

| |
|--|
| INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION |
|--|

1.- DATOS GENERALES:

| | |
|---|---|
| Apellido y Nombres: Sosa Luciana María | Apellido y Nombres del Director: Aguilar, Pablo Martín |
| DNI: 39571687 | DNI: 29532523 |
| Tema: Gestión del conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria | |
| Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real. | |
| Lugar de Trabajo: Agroclasic SRL | |

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL:

Describe brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Se presentó el plan de trabajo, con la situación problemática, los objetivos, la metodología y el marco teórico que sustentó luego el trabajo de campo. A partir de entonces, se realizó una intensa investigación bibliográfica sobre la gestión del conocimiento organizacional, tema que se analiza y desarrolla a lo largo de la práctica profesional. Fueron llevadas a cabo entrevistas y observación in situ para comprender el ambiente y los procesos de la empresa. Con el material obtenido se efectuó un profundo análisis de la situación problemática utilizando como herramienta el diagrama de Ishikawa. Se elaboró una nube de palabras ya que por medio de esta representación gráfica se puede observar rápidamente cuales son los temas que preocupan a la gerencia. También se definió el mapa de proceso con el fin de conocer como se llevan a cabo los trabajos actualmente en la empresa bajo estudio. El desarrollo del trabajo de campo se realizó en cuatro fases. Primero se definió en que etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa familiar en base a la bibliografía utilizada. Luego se procedió a analizar los componentes del sistema organizacional, describiendo así la arquitectura organizacional, el sistema de información y el sistema de incentivo, realizando a su vez las recomendaciones pertinentes en cada caso. Como tercera fase se analizaron las palancas de control con las que cuenta la empresa describiendo así el sistema de creencias, sistema de límites, sistema de control y diagnóstico y el sistema de control interactivo. Se tomó como base de este análisis la estrategia comercial que tiene la empresa; también se establecieron indicadores de gestión para mejorar el control de la empresa. Como última fase se analizó la gestión del conocimiento haciendo referencia a la bibliografía citada en el marco teórico. Así se definieron las etapas de la gestión con propuestas de actividades y guías para la gerencia. Para finalizar el estudio de la gestión del conocimiento se elabora una conclusión donde se explica por qué se recomienda este tipo de gestión detallando las ventajas de incorporar el mismo a la empresa. Se realizaron exposiciones en dos oportunidades, la primera en una reunión de avance de la práctica profesional y la segunda en el marco de la muestra académica de trabajos de investigación de la licenciatura de administración, ambas exposiciones se realizaron de forma virtual.

| |
|--|
| INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION |
|--|

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

| | | | | |
|------|-----|-----|-----|---------------|
| 100% | 75% | 50% | 25% | menos del 25% |
| X | | | | |

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4.- DIVULGACIÓN:

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pag., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pag.).

Adjunte toda la documentación probatoria

- Reunión de discusión de la Práctica Profesional
- X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Transcriba las participaciones en todos los Foros Habilitados de las Charlas de la PP. También adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

- Asistente en ADENAG VIRTUAL – JORNADAS #2, realizadas en forma virtual el 6 y 7 de octubre de 2021
- Asistente en I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, llevadas a cabo los días 14 y 15 de octubre de 2021
- Capacitación ejecutiva “Gestiona de manera eficiente tu empresa familiar”, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y el Instituto Pyme del Banco Ciudad

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

La experiencia obtenida en el cursado de la práctica profesional fue enriquecedora, ya que me permitió hacer una síntesis integradora de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Lo más fructífero para mí fue lograr ese paso de la teoría a la praxis en una experiencia concreta de trabajo en una empresa familiar agropecuaria.

Recién cuando se toma contacto real con el mundo laboral se puede obtener una visión global de lo que representará el desempeño profesional al cabo de mis estudios universitarios; como así también generar un aprendizaje positivo y proactivo a partir de las dificultades superadas y errores cometidos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Todo esto no hubiera podido ser posible sin la imprescindible guía y acompañamiento de mi tutor el Lic. Pablo Martín Aguilar quien con su palabra orientadora y alentadora me fue abriendo los caminos que me condujeron a la culminación de esta investigación.

Gracias a este trabajo he podido aprender a disponer de las herramientas que me ha brindado el ámbito académico durante la cursada de la carrera, con las cuales siento preparada para afrontar los desafíos que se me pueden llegar a presentar en un futuro próximo.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA:

Adjunte toda la documentación probatoria

- Plan de Trabajo
- Informes de Avance
- Reunión de discusión
- Muestra Académica de Trabajos de Investigación
- Capacitaciones
- Presentación Power Point
- Trabajo de Campo

Firma del Estudiante _____

Fecha _____

Aclaración _____

Firma del Director _____

Fecha _____

Aclaración _____

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

A lo largo del segundo semestre del año 2021, la estudiante Luciana María Sosa, D.N.I. 39571687, desarrollo adecuadamente las tareas organizadas y planificadas a fin de poder concretar el trabajo para su práctica profesional, cumpliendo con los plazos previstos.

