

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES PARA MEJORAR LA INTERACCIÓN ENTRE
EQUIPOS DE TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

SUSANA MEJIA RIVERA

DANIEL VANEGAS VELEZ

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia de la
innovación y el conocimiento

Directores: Mauricio Bejarano Botero y Juan Carlos Monroy Osorio

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y

EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN 2025

"Innovation is what distinguishes a leader from the rest."

— *Steve Jobs*

1. AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo de investigación ha sido un esfuerzo significativo, y su realización no habría sido posible sin el apoyo incondicional de personas fundamentales.

En primer lugar, expresamos nuestra más profunda gratitud a nuestras familias. Su amor, su fe constante en nuestras capacidades y su apoyo incondicional fueron la fuerza que nos permitió perseverar a través de cada desafío y cada exigencia académica. Su comprensión y aliento continuo fueron esenciales para el éxito de esta tesis.

A nuestros asesores, Mauricio Bejarano Botero y Juan Carlos Monroy Osorio, les extendemos un sincero agradecimiento. Su invaluable paciencia, su guía experta y su generoso tiempo de calidad dedicado a cada revisión y orientación fueron determinantes.

CONTENIDO

1 AGRADECIMIENTOS	3
2 RESUMEN.....	8
3 PALABRAS CLAVE	9
4 ABSTRACT	10
5 INTRODUCCIÓN.....	11
6 JUSTIFICACIÓN	14
7 OBJETIVOS.....	17
<i>7.1 OBJETIVO GENERAL</i>	
<i>7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	
8 MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	18
<i>8.1 Modelo SECI Integrado En Las Industrias</i>	
8.1.2 Socialización (Tácito a Tácito)	
8.1.3 Externalización (Tácito a Explícito)	
8.1.4 Combinación (Explícito a Explícito)	
8.1.5 Internalización (Explícito a Tácito)	
<i>8.2 Gestión del Conocimiento en la Industria Automotriz</i>	
<i>8.3 La Capacidad de Aprendizaje como Motor de Innovación en la Industria Colombiana</i>	

8.4 Dimensiones Clave de la Capacidad de Aprendizaje

8.5 La Transferencia De Conocimiento Tácito Como Fuente De Ventaja Competitiva Para Las Empresas Multinacionales

8.6 Beneficios de la transferencia de conocimiento en “C-level” comerciales

8.7.1 Capacidades Diferenciales de Volvo

9 METODOLOGÍA 32

9.1 Contexto del estudio

9.2 Análisis del entorno y mercado

9.2.1 Matriz DOFA Massy Motors Medellín

9.2.2. Factores organizacionales internos y externos clave para el cambio organizacional y cultural

9.2.3 Momentos clave para el cambio: el plan, la acción, y el seguimiento y las acciones que deben llevar a cabo en cada una.

9.2.3 Momentos clave para el cambio: el plan, la acción, y el seguimiento y las acciones que deben llevar a cabo en cada una.

9.3 Modelo JTBD Aplicado a Volvo Medellín

9.3.1 Capacidades Diferenciales de Volvo

9.4 Métodos

9.4.1 Evaluación de competencias

9.4.2 Framework (Marco Estratégico de Gestión del Conocimiento)

9.4.3Diseño de Servicios

9.4.4 Auditoría de Conocimientos

9.4.5 Mapa de brechas del conocimiento

9.4.6 Trajectory touchpoint technique: Conectar puntos de contacto para la innovación del servicio en el proceso

10. RESULTADOS56

10.1 Desarrollo de entrevistas y framework de cliente interno/empleado:

10.1.1 El servicio alrededor del cliente interno: el empleado como embajador de la experiencia

10.2 Customer Journey mapping: diagnóstico inicial de la experiencia al cliente

10.3 Mapeo de trayectoria del servicio en puntos de contactos: la experiencia ideal

10.4 Resultado aplicación mapa de brechas

10.5 Auditoria de Conocimiento

10.6 Variables de liderazgo y transferencia de conocimiento

11 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES77

12 REFERENCIAS 83

13. ANEXOS 89

13.1 Customer journey map (Customer journey mapping Massy Motors. pdf)

13.2 Mapeo de trayectoria del servicio en puntos de contactos: la experiencia ideal

(TTT Massy Motors. pdf)

13.3 Resultado aplicación mapa de brechas (Diagnóstico Capacidades de Innovación Massy Motors. xlsx)

13.4 Resultado Auditoria conocimiento (DECLARACIÓN DE CONOCIMIENTO VOLVO. Pdf)

13.5 Resultado Auditoria conocimiento (Diagnostico e Identificación del Conocimiento Massy Motors. xlsx)

2. RESUMEN

Este trabajo de investigación analiza la transferencia de conocimiento en concesionarios automotrices, con énfasis en el conocimiento tácito, su conversión en conocimiento explícito y cómo estos influyen en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. A partir del estudio de caso de Massy Motors Medellín, se identifican estrategias y factores organizacionales que promueven una cultura colaborativa orientada al bienestar y al aprendizaje continuo. La propuesta busca fortalecer los mecanismos de gestión del conocimiento, estandarizar la cultura organizacional y generar un impacto positivo tanto en la experiencia del cliente como en el desempeño del personal.

3 PALABRAS CLAVE

Conocimiento Tácito, Conocimiento Explicito, Transferencia De Conocimiento, Gestión Del Conocimiento, Diseño De Servicios, Experiencia Del Cliente.

4 ABSTRAC

This research paper analyzes knowledge transfer in automotive dealerships, with an emphasis on tacit knowledge, its conversion into explicit knowledge, and how these influence operational efficiency and customer satisfaction. Based on the case study of Massy Motors Medellín, organizational strategies and factors that promote a collaborative culture focused on well-being and continuous learning are identified. The proposal seeks to strengthen knowledge management mechanisms, standardize organizational culture, and generate a positive impact on both customer experience and employee performance.

5 INTRODUCCIÓN

La transferencia de conocimiento en las organizaciones se presenta como un desafío clave, particularmente en sectores donde la experiencia del cliente es esencial, en este caso particular el sector automotriz (concesionarios de autos). En este contexto, el conocimiento tácito, que reside en las habilidades y experiencias individuales de los empleados, puede ser difícil de capturar y compartir de manera efectiva. Si no se documenta ni se transmite adecuadamente, este conocimiento se pierde, lo que impacta directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes.

Este desafío se enmarca en el campo de la gestión del conocimiento y la innovación organizacional, donde la transferencia efectiva del conocimiento es crucial para maximizar el rendimiento de todos los equipos y mejorar la experiencia del cliente. En los concesionarios de autos, la falta de un enfoque sistemático para capturar el conocimiento tácito puede resultar en un desperdicio de potencial humano, lo que se traduce en un servicio menos eficiente y personalizado. El conocimiento tácito de los empleados, que abarca desde habilidades técnicas hasta conocimientos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes, es un activo valioso que debe ser convertido en conocimiento explícito para poder ser compartido y aplicado de manera más amplia en la organización y así mejorar la productividad, el servicio y la experiencia de todos en general (cliente y empleado).

Uno de los factores que influye en la transferencia de conocimiento es la dinámica de trabajo en equipo. Un equipo cohesionado, que fomente la comunicación abierta y la colaboración, facilita la creación de un entorno propicio para compartir conocimiento. Por el contrario, equipos con conflictos internos o falta de comunicación pueden obstaculizar esta transferencia, limitando el

potencial de cada miembro y afectando negativamente la calidad del servicio al cliente. La colaboración y la confianza mutua entre los miembros del equipo son fundamentales para que el conocimiento tácito fluya de forma fluida y efectiva, llegando así a una posible producción de conocimiento explícito.

El reto, sin embargo, no solo radica en identificar qué métodos son más efectivos para compartir y documentar este conocimiento, sino también en medir los resultados de estas prácticas en términos de satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Esto lleva a la formulación de una pregunta clave ¿Qué características del servicio impactan positivamente la transferencia del conocimiento tácito a explícito en la experiencia de un concesionario de autos?, ¿qué tipo de estrategias se deben desarrollar para capturar, documentar dicho conocimiento?; finalmente ¿cómo estas impactan la satisfacción de las interacciones entre la compañía y los clientes? Esta interrogante implica explorar qué elementos del servicio, tales como la calidad de la interacción con el cliente, la capacitación de los empleados y la estructura organizacional, favorecen la captura, documentación y aplicación del conocimiento tácito. Además, se deberá investigar qué estrategias deben desarrollarse para garantizar que este conocimiento se comparta de manera efectiva, y cómo estas estrategias impactan la satisfacción del cliente, su experiencia y las interacciones entre la empresa y los consumidores.

En términos de estrategias, es necesario crear sistemas de gestión del conocimiento que permitan a los empleados documentar su experiencia y compartirla de manera accesible y estructurada. Esto podría incluir el uso de plataformas digitales, reuniones periódicas de intercambio de experiencias y mentorías entre empleados con más experiencia y los nuevos. Al establecer prácticas claras para capturar el conocimiento tácito, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia operativa y

asegurar una mejor experiencia para el cliente, ya que el personal estará mejor preparado para anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera más efectiva.

Es esencial caracterizarlo teóricamente, identificar las estrategias clave para la transferencia de conocimiento y medir su impacto en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Finalmente, el presente documento se organiza en cuatro partes principales que permiten abordar de manera integral el fenómeno de estudio. La primera parte presenta la contextualización del problema, los objetivos que orientan la investigación y la justificación de su pertinencia en el contexto del sector automotriz. La segunda desarrolla el marco conceptual, donde se abordan las principales teorías sobre conocimiento tácito, gestión del conocimiento y experiencia del cliente, como base para comprender el fenómeno en profundidad. La tercera describe el enfoque metodológico, detallando el tipo de estudio, el caso seleccionado, y los instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de la información. Por último, se expone los resultados obtenidos, la interpretación de los hallazgos y las recomendaciones derivadas del análisis, integrando modelos como SECI y JTBD, con el propósito de fortalecer la transferencia de conocimiento tácito en concesionarios y contribuir a una mejor experiencia del cliente y mayor eficiencia operativa.

6 JUSTIFICACIÓN

El conocimiento tácito abarca una amplia gama de habilidades y saberes, desde conocimientos técnicos sobre los vehículos hasta la comprensión de las preferencias y comportamientos de los clientes. Este tipo de conocimiento es difícil de transferir debido a su naturaleza subjetiva y difícil de verbalizar. Por ejemplo, un vendedor experimentado puede saber intuitivamente cómo detectar las necesidades de un cliente basándose en señales no verbales o en experiencias pasadas, pero este conocimiento no siempre es fácil de transmitir a los nuevos empleados.

Sin embargo, y a pesar de su relevancia operativa y estratégica, la transferencia de conocimiento Tácito en los entornos de Servicio al Cliente ha sido poco documentada de manera práctica, generando una pérdida o la ausencia del conocimiento explícito en las organizaciones. La presente investigación busca presentar un caso que pretenda llenar este espacio buscando de manera específica, como ocurre este proceso en el contexto particular de los concesionarios de autos, como Massy Motors, donde las Habilidades del personal impactan en la percepción del cliente y la fidelización.

Cuando el conocimiento tácito se comparte adecuadamente es decir se convierte en conocimiento explícito, puede mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Los empleados que poseen un conocimiento profundo de los productos y de los clientes pueden anticipar mejor las necesidades de estos, proporcionando una experiencia más satisfactoria y personalizada. Esto puede aumentar la lealtad de los clientes y diferenciar a un concesionario de autos en un mercado competitivo. Por el contrario, la falta de transferencia de conocimiento puede resultar en un servicio menos eficiente, más genérico y menos adaptado a las necesidades del cliente, lo que puede llevar a una experiencia insatisfactoria y a una disminución en lealtad del cliente.

En consecuencia, la presente investigación busca mostrar evidencia empírica sobre el fenómeno que se ha abordado en la literatura de la gestión del conocimiento, pero que requiere un mayor enfoque en algunos escenarios reales de servicios. La mirada presentada se centra en la experiencia de los clientes permitiendo homologando perspectivas tanto operativas como humanas y estratégicas que por lo general se abordan de manera fragmentada.

El desafío de convertir el conocimiento tácito a explícito se enmarca en la gestión del conocimiento, un campo que busca convertir los saberes informales en recursos organizacionales accesibles y aplicables. En los concesionarios de autos, este proceso es particularmente importante porque la calidad del servicio al cliente depende en gran medida de la experiencia y el conocimiento del personal. Para superar este reto, es necesario implementar metodologías y herramientas que permitan capturar, documentar y compartir el conocimiento tácito de manera efectiva.

Dentro del sector automotriz, el contexto se caracteriza por una alta competencia, una elevada estandarización en los productos y un requerimiento logístico enfocado en la velocidad. La diferenciación basada en la calidad de la atención es lo que marca el sentido y el valor en este campo. Por esto, el investigar la forma en que el conocimiento Tácito pasa a ser Explícito es una prioridad para las organizaciones que buscan tener una mejora en la experiencia de sus clientes y asegurar una sostenibilidad en el mercado.

Una estrategia clave para lograrlo es la creación de un entorno colaborativo y de confianza entre los empleados. La dinámica de trabajo en equipo juega un papel fundamental en la transferencia de conocimiento. Equipos cohesivos, que fomenten la comunicación abierta y el intercambio de

experiencias, tienen más probabilidades de compartir conocimientos tácitos de manera fluida y efectiva. Además, la capacitación continua es esencial para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de compartir sus conocimientos y garantizar que estén preparados para aplicar las mejores prácticas en sus interacciones con los clientes.

Se busca en la investigación poner en evidencia como estas dinámicas influyen en la transferencia de conocimiento y proponer formas de potenciarlas.

Las plataformas digitales y los sistemas de gestión del conocimiento también son herramientas útiles para capturar y estructurar el conocimiento tácito. Estas herramientas permiten almacenar información relevante de manera accesible, lo que facilita su consulta y aplicación en el futuro.

Finalmente, con la presente investigación se busca la articulación entre las diferentes necesidades actuales del mercado y la disponibilidad de herramientas metodológicas que permiten abordar el fenómeno a profundidad. Su viabilidad está respaldada por el acceso a experiencias reales en el sector, así como la existencia de marcos teóricos consolidados que orientan los análisis y generan recomendaciones prácticas a las organizaciones. De esta manera, la investigación no solo busca describir una problemática de las organizaciones, o el sector automotriz, sino también dar propuestas concretas para una mejora de la transmisión y la gestión del conocimiento en un ámbito donde su impacto puede mejorar la calidad del servicio, la experiencia **y la percepción del cliente.**

7 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar la transferencia y aplicación del conocimiento en concesionarios de autos, mediante la implementación de sistemas y prácticas que faciliten la gestión estratégica, con el fin de mejorar la calidad del servicio, enriquecer la experiencia del cliente y aumentar la competitividad de la empresa en el sector automotriz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de conocimiento actual y las competencias dentro de la organización, evaluando qué recursos y habilidades ya existen
2. Identificar metodologías asociadas al diagnóstico de la gestión del conocimiento
3. Identificar métricas e indicadores asociadas a la gestión estratégica del conocimiento.
4. Identificar las variables y tipos de liderazgos que permitan la gestión estratégica de transferencia de conocimiento.
5. Desarrollar estrategias específicas basadas en la cultura organizacional que faciliten la transferencia de conocimiento y favorezcan la integración de buenas prácticas dentro de la compañía.

8 MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Modelo SECI Integrado En Las Industrias

Nonaka y Takeuchi en su teoría "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation" (1995) proponen la teoría que explica el fenómeno de la creación del conocimiento organizacional, cuyo propósito definen como "creencia verdadera justificada" para mostrar la existencia actual en la que se enmarca la existencia de este. La creación de conocimiento organizacional se definió 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" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62)

Estos autores explican su teoría refiriendo que el conocimiento es creado por los sujetos que hacen parte de la organización y que este conocimiento se convierte en el conocimiento organizacional, el cual se describe a través de un proceso teórico.

