

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA  
COMFAMILIAR RISARALDA**

**Santiago Echeverry Morales**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
Pereira, Colombia  
2017**

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA  
COMFAMILIAR RISARALDA**

**Santiago Echeverry Morales**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Asesor temático: Viviana Virgen Ortiz**

**Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
Pereira, Colombia  
2017**



## Tabla de contenido

Resumen.....	9
1 Introducción.....	11
1.1 Situación de estudio y pregunta.....	12
1.1.1 La empresa, la estrategia organizacional y la Gestión del Conocimiento.....	12
1.1.2 Comfamiliar Risaralda y la Gestión del Conocimiento .....	17
1.2 Objetivos .....	21
1.2.1 Objetivo general .....	21
1.2.2 Objetivos específicos .....	21
1.3 Justificación.....	22
2 Desarrollo.....	25
2.1 Marco conceptual .....	25
2.1.1 Definición de conocimiento .....	25
2.1.2 Tipos de conocimiento .....	26
2.1.3 Definición de Gestión del Conocimiento.....	29
2.1.4 Modelos de Gestión del Conocimiento.....	31
2.1.4.1 Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment tool).....	35
2.1.4.2 Teoría de la creación del conocimiento organizacional, modelo de Nonaka y Takeuchi.....	37
2.1.4.3 Modelo KPMG .....	42
2.2 Metodología.....	45
2.3 Presentación de análisis y resultados.....	47
2.3.1 El sistema de subsidio familiar .....	47
2.3.2 Comfamiliar Risaralda .....	48
2.3.3 Estructura organizacional de Comfamiliar Risaralda .....	50
2.3.4 Sistemas de información y herramientas de gestión actuales para administrar la información y conocimiento formales .....	52
2.3.5 Identificación de los conocimientos generados en la organización a partir de las unidades de prestación de servicios de la empresa, diferentes a las de salud .....	57

2.3.5.1	Conocimientos documentados o explícitos .....	57
2.3.5.2	Conocimientos no documentados o tácitos .....	60
2.3.6	Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para Comfamiliar Risaralda .....	69
2.4	Conclusiones .....	80
3	Referencias.....	85
4	ANEXOS .....	90

## Listado de Tablas

Tabla 1: Coberturas de los servicios sociales del Sistema de Subsidio Familiar en Colombia para 2016.....	23
Tabla 2: Coberturas de los servicios sociales de Comfamiliar Risaralda para el 2016.....	23
Tabla 3: Clasificación de los modelos de Gestión del Conocimiento, a partir de los 4 enfoques de Rivero. ....	32
Tabla 4: Guía de Procesos Metodológicos.....	46
Tabla 5: Descripción de los tipos de información y conocimientos de los sistemas de información y gestión de Comfamiliar Risaralda. ....	57
Tabla 6: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Gerontología. ....	61
Tabla 7: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Alojamiento. ....	62
Tabla 8: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Vivienda.....	62
Tabla 9: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Granja de Noé.....	64
Tabla 10: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Jornadas Escolares Complementarias (JEC).....	64
Tabla 11: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Parque Consotá.....	65
Tabla 12: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Atención Integral a la Niñez (AIN).....	65
Tabla 13: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Educación. ....	66
Tabla 14: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Agencia de Empleo. ....	66
Tabla 15: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Recreación y Deportes.....	67
Tabla 16: Identificación de conocimientos tácitos Unidad Restaurantes.....	68

## **Listado de Figuras**

Figura 1. Modelo de excelencia del premio colombiano a la calidad de la gestión.....	19
Figura 2: Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool).....	36
Figura 3: Modelo del proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi. ....	40
Figura 4: Modelo de Gestión del Conocimiento consultora KPMG.....	43
Figura 5: Estructura organizacional de las unidades de prestación de servicios de Comfamiliar Risaralda. ....	50
Figura 6: Modelo propuesto de Gestión del Conocimiento para Comfamiliar Risaralda. ...	71

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Modelo de Gestión del Conocimiento empresa CHEC.....	90
Anexo 2. Procedimiento de Gestión del conocimiento Comfamiliar Risaralda.....	91

## **Resumen**

Este estudio tiene como principal pretensión, la propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para las unidades de prestación de servicios diferentes a los de salud, de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda Comfamiliar Risaralda.

Para cumplir este objetivo, además de hacer una revisión de la literatura de la Gestión del Conocimiento al interior de las organizaciones y de ahondar en las múltiples definiciones que de ella se encuentran, se hace un repaso de los modelos de Gestión del Conocimiento más difundidos y se desarrolla un trabajo de identificación de los conocimientos explícitos o formales con los que cuenta actualmente Comfamiliar, y los conocimientos tácitos o no formales que pueden ser transformados por la misma organización para usarlos en su beneficio.

Debido a las características especiales de la organización, el estudio propone un nuevo modelo de Gestión del Conocimiento, donde se conjugan diferentes componentes de los demás modelos estudiados.

*Palabras clave:* Gestión del Conocimiento, modelo de Gestión del Conocimiento, Comfamiliar Risaralda.

## **Abstract**

This study's principal objective is to propose a comprehensive Knowledge Management Model for Comfamiliar Risaralda's service providers, aside from the company's health related ones.

In order to achieve this goal, there will be a thorough review of any written publications regarding the current Knowledge Management Model inside the organizations, and a deeper look will be taken into the multiple definitions that are presently found, as far as Knowledge Management is concerned. In addition, a study of the most well-known Knowledge Management Models will be performed. Last but not least, there will be specific work done towards the identification of the current formal or explicit knowledge in Comfamiliar Risaralda, and the tacit or informal knowledge that can be transformed by the organization to use for its own benefit.

The special characteristics of the organization make this study proposes a new model of Knowledge Management, where different components of the other models studied are combined.

*Key Words:* Knowledge Management, knowledge management model, Comfamiliar Risaralda.

## **1 Introducción**

La Gestión del Conocimiento es un concepto ampliamente mencionado en la actualidad en el mundo de las organizaciones y dentro de la teoría de la administración, en la que se ha puesto, de un tiempo hacia acá, al conocimiento organizacional y al capital intelectual de las empresas, como activos determinantes en su afán de ser más productivas y competitivas.

Pese a ser un concepto conocido, sigue habiendo mucha confusión sobre lo que significa y sobre cómo puede abordarse dentro de las organizaciones, para convertirlo en una herramienta que aporte a la eficiencia y eficacia de todas sus operaciones. Esto se da por las múltiples definiciones y posturas existentes, ya que cada empresa es un organismo único y diferente que requiere de soluciones particulares que se ajusten a sus características y necesidades.

Siendo el conocimiento un activo determinante de la organización, hacer una correcta gestión de este, se convierte en una decisión de carácter estratégico, capaz de aportar a su buen desempeño, a su crecimiento y al mejor aprovechamiento de las oportunidades, así como también al mejor abordaje de las dificultades.

Es por eso que, desde un enfoque cualitativo y a través de métodos inductivos, la presente investigación se da a la tarea de proponer un modelo de Gestión del Conocimiento para la empresa Comfamiliar Risaralda, debido a que es una empresa que, en primera instancia, ha tomado la determinación de realizar prácticas asociadas a la Gestión de Conocimiento y porque sus características particulares, y la complejidad de su estructura, hacen parecer propicia y pertinente la iniciativa de vincular esta herramienta a su actuar estratégico.

El documento está dividido en 3 partes. La primera corresponde a la introducción, en la cual se halla la situación y pregunta de estudio, enmarcadas en la relación Comfamiliar Risaralda y la empresa en general con la Gestión del Conocimiento. También en esta primera parte se encuentran los objetivos del estudio y la justificación, que está fundamentada desde un contexto empresarial amplio, hasta la especificidad de la organización objeto de estudio.

En segundo lugar está el desarrollo del trabajo, donde al principio se realizará un recorrido teórico reciente del desempeño de la Gestión del Conocimiento al interior de las organizaciones, con un enfoque hacia experiencias de la empresa latinoamericana y colombiana. Luego se repasarán y definirán los conceptos más importantes para efectos del trabajo, como lo son el conocimiento, la Gestión del Conocimiento y se revisarán algunos de los modelos de Gestión del Conocimiento más difundidos; también se definirá la metodología del estudio y, cerrando esta parte, se presentarán y analizarán los resultados del trabajo, apartado donde se profundizará mucho más en las particularidades de Comfamiliar Risaralda como empresa, se identificarán por tipo los conocimientos de Comfamiliar, se hará la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la organización y finalmente se presentarán las conclusiones del estudio.

La tercer y última parte corresponde a las referencias de los autores, artículos y demás publicaciones que sirvieron como apoyo para el desarrollo del trabajo, así como algunos anexos a modo de material de apoyo.

## **1.1 Situación de estudio y pregunta**

### **1.1.1 La empresa, la estrategia organizacional y la Gestión del Conocimiento**

El ritmo vertiginoso que vivimos en el presente, cambiante como un camaleón, nos pasa de ser expertos en un tema a completos ignorantes en la misma materia en cuestión de minutos. Ante esta realidad, la toma de decisiones al interior de las organizaciones se ha vuelto muy compleja, así como la eficiencia y eficacia operativa, esto es debido a que todos los días se está expuesto a problemas diferentes. De igual manera son complejos y cambiantes los mercados, razones todas que dan cuenta de que es la capacidad de adaptación la que pone el estandarte que marca la frontera entre el éxito de las empresas, visto como su perdurabilidad en el tiempo, y el fracaso, resumido en su desaparición.

Esta dinámica obliga a todas las organizaciones a adoptar una cultura del cambio, a trabajar bajo nuevas teorías de la administración, para poder prevalecer en el tiempo a través de ventajas competitivas que les permitan ampliar sus mercados de manera sólida, con una continua exploración de nuevas posibilidades de proyectos y negocios, ya que es bastante alta la probabilidad que aquello con lo que subsistían hoy, no vaya a ser lo que les dé el sustento del mañana.

La ventaja competitiva en la actualidad no puede estar basada solo en el producto, o en la forma de producir. En esos dos campos todo es copiable, incluso en muy cortos periodos de tiempo, por eso y como lo dice Porter (1996), para ser competitivo hay que, estratégicamente, elegir una fórmula o combinación única de generación de valor mediante la realización de un intrincado conjunto de actividades que garantice posiciones privilegiadas al interior de los mercados.

Así se infiere que se ha pasado de lo material como ventaja competitiva, a lo intangible. Es el intangible lo que más pesa en la actualidad, como elemento diferenciador en el momento en que el consumidor deba elegir entre un producto u otro. Fórmulas, patentes, procesos, *Know How*, marcas, franquicias, métodos, programas, entre muchos otros, son conceptos que en la práctica, además de tener un alto valor, marcan la diferencia entre existir o desaparecer y que, si se quisiera resumir a una palabra, esta sería “conocimiento”.

Buscando contrarrestar la incertidumbre generada por la realidad cambiante y que aumenta los niveles de riesgo para una organización, es pertinente hacer uso del conocimiento, que la misma organización ha producido, facilitando con ello la resolución de los problemas que puedan írsele presentando (Briceño Moreno & Bernal Torres, 2010).

La celeridad con la que se pueda solucionar cada situación dentro de la organización, permitiendo pasar con agilidad la página para continuar haciendo frente todas las demás situaciones que se presenten, hace más competitivas a las empresas, entendiendo competitividad como su capacidad para ser sostenibles, más rentables y fuertes al interior de

los mercados en los que operan. Como lo dicen Arceo Moheno, Almeida Aguilar, Yedra y Acosta de la Cruz (2017), gestionar el conocimiento es un catalizador que tiene como fin principal la generación y la incubación de ventajas competitivas que posibiliten que la empresa mantenga o mejore sus posiciones de mercado y con ello se haga sostenible su operación en el tiempo.

Las posibilidades que abre la Gestión del Conocimiento al interior de las organizaciones son muchas, sin embargo, en la literatura se observan numerosas dificultades en lo que concierne a su implementación. Inicialmente se encuentra un fuerte enfoque a relacionar el concepto con el desarrollo tecnológico para el procesamiento y administración de la información, planteado este como un enfoque “duro” (González Toro, López Otálvaro & Osorio Montoya, 2016, p. 51). Sin embargo, Angulo Rincón (2016) percibe cómo es determinante y de mayor prioridad abordar los cambios que deben darse en la cultura organizacional y en el comportamiento de los integrantes de la organización para poder hablar de la apropiación de esta herramienta. Dentro de la mezcla de recursos que se requiere para llevar a cabo la ejecución exitosa de proyectos de Gestión del Conocimiento se está pesando mucho más el componente humano y las competencias con las que este cuenta para aportar al proceso (Cuesta A, 2010).

Liberona y Ruiz (2013) dan evidencia desde la empresa chilena de otra gran dificultad al interior de las empresas, que tiene que ver con la Gestión del Conocimiento, y es que a pesar de que el concepto se menciona con frecuencia en los pasillos de las organizaciones, solo un 1,6% de la muestra seleccionada declara que la Gestión del Conocimiento hace parte de su estrategia organizacional y un 19,4% menciona que está adelantando procesos en donde se adheriría a la estrategia. El inconveniente para estas empresas no es la falta de tecnología ni la carencia de iniciativa, ya que se evidencia que cuentan con prácticas que podrían hacer parte de programas de Gestión del Conocimiento. La falencia está en que no incorporan a la Gestión del Conocimiento como herramienta estratégica corporativa, no cuentan con un plan de desarrollo ni alinean en torno a ella sus esfuerzos dispersos de administrar y dar uso al

conocimiento producido por la organización para fortalecer su productividad, competitividad y eficiencia.

Las empresas generalmente no están incorporando la Gestión del Conocimiento a la estrategia. Más complicado aún es que muchas ni siquiera tienen claro cuál es su estrategia. Estos dos factores les imposibilitan ser eficientes en la ejecución de dicha estrategia y también en hacer el adecuado seguimiento a los beneficios que esta trae o podría traer.

Se entiende la estrategia como la describe Andrews (1980), donde se plantea como una declaratoria de los objetivos, políticas y planes que llevan a la empresa al cumplimiento de sus metas y que además definen en qué tipo de negocio quiere estar y qué clase de empresa quiere ser, sin embargo, citando a la consultora Mckinsey por medio de Téllez (2017), se hace interesante conocer otra definición que menciona a la estrategia como “Un conjunto integrado de decisiones difíciles de revertir, que se toman con anticipación enfrentados a la incertidumbre, para crear y capturar valor” (s.p.), donde se retoma la importancia de las decisiones dentro del proceso de adaptarse mejor al entorno para procurar que las organizaciones perduren en el tiempo.

En el contexto colombiano nos encontramos el mismo panorama. Marulanda Echeverry y López Trujillo (2012) al hacer su investigación sobre el estado de la Gestión del Conocimiento en más de cuatrocientas Pymes de diferentes ciudades del país, encuentran que esta herramienta se encuentra desarticulada de la planeación de estas empresas y por consiguiente, no está impactando directamente el logro de sus objetivos estratégicos. Las empresas no se están preocupando por desarrollar las competencias requeridas por las personas para apropiarse de la Gestión del Conocimiento y articularla con la visión y misión de la organización, y por el contrario, están dejando que se apliquen iniciativas dispersas que, si estuviesen bajo una estructura definida y un plan de trabajo claro, podrían ser muy valiosas a nivel de la estrategia y no perderse como esfuerzos aislados.

En Colombia, sectores como tecnología, comunicaciones y metalurgia están más adelantados en la implementación de programas de Gestión del Conocimiento. El sector de los servicios,

dentro del que se pueden clasificar a las Cajas de Compensación Familiar, es uno de los que se encuentra rezagado, lo que plantea para este importante componente de la economía nacional un gran reto: el de ponerse a niveles que le permitan ser más competitivo (López, Hernández & Marulanda, 2012).

Por otra parte, dentro de las Cajas de Compensación Familiar, teniendo en cuenta su particularidad como empresas multi-negocio, es pertinente hablar de los dos tipos de estrategia para las empresas diversificadas planteadas por Porter (1987). El primero corresponde a la estrategia competitiva, aplicable a cada una de las unidades de negocio de manera separada, buscando la generación de ventaja competitiva de las unidades dentro de los mercados en los que participan. El segundo tipo o estrategia corporativa tiene un carácter unificador, en donde la organización debe decidir cuáles son los negocios en los que permanecerá y cómo será la administración de todo el despliegue de unidades. La claridad que debe existir entre lo táctico o inherente a cada unidad por separado y lo estratégico como visión completa de la organización, es determinante para la ejecución de la estrategia y el correcto desempeño de un programa de Gestión del Conocimiento.

