

Los mapas de conocimiento al alcance de las PYMES: Caso de empresa de artes gráficas vallecaucanas

Josefina Mayra De Llano Feliu¹

Ileana Gloria Pérez Vergara²

Resumen

Los nuevos escenarios competitivos ponen en el punto de mira empresarial su promesa de valor y la manera en que sus activos intangibles contribuyen a sus logros. En la búsqueda constante de soluciones para cumplir dicha promesa, se inició en la empresa un proceso de investigación con el objetivo de identificar causas que afectaban su productividad, identificándose causas relacionadas con el conocimiento, la información y su manejo. Siendo conscientes que la creación de valor de los intangibles pone en juego la capacidad empresarial para gestionar el conocimiento, mediante el uso del modelo *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT), se diagnosticó el estado inicial, a partir del cual se utilizó el mapa de conocimientos como una herramienta útil en la instrumentación de buenas prácticas de gestión del conocimiento. Se implementó dicho mapa en el área de impresión como clave y crítica dentro del proceso productivo, incluyéndose en el trabajo los resultados obtenidos.

Palabras claves: gestión del conocimiento, mapas de conocimiento, PYMES

Introducción

Las intenciones de integración de un Sistema de Gestión del conocimiento en la estrategia corporativa de cualquier empresa tiene, generalmente, su punto de partida en el diagnóstico del proceso de gestión del conocimiento desde la mirada de diversas variables tal y como lo plantea el modelo *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) utilizado en la empresa objeto de estudio. A saber: procesos de gestión del conocimiento, liderazgo, cultura, tecnología y medición del conocimiento. Generalmente, esto se analiza en un área piloto; preferentemente, aquella que aporte más valor a la compañía. El presente trabajo tiene un carácter exploratorio y descriptivo, particulariza en la construcción del mapa de conocimientos de una empresa vallecaucana, donde se vienen realizando actividades con vistas proponer una estrategia que conduzca a captar, transmitir y usar el conocimiento, utilizando los recursos necesarios para desarrollar el conocimiento dentro de la organización.

Cada día 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. El interés manifestado por varias empresas vallecaucanas en fortalecer el ámbito de la

¹ Universidad Cooperativa de Colombia- Sede Cali

² Universidad Buenaventura Cali

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. El mapa de conocimientos constituye una herramienta útil en la instrumentación de buenas prácticas de gestión del conocimiento.

Estas acciones 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.

Es importante destacar que el área de impresión, como cualquier industria gráfica, constituye el principal proceso que se lleva a cabo en la empresa objeto de estudio, por lo que el conocimiento que genera y demanda no debe ser pasado por alto. Un trabajo previo permitió realizar el diagnóstico inicial con el fin de constatar las falencias que se han venido presentado en el área al no tener un sistema de gestión del conocimiento. Si bien es cierto que este se ha manejado indirectamente, es necesario plasmarlo y evidenciarlo directamente, a fin de intervenir de manera positiva sobre los conocimientos más importantes e indispensables que se generan en esta. Por tanto, de acuerdo al proceso de investigación planteado, se abordó la construcción del mapa de conocimiento, el cual permite tener un instrumento visual para encontrar con facilidad la información necesaria en los procesos del área de impresión.

Gestión del conocimiento

Son muchos los autores que en los últimos tiempos han venido conceptualizando el término de gestión del conocimiento. Con una mirada futurista, Toffler [1], 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., [2] la gestión del conocimiento es la colección de procesos que gobiernan la creación, disseminación y utilización del conocimiento. Bustelo y Amarilla [3], 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. [4], el principal propósito de la gestión del conocimiento es garantizar que las personas correctas tengan el conocimiento correcto en el momento adecuado y 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 contribuya al éxito empresarial en la nueva economía.

Por su parte Rochel [6], 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 cuando 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 prime más lo colaborativo que lo individual-competitivo, creando el saber institucional de la organización. Los nuevos estilos de trabajo, la nueva cultura de la organización, las nuevas formas de gestionar el conocimiento son los que conducen a la generación de espacios más idóneos para que los procesos de a innovación tengan lugar.

Mapas de conocimiento

Existen numerosas definiciones de lo que se considera un mapa de conocimientos. De acuerdo con Bueno [7], el mapa de conocimientos es un conjunto de información formalizable y capaz de ser asimilable, es decir, convertirse en conocimiento. Es un diagrama virtual, con estructura de red que

permite encontrar rápida y eficientemente información relevante para la toma de decisiones y solución de problemas. Además es un directorio útil que describe una serie de categorías de información especializada relacionada con una lógica interna, indicando dónde se encuentra aquella, su estado, cómo se puede obtener y cuál es su valor y utilidad.

Según Pérez D. y Dressler, M. [8] los mapas de conocimiento son directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio.

El mapa de conocimiento es una herramienta básica para el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento en una organización, plantea Lara [9].

Los mapas de conocimiento, en su manifestación de brecha de conocimiento, constituyen un instrumento básico para gestionar el conocimiento necesario en las organizaciones. Permiten visualizar un inventario del conocimiento que realmente existe y ponen de manifiesto aquellas falencias que la organización debe atender para mejorar su desempeño. De la misma forma posibilitan información que da lugar a una valoración de los niveles de los activos de conocimiento en la empresa y determinan donde están los vacíos de conocimiento críticos y en consecuencia facilitan la formulación de los planes de acción e intervenciones necesarias.

Este sirve para identificar, capturar, organizar, compartir, medir y avanzar en el desarrollo del conocimiento:

Identificar: define el núcleo del capital intelectual existente y los centros de aprendizaje de la organización, facilita el diseño de los puestos de trabajo, la capacitación de las personas o la asignación de nuevos proyectos.

Capturar: especifica el conocimiento relevante que poseen los expertos, vinculado a los procesos clave de la organización, en sus distintos formatos (instrucciones, normas, gráficos, cuadros, modelos, métodos, competencias).

Organizar: clasifica el conocimiento, de forma simplificada, en un directorio visual para acceder a sus fuentes de referencia.

Compartir: hace el conocimiento accesible para todos de forma que se pueda utilizar de manera sistemática.

