

La gestión del conocimiento como herramienta de valor en pymes: el diagnóstico de una empresa de servicios vallecaucana, una aproximación empírica

JOSEFINA MAYRA DE LLANO FELIÚ¹

ILEANA PÉREZ VERGARA²

RESUMEN

El artículo ofrece un reporte parcial de investigación donde, a partir de la intención de una empresa vallecaucana de mejorar la competitividad, se aborda la gestión del conocimiento como una de las herramientas que pueden conducir al logro. El objetivo del proyecto busca sentar las bases para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en una empresa y en su primera fase metodológica, a partir del diagnóstico, valorar el estado actual de la gestión del conocimiento y crear el mapa de conocimiento en un área piloto de la empresa. Como herramienta de diagnóstico se utilizó una adaptación del *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT). Los resultados parciales muestran que sólo con la sensibilización, el diagnóstico de la gestión del conocimiento y la introducción de algunas prácticas se produjo un impacto positivo entre los colaboradores por lo que debe esperarse que estas acciones puedan incorporarse a la estrategia corporativa.

Palabras claves: gestión del conocimiento, PYMES, diagnóstico, mapa de conocimiento

ABSTRACT

The article offers a partial research report where, from the intention of a vallecaucana company to improve competitiveness, knowledge management as one of the tools that can lead to the achievement addressed. The project aims to lay the groundwork for the implementation of a system of knowledge management in a company and in its first methodological phase, after diagnosis, assess the current state of knowledge management and create a map of knowledge in a company pilot area. How diagnostic tool adapted from Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) was used. The results show that only with awareness, diagnosis of knowledge management and the introduction of some practices had a positive impact among employees so it should be expected that these actions can be incorporated into the corporate strategy.

Keywords: knowledge management, SMEs, diagnosis,

¹ Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Cali.

² Universidad San Buenaventura, Cali.

INTRODUCCION

Resulta indudable que la gestión del conocimiento constituye hoy día, una herramienta clave para mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Las empresas conceden más importancia al valor del conocimiento como un importante recurso dentro de la organización e intentan la mejor manera de adquirirlo, retenerlo, administrarlo y usarlo. Las grandes empresas, conocedoras del valor que agrega al capital intelectual el conocimiento, no han dudado en incorporar estas acciones en sus estrategias corporativas; muchos y muy buenos ejemplos reporta la literatura nacional e internacional (Buitrago, 2007), (Blog Gestión integral Empresas Públicas de Medellín, 2012), (Red Iberoamericana de Investigaciones para Gestión del Conocimiento, 2010), (Gutiérrez, 2001), Gorelick, L.; April, Kurt. (2000). Aun cuando en un buen número de empresas colombianas la gestión del conocimiento no está en el centro de su atención priorizada, se está produciendo un cambio en las organizaciones y es que perciben los casos de éxito en el contexto nacional, de entidades basadas en el conocimiento como lo demuestran Ecopetrol (Ecopetrol, 2001), Bancolombia (Blog Gestión integral. Bancolombia, 2012), entre otras, que integran este concepto en su cadena de valor y como consecuencia logran dar saltos en su desarrollo y competitividad.

Según la Confederación Colombiana de Cámaras Comercio, (Confecámaras, 2016) en Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que generan el 67% del empleo en Colombia y aportan el 28% del PIB (DANE, 2016). Julián Domínguez, presidente de Confecámaras expresó que “no cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Revista Dinero, 2016). Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas y las microempresas, en general, no perciben que gestionar el conocimiento forma parte de la gestión integral de la organización Kuan Yew Wong, (2005). Otro aspecto que resulta importante es lograr que las empresas no adopten un sistema de gestión del conocimiento por moda, sino que sepan identificar bien cuál es la promesa de valor de la para la empresa y en tal sentido la primera premisa que deben tener, es que exista un programa estructurado, que existan prácticas estructuradas, capaces de lograr la transferencia del conocimiento, dado que no es lo mismo la gestión del conocimiento para una empresa que genera servicios, para una empresa que genera tecnología, o para una empresa que genera consultoría donde realmente el foco de atención es la creación, incorporación, transferencia y explotación del conocimiento y la razón de ser del conocimiento es en sí mismo la comercialización de ese conocimiento. De esta forma, las

intenciones de implementar un sistema de gestión del conocimiento en una empresa parten de conceptualizar qué es gestionar conocimiento para la organización.

CONTEXTO DEL PROBLEMA. IDENTIFICACION

Se plantea el caso real de una empresa multinacional, concesionaria, con sede en el Valle del Cauca, que realiza la comercialización y prestación de servicio pos-venta de Vehículos y Maquinaria Agrícola en la Ciudad de Cali, que tiene 59 años de trayectoria en el mercado, con reconocimiento en esta ciudad y cuenta con cerca de 150 colaboradores. El interés manifestado por la empresa de fortalecer el ámbito de la gestión del conocimiento, en el marco de su orientación estratégica, posibilita el espacio para el desarrollo del proyecto, reconociendo desde la academia y la empresa la necesidad de respaldar los procesos organizacionales y de esta forma contribuir a elevar su eficiencia, eficacia y productividad. Las acciones a abordar en el proyecto constituyen sólo una etapa del camino que deben emprender las empresas para responder a la necesidad de institucionalizar un sistema de gestión del conocimiento que aporte a su cadena de valor.

