

# **Aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar el programa de capacitación del Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A. Bogotá**

## **Resumen**

Este artículo de investigación propone la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar el programa de capacitación en el Call Center de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., ubicada en la zona centro de Bogotá, Cra. 10 No. 16 -39 piso 13. La investigación se realizó durante el año 2015 utilizando como metodología revisión documental, entrevistas a los coordinadores del área y encuestas con un grupo de asesores del Call Center. La aplicación de dichas herramientas generó información acerca del proceso de capacitación actual. A partir de algunas teorías de gestión del conocimiento se buscó determinar el ciclo de las capacitaciones que mejor se adaptara a la necesidad del Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A., de tal forma que la comunicación con los asesores de cobranzas fuera más efectiva y el conocimiento mantuviera una actualización permanente. La aplicación del modelo permitirá a la gerencia de la compañía, ampliar el conocimiento y mejorar en el servicio con los clientes atendidos, reflejando cumplimiento de las metas de cobro establecidas en el área.

## **Palabras clave:**

Gestión del conocimiento, programa de capacitación, Call Center

## **Summary**

This research article propose a management approach of the knowledge to improve the training program in the Call Center of the company Promociones y Cobranzas Beta S.A., located in the central zone of Bogota, Cra. 10 No. 16- 39 floor 13. The research was held during the year 2015 using as interviewing methodology to the area coordinators, documentary review and surveys with a group of advisors of the Call Center. The application of those tools generated information about the existing training. Since some theories of management of the knowledge it was looking to determinate the cycle go the training for the Call Center of Promociones y Cobranzas Beta S.A., that way the communication with the advisors of collection were more effective and the

knowledge maintained a permanent upgrade. The application of the model will allow the management of the company extend the knowledge and improve in the customer service, reflecting the fulfillment of the collecting goals previously established.

**Key words:**

Knowledge management, training program, Call Center

## **Introducción**

Promociones y Cobranzas Beta S.A. es una empresa que presta servicio de cobranza con más de 21 años de experiencia en esta actividad. Tiene cubrimiento en 20 ciudades a nivel nacional y una firme intención de manejar con compromiso, profesionalismo y eficacia los recursos. Su actividad principal es realizar cobro telefónico para entidades financieras en Colombia. En la actualidad cuenta con 700 funcionarios que se dedican al recaudo de cartera, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá. El objetivo de la empresa es apoyar la operación de retorno de los dineros colocados, por tanto, se constituye como una empresa fundamental en el grupo Bolívar para apoyar la cobranza generada por la actividad de crédito comercial. Actualmente la empresa es filial del banco Davivienda y tiene la participación principal de cobro telefónico de la cartera del banco. Maneja tres segmentos de cobro: el administrativo a cargo del Call Center de la empresa, que gestiona el recaudo de cartera vigente hasta 90 días de mora; el cobro de cartera pre-jurídica, que tiene rango de 90 a 120 días de mora y cartera jurídica en rango de 120 días de mora en adelante la cual se gestiona por medio de asesores que realizan, además del cobro telefónico, visitas y atención personalizada. Estos segmentos fueron diseñados con el fin de optimizar el propósito del recaudo y los estilos de cobro de acuerdo a la edad de mora del cliente, dicho proceso permite que se establezca para cada área un protocolo de cobro que contiene información adecuada respecto a los productos, a los términos de cobranza y a la estructura de llamada, de modo, que se brinde un servicio adecuado y se logre el resultado esperado: el recaudo de la cartera.

El Call Center de Promociones y cobranzas Beta S.A., que hoy día se encarga del cobro de la cartera administrativa del Banco Davivienda, maneja tres macro portafolios: deudas a préstamos

de vehículo, de hipotecario y de consumo. Los rangos de mora son: 30, 60 y 90 días, por cada rango de mora se realiza el cobro de los tres macro portafolios mencionados inicialmente. El Call Center maneja en proporción el 70% del resultado de recaudo de la empresa y tiene dispuesto para esta operación 220 funcionarios, este grupo de trabajo se divide en dos turnos laborales; uno en la mañana y otro en la tarde; aunque las funciones son las mismas en los dos turnos, se busca agrupar los equipos de trabajo de maneja equitativa, cada coordinación tiene entre 18 y 22 asesores a su cargo ya que es el área más grande de la empresa. De los 220 funcionarios 190 son asesores que se encargan de la comunicación telefónica con el cliente y realizan el cobro integral de productos, seis son analistas de monitoreo y su función es escuchar las llamadas de los asesores para calificar el servicio, manejo de protocolos y negociación, además de esto, la empresa cuenta con seis analistas de cifras que generan toda la información numérica y también las proyecciones de resultados, siete analistas de capacitación que se encargan de replicar a los asesores y a los coordinadores el conocimiento de los productos y las estrategias del banco para el cobro, nueve Coordinadores que lideran los equipos de trabajo y se encargan de retroalimentar y guiar al grupo para el cumplimiento de las metas, dos jefes comerciales que lideran a los coordinadores para el cumplimiento del Call Center y una directora que lidera toda el área y es responsable del resultado del área para la empresa.