En este marco se describen dos dimensiones para la creación de conocimiento organizacional: La Epistemológica y la Ontológica.

En lo epistemológico hablan de que el conocimiento se divide en dos: conocimiento TÁCITO Y EXPLÍCITO, dicho esto refieren que el conocimiento tácito es creado por las personas individualmente; luego, mediante la interacción (*socialización*), se comparte con otros; de esta manera el conocimiento tácito que posee una persona se convierte en conocimiento tácito de la otra. (Sánchez, 2012)

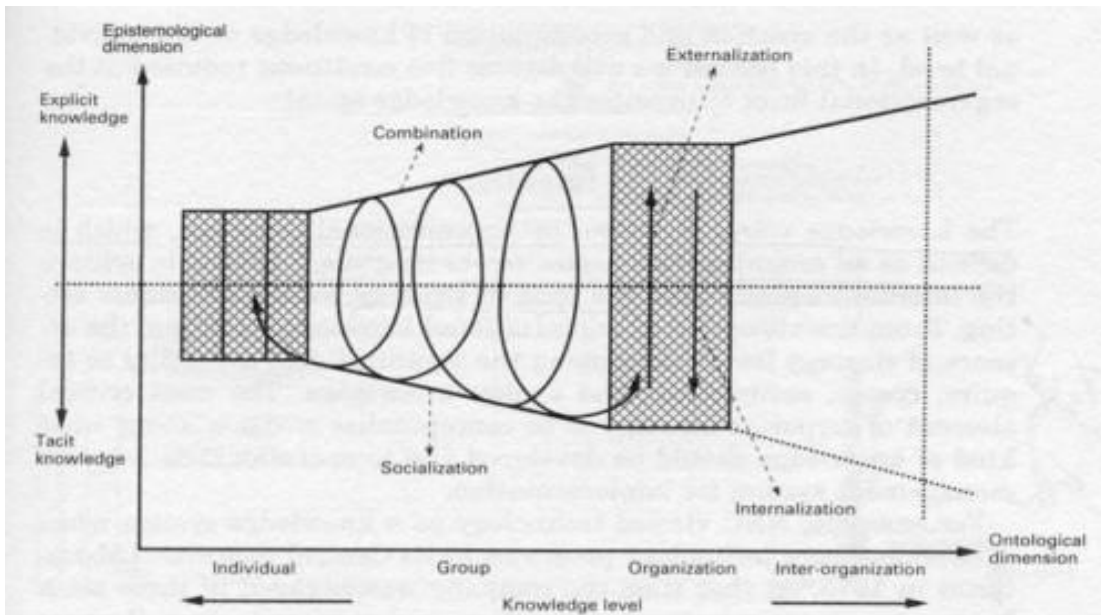


Figura 1 Espiral del conocimiento organizacional

Nota: Tomado de Nonaka & Takeuchi "The Knowledge creating company", 1995.

Figura # 1. Espiral del conocimiento Organizacional. Nota: Tomado de Nonaka & Takeuchi "The Knowledge creating company," 1995

En lo Ontológico el conocimiento se extiende desde el conocimiento individual hacia el resto de la organización , equipos o grupos. "El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones" (Nonaka y Takeuchi, 1995, pg. 57).

En una segunda etapa Nonaka señala que el conocimiento tácito es formalmente compartido con varias personas o con grupos , a través de diferentes mecanismos y formas, incluyendo expresiones simbólicas, imágenes, metáforas, entre otras: *"(la externalización) es el proceso de articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Cuando el conocimiento tácito se hace explícito,*

puede ser compartido por otros, y se convierte en la base de nuevo conocimiento” Nonaka y Takeuchi (1995, p. 65)

Mientras que en la primera fase de conversión tienen enfoque la relación interpersonal (uno a uno) y la confianza mutua, en esta segunda fase lo que prima, fundamentalmente, es el pensamiento lógico mediante un proceso de análisis y de cuestionamiento de los planteamientos, hechos, hasta llegar a la comprensión, aceptación e interiorización del nuevo conocimiento. Este proceso de *externalización* está orientado hacia un propósito específico: la creación de un concepto en el cual el conocimiento es el elemento fundamental. Se trata de la conversión del conocimiento tácito a explícito. De esta manera varias personas que integran un equipo están ahora en posesión del nuevo conocimiento y dispuestas a utilizarlo plenamente, basados en una argumentación lógica y en un sentido práctico, ambos aspectos que han sido ampliamente compartidos y que se constituyen en factores generadores de la energía y el entusiasmo para iniciar las acciones que se consideren necesarias: es decir, para entender e interpretar la realidad organizacional de una manera diferente. Se ha creado así un nuevo conocimiento.

En una tercera fase, la fase de *combinación*, el conocimiento explícito resultante es formalizado mediante documentos o a través de sistemas de interconexión que facilitan su acceso por diferentes personas. Se trata de la conversión del conocimiento explícito a explícito, pero ahora ya formalizado a través de los diferentes medios y formas disponibles en la organización. Casi todo el conocimiento explícito formalizado en esta tercera fase pertenece al dominio del *capital estructural*, formado por documentos, bases de datos, propiedades intelectuales, manuales operacionales, especificaciones, fórmulas, recetas, procedimientos, entre otros. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 67)

En la cuarta fase, la fase de *internalización*, la persona incorpora a sus rutinas de acción o de pensamiento el conocimiento explícito que existe en la institución y que, como se dijo, es parte de su capital estructural. Dicha fase está caracterizada por la acción: la persona incorpora el conocimiento a través de la acción o mediante la observación de quienes tienen dominio amplio y preciso de éste, y que forma parte del conocimiento tácito de aquéllos. Se trata, a manera de ilustración, de la típica acción que ocurre entre el maestro y el alumno durante el proceso de enseñanza – aprendizaje: cuando la persona aprende realmente se puede afirmar que ha hecho tácito el conocimiento explícito al cual tuvo acceso mediante el proceso de enseñanza- aprendizaje. Como afirman Takeuchi *"El conocimiento explícito creado y compartido en toda la organización es luego convertido en conocimiento tácito por parte de los individuos. Esta etapa puede entenderse como praxis, donde el conocimiento se aplica y se utiliza en situaciones prácticas y se convierte en la base de nuevas rutinas"* (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 70)

Como puede notarse de la descripción de cada una de sus fases – Socialización, Externalización, Combinación e Internalización –, el proceso de conversión del conocimiento se desarrolla en dos dimensiones: la dimensión epistemológica – conversión del conocimiento tácito a tácito, de tácito a explícito, y de explícito a tácito –, y la dimensión ontológica – de individuo a individuo, de individuo a grupo, de un grupo a otros grupos, de un grupo al sistema total, y de un sistema a otro, como sería el caso interempresarial. De esta manera el nuevo conocimiento organizacional es incorporado en los esquemas o estructuras interpretativas de la organización – en su cultura, en sus sistemas y en sus procesos. (Eustoquio R. García, pg 43 2015)

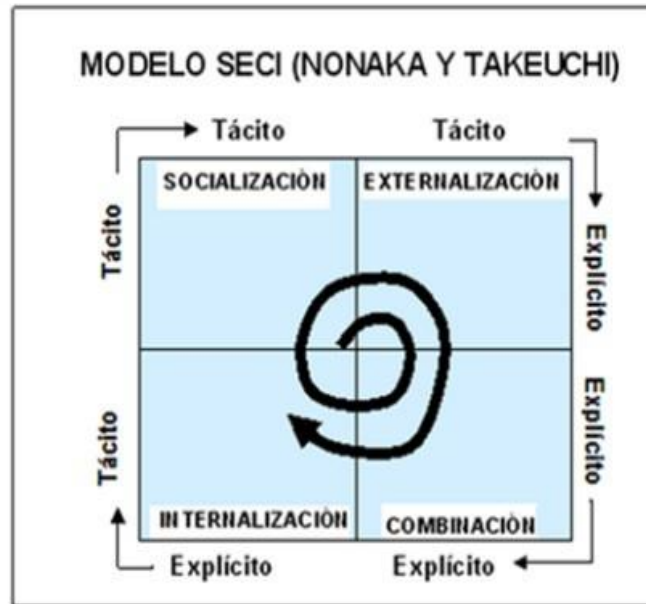


Figura # 2. Modelo Seci Nota: Tomado de I, Nonaka “Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” 1994

El **Modelo SECI**, propuesto por Nonaka y Takeuchi, es fundamental para la gestión del conocimiento y esto se refleja en industrias como la automotriz y aeroespacial, en donde la innovación y la eficiencia dependen de la creación y transferencia continua de conocimiento. A continuación, se amplía el ejemplo.

8.1.2 Socialización (Tácito a Tácito) En el ámbito de la fabricación avanzada, la socialización implica el intercambio de conocimiento tácito entre individuos a través de la interacción directa y la experiencia compartida. En las empresas automotrices y aeroespaciales, esto se manifiesta cuando:

- **Equipos de ingeniería comparten experiencia:** Los ingenieros colaboran en el desarrollo de nuevos materiales, procesos de fabricación o soluciones de diseño. Un ejemplo de esto son las prácticas de "Obeya" o "Big Room" en la industria automotriz (Nonaka et al., 2000), donde equipos multifuncionales se reúnen en un espacio compartido para fomentar la

comunicación directa y el intercambio de conocimientos tácitos sobre el progreso del proyecto y los desafíos técnicos. Según estudios, estas prácticas mejoran la creación de conocimiento tácito esencial para el desarrollo de productos (Canonico et al., 2020, como citado en ResearchGate).

- **Mentoría y aprendizaje en el trabajo:** Ingenieros y técnicos experimentados transmiten su "saber hacer" a las nuevas generaciones, a menudo a través de la observación y la participación conjunta en tareas complejas. La importancia del soporte al aprendizaje en sistemas avanzados de suministro en las industrias automotriz y aeroespacial ha sido destacada por Brown, Rhodes y Carter (2001).
- **Comunidades de práctica:** Se forman grupos informales o formales donde profesionales con intereses comunes intercambian conocimientos, solucionan problemas y desarrollan nuevas habilidades, lo cual es crucial para la gestión del conocimiento en las industrias aeroespaciales (Rezaeenour et al., 2011).

8.1.3 Externalización (Tácito a Explícito)

Esta fase transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos, facilitando su difusión. En la fabricación avanzada, esto ocurre cuando:

- **Documentación del rendimiento de materiales y procesos:** Los ingenieros, a partir de su experiencia con nuevos materiales o técnicas de fabricación (conocimiento tácito), documentan sus propiedades, limitaciones y mejores prácticas de uso en forma de informes, especificaciones o guías. Por ejemplo, al desarrollar aleaciones ligeras o compuestos avanzados, la intuición y el juicio de los expertos sobre su comportamiento bajo diferentes condiciones se formalizan en datos y protocolos explícitos.

- **Modelos y prototipos:** Las ideas y conocimientos tácitos sobre un nuevo diseño o sistema se materializan en modelos CAD, prototipos físicos o simulaciones. Estos artefactos sirven como representaciones explícitas del conocimiento que pueden ser analizadas, probadas y comunicadas a otros equipos.
- **Sistemas de ingeniería de requisitos:** El conocimiento tácito de expertos en diseño y funcionalidad se traduce en requisitos explícitos y verificables para nuevos productos, lo que es una práctica clave en la ingeniería de sistemas automotrices (Saunders, 2017).

8.1.4 Combinación (Explícito a Explícito)

La combinación implica la integración y sistematización de diferentes cuerpos de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento explícito. En las empresas automotrices y aeroespaciales, esto se logra mediante:

- **Integración de bases de datos y simulaciones de diseño:** Se combinan bases de datos de materiales con simulaciones de diseño avanzadas para optimizar el rendimiento del producto. Por ejemplo, los datos explícitos sobre las propiedades mecánicas de un nuevo material (obtenidos en la fase de externalización) se integran con software de simulación para predecir cómo se comportará una pieza diseñada con ese material en un entorno real. Esta combinación de datos y modelos genera un nuevo conocimiento explícito sobre el rendimiento óptimo y los posibles puntos de fallo.
- **Análisis de datos de producción y rendimiento:** Información explícita de sensores en la línea de producción, datos de control de calidad y registros de fallos de componentes se combinan para identificar patrones, optimizar procesos y predecir necesidades de

mantenimiento. Un marco de gestión del conocimiento es crucial para evitar que el conocimiento valioso resida en "silos aislados" dentro de la cadena de valor global (Saunders, 2017).

- **Desarrollo de nuevas metodologías y estándares:** A partir de la recopilación de datos y mejores prácticas de múltiples proyectos (conocimiento explícito), se pueden desarrollar nuevas metodologías estandarizadas para el diseño, la producción o las pruebas.

8.1.5 Internalización (Explícito a Tácito)

En esta fase, el conocimiento explícito se asimila y se convierte en conocimiento tácito individual, permitiendo a los ingenieros y técnicos aplicar lo aprendido de manera intuitiva y eficiente. En la fabricación avanzada, esto se evidencia cuando:

- **Aplicación de nueva información en el diseño:** Los ingenieros, al estudiar manuales de nuevos materiales, informes de rendimiento o resultados de simulaciones (conocimiento explícito), desarrollan una comprensión profunda y una intuición sobre cómo utilizar estos materiales de manera efectiva en diseños futuros. A través de la práctica y la experiencia, esta información explícita se convierte en parte de su conocimiento tácito.
- **Capacitación y "aprender haciendo":** Los operarios de máquinas o los técnicos de mantenimiento internalizan los procedimientos explícitos (manuales, instrucciones) al aplicarlos repetidamente en su trabajo diario, transformándolos en habilidades y reflejos tácitos que les permiten realizar tareas de manera más rápida y eficiente.
- **Resolución de problemas basada en la experiencia:** Después de aplicar repetidamente nuevos métodos o herramientas (conocimiento explícito), los profesionales desarrollan la

capacidad de diagnosticar y resolver problemas de manera intuitiva, a menudo sin necesidad de consultar nuevamente la documentación explícita. (Saunders, 2017)

Gestión del Conocimiento en la Industria Automotriz

En el ámbito organizacional, el conocimiento se divide en tácito y explícito. El conocimiento tácito, que es personal y difícil de formalizar, desempeña un papel crucial en la experiencia del cliente y en las operaciones cotidianas de los concesionarios. No obstante, su transferencia y aplicación suelen ser complicadas, ya que no es fácil de comunicar mediante documentos o manuales técnicos.

En la economía del conocimiento, es esencial que las organizaciones se adapten a un entorno en el cual la generación y el aprovechamiento del conocimiento constituyen factores clave para la creación de valor. Esto es especialmente relevante en sectores como el de los concesionarios de automóviles, donde la calidad en el servicio puede representar una ventaja competitiva significativa.

Aunque existen sistemas que facilitan la difusión del conocimiento explícito, la mayor parte del conocimiento en las organizaciones es de carácter tácito, y su transferencia adecuada sigue siendo un reto. El conocimiento tácito requiere interacciones personales y contextos específicos para su efectiva transmisión y comprensión. Convertirlo en conocimiento explícito es un proceso fundamental, ya que permite que el saber individual se transforme en un saber organizacional. Este proceso incluye la creación de esquemas, normas y procedimientos que faciliten el uso del conocimiento en la práctica diaria, contribuyendo a la mejora del servicio al cliente en los concesionarios.

La correcta gestión y transferencia del conocimiento tácito no solo optimizan la atención al cliente, sino que también aumentan la competitividad en un mercado cada vez más exigente. La capacidad de convertir el conocimiento tácito en explícito permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las demandas de los clientes y a las tendencias del mercado.