El desarrollo del trabajo estuvo organizado mediante una serie de encuentros (virtuales y presenciales) donde se definieron el diagnóstico de la empresa Agroclasic SRL, la definición del problema, las herramientas metodológicas a utilizar en la intervención, así como las interacciones con la empresa y la gerencia. Posteriormente, Luciana realizó las visitas, la recolección de los datos, su análisis, y posterior propuestas y comentarios, siempre supervisado por este tutor.

Bajo la premisa y el enfoque de aplicación práctica de las distintas herramientas y conceptos, el eje del trabajo tuvo como hilo conductor el uso del conocimiento adquirido en las materias gestión de empresa familiar y control de gestión.

Es de destacar que, durante el desarrollo de la práctica, Luciana Sosa se desempeñó con responsabilidad y diligencia, cumpliendo con los lineamientos y tomando las recomendaciones para la ejecución de las tareas. A su vez, mostro compromiso con la empresa, respondiendo siempre a las inquietudes con fundamentos y ejerciendo un rol de facilitadora a la hora de plasmar las propuestas en la organización.

En todo momento uso bibliografía adecuada, mostrando especial habilidad a la hora de aplicar los conceptos y las herramientas para potenciar el análisis y la visión integral del problema.

A criterio de este tutor, dejo para la empresa, un excelente trabajo, de gran utilidad para la toma de decisiones, al poner en evidencia las causas de los principales inconvenientes que afronta la empresa familiar, así como herramientas de gestión para la resolución de los mismos, la detección de ventajas competitivas y la definición de estrategias para su aprovechamiento. En este proceso, incrementó su desarrollo como profesional, nutrido de la aplicación de los conceptos adquiridos en la carrera.

El desempeño de la estudiante fue excelente y altamente satisfactorio.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha

Gestión del Conocimiento Organizacional en Empresa Familiar Agropecuaria

OPCIONES DE PRACTICA PROFESIONAL

Autor: Sosa, Luciana María. DNI: 39571687. lucos24@gmail.com

Tutor: Lic. Aguilar, Pablo Martin. pmaquilar@face.unt.edu.ar

Modalidad: Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral en Revista o Ambiente Real



INDICE

| | |
|-------------------------------------|----|
| RESUMEN..... | 2 |
| 1.INTRODUCCION..... | 3 |
| 2.MODALIDAD..... | 4 |
| 3.PRESENTACION DE LA EMPRESA..... | 4 |
| 4.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 4.1 Preguntas de investigación..... | 4 |
| 5. PROPOSITO..... | 5 |
| 6.OBJETIVOS..... | 5 |
| 6.1 Objetivo general..... | 5 |
| 6.2 Objetivos específicos..... | 5 |
| 7.MARCO TEORICO..... | 6 |
| 7.1 Empresas familiares..... | 6 |
| 7.2 Control de gestión..... | 8 |
| 7.3 Gestión del conocimiento..... | 9 |
| 8.MARCO METODOLOGICO..... | 13 |
| 8.1 Enfoque y diseño..... | 13 |
| 8.2 Justificación y viabilidad..... | 13 |
| 8.3 Instrumentación..... | 13 |
| 9.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 14 |
| 10.JUSTIFICACION DE HORAS..... | 14 |
| 11.BIBLIOGRAFIA..... | 14 |



RESUMEN

Más del 80 % de las empresas de Argentina son familiares y de los más variados tamaños. Basta con decir que las Pymes (familiares en su totalidad) generan más del 70% del empleo privado en nuestro país, dato que basta para percibir la importancia que tienen en conjunto y la trascendencia que significa el que logren permanecer a lo largo de las generaciones familiares.

El conocimiento ha pasado a ser reconocido como el activo más importante en las nuevas economías. Dada su relevancia todo parece girar hoy alrededor del conocimiento y su gestión.

La gestión del conocimiento busca generar ventajas competitivas a partir de capitalizar lo que las personas saben para generar “activos intangibles” que les pertenezcan al capital humano que integran la organización. La meta final es el alcance de los objetivos estratégicos, ayudando a la firma a perdurar en el tiempo.

El presente trabajo de investigación, realizado en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, donde su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos e insumos para las máquinas. Se puede destacar que es una empresa compuesta por poco personal, es familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

Con respecto a la metodología utilizada en el trabajo se adopta un enfoque cualitativo de investigación. Como actividad inicial se establece un alcance descriptivo ya que el propósito es describir y comprender las propiedades y características importantes del fenómeno bajo estudio. Se considera un diseño de teoría fundamentada, ya que se pretende determinar los procesos que se aplican en la organización aportando riqueza interpretativa y nuevas visiones empresariales.

Como instrumentación se procederá a la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores, observaciones directas con posteriores anotaciones en la bitácora de campo, y datos recabados de la empresa.