Desarrollar y hacer explícita la Gestión del Conocimiento en una organización no puede ser un acto que provenga del azar o del capricho individual. Al hablar de la Gestión del Conocimiento como una herramienta determinante para los aspectos estratégicos, se entiende al conocimiento como soporte fundamental de la correcta formulación, declaración y ejecución de una estrategia, lo que requiere conjugar perspectivas diferentes dentro de la evolución del concepto de estrategia, donde sincrónicamente se debe hacer una lectura precisa desde un enfoque de las capacidades internas y del macro y micro entorno que rodea a la organización (Calderón Hernández, 2017).

Poner al servicio de la empresa la producción constante de conocimiento que genera, es hacer de ella un organismo más culto e inteligente, capaz de tomar las mejores decisiones para aprovechar con eficiencia las oportunidades del entorno, de acuerdo a las capacidades internas de la organización. El gran inconveniente para el desarrollo de esta lógica es

precisamente la falta de articulación de los esfuerzos que se hacen por gestionar el conocimiento con la estrategia organizacional, al no abordar la herramienta de la Gestión del Conocimiento de una manera estructurada, ya sea por falta austeridad en los procesos de planeación o por desconocimiento y falta de claridad de lo que significa el concepto (Liberona y Ruiz, 2013)

Gestionar los conocimientos al interior de las organizaciones se convierte entonces en un factor estratégico en la búsqueda de no perecer, es una respuesta casi natural, pero no por ello siempre aplicada, para contrarrestar la vertiginosa dinámica del nuevo mundo en el que nos encontramos y sus realidades, mercados que se transforman, avances tecnológicos continuos, alta rotación del personal, economías globales, flujo constante de toneladas de información. Las organizaciones no pueden darse el lujo de pasar sobre lo aprendido sin consultarlo, no pueden pensar en cada cosa que harán como un inicio desde cero, esto sería además de poco rentable, lo menos aconsejable en términos de velocidad de adaptación.

### **1.1.2 Comfamiliar Risaralda y la Gestión del Conocimiento**

Comfamiliar Risaralda es una de las cajas de compensación familiar de Colombia, empresas sin ánimo de lucro que hacen parte del Sistema de Seguridad Social del país y que por la misión que tienen de generar bienestar de una manera integral a los trabajadores afiliados y a sus familias, cuentan con un amplio y muy diferenciado portafolio de servicios.

Esta particularidad de contar con la prestación de múltiples y muy diferentes servicios, ha hecho de Comfamiliar Risaralda un referente empresarial en cuanto a sus prácticas administrativas y herramientas de gestión, ya que tal variedad constituye un gran reto en todos los niveles de la organización por la complejidad de su estructura, el tamaño de la organización, la dispersión geográfica de sus servicios, la diversidad de clientes y mercados a los que atiende, las instituciones de control que la regulan, los robustos marcos normativos que la rigen, entre otros.

Este tipo de ambientes organizacionales requieren, con mayor razón, de la optimización de sus recursos desde la perspectiva de no iniciar nunca de cero, aprovechando cada experiencia y cada lección aprendida para ser más eficiente su operación y más eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, poniendo a disposición de todo aquel que lo requiera, la información pertinente para hacer un mejor trabajo y fomentando una cultura de la apertura de la información y trabajo multidisciplinario. Gestionar adecuadamente el conocimiento, como postura estratégica, puede ser un gran paso hacia la optimización y eficiencia de la operación de Comfamiliar, y con ello incrementar el fortalecimiento de los impactos sociales y la generación de bienestar, que son aspectos propios de la misión de estos importantes componentes del sistema de subsidio familiar en Colombia.

En el año 2014 y por iniciativa de la Subdirección Administrativa y Financiera de la organización, las áreas de Planeación Estratégica e Innovación de la organización empezaron a realizar el diagnóstico de cómo se encontraba la empresa frente a los parámetros del Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial, utilizado en el marco del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, iniciativa del gobierno colombiano que busca hacer reconocimientos a empresas que puedan ser referentes en el país por sus prácticas de clase mundial y que les permiten calificarse como altamente competitivas al entregar promesas de valor diferenciadas, difíciles de copiar y sostenibles en el tiempo (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2012).

Posterior a la calificación de los criterios del modelo de excelencia, se identificó que eran muchos los vacíos y desconocimiento alrededor de la Gestión del Conocimiento, uno de los elementos que lo conformaban y sobre el cual no se estaban realizando esfuerzos estructurados.

A partir de allí se decidió incluir, para el año 2016, lo que sería el inicio de la investigación y del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Comfamiliar Risaralda, al interior del plan operativo del área de innovación institucional, programando con ello algunas visitas a empresas donde ya se tuviera una experiencia de implementación de Gestión del

Conocimiento, con el fin de identificar buenas prácticas e ilustrar más lo que podría implicar este nuevo proceso.



**Figura 1.** Modelo de excelencia del premio colombiano a la calidad de la gestión.

Fuente: (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2012)

La visita más importante dentro de este proceso fue la realizada a la CHEC, empresa dedicada a la generación y distribución de energía adscrita al grupo EPM, que cuenta con un modelo de Gestión del Conocimiento que se puede apreciar en el anexo 1 de este documento, además de políticas claras en este aspecto, que le permiten ser un referente en el campo. De ella se adoptaron dos conceptos: las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Actualmente estos conceptos son fundamentales en el marco de lo que es el conocimiento para Comfamiliar. Desde estos conceptos y partiendo del precepto de que gran cantidad del conocimiento de la empresa no se encontraba documentado, se planteó una primera gran actividad, aún en desarrollo, que es la identificación de los conocimientos de la organización, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas no documentadas para luego filtrarlas de acuerdo al valor que pueden tener para la organización y que de esta forma fueran susceptibles de conservarse, publicarse, usarse y transferirse internamente.

La particularidad del trabajo que se ha desarrollado en Comfamiliar Risaralda es que no ha partido de la teoría alrededor del tema en estudio, sino que se ha ceñido a la práctica, a un actuar impulsado inicialmente desde las experiencias consultadas a terceros y también de las percepciones provenientes de las experiencias vividas al interior de la empresa por parte de las personas que se encuentran participando activamente de él, sin obedecer esto a la lógica de ningún modelo existente de Gestión del Conocimiento o alguno creado o ajustado a las necesidades de la organización.

Podríamos decir con ello que Comfamiliar se ha aventurado a la realización de diferentes prácticas dentro del cómo gestionar su conocimiento, sin significar esto que se encuentre aplicando aun lo que puede considerarse como Gestión del Conocimiento, hecho que podría traerle dificultades al no tener claridad previa sobre cómo abordar cada una de las etapas del proceso de implementación de la Gestión del Conocimiento como componente estratégico en la organización.

Dentro de lo que ha sido este ejercicio de desarrollo de prácticas para gestionar el conocimiento, la empresa creó un procedimiento (ver anexo 2) para gestionar el conocimiento no documentado, donde generó unas definiciones de lo que entenderá como conocimiento organizacional, lecciones aprendidas y mejores prácticas; donde también hizo una descripción de las fuentes de dónde podrá venir el conocimiento de la organización y los criterios para clasificarlo. También incluyó, dentro de las Estrategias Corporativas del área de Servicios Sociales y específicamente es las de Aprendizaje y Desarrollo, una nueva estrategia, directamente enfocada a la Gestión del Conocimiento, que dice “Generar y gestionar el conocimiento y la investigación”, aplicable, como se mencionaba, a todas las unidades de prestación de servicios de la institución.

Se hace necesario mencionar que no se ha hallado un documento donde se trabaje explícitamente el desarrollo o la aplicación de modelos de Gestión del Conocimiento para Cajas de Compensación Familiar o para empresas de foco social sin ánimo de lucro, lo cual

pone a este trabajo como un importante acercamiento de la Gestión del Conocimiento a esta clase especial de organizaciones.

Entendiendo entonces la Gestión del Conocimiento como una herramienta de carácter estratégico que brinda amplias posibilidades a las empresas en su búsqueda de ser más competitivas, eficientes, ágiles y adaptables al cambio, conociendo la naturaleza y dinámica especial de las Cajas de Compensación como empresas multiservicios, cuyo objetivo es el de aumentar el impacto social y el bienestar a la comunidad de sus programas y haciendo un reconocimiento de los avances que Comfamiliar Risaralda ha hecho en la incorporación de prácticas para gestionar el conocimiento, sin estar estas enmarcadas en ningún modelo específico, nos hacemos la pregunta ¿Cuál es el modelo de Gestión del Conocimiento más adecuado a las necesidades de la Caja de Compensación del Risaralda Comfamiliar Risaralda?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento para las unidades de prestación de servicios de la empresa Comfamiliar Risaralda, diferentes a las de salud.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los principales modelos de Gestión del Conocimiento aplicables a las organizaciones.
- Identificar los conocimientos, formalmente documentados, generados en las unidades de prestación de servicios de Comfamiliar Risaralda.

- Identificar los conocimientos, no documentados, generados en las unidades de prestación de servicios de Comfamiliar Risaralda.

### **1.3 Justificación**

En el artículo 41 de la ley 21 de 1982, se menciona cómo a las cajas de compensación les competen, con los aportes que recaudan, desarrollar programas y prestar servicios sociales de acuerdo a lo establecido en el artículo 62 de la misma ley, lo cual les abre un espectro de posibilidades en temas de salud, programas de nutrición, mercadeo de productos, educación y capacitación, vivienda, crédito, recreación y deporte.

Desde los años treinta se empezó a hablar en el mundo de seguridad social, término que se ha venido acuñando hasta entenderse como un sistema utilizado al interior de las naciones, propendiendo por que se den todas las condiciones para que las personas tengan vidas dignas, se defienda la equidad y con base al bienestar visto desde todas las perspectivas posibles, se genere un camino presto para que se produzca un desarrollo social y económico (Cortés Guerrero, 2011).

Cuando observamos el abanico de actividades y programas desarrollados y ofrecidos por las cajas de compensación, podemos entender por qué en Colombia se han convertido en elementos fundamentales del sistema de seguridad social, posibilitando que los grupos menos favorecidos económicamente cuenten con acceso a servicios que, bajo circunstancias diferentes, no tendrían la posibilidad de disfrutar. Muchos de ellos son básicos, pensados desde en el mínimo bienestar del que debe gozar una persona, otros son complementarios, pero no por ello menos importantes (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010).

En las Tablas 1 y 2 se pueden observar las cifras del número de personas que utilizaron los diferentes tipos de servicios de las cajas a nivel nacional y luego de Comfamiliar Risaralda en el año 2016, y de cuántas veces estas personas usaron estos servicios.

**Tabla 1.** Coberturas de los servicios sociales del Sistema de Subsidio Familiar en Colombia para 2016

Servicio social	Número de personas	Número de usos
Recreación (Recreación, deportes, agencia viajes, parques)	14,391,338	44,581,747
Biblioteca	8,857,628	19,594,261
Turismo (Agencia viajes, hospedaje y alojamiento)	937,899	2,055,280
Cultura	1,617,287	1,955,191
Programas y/o Convenios Especiales (JEC - AIN)	160,215	N/A
Educación Informal	1,633,793	2,207,182
Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano	116,846	123,095
Educación Formal	85,358	N/A
<b>Total</b>	<b>27,941,528</b>	<b>70,516,756</b>

Fuente: (Supersubsidio, 2016).

**Tabla 2:** Coberturas de los servicios sociales de Comfamiliar Risaralda para el 2016

Servicio social	Número de personas	Número de usos
Recreación (Recreación, deportes, agencia viajes, parques)	574,899	669,900
Biblioteca	297,664	1,200,086
Turismo (Agencia viajes, hospedaje y alojamiento)	30,006	49,943
Cultura	132,492	135,220
Programas y/o Convenios Especiales (JEC - AIN)	8,444	60,156
Educación Informal	19,849	26,983
Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano	1,838	1,833
Educación Formal	1,605	N/A
<b>Total</b>	<b>1,066,797</b>	<b>2,144,121</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien las Cajas de Compensación son empresas que cuentan con unos ingresos asegurados por los aportes de ley que deben hacer las empresas al sistema, esto no quiere decir que deban permanecer en un estado de confort o permitirse operar de manera ineficiente. La responsabilidad que poseen en hacer un adecuado manejo de los recursos es bastante grande

y redundante directamente en la magnitud del impacto social de sus programas que, como se observaba en los cuadros de coberturas, es un impacto considerable pero que aún puede incrementarse mucho más. Todo esfuerzo de eficiencia empresarial permitirá aumentar la disponibilidad de recursos para fortalecer y ampliar todos los programas y actividades que multiplican el bienestar social.

Una realidad a la cual no se pueden esconder las Cajas de Compensación es la del incremento de la competencia en cada una de sus líneas de servicios. Esta realidad obliga a las cajas a pensar con mayor austeridad en términos de una eficiencia operacional que les permita sostener, o incluso mejorar las tarifas de sus servicios, buscando ser más competitivos, atrayendo clientes tanto afiliados como particulares, que posibiliten crear un equilibrio financiero que haga posible el sostenimiento de cada unidad de servicios en el tiempo. Las Cajas tienen un gran conocimiento de mercado, apoyado en abundante información organizada y estructurada. La clave de la eficiencia y la competitividad consiste en hacer que esta información se convierta en acciones capaces de crear valor al interior de la organización (Liberona & Ruiz, 2013).

Aspecto importante a tener en cuenta es que los recursos para la administración de las Cajas de Compensación son limitados y no pueden exceder un porcentaje específico de los aportes que captan. La administración debe entonces moverse en una dualidad compleja. Primero su gasto debe ser controlado y bajo, pero debe también alcanzar para dar apoyo de manera transversal a cada una de las áreas funcionales y misionales de la empresa, áreas en constante crecimiento, no solo en su tamaño, sino en variedad y cantidad. Los problemas que surgen de esta dualidad convocan a la eficiencia, pero también a la innovación y la inteligencia para afrontar la amplitud de la variedad de los casos que se deben atender dados los múltiples y diferentes tipos de servicios. Una adecuada gestión del aprendizaje y del conocimiento podrá brindar la inteligencia que Comfamiliar y las cajas requieren para optimizar sus recursos con efectividad y eficiencia.

## **2 Desarrollo**

### **2.1 Marco conceptual**

#### **2.1.1 Definición de conocimiento**

Previo a definir con detalle que es la Gestión del Conocimiento para efectos de este trabajo, se hace importante dar algunas definiciones de lo que es conocimiento.

En la expresión más general del concepto se puede entender el conocimiento como “(...) la idea que tenemos de cómo son y cómo funcionan determinados aspectos del mundo que nos rodea.” (Rivero Rodrigo, 2009, p. 18). Esto nos lleva a pensar que adquirir y apropiarse de los conocimientos permite mejorar nuestra relación con el entorno, nuestra eficacia y eficiencia en su lectura, interpretación y en la toma de las decisiones ante los conflictos del día a día.

Para hacer un acercamiento de lo que es conocimiento, visto desde la perspectiva de las organizaciones y desde las pretensiones puntuales de este trabajo, Davenport y Prusak (2000) lo definen como un concepto que dista de ser simple, porque enmarca una mezcla de variados elementos como experiencias, valores, información del entorno y percepciones, entre otros, que se pueden encontrar, tanto en documentación e información de tipo formal, como en las rutinas, procedimientos, prácticas y normas de una organización.

De igual forma Davenport y Prusak (2000), explican cómo el conocimiento viene de la información, es decir, que la información es su materia prima y que para que este insumo se convierta en un producto de valor agregado, definitivamente debe haber un proceso de comunicación entre las personas en donde se hable sobre qué opina el otro sobre dicha información.

Para producir conocimiento es indispensable que las personas dentro de las organizaciones cuenten con acceso a la información, que esta se disponga de manera formal y organizada y que en torno a ella se dé una dinámica de discusión y retroalimentación donde, como lo dice Crisosto y Sanchis (2001) citados por Páez Garzón (2010), esa formalización, sumada a los atributos del conocimiento, constituye los cimientos para la planeación y la ejecución de lo planeado. El gran reto es, como lo dice Garvin (1993), no ser simplemente organizaciones fuertes en la adquisición o creación de conocimiento, sino tener éxito en aplicarlo a toda su operación.

