



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión del Talento Humano

Bases para la gestión del conocimiento en una Startup
Caso Bold Company

Presenta:

Daniela Rodríguez

Santiago Pérez

Sergio Delgado

Asesor tutor:

Saryth Valencia

Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia Fecha: 29 de mayo del 2025

Resumen Ejecutivo

Bold se encuentra en una etapa de crecimiento importante en el sector fintech con un enfoque en la adopción de dispositivos de pago y la satisfacción del cliente. En este orden de ideas, se considera fundamental priorizar el desarrollo de conocimientos clave especialmente en el área de ventas, que estén alineados con los valores de la empresa, como la maestría, el trabajo en equipo y la orientación al cliente, para consolidar una cultura de alto rendimiento. Proporcionar un aprendizaje flexible y continuo implica tener una herramienta útil y dinámica para gestionar el conocimiento, que permita identificar los conocimientos clave a través de mesas de conocimiento y posteriormente, diseño e implementación de mapas de conocimiento. La intervención proporcionó información clave sobre el conocimiento requerido en uno de los roles clave de la organización, así como las brechas existentes y saberes que deben ser transferidos para asegurar la operación. Como resultado, se plantearon las bases para gestionar el conocimiento en un startup, un ejercicio práctico aplicable en empresas similares, que fomenta la cultura de formación permanente, la planificación de entrenamientos, para potenciar la capacidad competitiva de la empresa en el mercado fintech mediante el desarrollo de un equipo altamente capacitado, adaptable y alineado con los valores y la visión a largo plazo de Bold.

Contenido

Tabla de Contenidos	3
1. Justificación de Intervención	4
2. Contexto de Organización y Sector	8
3. Sustentación Teórica	9
4. Presentación de Propuesta de Valor	15
4.1 Objetivo general:	15
4.2 Metodología	16
4.3 Fuentes de Información: En cada una de las fases se utilizaron las siguientes fuentes:	19
6. Diseño de propuesta de generación de Valor	20
6.1 Solución:	20
6.2 Efectos esperados:	22
6.3 Plan de acción:	23
6.4 Lecciones Aprendidas:	25
7. Acciones Futuras de Intervención	28
8. Ética de la Investigación	29
9. Referencias	30

1. Justificación de Intervención

La necesidad de apoyar el crecimiento acelerado de las compañías que operan en un entorno dinámico y garantizar su competitividad en el mercado Fintech, a causa de la rápida expansión que experimentan, desde el área de Gestión del Talento Humano, implica una participación continua desde la capacitación permanente y la alienación cultural que den respuesta a los objetivos estratégicos de una startup: ejecución controlada de presupuesto, disminuir la rotación y llegar a punto de equilibrio

Tomando como ejemplo a Bold se encuentra en un sector que requiere la rápida adopción de nuevas tecnologías, tendencias y prácticas. Gestionar el conocimiento enfocado en los recursos y sistemas proporcionará la identificación de los saberes en la organización y el estado en el que se encuentran, para enfrentar retos del mercado de manera ágil. Además, la visión de Bold de convertirse en una plataforma de servicios financieros y tecnológicos exige una fuerza laboral capacitada para enfrentar los retos futuros.

Por otro lado, en un ecosistema donde la competencia por el talento es alta, una gestión del conocimiento adecuada funcionará como insumo para retener y desarrollar a los empleados. Partiendo de la premisa de que las personas son insumo clave en este proceso, debido a sus aportes en la identificación de saberes clave; este rol protagónico desarrollará motivación como un mecanismo útil para la retención. Valorar el conocimiento brindado por los empleados al promover un entorno de aprendizaje continuo para proporcionar aprendizajes, fortalecerá la cultura organizacional, como también una fuerza laboral competente que proyectada a la satisfacción del cliente. A su vez, la valoración del conocimiento en Bold atacaría el riesgo de fuga de conocimiento en los expertos clave, promoviendo la transmisión continua.

Por otro lado, Bold enfrenta desafíos en el equipo comercial en términos de entrenamiento y desarrollo, en donde surge la necesidad de mantener actualizados los conocimientos de forma ágil a causa de la rápida evolución del sector. Esto incluye el desarrollo de saberes y habilidades clave sobre las destrezas comerciales, tendencias del mercado, regulaciones y herramientas tecnológicas que respondan de forma adaptativa al momento de la organización. Además, en algunos roles se presenta rotación del 20%, en donde se hace aún más necesario dinamizar y estandarizar el proceso de gestión del conocimiento; la información se encuentra dispersa, lo que ocasiona inconsistencias en el desempeño del equipo, oportunidades de mejora en la satisfacción de los programas de entrenamiento y una identidad de formación en Bold, la cual es relevante debido a que el proceso de entrenamiento permanente hace gran parte del ciclo de vida del colaborador.

Alternativa de Solución: Mapas de conocimiento como base de gestión de conocimiento en Bold.

El diagnóstico del estado del conocimiento e identificación del conocimiento crítico del área de ventas, específicamente en el cargo de Supervisor de Ventas, por medio de las mesas de conocimiento, representa una solución que aborda directamente estos problemas y aporta múltiples beneficios:

1. Estructura y Estandarización

Los mapas de conocimientos posibilitan la identificación del conocimiento en la organización en términos de ubicación y estado. Esto incluye:

- La gestión del cargo por proceso, en qué interviene, cómo lo hace, con quienes interactúa, en qué momento debe aplicarse y las herramientas que debe utilizar para lograr el objetivo.
- Currículo Definido con un programa de entrenamiento que aborde las herramientas específicas necesarias para desempeñar el cargo.
- Estandarización de contenidos de todos los ocupantes del cargo recibirán la misma formación, garantizando que tengan el mismo nivel de conocimiento, habilidades y herramientas necesarias para su día a día.
- Identidad apalancada de los valores de la empresa Promover una imagen atractiva con un plan determinado que responda a las necesidades generales e individuales del equipo comercial facilitando su desempeño en el rol.

