



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Gestión del conocimiento ante la rotación del personal en las Pymes de servicios aduaneros de la C.A.B.A.

---

AUTOR: ESP. JUAN PABLO PEÑA

DIRECTOR: DR. JUAN CARLOS AYALA

MAYO DE 2021

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Dedicatoria

A mi esposa Paula, a mi hija Victoria y a mi hijo Ignacio.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Agradecimientos

A mi madre, Susana, por inculcarme la noción del estudio y el amor por el conocimiento.

A mi padre, José Luis, por su incansable insistencia para que continúe superándome día a día.

A mi esposa Paula, a mi hija Victoria y a mi hijo Ignacio, por su amor e interminable paciencia en mis ausencias por mi dedicación al estudio.

A mi director de tesis, Dr. Juan Carlos Ayala, por su constante orientación y apoyo para que pudiera concluir mi trabajo.



## RESUMEN

La rotación del personal genera considerables costos operativos por la constante contratación, capacitación y seguimiento que debe hacerse con los nuevos colaboradores, impactando en la competitividad del negocio y, sobre todo, en la gestión del conocimiento en la empresa.

El devenir de los negocios en un mundo altamente interconectado debido a la revolución en las tecnologías de las comunicaciones, hace que las organizaciones deban mantenerse actualizadas en cuanto a sus recursos humanos y lograr mantener a los más capacitados.

En función de ello, se trabajó en la problemática mencionada con un estudio correlacional a fin de poder explicar el comportamiento de las variables analizadas y se obtuvieron los hallazgos descriptos en la presente obra. Asimismo, se realizó un trabajo de campo con entrevistas a diferentes actores del negocio del estudio aduanero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En esa línea, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad o no estructurada ya que, al partir de una guía predeterminada de asuntos fueron abordándose y, empleando un ámbito informal con el entrevistado, se buscó obtener la mayor cantidad de información posible para ampliar el espectro de enfoques sobre el tema en cuestión al tratarse de una Maestría Profesional.

El valor del trabajo radica en interpretar la problemática suscitada en este tipo de organizaciones y proponer posibles soluciones que impacten en la mejora del negocio no sólo en cuanto a su sustentabilidad sino también en su desarrollo y crecimiento.

Palabras clave: Rotación - Gestión del conocimiento - Pymes - Servicios aduaneros.



## Índice de contenidos

RESUMEN.....	- 4 -
1. INTRODUCCIÓN .....	- 9 -
2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	- 11 -
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	- 11 -
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 12 -
2.3. HIPÓTESIS .....	- 12 -
3. MARCO TEÓRICO .....	- 13 -
3.1. INTRODUCCIÓN .....	- 13 -
3.2. CONCEPTOS.....	- 14 -
3.2.1. DATOS.....	- 14 -
3.2.2. INFORMACIÓN .....	- 15 -
3.2.3. CONOCIMIENTO.....	- 15 -
3.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	- 16 -
3.3.1. ORIGEN E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	- 17 -
3.3.2. DIFERENTES CONCEPCIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. MODELOS.....	- 18 -
3.3.2.1. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	- 18 -
3.3.2.2. KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL (KMAT) .....	- 19 -
3.3.2.3. KPMG CONSULTING .....	- 20 -
3.3.2.4. GOPAL & GAGNON .....	- 20 -
3.3.2.5. ARTHUR ANDERSEN.....	- 21 -
3.4. LA ERA DEL CONOCIMIENTO ACTUAL .....	- 21 -
3.5. OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	- 22 -
3.6. PYME DE SERVICIOS ADUANEROS, ENTORNOS COLABORATIVOS Y AGILIDAD ORGANIZACIONAL.....	- 22 -
3.6.1. PYME .....	- 22 -
3.6.2. SERVICIOS ADUANEROS .....	- 24 -
3.6.3. ENTORNOS COLABORATIVOS Y AGILIDAD ORGANIZACIONAL .....	- 26 -
3.7. ROTACIÓN.....	- 29 -
3.7.1. CAUSAS.....	- 31 -
3.7.2. EFECTOS .....	- 33 -
3.7.3. ESTILO DE LIDERAZGO .....	- 35 -
3.8. VENTAJAS DE LA FIDELIZACIÓN .....	- 36 -
3.9. PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN .....	- 37 -
4. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	- 39 -
4.1. CONCEPTOS.....	- 39 -
4.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 40 -
4.2.1. POBLACIÓN BAJO ESTUDIO.....	- 41 -
4.2.2. MUESTRA.....	- 41 -
4.2.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. ETAPAS .....	- 42 -
4.2.3.1. PRUEBA PILOTO.....	- 44 -
4.2.3.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	- 44 -
4.2.3.3. PLAN DE TABULADOS.....	- 44 -
5. HALLAZGOS. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	- 45 -
5.1. HALLAZGOS .....	- 45 -
5.2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	- 67 -
5.3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....	- 69 -
5.3.1. APORTES .....	- 71 -
5.3.1.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	- 72 -
5.3.1.2. CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	- 73 -
5.3.1.3. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS .....	- 73 -



5.3.1.4. PLANES DE CARRERA .....	- 73 -
5.3.1.5. PLANES DE CAPACITACIÓN.....	- 74 -
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	- 74 -
6.1. REFERENCIADA .....	- 74 -
6.2. NO REFERENCIADA .....	- 77 -
7. ANEXOS .....	- 79 -
7.1. ENCUESTA.....	- 79 -



## Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas .....	- 11 -
Figura 2. Acuerdo entre individuos y empleadores .....	- 29 -
Figura 3. Costos de reposición debido a la rotación .....	- 34 -
Figura 4. Fidelización .....	- 37 -
Figura 5. Enunciado no. 1 de la encuesta .....	- 46 -
Figura 6. Respuestas al enunciado no. 1 de la encuesta .....	- 46 -
Figura 7. Enunciado no. 2 de la encuesta .....	- 47 -
Figura 8. Respuestas al enunciado no. 2 de la encuesta .....	- 47 -
Figura 9. Enunciado no. 3 de la encuesta .....	- 48 -
Figura 10. Respuestas al enunciado no. 3 de la encuesta .....	- 48 -
Figura 11. Enunciado no. 4 de la encuesta .....	- 49 -
Figura 12. Respuestas al enunciado no. 4 de la encuesta .....	- 49 -
Figura 13. Enunciado no. 5 de la encuesta .....	- 50 -
Figura 14. Respuestas al enunciado no. 5 de la encuesta .....	- 50 -
Figura 15. Enunciado no. 6 de la encuesta .....	- 51 -
Figura 16. Respuestas al enunciado no. 6 de la encuesta .....	- 51 -
Figura 17. Enunciado no. 7 de la encuesta .....	- 52 -
Figura 18. Respuestas al enunciado no. 7 de la encuesta .....	- 52 -
Figura 19. Enunciado no. 8 de la encuesta .....	- 53 -
Figura 20. Respuestas al enunciado no. 8 de la encuesta .....	- 53 -
Figura 21. Enunciado no. 9 de la encuesta .....	- 54 -
Figura 22. Respuestas al enunciado no. 9 de la encuesta .....	- 54 -
Figura 23. Enunciado no. 10 de la encuesta .....	- 55 -
Figura 24. Respuestas al enunciado no. 10 de la encuesta .....	- 55 -
Figura 25. Enunciado no. 11 de la encuesta .....	- 56 -
Figura 26. Respuestas al enunciado no. 11 de la encuesta .....	- 56 -
Figura 27. Enunciado no. 12 de la encuesta .....	- 57 -
Figura 28. Respuestas al enunciado no. 12 de la encuesta .....	- 57 -
Figura 29. Enunciado no. 13 de la encuesta .....	- 58 -
Figura 30. Respuestas al enunciado no. 13 de la encuesta .....	- 58 -
Figura 31. Enunciado no. 14 de la encuesta .....	- 59 -
Figura 32. Respuestas al enunciado no. 14 de la encuesta .....	- 59 -
Figura 33. Enunciado no. 15 de la encuesta .....	- 60 -
Figura 34. Respuestas al enunciado no. 15 de la encuesta .....	- 60 -
Figura 35. Enunciado no. 16 de la encuesta .....	- 61 -
Figura 36. Respuestas al enunciado no. 16 de la encuesta .....	- 61 -



Figura 37. Enunciado no. 17 de la encuesta. ....	- 62 -
Figura 38. Respuestas al enunciado no. 17 de la encuesta. ....	- 62 -
Figura 39. Enunciado no. 18 de la encuesta. ....	- 63 -
Figura 40. Respuestas al enunciado no. 18 de la encuesta. ....	- 63 -
Figura 41. Enunciado no. 19 de la encuesta. ....	- 64 -
Figura 42. Respuestas al enunciado no. 19 de la encuesta. ....	- 64 -
Figura 43. Enunciado no. 20 de la encuesta. ....	- 65 -
Figura 44. Respuestas al enunciado no. 20 de la encuesta. ....	- 65 -
Figura 45. Resumen de la encuesta.....	- 66 -





## 1. INTRODUCCIÓN

El motivo del presente trabajo final de maestría radica en proponer las estrategias y acciones a implementar para disminuir la rotación del talento humano y evitar que se perjudique la gestión del conocimiento. Se procurarán conocer las causas de dicha rotación y las estrategias a aplicar para no afectar la gestión del conocimiento a fin de ofrecer una propuesta de mejora con medidas que tiendan a corregir la situación planteada.

Ante la constante rotación del personal, la organización debe recurrir al mercado laboral y buscar colaboradores que deberán ser capacitados para las tareas a desarrollar, adaptarse al nuevo entorno laboral y adquirir los conocimientos necesarios.

Esta situación conlleva un esfuerzo de parte de la organización que, claro está, genera costos y exige la canalización de recursos financieros que podrían ser empleados en aras de la consecución de otros objetivos indispensables en la vida de la empresa como ser la venta, en acciones conexas como el marketing, la promoción y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En empresas de pequeño porte con cuatro o cinco colaboradores, la pérdida de uno de ellos hace que gran cantidad de saberes se vayan de la organización al mismo tiempo. Se trata de la relación interna con los colegas de trabajo que hace al clima organizacional existente, cómo lidiar con los procedimientos intrínsecos y propios, cómo desarrollar determinadas tareas, cómo atender a los clientes, cómo resolver ciertas situaciones problemáticas dentro de la organización, entre otros asuntos.

La salida del personal y la pérdida del “know how” resienten la gestión del conocimiento de la empresa y la fragilizan al punto de exigírsele que reoriente recursos financieros para la captación y preparación de nuevos talentos que ingresen para sustituir a los que dejaron la organización.



Se consideró oportuno y relevante trabajar en esta cuestión que atañe a empresas pequeñas por ser de particular interés del autor -cuyo desempeño profesional ha sido hasta el momento en organizaciones de este tenor- y en las que ha visto recurrentemente la situación de la rotación de colaboradores que al dejar la empresa generaban una instancia de vacío por el desconocimiento de las tareas realizadas en cuanto a cómo las ejecutaban, con quién y cómo se vinculaban -dentro y fuera de la organización-, entre otros temas. De modo que, con la incorporación del reemplazo había que comenzar casi literalmente desde un punto cero por falta de circuitos operativos formalmente establecidos al igual que el hecho de no tener los puestos de trabajo definidos con claridad.

Por ello, una activa política de retención del talento permitirá conservar el conocimiento dentro de la organización.

El trabajo está estructurado de manera tal que se presenta inicialmente el tema o problema de investigación explicando el objetivo general a alcanzar al igual que los diferentes objetivos específicos que fueron guiando el camino del trabajo para llegar al citado objetivo general. También, se incluye una hipótesis enunciativa de la posible situación que se pueda encontrar en las empresas objeto de estudio.

Luego, se incorpora un marco teórico explicativo de diferentes conceptos, modelos y teorías en función de la problemática abordada incluyendo caracterizaciones del tipo de empresa que se estudió para después darle paso al desarrollo de la metodología y técnicas empleadas en el presente trabajo.

Finalmente, se presentan los hallazgos, conclusiones y reflexiones finales. El producto de la investigación de campo se consigna con diferentes figuras en forma de tablas y gráficos que ilustran las evidencias encontradas.

Por último, se cita a la diferente bibliografía empleada en el trabajo y al anexo en el que se incluye el modelo de encuesta utilizado para recabar información.



## 2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

El problema objeto del presente trabajo es la gestión del conocimiento en Pymes de servicios aduaneros en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que se ve afectada a partir de la rotación del personal. Se plantea:

¿Cómo mantener la gestión del conocimiento y evitar que desmejore ante la rotación del personal?

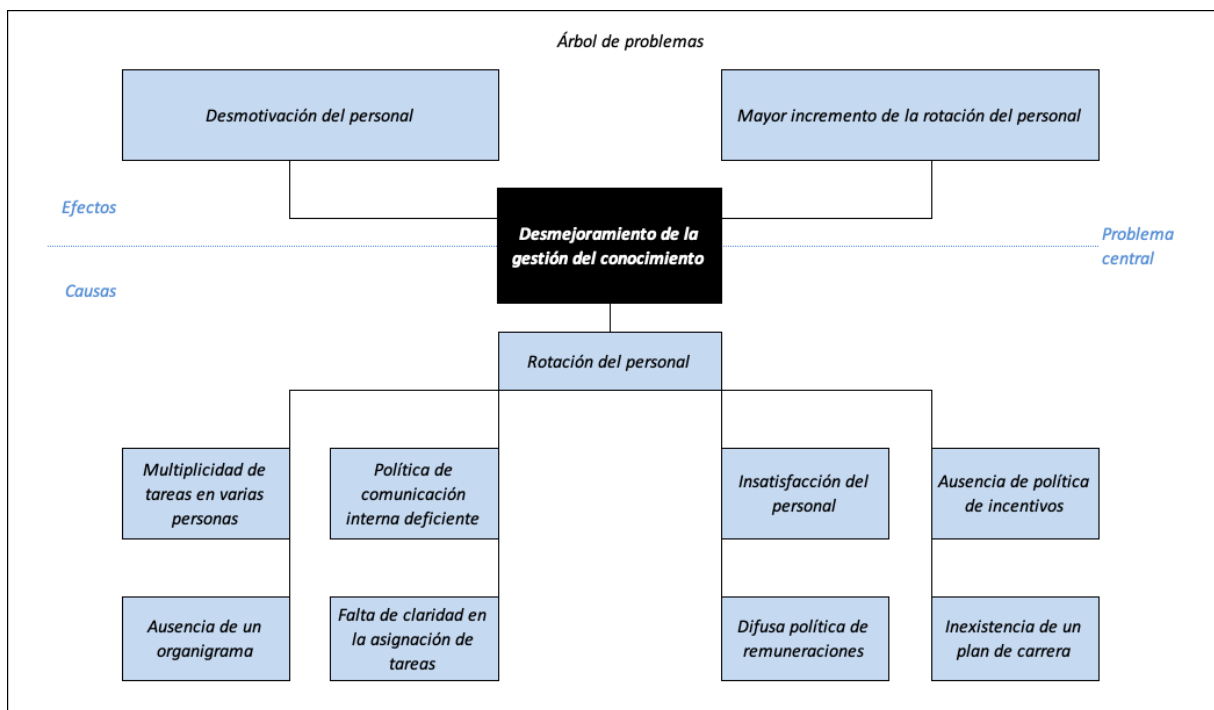


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia.

### 2.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción como plataforma para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización y favorecer la retención del talento humano.



## 2.2. Objetivos específicos

A continuación de las preguntas citadas, se definen los objetivos específicos del presente trabajo que permitirán establecer con mayor precisión las cuestiones relevantes que llevarán a responder al problema planteado:

Pregunta no. 1:

¿Cuáles son los hechos que provocan la rotación?

Objetivo específico no. 1:

Reconocer elementos causantes de la rotación del personal.

Pregunta no. 2:

¿Con qué herramientas se cuenta para retener talento en la organización?

Objetivo específico no. 2:

Relevar estrategias de Administración que permitirían construir una relación de sinergia entre la organización y sus colaboradores para lograr la retención de talentos.

Pregunta no. 3:

¿Cuáles son los circuitos operativos que permiten mantener el conocimiento en la organización?

Objetivo específico no. 3:

Identificar los circuitos operativos que permiten mantener el conocimiento en la organización.

## 2.3. Hipótesis

A partir del presente trabajo de investigación, la información académica relevada y la evidencia obtenida, además de la experiencia profesional del autor por su desempeño en el mercado de servicios aduaneros -más precisamente en Pymes del sector-, se procurará demostrar la hipótesis planteada:



*“Las Pymes de servicios aduaneros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sufren la pérdida del conocimiento ante la rotación de sus colaboradores por ausencia de implementación y ejecución de claras políticas de gestión del conocimiento. No gestionan el conocimiento mediante la definición clara de cada uno de los puestos de trabajo, el establecimiento de circuitos administrativos y manuales de procedimientos.”*

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Introducción

La sociedad en la que vivimos actualmente realza la importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción y, como tal, requiere ser medido por las organizaciones para lo que se han desarrollado metodologías, estrategias y tecnologías con tal fin.

Toda organización busca diferenciarse constantemente de su competencia con el objeto de posicionarse mejor en el mercado, tener un lugar de vanguardia y liderazgo, disponer de una aceptación por parte de sus clientes y valorar su marca. Esto no se logra ejecutando siempre los mismos procesos productivos ni comunicando del mismo modo, sino que exige un esfuerzo adicional.

Esa alternativa surge a partir del conocimiento que se da a nivel interno en la organización y de aquel que se aprehende del medio externo, ya sea del mercado, de la competencia, de las tendencias o cambios que se aplican en la sociedad en general.

Por ello, aquella organización que disponga de la mejor infraestructura productiva, localización geográfica, accesibilidad favorable a sus insumos, entre otros factores, no necesariamente será la que alcance un posicionamiento de liderazgo si no explota al máximo las potencialidades de estas variables a partir del conocimiento aplicado a cada una de ellas.



Analizar, estudiar, considerar, evaluar y aplicar las ventajas del empleo de cada uno de los factores inherentes a la producción de bienes y servicios de una organización en pos de la diferenciación y mejora continua para que el consumidor aprecie algo diferente y superior, podrá lograrse mediante la aplicación del conocimiento.

El conocimiento ha ido transformando su consideración de otrora como una variable exógena para llegar a constituirse en uno de los factores clave de la productividad de las empresas, lo que ha podido darse en virtud que mostró ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Botero Escobar, 2007, p. 71).