Con una operación tan numerosa en funcionarios, el alineamiento y la comunicación debe ser clara y de calidad para que se evite al máximo cometer errores, no obstante, a pesar de que las líneas de liderazgo se encuentran establecidas, existen grupos de apoyo que se encargan de ayudar a los coordinadores al proceso de capacitación en temas de producto (cartera con garantía y productos de consumo, aplicación de estrategias y negociación de clientes) también apoyan la capacitación de temas relacionados con servicio a clientes buscando cada día mejorar el buen trato de los usuarios de Davivienda ya que parte de su reconocimiento como banco es la calidez que se tiene a sus clientes.

Estas capacitaciones consisten en reuniones con los asesores en salas especializadas que se realizan mediante proyecciones que dan a conocer información generada por el banco mes a mes, dicha exposición la realiza el analista de capacitación de acuerdo a las instrucciones dadas por el líder de capacitación aunque no tiene un ciclo de conocimiento claro pues no se identifican

los temas a capacitar, apenas se dan instrucciones acerca de la información y la forma que determina el líder, tampoco se evidencia la recopilación de la información para almacenar, es decir: cuando se hace la capacitación la información queda en las diapositivas pero no se resume ni se vuelve material de apoyo y, en caso de hacerlo, queda plasmada únicamente por un mes; adicionalmente, en ninguna parte del proceso se ve el aprovechamiento del conocimiento tácito ya que las capacitaciones no son participativas respecto a los aportes de los asesores de cobro. Por otra parte, el planteamiento de actividades se encuentra sujeto a variaciones en la mayoría de los casos, de tiempo, no se muestra en su estructura la retroalimentación ni renovación de las capacitaciones ni la evaluación del conocimiento que queda implícito en los asesores. La calidad de las capacitaciones se mide por el concepto de gusto que emita el asesor después de recibir la información, de este gusto se genera un informe para las jefaturas que entrega el líder de capacitación.

De la anterior situación surgen preguntas: ¿cómo se puede plantear un modelo de gestión del conocimiento que permita mejorar los procesos de capacitación?, ¿es posible hacer un ciclo en los procesos de capacitación?, ¿mediante la implementación de un modelo de gestión del conocimiento se podría determinar los ciclos necesarios para los programas de capacitación en el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A?

Se desprende de lo anterior, que en el Call Center de promociones y Cobranzas Beta S.A. es necesaria una adecuada gestión del conocimiento entendida como un proceso que nace de la interacción a través de socialización, internalización y combinación (Nonaka & Takeuchi, 1995). La aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A. será el objetivo para examinar la forma de capacitación en el área de manera cualitativa que permitirá generar conclusiones de los ciclos de conocimiento adecuados para el Call Center y así ver resultados a mediano plazo que beneficiaran el cumplimiento de los estándares generados por la empresa ya que del resultado de los procesos de aprendizaje depende la coordinación y sinergia en la ejecución de los mismos, esto porque el Call Center tiene la responsabilidad de la mayor parte del resultado de la empresa y debe garantizar el cumplimiento de las metas establecidas por Promociones y Cobranzas Beta S.A. aplicando el conocimiento del negocio para que se genere así una buena comunicación que se

torne clara para que los asesores entiendan su labor y lograr una cobranza exitosa pues no solo se trata de llamar a un cliente sino también de tener la capacidad de negociar un acuerdo de pago.

Es necesario para poder gestionar el conocimiento de los asesores del Call Center conocer el concepto definido por los principales autores que se dedicaron al estudio del mismo y así poder elaborar un programa de capacitación que permita al Call Center mejorar los esquemas actuales que tiene de este proceso por medio de un programa basado en un modelo de gestión del conocimiento.

Así las cosas, este artículo demuestra el proceso de elección del modelo de gestión del conocimiento idóneo para mejorar el programa de capacitación y conocimiento en el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A. Para ello, en la primera parte se logra hacer una revisión documental que la empresa permitió en la que se analiza la matriz que determina el esquema de capacitación planteado mes a mes. Con la revisión de este material se logró conocer cuál es la política actual establecida para la ejecución de las capacitaciones así como los tiempos y los encargados del proceso. En la segunda parte se logra realizar una entrevista a los coordinadores del área para conocer su concepto frente a los procesos de capacitación actuales y cómo influye la correcta gestión del conocimiento en sus resultados. En la tercera parte se logró hacer una encuesta a 10 asesores de cobranza donde se recopiló información que permitió evaluar la percepción de los agentes respecto al proceso de capacitación actual. Finalmente, se eligió el modelo que se ajustara a las características evidenciadas en los pasos anteriores.

## **Metodología**

Para esta investigación se utilizó método deductivo, ya que se estudiarán teorías y modelos ya expuestos por autores, a través de los cuales se pudo concluir situaciones específicas que ayudaron al planteamiento de un modelo de Gestión del Conocimiento para mejorar el programa de capacitación del Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A.

El análisis también es descriptivo puesto que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema en una investigación (Méndez, 2010); y es uno de los métodos más utilizados en la administración (Pág. 230) “en la medida que permite identificar características

del universo de investigación, se indican formas de conducta y actitudes del total de la población investigada” (Pág. 231). Para recolectar la información se usaron las observaciones documentales, las entrevistas y las encuestas aplicadas, dicha información se sometió a tabulación y análisis.