En el año 2013, logró su Certificación en la Norma ISO 9001:2008, y todo el proceso asociado a la certificación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad evidenció una problemática en esta empresa. A partir de la exploración primaria, a través de entrevistas y de la revisión documental, se evidencia en los colaboradores temor de transformar el conocimiento tácito en explícito, una marcada resistencia al cambio y poca interacción con las herramientas tecnológicas dispuestas por la organización, como es la intranet corporativa, recelos con la información por temores con su estabilidad laboral, etc. En este caso la falencia está dada por la falta de compromiso del personal con la transferencia del conocimiento y la organización no dispone de acciones encaminadas para mejorar esto.

Si se define la gestión del conocimiento como el “conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor” (Barceló, 2001), se puede plantear que la perspectiva del enfoque de gestión del conocimiento aplicados al contexto bajo estudio, ayudará a solucionar el requerimiento existente en esta empresa, permitiendo diagnosticar la situación actual y, sobre esta base, proponer una estrategia que conduzca a captar, transmitir y usar el conocimiento, utilizando los recursos necesarios para desarrollar el conocimiento dentro de la organización.

Teniendo en cuenta esta problemática y considerando que en la empresa objeto de estudio no se concibe la gestión del conocimiento como herramienta que añade valor y favorece el desarrollo de

ventajas competitivas, y mucho menos estas iniciativas están integradas en la estrategia del negocio, se planteó la necesidad de realizar un análisis de la situación actual, como punto de partida para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento acorde a sus necesidades. Para ello, se definió el Departamento Comercial como área piloto a estudiar, valorando que es donde más se vende conocimiento. En consecuencia, la propuesta busca sentar las bases necesarias para establecer un modelo de gestión del conocimiento en la empresa concesionaria estudiada. De esta manera, las preguntas de investigación son:

¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa? ¿Cuál es la brecha de conocimiento del Departamento Comercial? ¿Qué acciones incorporar al quehacer de la empresa para mejorar la creación, recopilación, uso y transferencia de conocimiento?

OBJETIVOS

Valorar el estado actual de la Gestión del conocimiento en el Departamento Comercial de la empresa.
Definir el mapa de conocimiento del Departamento Comercial de la empresa
Proponer la incorporación de algunas actividades facilitadoras de la gestión del conocimiento

MARCO TEORICO

Existen varios modelos que tratan de explicar el proceso de gestión del conocimiento. Sin embargo, de acuerdo a la dificultad presentada en la empresa bajo estudio, asociada a la transformación del conocimiento tácito en explícito, la teoría expuesta por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1999) en su libro *“La organización creadora de Conocimiento”* se ajusta perfectamente. Los autores plantean que la organización tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

No es muy usual que las PYMES se ocupen sistemáticamente de esos activos intangibles y mucho menos que traten de incorporar una estrategia de gestión de conocimiento a la estrategia del negocio, por lo que la contribución del proyecto favorece el desarrollo de esta organización en el entramado empresarial de la región, generando así un valor agregado y afianzando su competitividad y productividad.

Conocimiento

Según Davenport y Prusak (1999), el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las

organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en las rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

De otra manera, De Pablos (2006) plantea que se puede relacionar directamente el conocimiento con el capital intelectual y definirlos como el mayor activo de la empresa, activo intangible que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o puede generarlo a futuro.

Modelo de Nonaka y Takeuchi

La teoría de Nonaka y Takeuchi (1999), en la que se basa su modelo, indica cómo el conocimiento es creado por las personas y potencia la generación de conocimiento organizacional mediante el apoyo a los individuos y procesos de creación y transformación de conocimiento. Dieron a conocer el modelo de ciclos de producción del conocimiento, en el que por medio de una espiral (Figura 1) expresaban los siguientes procesos de conversión del conocimiento: -

Fase I: de tácito a tácito (Proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, especialmente de maestros.

Fase II: de tácito a explícito (Proceso de Externalización): El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo, aquí se resuelven problemas con el conocimiento transferido.

Fase III: de explícito a explícito (Proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.

Fase IV: de explícito a tácito (Proceso de Internalización): Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia y los enriquecen en forma de espiral.

Figura 1. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, 1995



Fuente: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de Conocimiento*

El **conocimiento tácito** es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

Por otra parte el **conocimiento explícito** es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales expresados normalmente en algún soporte físico.

La principal problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones. La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento. El papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual, establecer las condiciones que posibiliten la espiral de conocimiento, y en resumen atender los factores que resulten importantes para el cambio como parte de la cultura organizacional.