Medir: facilita la medición del capital intelectual de la organización, del valor aportado por los expertos, de los proyectos de gestión de conocimiento que se están llevando a cabo y del conocimiento que es necesario desarrollar para garantizar la competitividad futura.

Avanzar: ayuda a la reflexión de la evolución estratégica de la organización y al Plan de Desarrollo de Competencias de las personas. También permite definir la estrategia del negocio basada en el desarrollo y uso del conocimiento.

En el contexto empresarial la herramienta mapa de conocimientos busca además de visualizar qué y dónde encontrar el conocimiento, establecer también la brecha de conocimiento que existe en un área determinada lo que posibilita actuar en los planes de capacitación, el *mentoring* o las lecciones aprendidas, entre otras buenas prácticas empresariales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es importante destacar que el área de impresión constituye el área principal del proceso productivo, siendo el *core* del negocio que se lleva a cabo en la empresa, por lo que el conocimiento que genera no debe ser pasado por alto. El trabajo se estructuró a partir de los resultados obtenidos en la etapa que antecedió, en la que se realizó un diagnóstico inicial con el fin de constatar las falencias que se han venido presentado en el área al no tener un sistema de gestión del conocimiento. Como resultado se evidenció que, si bien es cierto que se ejecutan algunas acciones de forma esporádica, es necesario plasmarlo y evidenciarlo directamente, a fin de intervenir de manera positiva sobre los conocimientos más importantes e indispensables que se generan en esta área.

Por tanto, de acuerdo al proceso de investigación planteado, se diseñó del mapa de conocimiento, el cual permite tener un instrumento visual para encontrar con facilidad la información necesaria en los procesos del área de impresión.

Metodología de trabajo

Fase Inicio

Creación del equipo de trabajo

Se creó un grupo colaborativo con el director de producción de la empresa, para poder acceder a información propia de la empresa.

Fase Diseño

Diseño del instrumento de levantamiento de información.

Para la construcción del mapa se diseñó un instrumento para el levantamiento de información que se tituló “Comparte tu Conocimiento”, se concibió tipo entrevista abierta compuesta de 29 preguntas que se dividen en cinco dimensiones o categorías de conocimiento que intervienen en el área de impresión y que se describen a continuación:

1. **Información del proceso del área de impresión**, es una dimensión dirigida a conocer todos los elementos necesarios para realizar el proceso de impresión correctamente, esto son las materias primas, la maquinaria que posee el área de impresión, el proceso de inicio de máquina, elementos de impresión, alistamiento de material, proceso de arranque de la maquinaria, manejo de la maquinaria, el proceso completo de impresión, la identificación

de material fuera de especificaciones, los planes de seguimiento al proceso de impresión, las estrategias de prevención ante cualquier falla y, por último, el proceso de limpieza de la maquinaria y el área de trabajo.

2. **Planes de trabajo en el área de impresión**, es un factor encaminado a conocer el manejo que posee la empresa en cuanto a los planes de trabajo del área de impresión, los cuales dependen de las órdenes de producción, la ubicación de procedimientos y manuales de producción, el diligenciamiento del formato de control de proceso de impresión, los planes de trabajo diario y los aspectos presentes para realizar el mantenimiento preventivo del área de impresión.
3. **Información de la organización**, se estableció como un factor importante, debido a que se abordó la información general que poseen los trabajadores respecto a la empresa, es decir, la misión, la visión, la política, el reglamento interno de trabajo, la estructura organizacional, los productos ofrecidos por la organización y, la seguridad y salud en el trabajo; adicional a lo anterior, se realizaron dos preguntas más con el fin de conocer la perspectiva de los trabajadores ante el proceso de inducción y capacitación.
4. **Competencias necesarias de los operarios en el área de impresión**, tiene como intención conocer las competencias necesarias que poseen los trabajadores del área de impresión, *versus* lo que la empresa considera deberían de tener, como, por ejemplo, el conocimiento sobre los clientes de la organización, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la calidad y productividad en el trabajo, la planificación y organización en las labores.
5. **Tecnologías de información y comunicaciones (TIC)** en la organización, se estudió con la finalidad de conocer cuáles son las tecnologías que intervienen directamente en el área de impresión, y que tan familiarizados y preparados se encuentran los trabajadores con ellas.

Las preguntas de la primera categoría se realizaron conforme al proceso de producción en el área de impresión, a partir de los elementos suministrados por la empresa; las preguntas de la segunda categoría se basan en los documentos que se manejan a diario en el área y que por ende hacen parte de su sistema de Gestión de Calidad; y las preguntas de las últimas tres categorías fueron creadas a partir del conocimiento que deberían de tener los trabajadores sobre la empresa, tales como la estructura de la organización, las actividades corporativas que promueven la productividad y el pensamiento propio del entrevistado hacia su trabajo.

Posteriormente se definió con el Jefe del Área de Impresión lo que el personal del área debería saber con respecto a las preguntas del instrumento aplicado, se utilizó la escala *Likert* para darle una

valoración del 1 al 5 a las entrevistas aplicadas, siendo 1 que no posee ningún conocimiento del tema, 2 posee un conocimiento mínimo del tema, 3 posee un conocimiento estándar del tema, 4 posee un conocimiento aceptable del tema, y 5 posee un excelente conocimiento del tema. Lo anterior se realizó para evaluar cada una de las respuestas dadas por los trabajadores.

Para facilitar el procesamiento de la información se diseñó la Tabla No.1, con el objetivo de identificar las brechas de conocimiento, finalmente se promedió el resultado por cada pregunta y categoría.

Tabla No.1. Cuadro brecha de conocimiento comparativo

Se sabe	Se debe saber	Brecha de conocimiento

Fuente: Reyes P. Luis Alfredo. (2004)

Fase Implementación

El instrumento se aplicó al 100% del personal del área de impresión y una vez recopilada la información, los resultados obtenidos se plasmaron en la Tabla No.2, permitiendo identificar los conocimientos que se deben de reforzar en el área de impresión.