Para el caso de esta investigación se definió la necesidad del conocimiento y su gestión en cuanto a personas y programas de capacitación. Con el fin de determinar el grado de madurez en cuanto a conocimiento, se realizó también una aproximación a las características del negocio estableciendo los estándares de gestión existentes al interior del Call Center, además se buscó identificar que herramientas facilitadoras del proceso de trasmisión del conocimiento ya se habían desarrollado ( Intranet, foros, documentos digitales, documentos impresos, herramientas de consulta).

### **La gestión del conocimiento: Definición, Ciclos y principales teorías**

A través de la historia, muchos han sido los autores que han estudiado el conocimiento, como se produce y como este es transmitido, definiéndolo como el conjunto de creencias, hechos y experiencias. Se debe entender que *Conocimiento* es un término que resulta complejo pues por ser un intangible, medirlo y analizarlo con exactitud resulta ser complicado. Según Fernández (1999) se puede definir la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una empresa para generar activos intelectuales que pueden explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de nuestra empresa. Para ampliar el concepto de conocimiento, podemos apreciar el siguiente cuadro, que contiene algunas de las definiciones que diferentes autores han construido:

**Figura 1: Gestión del conocimiento y su definición**

Autor	Definición de Conocimiento
Davenport y Prusack (1998)	Mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evolución e incorporación de nuevas experiencias e información.
Sveiby	Arte de crear valor a partir de los activos intangibles.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
Brown y Duguid	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Vance (1997)	Información que ha sido autenticada y que es considerada como cierta.
Puerser y Pasmore (1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e instituciones que influyen en la toma de decisiones.

*Fuente: Elaboración Propia*

A través de estas definiciones se puede observar que el conocimiento tiene una conexión directa con la información, hechos, experiencias y valores que el individuo adquiere a lo largo de su vida en diferentes estados o situaciones.

**Michael Polany**, 1891-1997 (Valhondo Domingo, 2005) fue una de las figuras modernas de la Gestión del Conocimiento, quien planteó el conocimiento como actualmente lo conocemos.

Polany, planteo:

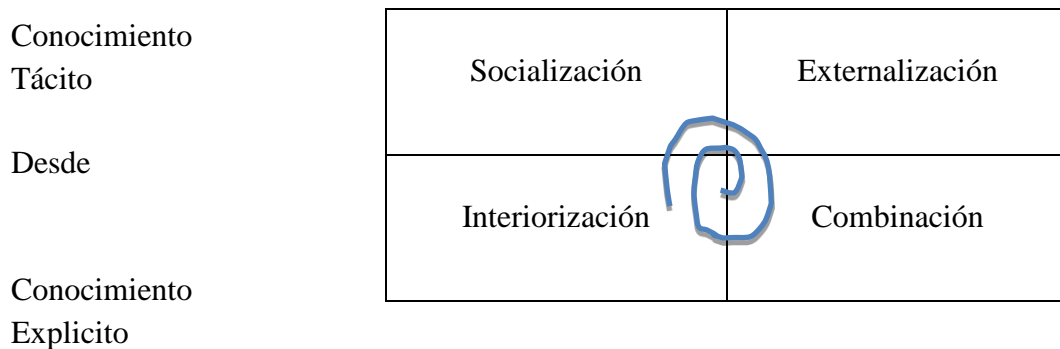
1. El conocimiento auténtico no es explicable por medio de reglas.
2. El conocimiento es público y en gran medida personal (contiene aspectos emocionales)
3. Todo conocimiento es tácito.

Es así como la teoría de Polanny (1891-1997) “trata de cómo el ser humano adquiere y usa el conocimiento, afirmando que “sabemos más de lo que somos capaces de expresar” (Valhondo, Domingo, 2005) esto se debe a la intervención de sentimientos y otros aspectos externos que evitan que el conocimiento que se ha adquirido sea de fácil trasmisión.

**Peter Ducker;** introdujo el concepto de *knowledge workers* (1951), el cual hace referencia a aquellos trabajadores que dan más valor a los productos o servicios de la empresa aplicando sus conocimientos (Valhondo, 2003), donde cada *knowledge worker* es visto como un “ejecutivo, si en virtud de su posición o conocimiento es responsable de una contribución que afecte a la capacidad de una organización para realizar y obtener los resultados” (Ducker, 1996) esta clase de trabajadores son de gran importancia para una organización, pues si estos abandonan la compañía se llevarán con ellos el conocimiento que solo ellos poseen; es por esta razón que Ducker califica y sugiere mantener a este tipo de trabajadores dentro de la compañía como activos fijos. Es aquí donde surge la creación de un ambiente en donde se desarrolle su creatividad, se aprenda a aprender y se aplique el conocimiento al conocimiento.