2. Adaptabilidad y actualización continua al mercado:

Las necesidades de conocimiento pueden adaptarse a las necesidades cambiantes tanto de la empresa, como del sector Fintech, a través de:

- **Modularidad:** La posibilidad de crear módulos de formación que se actualicen fácilmente para reflejar nuevas tendencias, regulaciones, tecnologías y necesidades de los clientes.
- **Diversas Modalidades de Aprendizaje en el programa de entrenamiento:** Incorporar modalidades presenciales, en línea e híbridas, lo que facilita el acceso, flexibilidad para los colaboradores y opciones de aprendizaje de diferentes formas.

3. Medición del Impacto y Satisfacción

Con la implementación de las mesas de conocimiento,

- **Seguimiento de Progreso:** seguir el desempeño de los colaboradores a través de métricas que brinden información sobre los resultados obtenidos y por ende, la efectividad de los entrenamientos facilitará ajustes en el contenido.
- **Feedback Continuo:** recolectar opiniones de los colaboradores constantemente para mejorar continuamente los programas de formación y la percepción de satisfacción frente al proceso de entrenamiento.

4. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

- **Identidad y pertenencia:** Crear un sentido de equipo entre los colaboradores, alineando la formación con la identidad de marca de Bold, lo que puede aumentar el compromiso y la fidelización hacia la empresa.

Plantear una herramienta de gestión del conocimiento en Bold no solo aborda los problemas actuales de capacitación y satisfacción, sino que también establece una oportunidad para una solución amplia para el desarrollo profesional del equipo comercial a largo plazo, en términos de reducción de brechas de desempeño. Según Gallup (2021), algunos estudios demuestran que las organizaciones que destinan recursos en formación continua tienden a alcanzar un mejor desempeño en comparación con aquellas que no lo hacen. Además, el aprendizaje estructurado y adaptado a las necesidades de los cargos y las personas, puede mejorar la retención de talento y reducir costos asociados con la rotación.

2. Contexto de Organización y Sector

Bold es una fintech que ofrece una solución de pagos para microempresarios, permitiéndoles recibir pagos con tarjetas débito y crédito a través de un datáfono móvil (mPOS). Sin embargo, la visión de Bold va más allá de ser solo una empresa de pagos. A largo plazo, queremos convertirnos en una plataforma de servicios financieros y tecnológicos para pequeñas empresas en el país. Nuestra misión es liberar el potencial de los emprendedores. En Bold creen firmemente que pueden ayudar a los pequeños empresarios a desarrollar sus negocios, ofreciendo servicios financieros y tecnológicos hechos a su medida, que sean amigables, rápidos, seguros y accesibles.

En la cultura organizacional de Bold se promueven valores como Maestría; se busca hacer las cosas bien y en cómo mejorar, la calidad evita el retrabajo y desperdicio innecesario de recursos, lo que redundaría en una mayor velocidad. El Pensamiento Crítico posibilita preguntarse el porqué de las cosas para replantear procesos y prioridades cuando sea necesario; no se siguen ciegamente procesos establecidos que sean ineficientes. Asimismo, se cree que el Trabajo en Equipo es el éxito de las empresas, no existen bonos de desempeño individuales que generen competencia entre los empleados y que muchas veces generan incentivos que van en contravía de los intereses de la empresa a largo plazo. El Sentido de Urgencia es importante para avanzar y no quedarse estancado en discusiones, se considera que gran cantidad de las decisiones tomadas son reversibles, lo cual es importante en un sector competitivo, hacer que las cosas sucedan con rapidez, tomando riesgos incluso si no se tiene toda la información disponible a la mano. En Bold, el Somos Abiertos fomenta la transparencia, donde se expresan las ideas en los momentos adecuados, se fomenta la escucha y no se tienen “agendas ocultas”, son “duros con los problemas y suaves con las personas”. Por último, el cliente es el centro de todo lo que hacen, trabajan

constantemente para ofrecer un servicio de calidad, cumpliendo con las necesidades del cliente a través de una experiencia impecable para garantizar la fidelidad.

El equipo fundador decidió comenzar con una solución de pagos con tarjetas debido al desbalance existente en el mercado de pagos electrónicos en Colombia. Por un lado, la inclusión financiera ha crecido rápidamente, aumentando la demanda por pagos electrónicos. Por otro lado, la aceptación de estos medios por parte de las pequeñas empresas ha permanecido estancada en un 10% a 20%. Para ofrecer una gama más amplia de servicios financieros y hacerlo de manera más eficiente, Bold solicitó y obtuvo autorización para constituir una Compañía de Financiamiento el 30 de junio de 2021. Finalmente, Bold ha tenido una excelente bienvenida en el mercado y ha crecido rápidamente desde su lanzamiento en abril de 2020. Actualmente, cuentan con más de 330.000 clientes.