Tabla No. 2. Brecha del conocimiento del área de impresión

Categoría de Conocimiento		Que se sabe	Que se debe saber	Brecha
Información sobre el proceso	Identificación de materias primas	3,6	5	-1,4
	Maquinarias del área impresión	4,3	5	-0,7
	Proceso de preparación inicial de la maquinaria y elementos de la línea de impresión.	3,4	5	-1,6
	Proceso de inspección del material a imprimir	3,7	5	-1,3
	Proceso de alistamiento de máquina previa a impresión	3,6	5	-1,4
	Proceso de arranque de maquinaria para realizar pruebas	3,2	5	-1,8
	Manejo de máquina (Speed Master CD, Sormz, Sord, Mozp, Presstek, Roland)	3,1	5	-1,9
	Proceso de impresión	3,5		3,5

Categoría de Conocimiento		Que se sabe	Que se debe saber	Brecha
	Material fuera de especificaciones	3,1	5	-1,9
	Planes de seguimiento a las actividades del proceso de impresión.	2,8	5	-2,2
	Estrategias de prevención en el área de impresión ante cualquier falla	2,9	5	-2,1
	Proceso de limpieza final de maquinaria y del área de trabajo	3,7	5	-1,3
	Promedio	3,4	5,0	-1,6
Planes de trabajo	Ordenes producción	4,2	5	-0,8
	Ubicación de procedimientos y manuales del área de impresión	3,2	5	-1,8
	Diligenciamiento del formato de control del proceso de impresión	3,3	5	-1,7
	Plan de trabajo diario	3,4	5	-1,6
	Aspectos presentes al realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria	3,6	5	-1,4
	Promedio	3,5	5,0	-1,5
Información de la organización	Misión, Visión y política de ALIGRAF S. A.	3,5	5	-1,5
	Reglamento interno de trabajo de ALIGRAF S. A.	2,8	5	-2,2
	Estructura organizacional de ALIGRAF S. A.	2,9	5	-2,1
	Productos ofrecidos por la organización	3,6	5	-1,4
	Seguridad y salud en el trabajo en la organización	3,1	5	-1,9
	Promedio	3,2	5,0	-1,8
Competencia	Clientes de la organización	3,4	5	-1,6
	Trabajo en equipo	5,0	5	0,0
	Comunicación asertiva	3,5	5	-1,5
	Calidad de trabajo y productividad	4,0	5	-1,0
	Planificación y organización de las labores	4,1	5	-0,9
	Promedio	4,2	5,0	-0,8
TIC	Herramientas tecnológicas en el área	2,9	5	-2,1
	Preparación en los medios tecnológicos	4,5	5	-0,5
	Promedio	3,7	5,0	-1,3

Fuente. Elaboración propia.

Las respuestas están sometidas a la subjetividad de la experticia y conocimiento de la persona que calificó las entrevistas, debido a que las preguntas fueron formuladas de manera abierta y posteriormente fueron calificadas cuantitativamente. La ponderación utilizada por el equipo de trabajo planteó que se obtiene por lo tanto un resultado EXCELENTE, si las columnas “*Que se sabe*” y “Brecha” tienen una calificación entre [4,6;5,0] y [-0,4;0] respectivamente, un resultado BUENO aquellas entre [3,6; 4,5] y [-1,4; -0,5], un resultado REGULAR los calificados entre [2,6; 3,5]] y [-2,4; -1,5], un resultado MALO los ítems con calificación entre [1,6; 2,5] y [-3,4; -2,5], y un resultado deficiente los calificados entre [0; 1,5] y [-5; -3,5], obteniendo la Tabla No. 3.

De los resultados, se concluye que las categorías que se encuentran en un intervalo de brecha entre [-1,8;-0,8], reflejan un promedio de calificación aceptable como las categorías *Competencia* (brecha de -0.8) y *TIC* (brecha de -1.3). Las categorías con un resultado regular fueron *Planes de trabajo* (brecha -1.5), *Información sobre el proceso* (brecha -1,6) e *Información sobre la organización* (brecha -1,8). Algunos de los resultados no fueron satisfactorios y significa que se deben plantear mejoras en cuanto a la manera de crear, transmitir, preservar e incluso mejorar el conocimiento que posee el área de impresión, con el fin de obtener mejores resultados, y se requiere de la acción individual y colaborativa para que los operarios que presentan dificultades alcancen las competencias necesarias.

En cuanto a la calificación general de las preguntas, se evidenció que el 3,4% obtuvo una calificación mal, el 55,2% respondió de manera regular, el 37,9% de las preguntas obtuvo una calificación buena y tan solo el 3,4% obtuvo una excelente calificación, por lo que se constatan resultados no satisfactorios, dado que más de la mitad de las respuestas fueron calificadas regularmente.

Tabla No. 3. Intervalos de calificación. Brecha del conocimiento del área de impresión

		INTERVALOS DE CALIFICACION		
		"QUE SE SABE"	"BRECHA "	
ANALISIS DE RESULTADOS		[4,6; 5,0]	[-0,4; 0]	EXCELENTE
		[3,6; 4,5]	[-1,4; -0,5]	ACEPTABLE
		[2,6; 3,5]	[-2,4; -1,5]	REGULAR
		[1,6; 2,5]	[-3,4; -2,5]	MALO
		[0; 1,5]	[-5; -3,5]	DEFICIENTE

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de la Brecha del conocimiento del área de impresión (continuación)