**El modelo Espiral del Conocimiento** de (Nonaka & Takeuchi, 1995) es un modelo que expresa la combinación de dos dimensiones del conocimiento, la epistemológica y la analógica, el cual hace referencia a como aprendemos y como analizamos conceptos y situaciones de maneras diferentes. El conocimiento tácito o explícito nace de la interacción a través de: socialización, internalización y combinación tal como lo muestra el siguiente cuadro:

**Figura 2: Formas de conversión del Conocimiento**



*Fuente: El negocio es el conocimiento (Manuel Riesco González, 1995)*



*La socialización*, es el proceso donde se adquiere el conocimiento tácito a través del contacto con otras personas; se da al compartir experiencia, modelos mentales; haciendo uso del lenguaje, observación, imitación y práctica.

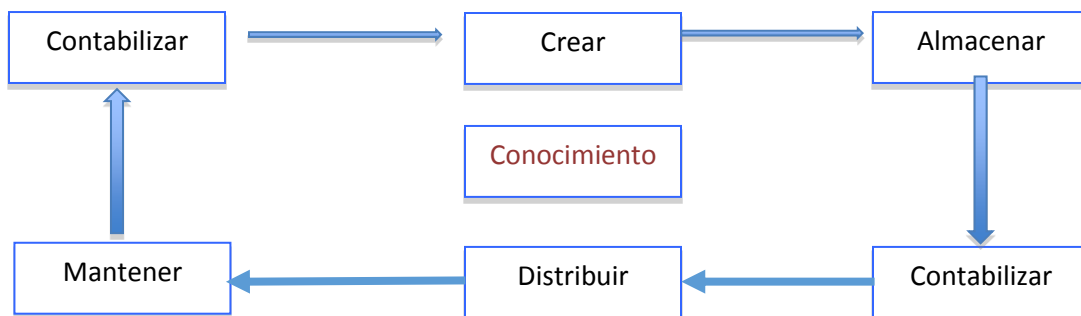
*La externalización* es la creación de conocimiento organizacional, a través del cual el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito que es comprensible para la organización que se reflejan en manuales, hipótesis, modelos y conceptos.

*La combinación* es el proceso de creación de nuevo conocimiento explícito haciendo uso del conocimiento que ya existe que se genera dentro de la organización por medio de la interacción continua entre sus miembros; donde la información cambia según quien la transmite y que medio usa al transmitirla.

*La interiorización* es el proceso donde el conocimiento tácito es enriquecido con el conocimiento explícito que existe dentro de la organización; es decir, que este se genera cuando los trabajadores hacen uso o aceptan el conocimiento que otras personas han transformado en conocimiento explícito.

**Peter Senge** por su lado hizo un aporte a la Gestión del conocimiento, introduciendo el concepto de “*learning Organization*”, expuesto en su libro *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*” (1990), refiriéndose a una organización en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender. Puede entonces establecerse el ciclo de conocimiento dentro de la organización así:

**Figura 3: Ciclo del Conocimiento**



*Fuente:* Gestión del Conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad Española (Joaquín García)

Teniendo en cuenta esta definición, se evidencia que al transmitir conocimiento necesitamos determinar un ciclo que nos permita evitar la fuga del conocimiento en el tiempo, adicionalmente este circuito nos debe permitir actualizar información de manera que podemos tener procesos que se replican pero que no se almacenan ni se contabilizan y esto en el tiempo vuelve a ser una necesidad de conocimiento en las personas; una vez entendido cada ciclo, se puede complementar y versar con otros modelos para definir una estructura de gestión del conocimiento cíclica.

De acuerdo a Joaquín García en su libro *Gestión del Conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española* (2002), se clarifica cada una de las etapas del ciclo que tiene el conocimiento:

1. Identificar el Conocimiento: Para iniciar el ciclo, es necesario la identificación del conocimiento, donde este se encuentra concentrado, cuál es su importancia y cuáles son sus características, cuales son las áreas más importantes dentro de la organización. Es así como se busca el pleno conocimiento del manejo y dimensión que se le está dando en la actualidad al conocimiento.
2. Crear el Conocimiento: En este siguiente paso, se busca que con la información obtenida en la primera etapa, ya sea a nivel individual y/o empresaria, se empleen nuevas estrategias formativas, estas deben basarse en los objetivos de desempeño, que permitan a las personas desarrollar aquellos conocimientos que la organización estime necesarios desde el punto de vista táctico y estratégico de la empresa.
3. Almacenar el conocimiento: El único conocimiento que es susceptible a ser almacenado es el explícito, que en su gran mayoría es plasmado en manuales, folletos, libros u otros medios físicos a los cuales los trabajadores tienen fácil acceso. La importancia del almacenamiento de la información, radica en que este conocimiento tácito debe ser manejado cuidadosamente al convertirlo en conocimiento explícito, ya que debe ser entendido por todos los miembros de la organización.
4. Distribuir y compartir: En esta etapa del ciclo, ya se conocerá aquella información de distribución interna y aquella que es externa. La información de distribución interna, hace referencia a aquella información que beneficia a la organización en procesos como la

toma de decisiones, atención al cliente, ventas, producción, entre otros aspectos de carácter interno.

De las teorías anteriores, se puede resaltar la importancia de la gestión del conocimiento buscando a través de ella que el trabajador también tenga un sentido de pertenencia con la organización; el planteamiento de un modelo de gestión de conocimiento aplicado a un programa de capacitación del Call Center de promociones y Cobranzas Beta S.A. pretende que los asesores no solo aprendan sino que también aporten conocimiento a la empresa por medio de la práctica de manera que esto pueda enriquecer el modelo de gestión actual.

