfocándose sobre el principio de procesos y el entrenamiento de la fuerza laboral, pues fue allí donde se evidenciaron las falencias y debilidades del proceso de gestión de conocimiento del grupo comercial de la zona 4024.

Posterior al diseño del mapa de conocimiento, se plasmaron los lineamientos para el proceso de entrenamiento de la fuerza laboral, teniendo en cuenta aspectos como el reconocimiento de metas, la identificación de competencias, análisis de brechas, conocer al empleado, ofrecer capacitación formal y pensar en un coaching para este macro-proceso.

Por último, se desarrolló la elección y construcción de la herramienta tecnológica apalancada por una plataforma Web que permitiera o contara con los requisitos propios del proceso de entrenamiento de la fuerza laboral. En este sentido, se escogió la plataforma Moodle cuya funcionalidad es acorde a las necesidades. Antes de la creación o desarrollo del contenido en general, se estableció la estructura general de transmisión de conocimiento necesaria para el entrenamiento de la fuerza laboral, contando con cuatro ejes o módulos principales, a saber, conceptos básicos, búsqueda de nuevas representantes, seguimiento y control de representantes activas y recuperación de representantes PB o inactivas. Cada eje principal cuenta con la conceptualización y desarrollo del conocimiento tácito a través del intercambio de buenas prácticas y el desarrollo del conocimiento explícito a través de material y herramientas de apoyo.

En la construcción de la herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento del área comercial 4024 de Avon, se crearon clases individuales para cada eje o módulo principal cada una con las actividades, contenido, acciones y lecciones que las componen haciendo uso de material

audiovisual de apoyo, así como de contenido explicativo propio de la experiencia y el intercambio de buenas prácticas. Finalmente, se diseñó un diagrama de procesos para el entrenamiento de la fuerza laboral, teniendo en cuenta aspectos de la caracterización y definiendo las estrategias de ejecución tales como: La capacitación se realizará mediante reuniones periódicas donde los participantes participen en cada explicación inicial de cada actividad o módulo de conocimiento; la presentación del tema se realizará por el capacitador, donde realizará una introducción del mismo; se hará uso de ejemplos, intercambios de buenas prácticas para el conocimiento tácito y se entregarán el material y herramientas de apoyo correspondientes; se realizará un repaso general de los temas trabajados; y se dará un espacio de solución de dudas y preguntas.

## Referencias

- Acero, D., Rodríguez, O., & Colín, M. (2016). *Análisis para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento basado en las tecnologías de la información y comunicaciones para el área de auditoría de la empresa Compensar*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Adams, G., & Bruce, L. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142–54.
- Álvarez-Gayou, J. (2005). Reseña de "Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodologías". *Innovación Educativa*, 5(27), 63.
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Avendaño-Pérez, V., & Flores-Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
- Barbosa, D. (2013). Gestión del conocimiento y liderazgo:. *Diversistas*.
- Böhrt, r. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista número 8*, 123-131.
- Briceño, H., & Cipagauta, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda* . Bogotá: Universidad Externado De Colombia.
- Carlos, O. (2007). *El Libro de la Venta Directa*. Diaz de Santos.

- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)
- Castro, C. (2012). Gestión del Conocimiento en una Organización Intensa en Conocimiento: el caso de un Centro de Investigación de Excelencia en Colombia. *Civilizar N° 5*, 52-70.
- Castro, E., Navarro-García, A., & Peral-Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC.
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Business Marketnig School.
- Cegarra, J., & Rodrigo, B. (2004). Una perspectiva dinámica del capital intelectual en PYME's de Murcia. *Revista de Economía y Empresa*, 21(50), 103-119.
- Danvila, I., & Sastre, M. (2007). El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. *Revista de Contaduría y Administración*(222), 9-20.
- Dianelly, G. D., Perez de armas, M., & Curbelo Valladares, I. (2005). Gestion del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 16(2), 37-46.
- Díez, D., & Zúñiga, A. (2011). *Universidad ICESI*. Obtenido de Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion\\_modelo\\_gestion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion_modelo_gestion.pdf)
- DSA. (2021). *What is Direct Selling?* Obtenido de dsa.org: <https://www.dsa.org/about/direct-selling>