Categoría de Conocimiento		Que se sabe	Que se debe saber	Brecha
Información sobre el proceso	Identificación de materias primas	3,6	5	-1,4
	Maquinarias del área de impresión	4,3	5	-0,7
	Proceso de preparación inicial de la maquinaria y elementos de la línea de impresión.	3,4	5	-1,6
	Proceso de inspección del material a imprimir	3,7	5	-1,3
	Proceso de alistamiento de maquina previa a impresión	3,6	5	-1,4
	Proceso de arranque de maquinaria para realizar pruebas	3,2	5	-1,8
	Manejo de maquina (Speed Master CD, Sormz, Sord, Mozp, Presstek, Roland)	3,1	5	-1,9
	Proceso de impresión	3,5	5	-1,5
	Material fuera de especificaciones	3,1	5	-1,9
	Planes de seguimiento a las actividades del proceso de impresión.	2,8	5	-2,2
	Estrategias de prevención en el área de impresión ante cualquier falla	2,9	5	-2,1
	Proceso de limpieza final de maquinaria y del área de trabajo	3,7	5	-1,3
	Promedio	3,4	5,0	-1,6
Planes de trabajo	Ordenes producción	4,2	5	-0,8
	Ubicación de procedimientos y manuales del área de impresión	3,2	5	-1,8
	Diligenciamiento del formato de control del proceso de impresión	3,3	5	-1,7
	Plan de trabajo diario	3,4	5	-1,6
	Aspectos presentes al realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria	3,6	5	-1,4
	Promedio	3,5	5,0	-1,5
Información de la organización	Misión, Visión y política de la empresa	3,5	5	-1,5
	Reglamento interno de trabajo de la empresa	2,8	5	-2,2
	Estructura organizacional de la empresa	2,9	5	-2,1
	Productos ofrecidos por la organización	3,6	5	-1,4
	Seguridad y salud en el trabajo en la organización	3,1	5	-1,9
Promedio	3,2	5,0	-1,8	
Competencia	Clientes de la organización	3,4	5	-1,6
	Trabajo en equipo	5,0	5	0,0
	Comunicación asertiva	3,5	5	-1,5
	Calidad del trabajo y productividad	4,0	5	-1,0
	Planificación y organización de las labores	4,1	5	-0,9
	Promedio	4,2	5,0	-0,8
TIC	Herramientas tecnológicas en el área	2,9	5	-2,1
	Preparación en los medios tecnológicos	4,5	5	-0,5
	Promedio	3,7	5,0	-1,3

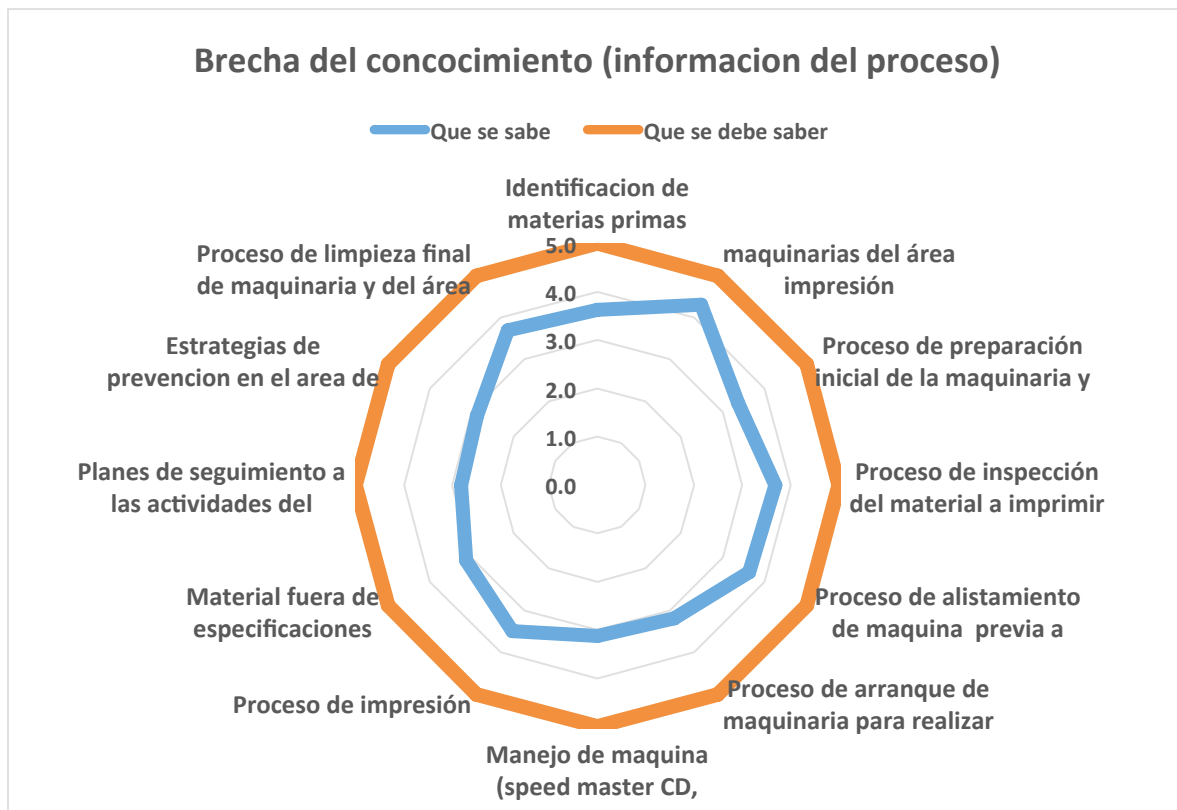
Fuente. Elaboración propia.

En busca de obtener una interpretación más concreta de los resultados obtenidos, que sirviera de apoyo a la empresa, se construyó una gráfica radial por cada categoría de conocimiento que denote la brecha encontrada.

Categoría de conocimiento: Información del proceso

Como se puede observar en la Gráfica No.1, la diferencia entre las dos líneas las cuales representan el “Qué se sabe” y el “Qué se debería saber” es superior a 1,5 en la mayoría de las preguntas, lo cual genera preocupación, debido a que es la categoría que más representa las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de impresión, por lo tanto se puede decir que los trabajadores no se encuentran con capacitación idónea en todo los aspectos referentes al área, aunque estos no manejen la totalidad de las máquinas, el proceso es el mismo para todos, y los resultados deberían por ende ser satisfactorios independientemente de la antigüedad que tenga el trabajador.