Por lo tanto, a continuación se contextualiza el objeto de esta investigación que se trata el proceso que se ejecutó para determinar el planteamiento de un modelo de gestión del conocimiento para el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A.

### **Fase I: Diagnostico de Gestión del conocimiento:**

De acuerdo a los modelos analizados y buscando crear una alternativa que genere ciclos en los procesos de capacitación del Call Center de Promociones y Cobranzas Beta y también aprovechamiento del conocimiento tácito de los asesores para volverlo explícito, a continuación se indica cada una de las fases que conformaron el planteamiento del modelo de gestión del conocimiento para mejorar los programas de capacitación para la compañía objeto de esta investigación partiendo de la estructura que plantea el modelo espiral de conocimiento de (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para poder plantear el ciclo, se revisó la forma en la que Promociones y Cobranzas Beta S.A. gestiona el conocimiento partiendo de los recursos que tiene respecto a la recolección de la información; en primer medida la empresa recibe las instrucciones de conocimiento para agentes de su cliente principal, el Banco Davivienda. Dicha información corresponde a tipos de productos, estado de la cartera a cobrar, ciclos de mora de la cartera, fechas de corte y estrategias para implementar en el mes. Una vez recibida la información por los líderes de capacitación de cada área de la empresa, esta es entregada a los capacitadores para organizar su cronograma y comenzar a replicar el conocimiento del negocio. En esencia, el sistema de Promociones y Cobranzas Beta S.A. para gestionar el conocimiento es así:

**Figura 4: Manual de capacitación Call Center Promociones y Cobranzas Beta S.A.**

manual de capacitación Call Center Promociones y Cobranzas Beta S.A.				
Etapas de capacitación	proceso en terminos de tiempo (Días)	Encargado del proceso	Fecha Propuesta de ejecución	Objetivo del Item Establecido
ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA	1 DÍA /Inicio de mes	Lider de Capacitación	01 día de cada mes ( )	Establecer fechas y tiempos del mes para la ejecución de
CONTEXTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DNC	1 DIA	Grupo de Analistas de Capacitación	día 02 del mes/variación según recepción de información	Se realiza capacitación al grupo de analistas para conocimiento de la estrategia planteada para DNC
ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MATERIAL DE CAPACITACIÓN	4 DIAS	Grupo de Analistas de Capacitación	Día 03 al día 06 del mes/ variación según ext. Del tema	Creación de presentaciones y material lúdico para la transmitir información a los asesores de cobranza
PROPOSICIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN JEFATURAS DE COBRO	1 DÍA	Lider de Capacitación	día 07 del mes/ variación según programación de reunión	Reunión con las jefaturas y coordinaciones del Call Center para establecer tiempos de ejecución
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN	8 DÍAS	Grupo de Analistas de Capacitación	Día 08 del mes al día 16 / modificación de acuerdo a proceso	Se realizará la trasmisión de la información DNC por medio de las presentaciones y actividades propuestas anteriormente.
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	2 DIAS	Lider de Capacitación	Día 20 del mes al día 21	Se ejecuta proceso de evaluación medido por el nivel de satisfacción evaluado por los asesores de cobranza.
ENTREGA DE INFORMES DE GESTIÓN Y CONCLUSIONES	1 DIA	Lider de Capacitación	Día 30 del mes	Entregar informe correspondiente al resultado de satisfacción del proceso de capacitación del mes.

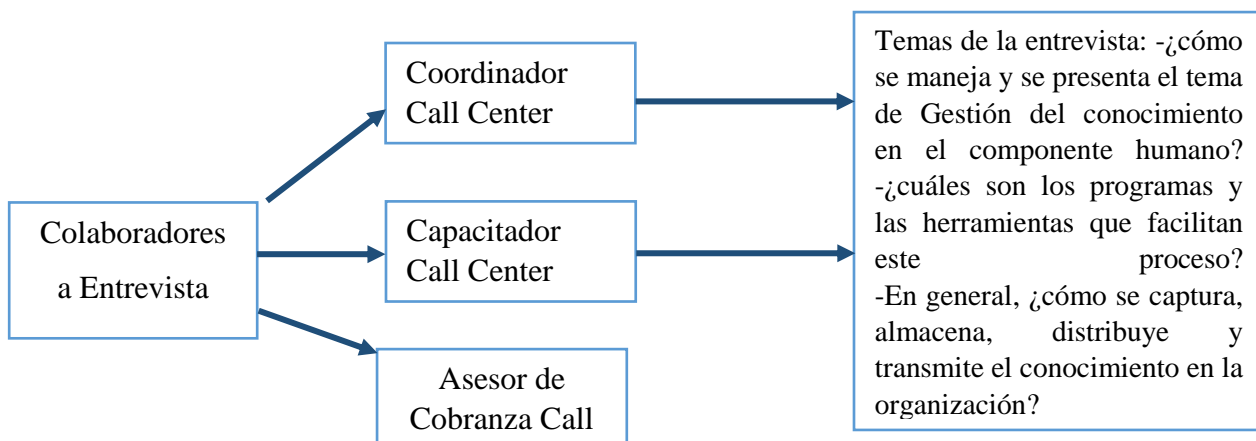
*Fuente: Documentación de capacitación Call Center Promociones y Cobranzas Beta S.A.*