Gestión del conocimiento

De alguna manera, desde sus ópticas y en su momento (Senge, 2005, Drucker, 1998 y Nonaka y Takeuchi, 1999) abordaron teorías asociadas a la generación de conocimiento y compartían el término de sociedad basada en el conocimiento para explicar los fenómenos que estaban teniendo lugar y argumentaban que el conocimiento, la creatividad y la innovación se habían posicionado como los componentes que pueden hacer más eficientes y competitivas a las organizaciones. (Magaña, 2016) Resulta importante diferenciar lo que es una “Economía basada en la Información” de una “Sociedad basada en el Conocimiento”. Al decir de Montuschi (2000) la “Sociedad de la Información”, tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación de conocimiento

Son muchos los autores que en los últimos tiempos han venido conceptualizando el término de gestión del conocimiento. Con una mirada futurista, Toffler (1979), planteó en su libro La tercera Ola, que se ha venido produciendo una transformación de la sociedad basada en el poder que se obtiene a través del desarrollo del conocimiento, en donde las actividades económicas están soportadas en la generación, manejo y aprovechamiento del mismo, dando lugar a la creación de organizaciones de conocimiento, haciendo de éste el capital estratégico primordial.

Tal como plantea Gupta, J., et al., (2004) la gestión del conocimiento es la colección de procesos que gobiernan la creación, diseminación y utilización del conocimiento.

Bustelo y Amarilla (2001), consideran que la gestión del conocimiento es el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de las personas que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

Así, para Handzic, M. (2003), el principal propósito de la gestión del conocimiento es garantizar que las personas correctas tengan el conocimiento correcto en el momento adecuado y el propio Handzic, M. (2006) expone que la gestión del conocimiento representa uno de los procesos más significativos en la gestión de las PYMES en la llamada economía del conocimiento, que si resulta planificado e implementado cuidadosamente y alineado con los objetivos de la organización se puede alcanzar un nivel de conocimiento organizacional que contribuyen al éxito empresarial en la nueva economía.

Por su parte Rochel (2013), afirma que desarrollar el conocimiento tiene como objetivo emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no acumularlo sin que este tenga alguna aplicación. Gestionar el conocimiento aporta valor a la organización, al momento de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Desde la perspectiva de ver el conocimiento como fuente de ventaja competitiva, el propio Rochel dice que un factor que muchas organizaciones no han identificado aún, para generar ventaja competitiva, es el conocimiento, que se ha convertido en un activo estratégico no sólo para las empresas sino también para los países, ya que esto se revierte en más y mejores productos así como en mayores ingresos. Añade que muchas veces las empresas no son conscientes de la importancia de generar los mecanismos para que el conocimiento perdure en el tiempo.

Así, la Gestión de Conocimiento en las organizaciones, tiene que ser vista en las PYMES como una nueva manera de gestionar la organización, no sólo se trata de disponer de un software o una nueva tecnología, que tiene en cuenta el valor presente pero que está visualizando el valor que el conocimiento le incorporará a la organización prospectivamente. Las empresas no gestionan el conocimiento sólo porque dispongan de bases de datos y sistemas de información, sino de que esa información se utilice en un ambiente colaborativo.

Esta nueva ola de la sociedad del conocimiento evidencia una tendencia hacia la lógica de distribución y colaboración en la construcción del conocimiento. Quedaron atrás los días donde el conocimiento

era un acervo de las bibliotecas, hoy el conocimiento está totalmente disperso y desde la mirada de la empresa está en las personas, en la experticia de las personas y las organizaciones, en los procesos, en los momentos de los ambientes compartidos. Por ende, gestionar el conocimiento en la empresa significa, crear una cultura de aprendizaje donde prima más lo colaborativo que lo individual-competitivo, creando el saber institucional de la organización y estableciendo más idóneos para que los procesos de innovación tengan lugar.

Mapas de conocimiento

El mapa de conocimiento, Lara (2012) es una herramienta básica en el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento en una organización. Sirve para identificar, capturar, organizar, compartir, medir y avanzar en el desarrollo del conocimiento, lo que se detalla a continuación:

Según afirma Pulido (2014) los mapas pueden generarse en diversos niveles: estratégico, de proyectos, área funcional o específicamente de los roles exigidos en cada puesto. Incluso se han descrito modelos matemáticos y herramientas informáticas para su desarrollo. Ello significa que los mapas pueden observarse desde un nivel macro hasta un nivel micro. Los programas de gestión del conocimiento suelen utilizar más de un tipo de mapa.

METODOLOGIA

En el proceso asociado al diagnóstico de la Gestión del Conocimiento al interior de la empresa, se realizó una investigación de tipo descriptiva, de carácter exploratorio y empírica. Varios autores consideran en sus modelos de implementación de sistemas de gestión del conocimiento la etapa de diagnóstico de la situación actual; Barrios y Barbón (2006), Aguiar, Elías y Martínez, (2014), Artiles Pumar (2013). En el caso que se estudia, igualmente, se consideró necesario abordar la concepción de la propuesta de sistema de gestión del conocimiento desde el diagnóstico, de forma que al introducir algunas prácticas pudiera evaluarse la transformación ocurrida. Como se trata de un proyecto en ejecución las etapas consideradas en este análisis parcial de los resultados se detallan a continuación:

Etapa 1. Diagnóstico. El punto de partida, luego que las empresas visualicen el conocimiento como un activo estratégico es realizar el diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento en el área piloto seleccionada por el equipo de proyecto y la dirección de la empresa. Para la selección de las áreas se tuvo en cuenta la observación empírica de los procesos y la opinión de la alta dirección. Se seleccionó

para el pilotaje el Departamento Comercial y fueron entrevistados todos los colaboradores del área y directivos de la empresa. Para el diagnóstico, se hizo uso de la herramienta *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) (encuestas, entrevistas, etc.) de la *American Productivity and Quality Center*. (APQC) (Andersen, 1999). El instrumento de evaluación y diagnóstico de la Gestión del Conocimiento conocido como KMAT es consecuencia del modelo de administración organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y la APQC, que para cumplir sus objetivos propone cuatro facilitadores fundamentales que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional: Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición, todos entrelazados en el PROCESO productivo de una organización y que busca “cuantificar” el capital intelectual para tomarlo en cuenta como un haber de gran importancia, que como se señaló anteriormente es un factor diferencial o variable discriminante de la competitividad de una organización con respecto a otra.

Los procesos de administración del conocimiento organizativo, incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

La aplicación de este instrumento tiene el objetivo de determinar las necesidades de conocimiento (personas, procesos, tecnología, valores), y conocer y caracterizar las prácticas ya instaladas. Esta etapa permitirá, conocer el estado actual de la gestión del conocimiento en las empresas y obtener como producto el mapa de conocimiento organizacional (temas claves). La combinación de los resultados del mapa de conocimiento y las prácticas habituales mostrarán cual es el flujo de conocimientos que se mueven entre los proveedores de conocimiento y los receptores.

Etapa 2. Introducción de iniciativas a manera de pilotaje. En esta etapa, en función de las necesidades detectadas, se introducirán las iniciativas que el equipo de proyecto considere más idóneas para el área piloto. En las fases subsiguientes, que no están consideradas en este artículo, se valorarán los resultados obtenidos a partir de la introducción de iniciativas, así como se formalizará la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión del conocimiento en la empresa.

A partir de la recolección de información mediante el trabajo de campo se procesará la misma usando estadística descriptiva básica para el ordenamiento, el análisis y la representación del conjunto de datos y dimensiones que aporta la información. Del análisis del diagnóstico, y la evaluación de los resultados parciales se formularán los lineamientos generales para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en las empresas bajo estudio, con aplicación en las áreas piloto. . En esta etapa se definirán las iniciativas concretas que permitan ser escaladas al resto de la organización

y se establecerán las bases para alinear la estrategia de gestión del conocimiento con la estrategia del negocio, y el diseño de la estrategia soporte que regirá el proceso de implementación. Esta etapa se encuentra en ejecución.

RESULTADOS

Se exponen los resultados obtenidos del desarrollo de las actividades propuestas para la implementación de la gestión del conocimiento, en el proceso comercial de la empresa bajo estudio.

Diagnóstico de la situación actual de la gestión del conocimiento en el área piloto.

Como punto de partida del diagnóstico, se ejecuta una reunión con el Gerente Comercial (área piloto), y se determinan las necesidades documentales del área. Con respecto al conocimiento y la documentación que apoya la ejecución de las actividades dentro de la organización, se establece realizar un inventario documental, para incrementar las bases frente a las necesidades de conocimiento y determinando con este la calidad de la información contenida en los procedimientos del área, esto para llevar a cabo jornadas de capacitación programadas con el personal del proceso comercial para sensibilizarlos en la Gestión del conocimiento y vincularlos al desarrollo documental del área. Se levanta un inventario documental, basado en el listado maestro de documentos de dicha área, con las respectivas observaciones de calidad documental, verificadas por un externo al proceso Comercial, esta persona es la Coordinadora del área de Auditoría y Control Interno, por su objetividad en la verificación de procesos. El resultado de esta acción fue el inventario documental del Área Comercial

Una vez se cuenta con el inventario documental, se registran necesidades puntuales de documentar una serie de procedimientos a los que no se les ha establecido un mecanismo de ejecución y entorpecen las actividades del área cuando se realizan de forma inadecuada. El inventario documental establece un punto de partida para la implementación de la Gestión del Conocimiento en el área Comercial, dada la importancia de minimizar los tiempos que se invierten en capacitaciones, formación y entrenamiento de personal por las diversas variables que generen los movimientos y/o cambios de personal en la organización.

Realizar dicho inventario permitió tener un panorama más claro de las necesidades documentales ya que mucha información allí contenida se vio afectada por el cambio del software que sirve como plataforma tecnológica, para la organización y en la que se basa para la realización de las diferentes

actividades en todas las áreas, se hallan también otras deficiencias como documentos obsoletos y falta información sobre la ejecución de algunos procedimientos del área que son importantes para esta y una apreciación sobre la calidad de la documentación necesaria en el área de trabajo.

Para determinar la situación actual, se recurre a medir la percepción del personal del área comercial frente a la gestión del conocimiento en la organización, esto con el fin de tener un panorama más acertado. Para esta actividad se aplicó una encuesta basada en la herramienta del *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT), adaptada de su versión original. Dicha encuesta fue aplicada a 25 personas del área Comercial que corresponden al 20% de la organización cuyos resultados se presentan a continuación basados en los facilitadores que propone el KMAT.