- Durango, C. M., & Quiroz Carvajal, j. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento y Gestión*.
- García, M. T. (2013). El rol de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales* .
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, c., & Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Education.
- Izquierdo, R. (1 de febrero de 2018). *EHORUS*. Obtenido de ¡Cuidado! Demasiada rotación de personal: <https://ehorus.com/es/rotacion-de-personal/>
- Jaramillo, D. (2013). *Diseño e implementación de un modelo de inventarios para los productos descentralizados en la compañía Avon Colombia Ltda*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Jaramillo, R. (2012). *Universidad ICESI*. Obtenido de Diseño de un sistema de gestión de conocimiento para la Dirección de Servicios y Recursos de Información de la Universidad ICESI:  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66936/1/Dise%C3%B1o\\_Sistema\\_Gesti%C3%B3n\\_Conocimiento.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66936/1/Dise%C3%B1o_Sistema_Gesti%C3%B3n_Conocimiento.pdf)
- Lam, A. (1998). Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective. En: Danish Research Unit for Industrial Dynamics,. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, 98(22), 1-62.
- Latorre, A., Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management*

- Information Systems*(20), 179-288. Obtenido de <http://web.ebscohost.com.ezp.waldenulibrary.org>
- León-Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de Ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de ciencias sociales*.
- Londoño, C. (2020). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Obtenido de Merco empresas y líderes: <https://www.merco.info/co/actualidad/bancolombia-grupo-nutresa-y-alpina-las-tres-empresas-con-mejor-reputacion-corporativa-de-colombia-e>
- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133 - 148.
- Marulanda, C., Giraldo, J., & López Trujillo, M. (2013). Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia. *Información tecnológica*(24), 23-24. doi:10.4067/S0718-07642013000400012.
- Matsumoto-Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*(34), 181-209.
- Mercedes, S. C., & Bou Llusar, J. C. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: Configuración del conocimiento estrategico. *Revista de Economía y Empresa*.
- MINISTERIO DE COMERCIO, I. Y. (2013). *DECRETO NÚMERO 1317 DE 2013* .
- MINTIC. (2021). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*. Obtenido de [mintic.gov.co](https://www.mintic.gov.co): <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/5755:Tecnolog-as-de-la-Informaci-n-y-las-Comunicaciones-TIC>
- Montes, R. (2013). *Desarrollo de un sistema de mejoramiento de la calidad en Avon* . México D.F. : Universidad Iberoamericana .

- Moodle. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de moodle.com: <https://moodle.com/es/news/more-than-1-5-billion-quiz-questions-exist-in-moodle-sites-all-over-the-world/>
- Moodle. (2021). *Empezar el fácil*. Obtenido de moodle.org: <https://moodle.org/>
- Natalia, V., Kuster, I., & Escamilla, M. A. (2015). *Formación para la Fuerza de Ventas Mexicana*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La Organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F: Oxford University Press.
- OECD. (Octubre de 2018). *Oslo Manual 2018*. Obtenido de <https://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf>
- Orozco, T. (19 de mayo de 2017). *INDEXCOL*. Obtenido de ¿Por qué los equipos comerciales no cumplen las metas de ventas?: <https://www.indexcol.com/blog/indexcol/por-que-los-equipos-comerciales-no-cumplen-las-metas-de-ventas/>
- Otero, A. (2018). Plataformas Virtuales de Aprendizaje en la Educación Superior. *Interconectando Saberes*, 4(2), 1-12.
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(15), 31-59.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(33), 79-100.
- Perlo, C., & De la Riesta, M. (2005). Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. *XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur* (págs. 420-422). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

- Perry, M., Pearce, C., & Sims, H. (1999). Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 35-51.
- Portafolio. (02 de Abril de 2020). *Los vendedores por catálogo: en una reinversión urgente*. Obtenido de portafolio.co/: <https://www.portafolio.co/negocios/los-vendedores-por-catalogo-en-una-reinversion-urgente-539609>
- REA. (s.f.). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de 2019: <https://dle.rae.es/conocer?m=form>
- Rodriguez, A., Araujo, A., & Urrutia, J. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*.
- Rodriguez, D. (2009). *La creación y Gestión del conocimiento en las organizaciones educativas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona .
- Rodriguez, H. S., Figueroa , P., & Fernandez, C. (2011). El Capital Estructural y La capacidad Innovadora de la Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Rodríguez, M., & González, J. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. *Revista Económicas CUC. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta*, 34(1), 85-116.
- Schnarch, A. (2020). *Dirección efectiva de equipos de venta. 3ra. ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Seely, J., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.