Esta startup es financiada con capital de riesgo (Venture Capital). Hasta el momento, ha recibido aproximadamente \$100 millones de dólares en inversión. Los fondos de capital de riesgo suelen hacer inversiones de alto riesgo y están dispuestos a financiar grandes cantidades de dinero para garantizar una posición de liderazgo en el mercado y alcanzar ganancias significativas, lo que implica estar expuestos a una amenaza mayor en comparación con entidades financiadas con recursos propios.

3. Sustentación Teórica

El proceso de gestión humana en el contexto de formación y entrenamiento implica la planificación, desarrollo y evaluación de programas educativos orientados a mejorar las competencias de los empleados en consonancia con los objetivos estratégicos de la

empresa. Este proceso busca alinear la capacitación con las necesidades del negocio, garantizando que el talento humano esté preparado para enfrentar los retos actuales y futuros del mercado.

La gestión del conocimiento hace referencia a la creación, distribución, uso y aprovechamiento del conocimiento dentro de la organización. En una universidad corporativa, el enfoque está en sistematizar la transferencia de conocimientos y habilidades (Nonaka & Takeuchi, 1995). De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995, citados en Agudelo y Valencia, 2018), existen dos tipos de conocimiento; tácito, el cual hace referencia a los modelos mentales, experiencias y percepciones individuales, y explícito como aquel que es sencillamente comunicado bajo el sistema formal.

Entre los dos conceptos se presenta una dinámica interactiva bajo la cual se crea el conocimiento: socialización, al alcanzar conocimiento tácito por medio de experiencias intercambiadas en las conversaciones, la escritura y aspectos tradicionales; externalización, en la cual se intercambia conocimiento tácito por explícito por medio de símbolos que constituyen la cultura de la organización; combinación en donde se adquiere conocimiento explícito originado en los diálogos, correos, reuniones, etc y por último, internalización proceso mediante el cual se adquiere conocimiento explícito bajo el desarrollo del conocimiento tácito, que el ámbito organizacional se integra en los esquemas y experiencias de trabajo.

Por otro lado, para Gottschalk 2002 (citado en Agudelo, J y Valencia, A, 2018) la GC (gestión del conocimiento) es un sistema que permite enriquecer la distribución, simplificación, socialización del conocimiento dentro de una empresa; presentándose como una relación entre el empleado-empresa, dirigida al manejo de la información y su respectivo orden y selección. Barroto (2007, citado por Villasa, Hernández y Ramírez,

2021) coincide en que es un proceso de organización de información, a través de una selección, presentación y filtrado, que generan valor a recursos de capital intelectual de la empresa, con el fin de mejorar las habilidades.

Asimismo, Minakata (2009, citado por Villasa, Hernández y Ramírez, 2021), resalta que el conocimiento se cataloga como activo de capital humano desde el momento en que los empleados manifiestan sus conocimientos a la empresa, partiendo de la estructura adecuada en su comunicación y almacenamiento, volviéndose un proceso significativo. Lo anterior supone que la GC implica un proceso de recopilación y filtrado de información guiada por los objetivos de la estrategia de la empresa para generar valor en la ventaja competitiva. Contreras y Díaz (2014, citados por Benavides y Pedraza, 2018), integran la gestión del conocimiento en 5 aspectos: creación, transmisión, evaluación, disponibilidad e implementación. Asimismo, Sukmawati (2015, citado por Benavides y Pedraza, 2018), expone la GC como cualquier actividad al servicio del conocimiento para lograr el objetivo de la organización, promoviendo la competitividad en el mercado, venciendo los obstáculos del entorno. En términos generales, la GC debe estar alineada con la estrategia empresarial para lograr el éxito de la organización.

Varios autores concuerdan en que los elementos fundamentales de la gestión del conocimiento (GC) son las personas, los procesos y la tecnología (Petrides & Nodine, 2003; Quintana, 2006; Medina, 2014, citados en Medina Nogueira et al., 2016). En este sentido, las personas desempeñan el rol de gestionar el conocimiento, mientras que la empresa debe establecer un sistema de formación que motive la difusión de conocimientos necesarios para la ejecución de los roles, considerando factores como la cultura y la

estrategia organizacional (Medina, 2014; Ponjuán, 2006, citados en Medina Nogueira et al., 2016).

Por otro lado, los procesos facilitan la circulación de la información dentro de la organización. Técnicas como la evaluación, la revisión y la mejora continua permiten a las empresas determinar qué procesos deben fortalecer la capacitación del personal para la correcta gestión del conocimiento (Petrides & Nodine, 2003, citados en Medina Nogueira et al., 2016). Finalmente, la tecnología actúa como una herramienta clave para la eficiencia organizacional, ya que permite la recopilación y sistematización de información útil para la gestión del conocimiento (Delgado, 2013, citado por Infante, 2013, en Medina Nogueira et al., 2016).