### **2.1.2 Tipos de conocimiento**

Los tipos de conocimiento más mencionados cuando se habla de Gestión del Conocimiento son el tácito y el explícito. En el marco de este trabajo se tendrán en cuenta las definiciones de estos tipos de conocimiento, desde la perspectiva de La empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka (1991), japonés que se ha dedicado a estudiar el conocimiento al interior de las organizaciones.

Nonaka (1991), citando al filósofo Michael Polanyi (1969), dice que se puede llegar a saber mucho más de lo que uno piensa que sabe, definiendo así la importancia del conocimiento tácito, conocimiento que es una mezcla de saberes técnicos, es decir, del cómo hacer las cosas, pero sin entender muy bien las bases del por qué al hacerse de esa manera, se hacen bien y de aspectos cognoscitivos, mucho más subjetivos al estar conformados de todo aquello que, para nuestra realidad, consideramos como cierto y que vienen de las experiencias previas, valores y creencias a las que hemos estado expuestos.

El conocimiento tácito es bastante complejo de comunicar, no es fácil exteriorizarlo debido a que su portador usualmente ni siquiera sabe que tiene un conocimiento, e incluso no es consciente del cómo hace para ponerlo en práctica. Pese a esto, el conocimiento tácito puede multiplicarse y esto se da principalmente de forma empírica y experiencial, al modo maestro-alumno (Rivero Rodrigo, 2009).

Nuevamente Nonaka (1991), pero esta vez hablando del conocimiento explícito, nos dice que este cuenta con características formales, que obedecen a una estructura y a un sistema y por ello es fácilmente comunicable. Al estar fundamentado en bases lógicas puede difundirse de múltiples maneras, por lo cual podemos encontrarlo en documentos, archivos de información, libros y otras publicaciones. Este conocimiento, al usarse de manera abierta, facilita el aprovechamiento generalizado de las técnicas particulares (Páez Garzón, 2010), ya que proviene, en gran medida, de conocimientos que antes eran tácitos.

El conocimiento explícito es entonces aquel que se usa de manera consciente y del cual se tiene claridad de la forma en que debe o puede aplicarse. Los procedimientos o manuales son buenos ejemplos de conocimientos explícitos, al mostrar el detalle de cómo realizar alguna actividad o tarea, y a los que puede acudir cualquier persona para instruirse en los pasos a seguir, quedando con capacidad para desarrollarla correctamente (Rivero Rodrigo, 2009).

Una de las funciones más relevantes de la Gestión del Conocimiento es identificar el conocimiento tácito, confinado en una o en pocas personas y hacerlo explícito para que pueda ser del manejo general (Liberona & Ruiz, 2013), para con ello multiplicar las posibilidades de desarrollar ventajas competitivas que faciliten dar cumplimiento a la estrategia y al sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Una perspectiva diferente de tipos de conocimiento, vista desde el perfil del profesional al interior de una organización, muy ligada a las capacidades y actitudes de las personas y por ello muy ajustada a las necesidades de la implementación de la Gestión del Conocimiento, es la que proponen Quinn, Anderson y Finkelstein (1996). El primer tipo o conocimiento cognoscitivo, es el dominio de una disciplina, es decir, lo que un profesional debe saber y que es asimilado a través de programas formales y estructurados de formación. Es el proceso de absorción de una cantidad de conocimiento, también explícito, pero que aún no se lleva a la práctica.

En segundo lugar está el conocimiento práctico avanzado, para el cual ya se da un proceso de aplicación del conocimiento cognoscitivo, generando aprendizajes a partir de la experiencia, ya que se aplica de manera particular a las diferentes situaciones que se van presentando. En este proceso pueden aparecer conocimientos tanto explícitos como tácitos.

Luego llega el conocimiento de los sistemas, descrito como la consciencia y el porqué de lo que se sabe y se hace, de cómo se conecta y comunica la organización internamente y con su entorno y del impacto que causan las decisiones que se toman en cada una de las partes interesadas involucradas en ellas. Lo cognoscitivo, sumado a la experiencia acumulada, generan en el individuo una intuición con amplia capacidad de generar valor, al permitir mejor aprovechamiento de las oportunidades, sortear con mayor eficiencia las amenazas y medir y gestionar adecuadamente el riesgo.

Por último está la creatividad auto-motivada, que más que un tipo de conocimiento, es un estado continuo de inconformismo movilizador. En ella no basta solo con conocer el porqué de las cosas, sino también cuestionarse continuamente con un ¿Por qué no podría ser diferente? Buscar la forma de pensar y hacer las cosas distinto es el camino más expedito para la generación de nuevo y valioso conocimiento.

Para una empresa intensiva en la variedad de unidades de prestación de servicios, en donde todas ellas son muy diferentes entre sí, se puede dar de forma común la prevalencia de los conocimientos tácitos, al no tener salida este conocimiento más allá de la frontera de cada unidad específica, ya que no siempre se considera necesario, ni se promueve la interacción entre las diferentes unidades.

Para Kind (1993), citándolo a través de Páez Garzón (2010), el conocimiento tácito es el más común y el de mayor valor para las empresas, es para las empresas una de sus funciones más estratégicas registrarlo y ponerlo a su servicio.

### **2.1.3 Definición de Gestión del Conocimiento**

A continuación se describirán diferentes posturas sobre el significado de la Gestión del Conocimiento y se tratará de tomar partido sobre la que más se adecúe a las necesidades de este trabajo, ya que se ha podido identificar en la literatura que, tanto para personas como para organizaciones, existe un “Caos conceptual” (Rodríguez Gómez, 2006, p 29), generado por las múltiples y numerosas definiciones que dificultan formarse una idea concreta y práctica de lo que significa el concepto aplicado a la organización, por la confusión que se presenta entre Gestión del Conocimiento y gestión de la información o por desconocimiento total del concepto.

Quintanilla (2003) define que la Gestión del Conocimiento “Se trata de una teoría, es decir, una manera de entender la empresa cuya principal finalidad práctica es integrar y desarrollar, según los intereses de las empresas, las nuevas tecnologías, los sistemas de finanzas, las acciones comerciales y las personas” (p. 199). Vemos en esta definición un enfoque muy marcado hacia el resultado de la implementación de la Gestión del Conocimiento, pero también cómo esta implementación debe realizarse de una manera holística, que articule las diferentes áreas de la organización.

Rodríguez (2006) la considera como “Un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (s.p). Este concepto es más específico en cuanto a la finalidad de la implementación, al introducir el término ventaja competitiva y también en cuanto al planteamiento de cómo hacerlo con la descripción de los pasos desde la identificación hasta la utilización.

Para Davenport y Klahr (1998), Gestión del Conocimiento “es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión

de las personas en una específica área de interés” (p. 195). Si bien es una definición clara que corresponde a un proceso que, como el anterior, tiene ciertas particularidades, primero está netamente enfocada al individuo y entiende al conocimiento como algo que ya existe, no es enfática en que, además de existir, se puede y se debe crear.

Por último, tenemos la definición de Pavez (2000), donde se entiende como:

El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (p. 21).

Esta definición, un poco más robusta, comienza de manera muy similar a las demás, al hablar del seleccionar, filtrar y presentar la información, dando avisos para lo que parece ser un consenso en este sentido entre los diferentes autores, sin embargo, incluye un cambio interesante al decir que el conocimiento se explotará de modo cooperativo, lo que implica pensar en que la organización entienda como importante el desarrollo del trabajo en equipo y el abordaje de sus actividades a partir de grupos multidisciplinarios.

Haciendo revisión de las diferentes definiciones, ninguna de ellas llena totalmente las expectativas de los que se espera de la Gestión del Conocimiento en este trabajo, por ello se decide elaborar una definición apalancada en los conceptos previamente repasados, que cuente con un alcance diferente y permita pensar en un ciclo de conocimiento más amplio y para los objetivos estratégico de la organización:

Gestión del Conocimiento corresponde al actuar estratégico mediante el cual la organización toma la información y conocimientos de los individuos y grupos que la componen, generados a partir de su operación y experiencias, para que sean seleccionados, filtrados, preparados y guardados, y para que posteriormente sean compartidos y abiertamente comunicados, con el fin de usarlos para optimizar los procesos de toma de decisiones, y para luego

retroalimentarlos a partir de las nuevas experiencias, permitiendo la creación de nuevos conocimientos que sigan fortaleciendo el capital intelectual organizacional, como elemento clave para la sostenibilidad en el largo plazo.

#### **2.1.4 Modelos de Gestión del Conocimiento**

Existen una significativa cantidad y variedad de modelos de Gestión del Conocimiento, tanto así que se han clasificado de acuerdo a diferentes criterios, según el enfoque desde el cual se aborden.

Una de estas clasificaciones es la propuesta por Rivero (2009), donde se identifican 4 enfoques:

- El primero, centrado en las personas, tiene muy en cuenta las características particulares con las que deben contar los individuos para facilitar la aplicación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, como lo son liderazgo, comunicación y relacionamiento, pero también alude a la cultura organizacional y a cómo esta debe ser su vehículo por excelencia.
- En segundo lugar, está el enfoque de las herramientas informáticas, donde la adhesión tecnológica dentro del proceso de organizar, clasificar y presentar la información, cumple un rol fundamental en los procesos de Gestión del Conocimiento.
- Luego está el enfoque de las prácticas organizacionales, más referido al cómo de todo el proceso de gestionar el conocimiento, tanto para la forma en que se usará el conocimiento, como en la conformación de las redes entre las cuales fluirá y se desarrollará.
- Por último, está el enfoque de las técnicas y herramientas, donde se hace énfasis en las metodologías que se utilizarán en las fases de identificación, selección, presentación y generación de nuevos conocimientos.

A continuación se muestran algunos de los modelos de Gestión del Conocimiento existentes, clasificados a partir de los 4 enfoques descritos anteriormente:

**Tabla 3:** Clasificación de los modelos de Gestión del Conocimiento, a partir de los 4 enfoques de Rivero.

<b>Modelo de Gestión del conocimiento</b>	<b>Autor/ Autores</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Enfoque predominante</b>
La organización creadora de conocimiento	Nonaka y Takeuchi	Administración de la interacción cíclica y continua entre los conocimientos tácitos y explícitos, donde se busca asegurar que el conocimiento individual se transforme en colectivo y con base en ello se creen y fortalezcan los conocimientos organizacionales. (Rodríguez Gómez, 2006, p. 32)	Prácticas organizacionales
La Gestión del Conocimiento desde la cultura organizacional	Marsal y Molina	Estudio y conocimiento juicioso de la cultura de la organización como facilitadora de los procesos de cambio y transformación del conocimiento, con una apertura total para compartir la información y apalancada en el uso de infraestructura tecnológica e indicadores claros para la medición del aporte la Gestión del Conocimiento. (Rodríguez Gómez, 2006, p. 33)	Centrado en las personas
The 10-Step Road Map	Tiwana	Fundamentado en los conocimientos tácitos y explícitos, propone además otras clasificaciones de tipos de conocimiento como tipología, focalización, complejidad y caducidad. La integración de todos los conocimientos organizacionales es su principal objetivo para lo cual busca	Prácticas organizacionales /Herramientas informáticas

<b>Modelo de Gestión del conocimiento</b>	<b>Autor/ Autores</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Enfoque predominante</b>
		apoyarse en tecnologías de la información que faciliten la organización, conservación y difusión del conocimiento y la comunicación e interacción entre las personas. (Rodríguez Gómez, 2006, p. 32)	
KMAT	Arthur Andersen Business Consulting	Establecimiento de puntos de comparación en Gestión del Conocimiento a través del Benchmarking interno y externo. Enfoque en los pilares de liderazgo, cultura y tecnología. Asignación de personal exclusivo para la Gestión del conocimiento en la organización y desarrollo de procedimientos para la administración y gestión integral del conocimiento organizacional. (De Jager, 1999)	Aplicación de técnicas y herramientas
Gestión del Conocimiento desde una visión humanista	Tena	Compromiso de las personas de la organización con el alineamiento de la estrategia organizacional y el proyecto de implementación de la Gestión del Conocimiento. La cultura juega un papel preponderante. Se apoya en la elaboración de mapas del conocimiento, el establecimiento de un almacén del conocimiento y de indicadores de seguimiento del impacto de la	Centrado en las personas

<b>Modelo de Gestión del conocimiento</b>	<b>Autor/ Autores</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Enfoque predominante</b>
		implementación. (Rodríguez Gómez, 2006)	
Modelo de Gestión del Conocimiento Integrado	Frost	Toma diferentes propuestas de Gestión del Conocimiento y las agrupa, mostrando principalmente la relación entre la información y su interacción con los sistemas para gestionarla y pasando por las fases de identificación, organización, evaluación y generación de iniciativas. Los conocimientos se pueden reutilizar, crear, adquirir, y para ello se requiere invertir o prescindir de ellos cuando sea necesario.	Prácticas organizacionales
KPMG	KPMG Consulting Group	Basado en los condicionantes del aprendizaje y los resultados esperados desde ese aprendizaje en la organización. Busca una visión sistémica de cada elemento dentro de la Gestión del Conocimiento y sus causas y efectos al interior de la organización. Fundamental para el modelo El compromiso directivo con el aprendizaje, el comportamiento de las personas alrededor del aprendizaje, los mecanismos que lo faciliten y la estructura que soportará toda esta interacción. Se destaca el trabajo en cuanto a liderazgo y	Prácticas organizacionales / Centrado en las personas

<b>Modelo de Gestión del conocimiento</b>	<b>Autor/ Autores</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Enfoque predominante</b>
		cultura organizacional que debe desarrollarse. (Angulo Rincón, 2016)	

Fuente: Elaboración propia.

Hecha esta claridad sobre tipos de modelos de Gestión del Conocimiento, se prosigue a exponer, de manera detallada, tres de ellos que se consideran representativos y aportantes para el desarrollo del trabajo:

### **Modelo KMAT (*Knowledge Management Assessment tool*)**

Este modelo creado por la Arthur Andersen Business Consulting, es una herramienta de Gestión del Conocimiento que actúa a través del *Benchmarking*, es decir, tiene como premisa el establecimiento de estándares de comparación de acuerdo a métodos ya implementados por terceros y se inclina hacia el aprendizaje desde los conocimientos que estos han generado (De Jager, 1999).

Entre sus características está seguir la tendencia del requerimiento de tecnología para gestionar el conocimiento, entendida esta como opciones de intranet o aplicaciones que permitan el trabajo grupal, pero dejando claro que la tecnología, por sí sola, no garantiza que se dé una Gestión del Conocimiento. También plantea que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones debe tener personal asignado solo a esta labor, así como procedimientos específicos para los que este personal debe garantizar que haya cumplimiento. Estas personas deben convertirse en expertas en la realización del benchmarking del conocimiento dentro de la organización y tienen la labor de mostrar el impacto positivo de la Gestión del Conocimiento en los resultados de la empresa, para que de esta manera se siga financiando el programa (De Jager, 1999).

El Benchmarking para el modelo puede ser externo e interno debido a que en organizaciones de considerable tamaño es posible identificar abundantes mejores prácticas internas susceptibles de ser compartidas en todas las áreas.

KMAT es vista como una herramienta de Benchmarking colaborativo que permite a una organización medir qué tan bien está gestionando su conocimiento, además de entregar la información sobre los aspectos en los que se deben priorizar los esfuerzos y también de aquellos donde la empresa puede considerarse sobresaliente, todo visto desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento (De Jager, 1999).

La propuesta del modelo KMAT tiene un enfoque en cuatro facilitadores del desarrollo de la Gestión del Conocimiento, los cuales son: liderazgo, cultura, tecnología y seguimiento. Alrededor de estos facilitadores se realizan en todo el proceso una serie de prácticas estructuradas de Gestión del Conocimiento.