### **3.2. Conceptos**

Es dable diferenciar distintos conceptos para clarificar su utilización y noción. Según Valhondo (2002), los datos son hechos, estadísticas o similares; la información es el conocimiento comunicado o recibido relacionado con hechos o circunstancias particulares, es cualquier tipo de conocimiento obtenido a través de la investigación, la comunicación, la instrucción; y por conocimiento se define a la aprehensión de hechos, verdades o principios obtenidos como resultado de estudio o investigación, familiaridad con un tema particular o rama del saber (p. 43).

#### **3.2.1. Datos**

Para Davenport y Prusak (2001), existen criterios para definirlos como a un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos a los que se describe aunque nada dicen sobre las causas de las cosas y que carecen de relevancia o propósito por sí mismos. Los datos describen únicamente una parte de lo que ocurre en la realidad y no aportan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto, no son orientativos para la acción (p. 6).

A su vez, estos autores señalan que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo, ya sea un animal, una máquina, un ser humano o una organización, mientras que la información adopta un rol mediador entre ambos.



Por lo tanto, para tomar decisiones nos basamos en datos y es necesario establecer un juicio de valor para determinar cuál de las opciones disponibles es la acertada.

### 3.2.2. Información

Habitualmente tanto los conceptos de información como de conocimiento se emplean en forma indistinta, a pesar de haber claras diferencias entre ambos.

La información se compone por datos significativos o mensajes, en los que están presentes tanto un emisor como un receptor. De modo que la información puede hacer cambiar la manera en la que el receptor percibe algo respecto a cómo afecta su consideración, sus juicios de valor, sus opiniones y conductas. Para diferenciarla de los datos, la información cuenta con significado -relevancia y propósito- (Davenport y Prusak, 2001, p. 6).

Es el receptor y no el emisor quien define si el mensaje que recibe es o no verdadera información.

Según Davenport y Prusak (2001) los datos se transforman en información cuando su creador les agrega significado, lo cual se consigue mediante las siguientes instancias:

- . Contextualizar, al conocer el propósito para el que se recopilan o se generan los datos.
- . Calcular, al analizar los datos en forma estadística o matemática.
- . Categorizar, al conocer las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- . Corregir, al eliminar los errores contenidos en los datos.
- . Condensar, al resumir o sintetizar de alguna manera concisa los datos (p. 6).

### 3.2.3. Conocimiento

Como ya se dijo, suele confundirse a la información con el conocimiento y para dilucidar la cuestión, puede mencionarse que:

La información es “una sustancia”, un objeto que existe independientemente de la persona. El conocimiento, por el contrario, no es un objeto, sino que requiere un conocedor, por lo



que es una actividad intrínsecamente humana. El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito. El conocimiento, al contrario que la información, contiene creencias, valores y compromisos. (Devlin, 1999, citado en Arceo Moheno, 2009, p. 8)

El conocimiento es un recurso sumamente valioso al posibilitar el desarrollo y el avance de la comunidad no solo en la faz humana sino también en las organizaciones. Los drásticos cambios tecnológicos que experimentamos actualmente están basados en el conocimiento, por eso es vital su presencia en las organizaciones para que se generen los cambios en sus estructuras que permitan contar con procesos, productos y servicios de avanzada, superadores de lo vigente.

Asimismo, Nonaka y Konno (1998) consideran que el conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos carece de valor. Si el individuo procesa la información en su mente entonces la transforma en conocimiento, y éste último adopta el formato de información nuevamente si se lo comunica o articula a los demás ya sea oralmente, a través de un texto o utilizando la modalidad electrónica (p. 41).

Dentro de las organizaciones advertimos la presencia del conocimiento en los procesos, circuitos administrativos, sistemas operacionales, normas internas, además de los documentos o almacenes de datos.

### **3.3. Gestión del conocimiento**

Según el diccionario de la Real Academia Española, se define al conocimiento como la acción y efecto de conocer, de saber, mientras que la gestión es la acción y efecto de administrar. De modo que la gestión del conocimiento es la administración de saberes y, dentro de una organización, cumple un papel fundamental en la actualidad.<sup>1</sup>

Puede decirse que dicha gestión es la administración de los flujos de conocimiento que se dan dentro de una organización para que las personas tengan la posibilidad de acceder a él para emplearlo una y otra vez.

---

<sup>1</sup> Real Academia Española, <http://www.rae.es>. Recuperado el 05 de diciembre de 2019.





Su importancia radica en la constante necesidad que tienen las organizaciones por diferenciarse de sus respectivos competidores, instancia que atraviesa a sus productos, sus servicios, sus modos de elaboración y producción, sus formas de presentación, comercialización, promoción, difusión, entre otras.

Con el transcurso del tiempo, y ya en pleno siglo XXI, sabemos que la información es vital en nuestros días. Como otrora fuera el acceso a las materias primas, a los medios de producción tradicionales -máquinas y energía, por ejemplo-, a la mano de obra, por citar algunos factores, en la actualidad es insoslayable el valor relevante que tiene el dominio de la información.

De modo que, es menester para las organizaciones disponer de ella para dotar a sus productos y servicios de un valor agregado que les permita contar con un grado de competitividad superior a fin de garantizar la permanencia en el mercado en un contexto de alta disputa.

Al respecto, tenemos el concepto que sostiene que:

Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. Como todo individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Éste es el equivalente orgánico del auto-conocimiento, una visión compartida de lo que la compañía representa, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y, más aún, cómo hacer realidad ese mundo... crear nuevo conocimiento no es una actividad especializada del departamento de I + D, marketing o planificación estratégica. Es una manera de comportarse, una forma de ser en la que todos somos knowledge workers. (Nonaka, 1991, citado en Valhondo, 2002, p. 39)

Vale decir que todos los integrantes de la organización son generadores de conocimiento y el desafío radica en conformar una estructura apta para que el conocimiento fluya y pueda ser aprovechado para potenciar el desarrollo y la performance en el mercado.

### **3.3.1. Origen e importancia de la gestión del conocimiento**

A lo largo de los últimos años, la gestión del conocimiento se ha transformado en uno de los principales temas de investigación y en el paradigma de gestión en el área de la organización y gestión de instituciones empresariales.



El conocimiento se genera en toda organización pues en la medida que desarrolla sus tareas, interactúa con sus entornos y utiliza información, la transforma en conocimiento y lo combina con sus experiencias, valores y regulaciones internas. Sin el conocimiento una organización no podría funcionar de forma alguna.

Por ello, tenemos en la actualidad a la organización que pasó a funcionar en base al conocimiento y, de esa forma, a establecer sus ordenamientos internos en tal sentido, basada en la información y en la especialización por el conocimiento. Queda de lado, de esta manera, la organización basada en la autoridad y en el control, estructurada en departamentos y divisiones.

Así, cabe mencionar el concepto de:

[...] la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre [sic] los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]. (Nonaka y Takeuchi, 1999, citado en Rodríguez Gómez, 2006, p. 26)

### **3.3.2. Diferentes concepciones de la gestión del conocimiento. Modelos**

La literatura científica ha descrito a la gestión del conocimiento mediante modelos propuestos por distintos autores e instituciones, cuyos aportes generan desafíos en las organizaciones que los implementan en cuanto a su ejecución y optimización en pos de la mejora constante de su funcionamiento para alcanzar sus objetivos.

Estas diversas vertientes de abordaje de la cuestión permiten observar y analizar los enfoques según cada autor que las propone.

#### **3.3.2.1. Creación del conocimiento**

Según Nonaka y Takeuchi (1999), la creación del conocimiento está dada por la relación entre el conocimiento tácito y el explícito a partir de cuatro fases claramente identificables:



- . Socialización. Se comparten experiencias a fin de adquirir conocimiento tácito mediante manuales, conversaciones, documentos y tradiciones, agregando el conocimiento novedoso al que ya posee la organización.
  
- . Exteriorización. Se convierte el conocimiento tácito en explícito, es la acción esencial en la creación del conocimiento, lográndose a través de metáforas, analogías, hipótesis y modelos que se integran en la cultura de la organización.
  
- . Combinación. Se mezclan diferentes tipos de conocimiento explícito -documentos, reuniones, redes computadorizadas de comunicación, conversaciones-, se los categoriza y clasifica para formar bases de datos y generar conocimiento explícito.
  
- . Interiorización. Se incorpora el conocimiento explícito en conocimiento tácito “aprendiendo/haciendo” -verbalizar y diagramar en documentos, manuales o historias orales- adicionando en las bases del conocimiento tácito de los integrantes de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo (p. 62).

### **3.3.2.2. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**

A su vez, Riesco González (2006) resalta que el KMAT fue desarrollado como un método de evaluación y diagnóstico por Arthur Andersen y la American Productivity and Quality Center -APQC- basado en las siguientes variables para simplificar la administración del conocimiento en la organización:

- . Liderazgo. Define la estrategia enfocada en el conocimiento.
  
- . Cultura. Establece la orientación hacia la innovación y el aprendizaje organizacional.
  
- . Tecnología. Adecua los canales para la comunicación a fin que sea más efectiva y accesible para toda la organización.



. Medición. Mensura el capital intelectual y la manera de distribuir los recursos que potencien el conocimiento para posibilitar el crecimiento (p. 180).

### **3.3.2.3. KPMG Consulting**

Según Riesco González (2006), este modelo con base en un enfoque sistémico-organizacional considera al aprendizaje como uno de sus principales elementos y enuncia a sus factores esenciales como el compromiso firme y consciente de toda la empresa, los comportamientos y mecanismos de aprendizaje, y el desarrollo de infraestructuras que faciliten el funcionamiento de la empresa y el aprendizaje de las personas y de los equipos de trabajo (p. 178).

De manera que todos los elementos interactúan entre sí en diversas direcciones de modo dependiente, tales como la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad del trabajo en equipo, entre otros.

### **3.3.2.4. Gopal & Gagnon**

Este modelo transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito, por ende, fácil de comunicar y de divulgar. Según Farfán Buitrago y Garzón Castrillón (2006), comprende tres aspectos:

. Administración del conocimiento. Se establece la composición del capital intelectual de la organización con el objetivo de determinar la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y plantear la situación deseada.

. Administración de información. Se definen la calidad y las características que debe presentar la información para ser utilizada en etapas futuras.

. Administración de aprendizaje. Se determinan propuestas y modalidades de aprendizaje, y las maneras de cuantificarlo para que el conocimiento y el aprendizaje en la organización puedan integrarse en la cultura de la empresa como valores y, a su vez, generen la motivación para el crecimiento y el desarrollo de los individuos (p. 63).



Esta instancia es la que propicia la mejora continua al crecer la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

### **3.3.2.5. Arthur Andersen**

Aquí se considera la importancia que tiene acelerar el flujo de la información que reciben los miembros de la organización y la que transmiten hacia ella, y cómo retorna nuevamente a ellos para que, de ese modo, puedan generar valor agregado a los clientes. Para Flores López y Ochoa Jiménez (2016), ésto se da en dos planos:

- . Individual. Propone la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
  
- . Organizacional. Propicia la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la faz individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento (p. 183).

### **3.4. La era del conocimiento actual**

Cabe citar que la etapa del siglo XXI en la que nos desenvolvemos en estos días se caracteriza por lo que se ha dado en llamar “la era de la información”.

Así como en otras épocas, la posesión de tierras era el sustento del poder -Edad Media-, en otro momento lo era contar con capitales -siglo XIX- y en la mayor parte del siglo XX fue la posesión de armamento, es ineludible considerar que en la actualidad el diferencial que alimenta el poder de los estados y de las organizaciones es el conocimiento.

En consecuencia, el conocimiento permite alcanzar los fines de desarrollo y realización de una sociedad a través de mejoras en la calidad de vida de las personas en cuanto a la salud y la educación, entre otras facetas.



### 3.5. Obtención del conocimiento

El conocimiento se encuentra en las personas, en los objetos y en las organizaciones. En el primer caso, se cuenta con las habilidades, el talento y los saberes de los colaboradores de las organizaciones cuando ponen en práctica sus tareas habituales además de lo que van incorporando en el devenir de sus actividades. Mientras que en el caso de los objetos y las organizaciones lo que aportan son experiencias, procedimientos, documentación, manuales o similares que detallen los procesos que se ejecutan, o sean fuentes de consulta para determinadas tareas a realizar.

Las organizaciones compendian la información necesaria para operar y establecer procedimientos habituales, tareas repetitivas y rutinarias, con el objeto de optimizar la utilización de sus recursos, mejorar su performance y rendimiento en pos de ser más competitivas en el mercado en el que se desenvuelven.

### 3.6. Pyme de servicios aduaneros, entornos colaborativos y agilidad organizacional

#### 3.6.1. Pyme

En la República Argentina existen alrededor de 650.000 empresas Pyme que representan el 99,6% del total de unidades económicas que participan en el mercado y absorben el 70% del empleo, aproximadamente, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado.<sup>2</sup>

Según Maristany (2013), “Pyme es una palabra elusiva que no define lo que significa y de la cual cada uno tiene una imagen diferente. La primera dificultad está en la definición de qué es un microemprendimiento” (p. 5).

No obstante, insiste Maristany (2013) que:

No cabe duda que la Pyme es considerada mundialmente como un fuerte motor de la economía de los países y que son muchos los que les brindan condiciones especiales de tarifas e impuestos para permitirles crecer menos presionadas. La Pyme es importante para

---

<sup>2</sup> Ministerio de la Producción, Presidencia de la Nación de la República Argentina, <http://www.produccion.gob.ar/2016/09/06/produccion-presento-el-gps-de-empresas-argentinas-56004>. Recuperado el 05 de diciembre de 2019.



las personas porque son empresas que ocupan habitualmente alrededor del 60 ó 70% de la mano de obra disponible en los países y por estas dos razones, la económica y la personal, han dejado de ser empresas ‘de segunda’, a las que se las mira con cierta condescendencia. (p. 7)

Es menester encarar la dirección de una empresa Pyme con total profesionalismo y preparación en un mundo altamente competitivo como el actual pues no es factible su supervivencia si se afronta su gerenciamiento desde la voluntad e ímpetu de su fundador exclusivamente.

En cuanto a los recursos humanos en la Pyme, Maristany (2013) considera que el problema de la motivación es crucial, pero la incidencia en una pequeña empresa es mayúscula ya que en una gran empresa, si sobre 700 personas hay 70 que están desmotivadas resulta ser un 10%, aunque en una empresa de cuatro personas si una está desmotivada pasa a ser el 25%. Esto demuestra lo gravitante de la cuestión de la motivación en una empresa pequeña (p. 48).

En concreto, estar motivado es tener motivos para hacer algo. De manera que, cuando se tiene un motivo para hacer algo se está motivado, cuando no se tiene esa causa para accionar o tener la iniciativa de hacer algo se está desmotivado. Puede suceder que el motivo sea que si no se hace ese algo, la persona será castigada, entonces es más probable que se cometan errores por el temor a equivocarse o como una forma de tomar venganza de la amenaza (Maristany, 2013, p. 48).

Por esto se trata de dar motivo para hacer las cosas a través de otros caminos. Sostiene Maristany (2013) que algunos de estos motivos son: el dinero, el buen trato, el trabajo interesante y el poder (p. 48).

Para el caso del motivo “dinero”, al otorgársele al colaborador una remuneración mayor esto puede operar como un elemento de mejora en la motivación en el corto plazo aunque no se da así en el largo plazo al considerarse tal aumento algo natural que le quita la condición de motivador. A su vez, si la persona entiende que su ingreso es inadecuado para la función que ejerce el dinero opera como un factor de desmotivación.



Por el lado del motivo del “buen trato”, es algo esencial en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral a fin de contar con un espacio ameno, afable y positivo en cuanto a los vínculos entre colegas. De manera que el buen trato colabora para que exista una predisposición positiva, con voluntad por ejecutar las tareas y a coadyuvar a un involucramiento y un compromiso mayor del colaborador para con la organización.

En cuanto al “trabajo interesante”, está relacionado con el conocimiento y el entendimiento del trabajo a ser desarrollado, de qué manera el trabajo de un integrante de la organización influye en otras áreas, en los procedimientos y en el negocio en general. Es fundamental permitir a cada uno saber que su tarea es tan importante como la de un colega de otro sector para que el resultado final sea un producto o servicio adecuado a los objetivos de la organización.

Respecto al motivo “poder”, es trascendental interpretar cuál es el poder que se delega. Por ejemplo, un gerente de auditoría interna tiene el poder de desarrollar su tarea a cierta velocidad y con cierta seguridad, un error puede ser de trascendencia para el análisis de situación de la empresa y para la toma de decisiones por parte de la gerencia general en cuanto a la adquisición de maquinaria para incrementar la producción, el cambio de un proveedor para implementar una nueva línea de productos en el mercado, entre otras alternativas.

Concluye Maristany (2013) que el trabajo de todos los colaboradores es delicado para una empresa teniendo en cuenta los diferentes niveles de responsabilidad que correspondan, por lo que cada uno debe tener la noción de la importancia de su tarea y del poder que le es delegado, en consecuencia, es importante que tenga motivos para que ejecute bien su tarea, es decir que esté motivado debidamente (p. 50).

### **3.6.2. Servicios aduaneros**

En concreto, la empresa de servicios aduaneros ofrece asesoramiento en la operatoria de comercio internacional en cuanto a la importación y exportación de mercaderías. Se trata de estructuras relativamente pequeñas que cuentan con una autoridad máxima constituida en el Despachante de Aduana, con un administrador financiero, un responsable operativo, un especialista administrativo aduanero conocedor de los diferentes regímenes vigentes y de una





o dos personas más que se encargan de la parte operativa en zonas portuarias o depósitos en los que se efectúan los retiros a plaza de las mercaderías que se tratare.

De modo que, son organizaciones dinámicas en las que prima la relación entre todos los actores del negocio en forma constante, no se departamentaliza la estructura ni se divide en áreas que difícilmente interactúen a diario entre sí, sino que, por el contrario, están íntimamente relacionados y en constante contacto.

La modalidad del negocio es la captación de clientes que tienen actividad internacional, tanto en la importación como en la exportación, y que requieren de la intervención de un Despachante de Aduana, figura legal contemplada en la ley no. 22.415 de la República Argentina.

El Despachante de Aduana es una persona de existencia visible -persona física- que realiza en nombre de otros trámites y diligencias relativos a la importación, exportación y demás operaciones aduaneras ante el servicio aduanero. Se lo considera un auxiliar del comercio y del servicio aduanero ya que interactúa entre los importadores/exportadores y los organismos oficiales y privados vinculados a la operativa del comercio exterior y aduanas (ley no. 22.415 Código Aduanero, 1981, art. 36).

Existen despachantes de aduana en todo el territorio nacional de la República Argentina aunque la mayoría se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y actúan ante la Aduana de Buenos Aires y ante la Aduana de Ezeiza, en su gran mayoría.