- Semana. (28 de Octubre de 2020). *El cambio radical que trajo la digitalización a las empresas de venta directa*. Obtenido de semana.com: <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-estan-operando-las-empresas-de-venta-directa-en-la-pandemia/305000/>
- Spender, J., & Grant, R. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9. doi:10.1002/smj.4250171103
- Tarí, J., & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176. doi:10.5295/cdg.100263jt
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tomás, J., Poler, R., Capó, J., & Expósito, M. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada. *VIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 725-734.
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 11(32), 3-20.
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.
- Unesco. (2019). *Unesco.org*. Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/construir-sociedades-del-conocimiento>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. (5ta Ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

## Anexos

### Anexo A. Formato de encuesta

Encuesta para nivel de satisfacción de las representantes

Marca temporal

1. Nombre y Apellido
2. Nombre de la líder o empresaria
3. ¿Unidad a la que pertenece?
4. Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento para el desarrollo de su labor como representante comercial
5. ¿Considera que Avon tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente la labor comercial?
6. Si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso le pregunto a: (nombre y Cargo)
7. Mi líder o empresaria atiende mis necesidades de conocimiento para la realización de mi labor comercial de manera exitosa
8. ¿Considera que AVON facilita el conocimiento necesario para mejorar mi actividad comercial?
9. ¿Considera que en Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las representantes y agregarlas a la empresa como conocimiento?
10. ¿Avon dispone de mecanismos para compartir y consultar las mejores prácticas comerciales?
11. Califique la instrucción y guía que la empresaria o líder le brinda para lograr sus objetivos comerciales

12. ¿Considera que en Avon se ofrecen oportunidades para mejorar habilidades y conocimientos de las representantes comerciales?
13. ¿Busca regularmente información con su líder o empresaria?
14. ¿Las líderes o empresarias posibilitan la información cuando lo requiere?
15. ¿Cada cuanto su líder o empresaria la asesora y solicita información sobre su labor y experiencia como representante durante la campaña?
16. Evalúe la cantidad de información que recibe a los requerimientos, dudas o inquietudes como representante comercial

## Anexo B. Formato de entrevista

### **Entrevista realizada a las líderes de la zona 4024 AVON Colombia**

Datos Generales

Unidad

Nivel PEC

Edad

Nivel de Formación

Primaria Secundaria Técnica Tecnológica profesional

Años de trabajo como líder

### **Cuestionario gestión del conocimiento**

Marca temporal

1. Nombre y Apellido

2. Selecciones su Nivel PEC según AVON

3. ¿Considera usted que Avon en el año brinda capacitaciones para el desarrollo de nuevas estrategias y habilidades necesarias para los procesos comerciales?

4. ¿Considera usted que Avon brinda en estas capacitaciones Información de manera clara y organizada?

5. ¿Considera que la información transmitida en las capacitaciones, es útil en su labor como empresaria?

6. ¿Considera que Avon, tiene en cuenta sus sugerencias, opiniones y percepciones para el mejoramiento de los procesos?

7. ¿Considera que Avon tiene en cuenta las estrategias de éxito de las empresas competidoras para el mejoramiento de sus procesos y propuestas comerciales? [Nivel de percepción]
8. ¿Considera que Avon ha realizado planes de mejoramiento, correcciones y ajustes de acuerdo a las experiencias tenidas en campo con representantes y líderes?
9. Marque las formas por las cuales usted adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su labor comercial
10. ¿Cada cuánto tiempo Avon valida con usted el conocimiento impartido en las capacitaciones, talleres y cursos?
11. ¿Las capacitaciones recibidas en AVON le han permitido mejorar el desempeño de sus procesos comerciales? Califique de 1 a 10 su percepción
12. ¿En que temas le gustaría recibir capacitación para mejorar sus resultados comerciales?
13. ¿Lo que hago para lograr mis metas comerciales es compartido con otras líderes compañeras dentro de la empresa?
14. ¿Avon aprovecha el conocimiento de las empresarias para capacitar a otras empresarias?
15. Donde consulta el conocimiento requerido para entender y operar los procesos comerciales:
16. ¿Conoce en AVON los expertos que podrían ayudarle en los diferentes temas comerciales para realizar consultas cuando sea necesario?
17. A quién acudo, si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso comercial. responde con el (nombre o Cargo)
18. Mi jefe inmediato (gerente zonal) atiende mis necesidades de capacitación?
19. ¿Considera que Avon motiva el proceso de compartir el conocimiento?
20. ¿Considera que la empresa ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas con los procesos comerciales?

21. ¿Considera que AVON realiza suficientes estudios de mercado para mejorar la experiencia de las representantes?
22. En Avon existen procedimientos para recoger las propuestas de las líderes y agregarlas a la empresa como conocimiento?
23. En Avon se disponen de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas?
24. ¿Considera importante centralizar el conocimiento en un solo lugar de fácil acceso, por ejemplo, una plataforma digital?
25. ¿Cada cuanto indaga la experiencia de las representantes?
26. Autoevalúa la cantidad de información que entrego a los requerimientos de mis representantes