Tabla 2. Facilitador gestión del conocimiento

Pregunta 1. ¿Cómo se percibe la transferencia de información al interior de la organización?	Malo	16%
	Deficiente	12%
	Regular	56%
	Bueno	16%
	Excelente	0%
Pregunta 2. ¿Evalúe el sistema de información con el que cuenta la compañía?	Malo	0%
	Deficiente	40%
	Regular	36%
	Bueno	4%
	Excelente	20%
Pregunta 3. ¿Cómo califica Ud. la participación de todo el personal de la organización en la búsqueda de ideas innovadoras?	Malo	32%
	Deficiente	20%
	Regular	48%
	Bueno	0%
	Excelente	0%
Pregunta 4. ¿El conocimiento tácito (lo que los colaboradores saben) se valora y se transfiere al resto de la organización?	Malo	0%
	Deficiente	48%
	Regular	36%
	Bueno	16%
	Excelente	0%
Pregunta 5. ¿La organización ha formalizado el proceso de transferencia de las mejores prácticas incluyendo la documentación y las capacitaciones?	Malo	32%
	Deficiente	52%
	Regular	12%
	Bueno	0%
	Excelente	4%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2, la transferencia de la información a nivel de la organización no es lo suficientemente buena, para determinar la existencia de unos adecuados canales de comunicación, o espacios determinados para compartir información. Esto se ve corroborado en los resultados de la pregunta dos, donde es evidente que no se cuenta con un adecuado sistema de información, que permita consultas o por lo menos saber a quién consultar en caso de tener algún requerimiento. Por

otra parte, es notoria la falta de participación del personal para desarrollar nuevas tendencias o mejorar las prácticas establecidas dentro de la organización como se ve reflejado también en la pregunta cuatro, ambas preguntas con resultados muy bajos y tendencias negativas.

El personal de la organización percibe que no se comparte la información que se ha adquirido por diferentes medios como capacitaciones, experiencias, entre otros, de acuerdo a los resultados de la pregunta cinco. Esto puede darse por que no se tiene la cultura de compartir la información dado que no se cuenta con un sistema de gestión de conocimiento.

Tabla 3. Facilitador Liderazgo

Pregunta 6. ¿Considera ud. Que la gestión del conocimiento es fundamental para la estrategia de la organización?	Malo	0%
	Deficiente	0%
	Regular	0%
	Bueno	84%
	Excelente	16%
Pregunta 7. ¿ La organización considera el conocimiento como un activo y desarrolla estrategias para conservarlo?	Malo	0%
	Deficiente	40%
	Regular	48%
	Bueno	12%
	Excelente	4%
Pregunta 8. ¿ La organización integra al personal para apoyar el aprendizaje de las competencias básicas existentes y crear otras nuevas?	Malo	0%
	Deficiente	48%
	Regular	44%
	Bueno	4%
	Excelente	4%
Pregunta 9. ¿ Las personas son contratadas, evaluadas y recompensadas por sus aportes al desarroll del conocimiento organizacional?	Malo	16%
	Deficiente	20%
	Regular	52%
	Bueno	4%
	Excelente	8%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la pregunta seis, el personal coincide en que es importante para la organización el conocimiento, y este debe ser controlado, preservado y vinculado a la planeación estratégica de la organización. La percepción de los colaboradores del Área comercial frente a que el conocimiento sea considerado un activo, es negativa ya que al indagar un poco en el porqué de este resultado, se manifiesta de su parte, que el personal es capacitado, formado y adquiere conocimiento

y destrezas a través de la experiencia, pero estos no se comparten, y simplemente se van con las personas cuando estos dejan de estar vinculados a la organización. Esta situación puede darse porque no existe en la compañía la cultura de compartir la información y por parte de la organización no se tienen definidos procesos para integrar al personal, no se promueve el uso de los auxilios educativos que son un gran apoyo que brinda la organización y se ha detectado que por parte de algunos líderes no se retroalimenta al personal de los resultados de evaluaciones de desempeño, que permitan motivar y fortalecer al personal en el desarrollo de competencias requeridas para la ejecución de las actividades, como lo reflejan los resultados de la pregunta ocho.

Es evidente, apreciando los resultados de la pregunta nueve, que se debe cumplir un perfil que favorezca las actividades de la organización y esto es considerado como un factor relevante en el momento de la vinculación, sin embargo para el personal el problema radica en que no son recompensados por esos conocimientos que aportan valor, conocimientos no formales adquiridos por seminarios, talleres o la práctica.