Se encargan de formalizar las operaciones de importación y de exportación ante la Aduana en la parte documental, es decir, presentando la declaración de los detalles de la mercadería, modalidad de transporte, valores, tributos, embalaje, kilajes y demás especificaciones. Luego, la faz operativa del retiro de la mercadería se da en el puerto o en los depósitos fiscales existentes.

Puede considerarse que es un tipo de organización en la que el cambio es omnipresente debido a la dinámica del negocio que se basa en la normativa oficial emitida por el Gobierno respecto



a la importación y exportación, de modo que nada es constante sino todo lo contrario. A diario las disposiciones legales mudan y el personal está sometido a constantes cambios.

Aquí es aplicable el modelo de cambio de Kotter (Kotter, 2004) dado que es menester contar con los recursos humanos adecuados y que estén debidamente liderados para llevar adelante sus tareas en un entorno altamente cambiante (p. 14).

Al mismo tiempo requieren que sus directivos sean más conscientes de la importancia que tiene una buena organización en todo sentido para lograr que la empresa supere las distintas etapas que se le presentarán a lo largo de su existencia. Cabe remarcar que el área de gestión debe contar con el debido asesoramiento y acompañamiento a fin de llevar adelante una labor profesional y eficaz.

### **3.6.3. Entornos colaborativos y agilidad organizacional**

En este tipo de empresas de servicios aduaneros el trabajo grupal podría desarrollarse en ámbitos virtuales sin necesidad de una concurrencia física de cada colaborador de la organización a un lugar común. A tal fin existen los denominados instrumentos de software colaborativo o “groupware” que fueron desarrollados para garantizar la productividad a pesar de sus participantes estar en lugares diferentes (Digital Guide Ionos, 2020).

En los últimos años han surgido una gran cantidad de alternativas de colaboración definidas como:

Son herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el desarrollo de un trabajo en equipo, con la intención de inducir a pensar e interactuar para reflexionar e interiorizar en el logro de ciertos objetivos y maximizar los resultados a través de las aportaciones que se van generando como resultado de la interacción, la motivación y participación por parte de los miembros del equipo. Cuando se habla de colaboración, se hace énfasis en que todos los miembros participan en todos los momentos y actividades para el desarrollo de un producto. Este tipo de herramientas son una buena opción para utilizarse en los espacios diseñados para la producción o construcción de productos. (Martínez de la Cruz, 2015, p. 29)

Tales instrumentos permiten mantener el conocimiento dentro de la organización y buscan generar conexiones entre los diferentes integrantes que estén trabajando en un proyecto común.



Se utiliza internet y distintos servidores para que cada uno pueda realizar su aporte. Martínez de la Cruz (2015) distingue a las siguientes herramientas:

. Comunicativas.

- E-mail: para el intercambio de información.
- Blogs: empleados para la difusión de información.
- Twitter: para compartir y difundir información mediante mensajes cortos.
- Skype: utilizado para videoconferencias entre dos o más personas.
- YouTube: para compartir videos vinculados a un tema puntual.

. Colaborativas

- Chat: para el intercambio de información a través del diálogo y la discusión.
- Foros: para un contacto sincrónico y asincrónico entre los participantes de internet sobre diversos temas.
- Facebook: para socializar e intercambiar información entre los miembros de un grupo determinado.
- Google Docs: para la creación y edición de documentos de texto online sin necesidad de utilizar un software específico con cambios guardados automáticamente en el archivo que se trabaje.

. De construcción

- Wikis: para crear y editar documentos de texto sin necesidad de software específico en el que pueden trabajar varias personas al mismo tiempo, guardándose los cambios de manera automática.
- Prezis: utilizados para generar presentaciones con imágenes, texto y videos.
- Google Docs: empleados para crear y editar documentos de texto online sin tener que utilizar un software específico, se guardan los cambios automáticamente (p. 30).

Por su parte, la empresa Google ofrece su alternativa de herramientas Google Workspace entre las que contempla correo electrónico personalizado para la empresa y herramientas de colaboración como Gmail (e-mail), Calendario (organización de actividades), Meet (videoconferencias), Chat (conversaciones online), Drive (almacenamiento de documentos),



Documentos, Hojas de cálculo, Presentaciones, Formularios y Sites, entre otros productos. (Google, s.f.).

Existen otros instrumentos como el caso de la empresa Slack con su software específico homónimo en el que, con el uso de internet, los diferentes participantes establecen canales de comunicación públicos o privados. Son lugares centralizados para compartir mensajes, archivos, realizar llamadas de voz y videollamadas, el cliente de la organización puede participar y así todos los involucrados en un proyecto determinado pueden estar al día de las novedades que vayan surgiendo.

Por último, encontramos dentro de los modelos de agilidad organizacional al denominado Scrum que consiste en la conformación de un equipo de trabajo integrado por colaboradores de la organización al que se le asigna un objetivo a cumplir respecto al desarrollo e implementación de un producto o servicio innovador o superador al vigente, en un tiempo dado y para el cual los diferentes actores convocados interactúan horizontalmente, de manera colaborativa y multidisciplinaria, es decir, provenientes de diferentes sectores de la empresa. Esta modalidad es aplicable al estudio aduanero para procurar ofrecer un servicio innovador y mejor al disponible al momento de su implementación.

La alta competencia existente en el mercado requiere que las organizaciones sean dinámicas y ágiles para dar respuestas a sus clientes. Por ello, Nonaka y Takeuchi (1986) entienden que:

Este nuevo énfasis en la velocidad y la flexibilidad exige un enfoque diferente para gestionar el desarrollo de nuevos productos. El enfoque secuencial tradicional o de “carrera de relevos” para el desarrollo de productos, ejemplificado por el sistema escalonado de planificación de programas (PPP) de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio, puede entrar en conflicto con los objetivos de máxima velocidad y flexibilidad. En cambio, un enfoque holístico de “rugby”, en el que un equipo intenta ir a la distancia como una unidad, pasando la pelota de ida y vuelta, puede servir mejor a los requisitos competitivos de hoy en día. (p. 137)

Subrayan Nonaka y Takeuchi (1986) que este modo de trabajo integrado y no lineal en el desarrollo de sus etapas posibilita la aparición de nuevas modalidades de pensamiento y aprendizaje que permiten cuestionar el status quo y quebrar paradigmas de funcionamiento de la organización. (p. 137)



### 3.7. Rotación

En relación con esta problemática, puede sostenerse que actualmente en el marco de los nuevos escenarios del trabajo se procura alcanzar un esquema de cooperación, de implicación y de compromiso en la fuerza laboral de la organización con el objetivo de lograr un alto rendimiento (Alcover de la Hera, 1997, p. 22).

Vale decir que es precisamente a partir de un involucramiento mayor de los integrantes de la organización que, inclusive, puede generarse la motivación necesaria en el personal para que se sienta contenido, contemplado, participativo y, de ese modo, contribuir a minimizar la rotación. En consecuencia, se tiene un pasaje de lo que se ha dado en denominar “antiguo” al “nuevo acuerdo” (Millward y Brewerton, 2000) entre los individuos y los empleadores, lo que puede resumirse en el cuadro siguiente (p. 6):

Antiguo acuerdo	Nuevo acuerdo
Seguridad a largo plazo	Sin seguridad
Salario equitativo a un buen rendimiento	Salario elevado por un alto rendimiento
Escenario de empleo estructurado y predecible	Escenario de empleo flexible y ambiguo
Carrera profesional dirigida por la organización	Carrera profesional dirigida por el individuo
Recompensa por el tiempo y el esfuerzo empleados	Recompensa por el rendimiento y los resultados esperados
Ingresos proporcionales a la experiencia o el status	Ingresos proporcionales al rendimiento
Perspectivas de promoción y apoyo en compensación por "llegar más allá de los objetivos"	Actitudes puramente transaccionales, mentalidad marcada por una relación "ésto por aquello"
Confianza e inversiones mutuas	Escasa confianza y mucho cinismo

Figura 2. Acuerdo entre individuos y empleadores. Fuente: Millward, L. y Brewerton, P. (2000), *Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?* en C.L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15 (pp. 1-61). Chichester. John Wiley & Sons.



Se interpreta que se sale de un marco de ciertas seguridades y certezas para el colaborador de la organización y se pasa a otro escenario dinámico, flexible, impredecible en el que ya no hay tanto refugio y protección. Por consiguiente, tanto las organizaciones cuanto los individuos están en constante cambio buscando las mejores opciones sea tanto para su negocio como para su carrera, respectivamente.

Esta situación pone de manifiesto la alta rotación que existe en las empresas en la actualidad, sumado a las motivaciones de las nuevas generaciones que se van incorporando al mundo del trabajo. Este nuevo grupo de individuos jóvenes buscan rápidos resultados, procuran obtener grandes márgenes de maniobra en cuanto a sus propias libertades, demandan ámbitos de trabajo desafiantes y con prontas oportunidades de crecimiento y desarrollo (Ayala, 2019).

No obstante, es fundamental considerar que la falta de coordinación entre las capacidades requeridas de los colaboradores y las disponibles producirá un incremento en los costos laborales. De manera que “las empresas se verán forzadas, ya sea a desarrollar a su personal capacitándolo, o bien, para evitar su rotación, a pagar altos salarios y beneficios a las personas que, encontrándose ya capacitadas, puedan ser captadas por otras organizaciones” (Aldao-Zapiola, 2013, p. 45).

Más aún, el hecho de invertir en sus recursos humanos para una empresa de pequeño porte es considerado habitualmente como un costo y no advertido como una inversión.

Esto, en suma, al carecer de apoyo oficial resulta más complejo para el empresario Pyme, sobre todo cuando se desenvuelve en un país como la República Argentina, considerado como de una economía emergente, en el que las políticas públicas suelen cambiar con la elección de nuevas autoridades de gobierno.

En contrapartida, los países con economías avanzadas cuentan con un marco institucional sólido lo que posibilita dar continuidad a programas y planes de fomento y desarrollo de sus empresas. Lo mismo no ocurre en las economías latinoamericanas que están sometidas a los vaivenes de los resultados de los comicios que se van desarrollando en cada una de ellas en los procesos electorarios.



En tal sentido, Pagés (2010) considera que:

Si bien todas las empresas invierten pocos recursos en investigación y desarrollo en comparación con las compañías de las economías desarrolladas, es aún menos probable que sean las pequeñas empresas las que se decidan a innovar, en relación con las más grandes. (p. 8)

### 3.7.1. Causas

Según Chiavenato (2002) la rotación de personal, o “turn over” es el cambio de unos empleados que salen de la organización por otros que ingresan en su lugar para reemplazarlos (p. 91).

Esto hace que las organizaciones se encuentren en un proceso de constante dinámica que es necesaria para subsistir y mantenerse dado que se sustituyen recursos -en este caso, capital humano- por otros, compensándose las salidas con las nuevas entradas que se concretan. Dichas salidas se producen con la interrupción del vínculo entre el colaborador y la organización a raíz de renuncias, despidos, jubilaciones y retiros, y son compensadas habitualmente con las entradas que se dan por intermedio de las contrataciones.

Las modalidades de salida son por iniciativa de la organización mediante el despido y por iniciativa del colaborador a través de la renuncia (Chiavenato, 2002, p.91).

En el primer caso, la organización separa al colaborador ya sea por reducción en la cantidad de integrantes de su dotación de personal, por reemplazo para mejorar el desempeño en función de sus necesidades o para corregir problemas originados en una selección inadecuada al momento de contratarlo.

Al desprenderse de un recurso humano, la organización procura minimizar los riesgos que esto implica en cuanto a posibles reclamos judiciales por parte del despedido y también respecto a una eventual disminución de la productividad en el resto de los colaboradores que permanezcan en la organización, que pueden ver afectado su estado de ánimo. Por ello, la organización en muchos casos adopta una postura activa y entabla negociaciones con las representaciones gremiales para posibilitar una salida sin conflictividad para ambas partes, colabora en programas de recolocación profesional -los denominados “outplacements” encarados por



consultoras especializadas en la materia- y lleva adelante el proceso de desvinculación de modo tal que se eviten dificultades a futuro.

El índice de rotación (Chiavenato, 2002) define la relación en un tiempo determinado de un mes o de un año, por ejemplo, entre la salida de colaboradores y el tamaño de la fuerza laboral de la organización expresándose de la siguiente manera (p. 92):

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Por otra parte, en el caso de la renuncia del colaborador se trata de la decisión de finalizar el vínculo por motivaciones profesionales o personales de modo unilateral.

El aspecto de la motivación profesional se refiere al nivel de insatisfacción con el proyecto laboral, ausencia de motivación, desgaste por el tiempo transcurrido o desinterés, mientras que la cuestión personal está relacionada con las posibilidades que encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo, que pueden llegar a resultarle atractivas.

A fin de propiciar la renuncia, en muchos casos las empresas cuentan con planes de retiros voluntarios o programas de incentivos económicos que implican la salida de la organización de una forma más atractiva. Esto es, pago de salarios dependiendo del tiempo de permanencia en la empresa, prórroga del plazo de cobertura de servicios médicos, entre otros aspectos.

En la misma línea conceptual que Chiavenato, Robbins y Judge (2009) entienden que “la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p. 29). Vale decir que, o bien el colaborador renuncia a su puesto de trabajo o bien es despedido por la organización.





### 3.7.2. Efectos

Para Chiavenato (2002) “la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas” (p. 92). Podemos citar entre las variables externas a la situación de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la situación socioeconómica imperante, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Mientras que algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

También Chiavenato (2002) considera que, en algunas organizaciones, se realizan entrevistas con los colaboradores desvinculados a fin de conocer fehacientemente las informaciones acerca de esas variables externas e internas, abarcando diversos aspectos como, por ejemplo:

- . El motivo que determina la desvinculación.
- . La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
- . Su opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
- . Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades y el crecimiento.
- . Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
- . Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo (p. 92).

Una alta tasa de rotación conlleva costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación, al tiempo que obstaculiza las operaciones eficientes de una organización cuando el personal debidamente preparado y con experiencia deja su puesto de trabajo. Es necesario encontrar sustitutos y hay que prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad.

En concreto, la rotación genera consecuencias como los costos de reclutamiento, de selección, de formación y de desvinculación del personal.

Debe contemplarse el tiempo que genera el análisis de nuevas opciones de contratación, quién será la persona o la empresa encargada de dicho proceso de selección, el tiempo y el/los



recurso/s humano/s a destinar por parte de la organización que necesita contratar, la inversión financiera a realizar y, finalmente, cómo impacta todo este proceso en el resultado económico de la organización debido a los costos de oportunidad asumidos al despedir a un colaborador que conocía las tareas, implicancias, responsabilidades, cultura organizacional, entre otros aspectos, y sustituirlo por otro que deberá adaptarse e incorporar todos los conocimientos necesarios para ejecutar igual o mejor aún el trabajo en cuestión.

El seguimiento inicial al nuevo integrante de la organización también es un factor a considerar pues tendrá que contar con un colega que esté constantemente a su disposición para resolver sus inquietudes, dudas, problemas y demás situaciones que surjan en sus primeros días de trabajo.

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
Proceso de reclutamiento del empleado	Entrevistas de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones, etc.)
Propaganda	Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento	Inducción	Pago de prestaciones
Visitas a escuelas	Aplicación y calificación de test	Costos directos de la formación	Entrevista de separación
Atención a los candidatos	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costos del outplacement
Tiempo de los reclutadores	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Estudios de mercado	Exámenes médicos y de laboratorio		
Cuestionarios y costos de procesamiento			

Figura 3. Costos de reposición debido a la rotación. Fuente: Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*. México D.F. Mc Graw-Hill.



### 3.7.3. Estilo de liderazgo

Según Ayala (2011), el tipo de liderazgo se clasifica en cuatro categorías, a saber:

- . Líder autoritario.
- . Líder paternalista, “seudo autoritario”.
- . Líder laissez faire.
- . Líder democrático (p. 313).

El líder autoritario concentra las decisiones que caben al grupo, es poco abierto para la discusión, no suele trabajar a través de la delegación y considera que puede hacerlo todo pues todo lo sabe. La manera de ejercer el poder es discrecional según su criterio, lo que provoca reacciones adversas ya sea a través del antagonismo y la oposición, o haciendo que los liderados adopten una actitud apática y pasiva.

Por su parte, el líder paternalista es más tolerante que el autoritario, es más abierto a la participación aunque sigue siendo el que adopta todas las decisiones. Busca evitar los conflictos, tiende a mantener un ambiente ameno y se maneja mediante la seducción constante estableciendo canales de comunicación informales ya que manejar la información es muy importante para el líder. Los integrantes del grupo procuran agradar constantemente al líder dándose un grado de dependencia muy alto y por la sobreprotección que se produce los liderados no crecen.

En cuanto al líder “laissez faire”, es de perfil permisivo y considerado de transición por un breve período al haber un cambio de liderazgo de estilo autoritario o bien del paternalista. Se caracteriza por no tomar decisiones, por ser absolutamente pasivo, sin compromiso y sin objetivo. Los liderados se desorientan con esta clase de liderazgo, hay desorden y para subsistir generan subgrupos, provocándose una performance de baja calidad y una disolución del grupo.

Finalmente, el líder democrático concentra su accionar en el grupo y no en sí mismo, propicia la participación, establece objetivos y coordina actividades por consenso incentivando al grupo a ser activo en la resolución de las situaciones problemáticas suscitadas. Tiene un ejercicio



contemplativo y amplio del poder al buscar obtener acuerdos y consensos, lo que permite generar una sinergia interesante puesto que los liderados se comprometen con las tareas y los objetivos, manteniendo una alta autoestima del grupo y un fuerte compromiso con gran sentido de la responsabilidad.

El tipo de gestión concentrada en la figura del despachante de aduana como núcleo organizativo ancla el liderazgo en su figura, más aún teniendo en cuenta que el estudio aduanero es una organización pequeña en cuanto a la cantidad de sus integrantes. De manera que es posible inclinarse a que estemos en presencia de una clase de liderazgo autoritario, mas esa característica se presentaba en los estudios aduaneros de hace unas décadas atrás no solamente por el modelo de gestión imperante en ese momento sino también porque la dinámica del negocio era así: absolutamente concentrada en la figura del despachante de aduana.

Actualmente, este tipo de estructuras tiene al estilo del líder paternalista ya que su poder de influencia está dado no solamente por la impronta de la marca con nombre propio que tienen los estudios aduaneros -habitualmente la empresa lleva el nombre propio del despachante de aduana-, sino más bien por una participación que debe concederle a sus referentes y colaboradores para poder llevar adelante el quehacer diario. Este tipo de líder debe articular las decisiones participando a los diferentes colaboradores, procurando generar ambientes de trabajo amenos y, esencialmente, seduciendo a cada uno de ellos, característica elemental que se aplica no solamente con los clientes internos sino también con los externos y, sobre todo, con todas las instancias con las cuales debe interactuar en cuanto a organismos públicos y los respectivos funcionarios con los que debe tratar diariamente.