**Figura 2:** Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool).

Fuente: Alfaro Calderón y González Santoyo (2011)

En el modelo el liderazgo es el que proyecta la estrategia, define cuál es el negocio de la organización y determina cómo se usará el conocimiento para fortalecerla y facilitar que cumpla sus objetivos estratégicos. La tecnología se enfoca en dar las herramientas a las

personas de la organización para comunicarse de manera fácil, ágil y efectiva; es la estructura sobre la cual se captará, guardará y compartirá la información y el conocimiento. La cultura se refiere a cómo las personas que componen la organización perciben y facilitan los procesos de aprendizaje e innovación y qué tan comprometidos pueden estar con la idea de crear y fortalecer el conocimiento organizacional. Por último está el seguimiento, donde no solo se tienen en cuenta la valoración del capital intelectual de la organización, sino cómo se están distribuyendo los recursos, de tal manera que crezca ese capital intelectual (De Jager, 1999).

### **Teoría de la creación del conocimiento organizacional, modelo de Nonaka y Takeuchi**

Nonaka y Takeuchi hacen una propuesta muy diferente, con un modelo de Gestión del Conocimiento de enfoque hacia los tipos de conocimiento, cómo se relacionan y qué tipos de conocimiento se crean en ese relacionamiento.

Plantean que la innovación es el método más idóneo de creación del conocimiento en las organizaciones y que estas, para innovar, no solo procesan información que toman del entorno para resolver problemas, sino que son creadoras de información y de conocimiento. Para explicar cómo se da esa innovación proponen una teoría organizacional de creación del conocimiento que tiene como eje central los conceptos ya ilustrados de conocimiento tácito y conocimiento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Su enfoque de cómo se crea el conocimiento y cómo se administra ese proceso de creación, explica cuatro formas de conversión del conocimiento:

La primera o socialización es creación de conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito. Este proceso es el resultado de compartir experiencias desde los modelos mentales individuales para la transmisión de habilidades técnicas, que permitan luego desarrollar una tarea. Un muy buen ejemplo es el del maestro artesano y su alumno, en el cual el maestro transmite un conocimiento que solo él tiene, mediante el acompañamiento a sesiones

prácticas que realiza el alumno. Este conocimiento se mantendrá tácito en este proceso, porque las habilidades que se ganan con la práctica y la repetición son difíciles de plasmar en el papel. Muchas de las variables que permiten en el individuo el desarrollo de esas habilidades son incluso desconocidas para el mismo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Crear conocimiento de tácito a explícito es llamado externalización.

La externalización es un proceso que habla de uno de los temas centrales del discurso de los autores y es el uso de metáforas, analogías, modelos o conceptos para plasmar con palabras y formas y de manera explícita, lo que es difícil de describir. El dialogo y la reflexión colectiva son el punto de partida de este proceso, allí se generan muchas ideas en forma de imágenes mentales y termina cuando esa imagen mental se plasma en una frase o figura que todos puedan ver o incluso tocar, en un resultado explícito que sacuda la subjetividad de esa imagen mental y la presente abiertamente para el entendimiento de todos. La metáfora es capaz de crear una idea en forma de símbolo acerca del conocimiento tácito que se quiere expresar, luego puede venir la analogía, que compara ese símbolo contra algo existente y da una mejor ambientación de lo que se quiere expresar; después está el concepto, como acercamiento a la materialización de esa imagen mental y que ya, por último, es modelada volviéndola clara al entendimiento, ya sea desde lectura o hasta el tacto (Nonaka & Takeuchi, 1995).

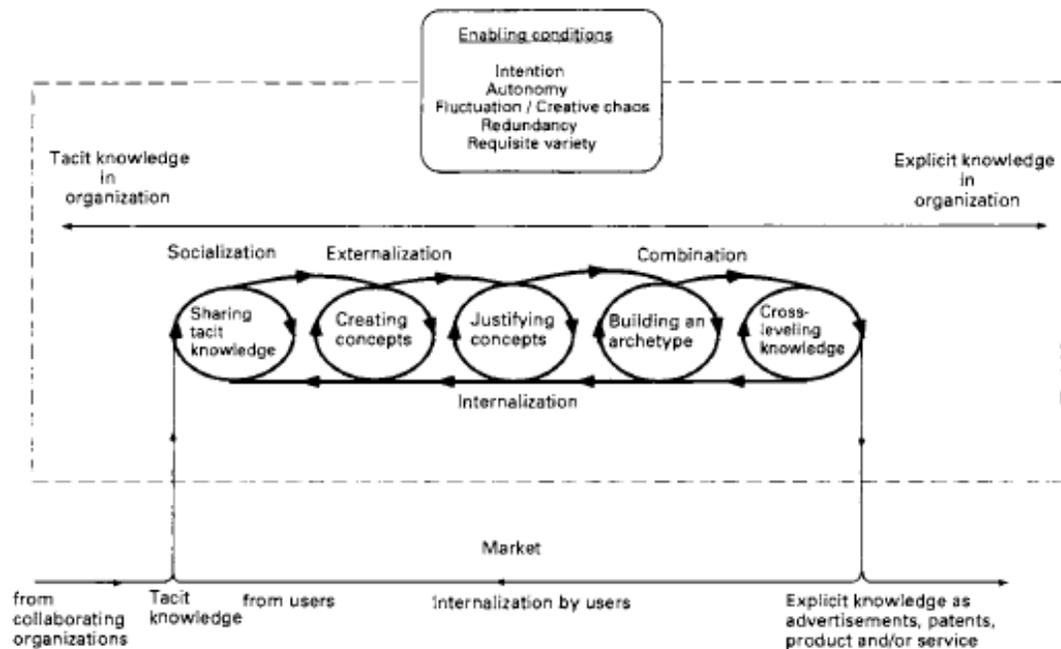
La combinación es otra forma que muestra el paso del conocimiento explícito a explícito, esto a través de procesos de reconfiguración de los conocimientos que se tienen mediante el ordenamiento, la adición, la combinación o la categorización de esos conocimientos. Ejemplo son los programas tradicionales de educación, donde con la aplicación de conocimientos formales y explícitos se pueden crear nuevos conocimientos mediante procesos de investigación o experimentación controlada. En este tipo de creación de conocimiento juegan un gran papel las tecnologías de manejo de la información, ya que se convierten en las plataformas donde las personas pueden acceder a conocimientos existentes, interactuar con más personas y agregar valor a esos conocimientos, para terminar transformándolos en otros nuevos. A nivel empresarial, un buen ejemplo puede ser el desarrollo de productos en los

niveles tácticos, que conecten y se integren totalmente con la visión corporativa explícita de una organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La cuarta forma de creación de conocimiento es la internalización, o de conocimiento explícito a tácito. La mejor manera de describirlo es la de aprender haciendo, donde la internalización sería la experiencia y los modelos mentales que quedan en el individuo cuando desarrolla actividades apoyadas en conocimientos formales y explícitos. Las historias que podría contar el individuo a partir de la aplicación, de cómo, por ejemplo, procedimientos, manuales o instructivos, se vuelven un conocimiento tácito de mucho valor para la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La interacción de los dos tipos de conocimientos en estas cuatro formas descritas debe ser continua y dinámica en la organización, sobre todo asegurando que los conocimientos tácitos que se consideran de gran valor, sean convertidos a explícitos. De este modo se da lo que los autores denominan como espiral de creación de conocimiento, que inicia siempre a niveles individuales y a medida que va avanzando trasciende a niveles colectivos que se amplían conforme pasa el tiempo y se va repitiendo el ciclo, hasta terminar cubriendo toda la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A partir de todo lo mencionado, proponen un modelo del proceso de creación de conocimiento de cinco fases, que es el que se observa a continuación:



**Figura 3:** Modelo del proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995).

En su primera fase, que es la de compartir el conocimiento tácito, se propone que la organización no puede crear conocimiento por sí sola, sino desde sus individuos, ellos son la base de la creación de conocimiento y es el conocimiento tácito que en ellos yace, la fuente más abundante, pero también inexplorada de conocimiento. Para que esta fase se dé, la organización debe facilitar los espacios para la interacción de las personas, donde el cara a cara permita comunicar las experiencias, siendo una de las mejores maneras de hacerlo, promover la creación de equipos multidisciplinarios para abordar las actividades y proyectos más importantes de la organización, donde las diferencias marcadas entre quienes los componen y sus cruces de opiniones, generen un caos creativo con alta capacidad de creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para la segunda fase se tiene la creación de conceptos, donde se presenta el encuentro más fuerte del modelo entre los conocimientos tácito y explícito.

Pasada la interacción entre los individuos de los equipos multidisciplinarios, nuevos modelos mentales se han creado en ellos a través de la reflexión colectiva. Esos modelos deben ser

explicitados en palabras o frases para posteriormente ser transformados en conceptos. Es en resumen, la externalización en su más puro estado, es sintetizar el nuevo conocimiento en un concepto simple, entendible y generalizado para todos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La fase número tres corresponde a justificar los conceptos, siendo en esencia la definición de manera colectiva, de si ese nuevo conocimiento es relevante para la organización o para su entorno. Justo después que los conceptos son creados deberían ser sometidos a la prueba de la justificación, donde los criterios de evaluación podrían estar alrededor de los costos, los beneficios o qué tanto contribuyen al crecimiento organizacional. Son válidos criterios cuantitativos o cualitativos y la organización, en cabeza preferiblemente de su la alta y media dirección, es libre de definirlos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Fase número cuatro, la construcción de un arquetipo. Aquí se vuelve tangible lo que era el concepto, la construcción de algo concreto, como un prototipo para el caso de un producto o de un modelo para el caso de un servicio. Es el resultado de la combinación del nuevo conocimiento explícito a modo de concepto con el conocimiento explícito existente al interior o por fuera de la organización. Este proceso también debe gozar de una intensiva multidisciplinariedad para ser más rico y exitoso en sus logros. Los resultados de este trabajo deben quedar bien soportados, no solo en el desarrollo del modelo o prototipo, sino también en información documentada como informes, procedimientos, actas, entre otros, donde se describan los detalles del proceso que podrían ser considerados conocimientos definitivos para futuros procesos de creación (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La quinta y última fase del ciclo es la del aumento del nivel de los conocimientos de la organización, al entender todo el ciclo como un proceso continuo, que no para, y que por ello va reescribiendo los conocimientos creados, engrosándolos y adaptándolos a las nuevas necesidades de la organización. Al aumentar el nivel de los conocimientos también debe aumentar el campo de acción y el grado de influencia, tanto a lo largo y ancho de la organización, como en el entorno en el que se desenvuelve, es decir, hacia todas sus partes interesadas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El modelo se hace posible y se potencializa de acuerdo al cumplimiento de unas condiciones especiales propuestas por los autores, las cuales son la *Intención*, que es el compromiso de la organización con el cumplimiento de sus objetivos y de articular en ese compromiso la Gestión del Conocimiento. La *Autonomía* entendida como la búsqueda continua de la concesión del rango más amplio de actuación y toma de decisión que la organización pueda darle a las personas que la componen. La *Fluctuación* y el *Caos Creativo*: permitir y aceptar estos dos conceptos como estimuladores de la interacción entre los individuos y enriquecedores del proceso de creación, a la vez que aumentan su capacidad de tolerancia a la crisis, vista esta como un punto de quiebre que abre las puertas a la creatividad. *Redundancia* o aceptación de la existencia de dos o más equipos trabajando en lo mismo de manera intencional, lo que puede generar gran estimulación para los individuos que en ellos participan, debido a la competencia, entregando al final procesos creativos altamente enriquecidos e innovadores y, por último *Diversidad*, vista como la necesidad de encarar los proyectos y actividades con equipos multidisciplinarios, para lo cual cada uno de los miembros de los equipos y de la organización deben tener igualdad de condiciones desde lo relacionado con el libre acceso a la información (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **Modelo KPMG**

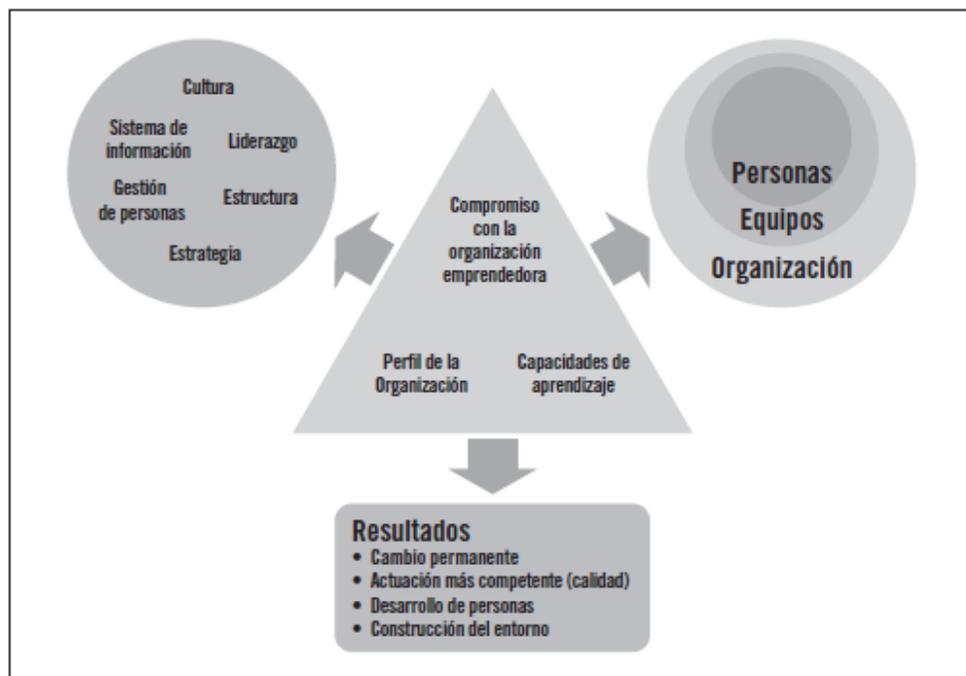
La consultora internacional KPMG creó un modelo en el año 1996, que nació de un estudio direccionado a empresas españolas.

El modelo conocido como KPMG fue publicado en dicho estudio por Ane Aguirre y Beatriz Tejedor y pretende ser una propuesta de firme articulación entre cada una de las áreas de la organización involucradas en un proceso de Gestión del Conocimiento.

Dentro de esa articulación surge la pregunta de cuáles son los factores que catalizan el aprendizaje organizacional, conociéndolos, se plantearía cuál sería la infraestructura más adecuada para soportar esa operación, de modo tal que nadie quede por fuera, y que estos

factores catalizadores no actúen de forma independiente, sino que conecten de manera frecuente y perenne, asegurando que se siga generando el ciclo (Tejedor & Aguirre, 1998).

Se observa en el modelo cómo el aprendizaje es el eje central, cómo de él depende que se amplifique la inteligencia de cada individuo y con ello la de toda la organización, por medio del proceso de identificación, captura y transformación de información en conocimiento (Tejedor & Aguirre, 1998).



**Figura 4:** Modelo de Gestión del Conocimiento consultora KPMG.

Fuente: (Tejedor y Aguirre 1998).

Los principales catalizadores del aprendizaje son para el modelo la cultura, la estructura de la empresa, los estilos de liderazgo presentes, la gestión del talento humano, el despliegue estratégico y los sistemas de información y comunicación, estando todos mediados por la disposición de las personas para trabajar en un ambiente de Gestión del Conocimiento, lo que ya supone un alto componente del factor humano al interior del modelo (Tejedor & Aguirre, 1998).

Por lo anterior es que el modelo presta bastante atención a políticas de desarrollo del personal y a herramientas como líneas de sucesión y de carrera, desarrollo de competencias, capacitación continua y apertura de espacios para el encuentro y la reflexión colectiva donde se comparta el conocimiento.

Los catalizadores condicionantes del aprendizaje, se clasifican en 3 tipos:

Primero está el compromiso de la alta dirección como factor preponderante, pero también el compromiso de toda la empresa para con el aprendizaje, entendiéndolo como un factor estratégico, al cual deben asignársele importantes recursos para poder ser gestionado adecuadamente (Tejedor & Aguirre, 1998).

En segundo lugar se encuentran los comportamientos y mecanismos con los que se debe contar en toda la organización para garantizar que se darán valiosos procesos de aprendizaje, siendo estos la proactividad del personal y su capacidad de proyección del futuro, la capacidad de cuestionar el *estatus quo* de las cosas, el pensamiento sistémico como habilidad para pensar en las causas y efectos de las decisiones desde el corto hasta el largo plazo, el trabajo en equipo, la capacidad de aprender con base a la experiencia, la creatividad, el desarrollo de la memoria organizacional, la aceptación del error y el aprendizaje a partir del mismo, las herramientas y métodos para apropiarse de conocimientos del entorno y las plataformas de comunicación y retroalimentación del conocimiento (Tejedor & Aguirre, 1998).