Tabla 4. Facilitador Cultura

Pregunta 10. ¿La organización promueve y facilita el intercambio de conocimientos?	Malo	0%
	Deficiente	52%
	Regular	32%
	Bueno	16%
	Excelente	0%
Pregunta 11. ¿El cliente es reconocido como un objetivo importante por parte de la organización?	Malo	0%
	Deficiente	0%
	Regular	16%
	Bueno	48%
	Excelente	36%
Pregunta 12. ¿La organización cuenta con espacios disponibles para el intercambio de conceptos, dudas, aportes, entre otros??	Malo	0%
	Deficiente	0%
	Regular	64%
	Bueno	20%
	Excelente	16%
Pregunta 13. ¿La organización impulsa de manera continua el proceso de aprendizaje e innovación de los colaboradores?	Malo	0%
	Deficiente	28%
	Regular	40%
	Bueno	20%
	Excelente	12%
Pregunta 14. ¿El personal de la organización asume la responsabilidad de su propio aprendizaje?	Malo	0%
	Deficiente	20%
	Regular	8%
	Bueno	36%
	Excelente	36%

Fuente: Elaboración propia

El resultado asociado a la percepción de este facilitador, muestra que la empresa no cuenta con los espacios físicos y el tiempo para promover el intercambio de información con los compañeros de trabajo. Por la naturaleza de la organización, el cliente es primordial para está, como se evidencia en los resultados de la pregunta once. Sin embargo, se tienen debilidades frente al objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, lo que puede afectar el tratamiento que se le dé al cliente.

Los resultados de las preguntas trece y catorce, reflejan los intentos que hace la organización por promover y apoyar todos los procesos de aprendizaje que puedan beneficiar al colaborador, particularmente las capacitaciones programadas por las firmas automotrices que se representan, donde los colaboradores deben responsabilizarse de su aprendizaje, ya que muchas de estas capacitaciones son realizadas de forma virtual.

Tabla 5. Facilitador Tecnología

Pregunta 15. ¿Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la compañía actualmente vinculan a todos los colaboradores entre sí?	Malo	0%
	Deficiente	20%
	Regular	40%
	Bueno	16%
	Excelente	24%
Pregunta 16. ¿La tecnología actual compacta toda la información de la organización y la hace asequible a todos los miembros?	Malo	0%
	Deficiente	32%
	Regular	40%
	Bueno	12%
	Excelente	16%
Pregunta 17. ¿La organización fomenta el uso de las tecnologías de información al interior de la misma?	Malo	32%
	Deficiente	20%
	Regular	48%
	Bueno	0%
	Excelente	0%
Pregunta 18. ¿Los sistemas de información actuales son en tiempo real e integrado?	Malo	0%
	Deficiente	0%
	Regular	52%
	Bueno	20%
	Excelente	28%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados permiten inferir que se hace uso de herramientas tecnológicas en términos de disponibilidad la información al personal de la organización, pero no se tienen la cultura de realizar consultas a través de la intranet o páginas de internet que se encuentran habilitadas, como lo reflejan las preguntas quince y dieciséis. La percepción de los colaboradores es que no se fomenta el uso de las TIC's.

Tabla 6. Facilitador Medición

Pregunta 19. ¿La organización ha desarrollado un conjunto de indicadores para la gestión del conocimiento?	Malo	24%
	Deficiente	16%
	Regular	48%
	Bueno	4%
	Excelente	8%
Pregunta 20. ¿La compañía presenta estados actuales como indicadores financieros y de operación?	Malo	16%
	Deficiente	24%
	Regular	36%
	Bueno	24%
	Excelente	0%
Pregunta 21. ¿La organización ha implementado formas de vincular el conocimiento con los resultados financieros?	Malo	24%
	Deficiente	24%
	Regular	40%
	Bueno	4%
	Excelente	8%
Pregunta 22. ¿La organización asigna recursos a los esfuerzos que aumentan notablemente su base de conocimiento?	Malo	36%
	Deficiente	32%
	Regular	28%
	Bueno	4%
	Excelente	0%

1736

Fuente: Elaboración propia

Como evidencia la pregunta diecinueve, la empresa no ha determinado indicadores propios para medir la gestión del conocimiento, sin embargo se cuenta con evaluaciones de desempeño. Por otra parte, aunque cuenta con indicadores financieros, estos son de uso gerencial, y la percepción, es que no se cuenta con ellos. Por último, los resultados de las preguntas veintiuno y veintidós, reflejan que no existe un criterio favorable sobre las acciones de la empresa para incentivar el conocimiento ni sobre la influencia que este último tendría en los resultados financieros de la organización. Tampoco cuentan con incentivos para reconocer la adquisición de nuevos conocimientos.

Construcción del Mapa de conocimiento

Luego de cuantificar y analizar los resultados de aplicar el KMAT en la organización, se estableció la categoría y estado del conocimiento en el área Comercial que considera las competencias básicas que deben plantearse para cada miembro de la organización para un desempeño idóneo. La Tabla 7, denominada categoría del conocimiento (Mapa de Conocimiento) para el área Comercial de la empresa presenta este resultado. El objetivo de este análisis es establecer las diferencias existentes

entre lo que el colectivo del departamento sabe y lo que debe saber, refuerza el hecho de establecer el nivel actual y el deseado a la hora de analizar el conocimiento. Para esto se ponderan, con la colaboración del Gerente Comercial, las categorías de conocimiento en una escala que va de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto. El resultado constituye un insumo a las necesidades de formación.

Tabla 7. Categoría de conocimiento para el área Comercial.