La gestión del conocimiento ha adquirido gran relevancia en la industria automotriz, según el artículo de Rivas Tovar et al. (2007) donde refiere que transformar el conocimiento tácito en explícito se ha convertido en un factor esencial para elevar la competitividad. Honda, por ejemplo, ha logrado estructurar el conocimiento tácito en explícito, facilitando el acceso a saberes valiosos para los empleados y mejorando la calidad en el servicio al cliente.

Empresas como Nissan han implementado estrategias exitosas de socialización del conocimiento, promoviendo la interacción entre empleados para compartir experiencias y mejores prácticas, optimizando así la atención al cliente en los concesionarios. La creación de comunidades de práctica también ha mostrado resultados positivos en la industria: Ford, por ejemplo, ha establecido estas comunidades para que los empleados compartan y adquieran conocimiento mutuamente, creando un entorno colaborativo que fortalece la transferencia de conocimiento tácito.

Además, el uso de tecnologías de información desempeña un papel crucial en la gestión del conocimiento. La dirección de Tecnologías de Información suele encargarse de implementar herramientas que faciliten la documentación y el acceso al conocimiento explícito, mejorando la eficiencia operativa en los concesionarios.

Las lecciones de la industria automotriz enfatizan la importancia de redes de conocimiento, socialización, alianzas de aprendizaje y apropiación del conocimiento tácito. Estas prácticas no

solo impactan positivamente en la satisfacción y lealtad del cliente, sino que también aumentan la rentabilidad, factores esenciales para el éxito en el sector.

La Capacidad de Aprendizaje como Motor de Innovación en la Industria Colombiana

El estudio de Beltrán-Díaz et al. (2023) explora la relación entre la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación en las empresas industriales colombianas.¹² A través de un análisis de 1.571 empresas, el estudio concluye que la capacidad de aprendizaje influye positivamente en la probabilidad de que las empresas desarrollen capacidad de innovación, tanto organizacional como en marketing.²³⁴

Dimensiones Clave de la Capacidad de Aprendizaje

El estudio de Beltrán-Díaz et al. (2023) identifica cinco dimensiones clave que conforman la Capacidad de Aprendizaje Organizacional (CAO), un factor crucial para la innovación en las empresas. Estas dimensiones, interrelacionadas y esenciales para la creación, absorción y gestión del conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional, son:

- **Adquisición de información:** Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para obtener conocimiento de fuentes tanto internas como externas. El estudio destaca la importancia de adquirir información de departamentos de I+D, del departamento de ventas y del internet.
- **Difusión del conocimiento:** Esta dimensión describe la facilidad con la que la información y las ideas de los colaboradores pueden fluir a lo largo de la estructura organizacional. Se refiere a la capacidad de compartir el conocimiento dentro de la empresa para que todos puedan beneficiarse de él.

- **Procesos de formación:** Esta dimensión engloba las actividades de capacitación que la empresa ofrece a sus trabajadores con el objetivo de generar o mejorar habilidades y conocimientos.
- **Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas son relaciones entre dos o más organizaciones que buscan intercambiar información y conocimiento. El estudio de Beltrán-Díaz et al. (2023) destaca la importancia de las alianzas estratégicas con consultores externos para el desarrollo de la capacidad de innovación organizacional.
- **Dominio personal:** Esta dimensión abarca las herramientas que utiliza la organización para motivar a sus trabajadores a aprender, a menudo a través de incentivos como bonificaciones. Se refiere a la capacidad de la empresa para fomentar el aprendizaje individual y el desarrollo de habilidades en sus empleados.

La Transferencia De Conocimiento Tácito Como Fuente De Ventaja Competitiva Para Las Empresas Multinacionales

Diversos autores coinciden que la transferencia de conocimiento tácito enfrenta diversas barreras que pueden limitar su efectividad, tales como diferencias culturales, barreras del lenguaje y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Estas barreras son particularmente significativas en entornos multinacionales, donde la diversidad cultural puede complicar la comunicación y la colaboración entre empleados. (Davenport & Prusak, 1998; Wenger et al., 2002). El conocimiento tácito, que se refiere a la experiencia y habilidades que no están formalmente documentadas, es crucial para la calidad del servicio y la experiencia del cliente. (Polanyi, 1966). Tal como afirman Wenger, McDermott y Snyder (2002), “*sabemos más de lo que podemos expresar [...] este tipo de conocimiento es mucho más un proceso vivo que un cuerpo de información estático*” (p. 9), lo que resalta la importancia de los espacios de interacción continua

como vía para su transmisión. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito es una estrategia efectiva para facilitar su transferencia y accesibilidad, lo que implica sistematizarlo y crear un entorno que fomente la interacción y el aprendizaje continuo entre los empleados. En palabras de los autores, *“el conocimiento explícito creado y compartido en toda la organización es luego convertido en conocimiento tácito por parte de los individuos [...] y se convierte en la base de nuevas rutinas”* (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 70)

Además, la investigación destaca la importancia de contar con un equipo adaptado y motivado, así como de establecer mecanismos de transmisión de conocimiento que apoyen la gestión del talento. Como afirman los autores Davenport & Prusak : *“la transferencia de conocimiento tácito requiere un contacto personal intensivo. La mentoría facilita el intercambio de conocimientos que puede no estar contenido en los documentos o bases de datos de la empresa”* (Davenport & Prusak, 1998, p. 96)

En el contexto de los concesionarios de autos, esto podría traducirse en la implementación de tecnologías adecuadas que faciliten la captura y el intercambio de conocimiento, mejorando así la eficiencia operativa y la personalización del servicio.

Por lo tanto, al abordar la transferencia de conocimiento tácito en concesionarios de autos, es fundamental considerar no solo las barreras existentes, sino también las estrategias que pueden ser implementadas para superarlas. La gestión efectiva del conocimiento tácito no solo contribuirá a la satisfacción del cliente, sino que también impactará positivamente en la fidelización y rentabilidad de la empresa, alineándose con los objetivos estratégicos del sector automotriz

Beneficios de la transferencia de conocimiento en “C-level” comerciales

La gestión del conocimiento ha ganado importancia en sectores competitivos como el automotriz, donde la conversión de conocimiento tácito en explícito se considera una estrategia clave para mejorar el servicio y la experiencia del cliente. Según López Alfonso (2018), "los beneficios de transferir conocimiento tácito a explícito incluyen la innovación, aumento de productividad, desempeño continuo, y el trabajo en equipo". Estos beneficios son fundamentales para la competitividad, pues permiten a las empresas diferenciarse en un mercado saturado.

Asimismo, la investigación destaca estrategias efectivas para facilitar esta transferencia, como contar historias de éxito, alinear la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito, y exteriorizar el conocimiento acumulado. Estas estrategias pueden adaptarse en los concesionarios de autos, donde la socialización del conocimiento y la creación de espacios informales de comunicación fortalecen la interacción entre empleados, elevando la calidad en la atención al cliente.

9 METODOLOGÍA

Contexto del estudio

Massy Motors es una empresa que forma parte del conglomerado caribeño **Massy Group**, fundado en 1932 en Trinidad y Tobago por Harry Neal y Charles Massy. A lo largo de sus más de 90 años de trayectoria, **Massy Group** ha ampliado sus operaciones en sectores como seguros, tecnología, energía y automóviles. En 2014, Massy Motors inició su incursión en Colombia con la adquisición de concesionarios en Cali, consolidándose posteriormente en ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla. Actualmente, cuenta con más de 10 años de presencia en el país, operando con una amplia oferta de servicios automotrices. La empresa se especializa en la venta de vehículos nuevos y usados, el alquiler de automóviles bajo las franquicias Alamo, Enterprise y National, así como servicios postventa, incluyendo mantenimiento y reparación. También ofrece seguros vehiculares en alianza con reconocidas aseguradoras.

Su modelo de negocio está basado en concesionarios multimarca, con presencia en diferentes regiones del país, el nicho de mercado de **Massy Motors** abarca clientes individuales y corporativos interesados en soluciones de movilidad, vehículos de alta gama y financiación automotriz. Su estructura organizacional está compuesta por diversas áreas clave como ventas, postventa, marketing, logística, financiamiento, TI y recursos humanos, orientadas a un solo propósito “**Somos una fuerza para el bien, creamos valor, transformando vidas**” soportado en los valores de “**Honestidad e integridad, responsabilidad, colaboración, crecimiento y mejoramiento continuo, amor y cuidado**”. La cultura organizacional esta segregada por regiones donde se encuentra cada uno de sus puntos, Medellín es la ciudad de interés y análisis, allí la cultura organizacional de **Massy Motors** se distingue por su enfoque en el bienestar de

los empleados, fomentando valores como honestidad, respeto y solidaridad. Se prioriza la contratación basada en valores y la flexibilidad laboral, promoviendo un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

Categoría	Clasificación	Análisis
Finalidad	Lucrativa	Massy Motors es una empresa con un enfoque comercial cuyo objetivo principal es la generación de ingresos a través de la venta de vehículos nuevos y usados, así como servicios de postventa, alquiler de automóviles y venta de seguros. No se identifica como una organización sin ánimo de lucro.
Origen	Privada	Massy Motors es parte del conglomerado Massy Group, una corporación de origen privado con sede en Trinidad y Tobago. No tiene participación estatal ni opera bajo un modelo mixto.
Ambito Geográfico	Internacional / Nacional	La empresa tiene presencia en varias ciudades de Colombia (Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, entre otras), pero también forma parte de una corporación internacional con operaciones en la cuenca del Caribe y otros países.
Sector económico	Terciario (servicios)	Massy Motors no se dedica a la extracción de materias primas (sector primario) ni a la transformación de productos (sector secundario). Su actividad principal es la prestación de servicios automotrices como la comercialización, mantenimiento y financiamiento de vehículos.
Sector Industrial	Transporte y Comercio	La empresa pertenece a la industria del transporte, comercializa automóviles y servicios relacionados con movilidad. Además, se relaciona con el comercio debido a la venta de automóviles nuevos y usados.
Propósito	Servicios	Aunque vende vehículos, su enfoque central está en la prestación de servicios relacionados con la movilidad, el mantenimiento vehicular y el financiamiento automotriz.

Beneficio	Negocios (Capital/Mano de obra)	La empresa genera ingresos a través del capital invertido y la gestión de sus recursos humanos. No es una cooperativa ni tiene un modelo de beneficio social amplio fuera de sus programas de responsabilidad empresarial.
Tamaño	Grande	Massy Motors es una empresa consolidada con presencia en varias regiones del país, una amplia infraestructura de concesionarios y talleres, y una gran cantidad de empleados. Esto la clasifica
Forma Jurídica	Sociedad Anónima	Como parte de Massy Group, la empresa opera bajo un modelo corporativo de sociedad anónima, lo que implica que sus acciones pueden ser comercializadas y su gestión está estructurada con una junta directiva.
Grado de formalización	Formal	La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida, con áreas funcionales claras, procesos establecidos y jerarquías de toma de decisiones.
Flexibilidad	Orgánica	En su cultura organizacional, la empresa destaca por su flexibilidad laboral, autonomía y apoyo a los empleados, características propias de una estructura orgánica, donde prima la adaptación y la confianza sobre la rigidez de los procesos.
Estructura	Estructura Diversificada/Matricial	La empresa tiene múltiples áreas funcionales interconectadas, con presencia de diferentes divisiones (ventas, postventa, marketing, logística, etc.), lo que indica un modelo de estructura matricial que permite la coordinación entre múltiples unidades de negocio.

Tabla #1 Caracterización de Massy Motors por Categoría: Esta tabla ofrece una categorización general de Massy Motors basada en su finalidad (lucrativa) y origen

La transformación organizacional está estrechamente vinculada con la gestión del cambio y la cultura corporativa. En el caso de Massy Motors Medellín, su cultura organizacional se distingue por estar centrada en las personas, priorizando el bienestar de los colaboradores y fomentando

valores como la honestidad, la integridad y la colaboración. Esta orientación ha generado un ambiente laboral positivo y altamente motivador, donde la flexibilidad y el sentido de pertenencia son aspectos fundamentales

Análisis del entorno y mercado

Matriz DOFA Massy Motors Medellín

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura centrada en las personas, en donde se promueve el bienestar de los colaboradores. - Flexibilidad en horarios y permisos, con un enfoque en la confianza y autonomía. - Apoyo y compañerismo en todos los niveles de la empresa. - Contratación basada en valores y actitud, más que en experiencia. - Sentido de pertenencia y motivación alta en los empleados. - Ambiente laboral positivo, sin burocracia en la oficina de Medellín. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estructura formal en ciertos procesos debido a la flexibilidad extrema. - Puede haber una percepción de altos niveles de flexibilidad que afecten los objetivos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el alto sentido de pertenencia para fomentar iniciativas de innovación interna. - Reforzar la formación en liderazgo para mejorar la gestión del equipo. - Expandir la cultura organizacional de Medellín a otras ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles riesgos de abuso de confianza en la flexibilidad horaria y de permisos. - Dificultades en la expansión del modelo cultural a nivel nacional debido a diferencias regionales. - Cambios en la dirección o en la administración que puedan modificar la cultura organizacional actual. - Posible impacto negativo si la oficina de Medellín crece sin mantener la coherencia de su cultura.

Tabla # 2 Matriz DOFA de Massy Motors Medellín Descripción: presenta (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) específicamente para la cultura organizacional de Massy Motors Medellín.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de la intervención cultural es escalar y adaptar el modelo organizacional de Medellín a la sede de Barranquilla, fortaleciendo la cohesión y alineación de la cultura corporativa a nivel nacional. Para ello, se diseñarán estrategias que fortalezcan el liderazgo, la comunicación interna y la integración de valores, asegurando que la filosofía de "Gente Bien" se refleje en todas las regiones, promoviendo una cultura homogénea, sostenible y alineada con la visión estratégica de la empresa.

9.2.2. Factores organizacionales internos y externos clave para el cambio organizacional y cultural

Con base en las entrevistas proporcionadas, se identifican factores organizacionales internos y externos claves relacionados con los recursos, fundamentales para el cambio organizacional y cultural en Massy Motors Medellín. La empresa cuenta con diversas áreas, recursos y roles organizacionales claves, que juegan un papel crucial en su funcionamiento y éxito.