La estructura anexa refleja la planeación de capacitación para transmisión del conocimiento en el Call center de la empresa a fecha 14 de junio de 2015, este esquema nos dio una vista general del proceso de transformación del conocimiento para entender el orden que define el Call Center para dar información a los asesores hoy día. El área de capacitación muestra en su esquema que tiene definidos los tiempos de ejecución de actividades día a día. De lo anterior surge un problema a partir de esta información dado que la gestión del conocimiento en los procesos de capacitación en el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A. no tiene un ciclo que permita delimitar la gestión del conocimiento en los asesores del Call Center de la empresa.

Para lograr que este diagnóstico se llevará a cabo de manera exitosa, se hizo una encuesta dirigida a uno de Coordinadores del área, un asesor de Cobranzas y un Analista de capacitación. La entrevista se realizó en una visita programada al Call Center ubicado en la Cra. 10 No 16-39

piso 13 en Bogotá el 16 de Junio de 2015. Las preguntas se orientaron a determinar cómo se maneja y se presenta el tema de Gestión del conocimiento en el componente humano, cuales son los programas y las herramientas que facilitan este proceso, y en general como se captura, almacena, distribuye y transmite el conocimiento en el Call Center de la empresa, con esta herramienta se realizó un análisis cualitativo de las respuestas encontrando una percepción diferente de las tres partes frente a la forma en que se trasmite el conocimiento y los programas de capacitación dado que se tiene confusión en lo que se explica en el manejo por parte del coordinador, en el caso del asesor las capacitaciones se evalúan es por si les gusta o no la dinámica que realizan para bajar la información y en el caso de los analistas de capacitación ellos llevan un proceso que ya está determinado y no se modifica porque puede afectar la estructura que ya se encuentra establecida.

**Figura 5: Colaboradores a entrevistar**



*Fuente: Elaboración Propia*

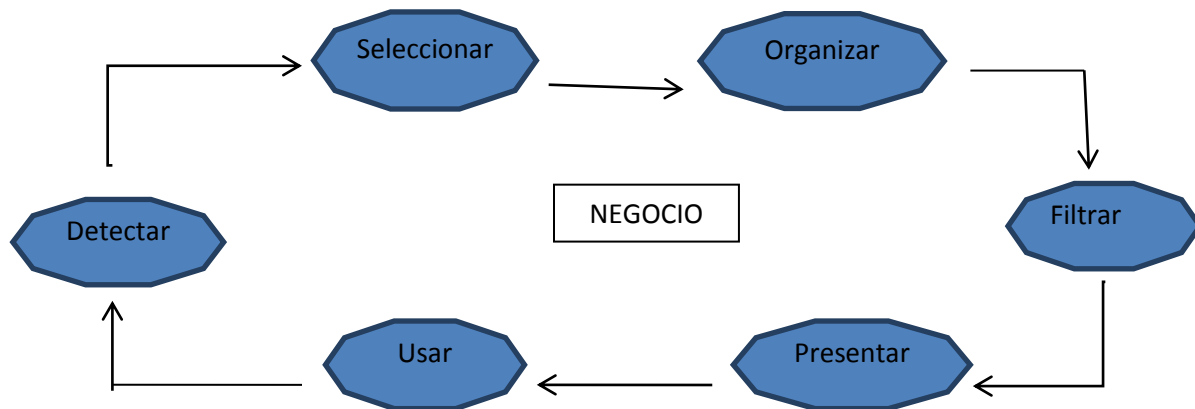
Para establecer el plan se tuvo en cuenta nuevamente un aspecto significativo que obedece a la explicación del conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible) con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, (Díaz De Santos, 2003).

**Fase II: Establecimiento del plan:** Se propone un último contacto con los asesores de la empresa clasificando una muestra poblacional y generando una encuesta el día 18 de junio de 2015 que según (Méndez, 2010), “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación” (Pág. 252). Es así como se busca la aplicación de una encuesta a una Muestra aleatoria de todo el personal del Call Center seleccionando a diez asesores de cobranzas para generar preguntas orientadas a saber si ¿se evidencian ciclos en los procesos de capacitación?, ¿cómo asesor de cobranzas se puede aportar conocimiento para los programas de capacitación?, ¿el conocimiento al final del ejercicio es evaluado?, ¿existen fuentes de consulta adicionales para revisar la información de lo aprendido en las capacitaciones realizadas?

Con el resultado de estas encuestas se determinó que los asesores son los que evalúan al capacitador por el nivel de gusto que les produce la metodología de la capacitación (actividades, juegos, dinámicas, presentaciones) pero no son evaluados ni retroalimentados del procesos de cierre de la capacitación, de otro lado, la información si se almacena en la herramienta intranet pero está solo se mantiene durante el mes que se dicta la capacitación y luego se elimina de la página.