Las preguntas a desarrollar en las entrevistas serán abiertas permitiendo al entrevistado plasmar su opinión acerca del funcionamiento de la empresa y lo que se espera en un futuro. Las preguntas que se realizan en las encuestas serán representadas por medio del escalamiento de Likert, en donde se presenta cada afirmación a analizar y se solicita al encuestado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Esta escala permite parametrizar las respuestas actitudinales obteniendo así un valor numérico de cada una de ellas.

Palabras Claves: empresas familiares - conocimiento – gestión – organización



1. INTRODUCCIÓN

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la existencia de empresas de distintos tamaños. Asimismo, cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos deducir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener un tamaño dado para funcionar, tampoco existen países o economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Dentro de estas empresas encontramos a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) las cuales deben cumplir un papel destacado en el desarrollo de la economía del país. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

En la llamada Nueva Economía, se reconoce cada vez más al conocimiento como el elemento diferenciador y que más valor agrega a las organizaciones, ubicando a los activos tangibles (tierra, trabajo y capital) en un segundo plano.

Es así, como surge la necesidad de administrar esa gran cantidad de conocimiento que tienen las organizaciones para sobrevivir en mercados en los que la globalización, competencia extrema, explotación de las tecnologías de información y los ciclos de vida cada vez más cortos de productos y servicios caracterizan los mercados.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, donde su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos, entre otros. Se puede destacar que es una empresa compuesta por poco personal, es familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

Por ello el principal problema para analizar en el presente trabajo es conocer de qué manera se lleva a la práctica la gestión del conocimiento, sus beneficios y las barreras e impedimentos que se presentan dentro de la organización

De esta forma se consideró oportuno poder utilizar bibliografía relacionada a empresas familiares para conocer cómo está conformada y en qué etapa se encuentra, de acuerdo al modelo planteado. También se debe considerar cómo es el control de la gestión empresarial ya que el mismo es el encargado de asegurar que los recursos sean obtenidos y la ejecución de los procesos productivos se realicen de forma eficiente y eficaz.



2. MODALIDAD

La modalidad seleccionada para la ejecución del presente trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” en el contexto de una empresa familiar en el rubro comercial de San Miguel de Tucumán.

3. PRESENTACION DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada para el presente trabajo de investigación es una joven empresa familiar, constituida por gente con sueños, emprendedores y con acento en la persona, la familia y la empresa

Su apertura se produce en Mayo de 2004 con el nombre de Agro. Acción SRL. Se constituye por sus socios Fernando Marto y Matías Blecwedell, los cuales alquilan un local en Av Gobernador del Campo 868 de San Miguel de Tucumán. La actividad principal con la cual se inicia es la compra – venta de maquinarias agrícolas.

Esta sociedad tuvo una duración de 3 años, hasta que en el año 2007 se produce una separación quedando el señor Blecwedell con el nombre comercial de Agro Acción SRL; y Fernando Marto (junto a su hermano Alberto Marto), conforma la empresa AGROCLASIC SRL, funcionando en el domicilio mencionado.

En sus inicios, Agroclasic SRL se dedica a la compra-venta y consignación de maquinaria agrícola. Las principales marcas con las que comercializaba eran Agromec, Campra, Monumental, Baldan, Indujor. Con el tiempo se fueron incorporando otras marcas como ser Pauny, Franco Fabril, Gulf y también se anexa el rubro servicios.

A partir de Agosto de 2016 se produce la apertura de su local propio en Ruta 9 Km 1294, manzana F Lote 3 Parque Industrial Tucumán. Un predio de 5200 m² con una superficie cubierta de 2000 m². Continúa la incorporación de otras marcas como Vassalli, Don Rouqe, Balanzas Hook, Praba.

A partir del año 2018 se pueden mencionar los siguientes logros alcanzados hasta el momento:

- ✓ La compra de otro predio en el mismo Parque Industrial, que se utiliza para el depósito de maquinaria nueva y usada.
- ✓ La importación de maquinaria agrícola proveniente de Italia (marca RINIERI).
- ✓ Se expande la infraestructura hasta llegar a 4000 m² de superficie cubierta.

Actualmente la empresa está consolidada como una de las más importantes del rubro maquinaria agrícola e insumos en el norte del país.



4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, se convive en la era de la globalización, en una era cambiante, en la que las Pymes deben enfrentarse cada día a nuevos retos y exigencias.

Las empresas que buscan subsistir a través del tiempo deben enfocarse en cómo lograr que el saber y capacidades de las personas formen parte de la organización, incluso cuando éstas ya no estén en la misma.

Es así que en un mundo donde la competitividad es un factor determinante para esta subsistencia, la gestión del conocimiento se presenta como una herramienta para disponer, utilizar y transmitir los saberes y capacidades individuales a todo el plano corporativo.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en una empresa familiar agropecuaria, ubicada en San Miguel de Tucumán, donde su principal actividad es la comercialización de maquinarias agrícolas nuevas o usadas, así como también la venta de repuestos, entre otros. Se puede destacar que es una empresa compuesta por poco personal, es familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

4.1 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas, características y consecuencias de aplicar herramientas de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo se identifica, define y adquiere el conocimiento dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los impedimentos y resistencia que existen a la hora de gestionar el conocimiento?
- ¿Cuáles son los beneficios que brinda este tipo de gestión a la organización?