Factores Organizacionales Internos y Externos de Massy Motors Medellín

Factores Organizacionales Internos Clave Relacionados con los Recursos	Factores Organizacionales Externos Clave Relacionados con los Recursos
<p>1. Recursos Humanos:</p> <p>- Bienestar y Cultura Organizacional: Un ambiente laboral positivo centrado en el bienestar personal de los empleados, con flexibilidad en horarios y permisos personales (como citas médicas o eventos familiares). La cultura "Gente Bien" enfatiza el bienestar y apoyo emocional de los colaboradores.</p>	<p>1. Recursos del Mercado:</p> <p>- Condiciones del mercado laboral: La industria automotriz en Medellín es vista como agresiva y competitiva. Sin embargo, la cultura organizacional de Massy Motors, basada en el bienestar de los empleados, les permite destacarse frente a la competencia.</p>

<p>- Contratación basada en valores: Se contrata por congruencia con los valores organizacionales (“contratamos por sonrisas”). Se valora la alineación cultural sobre la experiencia técnica.</p>	<p>- Preferencias de los clientes: La cultura interna de bienestar se traduce en un mejor servicio al cliente, lo que aumenta la satisfacción. Los empleados motivados y felices generan un ambiente positivo que beneficia la relación con los clientes.</p>
<p>- Formación y Capacitación: Programas de formación continua como diplomados internos (producto, créditos, seguros), garantizando que los empleados estén alineados con las necesidades del cambio cultural y organizacional.</p>	
<p>2. Recursos Financieros:</p>	<p>2. Recursos Regulatorios y Legales:</p>
<p>- Beneficios e Incentivos: Beneficios adicionales como uniformes, refrigerios ilimitados, y obsequios para las familias (kits escolares, computadores), lo que fortalece el sentido de pertenencia y motiva al personal.</p>	<p>- Alianzas con instituciones de salud: Convenios con clínicas y subsidios de salud (como Comfama y Clínica VID), lo que refleja un compromiso con el bienestar físico y mental de los empleados.</p>
<p>- Incentivos para la familia: Recursos que favorecen a las familias de los empleados, como el subsidio en eventos familiares o convenios de salud, garantizando el equilibrio entre la vida personal y profesional.</p>	<p>- Incentivos gubernamentales: Los subsidios de salud y las regulaciones de permisos familiares (como en el caso de las mujeres embarazadas) apoyan la cultura de bienestar de la empresa.</p>
<p>3. Recursos Culturales y Sociales:</p>	<p>3. Recursos Financieros Externos:</p>
<p>- Cultura de colaboración y confianza: Los empleados destacan un ambiente de compañerismo, apoyo mutuo y un enfoque familiar. Se valora la actitud positiva, la colaboración y el respeto. La cultura organizacional “Gente Bien” está arraigada en el comportamiento diario.</p>	<p>- Programas de subsidio y beneficios para empleados: Las alianzas con Comfama para subsidios de salud y ayudas para vivienda demuestran cómo Massy Motors aprovecha los recursos externos para asegurar el bienestar de sus empleados.</p>
<p>- Compromiso con los valores organizacionales: Los valores de la empresa,</p>	<p>- Alianzas con proveedores: Acuerdos con proveedores permiten a los empleados</p>

como respeto, solidaridad y ética, se reflejan en el comportamiento de los empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo colaborativo.	adquirir vehículos con precios preferenciales, lo que agrega valor a los beneficios ofrecidos.
4. Recursos Tecnológicos:	4. Recursos Sociales y Culturales:
- Uso de herramientas digitales: Se mencionan plataformas digitales para la formación interna, lo que refleja una inversión en recursos tecnológicos que apoyan el desarrollo de los empleados.	- Cambio social y cultural: El enfoque en el bienestar familiar y el equilibrio trabajo-vida personal responde a un cambio en las expectativas laborales modernas, reforzado por la flexibilidad y los beneficios ofrecidos.
5. Recursos Organizacionales:	
- Liderazgo y gestión del cambio: Los líderes son accesibles y brindan apoyo continuo a los empleados. La gestión del cambio se lleva a cabo con un enfoque de confianza, evitando la burocracia y facilitando la toma de decisiones.	- Tendencias de sostenibilidad: Aunque no se menciona explícitamente en las entrevistas, la tendencia hacia la sostenibilidad podría ser un factor a considerar en el futuro para Massy Motors.

Tabla # 3 Factores Organizacionales Internos y Externos Clave de Massy Motors Medellín: Identifica y detalla los factores organizacionales internos y externos clave relacionados con los recursos que son fundamentales para el cambio organizacional y cultural en Massy Motors Medellín

9.2.3 Momentos clave para el cambio: el plan, la acción, y el seguimiento y las acciones que deben llevar a cabo en cada una.

En el proceso de transformación cultural y gestión del cambio, es fundamental estructurar una hoja de ruta clara y efectiva que permita a la organización adaptarse y evolucionar de manera coherente y sostenible. En el caso de Massy Motors, la necesidad de alinear la cultura organizacional de Medellín con otras sedes, como Barranquilla, requiere de un enfoque estratégico basado en tres momentos clave: el Plan, la Acción y el Seguimiento.

Estos momentos no solo guían el proceso de cambio, sino que también aseguran que las acciones sean coherentes con la visión y valores organizacionales, minimizando la resistencia y optimizando los resultados. Cada momento clave incluye acciones específicas diseñadas para facilitar la transición, desde la planificación estratégica hasta la ejecución de iniciativas y la evaluación continua de su impacto.

Para ello es importante reconocer los siguientes aspectos:

Categoría	Massy Motos Medellín	Massy Motos Barranquilla
Dinámica Cultural	La cultura organizacional de Massy Motors Medellín se basa en la confianza, la flexibilidad y el bienestar del empleado. Se prioriza la autonomía y se fomenta un ambiente colaborativo sin burocracia.	La dinámica cultural en Barranquilla se caracteriza por una estructura jerárquica y burocrática, con un enfoque en el cumplimiento de objetivos más que en el bienestar de los empleados. La comunicación interna es fragmentada y existe una desconexión entre la cultura deseada y la vivida.
Aspectos Culturales	Valores fundamentales como ética, compromiso, respeto, solidaridad y pasión por servir. La contratación se realiza con base en la actitud y valores más que en la experiencia técnica.	Se percibe falta de compañerismo y rencor entre los empleados, con poca cohesión y un liderazgo fragmentado. La contratación se enfoca más en aptitudes técnicas que en la alineación con los valores organizacionales, lo que genera una cultura de cumplimiento en lugar de compromiso voluntario.
Tipos de Cultura	Cultura organizacional de tipo flexible y descentralizada, con un enfoque en la cultura de bienestar.	Predomina una cultura organizacional jerárquica y centralizada, donde las decisiones se toman en Bogotá y la autonomía local es limitada. Esto genera una cultura de obediencia con bajo

		sentido de pertenencia y motivación interna.
Influencia Externa	Factores externos como el mercado automotriz competitivo, regulaciones laborales, alianzas con instituciones de salud y proveedores de seguros. También influye la percepción de los clientes sobre el servicio.	La percepción negativa del ambiente laboral afecta la imagen externa de la empresa y la satisfacción del cliente. Además, las diferencias culturales regionales dificultan la adopción del modelo de bienestar de Medellín.
Influencia Interna	Recursos humanos centrados en el bienestar y formación de los empleados, incentivos y beneficios laborales, liderazgo accesible y estrategias de gestión del cambio enfocadas en confianza y descentralización, sin perder el propósito de cumplimiento de metas.	La falta de liderazgo cohesivo y comunicación clara afecta la integración cultural. La prioridad en resultados sobre las personas genera desmotivación. La ausencia de incentivos emocionales limita el sentido de pertenencia.

Tabla # 4 Comparación Cultural entre Massy Motors Medellín y Barranquilla: Contrasta la dinámica cultural, los aspectos culturales específicos, los tipos de cultura y las influencias internas y externas sobre la cultura organizacional entre las sedes de Massy Motors en Medellín y Barranquilla.

Pasos/Etapas	Acciones	Tiempo	Responsables	Resultados esperados
1. Diagnóstico y Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico cultural profundo utilizando herramientas de análisis dialéctico para identificar brechas entre lo deseado y lo vivido, considerando las perspectivas de integración, diferenciación y fragmentación (Gentilin, 2019). - Sensibilizar a los líderes locales sobre la importancia de la cultura organizacional como motor de 	2 meses	Equipo de Recursos Humanos, Consultores Externos y Alta Dirección	Identificación de brechas culturales y sensibilización del liderazgo local.

	innovación (Naranjo y Calderón, 2018)			
2. Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan estratégico alineado con los valores de Massy Motors Medellín, adaptado al contexto de Barranquilla. Utilizar el modelo de 6 preguntas esenciales para alinear cultura e innovación (Dobni y Wilson, 2024). - Definir objetivos claros de cambio cultural con indicadores específicos (KPIs) para medir el avance (Galli, 2018) 	1 mes	Directores Regionales, Recursos Humanos y Líderes Estratégicos	Plan estratégico claro y adaptado a la realidad de Barranquilla.
3. Implementación del Cambio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de integración cultural utilizando el enfoque de Cultura de Innovación que promueve la colaboración y el bienestar (Naranjo y Calderón, 2018). - Reestructurar procesos para reducir la burocracia y fomentar la autonomía, utilizando el modelo de Transformación Digital y Gestión del Cambio (Fichter, 2019) 	4 meses	Gerentes Locales, Líderes de Equipo y Facilitadores de Cambio	Integración cultural y aumento del sentido de pertenencia y motivación.
4. Capacitación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los líderes locales en liderazgo inclusivo y comunicación efectiva, utilizando un enfoque de aprendizaje vivencial para interiorizar los valores organizacionales (Gentilin, 2019). - Formar a los empleados en los valores organizacionales de ética, respeto y compromiso mediante metodologías ADKAR (Galli, 2018). 	3 meses	Recursos Humanos y Facilitadores de Formación	Liderazgo cohesivo y empleados alineados con los valores organizacionales.

<p>5. Seguimiento y Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear el progreso mediante indicadores de cultura organizacional y el modelo de 6 preguntas esenciales para medir la innovación cultural (Dobni y Wilson, 2024). - Realizar encuestas de satisfacción laboral y ajustar las estrategias según los resultados, utilizando gestión adaptativa (Fichter, 2019). 	<p>2 meses</p>	<p>Equipo de Gestión del Cambio y RRHH</p>	<p>Medición continua de la cultura y ajustes estratégicos eficaces.</p>
<p>6. Consolidación y Expansión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la nueva cultura a través de eventos de integración y reconocimiento. - Expandir el modelo a otras sedes regionales utilizando la Estrategia más Cultura para crear una identidad organizacional homogénea (Gentilin y Gallo, 2022) 	<p>1 mes</p>	<p>Alta Dirección y Líderes Regionales</p>	<p>Cultura organizacional homogénea y coherente en la sede Medellín y Barranquilla</p>

Tabla #5: Ruta de Escalamiento Cultural Massy Motors Medellín a Barranquilla: Hoja de ruta estratégica para escalar el modelo cultural de Massy Motors Medellín a la sede de Barranquilla, detallando los pasos, acciones, tiempos, responsables y resultados esperados para esta transformación cultural

Modelo JTBD Aplicado a Volvo Medellín

1. Descubrimiento del verdadero trabajo del cliente.
2. Mapeo del sistema de progreso y sus barreras.
3. Diseño de soluciones centradas en facilitar el progreso.
4. Validación con clientes reales y ajustes.
5. Alineamiento cultural con el enfoque JTBD.
6. Evolución continua basada en feedback y mercado.

La aplicación del modelo JTBD en Volvo Medellín, se articula en seis etapas fundamentales. Inicialmente, se busca el “descubrimiento del verdadero job” (Ulwick, A., 2018, pág 91), que el cliente busca realizar al adquirir un vehículo de lujo y luego se mapea el sistema de progreso del cliente y las barreras que enfrenta. Con esta comprensión, se diseñan soluciones centradas en facilitar ese progreso. Estas soluciones se validan con clientes reales, permitiendo realizar ajustes precisos. Paralelamente, se fomenta un alineamiento cultural interno con el enfoque JTBD. Finalmente, se establece una evolución continua basada en el feedback del cliente y las dinámicas del mercado.

El enfoque JTBD permite entender al cliente desde sus verdaderas aspiraciones: sentirse exitoso, exclusivo y seguro sin enfrentar trámites, tiempos muertos o experiencias impersonales (Ulwick, A., 2018).

La propuesta de valor de Autolux-Volvo, se fundamenta en una experiencia integral de lujo, comenzando con una entrega del vehículo que se adapta completamente a las necesidades del cliente, realizándose en la ubicación de su preferencia y con la configuración detallada por un asesor VIP exclusivo. Este compromiso con la comodidad y la personalización se extiende a los servicios de postventa, ofreciendo mantenimiento y asistencia técnica a domicilio, ya sea en la residencia, finca u oficina del cliente, y siempre ajustándose a sus horarios particulares.

La relación con el cliente trasciende la venta inicial, manteniéndose activa a través de un seguimiento proactivo y una constante búsqueda de optimización en cada interacción, asegurando así una experiencia continua y de alto valor.

Capacidades Diferenciales de Volvo

- Expertos en electrificación: dominio de tecnologías de vehículos eléctricos e infraestructura.
- Sostenibilidad y lujo: integración de energías renovables con confort y experiencia premium.
- Servicio premium total: atención y posventa personalizada en lugares y horarios definidos por el cliente.

Las capacidades que distinguen a Autolux-Volvo en el competitivo mercado de vehículos de lujo son multifacéticas. Su profundo conocimiento y experiencia en la vanguardia de la electrificación los consolidan como expertos en tecnologías de vehículos eléctricos y en la infraestructura de soporte necesaria para estos.

Además, la marca integra de manera coherente la sostenibilidad con el lujo, combinando el uso de energías renovables con los más altos estándares de confort y la experiencia premium que sus clientes esperan. Un pilar esencial de su oferta es un servicio premium total, que abarca una atención al cliente y una postventa completamente personalizadas, ejecutadas en los lugares y momentos que resulten más convenientes para el cliente, demostrando un compromiso genuino con su satisfacción.

Aplicar este pensamiento en la industria automotriz, y más aún en una marca como Volvo, que ya tiene una base sólida en tecnología, seguridad y diseño, puede marcar la diferencia. El reto no es crear nuevos productos, sino usarlos mejor para ayudar a las personas a avanzar en sus vidas. ¿Qué es un Job to Be Done? Anthony Ulwick, creador del enfoque ODI (Outcome-Driven Innovation), explica que los JTBD no son solo tareas funcionales o técnicas, son cosas que las personas quieren lograr en su vida cotidiana, tanto en el plano funcional, emocional como social. Por eso, el enfoque JTBD nos ayuda a dejar de hablar de características del producto y empezar a hablar de lo que esas características hacen por el cliente. ¿Qué plantea Klement? En su libro *When Coffee and Kale Compete*, Alan Klement lo deja claro desde el inicio: los clientes no compran productos, compran progreso.

En los primeros tres capítulos, Klement plantea que cuando una persona elige un producto (como un auto, un café o incluso una ensalada), lo que realmente está haciendo es buscar una mejora en su vida. Esto se puede aplicar tal cual al mundo automotriz: una persona que compra un Volvo no lo hace solo por su potencia o diseño, sino porque quiere sentirse seguro, reducir el estrés al manejar o proteger a su familia.

- Cambiar la conversación Lo primero es dejar de hacer las preguntas clásicas como “¿Qué modelo le interesa?”. es mejor preguntar: ¿Para qué va a usar el vehículo la mayor parte del tiempo? ¿Qué situaciones le generan molestia o estrés al conducir? ¿Hay algo que le gustaría evitar cuando maneja? Este tipo de preguntas ayudan a descubrir lo que el cliente verdaderamente quiere hacer. Por ejemplo, si una madre dice que quiere un SUV con buen maletero, lo importante no es el tamaño, sino que quiere bajar el coche del bebé de forma rápida y sin mojarse cuando llueve. Ahí el JTBD es: facilitar la rutina bajo la lluvia. La solución sería un baúl con apertura automática con el pie.
- Enfocarse en resultados deseados JTBD también nos dice que no solo debemos entender el trabajo, sino también cómo el cliente mide si lo está logrando. Estos son los llamados “resultados deseados”. Algunos ejemplos comunes en la industria automotriz podrían ser: Reducir el tiempo de estacionamiento. Minimizar riesgos de accidentes. Disminuir el estrés en viajes largos. Por ejemplo, si alguien busca “menos estrés en viajes largos”, se debería de explicar cómo el sistema Pilot Assist de Volvo le ayuda a mantener distancia y velocidad sin mayor esfuerzo.
- Rediseñar todo el proceso de atención Antes de la visita: En lugar de mandar promociones genéricas, se pueden enviar encuestas simples preguntando, por ejemplo: “¿Qué es lo más importante que busca en su próximo vehículo?” Después de la compra: Se puede seguir acompañando al cliente con videos o recordatorios útiles. Este enfoque no solo mejora la experiencia del cliente, sino que crea una relación más cercana y duradera. Entender al cliente desde sus emociones, no desde el producto.

Klement introduce otro concepto importante en los capítulos iniciales de su libro: el sistema del progreso. Cuando una persona está por tomar una decisión (como comprar un auto), hay varias fuerzas en juego:

- Empuje: algo de su situación actual le molesta mi auto gasta mucha gasolina
- Tirón: lo atrae la promesa de una solución mejor este Volvo híbrido gasta menos
- Ansiedad: miedos sobre lo nuevo ¿y si la batería no dura?
- Lealtad: costumbre o apego a lo conocido siempre he usado Toyota Se puede enfocar su atención en reforzar el empuje y el tirón, mientras trabaja para reducir las ansiedades y romper lealtades.