El último tipo es el de las características que debe tener la infraestructura que soportará todo el proceso, de modo que se garantice la Gestión del Conocimiento en toda la operación. Para que esto suceda hay que cuidar que no se cuente con ciertos aspectos, como lo son estructuras organizacionales muy burocratizadas, estilos de liderazgo que limiten la autonomía por ser autoritarios, desconexión de la organización con las realidades del entorno, aversión y castigo ante la posibilidad de equivocarse, debilidad del despliegue estratégico y de la visión a largo plazo de la empresa y falta de adaptabilidad de la planeación (Tejedor & Aguirre, 1998).

Para finalizar, el modelo hace también especial énfasis en la medición y valoración de los resultados que producen la Gestión del Conocimiento dentro de la organización, enfocados hacia cómo evoluciona esta, cómo se impactan sus indicadores y en relación con el desarrollo de las personas, sus competencias y capacidades (Tejedor & Aguirre, 1998).

## 2.2 Metodología

Con base en planteamientos realizados por Hernández Sampieri (2015), el cual identifica tres enfoques para la investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto; el proyecto de investigación se apoya en el enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

Partiendo de dicho enfoque, la investigación se aborda con el método inductivo, que permite, a partir del estudio de diferentes áreas de servicio de Comfamiliar Risaralda y con la ayuda de la teoría y el razonamiento, inferir conclusiones aplicables a otras áreas de la organización y a otras empresas de características semejantes.

Durante el desarrollo de la investigación, se emplearon diferentes bases de datos y *journals* a los que se tiene acceso por medio de la Universidad EAFIT y de la Empresa Objeto de estudio.

La metodología propuesta se basa en las etapas requeridas durante la investigación para alcanzar resultados aceptables. Hernández Sampieri (2015), propone para la investigación cualitativa nueve fases agrupadas, las cuales, para efectos prácticos de esta investigación se abordan como se presenta a continuación:

**Tabla 4:** Guía de Procesos Metodológicos

<b>Fase Metodológica</b>	<b>Estrategia</b>
1. Idea	Revisión bibliográfica
2. Planteamiento del problema	Revisión bibliográfica, entrevista no formal con los responsables del área de Innovación
3. Inmersión inicial en el campo	Análisis Documental
4. Concepción del diseño del estudio	Revisión bibliográfica
5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta	Revisión de los repositorio de información disponible en la empresa
6. Recolección de los datos	Inmersión en el contexto, ambiente o campo
7. Análisis de los datos	Análisis Documental
8. Interpretación de los resultados	Análisis Documental
9. Elaboración del reporte de resultados	Análisis Documental

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Presentación de análisis y resultados

### 2.3.1 El sistema de subsidio familiar

Las particularidades del sistema de seguridad social en Colombia son muchas, contando este sistema con aspectos únicos e incluso un poco complicados de entender para personas que no residan en el país. Un buen ejemplo de esto son las Cajas de Compensación Familiar, un tipo de empresa creada para generar bienestar al trabajador nacional y a sus familias, que se mueve entre lo privado y lo público, y que ha tenido un desarrollo tan acelerado y exitoso, que hoy en día se constituye como uno de los principales pilares y aliados del Estado en el marco del desarrollo social desde cada una de sus perspectivas, con un amplio espectro de servicios, tan diferentes unos de otros, como importantes a la hora de pensar en el desarrollo integral de la comunidad.

En 1957 nace el Sistema de Subsidio Familiar en Colombia mediante el decreto 118. Desde allí se instaba a los patronos, responsables de las empresas que se veían obligadas a cumplirlo, para empezar a formar las Cajas de Compensación Familiar, desde donde se distribuirían y pagaban los subsidios a cada trabajador según el número de hijos que este tuviese, buscando con ello establecer una protección especial a la familia, dados los altos costos que esto puede implicar para quienes sostienen el hogar (Arenas Monsalve, 2003).

Con la prohibición explícita de realizar cualquier tipo de labor comercial o de actividades diferentes a la de la repartición del subsidio, las Cajas de Compensación iniciaron su labor en el país en diferentes regiones, y continuarían operando así por un buen tiempo. Estas empresas ya mostraban desde los primeros años un gran potencial y un nivel de aceptación muy importante entre empresarios y trabajadores.

“El favorable balance económico de Colombia en los años sesenta había favorecido la consolidación de las Cajas de Compensación Familiar” (Acevedo Tarazona & Gil Montoya, 2010, p. 3), los indicadores económicos iban hacia arriba y esto por supuesto permitía que se

generará un mayor flujo de recursos hacia las Cajas, que veían cómo más empresas aportaban y se convertían en parte del sistema.

Lo anteriormente descrito, sumado al impacto positivo que estaban generando las Cajas en los trabajadores y sus familias, hizo que el gobierno en el año 1962, cediera ante la solicitud que estas no solo se dedicaran al pago de subsidios, sino que pudieran reinvertir las cuantías ahorradas de los porcentajes autorizados y destinados para su administración en diferentes tipos de obras o programas de impacto social, decisión que abría un abanico de posibilidades e iniciaba la gesta de lo que hoy es la oferta de servicios de estas empresas (Cortés Guerrero, 2011).

Ya eran entonces actividades de las Cajas de compensación, la operación de servicios como salud en sus diferentes campos, educación y capacitación, recreación, deporte, atención a la primera infancia, vivienda y mercadeo, donde incursionaron con superficies tipo supermercados, todos buscando el fortalecimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad, pero a su vez convirtiendo a estas organizaciones en casos particulares del mundo empresarial por administrar al unísono una gran cantidad de servicios muy diferentes entre sí.

La ley 21 de 1982 es la que acaba de definir los detalles de lo que hoy conocemos como el Sistema de Subsidio Familiar y el papel que en él juegan las Cajas de Compensación. La reglamentación posterior siguió entregando posibilidades a las Cajas de participar de la prestación de servicios de impacto social en diferentes frentes, ratificándolas como uno de los canales más expeditos del estado para velar por la equidad, la inclusión y el desarrollo integral del tejido social de todo el territorio nacional.

### **2.3.2 Comfamiliar Risaralda**

En octubre de 1957 nace Comfamiliar Pereira, ligada aun al departamento de Caldas. En sus ya 60 años de historia, ha sido un importante motor del desarrollo económico y social de la

región, posibilitando el acceso a una gran gama de servicios, tanto a sus afiliados como a particulares.

Permitida la apertura para la prestación de diferentes tipos de servicios, Comfamiliar Risaralda ofreció, inicialmente, servicios de salud como consultas pediátricas, odontológicas, droguerías y laboratorios, y a su vez empezaba a prestar servicios de capacitación.

Luego vinieron la conformación del Instituto de Educación y posterior a ello la creación de los primeros supermercados de la región y la construcción del teatro Comfamiliar. Todos ellos pusieron a esta Caja como una empresa con gran dinámica de crecimiento y de amplia visión y perspectiva social dentro del panorama nacional que, independiente de las épocas de crisis, fue y ha sido capaz de mantener su ritmo de crecimiento, generando de manera constante nuevas obras y proyectos.

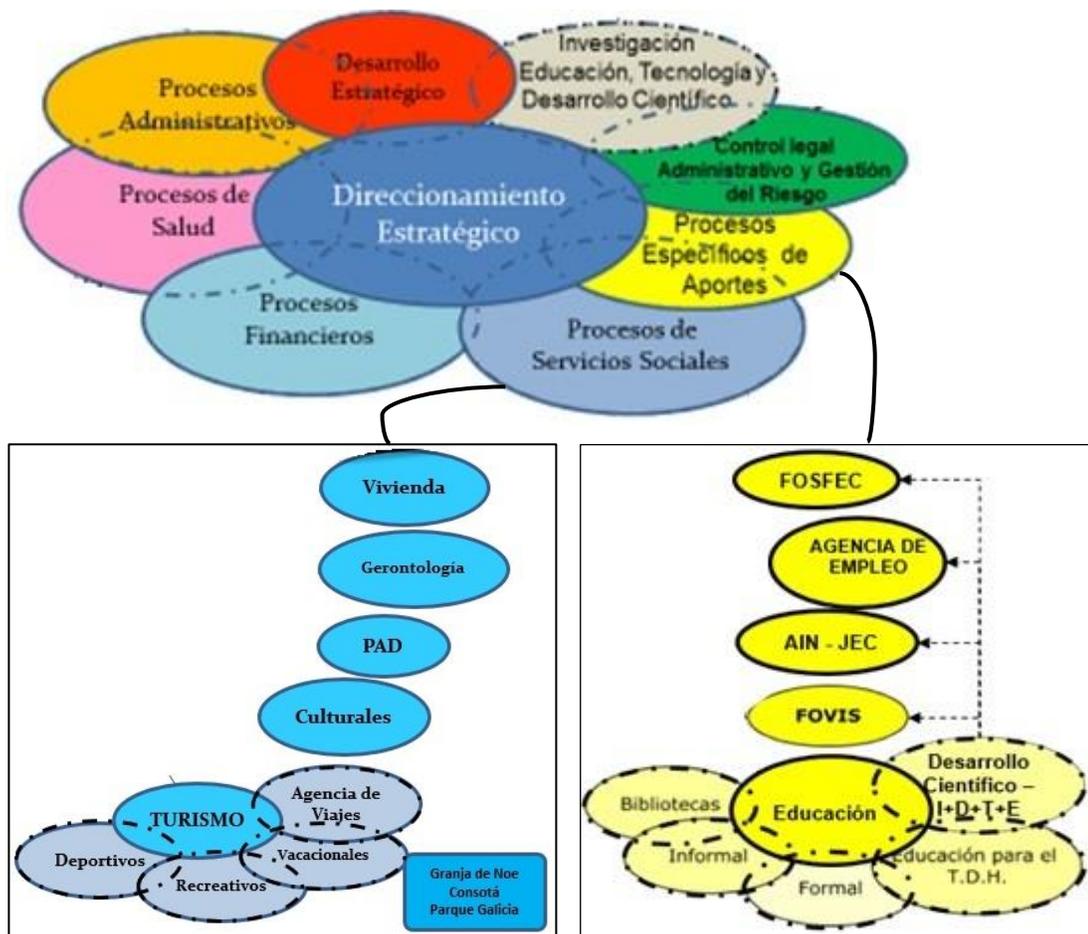
Para el 2017 esta empresa, parte del Sistema de subsidio Familiar colombiano, cuenta con más de 20 unidades prestadoras de servicios diferentes, entre las cuales están una clínica de cuarto nivel de complejidad, educación formal e informal, Fundación Universitaria, programas de atención integral a la niñez y de jornadas escolares complementarias, agencia de empleo, salud oral, centros culturales y bibliotecas, escuelas de formación deportiva y talleres recreativos, programas gerontológicos, de crédito y vivienda, de atención a la discapacidad y un parque recreacional con todo tipo de servicios recreativos, piscinas, zonas húmedas, auditorios y servicios de alojamiento y hospedaje.

Con un campo de acción tan extenso, la empresa requiere de una robusta estructura administrativa que soporte la operación y una capacidad de respuesta, adaptación y ordenamiento arraigados en su cultura organizacional, que le concedan la posibilidad de fortalecer continuamente sus programas y servicios, generar de manera exitosa nuevos proyectos, e incrementar el impacto social en términos del bienestar integral que esté en capacidad de entregar a las comunidades del departamento de Risaralda.

### 2.3.3 Estructura organizacional de Comfamiliar Risaralda

La estructura organizacional de Comfamiliar Risaralda se configura en Red y es altamente compleja y ramificada, debido a la gran cantidad de unidades de prestación de servicios que posee, las cuales pueden, a su vez, subdividirse en diferentes líneas.

Para el caso específico de este trabajo se muestra solo el fragmento ilustrativo de lo correspondiente a las Unidades de Prestación de Servicios sociales, en aras de entender algunas diferencias existentes entre los servicios y programas que componen este grupo:



**Figura 5:** Estructura organizacional de las unidades de prestación de servicios de Comfamiliar Risaralda.

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2016)

En la Figura 5 se observa cómo se despliegan en los recuadros dos grupos diferentes de Unidades de Servicios, uno denominado Procesos Específicos de Aportes y el otro Procesos de Servicios Sociales.

Los Procesos Específicos de Aportes, o también conocidos como Procesos de Apropiación Específica, son aquellos que cuentan con una cantidad de recursos fija y previamente determinada para la ejecución de los programas y servicios que prestan. Ellos son Agencia de Empleo, Atención Integral a la Niñez (AIN), Jornadas Escolares Complementarias (JEC), Vivienda (FOVIS) y Educación con todas sus diferentes líneas. Estas unidades tienen como propósito principal la ejecución de la apropiación de los aportes que les corresponden y no tienen la obligación de generar ingresos propios. En algunos casos, como por ejemplo Vivienda o Educación, puede existir la generación de ingresos, sin embargo, no es este un requerimiento fundamental.

Por otra parte, los Procesos de Servicios Sociales, también denominados como Procesos de Apropiación No Específica, están formados por las Unidades de Prestación de Servicios de Gerontología, Programa de Atención a la Discapacidad (PAD), Culturales (Teatros y Bibliotecas) y Turismo, que se subdivide en Deportivos, Recreativos, Agencia de Viajes y Vacacionales, haciendo este último alusión al Parque Recreacional Consotá, donde se encuentran las unidades de Restaurantes, Alojamiento y Granja de Noé. Estos procesos tienen la obligación de generar ingresos mediante el cobro de tarifas subsidiadas, es decir, los ingresos que generen no cubren en su totalidad el costo de la operación, por lo que la diferencia la pueden cubrir tomando recursos de los aportes generales con los que opera la caja, pero sin tener nunca estos una cifra específica o previamente determinada. Son estos los servicios que operan de una manera más parecida a los negocios tradicionales, ya que están expuestos a las leyes de mercado y por ello tienen que preocuparse por la competencia y por mantener o aumentar sus cuotas de mercado e ingresos.

### **2.3.4 Sistemas de información y herramientas de gestión actuales para administrar la información y conocimiento formales**

Para entender el flujo de información y del conocimiento dentro de Comfamiliar, es importante listar y hacer una descripción de los sistemas de información con los que cuenta actualmente y que deberían estar integrados al modelo de Gestión del Conocimiento, como herramienta estratégica de la organización:

**Sevenet:** “Software orientado a mejorar de forma sustancial las actividades de gestión documental, archivo y correspondencia” (Comfamiliar, 2017, s.p). Este software contiene el histórico de la correspondencia institucional, tanto interna como externa. En él queda el registro de lo que se recibe y las respuestas que se dan a casos específicos, muchos de gran importancia para la institución, por ser de carácter legal o jurídico. Si bien cuenta con sistemas de búsqueda, es un software rígido y no tan amigable en estos aspectos, dificultando el acceso a la información y dejando sepultado gran parte del conocimiento allí depositado. La búsqueda se optimiza, siempre y cuando la realicen los funcionarios que interactuaron con la información y que recuerdan cómo llegar a ella.

**Isolución:** Software para la administración de la documentación y facilitador de la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo institucional. Ampliamente utilizado, nace con el proceso de certificación de la empresa en la Norma ISO 9001, aún vigente para todas y cada una de las áreas y procesos que componen la organización. Posterior a ello ha servido como integrador para las demás certificaciones con las que cuenta la empresa, como lo son las Normas Técnicas de educación NTC 5581, NTC 5555, NTC 5666 y las Normas Técnicas Sectoriales de Sostenibilidad Turística NTS-TS 002 para establecimientos de alojamiento y hospedaje y NTS-TS 003 para agencias de viajes.

El sistema permite el registro de acciones de mejora, de control del riesgo y no conformidades con sus respectivos planes de acción y tratamientos y los seguimientos que se les han ido realizando.

Permite además el acceso a las caracterizaciones de todas las áreas y procesos de la institución, a sus procedimientos, formatos, registros, actas y otro tipo de documentación importante.