Gráfica No. 1. Brecha de conocimiento categoría Información del proceso

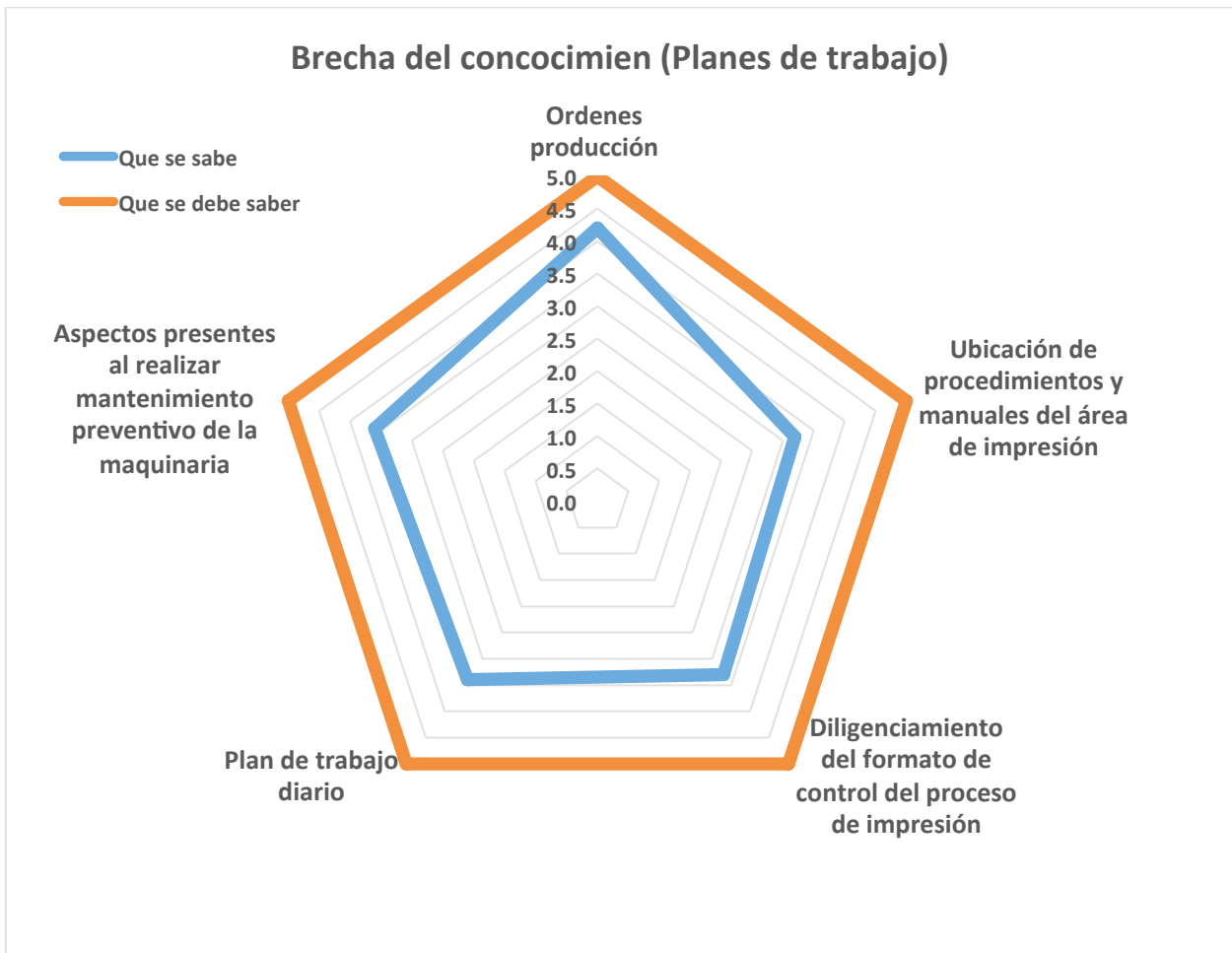


Fuente: Elaboración propia

Categoría de conocimiento: Planes de trabajo

Después de analizar la Gráfica No.2, se logra evidenciar que existe un manejo aceptable y proporcional de los planes de trabajo diarios, por lo que se puede decir que hace falta reforzar el conocimiento en esta categoría, con la finalidad de que los trabajadores conozcan exactamente que se espera como resultado final de su trabajo, y que especificaciones tiene el cliente; si bien es cierto que el supervisor es el que debería de conocer a fondo este factor, es necesario que los demás se familiaricen con los documentos dado el caso de que este llegue a faltar, no proporcione falencias en la línea.