### **3.8. Ventajas de la fidelización**

La experiencia del autor de la presente obra en cuanto a mantener un grupo de colaboradores por un prolongado plazo en el ámbito de la organización es altamente positiva.

A pesar de no ser un signo de los tiempos actuales, el personal va creando un sentimiento de pertenencia con la organización, identificándose con su cultura organizacional, sus principios, su ética y formas de actuación.



Claro está, el tiempo invertido por el colaborador deberá ser adecuadamente remunerado pues una vez incorporado a la estructura de la organización, su capacitación y preparación constantes harán que se transforme en un recurso humano de alto valor y, a fin de mantenerlo, es menester adecuar su remuneración para que aprecie que mantenerse fiel a su empleador vale la pena.

De modo que, si una organización procura mantenerse vigente en su negocio en el largo plazo, y consigue mantener a sus colaboradores durante la mayor cantidad de tiempo posible, deberá apostar a fidelizarlos a fin de evitar la rotación de sus recursos humanos.

Ventajas	Desventajas
Conocimiento de los procesos internos de la empresa	Posible falta de actualización en los conocimientos del colaborador
Identificación con la cultura organizacional	Vicios del colaborador por permanecer durante un tiempo prolongado en la organización
Alineamiento con la filosofía empresarial de la organización	Acomodación o permanencia en su "área de confort"
Sentimiento de pertenencia	Rigidez o inflexibilidad ante los cambios de escenarios

Figura 4. Fidelización. Fuente: elaboración propia.

### 3.9. Productividad y capacitación

Cabe mencionar que, tal como se sostiene en Aldao-Zapiola (2013), “(...) la productividad no es todo, pero en el largo plazo es casi todo -al decir de Paul Krugman- (...)” (p. 35).

Las organizaciones contratan personal en muchos casos sin la respectiva calificación y preparación adecuada para las tareas que se requieren. Por lo que podrá verse agravada esta situación en los que se opte por contratar personal menos especializado y, al no prepararlo adecuadamente, se resigne productividad.



Según Aldao-Zapiola (2013), entre los desafíos que plantea la productividad se destaca el capital humano, fundamentalmente al analizarlo como una política de largo plazo y en cuanto a su medición. Esto no abarca tan sólo a la cantidad, la calidad, el grado de formación de los colaboradores en una organización sino también la estructura demográfica -edad y género-, la salud y la nutrición, la capacitación, la experiencia laboral, entre otros (p. 45).

Lo relevante del capital humano para considerarlo como una opción trascendental para el incremento de la productividad está dado en la medida que a un colaborador se lo instruya, se lo capacite y se le permita obtener un perfeccionamiento tal que lo transforme en un recurso humano de valor y en un factor clave para alcanzar una productividad mayor.

Para Aldao-Zapiola (2013) “es a partir de la capacitación / formación que se adquieren experiencias en la resolución de problemas y las destrezas suficientes para operar con mejores, y más modernas, tecnologías” (p. 46), es decir que realza la idea que la capacitación es fundamental para incorporar conocimientos que posibiliten el desarrollo de habilidades con el fin de obtener una mejora en el desempeño. De manera tal que un trabajador podrá mejorar su empleabilidad o tener una mayor visibilidad en el mercado de trabajo en las áreas más productivas de la economía en la medida que se forme, se perfeccione y mejore sus capacidades laborales.

Asimismo, sostiene Aldao-Zapiola (2013) que la capacitación como herramienta que permite un aumento constante de la productividad atraviesa diferentes fases, a saber:

1. Baja predisposición de las organizaciones para invertir en capacitación. Se refiere no sólo a los costos directos –capacitadores, profesores, infraestructura, cursos- sino también a los costos indirectos relativos a la ausencia de sus puestos de trabajo durante los cursos, además de la posibilidad que el colaborador al estar mejor capacitado se vea tentado a cambiar de empleador.
2. Medición de sus efectos. Es compleja y difícil la medición de una capacitación y de su impacto en la productividad en los resultados obtenidos en el desempeño de tareas por parte del colaborador en la organización.



3. Costo de la capacitación. Las facilidades de acceso al financiamiento de estas actividades operan como una barrera en el acceso a esta herramienta para la organización (p. 46).

## 4. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR

### 4.1. Conceptos

Inicialmente, el trabajo de investigación para el Trabajo Final de Maestría se desarrolló consultando fuentes bibliográficas y documentales con obras publicadas en soporte físico y virtual, ya sean libros, documentos, tesis de doctorado y de maestría, de diferentes universidades de la República Argentina como de otros países -España, Colombia y México-.

Es oportuno dejar constancia que a partir de diversas conversaciones informales con titulares de diferentes estudios aduaneros surgió la problemática aludida en el presente trabajo final de maestría al señalar éstos que la salida de un colaborador de sus respectivas empresas afectaba notoria y claramente la gestión del conocimiento de la organización dado que, no sólo debían cubrir la vacante inicialmente, sino que también debían abordar en forma inmediata la capacitación e inserción del nuevo colaborador para evitar afectar el desenvolvimiento de las tareas de la función.

La salida de un funcionario de la empresa generaba la pérdida de diversos saberes con los que esa persona contaba para atender sus obligaciones dentro de la organización, por cuanto los entrevistados manifestaron que era menester evitar la rotación del personal para mantener el conocimiento dentro de la estructura.

Además, se definió complementar el trabajo con una investigación de campo según se desarrolla en los párrafos siguientes.

La metodología a aplicar en esta instancia estuvo basada en estudios correlacionales/explicativos dado que existen relaciones entre las variables que se analizaron, tal como señalan Fassio



y Pascual (2015), y se buscaron establecer las causas de un fenómeno dado, que son las variables independientes, luego tenemos las variables dependientes -el efecto, el desmejoramiento de la gestión del conocimiento- y las variables intervinientes, es decir, aquellas que permiten especificar e interpretar la relación entre las dos primeras (p. 41).

Se realizó un trabajo de análisis de diversos estudios aduaneros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con sucesivas observaciones sistemáticas.

Asimismo, en el marco del diseño de investigación no experimental se empleó la técnica de la entrevista en profundidad estructurada ya que, partiendo de una guía predeterminada de asuntos a abordar, empleando un ámbito informal con el entrevistado, se buscó obtener la mayor cantidad de información posible para ampliar el espectro de enfoques sobre el tema en cuestión.

En este marco, las entrevistas a informantes clave también son aplicables a fin de alcanzar el objetivo del presente trabajo -despachante de aduana, recursos humanos/administración y entidades que nuclea a la actividad (Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina, C.D.A.)-.

Finalmente, se procede a ofrecer la propuesta de mejora que resulte pertinente en base a la investigación realizada.

#### **4.2. Tipos de investigación**

En síntesis, en el presente trabajo se llevaron a cabo dos clases de investigación:

- La investigación documental que sirvió de apoyo y se concentró exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes.
- La investigación de campo de tipo descriptivo-interpretativo mediante la técnica “cara a cara”, que permitió analizar y generar conclusiones de los aspectos involucrados en el análisis de las respuestas obtenidas de los cuestionarios.





#### 4.2.1. Población bajo estudio

En la metodología cuantitativa una población y/o universo se define como el conjunto de elementos a los cuales se desea extrapolar resultados de la muestra entendiendo que los elementos son homogéneos, aunque pueden existir criterios de selección como datos demográficos, sociales, políticos o psicológicos.

Definido el universo se establece la muestra, el tamaño de ésta no dependerá de manera proporcional al tamaño del universo, sino de otras condiciones como: su heterogeneidad u homogeneidad, su exactitud, las etapas del muestreo, la técnica de recolección entre otras características. En esta perspectiva el universo se integrará por el tipo de unidades de observación que serán determinadas de antemano, de ahí que la muestra constituye una pequeña representación de un todo más grande que deberá ser estadísticamente representativa.

El estudio se realizó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la información se obtuvo desde el mes noviembre de 2019 hasta el mes de abril de 2021.

La población y/o universo, estuvo formada por ochocientos estudios aduaneros, dato proporcionado por el Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina.

#### 4.2.2. Muestra

Para la selección de la muestra se determinaron las unidades de muestreo que cubren a toda la población.

Las unidades muestrales de esta investigación fueron:

- . Titular del estudio aduanero.
- . Colaboradores de la empresa de servicios aduaneros -área RR.HH./administración-.

Por su parte, fórmula de la muestra está expresada de la siguiente manera:



$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra: es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que debemos realizar, o el número de personas que debemos encuestar.

N = población: es el grupo de personas que vamos a estudiar, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por nuestro público objetivo.

k = nivel de confianza: mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). Mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar. k = 1.96

e = grado de error: mide el porcentaje de error que pueda haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Mientras menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar. e = 5% = 0.05

p = probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%. p = 0.763 (INDEC)

q = probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%. q = 0.237 (INDEC)

#### 4.2.3. Organización del trabajo. Etapas

En cuanto a la investigación para la confección de cuestionarios, una vez confirmada la muestra se acordaron encuentros personales con:

- El titular del estudio aduanero.
- Colaboradores de la empresa de servicios aduaneros correspondientes al área RR.HH./administración.



- Entidades que nuclean la actividad, como el Centro Despachantes de Aduana (C.D.A.), Secretaría de la organización.

Se realizaron entrevistas profundas mediante cuestionarios previamente pautados y, posteriormente, se utilizó un método de refinamiento progresivo. Esta investigación tuvo la clara intención de obtener emergentes que posibilitaron un mayor conocimiento de los descriptores de las poblaciones bajo estudio y que sirvieran de insumo para la confección de los cuestionarios de la investigación cuantitativa.

Con la información suministrada por el procesamiento de las entrevistas profundas se decidió elaborar un cuestionario -se agrega formulario como anexo en el capítulo respectivo-. La escala empleada fue la del psicólogo Rensis Likert teniendo en cuenta que es la escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, es decir que se pide a los encuestados que valúen según su criterio subjetivo.

A tal efecto, Cohen y Gómez Rojas (2019), entienden que:

Independientemente del tipo de escala de actitudes que se utilice -Thurstone, Likert, Guttman, Osgood o cualquiera otra-, el registro de los observables permite ordenar las unidades de análisis según las variaciones predisposicionales, constituyéndose este procedimiento en el principal objetivo de todo investigador cuando recurre al uso de esta metodología. Es importante tener presente que no se están midiendo opiniones ni relatos anecdóticos ni niveles de satisfacción o conocimiento acerca de una experiencia o la evaluación del comportamiento de un fenómeno o la recordación de un hecho ocurrido en el pasado, sino exclusivamente aquellos contenidos latentes que para hacerse manifiestos no dependen solo de la voluntad ni de argumentos racionales que los fundamenten, sino que es necesario apelar a algún recurso metodológico que los haga visibles. (p. 42).

La escala de Likert es un método de escala que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. Los puntajes asignados a las respuestas fueron del 1 al 5 como sigue:

- Totalmente en desacuerdo, 1.



- En desacuerdo, 2.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.
- De acuerdo, 4.
- Totalmente de acuerdo, 5.

#### **4.2.3.1. Prueba piloto**

Previamente a la realización definitiva de los cuestionarios, se aplicó una prueba piloto con el fin de depurarlos y validarlos. Esta se llevó a cabo con un número pequeño de la población a encuestar, compuesto por veintidós entrevistados.

Esta tarea es importante dado que permitió realizar los ajustes correspondientes y desechar las preguntas que no proveían información relevante con respecto al objetivo de la investigación.

#### **4.2.3.2. Procesamiento de la información**

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, se procedió a la codificación de los ítems y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos.

Todo ello se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences).

El vaciado de los datos se realizó uno por uno en el programa antes señalado. El diseño de los formularios obligó, de alguna manera, a que los encuestados eligieran una opción, de tal manera que todas las preguntas corresponden al cien por ciento de las respuestas posibles.

#### **4.2.3.3. Plan de tabulados**

La tabulación de los resultados y el cruce de variables fueron diseñados y planeados de acuerdo a las preguntas de investigación y a las definiciones operacionales, por tal motivo se puede inferir que la interpretación de los resultados respondió a las inquietudes referidas.



Se utilizó el procesamiento estadístico a través de la estadística descriptiva mediante la cual se elaboraron gráficos y cuadros con distribución de frecuencias que permitieron mostrar los datos recolectados para una apreciación más clara y ordenada.

## 5. HALLAZGOS. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

### 5.1. Hallazgos

Se detalla a seguir el análisis de cada uno de los puntos abordados en las encuestas en el relevamiento de campo codificándose las respuestas de la escala de Likert empleada para una mejor comprensión, de la siguiente manera:

- . TDA: totalmente de acuerdo.
- . DA: de acuerdo.
- . NN: ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- . ED: en desacuerdo.
- . TED: totalmente en desacuerdo.

Tal lo mencionado precedentemente, se asignó la puntuación a cada respuesta iniciando en uno (1) hasta cinco (5) según la categoría correspondiente siendo de menor a mayor para los enunciados “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

El valor numérico de cada respuesta se obtuvo a partir de multiplicar la cantidad de opciones escogidas por los encuestados por el valor respectivo asignado a cada alternativa y la sumatoria de ellos permitió arribar al valor total descripto en las figuras detalladas en los párrafos siguientes.



Para una mejor comprensión de la información, se agregó un gráfico de barras con la cantidad de frecuencias en el eje de las ordenadas y con el tipo de respuestas obtenidas en el eje de abscisas.

1. La emigración del personal se debe a la ausencia de un plan de carrera				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	158	56,43%	790
DA	4	76	27,14%	304
NN	3	19	6,79%	57
ED	2	16	5,71%	32
TED	1	11	3,93%	11
Total		280	100%	1.194
		Media		4,26

Figura 5. Enunciado no. 1 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

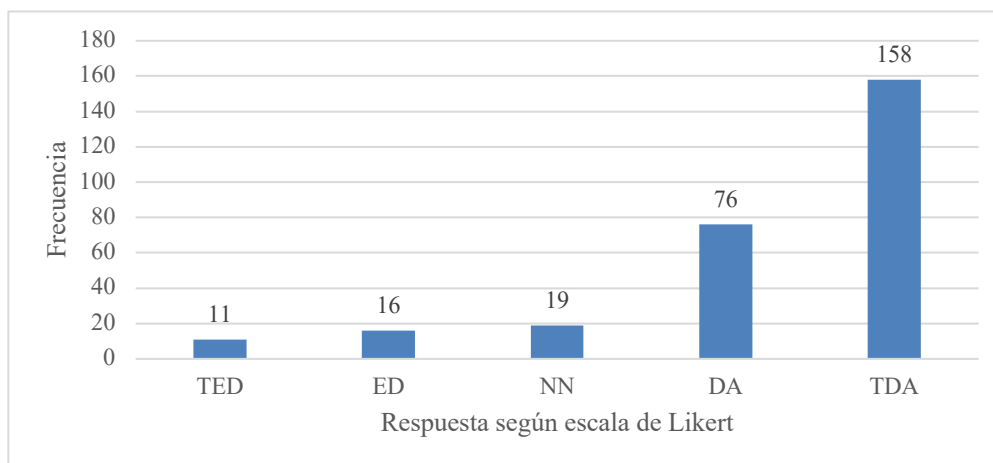


Figura 6. Respuestas al enunciado no. 1 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Se da una marcada preeminencia en las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” al concentrar el 83,57% del total de las respuestas, lo que muestra un bajo grado de dispersión con un valor de la media en 4,26. Los encuestados consideran que la falta de un plan de carrera en la organización hace que el personal emigre.



2. La emigración del personal se debe a una remuneración insatisfactoria				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	109	38,93%	545
DA	4	88	31,43%	352
NN	3	25	8,93%	75
ED	2	23	8,21%	46
TED	1	35	12,50%	35
Total		280	100%	1.053
			Media	3,76

Figura 7. Enunciado no. 2 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

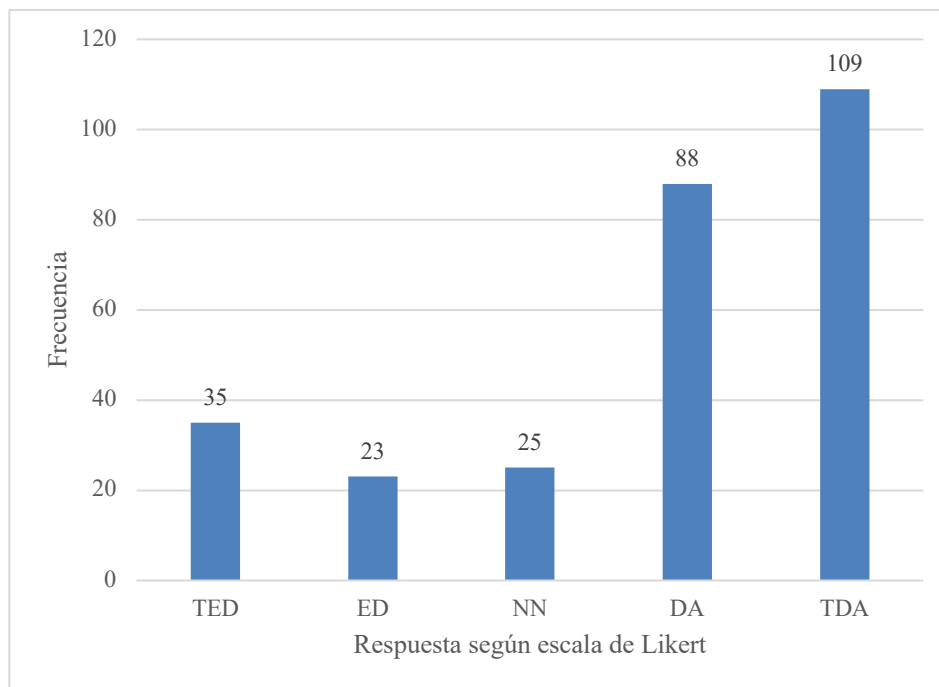


Figura 8. Respuestas al enunciado no. 2 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las alternativas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” fueron las más elegidas con un 38,93% y un 31,43%, respectivamente, mostrando que los datos se encuentran concentrados y con bajo nivel de dispersión al alcanzar el 70,36% del total con una media de 3,76. Los encuestados interpretan que la remuneración insatisfactoria hace que el personal emigre de la organización.