5. PROPOSITO

Determinar el mecanismo de la gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria, estableciendo sus beneficios, obstáculos e impedimentos que se presentan en la misma, a fin de elaborar una propuesta superadora que le permita lograr una mayor rentabilidad.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Definir y detallar causas, características y consecuencias de aplicar las herramientas de gestión del conocimiento en empresa familiar agropecuaria.

6.2 Objetivos Específicos

- Definir las herramientas y metodología aplicada en empresa familiar agropecuaria para gestionar el conocimiento dentro de la organización.
- Identificar como se adquiere el conocimiento dentro de la organización.
- Establecer en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra la empresa familiar agropecuaria.
- Analizar el sistema de control de gestión que posee la empresa familiar agropecuaria.
- Diseñar un plan de acción para implementar las alternativas de solución.
- Detallar los beneficios que brinda la gestión del conocimiento a la organización.



7. MARCO TEORICO

7.1 Empresas Familiares

Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas.

La primera es que su propiedad es controlada por una familia. Por diversas razones, entre ellas las de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la mayoría de las empresas familiares (que, por lo general, son pymes) la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los padres como dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países.

7.1.1 Los tres círculos de la empresa familiar

La forma más difundida de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la Harvard Business School.

Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente.



Figura 1: Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Tagiuri, Renato y Davis

7.1.2 Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar

Estos tres enfoques de desarrollo, desde el punto de vista de la propiedad, de la familia y de los negocios, se pueden reunir en un solo esquema conceptual, como se muestra en la Figura 2.

Al fusionar los tres diagramas, vemos que las empresas familiares pueden ser de tipos muy diversos, según en qué etapa se encuentran en cada uno de estos subsistemas.

Esto demuestra que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino un espectro de diversos tipos de organización que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gamas de problemas, oportunidades y situaciones.

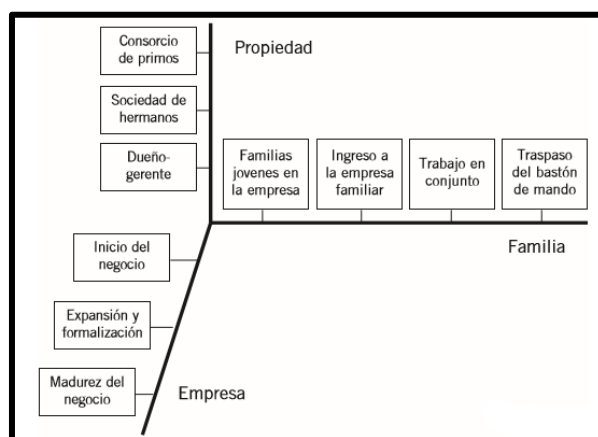


Figura 2: Etapas en el desarrollo de la Familia. Fuente: Tagiuri, Renato y Davis

Este modelo nos ayuda a anticipar cuáles serán los retos que enfrentará una empresa familiar determinada. Si sabemos en qué etapa de desarrollo (en cada casillero) está en un momento específico, podemos predecir con bastante certidumbre algunos de los desafíos que va a tener que resolver.



7.2 Control de Gestión

Autores tales como Anthony R. y Govindarajan V distinguen entre control de tareas u operativo y control de gestión o administrativo

El control operativo es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente; mientras que el control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

El control administrativo no requiere necesariamente que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad. Estos planes se basan en las circunstancias que se cree que establecen un margen al momento de trazarlos. El control administrativo tiene que anticipar las condiciones futuras para asegurarse que se consigan los objetivos de la organización

El proceso de control administrativo suele ser sistemático, lo cual no implica que por ello sea mecánico en el sentido que consiste en interacciones entre individuos, los gerentes y mandos medios, los cuales tienen metas personales y organizacionales

El principal desafío del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización. Las metas de los integrantes de una organización deben ser congruentes con las de la propia organización. En la medida de lo posible se debe lograr esa congruencia de metas

Otros autores como Pérez, Carballo también definen al control de gestión como la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un sistema: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone de:

- ✓ Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control, se las denomina centros de responsabilidad y se considera el objetivo con los determinados criterios de evaluación de cada uno.
- ✓ Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; comenzando con la formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos hasta finalizar con acciones de ajuste para corregir los problemas o aprovechar oportunidades.
- ✓ Sistema de información: Es específico de cada organización ya que depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización. Fluye por la estructura y alimenta el proceso de control. Como resultado otorga informes orientados a la toma de decisiones



7.3 Conocimiento

El conocimiento es el valor agregado a la información que nos permite tomar una decisión efectiva mejorando los procesos y los resultados de la organización.

Cuando es aplicado, tiene como objeto mejorar la performance, y esta mejora es, a su vez, un aprendizaje que volveremos a transformar en conocimiento. Éste debe generar valor para el negocio. El conocimiento que tiene una compañía permite mejorar una acción, y a esa mejora en la acción la volvemos a transformar en conocimiento para seguir generando cosas nuevas.