Gráfica No. 2. Brecha de conocimiento Categoría Planes de trabajo

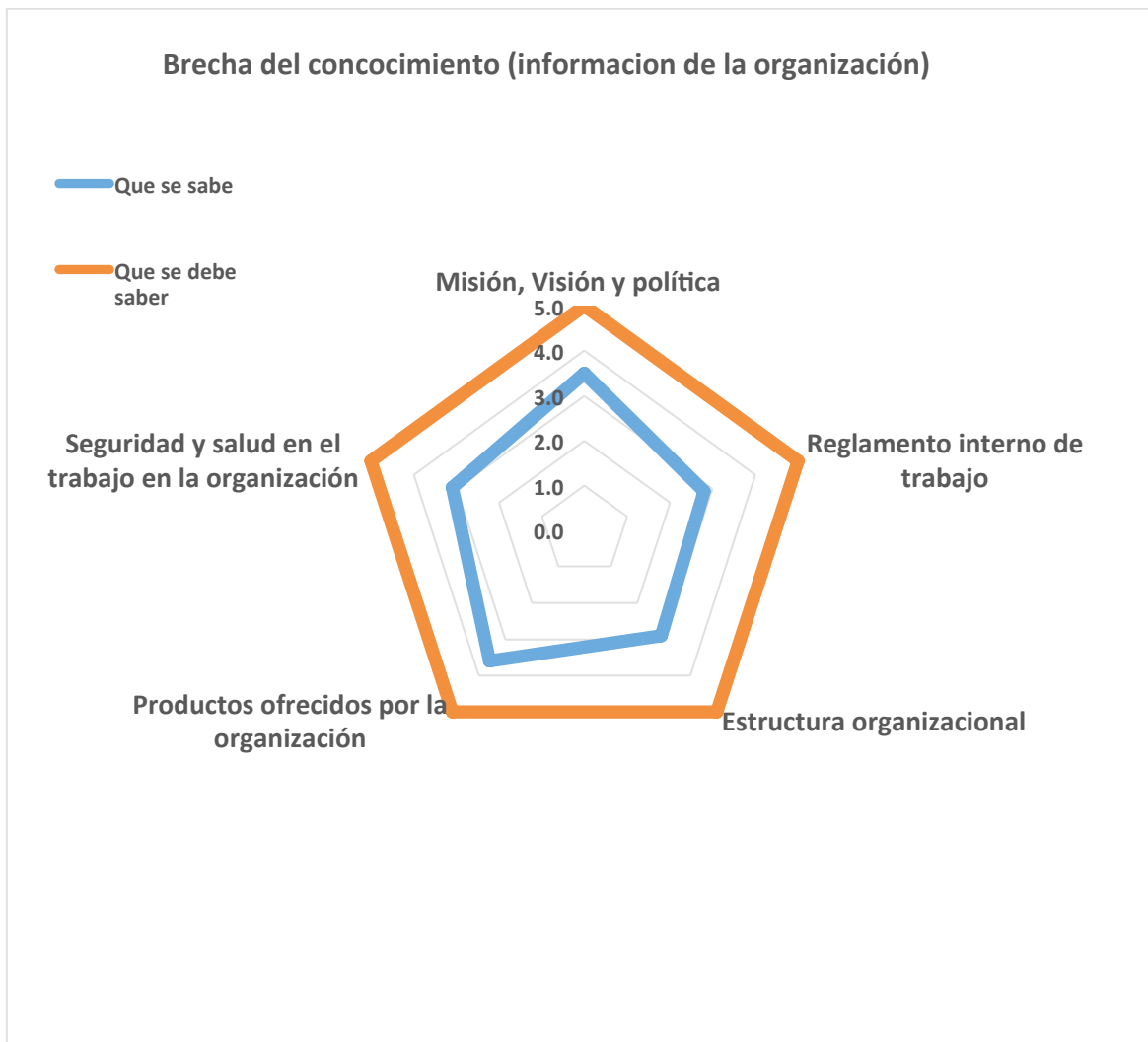


Fuente: Elaboración propia

Categoría de conocimiento: Información de la Organización

A partir de la Gráfica No. 3, se visualizan los resultados obtenidos en la brecha de conocimiento en la categoría de información de la organización, se observa que la brecha supera el 1,5, lo que hace suponer que poseen un escaso conocimiento en este factor, el cual puede ser producto del desinterés hacia la organización, o el difícil acceso a la información interna, o problemas de la organización en la preparación de sus colaboradores.

Gráfica No.3. Brecha de conocimiento Categoría Información de la Organización



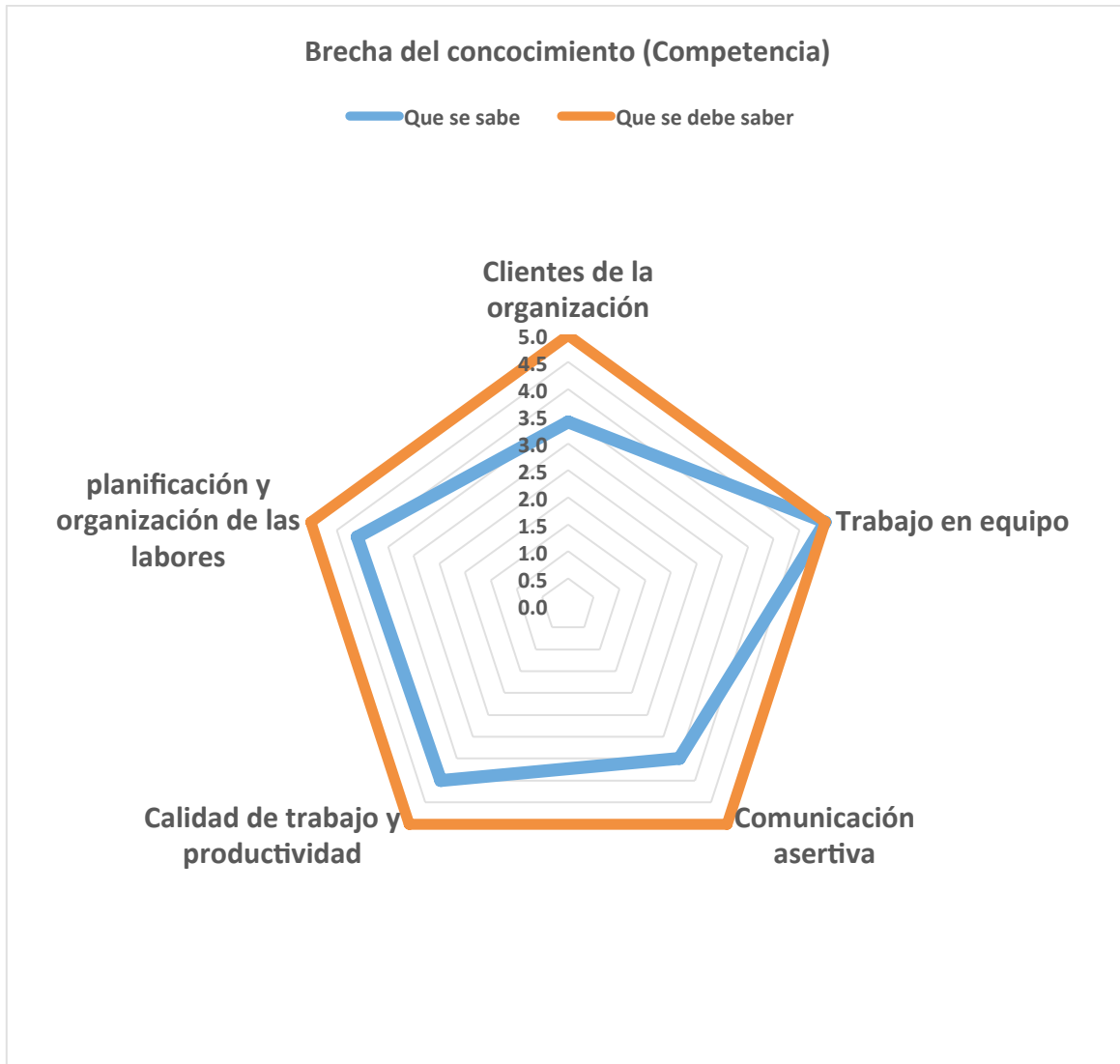
Fuente: Elaboración propia

Categoría de conocimiento: Competencia

En la Gráfica No.4 se muestra que la brecha del conocimiento en esta categoría es la que presenta un mejor panorama; esto quiere decir que los colaboradores poseen buen nivel de competencias,

para ejecutar sus labores diarias. Sin embargo, debido a que su lugar de trabajo es directamente en planta, no se encuentran preparados con la información externa al área, como lo son, entre otras informaciones, los clientes actuales de la empresa.