Cabe resaltar la importancia de identificar y estructurar el flujo de la información en una empresa. Pereira (2011) plantea diferentes actividades que se pueden llevar a cabo como gestión del conocimiento en una organización. Primero, identificar el conocimiento, en donde la empresa debe considerar cuáles son sus metas y qué conocimiento requiere para lograrlas. En este orden de ideas, se debe determinar las brechas en conocimiento, con lo que no cuenta la organización para tomar decisiones y priorizar. Segundo, pensarse de qué manera adquirir el conocimiento alineado con la estrategia de la organización; en términos de sistemas y métodos, de forma interna o externa, alianzas, etc. Seguidamente, contemplar de qué manera se desarrolla el conocimiento en la organización, cómo las diversas personas pueden participar innovando para promover formas y estilos acerca del crecimiento de esta gestión. Cuarto, en la etapa de compartir el conocimiento es crucial detallar cómo transferir el conocimiento; desde qué lugar, en qué momentos y con qué estándares. El éxito de esta transmisión dependerá de su sistema de distribución y del valor que le genera a los

procesos, así como de las herramientas que lo consoliden y posibiliten el acceso. Quinto, la retención del conocimiento permitirá el proceso de re-utilización. En las empresas donde existen pocos expertos cobra mayor relevancia, debido a que se enfrentan a mayores posibilidades de fugas de conocimiento; por lo que una manera de mitigar este riesgo es almacenarlo.

De acuerdo con Bastos-Molina (2019, citado por Collazos, 2023), Uno de los sectores que debe ser más receptivo a la gestión del conocimiento es el de las empresas de tecnología; pues son propensas a encarar cambios constantes debido a su razón de ser en innovación de aplicaciones, propuestas, servicios, etc, así como también se enfrenta a clientes más exigentes y críticos, con nuevas necesidades. Por otro lado, en el sector financiero Sukmawati (2015, citado por Benavides y Pedraza, 2018), expone dos tipos de estrategias para la GC en el sector financiero, según la necesidad de la empresa: eficiencia o innovación. La primera es la codificación, que se utiliza si la empresa debe reutilizar información y ser más eficiente; consiste en reunir el conocimiento, conservarlo en una base de datos y exponerlo de manera explícita y codificada. Por otro lado, la perspectiva de personalización que le apunta a la innovación de productos, servicios o procesos, permite a las personas jugar un rol protagónico en la transmisión de conocimientos, con el propósito de transferir, comunicar y mejorar el conocimiento por medio de un grupo de discusión. Dicho lo anterior, se evidencian numerosos planteamientos en la gestión del conocimiento en las empresas. Para el caso de las Startups, la literatura aún es poco estructurada. De acuerdo con Blank (2012, citado por Centobelli et al) una startup es una empresa fundada con el propósito de identificar y desarrollar un modelo de negocio que pueda reproducirse y expandirse de manera sostenible. Partiendo de que este tipo de negocios cuenta con recursos limitados, es relevante que se apoyen de los activos intangibles como el capital

humano y el conocimiento para lograr los objetivos de escalabilidad (Centobelli et al, 2017).

En este orden de ideas, Centobelli et al (2017) menciona diferentes factores que pueden afectar la GC en una startup. Así, refiere a Bengoa (2011), resaltando en la importancia de las relaciones de confianza como factores facilitadores del intercambio de conocimiento en las startups. Una actitud que promueva la disposición y la confianza posibilita la difusión de conocimiento entre personas de diferentes culturas; por el contrario, una actitud que le apunte a la protección del conocimiento, puede ser un obstáculo en la cooperación empresarial. Por otro lado, Presutti et al (2011) contemplan a los clientes de la empresa como proveedores de conocimiento, y resaltan la importancia de la proximidad geográfica entre socios comerciales (citado por Centobelli et al, 2011). De manera similar, Antlová (2008), investiga cómo los sistemas de gestión de relaciones, generan valor en el proceso de compartir conocimiento con los clientes.

De la misma forma, Centobelli et al (2017), señala diferentes autores que hablan de sistemas de gestión del conocimiento adoptado por las startups. Hu y He (2008) hablan de un sistema de proyectos complejos, basado en 5 funciones principales: captura, digitalización, validación, distribución y reutilización. De esta manera, el sistema web facilita a los equipos de proyectos en las startups el acceso y la reutilización del conocimiento en entornos de múltiples proyectos. De igual manera, Midler y Silberzahn (2008) destacan un sistema basado en aprendizaje de proyectos, que integran tres cuerpos de conocimiento: gestión de proyectos, aprendizaje organizacional y emprendimiento. Por otro lado, Liu et al (2020) menciona el impacto de la red social de la startup en el proceso de transferencia de conocimiento; en donde destaca que una red social amplia y

bien conectada empresarialmente, facilita el proceso de transferencia de conocimiento., Álvarez et al (2015) indaga la relación entre la formalidad en las prácticas de GC y el tamaño de la empresa. Los hallazgos señalan que las prácticas informales de GC en las startups no están formalizadas ni estandarizadas, sino que se llevan a cabo por medio del trabajo colaborativo entre los miembros (Centobelli et al (2017). Todo lo anterior sugiere a la GC como un proceso disperso en las startups, que carece de estructuración y estandarización lo cual finalmente puede impactar en el desempeño y en el éxito de la organización. Asimismo, se recalca la importancia de generar un ambiente de colaboración fluida entre los miembros a raíz del entorno dinámico en el que se desenvuelve la operación, posibilitará el aprovechamiento de información.

4. Presentación de propuesta de Valor

4.1 Objetivo general:

Diseñar e implementar una ruta de gestión del conocimiento en Startapps, basada en los hallazgos obtenidos de la investigación realizada en la fintech Bold.co, que permita identificar, documentar, estructurar y operacionalizar el conocimiento clave de la organización, en un plazo de tres meses.

Objetivos específicos

- Mesa de conocimiento: Recolectar conocimiento tácito. Generar un modelo de documentación que pueda reunir el conocimiento clave tácito en diferentes roles de la compañía, este se fue construyendo paralelamente al crecimiento de la misma,

razón por la cual se encuentra disperso y corremos peligro de perder conocimiento clave.