Es quizá la herramienta que permite una de las mejores prácticas de Gestión del Conocimiento dentro de la organización, ya que tiene amplitud en cuanto a libertad del acceso a la información, y principalmente porque permite reescribir sobre lo que ya existe, modificar lo ya creado de forma que se adapte la información o conocimiento existente con las nuevas experiencias, conocimientos adquiridos formalmente o con la lectura del entorno.

Si bien es un sistema que organiza adecuadamente la información por módulos, procesos y áreas, es poco amigable en cuanto a su búsqueda y acceso.

#### **Solgein (Tablero de Mando Integral):**

Sistema administrativo para medir las actividades de la Institución en términos de su Visión y Estrategia. Proporciona una mirada global del desempeño de la Organización bajo las perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso y Aprendizaje y Desarrollo. Cada perspectiva tiene asociado un Objetivo Estratégico Corporativo y estos a su vez vinculan los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los Planes Estratégicos y Operativos. (Comfamiliar, 2017, s.p).

Este software posee cualidades interesantes en cuando a la presentación de la información cuantitativa de los indicadores de cada una de las áreas o procesos de la institución, sin embargo, es poco fuerte en la presentación y consulta de los análisis cualitativos de esos indicadores. Es muy común que adicional al tablero de mando, cada área o proceso tenga un sistema alternativo de seguimiento y análisis de sus indicadores en programas como Excel.

**Plan de desarrollo, planes operativos y evaluaciones del plan operativo:** Plan de desarrollo “Es el documento que define las orientaciones de la Organización a largo plazo, en la operativización de los lineamientos legales, del Sistemas del Subsidio Familiar y el

Direccionamiento Estratégico, así como el aporte al desarrollo social de la región, de manera sostenible y generando posicionando Institucional” (Comfamiliar, 2016). El documento actual cuenta con el detalle del desarrollo para toda la institución del 2016 al 2020.

Plan operativo “Es el documento que contiene las actividades, programas y proyectos a desarrollar en el corto plazo (1 año), para el logro de las Estrategias Corporativas y el Plan de Desarrollo. Se define el cómo, cuándo, con qué, quiénes y cuánto (metas e indicadores)” (Comfamiliar, 2016). Cada área o proceso cuenta con su plan operativo, el cual incluye el análisis actualizado del entorno y de las capacidades internas y las actividades a realizar para aprovechar las oportunidades o sortear las posibles dificultades. Este plan se conserva en archivos de Excel, así como también las evaluaciones periódicas que se le realizan, en las cuales se da explicación de los factores limitantes que no han permitido el cumplimiento adecuado de lo propuesto.

Sería interesante para la organización, la integración del tablero de mando, plan de desarrollo, plan operativo y evaluación del plan operativo al estar fuertemente ligados.

**Cief:** Plataforma que centraliza el cálculo y la custodia de las estadísticas en términos de coberturas de cada uno de los diferentes servicios y programas de la institución, para la posterior generación de los reportes periódicos a los entes externos de vigilancia y control. La estructura del ordenamiento de esta información corresponde a los requisitos de la superintendencia de subsidio familiar como ente de control, pero no es útil ni funcional para los servicios y programas que generan la información, por tanto, la plataforma solo es utilizada por los servicios para alimentar la información, pero no para generar reportes o para ser analizada y ser insumo en la toma de decisiones.

**Sisfami:** Es el software encargado de coleccionar toda la información de las personas afiliadas o algunas vez afiliadas a la caja de compensación. Es la principal fuente de información de la mayoría de los demás sistemas de información de la empresa, al proveerlos de la información actualizada de cada usuario al momento de la compra o prestación de un servicio. Posee información del afiliado, de su familia, información laboral, entre otra.

Permite generar múltiples tipos de reportes, sin embargo no tiene capacidad para recibir anotaciones u observaciones acerca de los afiliados.

**Muf:** El Módulo Único de Facturación, es el software por el cual se realiza toda la facturación de la institución. Se conecta directamente con Sisfami para generar la información de los usuarios en el momento de la facturación y asignar tarifas. Es una fuente muy interesante de información de los históricos de compras de cada uno de los usuarios, sin embargo, no cuenta con opciones de generación de informes para quienes lo utilizan y solo es posible acceder a información poco estructurada a través del área de sistemas, mediante solicitudes especiales.

**Sighno:** Sistema de Gestión Humana y Nómina. Administra todos los aspectos relacionados con el personal de la institución, como lo son hojas de vida, requerimientos de personal, reporte de novedades para nómina, generación de permisos, certificados, plan de formación y seguimiento al mismo plan y el seguimiento y gestión a las competencias de los colaboradores. El enfoque del sistema es hacia los trámites y no se adentra en terrenos como la formación y la generación de competencias para el personal. Los únicos espacios donde además de la consulta permite la retroalimentación, son donde se hace la evaluación de competencias, el seguimiento a planes de acción para el personal con algunas dificultades identificadas y la retroalimentación respecto de las capacitaciones externas que debe hacer el personal que asiste a ellas.

**Siau:** El Sistema de atención al Usuario SIAU es el Software desarrollado por el proceso de Sistemas bajo las directrices de la Defensoría del Usuario, para la administración de las voces del cliente. A través de él se sistematizan, conservan y comparten las quejas, sugerencias, felicitaciones o solicitudes de cada una de las áreas o procesos de la institución. Es un excelente canal de interacción con el usuario y una importante fuente de información para la toma de decisiones. A pesar de contar con filtros para clasificar la información y herramientas de búsqueda, estos no permiten realizar búsquedas muy específicas dado que la mayor cantidad de la información se guarda en formato de imagen.

**Encuesta de nivel de satisfacción:** Encuesta periódica realizada para cada área de la institución de manera periódica, basada en instrumentos previamente diseñados y validados con cada área. Entrega información tanto cuantitativa como cualitativa y se trabaja completamente en formato Excel. El nivel de satisfacción es un indicador ligado al tablero de mando para cada área y allí se realiza parte de la retroalimentación de los resultados de las encuestas. Por el formato en el que se trabaja solo tienen acceso a ella el proceso que genera el informe y el que lo recibe, pero no toda la institución.

**Sicoven:** Software que permite realizar control a cada uno de los contratos y/o convenios de la institución, allí se encuentran todos sistematizados y es por este medio por donde se les hace seguimiento. Permite la generación de reportes para los entes de control.

**Sistemas de información y de gestión específicos por unidad prestadora de servicios:** Cada unidad prestadora de servicios, al ser tan diferentes unas de otras, requiere usualmente un software especial para el apoyo a su operación. Algunos ejemplos son el ROL en la unidad de Alojamiento para la administración de reservas, Sisfovis en Vivienda para la administración de los fondos para la asignación de subsidios, Aloha en restaurantes para la administración de inventarios, ventas y abastecimiento, entre otros.

Aunque algunos de estos desarrollos interactúan con los demás sistemas de información y son muy eficientes en sus funciones básicas, cuentan de manera generalizada con la carencia de módulos para el registro de información cualitativa de usuarios o casos que a su vez permitan la interacción y la retroalimentación con las demás unidades, o con el mismo personal de la unidad en cuestión. Otra carencia que poseen es la de generación libre de informes con los que los colaboradores puedan apalancar y hacer más eficiente la toma de decisiones.

### 2.3.5 Identificación de los conocimientos generados en la organización a partir de las unidades de prestación de servicios de la empresa, diferentes a las de salud

#### Conocimientos documentados o explícitos

Cuando se describieron los diferentes sistemas de almacenamiento de información y del conocimiento de la organización que operan de manera transversal para todas las áreas y unidades de prestación de servicios, se mencionaron de alguna manera los tipos de información y de conocimiento explícito con los que se cuenta.

Se considerará conocimiento a la información que ya haya pasado, como lo dicen Davenport y Prusak (2000), por un proceso de discusión entre las personas acerca de esa información y que decante en algún tipo de análisis o comentario del que se cuente con registro formal.

En la Tabla 5 se hace un resumen para observarlo de una manera más clara.

**Tabla 5:** Descripción de los tipos de información y conocimientos de los sistemas de información y gestión de Comfamiliar Risaralda.

Herramienta/ Sistema	Descripción del tipo de información	Descripción del tipo de conocimiento
Sevenet	Correspondencia recibida	Construcción de la respuesta a la correspondencia recibida: Requerimientos legales, de entes de control o del mercado.
Isolución	Formatos, actas, procedimientos, instructivos, acciones de mejora, no conformidades, tratamiento del riesgo, manuales de funciones, matrices legales.	Toda la información de esta herramienta es o tiene el potencial de convertirse en conocimiento, ya que puede ser reescrita, retroalimentada y ajustada de acuerdo a las necesidades de la organización.

<b>Herramienta/ Sistema</b>	<b>Descripción del tipo de información</b>	<b>Descripción del tipo de conocimiento</b>
Solgein	Metas y desempeño en cifras de ingresos, egresos, cantidad de usuarios atendidos y de actividades realizadas, nivel de satisfacción. (Indicadores)	Análisis y retroalimentación periódica de los resultados de los indicadores.
Plan de desarrollo	Análisis del entorno y capacidades organizacionales, despliegue estratégico, comportamiento financiero y proyecciones, lista de proyectos por área y unidad prestadora.	El ejercicio completo de generar el plan es una clara muestra de creación de conocimiento de forma colectiva y multidisciplinaria. Luego de creado carece de una retroalimentación abierta al mismo nivel de cómo fue construido
Plan operativo y evaluación	Análisis del entorno y capacidades de cada área o unidad prestadora, cronograma y responsables de actividades y tareas para el logro de los objetivos estratégicos	Construcción colectiva del plan en cada área o unidad prestadora. Evaluación del plan y análisis de los factores que limitan el cumplimiento de lo propuesto.
Cief	Cifras de cantidad de usos de los servicios y de actividades realizadas, clasificada por categorías de afiliación, género, edad y otras variables de tipo demográficas.	No registra o almacena conocimiento
Sisfami	Información laboral y de tipo demográfica de los trabajadores afiliados y sus familias	No registra o almacena conocimiento

<b>Herramienta/ Sistema</b>	<b>Descripción del tipo de información</b>	<b>Descripción del tipo de conocimiento</b>
Muf	Información del usuario y las compras de los servicios de la empresa: tipo, frecuencia, medio de pago, entre otros.	No registra o almacena conocimiento
Sighno	Hojas de vida, certificados de formación y educación, requerimientos y novedades del personal, plan de formación, seguimiento y gestión de competencias, planes de acción del personal.	Informes de capacitación externa, retroalimentación del seguimiento, gestión de las competencias y planes de acción del personal.
Siau	Manifestaciones del cliente en cualquiera de sus formas establecidas, clasificación de quejas por motivos.	Respuestas dirigidas a los clientes para cada manifestación recibida.
Encuesta de satisfacción del cliente	Cifras de la calificación entregada por cada usuario, comentarios dejados por los usuarios.	No registra o almacena conocimiento
Sicoven	Contratos y convenios	Registro de ajustes y cambios en los contratos y convenios

Fuente: Elaboración propia.

En la revisión se observó cómo los análisis registrados en las diferentes herramientas y que se clasificarían como conocimientos, son usualmente muy cortos y no brindan una ambientación completa del problema u oportunidad presentados, de cómo se abordó y de los resultados obtenidos, creando esto dificultad para que ante la posibilidad de las personas

acceder a ellos, se optimice su capacidad de ser aprovechados para la optimización de los recursos, de logro de resultados y de las decisiones en cualquier rincón de la organización.

### **Conocimientos no documentados o tácitos**

El conocimiento tácito está siempre presente en las organizaciones, podría decirse que es el más abundante, incluso porque cada persona tendría dentro de sí un conocimiento diferente, aun cuando pudiéramos estar hablando de una misma cosa.

Siendo esto claro, el problema en la organización no es la inexistencia de conocimientos no formales o tácitos, sino la inexistencia de un método estandarizado que permita identificarlo, filtrarlo para quedarse solo con aquel que se observe como de valor, organizarlo, guardarlo y comunicarlo.

El gran número de unidades de prestación de servicios diferentes con que cuenta la organización, la hace más vulnerable a que los conocimientos no se documenten, se queden en individuos o áreas específicas y no ayuden al fortalecimiento del capital intelectual de la organización como combustible idóneo para hacer de Comfamiliar una empresa más competitiva, eficiente, ágil y con alta capacidad de adaptación al cambio.

Uno de los objetivos fue entonces el trabajo de identificar, por primera vez, qué conocimientos en forma de lecciones aprendidas o mejores prácticas tenían y aplicaban las unidades prestadoras de servicios, y de las cuales no se tuviera registro formal y explícito con el ánimo de posteriormente filtrar esta información, profundizar en los casos más relevantes y documentarlos para poder ser publicados y comunicados.

Este trabajo de identificación se realizó mediante entrevistas sostenidas con los líderes de cada una de las unidades de prestación de servicios, previa ilustración de los conceptos de lecciones aprendidas y mejores prácticas, generando los siguientes resultados.

**Tabla 6:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Gerontología.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
SI	1. Construcción del Indicador de Salud Funcional	Si (3)	1. Modelo de atención programa Vidactiva. 2. Documentación de las actividades del proceso. 3. Identificación de mayor aceptación según horarios de actividades.	Si (4)	1. Control de pago de instructores por medio de proyección anual. 2. Iniciar actividades en segunda quincena de enero. 3. Planeación semanal por parte de los instructores de las actividades cotidianas del proceso. 4. Planillas mensuales generales de control de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7: Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Alojamiento.**

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología de implementación y certificación de Normas Técnicas de Sostenibilidad Turística.</li> <li>2. Metodología de cálculo y análisis de indicadores del proceso.</li> <li>3. Metodología de establecimiento de metas y proyección de indicadores específicos del proceso.</li> <li>4. Procedimientos para resarcimiento a usuarios por inconvenientes del servicio.</li> <li>5. Proceso de desarrollo del software de administración de reservas y operación.</li> </ol>	Si (5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciación y estandarización de lencería por tipo de alojamiento.</li> <li>2. Estandarización en modos de tender camas por tipos de alojamiento.</li> <li>3. Elaboración conjunta del plan estratégico con los demás procesos del parque y procesos de apoyo.</li> <li>4. Distribución de funciones para cargos por turnos y temporadas.</li> <li>5. Optimización del alistamiento y entrega de alojamientos para cumplir con los horarios establecidos.</li> <li>6. Reservas Online.</li> </ol>	Si (3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de revisión de alojamientos previos a la liberación del servicio.</li> <li>2. Metodologías para el análisis de los indicadores financieros y de ocupación del proceso.</li> <li>3. Procesos para la adecuada recolección y disposición de residuos resultantes de la operación.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Vivienda.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	<p>1. Conocimiento técnico de las modalidades de subsidio.</p> <p>2. Modelo de atención e intervención de empresas (Caracterización de los trabajadores frente a la compra de vivienda con subsidio).</p>	Si (5)	<p>1. Optimización del filtro del usuario para postulación, diciendo no a quien no tenga posibilidades de comprar.</p> <p>2. Estructura de atención del usuario.</p> <p>3. Método de seguimiento y acompañamiento al usuario con subsidio asignado.</p> <p>4. Métodos de control y seguimiento al fondo de los recursos para la asignación.</p> <p>5. Optimización de los indicadores de eficiencia de la aplicación del subsidio.</p>	Si (1)	<p>1. Comercialización de proyectos de vivienda de terceros (Sala de ventas)</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Granja de Noé.

Unidad Prestadora de Servicios	¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Granja de Noé	Si	1. Protocolo de cuidado y mantenimiento de las estaciones pecuarias.	Si (4)	1. Tratamiento a morbilidad animal 2. Habladores electrónicos en el recorrido 3. Compra de animales con proveedores cercanos. 4. Falla en el proceso de cuarentena en aves.	Si (5)	1. Implementación de software agropecuario. 2. Procedimiento de compra de animales. 3. Pediluvios para limpiar los zapatos. 4. Capacitar al personal de vigilancia en temas agropecuarios. 5. Sistema de amplificación para llamados del personal (notificaciones a los usuarios).

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad de Jornadas Escolares Complementarias (JEC).