No se trata de “convencer”, sino de acompañar en el cambio. Adoptar esta metodología tiene múltiples beneficios:

- Más cierres de ventas: El cliente siente que realmente lo entienden.
- Más fidelidad: Porque siente que le resolviste un problema, no solo que se le vende un producto, sino una solución
- Diferenciación: Porque no todos los vendedores están ofreciendo soluciones personalizadas.
- Las decisiones basadas en datos reales: El enfoque ODI tiene un 86% de efectividad, frente al 17% de los métodos tradicionales

Métodos

Evaluación de competencias:

- **Definición:** Es un proceso sistemático y continuo donde se busca evaluar medir las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes, comparándolos con los objetivos de la organización. Implica el uso de diferentes herramientas como: encuestas de satisfacción y motivación ya que estos factores influyen directamente en la productividad y la capacitación y desarrollo de los individuos y equipos. También busca evaluar la cantidad y calidad de programas de capacitación y su efectividad en la mejora de habilidades. (Armstrong & Taylor, 2017).
- **Funciones:**
 - Conocer a la organización en que áreas sobresalen sus empleados y donde se pueden hacer mejoras
 - Identificación de habilidades y conocimientos que deben ser adquiridos en el presente o en el futuro para el plan estratégico de la organización
 - Diseño de programas de capacitación para retorno de información
 - Facilitación de decisiones de carrera, asignación de roles y optimización del rendimiento laboral (Armstrong & Taylor, 2017).

Framework (Marco Estratégico de Gestión del Conocimiento):

- **Definición:** Es una estructura conceptual o un modelo integral que define los componentes, procesos y principios necesarios para crear, capturar, organizar, compartir y aplicar el conocimiento de una organización de manera eficiente y estratégica. Converge la evaluación

del conocimiento, el diagnóstico de los procesos de GC, las competencias, la medición a través métricas, el análisis del liderazgo necesario y el diseño de estrategias orientadas a crear una cultura organizacional de transferencia de conocimiento. El éxito de este enfoque depende de la fusión de todos estos componentes, asegurando que el conocimiento sea gestionado de forma eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998)

- **Función:**

- Buscar que las Iniciativas de GC no estén aisladas, sino que sean una base para lograr metas y motor la visión a largo plazo de la organización.
- Da pie para que el conocimiento se genere, se almacene de forma que cualquiera pueda acceder a él, se comparta y se aplique en las tomas de decisiones y en la solución de problemas organizacionales. (Robbins & Judge, 2019).
- Al unir el Framework con la cultura organizacional se logra un ambiente de “compartir” y así se logra una transferencia de conocimiento tácito. (Robbins & Judge, 2019).
- Se lleva a un conocimiento estructurado, donde la toma de decisiones esta más informada, es así donde la capacidad de innovar, competir y adaptarse surge con más claridad. (Robbins & Judge, 2019).
- Establece indicadores para evaluar las iniciativas de GC y realizar ajustes para optimizar su impacto. (Robbins & Judge, 2019).

Diseño de Servicios:

- **Definición:** Es una que se centra en el usuario, aunque es holística, se enfoca en planificar y organizar a las personas, infraestructura, componentes materiales de un servicio y comunicación, para mejorar la calidad como la experiencia de los clientes. El proceso comienza con la investigación de las necesidades y los deseos que tienen los usuarios y el personal que está involucrado (por medio de entrevistas) con dichos datos que se recolectan se visualizan las oportunidades y las debilidades. Posteriormente, se utiliza el "**service blueprinting**", que detalla cada etapa del servicio, los roles del personal (frontstage y backstage), los sistemas de soporte y los puntos de contacto, que comprende de forma integral y sistemática el servicio. (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008).
- **Función:**
 - Hay que asegurar que la aplicación del servicio sea intuitivo, que genere valor para el usuario, también que sea eficiente, satisfactorio, lo que mejora la lealtad y la percepción de la marca. (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008).
 - Permite descubrir dónde el servicio falla o genera frustración, así como dónde se pueden crear momentos de deleite para el cliente. (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008).
 - El "service blueprinting" Ayuda a detallar los procesos internos y los roles, también ayuda a identificar redundancias, embudos y oportunidades para optimizar la entrega del servicio. (Bitner et al., 2008).
 - Promueve una comprensión compartida y una colaboración más efectiva entre diferentes equipos o departamentos al visualizar todas las partes involucradas en la entrega del servicio. (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008).

- Permite diseñar servicios completamente nuevos o rediseñar los existentes de manera que sean más competitivos y respondan mejor a las necesidades cambiantes del mercado. (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008).

Auditoría de Conocimientos:

- **Definición:** La auditoría busca evaluar el nivel de conocimiento del personal en relación con los servicios que prestan y su alineación con los objetivos organizacionales. Su objetivo es identificar qué conocimiento existe, dónde se localiza, quién lo posee, cómo se utiliza y qué carencias existen. Se realizarán entrevistas y encuestas estructuradas para identificar el conocimiento explícito y tácito disponible en la organización, así como cualquier carencia de información crítica. Además, se emplearán matrices de habilidades para analizar la distribución de conocimientos en diferentes áreas y roles. La información recolectada será sistematizada en un informe que incluirá recomendaciones para la transferencia y retención del conocimiento crítico. (Grey, D. 1996)
- **Función:**
 - Genera una visión clara y holística de todo el conocimiento que hay disponible en la organización, incluyendo la identificación de los expertos. Revela qué conocimientos son esenciales para el negocio y cuáles están en riesgo debido a la rotación de personal, la jubilación o la falta de transferencia.
 - Pone en evidencia las áreas donde la organización carece del conocimiento necesario para cumplir sus objetivos o mejorar sus servicios

- Aquello que se encuentra con la auditoria es fundamental para diseñar estrategias específicas de gestión del conocimiento, como programas de mentoría, comunidades de práctica, creación de bases de datos o planes de formación
- Al conocer quién tiene qué y quién necesita qué, se pueden establecer mecanismos efectivos para compartir y preservar el conocimiento más valioso. (Grey, D, 1996)

Mapa de brechas del conocimiento:

- **Definición:** Es una representación visual o conceptual que identifica y contrasta el conocimiento actual que posee una organización, un equipo o un individuo con el conocimiento ideal o requerido para alcanzar objetivos específicos. Este mapa ayuda a detectar lagunas o áreas donde el conocimiento es insuficiente, lo que es clave para desarrollar estrategias efectivas de formación, capacitación y transferencia de conocimiento. (Davenport & Prusak, 1998).
- **Función:**
 - Transforma datos complejos sobre el conocimiento en una representación fácil de entender, destacando las áreas críticas que requieren atención (Davenport & Prusak, 1998).
 - Ayuda a la organización a enfocar a la organización con el enfoque de sus recursos en áreas de conocimiento más crítico, para un éxito. A través de la capacitación, la contratación y la creación de conocimiento o la transferencia del mismo. (Davenport & Prusak, 1998).
 - Busca crear una guía para el diseño de programas de formación, talleres o proyectos de desarrollo que apunten a cerrar las brechas identificadas.

- Fomenta la conexión entre expertos, aprendices y entre equipos, al señalar quién tiene el conocimiento necesario y quién lo necesita. (Davenport & Prusak, 1998).
- Permite a las organizaciones anticipar las necesidades futuras de conocimiento y talento, asegurando que estén preparadas para nuevos desafíos o la evolución del mercado. (Davenport & Prusak, 1998).

Trajectory touchpoint technique: Conectar puntos de contacto para la innovación del servicio en el proceso

- **Definición:** La técnica **Trajectory Touchpoint (TTT)** es una metodología de diseño de servicios desarrollada para comprender en profundidad y mejorar las experiencias de los usuarios a lo largo de recorridos complejos. Se utiliza especialmente en entornos de colaboración con múltiples organizaciones y con cientos de usuarios, generando innovaciones concretas en los encuentros de servicio, los sistemas y las constelaciones de valor (Sudbury-Riley et al., 2020).
- **Sistemática y fácil de usar:** la TTT está diseñada para ser sencilla, lo que permite la recolección y el análisis sistemáticos de datos provenientes de los usuarios del servicio, incluidos aquellos con baja alfabetización o discapacidades de aprendizaje, y en distintos contextos asistenciales (Sudbury-Riley et al., 2020; Sudbury-Riley et al., 2020; Sudbury-Riley et al., 2019).
- **Captura integral de la experiencia:** la técnica abarca todos los aspectos tangibles e intangibles del servicio—físicos, psicosociales, emocionales, sensoriales y espirituales—

y va más allá de la atención clínica tradicional (Sudbury-Riley et al., 2020; Sudbury-Riley et al., 2019).

- **Integración de modelos de diseño de servicios:** la TTT fusiona conceptos como service blueprinting, customer journeys, touchpoints, servicescapes y co-diseño basado en la experiencia para ofrecer una visión holística del recorrido del usuario (Sudbury-Riley et al., 2019).

Beneficio	Descripción
Perspectiva amplia	Captura experiencias a nivel micro (interacción) y macro (organizacional)
Información accionable	Descubre áreas de mejora antes no reconocidas
Rentable y accesible	Menos costosa y más sencilla que muchas técnicas alternativas
Inclusiva	Probada con poblaciones diversas, incluidas personas con baja alfabetización y discapacidades de aprendizaje

Tabla#6 Descripción de Funciones Trajectory Touchpoint Technique (TTT)

La técnica Trajectory Touchpoint es una metodología integral y fácil de usar para captar y analizar la gama completa de experiencias de los usuarios del servicio. Permite a las organizaciones identificar mejoras accionables, fomentar la innovación y promover una atención más centrada en el cliente al incluir sistemáticamente todos los aspectos relevantes del recorrido del usuario.

Metodologías de diagnóstico de GC

Método aplicado	Dimensión o enfoque evaluado	Resultado o hallazgo principal
9.4.1 Evaluación de competencias	Nivel de conocimiento técnico, estratégico y relacional del equipo	Identificación de brechas en herramientas tecnológicas, posventa y pricing; fortalezas en trato al cliente y conocimiento del producto.
9.4.2 Framework (Marco Estratégico de Gestión del Conocimiento)	Madurez en pilares de GC (captura, uso, cultura, liderazgo, tecnología)	Baja madurez en captura y sistematización; fortalezas en liderazgo y disposición cultural hacia el conocimiento.
9.4.3 Diseño de servicios	Adaptación del servicio a necesidades del cliente	Baja personalización en algunas etapas; oportunidades de mejora en posventa y experiencias VIP.
9.4.4 Auditoría de conocimientos	Estado actual del conocimiento formal e informal en la organización	Alta dependencia de conocimientos tácitos no sistematizados; ausencia de mecanismos de captura formal.
9.4.5 Mapa de brechas del conocimiento	Identificación gráfica de vacíos de conocimiento entre funciones	Visualización clara de los puntos críticos de ruptura entre equipos comerciales, técnicos y administrativos.
9.4.6 TTT (Trajectory Touchpoint Technique)	Experiencia del cliente a través de puntos de contacto	Inconsistencias en la experiencia de servicio; falta de seguimiento estructurado en etapas posteriores a la compra.

Tabla#7 Triangulación método–resultado de Métodos de diagnóstico. La tabla resume la relación entre los métodos aplicados en el diagnóstico de GC y los hallazgos obtenidos, destacando qué dimensión evaluó cada herramienta y qué resultado principal generó.

10. RESULTADOS

10.1 Desarrollo de entrevistas y framework de cliente interno/empleado:

La inmersión en los relatos de seis colaboradores reveló una identidad corporativa que se autodefine como “gente bien”, un concepto que amalgama cortesía, empatía y orgullo de pertenencia. Persona A sintetiza esa filosofía cuando afirma que “se contrata por sonrisas y valores y se despide por valores”, una frase que sitúa la congruencia ética por encima de la experticia técnica y deja comprender que la cultura no se agrega al negocio como un ornamento, sino que vertebra su propuesta de valor. Esa convicción atraviesa la vida cotidiana: Persona C relata que, en su sede, “lo primero es la persona antes que los resultados” y que “podemos ser nosotros mismos”, señalando un ambiente donde la autenticidad es bienvenida y las jerarquías se vuelven porosas. La misma voz enfatiza que el respaldo mutuo no es un recurso retórico, sino una práctica arraigada, pues “siempre hay un compañero dispuesto a ayudar” en cualquier fase del proceso. Persona D expande la imagen al describir una atmósfera “muy familiar” que naturaliza la colaboración y diluye rivalidades. Bajo esa narrativa florece una flexibilidad insólita en la gestión del tiempo: bastaría con avisar antes de ausentarse, sin permisos formales, porque la confianza sustituye al control minucioso. Esa libertad, combinada con beneficios tangibles –kits escolares, uniformes, bebidas ilimitadas– refuerza el sentido de estatus asociado a pertenecer, alimentando la idea de que la empresa cuida a su gente dentro y fuera de la oficina.

Aun así, el mismo tapiz muestra costuras. La primera se teje en la geografía: Persona E compara Medellín con Barranquilla para concluir que “en Medellín no hay burocracia, en Barranquilla sí”, y Persona F va más lejos al diagnosticar “una empresa dividida” en la cual “todos los procesos lo tratan desde Bogotá”. Las ubicaciones periféricas padecen circuitos de aprobación dilatados, una

comunicación fracturada y la sensación de que las estrategias se diseñan centralmente sin sensibilidad local. Cuando la cultura se proclama horizontal pero la práctica se siente vertical, emerge la disonancia; el capital simbólico de la “sonrisa” se devalúa porque las reglas no protegen la autonomía regional. Ese contraste erosiona la homogeneidad de la experiencia y compromete la promesa de una identidad compartida. En la sede principal, la flexibilidad es un privilegio que energiza; en otras, el mismo ideal se percibe como un discurso vacío que convive con hojas de ruta rígidas y jerarquías opacas. El resultado es que la cultura, en vez de fluir como un solo río, se bifurca en afluentes de distinta profundidad.

A la brecha geográfica se suma la grieta del liderazgo. Persona E lamenta la “falta de liderazgo claro” y la “falta de comunicación interna”, mientras Persona D observa que el respeto, valor fundacional, se predica “pero no se comunica de la misma forma”, pues “se regaña en privado y se felicita en grupo”, práctica que revierte las reglas básicas de gestión emocional. Estas voces describen una cadena de mando que tolera estilos divergentes hasta el punto de contradecir los principios que difunde. Sin un sistema de accountability para los líderes, la cultura queda a merced del talante personal; por eso, en algunos equipos, la proactividad se galvaniza y, en otros, muere por asfixia jerárquica. Al no existir un protocolo uniforme para resolver tensiones, las frenadas bruscas de un líder pueden deshacer en minutos la energía que tardó años en construirse. La consecuencia es una sensación de inseguridad psicológica donde nadie sabe con precisión si señalar un problema será leído como aporte o como insubordinación.

El tercer frente de tensión se despliega en la gestión del conocimiento. Persona B afirma con orgullo que “la contratación se hace no desde la experiencia y el conocimiento, sino con la congruencia de los valores”, lo cual posiciona el aprendizaje como responsabilidad de la

organización: “lo demás lo enseñamos”. Persona A corrobora que se ofrecen capacitaciones en producto, créditos y seguros, y Persona C puntualiza que todo conocimiento “está orientado al servicio y a la satisfacción del cliente”. Ese enfoque crea un ecosistema donde los recién llegados pueden ascender sin arrastrar un currículum voluminoso; sin embargo, también implica que el músculo formativo debe ser robusto y ágil. La realidad es más compleja: Persona A alerta de “una brecha en la implementación de programas de capacitación” que no cubren todas las áreas ni se actualizan al ritmo de las necesidades. Cuando la formación depende de mentores internos y estos se hallan dispersos o saturados, la promesa de aprendizaje se convierte en un cuello de botella, afectando tanto la productividad como la moral. Si se añade la dispersión geográfica, la transferencia de saberes se hace todavía más lenta, y la cultura del “enseñar lo demás” corre el riesgo de volverse un eslogan aspiracional.