- Mapa de conocimiento: Convertirlo en conocimiento explícito. Estructurar y categorizar el conocimiento recolectado, identificar brechas en el equipo y estandarizarlo.
- Rutas de aprendizaje: Operacionalizar el conocimiento. Implementar el conocimiento estructurado y categorizado para construir los contenidos y rutas de aprendizaje que ayudarán a cerrar las brechas de conocimiento en los diferentes equipos comerciales.

4.2 Metodología

Este proyecto emplea un enfoque cualitativo. Identificamos talentos clave dentro de la organización, procesando y cruzando datos de relevancia para ejecutar la labor comercial. De esta forma aseguramos conservar las mejores prácticas. El proceso se ejecutó en fases de la siguiente forma:

Fase 1. Segregación de grupo objetivo inicial: Para asegurar la implementación y continuidad, se ha elegido iniciar por el rol del supervisor de ventas, esto debido a:

- Menor rotación del público.
- Mayor alcance de control sobre el grueso del público, cada supervisor lidera un equipo comercial de hasta 12 personas.

Fase 2. Identificación de las mejores prácticas y actividades claves para asegurar la ejecución comercial. Se realiza un levantamiento de actividades clave con un grupo seleccionado bajo los siguientes criterios:

- Líderes con la mayor cantidad de ejecutivos cumpliendo sus metas comerciales en el último trimestre.
- Líderes con la menor cantidad de errores de calidad reportados por el área de calidad en el último trimestre.
- Líderes con la mayor cantidad de ejecutivos aprobando la nota media de entrenamientos del último trimestre.
- Líderes con el menor promedio de rotación reportada por el equipo de RRHH en el último trimestre.

Fase 3. Reconstrucción de actividades diarias: Mediante una entrevista individual, se realiza un levantamiento de actividades diarias y mínimos de gestión de cada supervisor elegido.

Fase 4. Categorización de actividades y construcción de estructura de mapa de conocimiento: Con la información recolectada en la fase anterior, se realiza un ejercicio de categorización construyendo 3 macroprocesos: Gestión de personas, gestión comercial y operación de sucursal.

Proceso	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	Herramientas

Fase 5. Revisión y aprobación: Se valida con el Head de ventas la estructura de macroprocesos, procesos y actividades diarias de un supervisor de ventas, se confirma la pertinencia y el impacto de estas en los objetivos organizacionales de BOLD

Fase 6. Mesa de conocimiento: Con la estructura del mapa de conocimiento se realizan 3 rondas de construcción grupal, a las que asisten el 100% de los supervisores de ventas; se socializan los macroprocesos y actividades básicas y se complementan con el conocimiento

tácito de cada participante. Esta actividad garantiza que se documente y sistematice todo el conocimiento, convirtiéndolo en conocimiento explícito, permitiendo plasmarlo en las rutas de aprendizaje. ([Ver anexo Guia mesas de conocimiento](#))

Fase 7. Construcción de mapa de conocimiento: Este es el resultado de las 6 fases anteriores, después de ejecutar la mesa de conocimiento y tomar los datos de actividades, responsables y tiempos (¿Qué?- ¿Cómo?- ¿Quiénes? - ¿Cuándo? - Herramientas) la información se procesa y depura para construir la versión final del mapa de conocimiento una matriz pensada en clasificar y sistematizar el conocimiento activo en los diferentes equipos comerciales y se convierte en la entrada para construir las rutas de aprendizaje. ([Ver anexo Guia mesas de conocimiento](#) hoja mapa de conocimiento).

Fase 8. Rutas de aprendizaje: El conocimiento extraído con las mesas y sistematizado en el mapa de conocimiento se utiliza para construir la ruta de entrenamiento, una herramienta que busca cerrar la diferencia entre el conocimiento actual y el conocimiento ideal que todos los supervisores de venta deben manejar. Este ejercicio también es utilizado para actualizar documentación básica del cargo como el manual de funciones y la descripción del perfil utilizado para buscar las vacantes: ([Ver anexo Guia mesas de conocimiento](#) hoja ruta de aprendizaje).

4.3 Fuentes de Información: En cada una de las fases se utilizaron las siguientes fuentes:

Fase	Fuente de información
1	- Informe de rotación trimestral: Aquí encontramos el % de rotación

	total de cada cargo en BOLD (confidencial). - Archivo de distribución de planta: se identifica como están estructurados los equipos comerciales, (confidencial).
2	- Informe de ventas: encontramos el cumplimiento de metas comerciales último trimestre (confidencial) - Informe de rotación trimestral: encontramos el % de rotación de cada supervisor de ventas (confidencial). - Informe de entrenamiento: ubicamos la nota promedio de actividades de capacitación (confidencial) - Informe de calidad en gestión comercial: identificamos el % de errores de calidad identificados en auditorías (confidencial)
3	- Entrevista individual, con 10 supervisores destacados en los informes anteriores, se utiliza una entrevista semiestructurada orientada a responder: ¿Qué actividades realizas para llevar a tu equipo a cumplir sus metas comerciales? - ¿Cómo ejecutas estas actividades?- ¿Quiénes participan, te apoyan o utilizan la información que construyes? - ¿Con qué periodicidad realizas estas actividades? - ¿Qué herramientas utilizas para realizar estas actividades?.
4	- Estructura de Mapa de conocimiento: (¿Qué?- ¿Cómo?- ¿Quiénes? - ¿Cuándo? - Herramientas) (Ver anexo Guia mesas de conocimiento)
5	- Validación y aprobación del Head de Ventas, con el cargo de mayor responsabilidad en la fuerza de ventas.
6	- Aplicación de mesa de conocimiento, se ejecuta según los pasos descritos en (Ver anexo Guia mesas de conocimiento) participan 20 supervisores comerciales, 4 supervisores regionales, 5 gerentes de ventas, 1 Head de ventas. Total: 30 personas.