El conocimiento es el fundamento teórico de la perspectiva denominada administración del conocimiento. En cuanto a los modelos de administración del conocimiento, algunas de las contribuciones más relevantes que se pueden citar son las que se describen a continuación.

7.3.1 Modelos teóricos de la Gestión de Conocimiento

Una gran variedad de modelos de administración del conocimiento ha sido desarrollada para representar de qué manera tanto el conocimiento tácito como explícito al interior de las organizaciones puede ser administrado. Mientras que algunos de los modelos occidentales han tendido a preocuparse más por administrar conocimiento explícito y el procesamiento de la información, gran parte de los modelos orientales han prestado mayor atención al conocimiento tácito, las experiencias y las relaciones que ocurren entre personas. Ante tal situación se ha recomendado que para entender cómo el conocimiento puede aportar valor a las organizaciones, se debe analizar desde un punto de vista integral

7.3.1.1 Procesos en la gestión del conocimiento¹

Establecen el marco de aplicación práctica de la gestión del conocimiento en una organización. Cada una de las áreas de actuación o actividades de la gestión del conocimiento se sitúa dentro de dos ciclos relacionados entre sí, en los que influyen una serie de factores, algunos de los cuales son controlables y otros no.

El ciclo interior recoge la identificación, adquisición, desarrollo, difusión, preservación y utilización del conocimiento. El ciclo exterior se compone de tres procesos: definición de objetivos del conocimiento, realización y puesta en marcha del ciclo interior y por último, evaluación del conocimiento. Para cada uno de estos pasos se determinan instrumentos o herramientas para la gestión del conocimiento.

¹ G. Probst, S. Raub y K. Romhardt

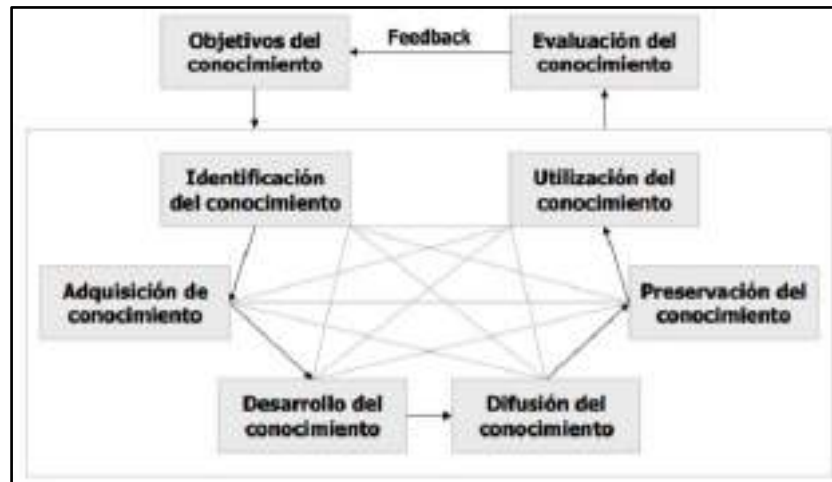


Figura 2: Los componentes del conocimiento. Fuente: G. Probst, S. Raub y K. Romhardt

- ❖ **Objetivos del conocimiento:** es el proceso de definición donde se establece que capacidades son requeridas y deben desarrollarse para cada nivel de conocimiento. Se distingue entre objetivos del conocimiento de carácter normativo, estratégico y operativo.
- ❖ **Identificación del conocimiento:** se ocupa de analizar y describir el estado del conocimiento organizacional
- ❖ **Adquisición de conocimiento:** aquel conocimiento que la organización no es capaz de desarrollar por sí misma, puede incorporarse a la organización mediante contrataciones, cooperaciones y adquisiciones
- ❖ **Desarrollo del conocimiento:** se ocupa de la generación de nuevas capacidades, ideas, productos y procesos de alto rendimiento. Junto con investigación y desarrollo y el análisis de mercado, el desarrollo de nuevo conocimiento puede tener lugar en todas las áreas de la organización
- ❖ **Difusión del conocimiento:** ¿Quién debe conocer, qué debe conocer y qué nivel? Las personas y grupos de personas en una organización requieren disponer del conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones. Es importante considerar que no todos tienen que saber de todo. Por lo tanto, es necesario establecer medidas adecuadas para difundir y transferir el conocimiento desde los individuos a grupos y finalmente al conjunto de la organización.
- ❖ **Utilización del conocimiento:** este componente no viene garantizado con el éxito en los componentes anteriores; sino que existen una serie de barreras en la organización, especialmente psicológicas y estructurales, que es necesario superar.



- ❖ **Preservación del conocimiento:** modo en que se selecciona el conocimiento que debe mantenerse o preservarse en la organización, la forma adecuada en la que es guardado, así como la actualización para que en un futuro pueda seguir utilizándose.
- ❖ **Evaluación del conocimiento:** A lo largo de esta evaluación se ponen en relación los objetivos normativos, estratégicos y operativos del conocimiento con el conocimiento realmente alcanzado. Los recursos empleados juegan aquí un papel importante, ya que la gestión del conocimiento, al igual que otras funciones de la empresa, debe justificar su aportación en la consecución de los objetivos de la organización.