Las tres brechas se encadenan y amplifican mutuamente. La desconexión territorial fomenta interpretaciones dispares de la cultura; el liderazgo inconsistente reproduce esas desviaciones; la infraestructura formativa insuficiente limita la capacidad de alinear comportamientos. Así, un colaborador de la sede central puede disfrutar de jornadas flexibles, recibir feedback constructivo y acceder a cursos especializados, mientras su homólogo en otra ciudad vive bajo reglas rígidas, recibe señalamientos contradictorios y carece de rutas claras para crecer. Esa experiencia fragmentada cristaliza en la queja de Persona F de que “nada se optimiza”, expresión de fatiga cultural y de una expectativa que la empresa ha sembrado, pero no ha sabido cosechar por igual.

Aun con esas tensiones, el material para la transformación está disponible. Los verbatims más luminosos muestran que los valores arraigados –respeto, amabilidad, ayuda mutua– no son clichés publicitarios, sino prácticas que, cuando cobran cuerpo, producen cohesión y compromiso

auténtico. El reto consiste en proteger esos valores trasladándolos de la sede ejemplar al resto de la organización. Para lograrlo, la institución podría institucionalizar foros transversales donde la “sonrisa” se traduzca en metodología: reuniones periódicas de intercambio inter-sedes, rotaciones de talento que lleven portadores de cultura viva a los puntos de fricción, y un programa de coaching directivo que convierta a cada jefe en guardián y no en obstáculo. Complementariamente, la empresa necesita blindar su sistema de formación: catálogos de cursos accesibles en línea, mentores certificados por competencias y planes de aprendizaje individual con seguimiento trimestral. Con estos ajustes, la autonomía regional dejará de ser una aspiración relegada y se convertirá en resultado medible.

Cerrando el círculo, la promesa cultural solo se sostendrá si cada colaborador, sin importar la ciudad, experimenta el mismo contrato psicológico: libertad responsable, feedback respetuoso y vías claras para el desarrollo. Entonces, aquello de “contratar por sonrisas” adquirirá un significado más profundo: será la garantía no de un gesto superficial, sino de una organización capaz de sonreír con coherencia en cada rostro y en cada proceso. En la siguiente tabla se visualizan los principales verbatims por categoría de análisis.

Categoría	Verbatims clave (anónimos)	Síntesis
Cultura – valores y ambiente	<p>“Contratamos por sonrisas y valores.” (Persona A, comunicación personal, 24 Enero de 2025) · “Lo primero es la persona antes que los resultados.” (Participante C, comunicación personal, 24 Enero de 2025) · “Siempre hay alguien dispuesto a ayudarte.” (Participante D, comunicación personal, 24 Enero de 2025)</p>	<p>La organización proclama una cultura humanista, prioriza la cordialidad y legitima la ayuda mutua como norma diaria.</p>
Cultura – disonancias	<p>“En Medellín no hay burocracia, en Barranquilla sí.” (Participante E, comunicación personal, 24 Enero de 2025) · “Se percibe la empresa dividida, como si nada se optimizara.” (Participante F, comunicación personal, 15 de abril de 2025)</p>	<p>El ideal no se replica de forma homogénea; existen sedes donde la burocracia eclipsa la agilidad que la firma desea proyectar.</p>
Liderazgo y comunicación	<p>“No hay un liderazgo claro, falta comunicación interna.” (Participante E, comunicación personal, 24 Enero de 2025 · “A veces se regaña en privado y se felicita en grupo.” (Participante D, comunicación personal, 24 Enero de 2025)</p>	<p>La consistencia entre discurso y práctica se erosiona cuando los líderes no modelan el respeto que demandan ni comunican de manera transparente.</p>
Conocimiento y aprendizaje	<p>“Lo demás lo enseñamos.” (Participante B, comunicación personal, 24 Enero de 2025) · “Se valora la capacitación en producto.” (Participante A, comunicación personal, 24</p>	<p>El saber técnico se construye dentro; la empresa apuesta por formar a quienes ya comparten sus valores, pero la cobertura de esa formación es irregular.</p>

	Enero de 2025) · “El conocimiento está orientado al servicio del cliente.” (Participante C, comunicación personal, 24 Enero de 2025)	
Beneficios y bienestar	“Kits escolares, uniformes y bebidas ilimitadas.” (Participante C, comunicación personal, 24 Enero de 2025) · “Flexibilidad total de horarios, sólo avisar.” (Participante B, comunicación personal, 24 Enero de 2025)	Los incentivos tangibles y la flexibilidad fortalecen el sentido de pertenencia y anclan emocionalmente a los empleados en la marca.

Tabla #7 Categorización de Verbatims : Diseñada para capturar y organizar las expresiones directas de los empleados, categorizándolas para un análisis más profundo de la cultura organizacional.

10.1.1 El servicio alrededor del cliente interno: el empleado como embajador de la experiencia

La lectura detenida de los verbatims revela que la organización se concibe a sí misma como una comunidad centrada en las personas donde la amabilidad y la proactividad han construido un sentido de estatus interno: pertenecer es un signo de orgullo y un marcador de identidad profesional. La afirmación “cultura de gente bien” trasciende la simple cordialidad para convertirse en un mandato tácito que gobierna la vida diaria. Sin embargo, el énfasis en la sonrisa como criterio de contratación va más allá de lo cosmético, pues instala un modelo que privilegia la compatibilidad de valores sobre la pericia técnica y refuerza la convicción de que el talento puede moldearse una vez que el encaje cultural está asegurado. Este enfoque genera efectos virtuosos: produce equipos cohesionados, crea climas laborales protectores y favorece la transferencia informal de conocimiento, pues los integrantes comparten referentes éticos y conductuales. Bajo

esta narrativa florece la figura del Piloto Principal, quien oficia de custodio moral del grupo, y del Ingeniero de Carrera, que traduce la amabilidad en procesos medibles. Ambos perfiles hacen tangible la promesa de una organización donde la cercanía interpersonal se traduce en eficiencia operativa. Con todo, esa misma cohesión puede derivar en endogamia cultural si no se actualiza con visiones externas. El reto consiste en preservar la calidez sin fosilizar la cultura, manteniendo la apertura a nuevas competencias y perspectivas que complementen el humanismo corporativo con la innovación técnica y estratégica. A continuación, se evidencian los arquetipos identificados en la investigación.

SAh	CULTURA	BRECHAS	CONOCIMIENTO
St H1	X		X
St H2		X	X
St H3	X	X	
St H4	X	X	X
St H5			

Tabla #8 Categorización de Arquetipos

Al profundizar en los testimonios críticos emergen zonas estandarizadas que operan con protocolos rígidos y dependen de la acción previa de otras áreas, lo que propicia cuellos de botella y frustración. La cultura positiva descrita anteriormente se fractura cuando el flujo de trabajo se ve atado a aprobaciones secuenciales y territorios funcionales que no dialogan entre sí. Ese fenómeno se evidencia en expresiones que resaltan la división percibida dentro de la empresa y en la sensación de que “nada se optimiza”, síntoma claro de burocratización. El Mecánico en la Sombra encarna la tensión: reconoce los desequilibrios, percibe la brecha entre discurso y práctica, pero

rehúye alzar la voz. Su silencio conserva la armonía superficial, aunque posterga la resolución de fallas estructurales, y permite que los estándares obsoletos se perpetúen. De igual modo, el Director de Equipo Problemático amplifica la disonancia; su liderazgo negativo cristaliza los efectos perversos de la dependencia jerárquica rígida y de la ausencia de un sistema ágil de retroalimentación inter-áreas. El resultado es una cultura que funciona como mosaico: en ciertos equipos se vive la cercanía y la orientación al servicio, mientras que en otros impera el desaliento y la desarticulación geográfica, pues las prácticas no se adaptan de forma sensible a las coordenadas ciudad, región y país. Este contraste evidencia la necesidad de mecanismos de alineación continua que circulen información, creen foros seguros de crítica constructiva y habiliten la experimentación local sin perder la coherencia global. A continuación, se describen y resumen los arquetipos y verbatims asociados.

Arquetipo	Rol cultural	Comportamientos distintivos	Verbatim clave
El Piloto Principal	Referente de valores	Incorpora y difunde la cultura corporativa; se asegura de que los demás la adopten y vivan.	“Cultura de gente bien, enfocado en las personas.” (Participante A, comunicación personal, 24 Enero de 2025)
El Ingeniero de Carrera	Optimizador de procesos	Transfiere conocimiento, detecta ineficiencias y prioriza la congruencia cultural sobre la experiencia previa.	“La contratación se hace no desde la experiencia y el conocimiento, sino con la congruencia de los valores de la empresa (contratamos por sonrisas, lo demás

			lo enseñamos).” (Participante B, comunicación personal, 24 Enero de 2025)
El Mecánico en la Sombra	Observador silencioso	Comparte el ideal cultural, percibe contradicciones, pero evita exponerlas y se mantiene en escucha pasiva.	“Si hay coherencia con la cultura deseada y la real, hay momentos donde se contradicen mucho.” (Participante D, comunicación personal, 24 Enero de 2025)
El Jefe de Estrategia	Traductor contextual	Recibe lineamientos, los adapta a su equipo y propone mejoras enfocadas al cliente y al servicio.	“El conocimiento en la empresa está orientado al servicio y a la satisfacción del cliente.” (Participante C, comunicación personal, 24 Enero de 2025)
El Director de Equipo Problemático	Drenaje de cultura	Desmotiva, rechaza los valores corporativos y bloquea iniciativas de mejora, percibiendo una organización dividida.	“Se percibe que la empresa está dividida, como si nada se optimizara.” (Participante E, comunicación personal, 24 Enero de 2025)

Tabla # 9. Arquetipación asignada por la investigación a la empresa: Cada arquetipo refleja las características dominantes de la cultura organizacional de la empresa, revelando su personalidad colectiva, motivaciones subyacentes y el enfoque general de sus operaciones y relaciones internas.

A modo de síntesis, la organización se encuentra en una encrucijada donde la fortaleza relacional y la cortesía, representadas por el Piloto Principal y el Ingeniero de Carrera, pueden convertirse en el cimiento de una cultura de aprendizaje constante si se activan circuitos de retroalimentación que transformen la escucha pasiva del Mecánico en la Sombra en participación activa. Para conseguirlo

se sugiere instituir espacios ritualizados de diálogo transversal, como laboratorios de mejora continua donde los arquetipos positivos faciliten la expresión de contradicciones latentes y conviertan la crítica en propuestas factibles. Paralelamente, resulta imperativo intervenir sobre el director de Equipo Problemático mediante procesos de coaching orientados a alinear su liderazgo con el propósito fundamental de servicio y satisfacción del cliente. Al integrar métricas de clima, productividad y satisfacción intrínseca georreferenciadas será posible identificar núcleos de resistencia y reasignar recursos formativos. Finalmente, la organización debe diseñar un modelo de gobernanza cultural que reconozca la diversidad territorial sin diluir los valores compartidos: un marco de principios claros acompañado de guías flexibles que permitan adaptar rituales, símbolos y prácticas según la idiosincrasia regional. Si se logra este equilibrio, el estatus asociado a pertenecer dejará de ser un distintivo meramente simbólico para convertirse en garantía de excelencia operacional, alimentando un círculo virtuoso donde la pasión por las personas se combine con la agilidad de procesos y la innovación colaborativa.

10.2 Customer Journey Mapping: diagnóstico inicial de la experiencia al cliente

Realizar el Journey Map ayudo a dar un panorama de cómo está la situación actual del proceso que lleva cada uno de los integrantes del equipo comercial, se realizó una pregunta a cada uno: ¿Cuál es su rol? y luego se les pido que describieran el paso a paso de las actividades que realizaban. Una vez obtenida esta información se plasmó el paso a paso en la herramienta Miro, De forma grupal se analizaron cada una de las respuestas, en este proceso se simulo que un cliente haya tomado la decisión de comprar el vehículo y describir el paso a paso, cada uno de los procesos que lleva a la venta de un vehículo y como cada uno de los integrantes del equipo comercial juega

un rol importante y que funciones debe de cumplir. Se le asigno un emoji donde las caras representan que tan fácil es realizar esa actividad puntual, luego, en la parte interior se describió el rol y actividades de cada integrante, con el propósito de poder identificar si las cargas laborales y las responsabilidades estaban bien asignadas, las tareas que están en naranja, son algunas tareas que se deben replantear para identificar si se pueden reasignar a otras personas, esto ayudó en el proceso de el desarrollo del Mapa de Ruta con la aplicación de la metodología de Trayectory Touch Point Tecnic que se ve más adelante .

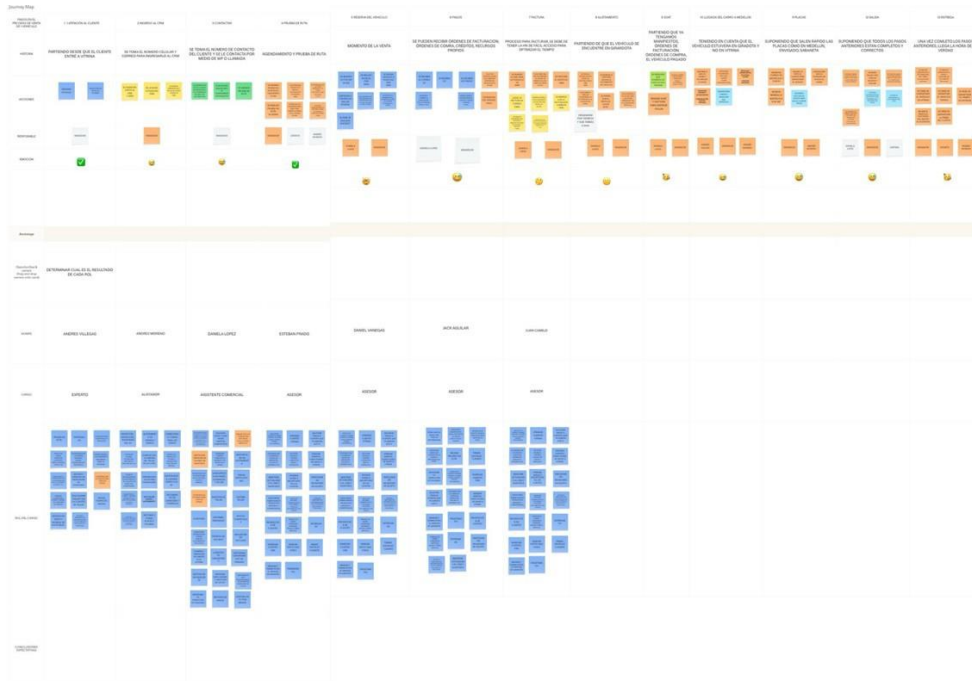


Figura 1. Customer Journey Mapping Massy Motors

10.3 Mapeo de trayectoria del servicio en puntos de contactos: la experiencia ideal

En este ejercicio se presenta un *mapa de ruta* para el concesionario Massy Motor, en el que se separan de forma detallada cada punto de contacto —tanto de Frontstage como de Backstage— y sus servicios asociados. Para ello se ha aplicado la *Trajectory Touchpoint Technique*, que propone

describir de manera cuidadosa procesos y funcionalidades con el objetivo de diseñar una experiencia ideal para el cliente.

El enfoque parte de metodologías probadas que fragmentan servicios complejos en sus elementos más básicos y analizan sus interacciones. De este modo, se detectan y eliminan pasos innecesarios, obsoletos o excesivamente largos que puedan ralentizar el flujo de atención al cliente.