7	- Mapa de conocimiento construido, se documenta y estandariza la información obtenida en la mesa de conocimiento. (Ver anexo Guia mesas de conocimiento hoja mapa de conocimiento)
---	---

6. Diseño de propuesta de generación de Valor

6.1 Solución:

Desde el análisis del equipo se consideró que para atender la necesidad de gestión de conocimiento en BOLD e impactar los indicadores de rotación y curva de aprendizaje consistió en elaborar una metodología para la construcción de un mapa de conocimiento que alimente las rutas de formación para el equipo de ejecutivos comerciales. Esta elección responde a una necesidad en la que a menudo, el valioso saber que poseen los supervisores se queda únicamente en sus pensamientos y no se comunica adecuadamente a los demás. Esto puede provocar la pérdida de buenas prácticas al retirarse una persona o incluso, que los supervisores recién llegados deban aprender a través de ensayo y error, lo que demanda tiempo, retrocesos y puede impactar los resultados de la empresa.

La definición que se tomó como equipo fue construir una metodología con los pasos para crear un mapa de conocimiento y así alimentar de manera periódica las rutas de entrenamiento del equipo comercial, en especial los ejecutivos comerciales. Lo anterior nos llevó a tomar enfoque cualitativo, que facilitará el análisis detallado de las actividades de los ejecutivos comerciales y sus conocimientos clave desde la perspectiva de los

supervisores y managers, comprendiendo no solo sus acciones, sino también el hacer, la frecuencia con la que lo hacen, los instrumentos y por qué. Esta sección es fundamental, ya que no solo implica replicar las actividades, sino entender su relación con los macroprocesos que verdaderamente aportan valor al equipo de negocio.

Posterior a reconocer esas buenas prácticas, estrategias y herramientas claves el avance de la propuesta, procedimos a organizar y categorizar esta información en un mapa de conocimiento en tres procesos esenciales: administración de personas, administración comercial y funcionamiento de las sucursales. Es clave aclarar que esta estructura simplifica su utilización, ya que no solo indica qué acciones realizar, sino también cómo incorporarlas a la rutina cotidiana del puesto.

Otro aspecto valioso de la propuesta de valor fue incorporar a todos los supervisores y managers en la dinámica; durante las mesas de conocimiento, no solo se compartió lo hallado, sino que también se enriqueció desde la vivencia de todos e incluso se pudo contrastar los conocimientos declarados en los manuales de funciones. Lo anterior contribuyó a corroborar la información y garantizar que no se perdiera ningún conocimiento relevante, especialmente aquel que en ocasiones no está plasmado formalmente en un documento, pero que se utiliza en la práctica.

El resultado dio un camino de aprendizaje para reducir la brecha entre lo que los supervisores y managers ya conocen que debe saber el ejecutivo comercial y lo que deben saber sus equipos según manuales de funciones. Esta herramienta no solo es útil para formar a los nuevos ejecutivos, sino también para potenciar el rendimiento de aquellos que

ya se encuentran en la posición. Adicionalmente, se utilizó para renovar documentación fundamental como el manual de funciones y el perfil del puesto, lo que fortalece aún más la formalización del saber.

6.2 Efectos esperados:

1. Disminución de la rotación en cargo de ejecutivos comerciales

Considerando que los motivos de Retiro con relación a resultados comerciales por debajo de la expectativa (10% de los retiros) y Retiro voluntario vinculado a remuneración (5% de los retiros) tienen relación directa con la productividad, esperamos que con la implementación de la nueva ruta de aprendizaje estos índices de rotación reduzcan en 7 puntos porcentuales para los dos motivos mencionados, apalancando una optimización de presupuesto en costos de entrenamiento y selección.

2. Disminución de tiempo en alcanzar la curva de productividad de nuevos ejecutivos comerciales

Con la construcción de este mapa de conocimiento y la actualización del programa de la ruta de entrenamiento para los ejecutivos y el involucramiento de los supervisores alineado con las necesidades actuales del negocio y el contexto que vive Bold, anticipamos una disminución de 5 meses en el tiempo que le toma a un ejecutivo comercial en alcanzar el estándar de productividad requerido en los nuevos ejecutivos comerciales, este actualmente se encuentra en 9 meses y esperamos que finalizada la etapa de piloto de la nueva ruta de aprendizaje, el 80% de cada cohorte de nuevos ejecutivos, alcance la curva de productividad ideal en 4 meses.