7.3.1.2 Modelo de gestión del Conocimiento por Procesos ²

El elemento clave del modelo de referencia del Instituto Fraunhofer reside en la construcción de aquellos procesos de negocio que comprenden los ámbitos de la aplicación del conocimiento. Estos procesos describen el contexto en el que se desarrollan las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento. Así, se determinan los contenidos más relevantes del conocimiento, que son a su vez el objeto fundamental de los procesos de negocio.

Es importante considerar en este punto que, por un lado, el conocimiento existente en la organización se aplica a través de los distintos procesos y que, por otro lado, el nuevo conocimiento necesario para cumplir los crecientes requisitos de los clientes, tanto a nivel interno como externo, debe alcanzarse a través de determinados procesos.

El modelo se clasifica, por un lado, en las cuatro actividades clave de la gestión del conocimiento: generar conocimiento, guardar conocimiento, difundir conocimiento y aplicar conocimiento. Cada una de estas actividades hace referencia a un proceso determinado.

Por otro lado, se establecen los seis ámbitos que determinan las dimensiones del éxito de la gestión del conocimiento: sistema de dirección, cultura organizacional, gestión del personal, organización por procesos, tecnologías de la información y control. Todas aquellas medidas tomadas en alguno de estos ámbitos deben ir orientadas a garantizar el éxito de la gestión del conocimiento

² Instituto Fraunhofer



Figura 3: Modelo de Gestión del Conocimiento por Procesos – Instituto Fraunhofer

- Generar conocimiento: Esta fase comprende tanto actividades para la adquisición de conocimiento externo a través de asesoramiento, contratación, cooperaciones o acuerdos, así como actividades que la propia organización lleva a cabo por sí misma para el desarrollo de conocimiento.
- Guardar conocimiento: esto es posible gracias a la creación de manuales, bases de datos, informes, estudio de casos, etc., así como el análisis y descripción de procesos. El conocimiento tácito reside en la mente de los empleados de la organización, de manera que el poner este conocimiento a disposición del resto de empleados juega un papel primordial.
- Difusión del conocimiento: es de suma importancia desarrollar un idioma y valores comunes que permitan y fomenten la difusión del conocimiento. Desde el punto de vista de las tecnologías de la información, las aplicaciones de software pueden facilitar la difusión del conocimiento.
- Utilización del conocimiento: para el empleo con éxito del conocimiento es necesario superar una serie de barreras, la mayor de ellas es, el denominado síndrome *not-invented-here*.

El continuo análisis de estos procesos en los que el conocimiento juega un papel importante, permite la distribución y mejora de los mismos. Se otorga así un valor primordial a todas aquellas acciones encaminadas a la modelización de las actividades de gestión del conocimiento y su integración en los procesos organizacionales



8. MARCO METODOLOGICO

La metodología que se adopta en el presente trabajo se basa en el libro “Metodología de la Investigación” de Hernandez Sampieri

8.1 Enfoque y Diseño

Se adopta un enfoque cualitativo de investigación. Como inmersión inicial se establece un alcance descriptivo ya que el propósito es describir y comprender las propiedades y características importantes del fenómeno bajo estudio. Se considera un diseño de teoría fundamentada ya que se busca determinar los procesos que se aplican en la organización aportando riqueza interpretativa y nuevas visiones empresariales.

8.2 Justificación y viabilidad

Se considera que la investigación es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo como ser, acceso a la información, acceso al sistema informático, disponibilidad de la gerencia y mandos medios.

8.3 Instrumentación

Se adopta un enfoque cualitativo en la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores, observaciones directas con posteriores anotaciones en la bitácora de campo, y datos recabados de la empresa.

Las preguntas a desarrollar en las entrevistas serán abiertas permitiendo al entrevistado plasmar su opinión acerca del funcionamiento de la empresa y lo que se espera en un futuro. Las preguntas que se realizan en las encuestas serán representadas por medio del escalamiento de Likert, en donde se presenta cada afirmación a analizar y se solicita al encuestado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Esta escala permite parametrizar las respuestas actitudinales obteniendo así un valor numérico de cada una de ellas.

También se hará uso de otras herramientas e indicadores para el análisis, como ser el análisis de espina de pescado, sistema de control administrativo, y análisis de los componentes de la gestión del conocimiento para el posterior análisis y conclusión de los datos.



9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades | Semanas | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Recopilación de bibliografía | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Lectura de bibliografía | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Observación | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Entrevistas | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Recolección y análisis de datos | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Elaboración de conclusiones | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Redacción de informe final | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

10. JUSTIFICACION DE HORAS

- ✓ Elaboración del plan de trabajo: 20hs
- ✓ Elaboración de 3 informes de avances: 20hs cada uno (60hs en total)
- ✓ Trabajo en la empresa: 300hs
- ✓ Elaboración del informe final: 20hs

11. BIBLIOGRAFIA

- Hernández Sampieri Roberto (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez Echezarragua, Jon (2011). *Empresas Familiares: Reto al Destino*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- R. Anthony & V. Govindarajan (2008). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
- S. Raub, G. Probst y K. Romhardt (2001). *Administre el Conocimiento: Los pilares para el éxito*. Editorial Prentice Hall.