En cada “punto” de contacto se evalúan de manera clara los procesos implicados, procurando minimizar tareas repetitivas o redundantes. Así se garantiza un recorrido ágil y coherente para el usuario. Además, se fomenta la *transferencia continua de conocimiento* entre los distintos equipos de trabajo, de modo que cada etapa se beneficie de la experiencia acumulada y mejore de forma constante.

Dentro de este mapa se distinguen dos tipos de señales:

1. *Puntos de contacto técnicos*, donde se llevan a cabo acciones concretas (por ejemplo, el check-in digital o la entrega del vehículo).
2. *Nodos estratégicos*, que representan momentos clave de transmisión de información o decisiones críticas para la trayectoria del cliente.

La interconexión y progresión entre puntos y nodos configuran un flujo óptimo de operaciones, permitiendo visualizar con claridad cómo colaboran los distintos departamentos (recepción, ventas, taller, sistemas) para ofrecer un servicio fluido y eficiente, además de una experiencia satisfactoria.

El propósito final de este mapeo consiste en *identificar, optimizar y cohesionar cada interacción y proceso*, definiendo un “servicio ideal” por capas. De esta forma, se asegura que cada componente aporte eficazmente a una experiencia satisfactoria y sin fricciones, desde el primer contacto hasta el seguimiento postventa. En esencia, se trata de una hoja de ruta para construir un servicio robusto, centrado en las necesidades y expectativas del cliente.

La transferencia de conocimiento se ve reflejada en todo el trayecto de la realización de este tipo de mapeo de servicios, especialmente al tratarse de la optimización de la experiencia del cliente. Una transferencia de conocimiento efectiva asegura que todos los involucrados, desde el “*front*” de atención al cliente hasta el “*back*” de soporte técnico, comprendan su rol en la cadena de valor y cómo sus acciones impactan la experiencia global del cliente y como su conocimiento se ve reflejado en todo este servicio.

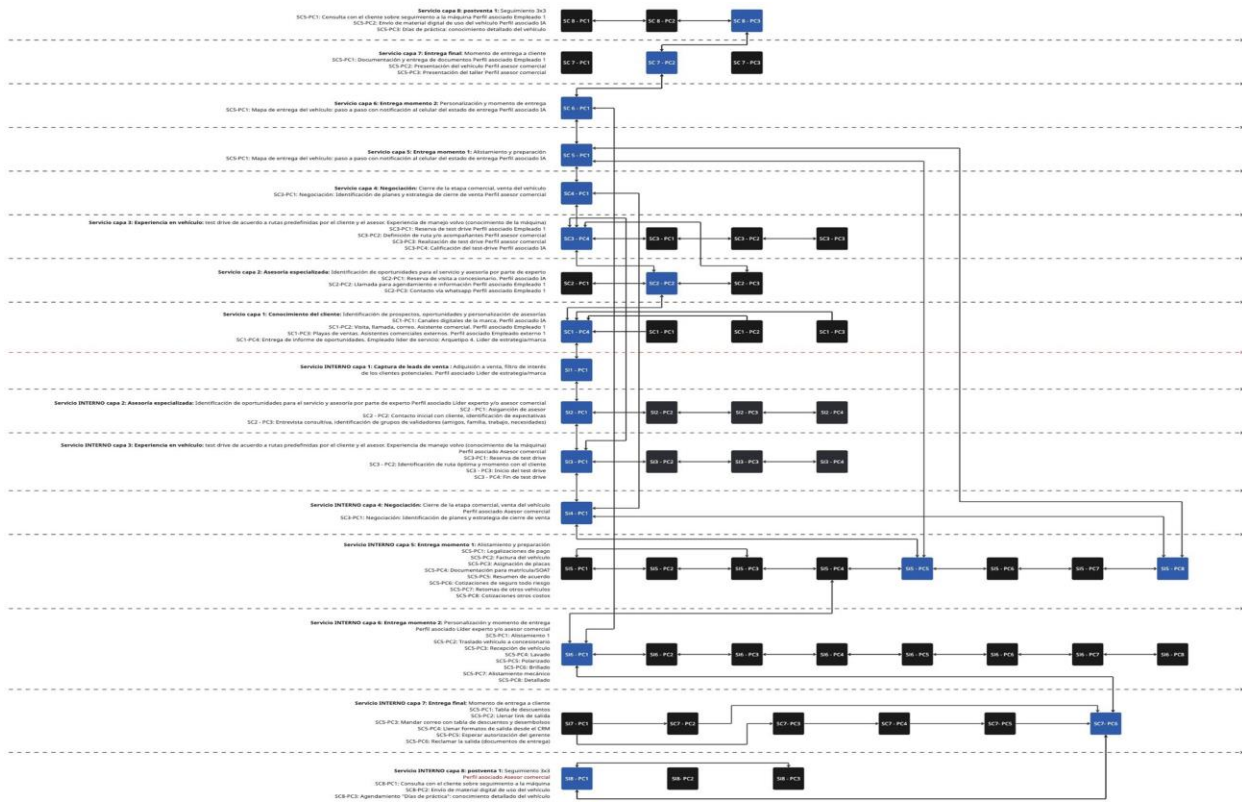


Figura 2. Mapeo idea Proceso de experiencia del cliente con la metodología Trajectory Touchpoint Technique en Massy Motor

10.4 Resultado aplicación mapa de brechas

El análisis de brechas en el cual se buscó evaluar las capacidades de innovación y conocimiento de Volvo se centró en distintos constructos clave como: Estrategia de Innovación, Estructura de I+D+I, gestión del conocimiento entre otras que se consideran importantes para la calidad del servicio al cliente y también la transferencia del conocimiento.

Esta herramienta contiene:

1. Recolección de datos: Tres entrevistados (CapacidadesE1, CapacidadesE2, CapacidadesE3) calificaron diferentes variables relacionadas con la innovación y el conocimiento.
2. Promedio por variable e Identificación de brechas: Se calculó un puntaje promedio para cada variable y constructo y se compararon los resultados actuales con un valor "ideal" (valor objetivo 5) .
3. Priorización de Brechas: Dentro de los 4 constructos principales se identificaron las brechas más significativas para cada uno y se describen según los resultados obtenidos dentro de las observaciones en el espacio de trabajo.
4. Visualización radar: Se generó un perfil gráfico que refleja el estado actual de las capacidades frente al ideal.

Se realizó un proceso de análisis donde la mayoría de los constructos muestran un nivel medio de desarrollo (en promedio entre 3.5 y 3.8 sobre 5)

Las Brechas más notables aparecen en áreas como:

- Estrategia de innovación: 3.42 sobre 5
- Gestión del Conocimiento: 3.33 sobre 5
- Vinculación con el Entorno: 3.38 sobre 5

Esto muestra que, aunque existen capacidades instaladas, hay un espacio significativo para mejorar.



Figura 3. Radar de Brechas Massy Motors

Constructo evaluado	Indicador propuesto	Línea base (promedio actual)	Meta esperada (valor ideal)
Estrategia de innovación	Nivel de alineación entre estrategia e innovación	3.42	5.0
Gestión del conocimiento	Grado de sistematización y transferencia de saberes	3.33	5.0
Vinculación con el entorno	Nivel de relación con aliados externos y entorno	3.38	5.0
Cultura de innovación	Presencia de prácticas que promuevan aprendizaje continuo	3.75	5.0

Tabla # 10. Indicadores propuestos a partir del mapa de brechas del conocimiento para operaciones futuras. A partir del análisis de brechas, se definieron indicadores clave con sus respectivas líneas base y metas ideales, los cuales permiten orientar las estrategias de mejora

10.5 Resultado Auditoría conocimiento

Para la realización de esta auditoría del conocimiento se entrevistaron a los integrantes del área comercial, en los siguientes tipos de conocimiento:

- Conocimiento en los tipos de Vehículos
- Conocimiento del Mercado
- Conocimiento de la Competencia
- Habilidades de Negociación
- Dominio de Herramientas Tecnológicas y Ofimáticas
- Estrategia de Precios
- Walk Around, Conocimiento Normativo
- Conocimiento en Posventa
- Habilidades Comunicativa
- Conocimiento Técnico

Según la auditoría de conocimiento de Volvo, enfatiza la importancia del conocimiento como un pilar para la innovación, sostenibilidad y seguridad de la compañía. Se destaca que este conocimiento es explícito, organizacional, expresivo, geográfico, técnico, operativo y procedimental, y se alinea con la estrategia de Volvo. El objetivo de esta auditoría era observar si Massy tiene la capacidad para construir innovación, para adaptarse y liderar en la industria automotriz, generando un impacto positivo, especialmente en las personas.

Se realizó un "Inventario de Conocimientos Deseables Aplicados al Rol Comercial de Volvo", que incluye una calificación con escala de 1 a 3, donde 1 es muy poco conocimiento, 2 es un conocimiento aceptable pero no lo domina y 3 significa que domina a la perfección el tema.

En esta oportunidad se evidencia que, en el mismo grupo de trabajo, cada integrante tiene una fortaleza diferente en cada uno de los tipos de conocimiento (tácito y explícito) lo que incluso evidencia un complemento para el mismo grupo de trabajo dado que las fortalezas de uno tienden a ser debilidades del otro.

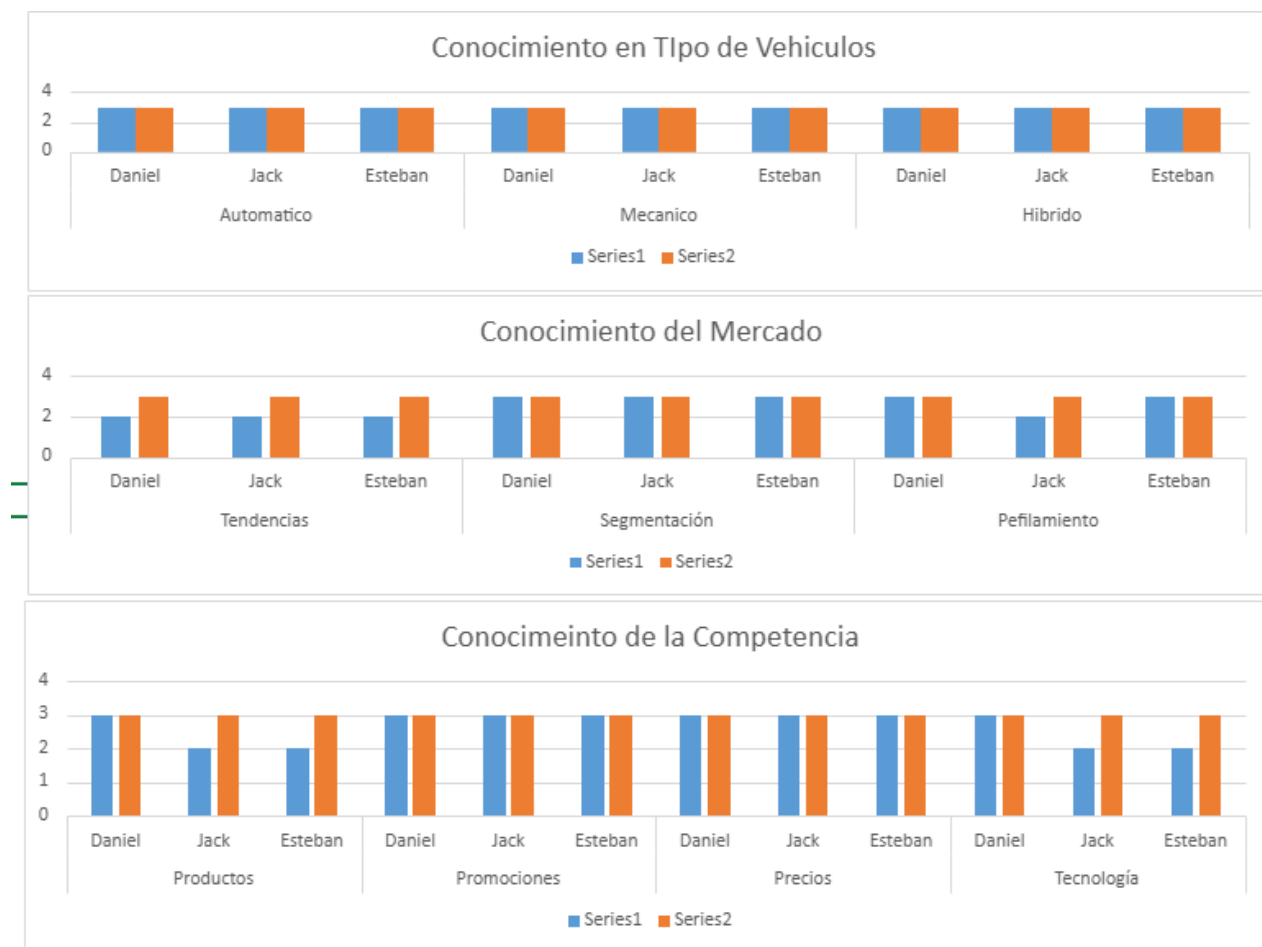


Figura 3. Algunos resultados de auditoría del conocimiento Massy motors











Dimensión evaluada	Nivel de cumplimiento (%)	Valoración cualitativa	Indicador tipo semáforo
Conocimiento en tipos de vehículos	86 %	Alto	 Verde
Conocimiento del mercado	78 %	Medio-Alto	 Verde
Conocimiento de la competencia	70 %	Medio	 Amarillo
Habilidades de negociación	68 %	Medio	 Amarillo
Herramientas tecnológicas	63 %	Bajo	 Rojo
Estrategia de precios	72 %	Medio	 Amarillo
Walk-around y normativa	80 %	Medio-Alto	 Verde
Conocimiento en posventa	58 %	Bajo	 Rojo
Habilidades comunicativas	85 %	Alto	 Verde
Conocimiento técnico del producto	68 %	Medio	 Amarillo

Tabla # 11. Conocimiento y competencias – Auditoría Massy Motors. Se utilizó una escala de cumplimiento porcentual para representar el nivel de dominio por dimensión.

Los hallazgos derivados de la auditoría permiten afirmar que las estrategias basadas en la cultura organizacional, que facilitan la transferencia del conocimiento, se reflejan en la tabla semáforo, la cual resume los niveles de dominio por dimensión evaluada, destacando fortalezas en áreas como trato al cliente y conocimiento de producto, así como brechas en herramientas tecnológicas, posventa y pricing. Estos resultados evidencian la necesidad de implementar estrategias culturales

de acompañamiento y aprendizaje estructurado, que fomenten el cierre de brechas y la integración de buenas prácticas en la operación diaria del concesionario.

10.6 Variables de liderazgo y transferencia de conocimiento

En las entrevistas realizadas dentro de la organización se logra observar tensiones entre las expectativas de liderazgo y la realidad organizacional. Algunos de los personajes señalan una “falta de liderazgo claro” y “comunicación interna deficiente”, lo que contribuye a una experiencia fragmentada en las distintas sedes. En contraste, otros valoran figuras como el “Piloto Principal” y el “Ingeniero de Carrera”, quienes representan modelos de liderazgo basados en valores, acompañamiento y ejemplo activo.

Estas percepciones permiten identificar que el liderazgo es un factor clave para que se logre o no la transferencia de conocimiento, ya que los líderes que promueven la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo generan entornos más propicios para compartir saberes tácitos. Por el contrario, estilos autoritarios o poco coherentes erosionan la motivación y limitan el flujo de información entre equipos.

Con estas entrevistas y la revisión literaria también se identificaron tres estilos de liderazgo predominantes en el entorno de investigación:

- **Liderazgo transformacional:** inspira con visión de futuro, motiva, estimula el pensamiento crítico y promueve el crecimiento profesional.
- **Liderazgo servicial (o de servicio):** se centra en el desarrollo de los otros, construye confianza y facilita el trabajo en equipo.