6.3 Plan de acción:

El proceso de ejecución para la construcción de una mesa de conocimiento sigue los siguientes pasos que estiman cada etapa, con los involucrados, tiempos y los recursos necesarios para el desarrollo de la metodología

Etapas / Paso	Objetivo	Participantes	Duración estimada	Recursos necesarios
1. Planeación y convocatoria	Definir el alcance e instrumento, definir actores clave de la mesa y convocar	Equipo de propuesta de valor, líderes de equipo comercial, representante del equipo de Formación	2 semanas	Convocatoria a Mesa de conocimiento, base con la información de los perfiles para la mesa
2. Preparación del espacio y herramientas	Alistar el espacio virtual y las herramientas para el desarrollo exitoso	Equipo de propuesta de valor	1 día	Listado concreto de participantes, guía metodológica
3. Ejecución: Introducción, sensibilización y alineación conceptual	Asegurar que todos comprendan el objetivo del ejercicio, las etapas y los términos a usar	Todos los participantes convocados, equipo propuesto de valor	3 sesiones (2-3 horas)	Presentación conceptual, ejemplos, guía metodológica
4. Identificación de procesos clave y funciones críticas	Determinar qué procesos/funciones impactan la ventaja competitiva.	Jefes de procesos, expertos técnicos, líderes operativos	1-2 sesiones	Mapa de procesos, documentación interna

5. Mapeo de conocimientos críticos por proceso	Identificar el conocimiento clave requerido en cada proceso/función.	Expertos técnicos, Ejecutivos comerciales destacados, analista de conocimiento	2-3 sesiones	Formato de mapeo, matriz de criticidad, herramientas colaborativas
6. Análisis de brechas de conocimiento	Comparar conocimientos actuales vs. los ideales/críticos.	Analista de conocimiento, líderes de formación, RRHH	1 semana	Evaluaciones internas, entrevistas, encuestas
7. Priorización y validación con equipo comercial	Validar lo identificado y priorizar acciones.	Alta dirección, líderes funcionales	1 sesión	Reporte síntesis, criterios de priorización
8. Diseño de estrategias de gestión del conocimiento	Proponer acciones para conservar, transferir y desarrollar el conocimiento crítico.	RRHH, formación, líderes técnicos, innovación	1-2 semanas	Matriz de brechas, recursos formativos
9. Seguimiento y medición	Evaluar implementación y efectividad de acciones.	Comité de conocimiento, control interno, analista	Mensual o trimestral	Indicadores, reportes, reuniones de seguimiento

6.4 Lecciones Aprendidas:

A lo largo del desarrollo de este trabajo, logramos identificar aprendizajes significativos que fortalecen nuestra práctica profesional. Inicialmente, habíamos planteado la creación de Bold Learning desde el concepto de una Universidad Corporativa, orientada a robustecer la

capacitación y competencias de los empleados de Bold desde el aprendizaje por medio de la formulación de cursos y entrenamientos, alineada con los objetivos de crecimiento de la empresa, interviniendo principalmente el área de ventas, con el fin de fortalecer habilidades técnicas y de liderazgo a través de programas que promovieran los valores de la empresa: la maestría, trabajo en equipo, y orientación al cliente. A su vez, le apuntábamos a la consolidación de la cultura Bold. En su momento, fue una propuesta bien recibida debido a que respondía a una necesidad visible de formación continua.

Esta base inicial, permitió un diagnóstico en los procesos actuales de capacitación y transferencia de conocimiento; pues identificamos desafíos en la formación y desarrollo del equipo comercial: existen personas expertas, pero sin rutas de transmisión de conocimiento claras, con alto riesgo de fuga si estas personas llegasen a irse de Bold. Asimismo, la rápida evolución del sector fintech, implica una actualización constante de conocimientos y habilidades para el desempeño de los cargos. Por otro lado, estandarización era un proceso clave para combatir la dispersión en el proceso de formación, que además no estaba alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, generando inconsistencias en el desempeño. Todo lo anterior, ocasiona mejoras en la satisfacción frente al entrenamiento y la apropiación de la cultura de formación, lo que finalmente se manifestaba en una alta rotación en algunos roles.

La Universidad Corporativa parecía una solución prometedora y un concepto muy formal para un sector tan dinámico y cambiante. No obstante, en el proceso de profundizar la viabilidad del proyecto, evidenciamos que faltaban insumos críticos para su implementación, puntualmente, un diagnóstico de cómo se gestiona el conocimiento actualmente en la empresa. Al encontrar que el conocimiento no estaba estandarizado bajo ciertas metodologías como rutas de aprendizaje y mapas de conocimiento y más bien se

encontraba disperso, sin la identificación de quién necesita saber qué, qué tan crítico es y donde se guarda ese conocimiento, debimos devolvernos un paso atrás y reformular el proyecto. Dicho eso, fue necesario replantear los objetivos, desde un enfoque más estratégico, pensando en proponer las bases para la gestión del conocimiento, encaminado a mapear y organizar el conocimiento en el momento en el que esté la empresa, como un recurso para futuras necesidades de formación, a través de la metodología de Mesas de Conocimiento.

En el proceso de llevar a cabo las mesas de conocimiento, planteamos una guía detallada que permitiera orientar a cualquier persona que tuviera una necesidad similar en este tipo de empresas. Inicialmente, se planeó muy enfocada en el “durante” del espacio. Fue un suceso que permitió percatarnos de la importancia de la optimización del tiempo cumpliendo con los resultados esperados, al no haber una preparación previa de los participantes, el ejercicio pierde calidad, llegan dispersos y no se logra el objetivo de identificar el conocimiento clave. Es necesario realizar entrevistas previas a cada uno de los roles que participarán en las mesas para indagar sobre los objetivos y herramientas que utilizan, para cuidar la fluidez y el tiempo de las personas. Inicialmente, nos orientamos desde la metodología de una empresa llamada Vitana, que aterriza la gestión del conocimiento desde las competencias requeridas para ejecutar los cargos. En la ejecución del ejercicio y por el tipo de empresa, no logramos aterrizar el ejercicio a las competencias si no a las herramientas que se necesitan para ejecutar un conocimiento, lo cual llamamos sistematización por medio de procedimientos.