3. El personal se siente desmotivado porque no tiene oportunidad de participar

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	102	36,43%	510
DA	4	104	37,14%	416
NN	3	24	8,57%	72
ED	2	27	9,65%	54
TED	1	23	8,21%	23
Total		280	100%	1.075
			Media	3,84

Figura 9. Enunciado no. 3 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

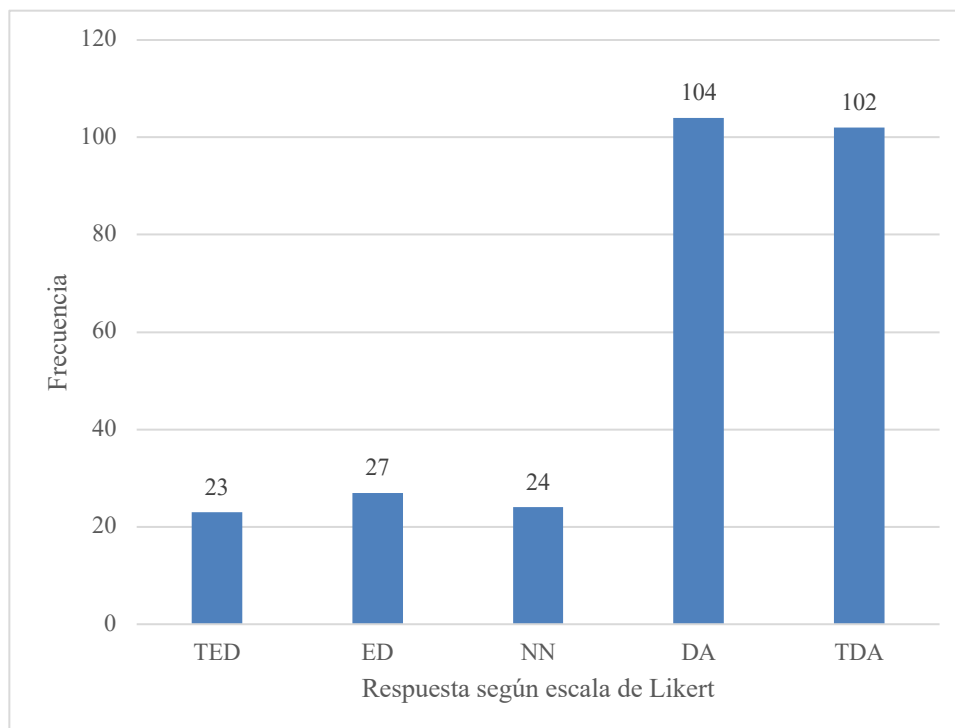


Figura 10. Respuestas al enunciado no. 3 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Prevalecen las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con 36,43% y 37,14% respectivamente, concentrando el 73,57% del total de las respuestas mostrando una cohesión y bajo nivel de dispersión, dando una media de 3,84. Esto indica que los encuestados están en su mayoría de acuerdo en que el personal esté desmotivado si no tiene oportunidad de participar.





4. La rotación del personal se debe a un rudimentario proceso de selección				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	23	8,21%	115
DA	4	130	46,43%	520
NN	3	78	27,86%	234
ED	2	38	13,57%	76
TED	1	11	3,93%	11
Total		280	100%	956
Media				3,41

Figura 11. Enunciado no. 4 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

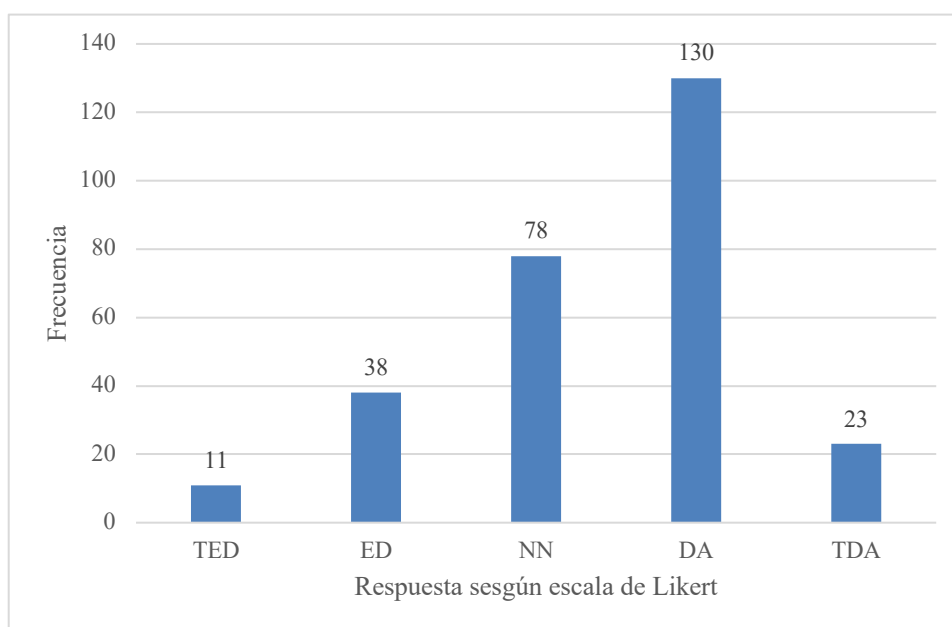


Figura 12. Respuestas al enunciado no. 4 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las respuestas muestran una distribución más heterogénea al tener un 8,21% para “totalmente de acuerdo”, un 46,43% para “de acuerdo” y un 27,86% para “ni de acuerdo ni en desacuerdo” evidenciando una alta dispersión con una media de 3,41. De manera que los encuestados entienden que el personal rota debido a un rudimentario proceso de selección aunque no mayoritariamente.

5. Se recluta personal talentoso				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	6	2,14%	30
DA	4	34	12,14%	136
NN	3	57	20,36%	171
ED	2	133	47,50%	266
TED	1	50	17,86%	50
Total		280	100%	653
			Media	2,33

Figura 13. Enunciado no. 5 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

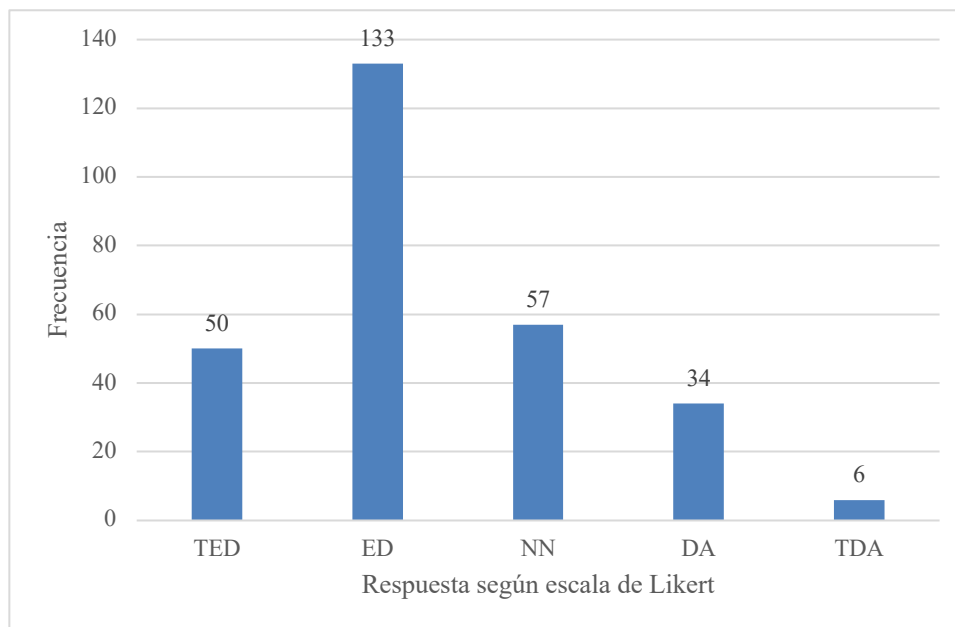


Figura 14. Respuestas al enunciado no. 5 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las opciones “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” concentran el 65,36% de las respuestas con 17,86% y 47,50%, respectivamente, mostrándolas concentradas con un nivel de dispersión baja y un 2,33 de media. Lo cual indica que los encuestados no están de acuerdo en que se recluta personal talentoso.



6. Existe un buen sistema de reclutamiento de talentos				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	5	1,79%	25
DA	4	10	3,57%	40
NN	3	82	29,29%	246
ED	2	68	24,28%	136
TED	1	115	41,07%	115
Total		280	100%	562
			Media	2,01

Figura 15. Enunciado no. 6 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

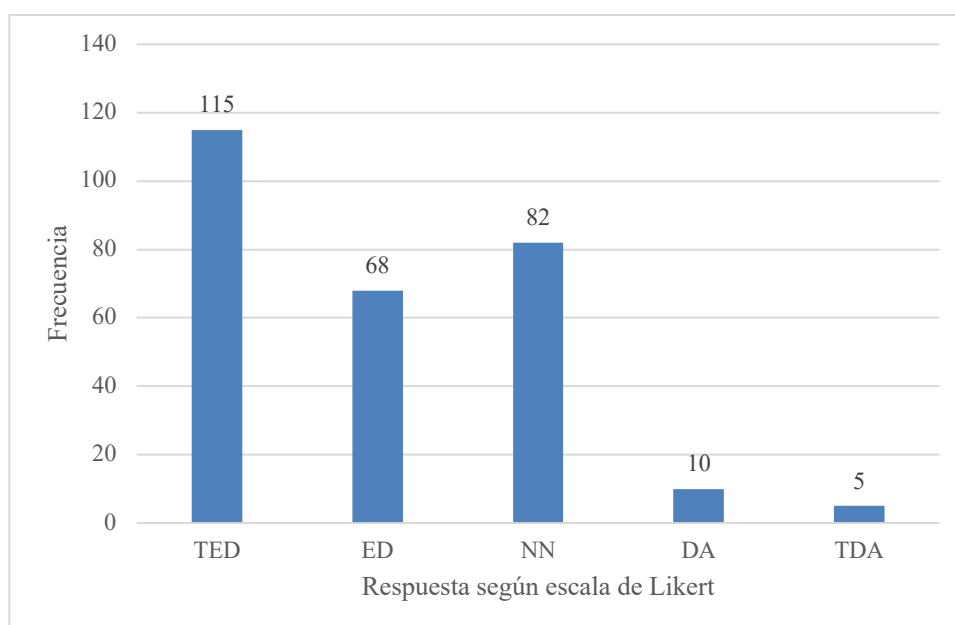


Figura 16. Respuestas al enunciado no. 6 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Existe una marcada presencia de las alternativas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” con 41,07% y 24,28%, respectivamente, evidenciando una homogeneidad en las respuestas obtenidas y bajo nivel de dispersión, con una media de 2,01. Cabe advertir que hay un alto índice de respuestas “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 29,29% de las respuestas. Los encuestados no contemplan que exista un buen sistema de reclutamiento de talentos.



7. Existe un buen sistema de retención de talentos				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	6	2,14%	30
DA	4	18	6,43%	72
NN	3	4	1,43%	12
ED	2	164	58,57%	328
TED	1	88	31,43%	88
Total		280	100%	530
			Media	1,89

Figura 17. Enunciado no. 7 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

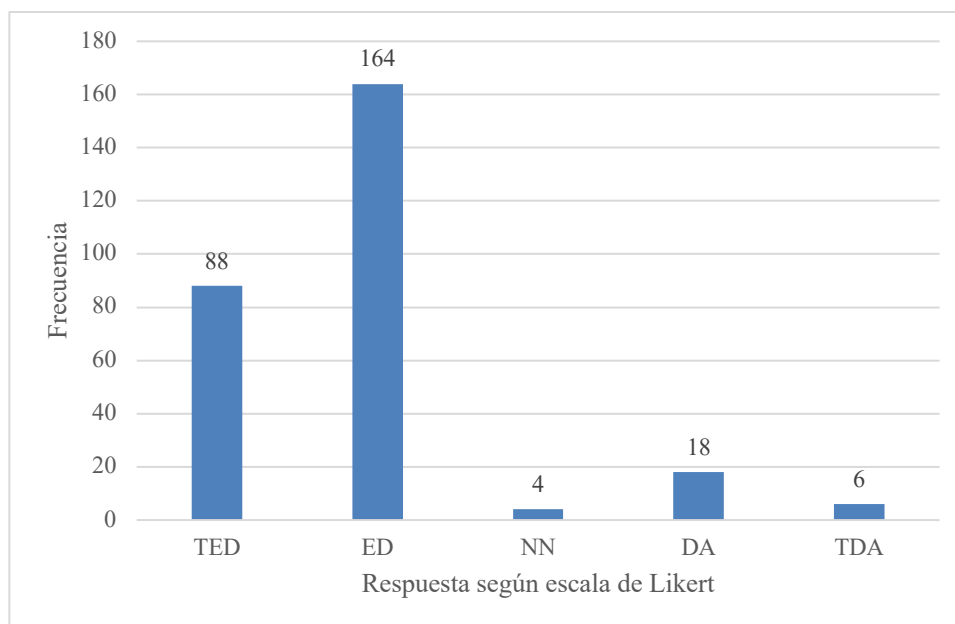


Figura 18. Respuestas al enunciado no. 7 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

El 90% de las respuestas por parte de los encuestados consideran que no existe un buen sistema de retención de talentos ya que el 31,43% está totalmente en desacuerdo y el 58,57% está en desacuerdo. La media es 1,89. Los datos se encuentran concentrados con un bajo nivel de dispersión.



8. Existe un plan de capacitación				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	3	1,07%	15
DA	4	43	15,36%	172
NN	3	30	10,71%	90
ED	2	134	47,86%	268
TED	1	70	25,00%	70
Total		280	100%	615
			Media	2,20

Figura 19. Enunciado no. 8 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

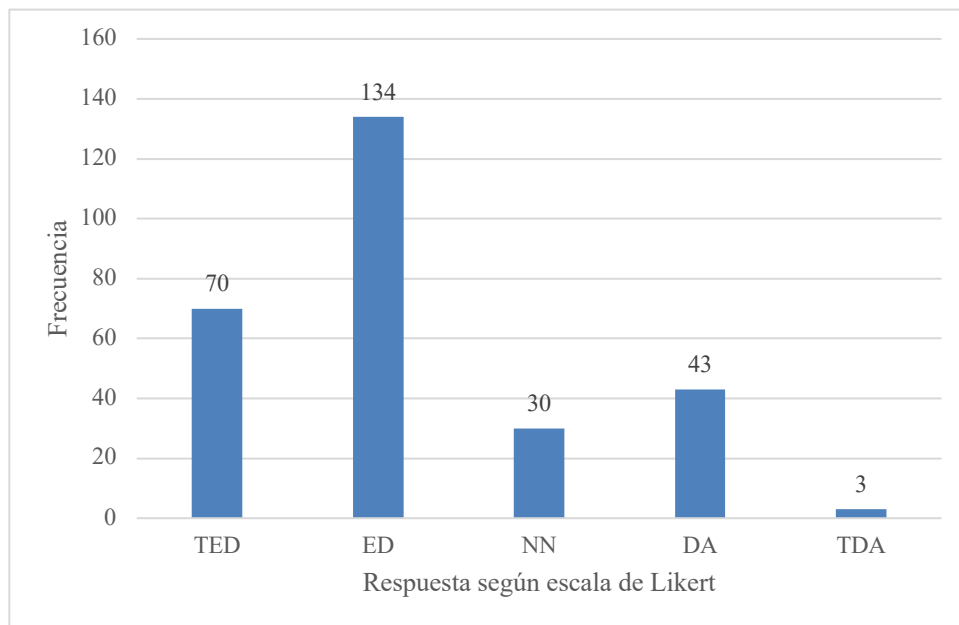


Figura 20. Respuestas al enunciado no. 8 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las opciones “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” alcanzan el 72,86%, con un 25% y un 47,86%, respectivamente, marcando una concentración en las respuestas con un bajo nivel de dispersión y un valor medio de 2,20. Los encuestados no consideran que exista un plan de capacitación.



9. La convivencia laboral es causante de la emigración				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	12	4,29%	60
DA	4	46	16,43%	184
NN	3	57	20,36%	171
ED	2	87	31,07%	174
TED	1	78	27,85%	78
Total		280	100%	667
			Media	2,38

Figura 21. Enunciado no. 9 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

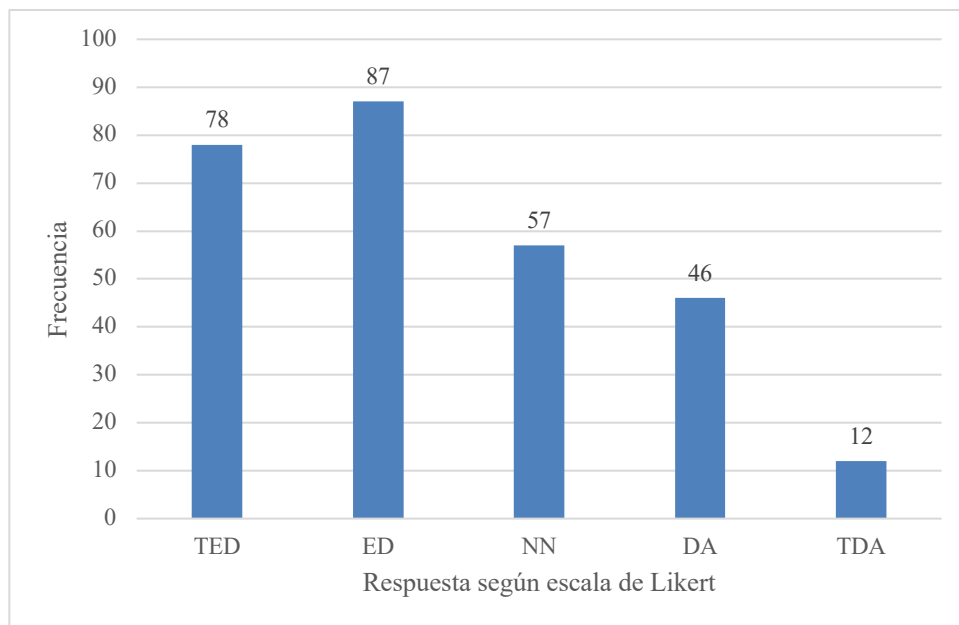


Figura 22. Respuestas al enunciado no. 9 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Se aglutinan las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” en el 58,92% de las respuestas obtenidas con 27,85% y 31,07%, respectivamente, mientras que la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” alcanza un 20,36% ligeramente inferior a las opciones “de acuerdo” que marcan un 20,72% del total de las respuestas. Aquí se encontró una dispersión notable entre las respuestas de los entrevistados. La media es 2,38 y los encuestados no concuerdan en que la convivencia cause emigración.