- **Liderazgo autoritario o jerárquico:** se enfoca en el control, la supervisión directa y el cumplimiento estricto de normas.

Estilo de liderazgo	Facilitadores de la GC	Barreras para la GC
Transformacional	Inspiración, visión compartida, empoderamiento, aprendizaje continuo	Falta de estructura puede dificultar sistematización si no se complementa con procesos claros.
Servicial (de servicio)	Escucha activa, confianza, mentoría, desarrollo de equipos	Ralentización de decisiones si no se equilibra con orientación a resultados.
Autoritario o jerárquico	Claridad en reglas, estructura formal	Miedo al error, baja iniciativa, inhibición de la colaboración y del conocimiento tácito.

Tabla # 12. Estilos de liderazgo y su relación con la GC. Se identificaron cinco arquetipos de liderazgo que representan roles simbólicos y operativos dentro de la organización. Estos arquetipos se relacionan con distintos estilos de liderazgo tradicionales y permiten comprender cómo cada uno actúa como facilitador o barrera en los procesos de gestión del conocimiento.

11 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.

Durante la investigación de este trabajo sobre la gestión y transferencia del conocimiento en el sector de los concesionarios automotrices se logró observar la importancia del conocimiento tácito como pilar fundamental para la competitividad y la excelencia operativa. Este estudio no solo ha confirmado la hipótesis central sobre la influencia directa del conocimiento tácito en la calidad del servicio al cliente, sino que ha mostrado las complejidades inherentes a su conversión en conocimiento explícito, un proceso descrito por Nonaka y Takeuchi (1995) a través del modelo SECI. Los hallazgos reafirman que la capacidad de una organización para transformar el conocimiento tácito de sus colaboradores en un activo sistemático y accesible es la herramienta principal para la innovación y la adaptación en un mercado automotriz en constante evolución. La persistencia en la no formalización de este conocimiento no solo representa una pérdida de capital intelectual, sino una barrera intrínseca a la escalabilidad de la calidad del servicio y a la coherencia en la experiencia del cliente.

En ese sentido, este trabajo también permitió ver cómo una gestión del conocimiento bien pensada y estructurada puede convertirse en una herramienta estratégica para que las empresas no solo respondan al entorno, sino que lo lideren y con ello garantizar una transferencia del conocimiento. La formalización del conocimiento, cuando se acompaña de metodologías prácticas, hace posible que ese conocimiento que antes era tácito, ahora se convierta en explícito y que esto genere una internalización de quienes forman parte de la organización. Esto no se trata solo de documentar procesos, sino de lograr que todos los equipos hablen el mismo idioma, compartan buenas prácticas y estén preparados para actuar de forma coherente y alineada con los valores de la empresa.

Modelos como el JTBD nos muestran la importancia de que no basta con implementar estrategias de venta innovadoras si el equipo carece de una comprensión y un compromiso compartidos con la misión fundamental de "ayudar al cliente a avanzar", en lugar de limitarse a una transacción. Esta transferencia de conocimiento transforma la función de ventas en una de asesoramiento y acompañamiento, se ha revelado esencial para una experiencia del cliente de alto valor. Este alineamiento cultural debe ser validado y refinado constantemente a través de la interacción directa con clientes y la integración sistemática de su feedback. Esta retroalimentación constante permite ajustar y evolucionar la propuesta de valor de acuerdo con las dinámicas cambiantes del mercado y las expectativas del consumidor, asegurando que el conocimiento tácito sobre las necesidades del cliente se traduzca rápidamente en adaptaciones explícitas de procesos y servicios.

Desde el punto de vista metodológico, el uso de herramientas como el Customer Journey Map, el diseño de servicios o el modelo de puntos de contacto (Trajectory Touchpoint Technic) aporta una mirada práctica sobre cómo se puede hacer tangible ese conocimiento tácito. Estas herramientas, al enfocarse en la experiencia real del cliente y del empleado, ayudan a identificar momentos clave donde el conocimiento puede y debe ser transferido (tácito a explícito). Esto permite mejorar no solo la calidad del servicio y la experiencia del cliente, sino también la forma en que se comunican y colaboran los equipos internamente.

Un aporte significativo de esta investigación radica en el estudio de la cultura organizacional como la principal barrera, en el proceso de transferencia de conocimiento. Se ha observado que, si bien existen elementos de una cultura robusta orientada a las personas, como la evidenciada en Massy Motors Medellín caracterizada por la "gente bien", la amabilidad y el orgullo de pertenencia, estas fortalezas pueden verse desgastadas por incongruencias estructurales y de liderazgo. Las

diferencias entre la cultura de las sedes geográficas, manifestadas en diferencias en la agilidad y la burocracia, crea experiencias laborales dispares que, en última instancia, repercuten en la inconsistencia del servicio ofrecido. Más aún, la falta de un sistema explícito de accountability para los líderes y una comunicación unidireccional pueden generar un ambiente de inseguridad psicológica, inhibiendo la retroalimentación constructiva y la proactividad necesaria para la creación y transferencia de conocimiento. Este panorama subraya la necesidad predominante de trascender los valores declarados hacia una implementación cultural que permee de manera homogénea todos los estratos y ubicaciones de la organización. La cohesión cultural no es un lujo, sino una condición necesaria para una gestión del conocimiento efectiva.

A partir de estos hallazgos, se identificaron patrones culturales, tipos de liderazgo y dinámicas internas que fueron clave para diseñar estrategias de intervención alineadas con los valores de la organización. Estas estrategias, construidas de forma progresiva y contextualizada, aprovechan las fortalezas ya existentes en la cultura organizacional para facilitar la transferencia de conocimiento tácito hacia formas más estructuradas y compartidas. Las acciones propuestas favorecen la circulación del conocimiento y fortalecen la cohesión operativa y cultural de la empresa.

Cuando hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, cuando el liderazgo promueve espacios seguros y de confianza, la transferencia de conocimiento se da de manera más efectiva en todas las áreas de la organización. En línea con ello, se identificó que el liderazgo y la cultura son mucho más que palabras en los valores corporativos. Las organizaciones que logran ese entorno colaborativo son también aquellas donde la innovación no es una tarea más, sino una actitud compartida.

La investigación también ha puesto en relieve una brecha considerable en la formalización y la actualización continua de los programas de gestión del conocimiento y capacitación. A pesar de la importancia por el aprendizaje y el desarrollo profesional, la dependencia excesiva en modelos de transferencia de conocimiento tácito basados en mentorías informales o en la experiencia individual, sin un respaldo estructural sólido, genera modelos de embudos y desigualdades en el acceso al conocimiento. Cuando la capacitación no se actualiza al ritmo de las necesidades del mercado o no cubre la totalidad de las áreas operativas, se compromete la capacidad de la organización para innovar y mantener su competitividad. Esta situación demanda una intervención estratégica para institucionalizar y agilizar los mecanismos de transferencia de conocimiento, incorporando plataformas digitales (IA) robustas para la combinación y formalización del conocimiento explícito, junto con foros y programas de mentoría estructurados que faciliten la socialización y externalización de las mejores prácticas. La adopción de un enfoque más proactivo y sistemático en la gestión del conocimiento no solo optimizará la calidad del servicio, sino que también empoderará a los empleados, convirtiéndolos en verdaderos embajadores de la marca.

Los indicadores en este punto son de suma importancia para evaluar la calidad de todo aquello que se realiza en la organización, ya que se debe saber si se está haciendo bien. La constante medición de impacto estratégico del conocimiento, en términos de satisfacción y experiencia del cliente, además del desempeño del equipo y la eficiencia operativa, permite corregir en tiempo real el rumbo e impulsar lo que funciona y descartar lo que no genera valor. El enfoque que se encuentra basado en datos garantiza el proceso de mejora continua y ayuda a mantener a la organización y sus integrantes conectados con su propósito.

En retrospectiva, la presente investigación no solo ha identificado los desafíos, sino que también ha delineado una hoja de ruta para la optimización de la gestión del conocimiento en los concesionarios automotrices. La implementación de foros, la rotación de talento entre sedes, el desarrollo de programas de coaching directivo, orientados a alinear el liderazgo con los principios culturales, y la creación de un sistema de formación ágil y adaptable son pasos esenciales. La integración de métricas de clima laboral, productividad y satisfacción del cliente, georreferenciadas, permitirá una identificación precisa de áreas de mejora y una asignación más eficiente de recursos. Finalmente, la concepción y el diseño de un modelo de gobernanza cultural flexible, que reconozca la diversidad territorial sin diluir los valores fundamentales de la organización, se establece como el pilar para sostener una cultura de aprendizaje continuo y de excelencia operativa.

La trascendencia de esta investigación se extiende más allá de los límites del caso de estudio, ofreciendo implicaciones valiosas para otras organizaciones orientadas al servicio intensivo en conocimiento. La gestión efectiva del conocimiento tácito, al transformarlo en un recurso explícito y estratégicamente gestionado, se convierte en un diferenciador clave en mercados saturados y competitivos. No solo se optimiza la atención y se consolida la lealtad del cliente, sino que se impulsa la innovación, se incrementa la productividad y se asegura una ventaja competitiva duradera. La verdadera medida del éxito organizacional en el siglo XXI radica en su capacidad para cultivar una espiral de conocimiento virtuosa, donde cada experiencia, cada aprendizaje y cada interacción contribuyan a construir una propuesta de valor superior, beneficiando tanto al capital humano interno como al consumidor final. Futuras líneas de investigación podrían explorar la cuantificación del impacto financiero de estas estrategias de gestión del conocimiento o

profundizar en el desarrollo de herramientas tecnológicas específicas para facilitar la externalización y combinación en contextos de alta dispersión geográfica.

12 REFERENCIAS

- 15 principles of good service design. (s.f.). Good Services. <https://good.services/15-principles-of-good-service-design>
- Ankainen, K., Vaajakallio, K., Kantola, V., & Mattelmäki, T. (2012). Storytelling Group: A co-design method for service design. *Behaviour & Information Technology*, 31(3), 221–230. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.563794>
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons learned from empirical studies on innovation in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993 to 2003. *Technovation*, 26(5–6), 644–664.
- BizModelBook. (s.f.). The Business Model Book. <https://www.bizmodelbook.com/>
- Bock, A. J., & George, G. (2017). *The business model book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth*. Pearson UK. <https://www.bizmodelbook.com/>
- Brown, A., Rhodes, E., & Carter, R. (2001). *Supporting learning in advanced supply systems in the automotive and aerospace industries*. University of Warwick.
- Canonico, P., et al. (2020). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/341977175>
- Ceballos Parra, P. J., Duque Salazar, L. I., Garzón Rodríguez, N., & Martínez Caracas, J. E. (s.f.). *Tipología de proyectos calificados como de carácter científico, tecnológico e innovación versión 6*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCIENCIAS).
- Collins, H. (2010). *Tacit and explicit knowledge*. The University of Chicago Press.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dobni, C., & Wilson, J. (2024). Six essential questions for cultural alignment and innovation.
- Downe, L. (2020). *15 principles of good service design*. <https://good.services/15-principles-of-good-service-design>
- Drucker, P. F. (2002, agosto). La disciplina de la innovación. *Revista*.
- Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Fichter, A. (2019). Change management towards digitalization and innovation. IEEE Xplore. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8767525>
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0079>
- García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: Retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20(1), 37–48. <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/167/160>
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado. En *Tratado de estudios organizacionales* (Vol. 2). Universidad EAFIT.
- Gentilin, M., & Gallo, O. (2022). *Estrategia más Cultura: la clave de las organizaciones innovadoras*. Working paper.

- Greenwich Academic Literature Archive. (s.f.). <https://gala.gre.ac.uk/>
- Gremler, D. D., Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. *Journal of Business Research*, 22(5), 560–570.
- Grey, D. (1996). Knowledge audits. Knowledge Associates.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351–359.
- Gummesson, E. (2010). The new service marketing. In *Marketing Theory: A student text* (pp. 400–421).
- Lewin, D., Lee, J., Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., Mason, S., Nickpour, F., Al-Abdin, A., Hanchanale, S., Roughneen, S., Reed, A., Giles, B., & Ellershaw, J. (2020). 71 ‘Is this a conversation about death?’ planning for future care with patients with advanced cancer: examining the feasibility of using the trajectory touchpoint technique for advance care planning. A qualitative study. *Poster presentations*. <https://doi.org/10.1136/spcare-2020-pcc.91>
- Lin, M. C., Hughes, B. L., Katica, M. K., Dining-Zuber, C., & Plsek, P. E. (2011). Service design and system change: Human-centered approaches to implementing and spreading service design. *International Journal of Design*, 5(2), 73–86.
- López Alfonso, L. (2018). Beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a121dc01-c49f-4381-bbb5-a942e2282995/content>
- López Alfonso, L. (2018). La transferencia de conocimiento tácito a explícito: Una aproximación a su estado del arte.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a121dc01-c49f-4381-bbb5-a942e2282995/content>

- López Alfonso, L. (2018). *Estrategias para la transferencia de conocimiento tácito a explícito* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13280>
- Motta-Filho, M. A. (2021). Brand experience manual: Bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Review of Managerial Science*, 15(5), 1173–1204.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2018). Model of culture for innovation. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75483>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka “Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” 1994
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58–67.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified framework for dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Penin, L. (2018). *An introduction to service design: Designing the invisible*. Bloomsbury Publishing.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.

- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853–877.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Managing the knowledge paradox in product development. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 157–170.
- Quick, D., & Kelly, B. (2022). *The customer education playbook: How leading companies engage, convert, and retain customers*. John Wiley & Sons.
- Repositorio EAFIT. (s.f.). <https://repository.eafit.edu.co/>
- Rezaeenour, J., Fathi, M. R., & Faghieh, N. (2011). Strategic knowledge management in aerospace industries: A case study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 222–230.
- Rivas Tovar, L. A., & Flores Muro, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 83–100.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/216/214
- Risdon, C., & Quattlebaum, P. (2018). *Orchestrating experiences: Collaborative design for complexity*. Rosenfeld Media.
- Saunders, T. (2017). *A knowledge management framework to support the automotive systems engineering lifecycle*. Greenwich Academic Literature Archive (GALA).
<https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/19374/>
- Smyth, H. J., & Morris, P. W. G. (2007). An epistemological evaluation of project research and management: Methodological issues. *International Journal of Project Management*, 25(4), 423–436.

- Stephen, L. V., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media.
- Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., & Al-Abdin, A. (2019). 92 Introducing the trajectory touchpoint technique: a systematic methodology for capturing the voices of palliative care service users. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 9, A42 - A42. <https://doi.org/10.1136/bmjspcare-2019-ASP.115>
- Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., & Al-Abdin, A. (2020). Introducing the trajectory Touchpoint technique: a systematic methodology for capturing the service experiences of palliative care patients and their families. *BMC Palliative Care*, 19. <https://doi.org/10.1186/s12904-020-00612-2>
- Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., Al-Abdin, A., Lewin, D., & Naraine, M. (2020). The Trajectory Touchpoint Technique: A Deep Dive Methodology for Service Innovation. *Journal of Service Research*, 23, 229- 251. <https://doi.org/10.1177/1094670519894642>
- Wendel, S. (2020). *Designing for behavior change: Applying psychology and behavioral economics*. O'Reilly Media.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific.

13. ANEXOS

13.1 Customer journey map (Customer journey mapping Massy Motors. pdf)

13.2 Mapeo de trayectoria del servicio en puntos de contactos: la experiencia ideal

(TTT Massy Motors. pdf)

13.3 Resultado aplicación mapa de brechas (Diagnóstico Capacidades de Innovación Massy Motors. xlsx)

13.4 Resultado Auditoria conocimiento (DECLARACIÓN DE CONOCIMIENTO VOLVO. Pdf)

13.5 Resultado Auditoria conocimiento (Diagnostico e Identificación del Conocimiento Massy Motors. xlsx)