Este giro en el enfoque nos permitió concluir que una solución sostenible en el tiempo que le apunta a garantizar el aprendizaje de las personas para desempeñar sus cargos de manera óptima, no puede construirse sin una base sólida de conocimiento en la organización. Más

allá de la formación, el proceso de gestión del conocimiento se relaciona directamente con la adaptación a las necesidades de la empresa y a la cultura. De esta manera, dejamos en Bold un insumo importante para seguir mapeando el conocimiento clave, que puede utilizarse adaptativamente a los cambios en los requerimientos de habilidades técnicas del sector.

7. Acciones Futuras de Intervención

A raíz del análisis realizado y del replanteamiento del proyecto, evidenciamos nuevas oportunidades de intervención que pueden complementar la propuesta orientada a la formación permanente y promoción de una cultura de aprendizaje en Bold. Una de ellas es la implementación de escuelas de práctica, en donde las personas expertas jugarían un papel protagónico en el intercambio de conocimientos de buenas prácticas y aprendizajes informales, relacionados a temas clave como el tipo de producto, tecnologías, regulación y experiencia del cliente del sector fintech. Lo anterior generaría valor en la dinamización del conocimiento en la organización y en fomentar la cultura de formación, no necesariamente desde lo formal. Por otro lado, se podrían plantear indicadores de resultados alineados con la efectividad de los currículos de formación derivados del mapeo del conocimiento clave. Lo anterior trazará un camino en la mejora en el logro de objetivos de los cargos del equipo comercial y a su vez, identificar los ejercicios que en la práctica funcionan para todos, alcanzando mayor estandarización del proceso.

8. Ética de la Investigación

En el desarrollo del proyecto e intervención organizacional llevada a cabo en Bold, priorizamos la integridad, privacidad y disposición de los participantes a través de diferentes medidas preventivas. El principal mecanismo implementado fue el consentimiento informado, el cual fue firmado por los participantes del presente trabajo, quienes se involucraron en focus group, reuniones de levantamiento de información, interacción con datos confidenciales de la compañía, etc. En este documento, se dejó explícito el propósito de la intervención, así como también, los objetivos del trabajo de grado, las razones de participación de los empleados en los diferentes espacios, el tipo de información que sería recolectada, el empleo de la información y la debida confidencialidad con la cual se manejaría. De igual forma, se dejó claro que la participación en los diferentes espacios era totalmente voluntaria, y que si en algún momento del proceso deseaban retirarse, podían hacerlo sin que esto representara alguna consecuencia negativa.

Por otro lado, en términos legales, partimos de la ley vigente relacionada a protección de datos personales (Ley 1581 de 2012 en Colombia), garantizando que la información recolectada fuera usada únicamente para fines académicos y aspectos organizacionales como el desarrollo interno del diagnóstico e insumo para futuras acciones del participante del proyecto que trabaja actualmente en la empresa. Todo lo anterior asegurando la protección de datos sensibles, sin la divulgación de identidad directa de los participantes.

De igual manera, procuramos que la intervención se desarrollará en un ambiente de confianza y respeto en cada una de las interacciones, fomentando la escucha activa, libre expresión de ideas, dejando de lado las opiniones críticas o juicios personales. Con todo lo anterior, aspiramos que los resultados del presente proyecto, generarán valor al desarrollo

colectivo de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua en beneficio de
Bold.

9. Referencias

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*.

Addison-Wesley. URL:

<https://www.amazon.com/Organizational-Learning-Theory-Action-Perspective/dp/0201001748>

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3ra ed.). University of Chicago Press. URL:

<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684035.html>

Benavides, M. R., & Pedraza-Nájjar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: Revisión sistemática de literatura. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(2), 175-191.

<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>

Bukhari, Z., & Sharma, S. (2021). Impact of corporate universities on employee engagement and organizational performance. *International Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 45-62.

URL

<https://www.ijobjournal.com/article/view/impact-corporate-universities-employee-engagement-organizational-performance>

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/9/3/361>

Collazos, S. (2023). Esquemas de Gestión del Conocimiento en empresas de tecnología en Colombia. [Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial]. Universidad EIA.

Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Gallup.

URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-2021.aspx>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Suárez Hernández, J. (2016). Procedure for knowledge management diagnostic. *Retos de la Dirección*, 10(2), 168-192. URL:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200010&lng=es&tlng=en.

Meister, J. C. (2021). The future of corporate universities: How organizations are evolving learning ecosystems. *Harvard Business Review*. URL

<https://hbr.org/2021/01/the-future-of-corporate-universities>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. URL <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>

1

Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. Éxito Empresarial, 135. URL: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

Silva, E., & Bravo, G. (2020). Desarrollo del talento humano en las organizaciones: Teorías y tendencias actuales. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Talento, 5(1), 55-68.
URL <https://revistagestiontalento.com/volumen-5-desarrollo-del-talento-humano>

Agudelo, E.H & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. Revista Chilena de Ingeniería, vol.26, pp. 673-684. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>

Villasana, L.M & Hernandez, P & Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender, Contabilidad y Gestión. Año 6, Núm. 18. pp 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>