Gráfica No.4. Brecha de conocimiento Categoría Competencia



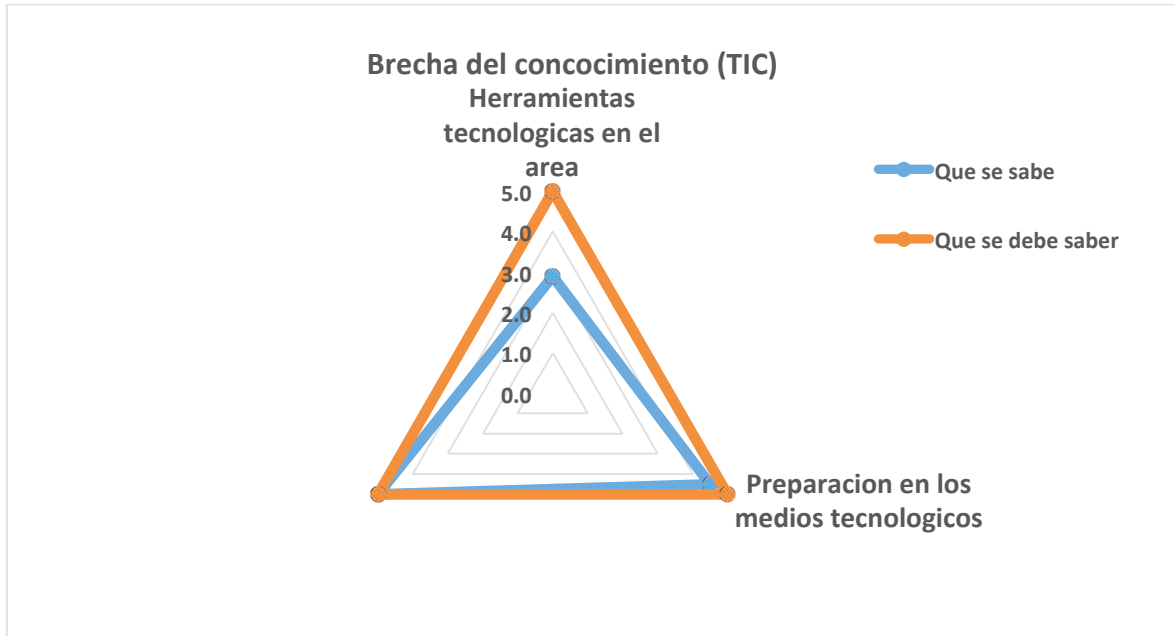
Fuente: Elaboración propia

Categoría de conocimiento: Tecnología de la Información y las Comunicación (TIC)

El conocimiento que poseen los trabajadores con respecto a las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) se presenta en la Gráfica No. 5, en donde se muestra que la preparación que han tenido en la tecnología propia del área es la idónea, pero la falta de relación con los nombres

propios de las herramientas que posee la organización, hace que existan falencias a la hora de identificarlas.

Gráfica No. 5. Brecha de conocimiento Categoría TIC



Fuente: Elaboración propia

En correspondencia con los resultados, se logró diferenciar las personas expertas en los temas contemplados por cada categoría quienes desempeñarán el papel de mentores, así como también se identificaron los colaboradores inexpertos en cada categoría quienes a su vez serán aprendices en la aplicación y desarrollo de la práctica de *mentoring*, lo cual ha sido reportado en la siguiente Tabla No. 4:

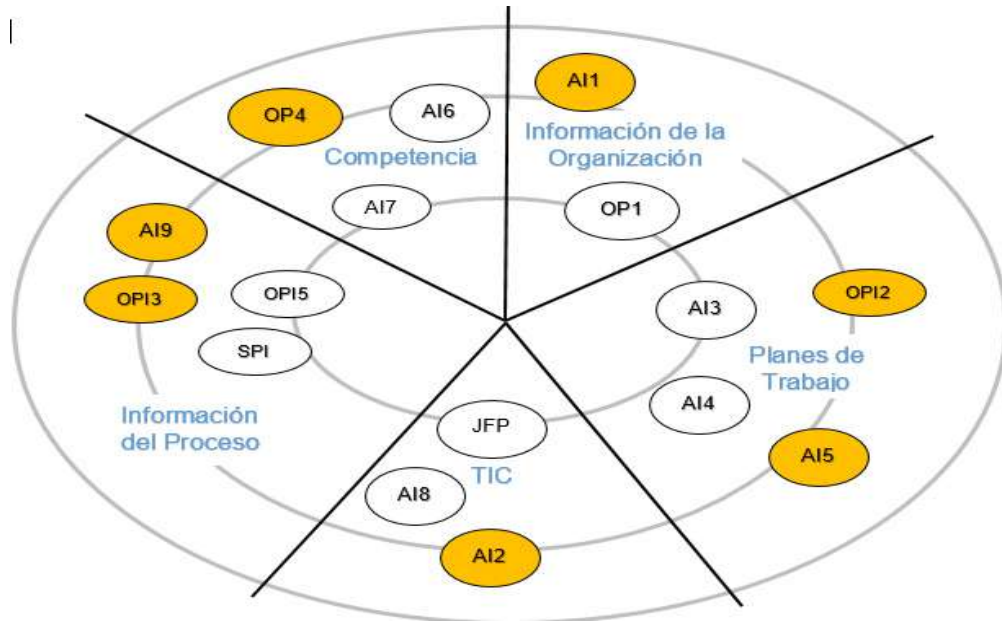
Tabla No.4. Expertos por Categoría

CATEGORIA DE CONOCIMIENTO	MENTOR	APRENDIZ
Información sobre el proceso	Operario de impresión 5	Auxiliar de impresión 9
Planes de trabajo	Auxiliar de impresión 3	Operario de impresión 2
Información de la organización	Auxiliar de impresión 4	Auxiliar de impresión 1
Competencias	Auxiliar de impresión 7	Operario de impresión 8
TIC	Jefe de producción	Auxiliar de impresión 4 Auxiliar de impresión 7

Fuente. Elaboración Propia

Para dar una ilustración gráfica del resultado obtenido y la consecuente práctica de *mentoring*, se presenta la Figura No.1, el cual es un mapa de fuente de conocimiento elaborado a partir de la información recopilada.