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
	1. La metodología, libretos y escenografía de las actividades artísticas	Si (6)	1. Programación de salidas lúdico-pedagógicas. 2. Aseguramiento de la documentación del proceso por documentos extraviados. 3. Metodología de revisión de las facturas del proceso.	No	N/A

	como teatro, danzas, música.		4. Control, verificación y logística de entrega de almuerzos y refrigerios en instituciones educativas. 5. Metodología de entrega de viáticos a los facilitadores del proceso. 6. Plan de actividades ligado al pedido de materiales.		
--	------------------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad Parque Consotá.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	1. Articulación con el paisaje cultural cafetero y café. 2. Manejo Planta de tratamiento de aguas residuales. 3. Manejo nueva Planta de agua potable. 4. Nuevas experiencias en el manejo de los bosques de guadua 5. Certificación de las competencias del personal de salvamento acuático	si (6)	1. Necesidad de copias de seguridad y falta de conocimiento respecto a los sistemas del parque. 2. Mantenimiento de toboganes. 3. Mantenimiento preventivo de equipos y atracciones. 4. Desarrollo y aplicación de controles en portería del parque (Ingreso de usuarios). 5. Cálculo de las capacidades de escenarios, atracciones y otros servicios. 6. Inventario y formato de seguimiento a vehículos del parque.	Si (5)	1. Inclusión a través de diligenciamiento de formatos del personal para la elaboración del plan operativo y presupuesto. 2. Capacitación y nivelación de educación del personal del parque. 3. Rotación y capacitación del personal para desarrollar múltiples funciones. 4. Desarrollo y aplicación de pruebas internas para salvavidas (nivel de salvamento). 5. Cronograma de arqueos anuales de todas las cajas del parque, seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12:** Identificación conocimientos tácitos Unidad Atención Integral a la Niñez (AIN).

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	1. Documentación de las experiencias en comunidades.	Si (2)	1. Fortalecimiento pedagógico con directrices y apoyo del Estado. 2. Visitas de seguimiento después de cada actividad para mitigar la inasistencia.	Si (1)	1. Vinculación con la Universidad Nacional y sus estudiantes para el desarrollo de software y hardware

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad Educación.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	1. Distribución de horarios, docentes e infraestructura.	Si (5)	1. No debe ser obligatoria la articulación entre bachillerato y programas técnicos, mediante un buen perfilamiento de estudiantes. 2. Aprendizaje a través de proyectos pedagógicos. 3. Optimización de la proyección de los grados. 4. Difusión oportuna del material publicitario 5. Mejora del perfilamiento de los estudiantes cuando pasan de educación a distancia a presencial.	Si (2)	1. Práctica integrada gestión comunitaria para el técnico en Gestión Comunitaria. 2. Simulación empresarial de prácticas Contables.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad Agencia de Empleo.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
No	N/A	Si (1)	1. Individualización de la meta de personas colocadas en empleos por psicólogo.	No	N/A

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad Recreación y Deportes.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
Si	1. Planes pedagógicos de talleres y escuelas de formación.  2. Manual de convivencia de escuelas y talleres.	Si (1)	1. Asignación de la responsabilidad de cada actividad en una sola persona para agilizar la toma de decisiones.	No	N/A

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16:** Identificación de conocimientos tácitos Unidad Restaurantes.

¿Tiene conocimientos no registrados?	¿Cuáles?	¿Cuenta con lecciones aprendidas que le facilitaron la gestión y planificación?	¿Cuáles lecciones?	¿Ha identificado mejores prácticas externas o internas que permitan mejorar su gestión?	¿Cuáles mejores prácticas ha identificado?
No	N/A	Si (5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No conveniencia de atender eventos no programados con menú diferente al del día.</li> <li>2. No conveniencia de atender eventos los días domingos y festivos.</li> <li>3. Importancia del Gestor empresarial en la identificación del tipo de evento y su tipo de participante, para garantizar menú y condiciones esperadas.</li> <li>4. Capacitación en reconocimiento de unidades de medida de los insumos utilizados y registrados en el sistema Jd Edwards, para el personal encargado de la realización de traslados.</li> <li>5. Diseño y desarrollo de nueva infraestructura por medio de equipo multidisciplinario, y no solo en cabeza del área de infraestructura.</li> </ol>	Si (3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facturación de ingresos y ventas para eventos desde el proceso Restaurantes.</li> <li>2. Seguimiento y control contable de ventas e inventarios a partir con software especializado en restaurantes.</li> <li>3. Cargue de consumos de alimentación a huéspedes a través de software especializado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Durante el desarrollo del ejercicio se pudo observar que son muchos los conocimientos no documentados que tienen las unidades de prestación de servicios. En total se identificaron 20 conocimientos no registrados, 43 lecciones aprendidas y 23 mejores prácticas.

Existen probabilidades de que hayan quedado conocimientos que no se identificaron, ya que el tiempo de las entrevistas con los jefes de las unidades de prestación de servicios era limitado y se dependía de lo que fuera recordado por ellos.

Una limitante identificada durante el desarrollo de las entrevistas fue el poco conocimiento y la falta de unidad de criterio de los entrevistados sobre qué es Gestión del Conocimiento y sobre los conceptos de conocimiento, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Era común al hablar de algunos de los tipos de conocimientos identificados en cada unidad que el entrevistado los clasificara de manera errada, lo que causó un poco de demoras, ya que había que tomarse el tiempo para explicar y argumentar la correcta clasificación.

### **2.3.6 Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para Comfamiliar Risaralda**

Durante el trabajo de identificar los conocimientos generados por la Comfamiliar a partir de sus unidades de prestación de servicios, tanto los formalizados como los no formalizados, se fueron evidenciando características de la organización que se hacen indispensables para ser tenidas en cuenta frente a la propuesta del modelo, porque son elementos que permitirán o dificultarán la adhesión de la Gestión del Conocimiento a la estrategia organizacional.

Como primera medida, y tal como se hizo explícito en la identificación de los conocimientos documentados, Comfamiliar cuenta con un gran número de sistemas de información para el apoyo de su gestión, pero estos se encuentran en la mayoría de oportunidades, desligados unos de otros. Lo usual es que cada uno actúe de manera independiente y autónoma.

El común de los sistemas de información no cuenta con espacios donde se pueda retroalimentar la información y, si cuentan con ellos, son muy reducidos y poco amigables para su uso. La búsqueda de información al interior de estos sistemas es rígida, dificulta el acceso a los conocimientos y podría ser un factor de desmotivación a la hora de querer apoyarse en lo ya existente para la toma de decisiones.

El acceso a los sistemas de información y a la información de otras unidades o áreas es normalmente restringido. Lo que corresponda a unidades o áreas diferentes a las de la persona que requiere información, no es información o conocimiento de libre acceso y solo podrá ser

vista, o por quienes trabajen en el área o unidad, o por la alta dirección o por quienes administran los sistemas.

En la organización existe una resistencia a la aceptación y aprovechamiento del error como experiencia vivida, que al ser abiertamente socializada, evita la posibilidad de ser repetida. Durante el trabajo de identificación de conocimientos no documentados, se observa la propensión de los entrevistados a contar sus casos de éxito, más no los que no generaron buenos resultados.

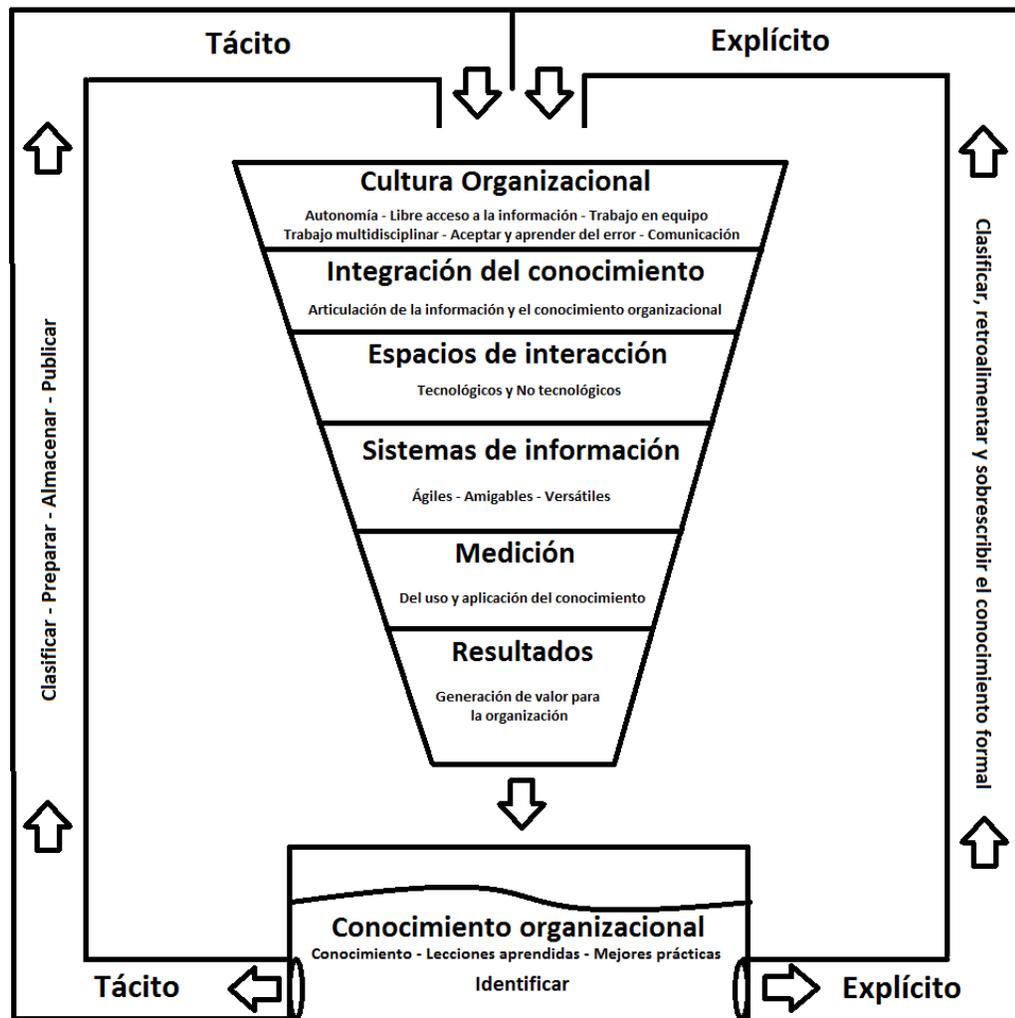
Existe una arraigada cultura alrededor del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad, fundamentado en la norma ISO 9001 2008. Isolución, que es la herramienta informática encargada de la administración del sistema de gestión de calidad, es tal vez el software de la organización con mayores libertades en cuanto a acceso a la información, permite además sobrescribir lo ya existente y es abiertamente utilizado y reconocido por el personal. La cultura de la calidad hace que una buena parte de la operación de toda la institución sea documentada, sin embargo, también se identificó que todo lo que no se considera requisito, es usualmente no documentado, lo que puede generar que una gran cantidad de información y conocimiento se omita de ser formalizada.

Los sistemas encargados exclusivamente de almacenar y administrar información no son muy versátiles para la generación de informes de acuerdo a las necesidades de las unidades de servicios o áreas. Para obtener informes se deben hacer solicitudes a otras áreas y esperar hasta que estos sean procesados y enviados.

Comfamiliar Risaralda cuenta en general con un gran banco de información y conocimientos formales, distribuidos entre todos sus sistemas de información y de gestión, los cuales tienen un gran potencial de aportar a la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia organizacional. También cuenta con un sobresaliente banco de conocimientos no formales, ya que se evidencia como las personas llevan, en su mayoría, muchos años laborando al interior de la institución, lo que les ha llevado a sumar cantidades muy considerables de experiencias.

Comfamiliar ha realizado un trabajo juicioso alrededor de los indicadores que miden su gestión y que le permiten hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Cuenta con un despliegue estratégico claro y bien articulado hacia todas las áreas y unidades de la organización.

A partir de todas las percepciones acumuladas y evidencias encontradas durante el proceso, así como de la definición de Gestión del Conocimiento adoptada y de los diferentes modelos estudiados, se crea para Comfamiliar Risaralda la propuesta del siguiente modelo de Gestión del Conocimiento:



**Figura 6:** Modelo propuesto de Gestión del Conocimiento para Comfamiliar Risaralda. Fuente: Elaboración propia.

La primera premisa sobre la que yace el modelo, es que existen en la organización conocimientos tácitos y explícitos, es decir, unos no documentados, no formales y encapsulados e un individuos o grupos pequeños de individuos, y otros estructurados, formales, que ya se han documentado y almacenado y a los cuales se puede acceder.

Estos conocimientos interactúan entre sí en todo momento y conforman total del Conocimiento Organizacional, el conjunto de conocimientos, lecciones aprendidas y mejores prácticas que se amasan el capital intelectual de la organización, entendido este como un activo estratégico de alto valor con capacidades de hacer de ella un organismo más eficiente en cada uno de sus procesos y generador de ventajas competitivas.

Aunque el Conocimiento Organizacional esté compuesto por los dos tipos de conocimientos, la organización es responsable de diferenciarlos, de trabajar los tácitos de una manera y los explícitos de otra, ya que cada uno de ellos requiere un tratamiento diferente y de este tratamiento dependerá que se haga una verdadera gestión y que se asegure la continuidad del ciclo de transformación y creación de conocimiento. Este proceso será el de identificación.

La identificación es un proceso que podrá darse de dos maneras. La primera a través de un equipo designado como responsable de la Gestión del Conocimiento en la organización y que periódicamente, con la frecuencia que determine la empresa, deberá pasar por cada una de las áreas y unidades aplicando el instrumento de identificación de conocimientos no documentados, para efectos de identificación del conocimiento tácito. Para el explícito, este equipo desarrollará el trabajo de identificar los conocimientos valiosos para la organización, presentes en los sistemas de información o en otro tipo de espacios, para censarlos y clasificarlos.

La segunda forma en la que se dará el proceso de identificación, es a través de la proactividad de las áreas o unidades, ya que estarán instruidos para, de manera autónoma, identificar y registrar sus conocimientos. Este trabajo lo deberán realizar de manera constante y

comprometida, sin tener fechas o periodos determinados, por lo que debe anclarse a la cultura de la organización.

El camino que se abre luego de la identificación para el conocimiento tácito, es el de ser formalizado mediante los pasos de clasificación, preparación, almacenamiento y publicación. Esta parte del ciclo es de carácter vital para la organización, porque una de las funciones más importantes de la Gestión del Conocimiento, es la de asegurar que el conocimiento tácito y que reside en pocas personas, sea ampliamente difundido y se vuelva beneficioso para todos los individuos que conforman la organización.

**Clasificar:** La clasificación es un paso común, tanto para el camino que toma el conocimiento tácito al identificarlo, como para el explícito. Es el trabajo de definir el conocimiento como conocimiento general, como lección aprendida o como mejor práctica.

Los conocimientos generales se entenderán como la percepción de las personas acerca de algo, construida con base a la formación de los trabajadores, las experiencias y la información del entorno, pero que no se han estructurado o clasificado como una lección aprendida o como una mejor práctica.

Las mejores prácticas serán los conocimientos adquiridos con base a las experiencias, a través de la reflexión y el análisis sobre los resultados y las condiciones que pueden haber incidido sobre el éxito o el fracaso de alguna iniciativa. Las lecciones aprendidas permiten identificar relaciones causa-efecto en contextos específicos que terminan aportando recomendaciones prácticas y útiles para ser replicadas en otros contextos.

Las mejores prácticas por otra parte se reconocen como las prácticas que han producido resultados superiores a nivel interno y/o externo de la organización y que pudieran ser adaptadas en otras situaciones para el mejoramiento de la operación. Una mejor práctica entonces se podrá ver como la mejor forma de actuar en un contexto definido, ya que puede ser interna, es decir, solo en el contexto de la organización, sectorial o del sector en el que se

desempeña la unidad de prestación de servicios, regional o determinada por la geografía, para lo cual también podrían ser nacionales o incluso mundiales.

**Preparar:** La organización, en aras de facilitar el entendimiento de los conocimientos identificados y clasificados por parte de las personas que la componen, debería definir un esquema para ordenar la información que forma dicho conocimiento, de modo tal que se asegure estén documentados con un mínimo de aspectos requeridos para ser verdaderamente útiles, ambientando con detalle, pero sin exceso, los antecedentes del problema abordado, cómo se realizó ese abordaje y los resultados finales.