Una vez entendidas y analizadas las necesidades se procedió a realizar la tercera fase tomando como punto de referencia el diagnostico obtenido de la etapa anterior y se inició el ciclo de organización y correlación de los modelos de gestión del conocimiento frente al programa de capacitación que maneja actualmente el Call Center:

**Figura 6: Subprocesos que generan las bases de conocimiento de valor para la organización**



*Fuente: Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirohiko. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford: Oress*

Para plantear la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento que mejore los programas de capacitación nos apoyamos del orden lógico que plantea Nonaka y Takeuchi (1999) en la que se propone un ciclo cerrado que va a garantizar un buen programa ya que con él se puede: **seleccionar** la información que se quiere capacitar, para este caso se tuvo en cuenta la información recibida en el Call center de la empresa por parte del banco Davivienda que tiene que ver con productos, estrategias de cobro, temas legales y protocolo de cobro. También se **organizará** la información creando la prioridad de los temas según la operación lo requiera, se podrá **filtrar** de acuerdo a las capacidades de tiempo lo que se debe replicar a los asesores, se podrá **presentar** en primera medida a los jefes que autorizan el programa de las capacitaciones y en segunda instancia a los asesores que van a recibir el conocimiento. Una vez aplicado el proceso de presentación se podrá **usar** la información como herramienta de consulta para el grupo capacitado creando una contabilización del conocimiento que ayudará a la aclaración de dudas en el tiempo, por último, al generar un proceso evaluativo al grupo capacitado de los temas expuestos, se podrá **detectar** cuales son las oportunidades de mejora en los siguientes procesos de capacitación y adicional se identificará que tanto del conocimiento explícito quedó realmente en los asesores de cobranza.

El siguiente paso para poder plantear el modelo de gestión del conocimiento al Call Center fue comparar lo que hoy en día se hace y lo que no frente a los modelos de gestión de conocimiento de los autores:

**Figura 7: Comparativo de aplicación según modelos de gestión del conocimiento**

APLICACIÓN DE CICLOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CALL CENTER DE PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA			
ETAPAS	MODELO ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO (Nonaka y Takeuchi, 1995)	ETAPAS	MODELO CICLOS DEL CONOCIMIENTO (Joaquín García, 2002)
SOCIALIZACION	NO	CREAR	SI
EXTERNALIZACIÓN	SI	ALMACENAR	NO
COMBINACIÓN	SI	CONTABILIZAR	NO
INTERIORIZACIÓN	NO	DISTRIBUIR	SI
		MANTENER	NO

*Fuente: Elaboración Propia*

Este comparativo se realizó con los dos modelos que tienen la información principal para el desarrollo del conocimiento que requiere el Call center dentro de sus programas de capacitación, al revisar las acciones que hoy día no se realizan y la importancia que tendrían al momento de transmitir el conocimiento se puede delimitar el ciclo y comenzar a trabajar en las funciones que se esperan desarrollar.

## Resultados

A partir de las tres propuestas estudiadas y resumidas, junto con el aporte de distintos autores frente al concepto, el modelo de gestión del conocimiento que se planteó para el Call Center de Promociones y cobranzas Beta S.A., es el expuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) tomando como referencia las 4 etapas desarrolladas por socialización, exteriorización, combinación e internalización del conocimiento, que tiene como finalidad permitir un ciclo estandarizado y puesto a disposición de la organización donde se involucra el conocimiento tácito de los empleados como aporte al aprendizaje y adicional se organizan etapas de manera que se tenga un fin específico de la gestión del conocimiento.

En este punto, es necesario tener en cuenta que en la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A. se debe mejorar el programa de capacitación en función de las personas y del proceso para garantizar el conocimiento en los asesores y así lograr los objetivos de las capacitaciones que van encadenados al resultado de la compañía.



También se definieron términos importantes en cuestión de herramientas para poder dar una matriz completa donde se tiene en cuenta los principales medios del ser humano para adquirir información y transformarla en conocimiento, en esencia, los sentidos, es así como se hará práctico escuchar y ver situaciones que aportarán tanto al asesor como a la empresa.

Partiendo de la realidad actual, la adaptación del modelo de gestión del conocimiento se complementó la matriz manejada al momento del estudio en el Call Center incluyendo los ciclos de lo que le hacía falta para tener un buen programa de capacitación en el que se implementen, no solo el conocimiento explícito, sino también el análisis del conocimiento tácito en los empleados.

**Figura 8: Matriz de capacitación planteada según modelos de gestión del conocimientos aplicados al Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A.**