1º INFORME DE AVANCE

Alumno: Sosa, Luciana María

DNI: 39571687

Tutor: Aguilar, Pablo Martín

Trabajo: Gestión del Conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria

Actividades realizadas:

- Observación general in situ de la empresa AgroClassic SRL: ubicación geográfica, accesibilidad, infraestructura, organización, trabajo de recursos humanos, entre otros.
- Planificación, elaboración y presentación del Plan de Trabajo.
- Reuniones de asesoramiento con el tutor: 4
 - Revisión del plan de trabajo
 - Correcciones
 - Análisis del desarrollo del trabajo
- Investigación bibliográfica de diversos autores sobre el tema empresas de familia y el marco conceptual disponible para una mejor comprensión de la composición de la empresa familiar.
- Lectura y revisión de material de estudio de la gestión del conocimiento y el control de gestión con respecto a las distintas metodologías de análisis y control brindada por los autores.
- Entrevista con el socio gerente de AgroClassic SRL, para abordar temas de
 - Estructura organizacional
 - Composición de la familia que trabaja en la empresa
 - Controles en la gestión
- Con la información recopilada se elaboró un diagrama de Ishikawa o espina de pescado permitiendo identificar las causas de la problemática diagnosticada en la empresa.
- Se identificaron los grupos de interés que participan en la empresa familiar agropecuaria a través de la elaboración de los tres círculos de la empresa familiar propuesto por Tagiuri, Renato y Davis.
- Se definieron las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar bajo estudio, y se desarrolló el esquema conceptual propuesto por Tagiuri, Renato y Davis.
- Se asistió a las clases de Practica Profesional y a la charla brindada por egresado

.....
Lic. Aguilar, Pablo Martin

.....
Sosa Luciana María

2º INFORME DE AVANCE

Alumno: Sosa, Luciana María

DNI: 39571687

Tutor: Aguilar, Pablo Martín

Trabajo: Gestión del Conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria

Actividades realizadas:

- Lectura e investigación bibliográfica para el desarrollo de los componentes del sistema de control y sistema de palancas de control administrativo.
- Se analizaron los siguientes aspectos incorporando propuestas de mejora para ser implementadas:
 - Componentes del sistema de control
 - Sistema de palancas de control administrativo
- Conjuntamente con la gerencia se trabajó para consensuar:
 - Estrategia comercial
 - Misión, visión y valores empresariales
 - Factores claves de éxito
- Para lograr lo mencionado precedentemente, se implementaron diversas herramientas de análisis, tales como:
 - Mapa estratégico
 - Mapa del proceso y Cadena de Valor
 - FODA
- Participación activa en jornadas virtuales como asistente en:
 - Jornadas Virtuales ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General)
 - Iº Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y sociales (JICES)
 - Capacitación Ejecutiva: “Gestiona de manera eficiente tu empresa familiar” a cargo del Mg Victor Martinez en conjunto con el Instituto Pymes y Banco Cuidad
- Se asistió a las clases de Practica Profesional y participación activa en las actividades propuestas en el aula virtual

.....
Lic. Aguilar, Pablo Martin

.....
Sosa Luciana María

3º INFORME DE AVANCE

Alumno: Sosa, Luciana María

DNI: 39571687

Tutor: Aguilar, Pablo Martín

Trabajo: Gestión del Conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria

Actividades realizadas:

- Se adecuó el modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria, identificando las 4 fases.
- Se desarrolla un plan de actividades para cada una de las fases
- Se determinaron variados indicadores, como ser:
 - Indicador de gestión cualitativo
 - Indicador de gestión de recursos humanos
 - Indicador de gestión de proyectos
 - Indicador de gestión de eficacia y eficiencia
 - Indicador de gestión logística
- En base al estudio y análisis de los indicadores mencionados anteriormente se pretende elaborar una propuesta de tablero de control operativo a la empresa familiar agropecuaria.
- Se generó una matriz tomando los componentes del proceso de gestión del conocimiento para proponer a la empresa familiar agropecuaria.
- Conforme a la matriz creada se facilita la comprensión de la logística del proceso para ser aplicada en cada etapa.
- Elaboración de las primeras conclusiones del trabajo de campo.
- Se realizó la presentación del avance en reunión de discusión de la práctica profesional realizada el miércoles 10/11.
- Se asistió a las clases de Practica Profesional y participación activa en las actividades propuestas en el aula virtual.