CATEGORIA DE CONOCIMIENTO PARA EL AREA PILOTO		SABE	DEBE SABER	BRECHA DE CONOCIMIENTO
Planeación ,objetivos y estrategias con Mercadeo	Realizar un análisis de la situación	2	5	-3
	Establecer objetivos de marketing	3	5	-2
	Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial	2	5	-3
	Elegir los mercados meta y mide la demanda del mercado	3	5	-2
	Diseñar una mezcla estratégica de marketing	2	4	-2
	PROMEDIO	2,4	4,8	-2,4
Negociación de vehículos nuevos	Normatividad de leasing para clientes	2	4	-2
	Requisitos de prácticas de crédito	4	4	0
	Ley de igualdad de oportunidad de crédito	1	3	-2
	Reglas de precios basados en el nivel de riesgo del cliente	3	4	-1
	PROMEDIO	2,5	3,75	-1,25
Facturación de vehículos nuevos	Cotizaciones	5	5	0
	Pedidos	5	5	0
	Recibos de Caja	5	5	0
	Retomas	4	5	-1
	Créditos	4	5	-1
	PROMEDIO	4,6	5	-0,4
Matrícula de vehículos nuevos	Factura de compra fábrica	5	5	0
	Improntas	5	5	0
	Certificado de Aduana o declaración de importación	5	5	0
	SOAT vigente cargado en plataforma RUNT con las placas del vehículo	5	5	0
	Paz y salvo del comprador por infracciones de tránsito (SIMIT)	5	5	0
	Acreditar pago de los derechos de trámite	5	5	0
	PROMEDIO	5	5	0
Alistamiento de vehículos nuevos	Inspección de vehículos nuevos	4	5	-1
	Formato entrega perfecta	3	5	-2
	Orden de alistamiento de vehículos nuevos	5	5	0
	PROMEDIO	4	5	-1
Entrega de vehículos	Manual del vehículo	5	5	0
	Carpeta del vehículo	5	5	0
	Garantía	5	5	0
	Formato Pre-entrega	3	5	-2
	Control de alistamiento	3	5	-2
	Orden de salida	5	5	0
	PROMEDIO	4,3	5	0,7

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se aprecia que la brecha conocimiento en la categoría de planeación objetivos y estrategias con mercadeo es la que tiene mayor oportunidad de mejora mientras que si se compara con la matrícula de vehículos es la que se encuentra en línea.

Resulta evidente, al realizar la encuesta basada en el KMAT (*Knowledge Management Assessment Tool*) y después de determinar las categorías del conocimiento en el Área Comercial, que se presentan debilidades al interior de la organización frente al conocimiento que cada colaborador debe tener para la adecuada ejecución de las actividades. Si bien el área piloto es Comercial, cabe resaltar que a nivel de toda la organización se hace necesario generar metodologías de transferencia de información y conocimiento y tener control del mismo, ya que se puede incurrir en equivocaciones o faltas no intencionales por desconocimiento.

Como parte del proceso de introducción de mejoras que faciliten la introducción de prácticas que permitan implementar la Gestión del Conocimiento en el área Comercial, se considera importante realizar sensibilizaciones con el personal que participará en la ejecución de las actividades, lo que establecerá el punto de partida para tener un Sistema de Gestión del Conocimiento. Teniendo en cuenta las debilidades que fueron detectadas en el diagnóstico, se realizan una serie de charlas basadas en la teoría o modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, y los éxitos logrados por empresas colombianas de reconocido prestigio internacional, que buscan la sensibilización del personal ante esta actividad, de forma tal que en el futuro se conviertan en actores de la implementación. Estas sesiones se convirtieron no sólo en un espacio de reflexión sino que constituyó un reservorio de ideas de participación colaborativa.

1738

Uso de las TICs

Promoviendo y sosteniendo la iniciativa frente a tener procesos y sistemas limpios, la información documental es puesta a disposición del personal de la compañía a través de una Intranet; actualmente la organización cuenta con el navegador Mozilla, que permite tener un aplicativo para llevar la publicación, consulta y *backups* de la información. En entrevistas con el personal, se evidenció una poca interacción con este tipo de herramientas tecnológicas, dado que no se promovía e incentivaba al personal para realizar consultas a través de este mecanismo y no se contaba con una adecuada capacidad de almacenamiento de información. En trabajo conjunto con el Área de Tecnologías de Información (TI) y frente a las diversas herramientas tecnológicas que ofrecen este tipo de servicios, se optó por la opción del manejo de la Información a través del Google Drive.

Esta mejora que se venía planteando desde hace algún tiempo en el área de TI, se hizo realidad al amparo de las acciones promovidas por la necesidad de asegurar compartir la información del Sistema de Gestión de Calidad, lo que a su vez facilita el de implementación de la gestión del conocimiento al interior de la organización.

La plataforma con la que interactúan los colaboradores es práctica y permite realizar consultas en tiempo real y desde cualquier equipo de la compañía vinculado a un punto de red. El cambio de plataforma facilita la interacción del personal con la información, siendo esta muy amigable, apta para todo el personal de la organización y organizada de tal forma que facilite las consultas realizadas.