Figura No.1. Mapa de Fuente de conocimiento Área de Impresión



Fuente: Elaboración Propia a partir de Martin J. Eppler (2010)

Para la construcción del mapa anterior se hizo una codificación que considera el nombre del trabajador identificados según una codificación interna que se muestra en la tabla No. 5 y los resultados alcanzados por el colaborador lo que permite mostrar de una manera gráfica en que persona se puede encontrar el conocimiento contemplado en cada categoría, y quienes son las personas a quienes se les debe reforzar dichos conocimientos. Cabe resaltar que aunque todos los trabajadores poseen los conocimientos en diferente medida, para esta gráfica puntual solo se relacionan aquellos que se encuentran en el extremo bueno y malo, teniendo en cuenta que dichas personas participan en una sola categoría.

Tabla No.5. Codificación de los trabajadores

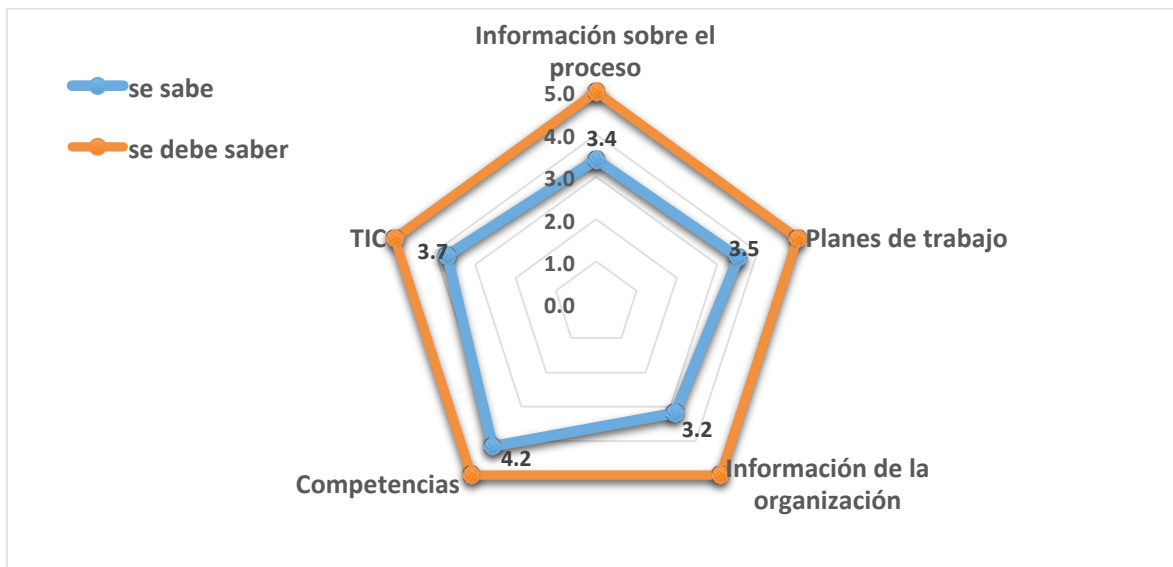
Cargo	Código	Cargo	Código
Aux. Impresión 1	AI1	Aux. Impresión 9	AI9

Aux. Impresión 2	AI2	Op. Impresión 1	OPI1
Aux. Impresión 3	AI3	Op. Impresión 2	OPI2
Aux. Impresión 4	AI4	Op. Impresión 3	OPI3
Aux. Impresión 5	AI5	Op. Impresión 4	OPI4
Aux. Impresión 6	AI6	Op. Impresión 5	OPI5
Aux. Impresión 7	AI7	Supervisor Impresión	SPI
Aux. Impresión 8	AI8	Jefe Producción	JFP

Fuente: Elaboración propia

Los resultados globales del proceso para cada categoría analizada, se muestran en la Grafica No. 6.

Grafica No. 6. Brechas obtenidas para cada categoría



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La aplicación del modelo KMAT (*Knowledge Management Assessment Tool*), mostró su efectividad en el abordaje de la gestión del conocimiento en el área piloto, área de impresión de la empresa objeto de estudio y facilitó la construcción del mapa de conocimiento cuyo punto de partida fue el establecimiento de la categoría y estado del conocimiento en esta área, basadas en las competencias básicas que deben plantearse para cada miembro de la organización.

Determinadas las brechas de conocimiento existentes, se evidencian debilidades al interior de la organización frente al conocimiento que cada colaborador debe tener para la adecuada ejecución de

sus actividades, lo que afecta la productividad en el trabajo. La experiencia empírica y el análisis derivado demostraron que los mapas de conocimiento, como herramienta de apoyo al proceso de gestión del conocimiento, constituyen una opción al alcance de cualquier PYME.

Las categorías de información sobre el proceso, planes de trabajo e información de la organización, que son vitales para el desempeño del área, mostraron una brecha significativa, lo que debe ser considerado por el equipo de Gestión Humana y Producción como soporte para la propuesta de planes de capacitación enfocados en el mejoramiento productivo.

Referencias

- Bueno, C. E. (2001). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de Investigación, El capital intelectual como marco de análisis*. España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf
- Bustelo, C., y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34), 226-230.
- Guerra, J. R. (2010). *Mapas de Conocimiento Empresarial*. Colombia: Universidad Eafit.
- Gupta, J., y Sharma, S. (2004). *Creating knowledge-based organizations*. USA: Harshey Idea Group Inc.
- Handzic, M. (2006). Knowledge Management in SMEs. Practical guidelines. *CACCI Journal*, 1(1), 1-11.
- Lara Pina, S. (2016). *Mapa de Conocimiento*. Recuperado de <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/conocimiento>
- Pérez, D., y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(15), 31- 59.
- Reyes, L. A. (2004). Diseño de un modelo para la implementación de la Gestión del conocimiento Aplicable a un departamento de Auditoria interna de una caja de compensación (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Colombia: Colombia.
- Rochel, J. A. (2017). *Gestión del Conocimiento*. España: Unipamplona. Recuperado de <https://docs.google.com/document/d/13923ty2PJDt8K3K9k3WBHuUUOz1cMfQ6Na6TkRbvvdg/edit?pli=1>.
- Toffler, A. (1994). *La Tercera Ola*. Bogotá: Plaza & Janes