10. Existen incentivos para diferenciar la gestión				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	20	7,14%	100
DA	4	55	19,64%	220
NN	3	18	6,43%	54
ED	2	146	52,15%	292
TED	1	41	14,64%	41
Total		280	100%	707
			Media	2,53

Figura 23. Enunciado no. 10 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

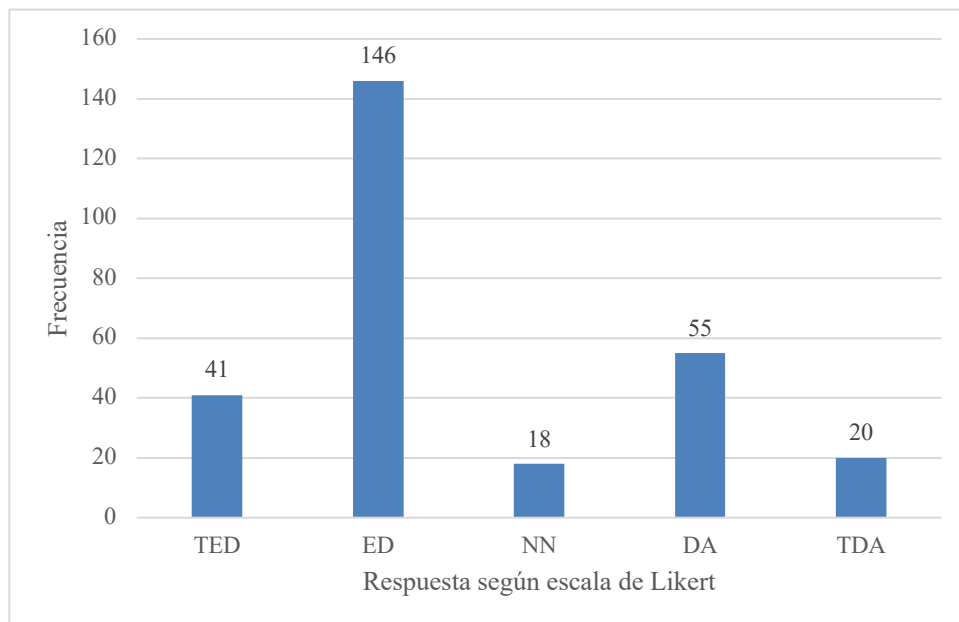


Figura 24. Respuestas al enunciado no. 10 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las respuestas muestran un bajo nivel de dispersión al concentrarse en el 66,79% del total entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” estableciéndose en un 14,64% y un 52,15%, respectivamente. El valor de la media es 2,53 y los encuestados no consideran que existan incentivos para diferenciar la gestión.



11. Los empleados que emigran se van a trabajar a la competencia con conocimientos de la empresa				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	105	37,50%	525
DA	4	99	35,36%	396
NN	3	47	16,79%	141
ED	2	26	9,28%	52
TED	1	3	1,07%	3
Total		280	100%	1.117
			Media	3,99

Figura 25. Enunciado no. 11 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

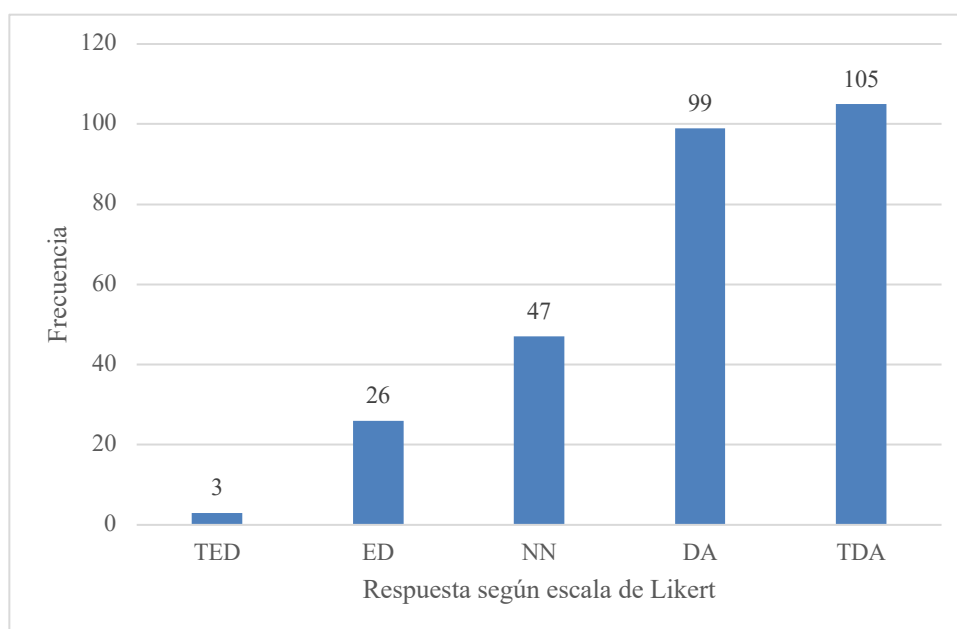


Figura 26. Respuestas al enunciado no. 11 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las alternativas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” contemplan el 72,86% del total de las respuestas siendo 37,50% y 35,36%, respectivamente. Los datos están concentrados y exhiben un nivel de dispersión bajo, con un valor medio de 3,99. Los encuestados consideran que los empleados que emigran de la empresa se van a trabajar a la competencia con conocimientos de la empresa.





12. La ausencia de puestos de trabajos definidos son fuente de insatisfacción

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	84	30,00%	420
DA	4	138	49,29%	552
NN	3	20	7,14%	60
ED	2	29	10,36%	58
TED	1	9	3,21%	9
Total		280	100%	1.099
			Media	3,93

Figura 27. Enunciado no. 12 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

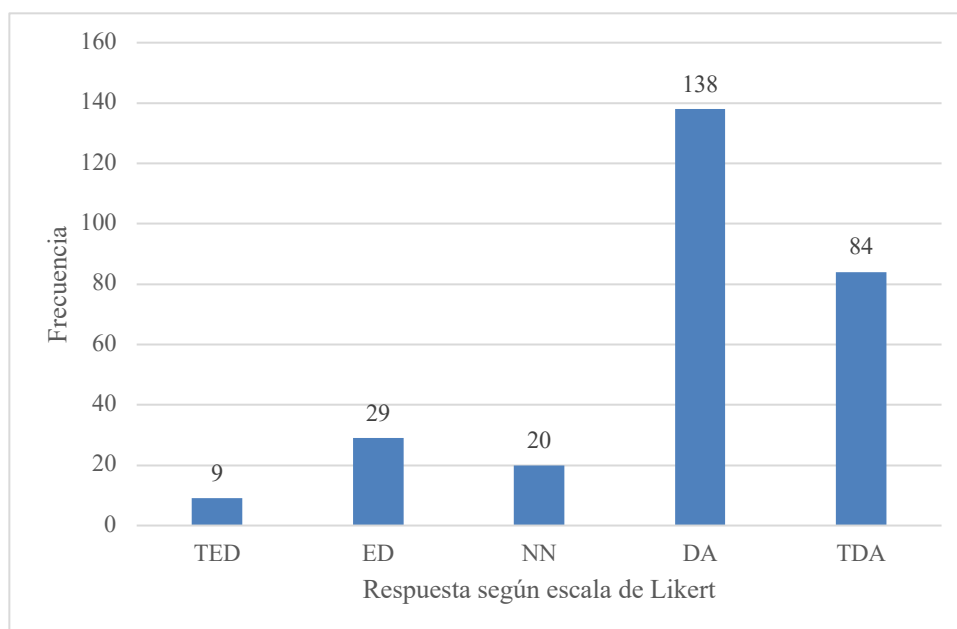


Figura 28. Respuestas al enunciado no. 12 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Prevalencen las respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con una participación del 79,29% del total correspondiéndoles 30,00% y 49,29%, respectivamente. Los datos se encuentran concentrados con un bajo nivel de dispersión y la media es de 3,93. Los encuestados interpretan que la falta de definición de los puestos de trabajo genera insatisfacción.



13. Cuando un empleado se desvincula, fácilmente se distribuyen las tareas

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	20	7,14%	100
DA	4	61	21,79%	244
NN	3	68	24,29%	204
ED	2	102	36,42%	204
TED	1	29	10,36%	29
Total		280	100%	781
			Media	2,79

Figura 29. Enunciado no. 13 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

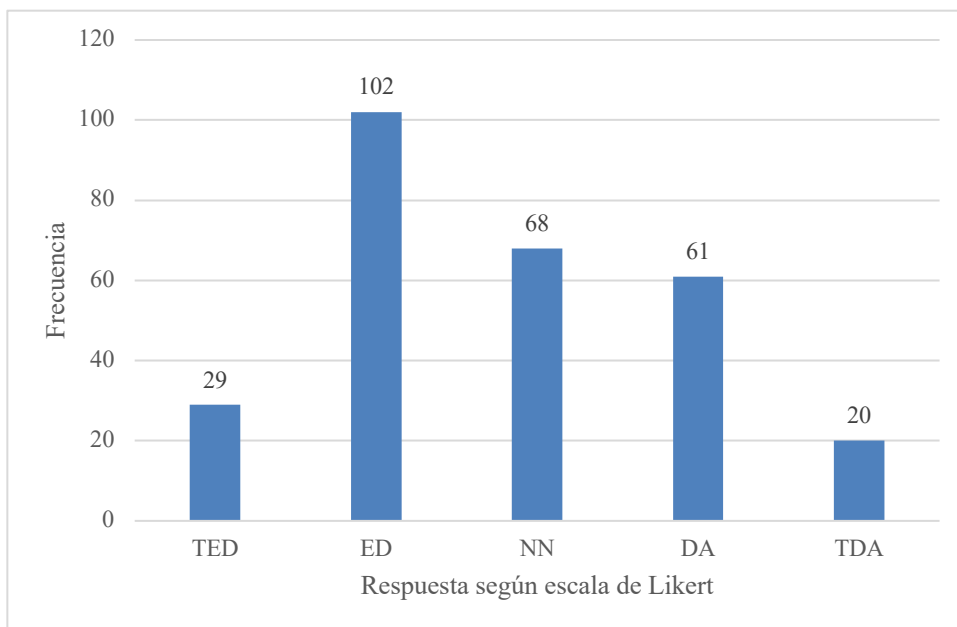


Figura 30. Respuestas al enunciado no. 13 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Este enunciado presenta un alto nivel de dispersión al distribuirse las respuestas en un 46,78% para las del tipo “en desacuerdo”, un 28,93% para las “de acuerdo” y un 24,29% para “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La media es 2,79 y los encuestados tienen posiciones diversas respecto al tema consultado.



14. La desvinculación de un empleado produce una pérdida de conocimientos

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	113	40,36%	565
DA	4	92	32,86%	368
NN	3	20	7,14%	60
ED	2	18	6,43%	36
TED	1	37	13,21%	37
Total		280	100%	1.066
			Media	3,81

Figura 31. Enunciado no. 14 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

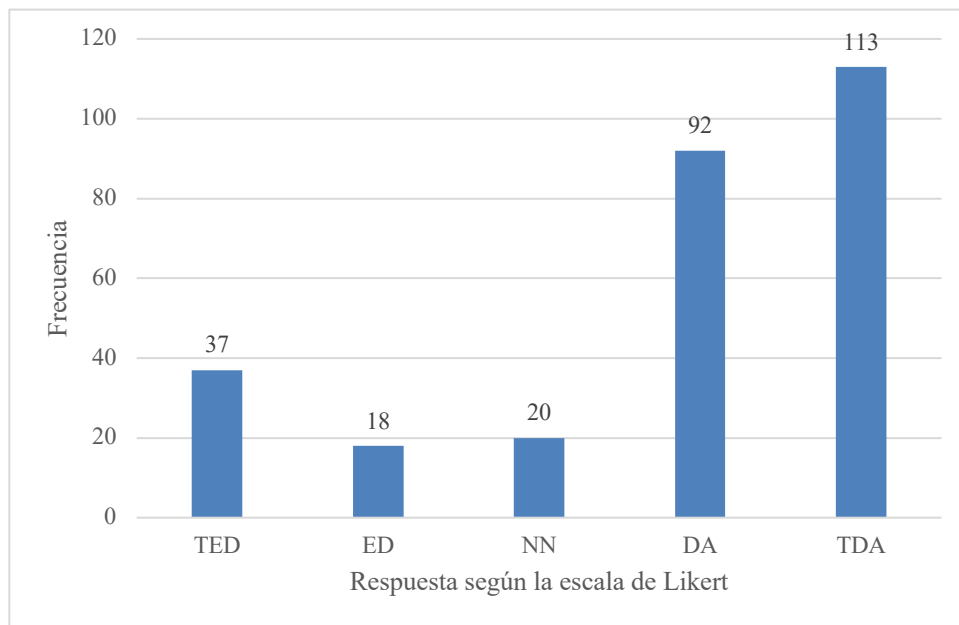


Figura 32. Respuestas al enunciado no. 14 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Predominan en un 73,22% del total de las respuestas las alternativas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” siendo del orden del 40,36% y 32,86%, respectivamente, lo que muestra un bajo nivel de dispersión y que los datos se encuentran concentrados. Los encuestados consideran que la desvinculación de un empleado produce pérdida de conocimientos. La media es 3,81.



15. Todas las tareas y procedimientos se encuentran en un manual

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	12	4,29%	60
DA	4	4	1,43%	16
NN	3	11	3,93%	33
ED	2	75	26,78%	150
TED	1	178	63,57%	178
Total		280	100%	437
			Media	1,56

Figura 33. Enunciado no. 15 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

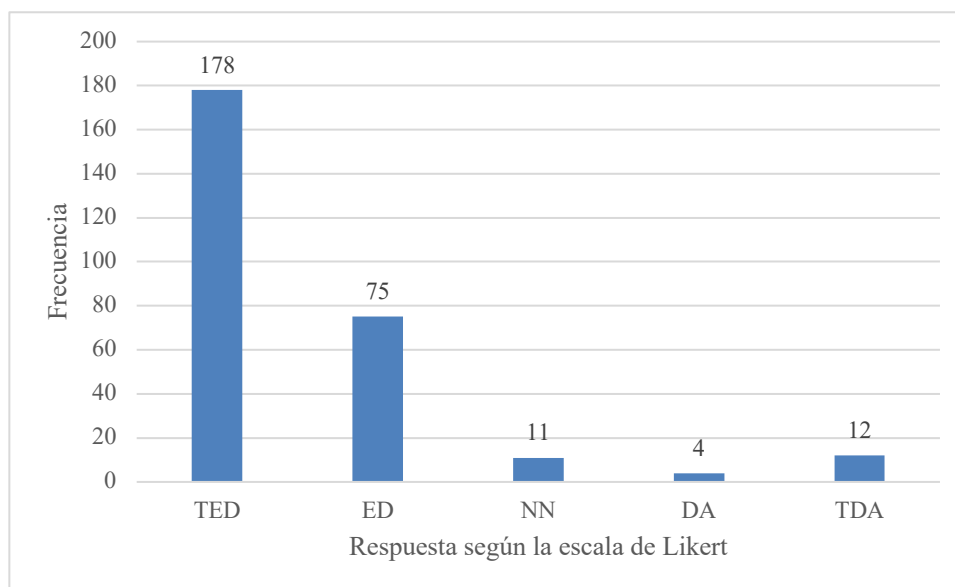


Figura 34. Respuestas al enunciado no. 15 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Existe una marcada incidencia de las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” al concentrar el 90,35% del total de las respuestas distribuyéndose en un 63,57% y en un 26,78%, respectivamente, con un bajo nivel de dispersión y resultados concentrados. La media es de 1,56 y los encuestados no consideran que todas las tareas y procedimientos se encuentren en un manual.



16. Cuando un empleado se desvincula, al principio, se genera una situación de caos

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	119	42,50%	595
DA	4	116	41,43%	464
NN	3	13	4,64%	39
ED	2	22	7,86%	44
TED	1	10	3,57%	10
Total		280	100%	1.152
			Media	4,11

Figura 35. Enunciado no. 16 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

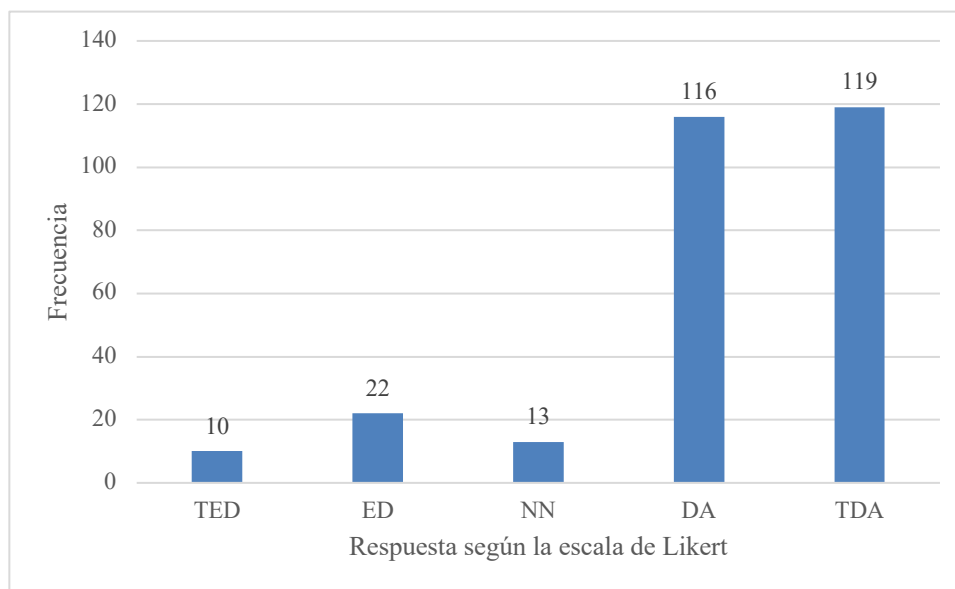


Figura 36. Respuestas al enunciado no. 16 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

El 83,93% del total de las respuestas corresponden a las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” que cuentan con un 42,50% y un 41,43%, respectivamente, lo que marca un bajo nivel de dispersión y que los datos se encuentran concentrados. La media es 4,11 y los encuestados interpretan que ante la desvinculación de un empleado se da una situación de caos, al principio.