CONCLUSIONES

A partir de estos resultados parciales podemos extraer algunas conclusiones:

La implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la empresa requiere considerar tres factores claves. A saber, el compromiso de la alta gerencia de incorporar la gestión del conocimiento a la estrategia corporativa reconociendo de qué forma contribuye a la promesa de valor de la compañía, propiciando un proceso de gestión del cambio; de la introducción de prácticas que vayan promoviendo la cultura colaborativa en la transferencia de conocimiento y el aprendizaje a través de los errores analizados (lecciones aprendidas) y de explotar el facilitador tecnología como herramienta organizacional que favorezca la obtención de conocimientos.

1739

El diagnóstico realizado en el área piloto, permite evaluar la gestión del conocimiento y considerar un nivel de madurez muy bajo, caracterizado por los siguientes elementos:

- La empresa reconoce el valor del conocimiento como activo intangible, pero no ejecuta acciones ni promueve una cultura de transferencia de conocimiento y trabajo colaborativo.
- Tiene una baja influencia de las TICs como herramienta organizacional a favor del conocimiento,
- La formación de los colaboradores no se realiza teniendo en cuenta las necesidades de formación que arroja una auditoría del conocimiento.
- El conocimiento no es objeto de incentivos laborales, lo que desestimula la práctica de trabajo colaborativo y de formación en el puesto de trabajo

Se desarrolla una metodología válida para evaluar el estado de la gestión del conocimiento y sentar las bases para la introducción de un sistema asociado, que resulta extrapolable a otras empresas donde se establecen las siguientes etapas: Sensibilización y definición de área piloto, diagnóstico, introducción de prácticas, control de los avances, propuesta de sistema de gestión del conocimiento.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que se trata de un resultado parcial se recomienda continuar con las etapas de introducción de prácticas de gestión del conocimiento en el área piloto y de evaluar posteriormente con la misma herramienta KMAT, de forma tal que pueda hacerse un análisis comparado de la influencia de las prácticas introducidas

REFERENCIAS

Aguiar, J.D., Elias, L.L. y Guzmán, F. (2014). Bases para el Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento en el Centro de Estudios Avanzados de Cuba. *Revista Anales de Investigación*, 10, 10.

Andersen, A. (1999). *KMAT (Knowledge Management Assessment. Tool)* Andersen A. Study London.

Artiles, V. S. y Pumar, H. M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1 (2).

Bueno, C. E. (2001). Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de Investigación, El capital intelectual como marco de análisis. Disponible en: http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf

Bustelo Ruesta, C. & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. En línea en: *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, VIII(34), 226-230.

Fecha de Consulta: Octubre 2013. Disponible en: www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf

CONFECAMARAS. Disponible en internet <http://www.confecamaras.org.co/servicios/estadisticas>. Consultado el 20 de julio de 2016.

Davenport, T. H. & Probst, G. J. (2002). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. 2ed. John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

De Pablos, C., J.J., Et al. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. España, Madrid.

Drucker, P. F. (1998). The coming of the new organization. En *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 1-19. Harvard Business Review: U.S.A.

Gorelick, L. & April, K. (2000). *Toward an understanding of organizational learning and knowledge management: a case study of structuration and sense making in British Petroleum's knowledge management team*. Ph.D. thesis, The George Washington University.

Gupta, J. S. S. (2004). *Creating knowledge-based organizations*, Harshey Idea Group Inc., 2004

Handzic, M. (2003). An integrated framework of knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(03), 245-252.

Handzic, M. (2006). Knowledge Management in SMEs. Practical guidelines. *CACCI Journal*, 1, 1-11.

Heinz, M. W., WINKLER, K., & SCHNURER, K. (2010). Instrumentos para la Gestión del Conocimiento. *Estrategias organizacionales*. Consultado 5 de agosto 2012 desde: <http://www.inwent.org/>

Kuan, Y.W. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261 – 279.

Lara Pina, S. (2014). *Mapa de Conocimiento*. Fecha de Consulta Noviembre 15 2014. Disponible en: <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/conocimiento>

LLauger, M. B. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. ESIC Editorial. Madrid 2001.

Magaña Medina, E. L., et al. (2016). Perspectivas de los grupos directivos y de investigación sobre la gestión del conocimiento: un estudio de caso. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 43-59.

Montuschi, L. (2000). *La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*, CEMA, Buenos Aires.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de Conocimiento*, México: Editorial Mexicana.

Perez-Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M. & León Duarte, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible capital*, 9(1).

Revista Dinero, (14 de abril de 2016). *Evolución y situación actual de las Mipymes en Colombia*.

Rochel, J. A. (2013). *Gestión del Conocimiento*. Unipamplona. España, Pamplona. Fecha de Consulta: Octubre 2013. Disponible en: <https://docs.google.com/document/d/13923ty2PJDt8K3K9k3WBHuUUOz1cMfQ6Na6TkRbvvdg/edit?pli=1>

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª Ed. 4ª Reimpresión). Buenos Aires Argentina: Garnica.

Toffler, A. (1994). *La Tercera Ola*. Editorial Plaza & Janes Editores