Aplicación de modelo de gestión del conocimiento al manual del Call Center Promociones y Cobranzas Beta S.A.							
ETAPA	OBGETIVO DE LA ETAPA	HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	proceso en terminos de	Encargado del proceso	Fecha Propuesta de ejecución	Dinámica de actividad
SOCIALIZACIÓN	Indagar a los agentes situaciones, problemas y ventajas presentadas en su labor diaria de cobro durante el mes terminado.	Escucha activa, Uso del lenguaje, Experiencia propia	LLUVIA DE IDEAS (REUNIÓN)	1 DÍA /Inicio de mes	Lider de Capacitación/ Asesores Call Center	01 día de cada mes ( )	Se reunirá información a partir de la experiencia de los asesores donde se socializan las buenas experiencias con los clientes y también las malas.
			ESTUDIO DE CASOS (MATERIAL DE ANÁLISIS)	1 DIA	Grupo de Analistas de Capacitación	día 02 del mes	Se realiza capacitación al grupo de analistas para conocimiento de la estrategia planteada para DNC
			TESTIMONIO DE ASESORES	4 DIAS	Grupo de Analistas de Capacitación	Día 03 al día 06 del mes	Se realiza escucha de casos puntuales que obedecen a la operación de cobranza.
EXTERIORIZACIÓN	Resumir por medio de un parafraseo las principales conclusiones suministradas por los asesores resaltando los aspectos relevantes del negocio.	Síntesis, ejercicios escritos, expresión verbal	SINTÉISIS ESCRITA	1 DÍA	Lider de Capacitación	día 07 del mes/ variación según programación de reunión	Ejercicio mediante el cual los asesores resumen lo entendido de la etapa de socialización
			DUDAS O INQUIETUDES /NEGOCIO/EXPERIENCIA	1 DÍA	Grupo de Analistas de Capacitación	Día 08 al día 09 del mes	Espacio para realizar preguntas puntuales de los temas expuestos consolidando información
			RETROALIMENTACIONES ADMINISTRATIVAS	2 DIAS	Grupo de Analistas de Capacitación	Día 10 del mes al día 12	Espacio para exponer y sustentar casos analizados y estudiados por analistas de capacitación.
COMBINACIÓN	Realizar Asociación de la información que se tiene respecto al conocimiento tácito más la estrategia dirigida por el área creando el material de capacitación.	Comparativo de información documental, creación de ideas principales, elaboración del material.	CREACIÓN DE CAPACITACIONES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO	4 DIAS	Lider de Capacitación/ analistas de capacitación	Día 13 del mes al día 16	Espacio diseñado para recopilar información por los analistas donde se relacionan los temas recibidos de la empresa y los casos expuestos por los asesores para elaborar el material de gestion del conocimiento.
INTERIORIZACIÓN	Trasmitir el conocimiento por medio de actividades, reuniones y ejemplos que dejen informacón para la ejecucción de las labores en los asesores de cobranzas.	Presentaciones en PowerPoint, actividades ludicas, videos, casos reales, imágenes.	PROCESO DE REPLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO A LOS ASESORES DE CALL CENTER	10 DIAS	Grupo de Analistas de Capacitación	Del 14 del mes al día 21	Ejecución de dinámicas y ejercicios de prácticos para desarrollar el conocimiento en los asesores
			EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONOCIMIENTO	4 DIAS	Lider de Capacitación/ analistas de capacitación	Del día 23 del mes al día 25	Proceso evaluativo que apunta a revisar el conocimiento explicito que queda en cada asesor de cobranzas con preguntas especificas de la replicación del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

## **Conclusiones**

La gestión del conocimiento para el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta por medio de programas de capacitación es fundamental dada la responsabilidad de resultado que se tiene encargada al área.

La situación problema generada, corresponde principalmente a errores de proceso en el ciclo del programa de capacitaciones, también a no tener en cuenta el conocimiento tácito de los empleados como aporte en las capacitaciones, este inconveniente se resalta en el diseño del manual de capacitación que solo enfoca su atención a tiempos y encargados de efectuar la labor. Los modelos de gestión del conocimiento resumidos y planteados por diferentes autores permiten dar una guía a la necesidad y la gestión que se debe tener frente al conocimiento y así complementar los programas de capacitación.

El modelo de implementación propuesto en la matriz del manual de capacitación junto con el cuadro complemento a las actividades a desarrollar en el Call Center de Promociones y Cobranzas Beta S.A., mediante el presente artículo, representa una herramienta estratégica la cual podrá mostrar a la empresa una forma global del ciclo para los programas de capacitación, dará un valor agregado a lo que actualmente se tiene y adicionalmente permitirá controlar el fin de los procesos de capacitación; no obstante, al pasar el tiempo de implementación esta propuesta puede estar sujeta a modificaciones de acuerdo al fin específico del negocio.

## **Bibliografía**

De la Peña, Montserrat. (2010). *Gestión del Conocimiento. El Modelo de Gestión de Empresas del Siglo XXI*. España: Netbiblo

Carballo, Roberto. (2002). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. España: Díaz de Santos

Gamboa, A., & Prieto, M. (2012). *Diseño de un modelo integral de Gestión del Conocimiento para Contact Center Americas*. Tesis, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia

García, J. (2002). *Gestión del Conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española*. España. Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Unión Europea

Nivia, A., & Avila, L. (2010). *Propuesta de un plan de Gestión de Conocimiento para el negocio de Revestimiento Corona - Bogotá*. Tesis, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia

Méndez Álvarez, C.E (2005). *Metodología: Guía del Conocimiento para elaborar diseños en investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. México: D.F. Limusa

Riesco, G, Manuel. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos

Valhondo, Domingo. (2005). *Gestión del Conocimiento: Del Mito a la Realidad*. Madrid: Díaz de Santo.