17. Existe un cuadro de reemplazos ya establecido

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	8	2,86%	40
DA	4	20	7,14%	80
NN	3	23	8,21%	69
ED	2	97	34,64%	194
TED	1	132	47,15%	132
Total		280	100%	515
			Media	1,84

Figura 37. Enunciado no. 17 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

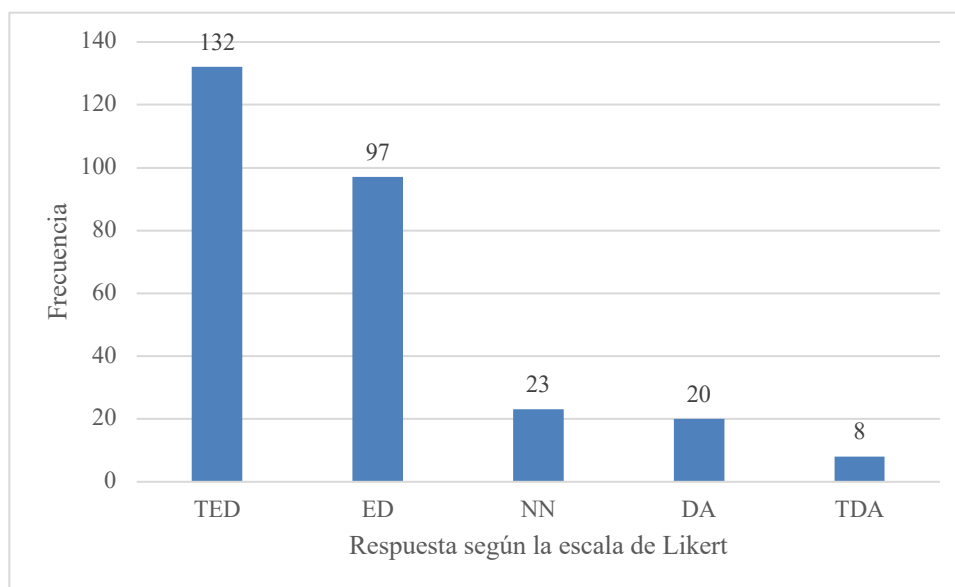


Figura 38. Respuestas al enunciado no. 17 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Hay una marcada preeminencia de las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” que agrupan al 81,79% del total de las respuestas, siendo del orden del 47,15% y del 34,64%, respectivamente. Las respuestas están concentradas con un nivel de dispersión bajo y una media de 1,84. Los encuestados no concuerdan con que haya un cuadro de reemplazos ya establecido.



18. Cuando un empleado se retira de la empresa se debe contratar a otro empleado				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	101	36,07%	505
DA	4	123	43,93%	492
NN	3	41	14,64%	123
ED	2	5	1,79%	10
TED	1	10	3,57%	10
Total		280	100%	1.140
			Media	4,07

Figura 39. Enunciado no. 18 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

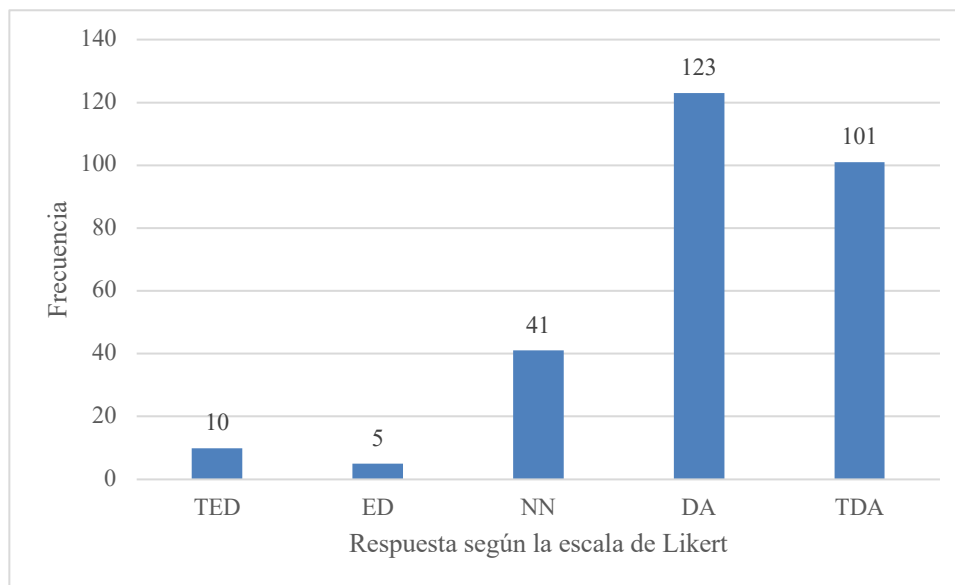


Figura 40. Respuestas al enunciado no. 18 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” aglutinan al 80% del total, siendo 36,07% y 43,93%, respectivamente. El nivel de dispersión es bajo, las respuestas están concentradas y la media es de 4,07. Para los encuestados, cuando un empleado se retira de la empresa debe contratarse a otro.

19. Cuando un empleado se retira de la empresa se deben distribuir las tareas en otros empleados				
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	27	9,64%	135
DA	4	70	25,00%	280
NN	3	9	3,21%	27
ED	2	134	47,86%	268
TED	1	40	14,29%	40
Total		280	100%	750
			Media	2,68

Figura 41. Enunciado no. 19 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

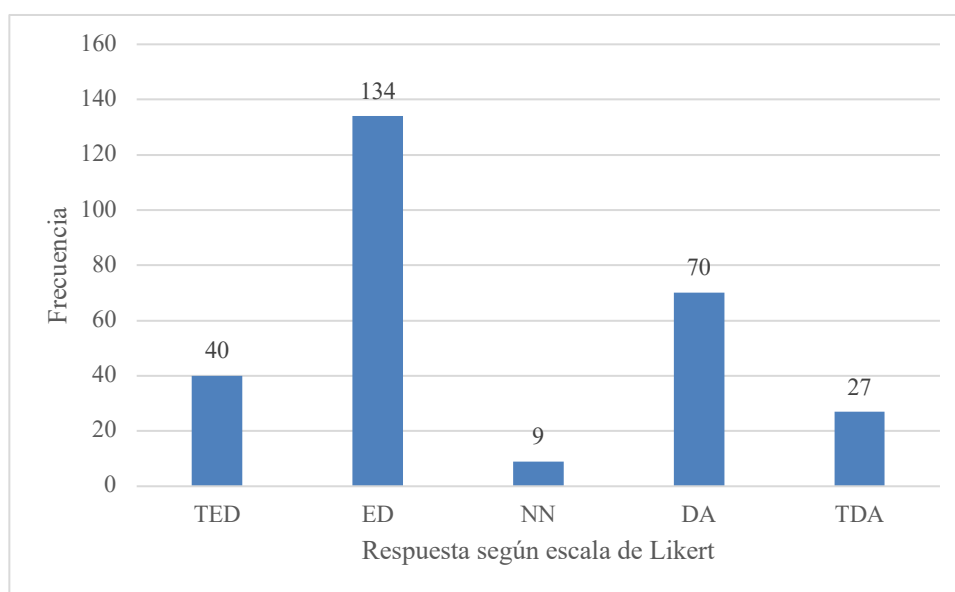


Figura 42. Respuestas al enunciado no. 19 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

El 62,15% de las respuestas totales agrupan a las alternativas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” -14,29% y 47,86%, respectivamente-, hay un 3,21% de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” mientras que el 34,64% aglutina a las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” -9,64% y 25%, respectivamente-. Los datos no están concentrados, el nivel de dispersión es medio y la media es 2,68. Los encuestados discrepan con que ante la salida de un empleado de la empresa se deban distribuir las tareas en otros empleados.





20. Los beneficios que otorga la empresa son cautivantes

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Valor total
TDA	5	10	3,57%	50
DA	4	34	12,14%	136
NN	3	27	9,64%	81
ED	2	146	52,15%	292
TED	1	63	22,50%	63
Total		280	100%	622
			Media	2,22

Figura 43. Enunciado no. 20 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

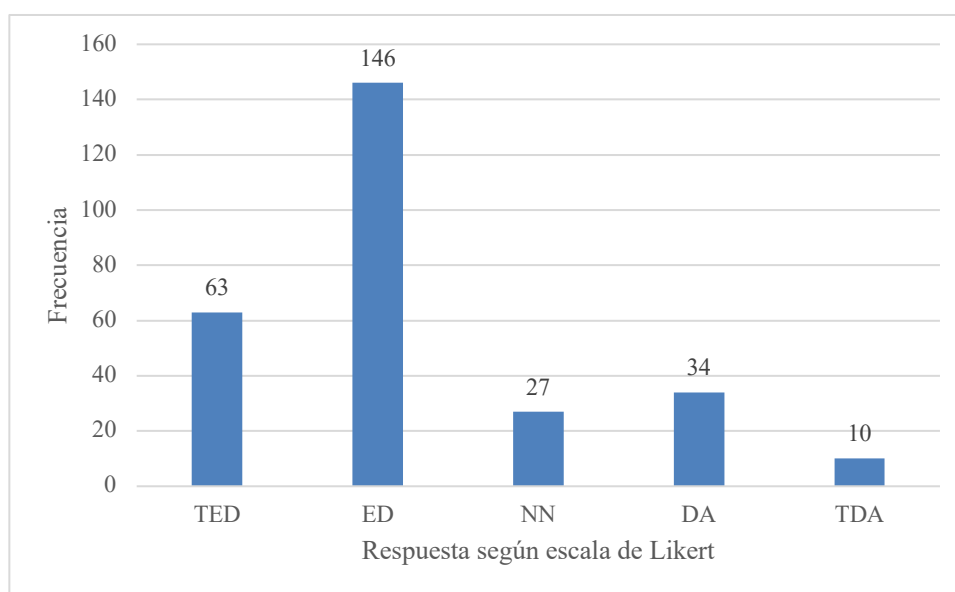


Figura 44. Respuestas al enunciado no. 20 de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Las respuestas están concentradas con un nivel de dispersión baja, con un 74,65% del total de ellas en las opciones “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” siendo 22,50% y 52,15%, respectivamente. La media es 2,22 y los encuestados no consideran que los beneficios otorgados por las empresas sean cautivantes.



Enunciado no.	TDA			DA			NN			ED			TED		
	Cant.	Porc.	Val.	Cant.	Porc.	Val.	Cant.	Porc.	Val.	Cant.	Porc.	Val.	Cant.	Porc.	Val.
1.	158	56,43%	790	76	27,14%	304	19	6,79%	57	16	5,71%	32	11	3,93%	11
2.	109	38,93%	545	88	31,43%	352	25	8,93%	75	23	8,21%	46	35	12,50%	35
3.	102	36,43%	510	104	37,14%	416	24	8,57%	72	27	9,65%	54	23	8,21%	23
4.	23	8,21%	115	130	46,43%	520	78	27,86%	234	38	13,57%	76	11	3,93%	11
5.	6	2,14%	30	34	12,14%	136	57	20,36%	171	133	47,50%	266	50	17,86%	50
6.	5	1,79%	25	10	3,57%	40	82	29,29%	246	68	24,28%	136	115	41,07%	115
7.	6	2,14%	30	18	6,43%	72	4	1,43%	12	164	58,57%	328	88	31,43%	88
8.	3	1,07%	15	43	15,36%	172	30	10,71%	90	134	47,86%	268	70	25,00%	70
9.	12	4,29%	60	46	16,43%	184	57	20,36%	171	87	31,07%	174	78	27,85%	78
10.	20	7,14%	100	55	19,64%	220	18	6,43%	54	146	52,15%	292	41	14,64%	41
11.	105	37,50%	525	99	35,36%	396	47	16,79%	141	26	9,28%	52	3	1,07%	3
12.	84	30,00%	420	138	49,29%	552	20	7,14%	60	29	10,36%	58	9	3,21%	9
13.	20	7,14%	100	61	21,79%	244	68	24,29%	204	102	36,42%	204	29	10,36%	29
14.	113	40,36%	565	92	32,86%	368	20	7,14%	60	18	6,43%	36	37	13,21%	37
15.	12	4,29%	60	4	1,43%	16	11	3,93%	33	75	26,78%	150	178	63,57%	178
16.	119	42,50%	595	116	41,43%	464	13	4,64%	39	22	7,86%	44	10	3,57%	10
17.	8	2,86%	40	20	7,14%	80	23	8,21%	69	97	34,64%	194	132	47,15%	132
18.	101	36,07%	505	123	43,93%	492	41	14,64%	123	5	1,79%	10	10	3,57%	10
19.	27	9,64%	135	70	25,00%	280	9	3,21%	27	134	47,86%	268	40	14,29%	40
20.	10	3,57%	50	34	12,14%	136	27	9,64%	81	146	52,15%	292	63	22,50%	63

Figura 45. Resumen de la encuesta. Primera columna: enunciado número. TDA: totalmente de acuerdo. Segunda columna: cantidad de respuestas TDA. Tercera columna: porcentaje de respuestas TDA al enunciado respecto a la cantidad de respuestas totales. Cuarta columna: valoración numérica TDA del enunciado. DA: de acuerdo. Quinta columna: cantidad de respuestas DA. Sexta columna: porcentaje de respuestas DA al enunciado respecto a la cantidad de respuestas totales. Séptima columna: valoración numérica DA del enunciado. NN: ni de acuerdo ni en desacuerdo. Octava columna: cantidad de respuestas NN. Novena columna: porcentaje de respuestas NN al enunciado respecto a la cantidad de respuestas totales. Décima columna: valoración numérica NN del enunciado. ED: en desacuerdo. Decimoprimera columna: cantidad de respuestas ED. Decimosegunda columna: porcentaje de respuestas ED al enunciado respecto a la cantidad de respuestas totales. Decimotercera columna: valoración numérica ED del enunciado. TED: totalmente en desacuerdo. Decimocuarta columna: cantidad de respuestas TED. Decimoquinta columna: porcentaje de respuestas TED al enunciado respecto a la cantidad de respuestas totales. Decimosexta columna: valoración numérica TED del enunciado. Fuente: elaboración propia.



## 5.2. Cumplimiento de los objetivos e hipótesis

El presente trabajo plantea como objetivo general del estudio “Proponer un plan de acción como plataforma para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización y favorecer la retención del talento humano” materializado en forma de aporte, el que se describe en el punto 5.3.1. de esta tesis.

Para alcanzar dicho objetivo general se precisaron tres objetivos específicos que condujeron el desarrollo del trabajo y funcionaron como una guía para arribar a él.

En tal sentido, el primer objetivo específico “Reconocer elementos causantes de la rotación del personal” se cumplió según lo desarrollado en el marco teórico en el punto 3.7. (Rotación), tanto en la parte de las causas como en la de los efectos, ya que se referencian cuestiones causales trascendentales como la motivación profesional -basada en la insatisfacción con el proyecto laboral, el desgaste por el decorrer del tiempo, el desinterés- y la motivación personal -basada en temas externos a la organización-, además de los items relacionados con los efectos en cuanto a las cuestiones económicas por los costos inherentes a la rotación junto con los obstáculos que se presentan al impedir operaciones eficientes al interior de la organización. El punto 3.6.1. (Pyme) del marco teórico también refiere los factores que dan motivación al colaborador para desarrollar sus tareas tales como el trabajo interesante, el buen trato, el dinero y el poder, al tiempo que el punto 3.7.3. (Estilo de liderazgo) aporta detalles respecto al modo de liderazgo presente en el estudio aduanero en la actualidad destacándose por ser de estilo paternalista -abierto a la participación, tolerante y que evita conflictos-.

El análisis del resultado de las encuestas citado en el punto 5.1. (Hallazgos) del trabajo evidencia el cumplimiento del primer objetivo específico al brindar claridad respecto a los motivos de la rotación ya sea por la ausencia de un plan de carrera -enunciado no. 1-, por una remuneración insatisfactoria -enunciado no. 2-, por la falta de motivación al no poder participar -enunciado no. 3-, por existir un proceso de selección rudimentario que causa rotación en la empresa -enunciado no. 4-, por no haber un plan de capacitación -enunciado no. 8-, por la convivencia laboral como causante de la emigración -enunciado no. 9-, por la ausencia de definición clara de puestos de trabajo -enunciado no. 12- y por los beneficios que otorga la



empresa -enunciado no. 20-. Estos enunciados fueron validados por parte de los encuestados en sus respuestas y sus tabulados y gráficos explicativos se consignan en el punto 5.1. (Hallazgos).

En cuanto al segundo objetivo específico, “Relevar estrategias de Administración que permitirían construir una relación de sinergia entre la organización y sus colaboradores para lograr la retención de talentos”, está originado en la pregunta no. 2 “¿Con qué herramientas se cuenta para retener talento en la organización?”. El marco teórico en cierta medida responde a dicha pregunta en su punto 3.3. (Gestión del conocimiento) al afirmar que la gestión del conocimiento es un instrumento para que las personas puedan acceder a él dentro de una empresa para utilizarlo constantemente lo que evita el desgaste innecesario de ejecutar tareas de manera repetitiva y por varios colaboradores al mismo tiempo, mientras que en el punto 3.6.1. (Pyme) también se mencionan los elementos que favorecen la retención de talentos relativos a la motivación de los colaboradores, el punto 3.6.3. (Entornos colaborativos y agilidad organizacional) describe herramientas y modalidades útiles para favorecer el trabajo en equipo -groupware y Scrum- que involucren aún más al personal y el punto 3.9. (Productividad y capacitación) está vinculado a la capacitación del personal para que esté formado, actualizado y potencie la productividad.

Las encuestas denotan algunos puntos salientes para la comprobación de este objetivo específico pues los consultados validan con sus respuestas que no se contrata personal talentoso -enunciado no. 5-, que se carece de un buen sistema de reclutamiento de talentos -enunciado no. 6-, que falta la implementación de un sistema de retención de talentos -enunciado no. 7-, que no se cuenta con un sistema que diferencie la gestión -enunciado no. 10-, y que los empleados que emigran de la organización se van a trabajar a la competencia con conocimientos de la empresa -enunciado no. 11-. Todos estos factores muestran a las claras la necesidad de implementar distintas técnicas de Administración que permitan resolver la cuestión abordada en este tipo de organizaciones, desarrollo planteado en el punto 5.3.1. de aportes del presente trabajo.

Por su parte, el tercer objetivo específico “Identificar los circuitos operativos que permiten mantener el conocimiento en la organización” se cumplimentó con la investigación de campo al demostrarse que no existen modalidades organizativas dentro de este tipo de empresas que



conserven el conocimiento dentro de la organización. Esto se ve reflejado en el resultado de la encuesta al relevar los enunciados nos. 13 -Cuando un empleado se desvincula, fácilmente se distribuyen las tareas, situación que no se presenta-, 14 -La desvinculación de un empleado produce una pérdida de conocimientos, hecho que sí ocurre-, 15 -Todas las tareas y procedimientos se encuentran en un manual, elemento que no está presente-, 16 -Cuando un empleado se desvincula, al principio, se genera una situación de caos, circunstancia que sí ocurre-, 17 -Existe un cuadro de reemplazos ya establecido, elemento que no se presenta-, 18 - Cuando un empleado se retira de la empresa se debe contratar a otro empleado, situación que sí se da-, y 19 -Cuando un empleado se retira de la empresa se deben distribuir las tareas en otros empleados, circunstancia que no ocurre-.