.....
Lic. Aguilar, Pablo Martin

.....
Sosa Luciana María

**REUNION DE DISCUSIÓN
AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 10 de Noviembre de 2021, de 18:30 a 20:30 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

ID de reunión: 833 6587 3364

Código de acceso: pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

| MIÉRCOLES 10/11 | |
|----------------------------|---|
| Hora | Título del Trabajo |
| 18:30 | “Gestión Operativa de una Empresa Familiar” Alumno: Camandona, Facundo José Tutor: Martínez, Víctor Francisco |
| 18:45 | “Plan de Mejora Integral para el Circuito de Compras en PYME Familiar” Alumno: Navarro Iglesias, Jorge Nicolás Tutor: García, Javier Antonio |
| 19:00 | “Gestión de Recursos Humanos: Citrícola Tucumana SA” Alumna: Sotelo, Giselle Abigail. Tutor: D’Arterio, José Humberto. |
| 19:15 | “Estudio de Viabilidad: Local comercial” Alumno: Sustaita Fuentes Maximiliano Tutora: Quinteros Fernández María de Lourdes |
| 19:30 | “Elaboración de un Plan de Marketing para el Club Atlético San Martín” Alumno: Semrik, Rodrigo Tutor: Mulki, Esteban |

| | |
|-------|---|
| 19:45 | “Detección y Desarrollo del Talento organización en una droguería de Tucumán” Alumna: Hatem Pereyra Sofia Tutora: Villaverde Florencia |
| 20:00 | “Gestión del conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria” Autora: Sosa, Luciana María Tutor: Aguilar, Pablo Martín |

Esperamos contar con su presencia

Lic. Marcelo Medina
Mg. Jorge Rospide
Lic. Florencia Dominguez

MESA 8

| | |
|------------|--|
| P51 | PRIMEROS PASOS PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR • PADILLA GUADALUPE |
| P52 | GESTION DE RRHH EN AGRICOLA TUCUMANA SA • SOTELO GISELLE ABIGAIL |
| P53 | DETECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL EN UN DROGUERÍA DE TUCUMÁN • HATEM PEREYRA SORIA |
| P54 | DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL • PEREZ FRARESSO FIORELLA |
| P55 | ANÁLISIS Y DESARROLLO DE SISTEMAS PARA EL ÁREA VENTAS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA • DÍAZ, JUAN JOSÉ |
| P56 | GESTION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA • SOSA LUCIANA MARÍA |
| P57 | CREACIÓN DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA UNA PYME DEDICADA AL RUBRO COMERCIAL DENOMINADA "MUNDO SÚPER" • MASINO MARIA SIXTINA |

| | | |
|---|---|-------------------------------------|
|  | P51-Primeros pasos para el desarrollo de una gestión de recursos humanos en una empresa familiar | <input type="checkbox"/> |
|  | P51-Primeros pasos para el desarrollo de una gestión de recursos humanos en una empresa familiar | <input type="checkbox"/> |
|  | P52-Gestión de RRHH en Agrícola Tucumana SA | <input type="checkbox"/> |
|  | P52-Gestión de RRHH en Agrícola Tucumana SA | <input type="checkbox"/> |
|  | P53-Detección y Desarrollo del Talento Organizacional en un Drogueria de Tucumán | <input type="checkbox"/> |
|  | P53-Detección y Desarrollo del Talento Organizacional en un Drogueria de Tucumán | <input type="checkbox"/> |
|  | P54-De la dirección de personal a la gestión de recursos humanos: Análisis de una empresa multinacional | <input type="checkbox"/> |
|  | P54-De la dirección de personal a la gestión de recursos humanos: Análisis de una empresa multinacional | <input type="checkbox"/> |
|  | P55-Análisis y Desarrollo de Sistemas para el Área Ventas de una Empresa Farmacéutica | <input type="checkbox"/> |
|  | P55-Análisis y Desarrollo de Sistemas para el Área Ventas de una Empresa Farmacéutica | <input type="checkbox"/> |
|  | P56-Gestión del conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | P56-Gestión del conocimiento organizacional en empresa familiar agropecuaria | <input checked="" type="checkbox"/> |
|  | P57-Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada "Mundo Súper" | <input type="checkbox"/> |
|  | P57-Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada "Mundo Súper" | <input type="checkbox"/> |
|  | Foto de debate - MESA 8 | <input checked="" type="checkbox"/> |



ASOCIACION DE *DOCENTES*
NACIONALES DE
ADMINISTRACION *GENERAL*

Certificamos que

Luciana Maria Sosa

**Participó en carácter de ASISTENTE, en ADENAG
VIRTUAL - JORNADAS #2, realizadas en forma virtual
el 6 y 7 de Octubre de 2021.**

PROF. NATACHA BELTRAN

Secretaria

PROF. VICTOR MARTINEZ

Presidente



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA
Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales



Certifico que **Luciana María Sosa** D.N.I **39.571.687** participó como **ASISTENTE** en las

**“ I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales ”**

Llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de Octubre de 2021 y aprobadas por
Resolución CDECO N° 108 /21.

Esp. Teodelina Inés Zuviría
**Secretaría de Investigación
y Extensión**

Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaría de Asuntos Académicos

Mg. Miguel Martín Nina
Decano