A su vez, el marco teórico da sustento a este objetivo específico en el punto 3.6.2. (Servicios aduaneros) al establecer precisiones respecto a este tipo de organizaciones y a sus modalidades de funcionamiento y estructura que dan cuenta de un formato operacional de carácter informal, sin departamentalización, con un pequeño tamaño para desarrollar sus actividades.

Gracias al análisis hecho sobre los diferentes objetivos específicos se demuestra la hipótesis planteada respecto a que las pymes del sector analizado sufren la pérdida del conocimiento a causa de la rotación de sus colaboradores dada la falta de implementación y ejecución de claras políticas de gestión del conocimiento. Para subsanar esta situación se proponen alternativas en el punto 5.3.1. de aportes.

### **5.3. Conclusiones y reflexiones finales**

A partir del trabajo desarrollado, se puede establecer que el tipo de organizaciones analizadas cuentan con una estructura pequeña en la que no predominan técnicas de Administración. Más aún, desarrollan sus tareas basándose en circuitos elementales y rudimentarios aunque efectivos para la consecución de sus operaciones cotidianas.

Se da una superposición constante de tareas, responsabilidades, alcances y ejecución de trabajos lo que las torna, en algunos casos, ineficientes al no poder aprovechar al máximo sus recursos humanos por someterlos a constantes repeticiones en los quehaceres diarios.



Al ser estructuras acotadas prevalece un espíritu de cuerpo de grupo muy fuerte, se trata de un trabajo con altas exigencias en cuanto a los plazos de ejecución del servicio de despachante de aduana, dado que en todas las instancias se requiere una velocidad y eficiencia a fin de desaduanar mercaderías para su importación o para su exportación que no se advierten en otras áreas profesionales. Se experimenta una sensación de urgencia constante lo que favorece el fortalecimiento de los vínculos entre los distintos integrantes del grupo de trabajo.

En todo momento, los clientes -importadores, exportadores y operadores del comercio exterior, en general- ejercen un nivel de exigencia mayúsculo respecto a los plazos, al ahorro de recursos financieros por pagos de servicios portuarios, marítimos, administrativos, de gestión de depósitos fiscales, tributos y demás cuestiones, y se trabaja bajo una presión realmente alta.

Por eso, es fundamental contar con recursos humanos aptos para desarrollar las tareas que deben estar alineados con el objetivo común del grupo de trabajo. Tal es así, que se dan sinergias interesantes en el día a día debido a que todos los integrantes del estudio terminan conociendo diversas características puntuales de las tareas de sus colegas ya que están íntimamente concatenadas unas con las otras -ejemplo: es importante que la persona que desenvuelve las tareas de gestiones portuarias y aduaneras en el campo conozca la mecánica de la parte comercial, lo que implica cómo conseguir clientes y cómo mantenerlos, porque ante una falla minúscula de su trabajo, puede desencadenar una situación de descontento del cliente del estudio aduanero al punto de llegar a retirarse insatisfecho con el servicio recibido y buscar otra opción en el mercado-.

Y, en consecuencia, es trascendental conservar a dichos recursos humanos y evitar que roten para mantener la gestión del conocimiento de la empresa y coadyuvar a alcanzar sus objetivos. Una vez contratado el talento, habiéndole dado todos los elementos para que se transformen en recursos aptos es menester realizar el máximo esfuerzo por mantenerlos dentro de la organización ya que, por las particularidades del negocio en cuestión y por ser pocas personas las que desarrollan las tareas dentro de la organización y con un nivel de especificidad alto, es que se debe evitar su rotación. Además, se minimiza la probabilidad de ocurrencia de la pérdida del conocimiento correspondiente a cada puesto, función, tarea y, sobre todo, los saberes que tienen que ver con las relaciones establecidas entre el estudio aduanero y sus vínculos en



diversas áreas de actuación, tales como la aduana, el puerto, las agencias marítimas, los transportistas, los clientes, entre otros factores gravitantes del negocio.

Para que este tipo de organizaciones crezca y reduzca la rotación es necesario que el despachante de aduana ejerza un tipo de liderazgo democrático, es decir, de estilo participativo y en el que el centro de atención esté puesto en el grupo y no en el líder. Así se logrará estimular la acción de cada uno de los integrantes, favoreciendo el entramado y la profundización de los vínculos, generando acuerdos por consenso, mejorando la comunicación, aumentando el compromiso de cada uno al intervenir y participar, consiguiendo una mejor relación grupal con aumento de la autoestima, alcanzando una mayor productividad y consolidando el sentido de pertenencia (Ayala, 2011). En definitiva, un liderazgo en un entorno colaborativo y ágil con foco en el mercado y en el cliente.

Siguiendo esta línea, deben incorporar tecnología, herramientas informáticas y sistemas para trabajo en entornos colaborativos tales los descritos en el punto 3.6.3. que no implican una inversión dineraria considerable aunque sí generan un cambio cultural notable en pos de alcanzar una gestión del conocimiento acorde a las últimas tendencias vigentes en la actualidad. Es instaurar modelos de organizaciones ágiles para que se comporten más horizontales, tal como sostiene el concepto que establece que:

(...) se plantea que la agilidad -un nuevo concepto de gerenciamiento- se ha convertido en una ventaja competitiva esencial a los fines de transformar y entregar valor a los consumidores, implicando velocidad de ejecución; progresos en la respuesta y adaptabilidad a las necesidades de los clientes; mejoras en la productividad; mayor compromiso y empoderamiento a los empleados; y -además- más altos retornos a los accionistas. (Viltard, 2019, p. 81).

### **5.3.1. Aportes**

Con el objetivo de proponer alternativas que puedan resolver la problemática estudiada, se exponen opciones a modo de plataforma para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización y para favorecer la retención del talento humano. Las mismas están dadas en este espacio temporal teniendo en cuenta que la aparición de nuevas tecnologías o herramientas pueden alterar esta propuesta. Ellas son:



- Descripción de puestos.
- Circuitos administrativos.
- Manuales de procedimientos.
- Planes de carrera.
- Planes de capacitación.

### 5.3.1.1. Descripción de puestos de trabajo

Se debe definir con claridad el alcance, la responsabilidad y los objetivos de cada puesto de trabajo a fin de organizar las tareas dentro del estudio aduanero y evitar la multiplicidad de la ejecución de una misma labor en diferentes colaboradores al mismo tiempo.

Esta herramienta proporcionará previsibilidad a cada integrante, le otorgará certezas y delimitará su campo de acción.

Separada la función del despachante de aduana como responsable de la firma de la documentación emitida por el estudio en su carácter de figura legal competente, tenemos al resto de los colaboradores para los siguientes puestos:

. Administración y recursos humanos, que está a cargo de todas las cuestiones inherentes a la contratación y desvinculación del personal, liquidación de sueldos y demás asuntos relacionados, atención a proveedores y a toda cuestión administrativa relacionada con el funcionamiento del estudio aduanero.

. Clasificación arancelaria y declaración, que es responsable por la preparación de la documentación aduanera legal necesaria para la importación y/o exportación de mercaderías ya sea ante la autoridad aduanera cuanto para el resto de las dependencias oficiales intervinientes en el comercio exterior.

. Aduana y puerto, que es la función correspondiente al embarque y desembarque de las mercaderías como de todos los trámites vinculados.





### **5.3.1.2. Circuitos administrativos y operativos para la gestión del conocimiento**

El establecimiento de circuitos administrativos claros permite que el personal sepa el origen, el desarrollo y el fin de una tarea determinada. De esta manera, se tendrá una gestión ordenada y eficiente para evitar la superposición de trabajos y para maximizar la productividad de los recursos ya que las labores en un estudio aduanero se desenvuelven habitualmente a una alta velocidad dada por la operatoria del comercio exterior como consecuencia de los costos operativos involucrados -por ejemplo, las estadías de los medios de transporte y de las mercaderías en áreas portuarias, aeroportuarias o terminales terrestres de camiones-.

De esta manera, se puede conocer en todo momento en qué instancia se encuentra una determinada tarea o en qué paso de su desarrollo se halla para darle un seguimiento correcto no sólo para dar respuesta interna a los integrantes del estudio aduanero sino también para poder informar adecuadamente al cliente que puede consultar por el estado de una tramitación concreta.

### **5.3.1.3. Manuales de procedimientos**

Se tiene que incorporar un manual de procedimientos que describa las acciones internas en sus quehaceres para lograr que la empresa esté ordenada y organizada.

Una vez definido su contenido y objetivos, debe recopilarse la información detallada de cada una de las áreas de la organización, darle una estructura determinada, difundirlo y comunicarlo para que los usuarios sepan de su existencia, ponerlo en práctica y darle un seguimiento a su ejecución.

### **5.3.1.4. Planes de carrera**

Esta herramienta permite la consecución de objetivos tanto por parte de la organización como por el personal ya que establece las acciones a ejecutar para satisfacer las necesidades de la empresa y para que el colaborador de la misma pueda saber con qué expectativas de crecimiento cuenta en ella.



El tipo de organización analizado en el presente trabajo es de pequeño porte y cada función de su estructura habitualmente cuenta con una única persona como responsable. De manera que establecer un plan de carrera deberá ser lo suficientemente dinámico para ir ajustándose constantemente en el cual el personal sabrá de antemano que el lugar jerárquico por excelencia en la organización estará reservado para el titular del estudio aduanero -el despachante de aduana- aunque, a pesar de ello, y la posible frustración que esta situación conlleva será paliada al saberse cuidado, protegido o contenido pues la organización le muestra que se está ocupando de su personal a través de un plan de carrera.

Esta instancia, debidamente apreciada por los integrantes de la organización coadyuva para una mejora en el vínculo entre la empresa y el personal favoreciendo la retención de los colaboradores.

#### **5.3.1.5. Planes de capacitación**

Se propone contar con personal altamente calificado y actualizado con los últimos avances de la disciplina del negocio del estudio aduanero y con otras cuestiones que hagan al desarrollo de las actividades diarias -administración, finanzas, recursos humanos, entre otros asuntos-, de manera que la recomendación de capacitar a los colaboradores es de vital importancia. Además, contribuye a la mejora del clima organizacional, al sentido de pertenencia del personal al sentirse cuidado y valorado como recurso humano, permitiendo fidelizarse con la organización y minimizando la rotación.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA**

### **6.1. Referenciada**

- . Alcover de la Hera, C. (2002), *El contrato psicológico*. Málaga, Ediciones Aljibe.
- . Aldao-Zapiola, C. (2013), *Convenios colectivos de trabajo y productividad: Argentina 1975-2006*. Montevideo, Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTERFOR).



- . Arceo Moheno, G. (2009), *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña*. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Cataluña.
- . Ayala, J. (2011), Liderazgo. En J. Ayala, L. Pérez Van Morlegan y otros. *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (pp. 301-319). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- . Ayala, J. (2019), *La motivación laboral de la generación Z*. Tesis de doctorado. Universidad de Buenos Aires.
- . Botero Escobar, N. (2007), Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano “estado del arte”. *Anagramas*, 6(11), 59-72.
- . Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*. México D.F., Mc Graw-Hill.
- . Cohen, N., y Gómez Rojas, G. (2019), *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires, Teseo.
- . Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Pearson Education.
- . Devlin K. (1999). *Infosense: turning information into knowledge*. New York, W.H. Freeman and Co.
- . Digital Guide Ionos. (20 de mayo de 2020). Herramientas colaborativas para mejorar la productividad [Artículo]. Recuperado de <https://www.ionos.es/digitalguide/correo-electronico/cuestiones-tecnicas/comparativa-de-herramientas-de-gestion-de-proyectos/>.
- . Farfán Buitrago, D., y Garzón Castrillón, M. (2006). *La gestión del conocimiento: documento de investigación No. 29*. Bogotá, Ed. Universidad del Rosario.
- . Fassio, A., y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires, Eudeba.
- . Flores López, J., y Ochoa Jiménez, S. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: una revisión teórica (julio-diciembre, 2016). *Ciencia Administrativa*, 2, 179-189.
- . Google. (s.f.). G Suite es ahora aún mejor: presentamos Google Workspace. Todo lo que necesitas para realizar tareas, ahora en un solo lugar [Artículo]. Recuperado de <https://workspace.google.com/intl/es-419/>
- . Kotter, J. (2004). *El líder del cambio*. México D.F., Mc Graw-Hill.



- . Ley no. 22.415 Código Aduanero. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Buenos Aires, 23 de marzo de 1981, no. 24.633. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/texact.htm>.
- . Maristany, J. (2013), *Fundación y crecimiento de las Pymes*. Buenos Aires, Edicon.
- . Martínez de la Cruz, N. (2015), El trabajo en equipo como estrategia de aprendizaje en ambientes virtuales. En R. Galindo González, N. Martínez de la Cruz y otros. *El aprendizaje colaborativo en ambientes virtuales* (pp. 15-37). Guadalajara: Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente.
- . Millward, L. y Brewerton, P. (2000), *Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?* en C.L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15, 1-61. Chichester. John Wiley & Sons.
- . Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- . Nonaka, I. y Takeuchi, H. (enero-febrero, 1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 137-146.
- . Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México D.F., Oxford University Press.
- . Pagés, C. (2010). *La era de la productividad: cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo.
- . Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (24a. ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/>.
- . Riesco González, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*. Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- . Robbins, S., y Judge, T. (2009), *Comportamiento organizacional*. México D.F., Pearson Educación.
- . Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- . Slack (s.f.). Los equipos que usan Slack tienen un 31% más de productividad [Artículo]. Recuperado de <https://slack.com/intl/es-ar/engage-users>.
- . Valhondo, D. (2002), *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.



. Viltard, L. (2019). Agilidad: el próximo salto cuántico en el gerenciamiento de las Pyme de Argentina. *Palermo Business Review*, 19, 79-108.

## 6.2. No referenciada

- . Aldao-Zapiola, C. (2009), *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo, Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTERFOR).
- . Andersen, A. (1999), *El management en el Siglo XXI: herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires, Granica.
- . Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2001), *Administración de recursos humanos*. México D.F., Thomson.
- . Chiavenato, I. (2006), *Carreira: você é aquilo que faz*. San Pablo, Saraiva.
- . Chiavenato, I. (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F., Mc Graw-Hill.
- . Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F., Mc Graw-Hill.
- . Chiavenato, I. (2010), *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México D.F., Mc Graw-Hill.
- . Collado, J., y Saroka, R. (2010), *Informática de las organizaciones*. Buenos Aires, Fondo Editorial Consejo.
- . Deal, T., y Kennedy, A. (1985), *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- . Dychtwald, K., Erickson, T., y Morison, R. (2007), *Retención del talento*. Boston, LID Ed. Harvard Business School Press.
- . Etkin, J. (2005), *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y a lo impensado*. Buenos Aires, Ed. Granica.
- . Fitz-Enz, J. (1999), *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao, Ediciones Deusto.



. Fundación Observatorio Pyme, Informe especial: indicadores de actividad económica y producción. Estadísticas industriales oficiales y privadas y desempeño de las PyME (2015).

Buenos Aires. Recuperado de

[http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/05/FOP\\_IE\\_1504\\_Indicadores-de-Actividad-economica-y-produccion.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/05/FOP_IE_1504_Indicadores-de-Actividad-economica-y-produccion.pdf).

. Gore, E. (1996), *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Granica.

. Hall, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, Editorial Dossat.

. Hatum, A. (2009), *Alineando la organización. Estrategias y prácticas de recursos humanos para managers*. Buenos Aires, Editorial Temas.

. Hatum, A. (2011), *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires, Editorial Temas.

. Hatum, A. (2014), *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires, Editorial Temas.

. Hatum, A. (2016), *¿Cómo hacemos? Estrategia, management y talento en la nueva organización*. Buenos Aires, Editorial Temas.

. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010), *Metodología de la investigación*. México DF, Mc Graw Hill.

. Hisdorf, C. (2013), *Revolucione seus negocios*. San Pablo, Clio Editora.

. Lazzati, S. (2008), *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires, Granica.

. Mejías, C. (2009), *Cambio y vida laboral: guía para navegarlos*. Buenos Aires, Granica.

. Pérez Van Morlegan, L., Castello, O., Gabancho, L., y Scafidi, H. (2010), *Capital humano. Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Buenos Aires, Edicon.

. Rifkin, J. (1996), *El fin del trabajo*. Buenos Aires, Paidós.

. Schein, E. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janes Editores.

. Ulrich, D., Losey, M., y Lake, G. (1998), *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.



## 7. ANEXOS

### 7.1. Encuesta

No.		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La emigración del personal se debe a la ausencia de un plan de carrera.					
2	La emigración del personal se debe a una remuneración insatisfactoria.					
3	El personal se siente desmotivado porque no tiene oportunidad de participar.					
4	La rotación del personal se debe a un rudimentario proceso de selección.					
5	Se recluta personal talentoso.					
6	Existe un buen sistema de reclutamiento de talentos.					
7	Existe un buen sistema de retención de talentos.					
8	Existe un plan de capacitación.					
9	La convivencia laboral es causante de la emigración.					
10	Existen incentivos para diferenciar la gestión.					
11	Los empleados que emigran se van a trabajar a la competencia con conocimientos de la empresa.					



12	La ausencia de puestos de trabajos definidos son fuentes de insatisfacción.					
13	Cuando un empleado se desvincula, fácilmente se distribuyen las tareas.					
14	La desvinculación de un empleado produce una pérdida de conocimientos.					
15	Todas las tareas y procedimientos se encuentran en un manual.					
16	Cuando un empleado se desvincula, al principio, se genera una situación de caos.					
17	Existe un cuadro de reemplazos ya establecido.					
18	Cuando un empleado se retira de la empresa se debe contratar a otro empleado.					
19	Cuando un empleado se retira de la empresa se deben distribuir las tareas en otros empleados.					
20	Los beneficios que otorga la empresa son cautivantes.					

Nombre de la empresa	
Nombre de la persona encuestada	
Cargo	
Encuesta no.	
Hora de inicio	
Hora de finalización	





Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA	Código de la Maestría
Nombre y apellido del alumno JUAN PABLO PEÑA	Tipo y N° de documento de identidad D.N.I. 23.967.106
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2014	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida DICIEMBRE DE 2015
Título del Trabajo Final GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ANTE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS PYMES DE SERVICIOS ADUANEROS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.	
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.  Firma del Director de Trabajo Final .....  Aclaración.....  Lugar y fecha.....	
<b>Datos de contacto del Director</b>	
Correo electrónico	Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>	
Fecha	Firma del alumno