**Almacenar:** Cuando ya se tiene el conocimiento bajo un esquema o un estándar que lo haga fácilmente legible y entendible, se puede proceder a almacenarlo. Aquí la organización debe elegir cuál será la mejor forma de guardar cada conocimiento, ya sea en algún tipo de sistema de información, de manera física o de alguna otra manera que identifique como la más adecuada, beneficiosa y segura.

**Publicar:** No siempre el hecho de que las personas en la empresa sepan que los conocimientos se tienen almacenados y disponibles, garantiza que van a acceder a ellos. La organización debe encontrar los mejores canales para poner a la mano de su personal los conocimientos que ha identificado y formalizado, tratando de garantizar con ello que las personas los conozcan, para que de esta forma los utilicen en el día a día. Podrán para ello tenerse en cuenta nuevamente los sistemas de información y de gestión, la intranet, las publicaciones institucionales, entre otros canales.

También, luego de la identificación se abre un camino para el conocimiento explícito, el cual pasará por los pasos: clasificar, retroalimentar y sobrescribir.

**Clasificar:** funciona de igual manera que para el conocimiento tácito y consiste en definir si el conocimiento identificado corresponde a conocimiento general, lecciones aprendidas o a una mejor práctica. Se supone que el conocimiento explícito ya cuenta con una estructura y

viene clasificado dentro uno de los tres tipos de conocimiento del modelo, sin embargo, cabe la posibilidad que en algún momento del ciclo pueda transformarse, por lo que es siempre conveniente estar atento a clasificar nuevamente los conocimientos explícitos que puedan haber sido objeto de cambios.

**Retroalimentar:** es uno de los pasos más importantes de la Gestión del Conocimiento y corresponde a la discusión colectiva que se genera al interior de la organización en torno a algún conocimiento y que termina por nutrirlo o adaptarlo, según las nuevas necesidades o experiencias de las personas que se desenvuelven en ella. La creación de conocimiento debe ser un proceso de choque de posturas frente a algún tema, no una opinión o decisión individual. Solo mediante la discusión, el debate y la construcción de acuerdos entre números plurales de personas, se puede pensar en la generación de nuevos conocimientos de beneficio para la organización, la sociedad y todas sus partes interesadas.

**Sobrescribir:** Este paso es la formalización de la retroalimentación. Pretende asegurar que todo lo nuevo dicho alrededor del conocimiento formal ya existente y que lo nutre y lo adapta a las necesidades, sea documentado, se escriba sobre lo que ya estaba escrito, garantizando que ese nuevo aporte va a ser de uso público al interior de la organización.

La Gestión del Conocimiento podrá llenar las arcas del Conocimiento Organizacional solo cuando este pase a través unos facilitadores y transformadores del Conocimiento. Estos son: la Cultura Organizacional, la Integración del Conocimiento, los Espacios de Interacción, los Sistemas de Información, la Medición del uso de los conocimientos identificados y los Resultados generados a partir de gestionar el conocimiento.

**Cultura Organizacional:** es el primer y más determinante facilitador de la Gestión del Conocimiento para el modelo. Comfamiliar Risaralda, como empresa social y sin ánimo de lucro, debe tener la transparencia como estandarte y, al poner al conocimiento como uno de sus principales activos estratégicos, la Gestión del Conocimiento debe trabajar con base a unas premisas y valores que manan de esa misma transparencia.

El primero es la *Autonomía*. Operar siempre desde la confianza en el otro, tratando de darle el mayor campo de acción posible para que tome decisiones de manera autónoma pero consciente, lo que implica que cada individuo tenga muy clara su función al interior de la organización, cómo aporta al logro de los objetivos estratégicos y qué consecuencias pueden derivar de las decisiones que estará habilitado para tomar.

Está luego el *Libre Acceso a la Información*, democratizar el acceso a cada sistema, cada banco de conocimientos que se tenga, con el mínimo de restricciones posibles. Cada área debe poder acceder a la información de las demás para conocer cómo abordaron cierta problemática y qué resultados obtuvieron de ese actuar. Es importante identificar cuál es el conocimiento que está oculto o restringido y que no tiene razón para estarlo, abrirlo de manera indiscriminada a todas las personas sin importar el área, el cargo o el rol que se desempeñe al interior de la organización. Esta premisa está muy ligada a la autonomía, ya que una persona al interior de la empresa puede considerarse autónoma solo cuando tiene acceso a la información y conocimientos necesarios para tomar con criterio una decisión.

*Trabajo en equipo*. Puede parecer que todo se hace es más rápido cuando se trabaja solo, pero definitivamente el resultado de ese ejercicio no será tan aportante por los sesgos con los que viene una decisión individual. Abrirse a trabajar con los demás debe ser una premisa arraigada en la cultura de la organización, vista a la luz de la retroalimentación colectiva que requieren los procesos de creación de conocimiento. Los proyectos y actividades más importantes deben ser abordados por equipos de trabajo que sean capaces de dejar altos valores agregados debido a la confluencia de las diferentes perspectivas de quienes los conforman. De igual manera deben funcionar las áreas y unidades de prestación de servicios, su líder se debe tomar siempre la molestia de compartir y crear la información y el conocimiento de manera colectiva, apoyado por el personal que tiene a su cargo.

*Trabajo Multidisciplinar* tiene un enfoque hacia los proyectos y actividades de impacto organizacional y es el aseguramiento de que los equipos de trabajo que estarán al frente de

ellos, estén conformados por personas de diferentes áreas y profesiones. Esto garantiza múltiples y variadas posturas frente al problema que se atiende, ya sea un inconveniente u oportunidad, para con ello llegar a soluciones más amplias, óptimas y generadoras de valor para la organización. Una interesante práctica que puede acogerse al interior de estos equipos es que el líder no sea el jefe de la unidad de prestación de servicios a intervenir, sino que sea una persona externa para así asegurar una mayor neutralidad en la toma y ejecución de las decisiones del equipo.

Es definitivo que la organización aprenda a *Aceptar el error y a aprender de él*, que lo identifique como una posibilidad natural de la toma de decisiones, y a su vez, como un tesoro que hay que guardar, analizar y poner al servicio de los otros, para evitar que alguien más vuelva a cometerlo innecesariamente. La cultura de la organización debe propender por perder el miedo al error, pasando de estigmatizar a quienes los cometen, a hacerles un reconocimiento, siempre y cuando él o los implicados, hayan sido capaces de hacer públicas sus fallas y se hayan puesto en la tarea de contarle a la organización lo sucedido y sus porqués.

Por último está el precepto de la *Comunicación* como gran integrador de todos los descritos y como componente esencial del funcionamiento de los facilitadores de la Gestión del Conocimiento. La comunicación debe fluir entre todos los que componen la organización y esta misma debe hacer todo lo posible para garantizar que así sea. Los diferentes canales para comunicarse deben estar al acceso del común de las personas, así como debe inculcarse que la comunicación puede y debe darse entre personas de todos los niveles dentro de la empresa, sin ningún tipo de exclusión o discriminación. La predisposición de las personas de Comfamiliar debe ser la de contar y comunicarse abiertamente, no la de guardarse la información, experiencias o conocimientos.

**Integración del Conocimiento:** Comfamiliar debe cerciorarse que la dispersión y la desconexión de los conocimientos sean las mínimas. La organización debe identificar o construir un espacio en el que confluya el conocimiento que produce y que facilite su ubicación y el acceso. No todos los conocimientos podrán depositarse en un mismo lugar,

por lo que también se debe garantizar que haya una conexión entre los repositorios de conocimientos formales y explícitos, de tal manera que se pueda realizar una trazabilidad entre un conocimiento que se consulta y sus orígenes en otros sistemas o en otras áreas.

En este campo se puede explorar mediante la implementación de buscadores para los sistemas de información, directorios del conocimiento explícito organizacional, directorios de personas expertas en áreas específicas, entre muchos otros, siempre que sean esfuerzos que busquen la integración del conocimiento para mejorar el acceso y el aprovechamiento que se pueda hacer de él.

**Espacios de Interacción:** No necesariamente estos espacios deben ser tecnológicos o a través de sistemas de información o plataformas virtuales, deben también no serlo. Ya se ha mencionado lo importante que es la retroalimentación del conocimiento dentro del proceso de creación de conocimiento y es precisamente lo que los espacios de interacción deben proveer, infraestructura y metodología adecuadas para que se den los procesos de retroalimentación del conocimiento donde las personas, por medio del análisis colectivo, el dialogo y el debate, puedan establecer nuevas visiones o maneras de hacer las cosas que en resumen son nuevos conocimientos organizacionales. Para el caso de los sistemas de información y las plataformas virtuales, la organización debe garantizar que cuenten con módulos u opciones muy amigables y versátiles para que se den los procesos de interacción, ya sea de manera escrita, auditiva o visual, dejando documentados estos encuentros y sus resultados. Para encuentros físicos, las reuniones presenciales, la organización debe, como lo decía el facilitador Cultura Organizacional, promover el trabajo en equipo y los equipos multidisciplinarios, pero también contar con metodologías de reuniones periódicas, tanto de asistencia obligatoria como opcional, donde se comparta la información y el conocimiento de manera abierta, con participación de todos los niveles de la organización y con la posibilidad para cada individuo de opinar y retroalimentar lo que lee, ve o escucha.

**Sistemas de Información:** Los sistemas de información de los que haga uso la organización deben estar pensados en alguna medida desde la Gestión del Conocimiento. Es importante que la organización estime cómo los sistemas se articularán y aportarán a la integración del

conocimiento organizacional. También deben ser ágiles, amigables y versátiles, ya que en una organización con diferentes sedes y múltiples unidades de prestación de servicios, el desplazamiento y las actividades presenciales se van a dificultar, por lo que los sistemas de información y gestión serán, en muchas ocasiones, el mejor vehículo para gestionar el conocimiento, y si estos sistemas no invitan a los usuarios a que los utilicen desde la facilidad de su uso, su capacidad de adaptación y sus múltiples aplicaciones, se convertirán más que en facilitadores, en barreras de la Gestión del Conocimiento.

**Medición:** Comfamiliar debe diseñar la forma en la que medirá el uso y aprovechamiento del conocimiento explícito por parte de sus trabajadores, luego de asegurar que se cumplen los demás facilitadores de la Gestión del Conocimiento. Para esto debe crear una metodología que le permita saber qué tanto se está consultando, usando o se está aplicando el conocimiento formalizado que se ha puesto al servicio de todos. En cierta medida es una manera de justificar los esfuerzos que se están realizando alrededor de la Gestión del Conocimiento, pero más que eso, es valorar que tanto la institución saca provecho del capital intelectual como activo estratégico.

**Resultados:** No es posible desconocer el trabajo que la organización ha realizado en torno a sus indicadores de gestión y cómo se ha arraigado en su cultura la medición y seguimiento de los mismos. Este modelo, como último facilitador, propone la conexión entre la Gestión del Conocimiento y el desempeño organizacional a los ojos de sus indicadores de gestión, que son la evidencia del avance en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos corporativos, y lo hace mediante la propuesta de un seguimiento periódico al impacto de los esfuerzos realizados en Gestión del Conocimiento sobre dichos indicadores. Se convierte también en una forma de justificar los esfuerzos realizados en Gestión del Conocimiento, ya que al ser encontrados aportes significativos, se dan argumentos para seguir invirtiendo en el crecimiento del Conocimiento Organizacional y en el capital intelectual de la institución.

Al pasar el conocimiento por entre todos los facilitadores e interactuar con las personas de la organización, aterrizará dentro de la gran bolsa del Conocimiento Organizacional en

cualquiera de sus formas (Tácito o explícito). Muy seguramente en todo ese tránsito sufrirá transformaciones que lo harán susceptible de ser nuevamente identificado y, dependiendo de esta identificación, direccionado por la ruta que posibilitará, a partir de él, crear nuevo conocimiento para el uso común, generando valiosos aportes para el desempeño de la organización.

## **2.4 Conclusiones**

El ejercicio de estudiar la Gestión del Conocimiento, su relación con las empresas, los modelos de Gestión del Conocimiento más difundidos, las Cajas de Compensación y su naturaleza, así como las características específicas de Comfamiliar Risaralda y de sus unidades de prestación de servicios, ha permitido abrir el panorama de cómo puede adherirse de manera estratégica la Gestión del Conocimiento a una Caja de Compensación Familiar o incluso a una empresa altamente diferenciada en cuanto a la cantidad y tipo de servicios que presta.

Del ejercicio resultan múltiples aprendizajes a modo de conclusiones, los más importantes se describen a continuación:

Las empresas que cuenten con múltiples herramientas tecnológicas para la administración de la información y para apoyar su gestión, no necesariamente están incurriendo en la Gestión del Conocimiento. Con seguridad están desarrollando prácticas que pueden facilitar la implementación de la Gestión del Conocimiento, si así lo deciden, pero el almacenamiento de la información no garantiza que se cumplan los ciclos requeridos para el aprovechamiento de los conocimientos organizacionales, ni para la creación de nuevos conocimientos que le generen ventajas y aumenten su competitividad y productividad. La Gestión del Conocimiento y un modelo que busque implementarla, no solo se deben preocupar por crear y documentar el conocimiento, sino también por comunicarlo y garantizar su uso.

La dispersión del conocimiento en muchos sistemas o bancos de información y conocimientos representa una gran dificultad para el correcto aprovechamiento del conocimiento organizacional. Los esfuerzos y herramientas encaminadas a la integración y a la articulación de todo el conocimiento de la organización, pueden potenciar mucho más la capacidad de generación de valor y de ventajas competitivas de estos productos naturales de la operación.

Son elementos clave del aprovechamiento del conocimiento la libertad y facilidad del acceso a este, así como la facilidad de su búsqueda a través de los sistemas que lo almacenan. Cuando el acceso al conocimiento no está autorizado o cuando se requiere de autorización para acceder a él, se reduce la capacidad organizacional de sacarle provecho. Es complejo también cuando los motores de búsqueda de los sistemas de información no son amigables, esto desestimula fuertemente la iniciativa de acceder a la información y al conocimiento generado por otros. Al presentarse estas situaciones, la organización puede dejar de percibir mucho valor, dada la capacidad de generarlo que tiene el uso del Conocimiento Organizacional.

Los espacios de interacción que debe proveer una organización de gran tamaño y con múltiples unidades de negocios deben ser muchos y diversos, además de no poder ser exclusivamente tecnológicos o presenciales. Esta clase de organización debe propender porque existan sistemas de información y almacenamiento de conocimiento, que sean además espacios de encuentro interactivo, que permitan la retroalimentación y la creación de conocimiento de forma colectiva, ya que no siempre se posibilitará, de manera fácil, el encuentro físico de las personas. También debe garantizar que hayan espacios de encuentros presenciales, reuniones para el análisis, la discusión y el debate en torno al conocimiento, pues estos encuentros tienen una alta capacidad de creación de conocimiento y de mejorar la comunicación organizacional, componente esencial facilitador de la Gestión del Conocimiento.

Para que sea efectiva, la Gestión del Conocimiento debe ser parte de la estrategia organizacional. El desarrollo de prácticas de Gestión del Conocimiento aisladas de la

estrategia, podrían convertirse en lastres para una organización, más que en beneficio, ya que se pueden volver simples formalidades que aumentan el trabajo operativo y que al final no generan resultados visibles en los indicadores de gestión, que son quienes muestran si se están o no cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización. La Gestión del Conocimiento, al querer ser implementada, debe estar claramente ligada al mapa estratégico de la organización y a todo su despliegue, evidenciando así el compromiso de la alta dirección con el desarrollo de esta implementación.

El reconocimiento del error y la generación de aprendizajes alrededor suyo, son activos de altísimo valor para las organizaciones que, a la luz de la experiencia de este trabajo, están ampliamente desaprovechados. Una cultura organizacional que respete el error cometido sin intención, que no lo castigue y que cree la capacidad de aprender de él, comunicándolo abiertamente y poniendo las experiencias generadas desde esos tropiezos al alcance de todos, es la cultura de una organización inteligente y enfocada en la generación de valor a partir de todos los tipos de conocimiento que en ella convergen.

Un buen sistema de Gestión del Conocimiento debe ser incluyente y basado en la transparencia, siendo esta la puerta para la cultura organizacional requerida para facilitar su implementación. La inclusión debe iniciar al interior de la organización, teniendo en cuenta a todas las personas que la conforman, independiente de su cargo o posición, pero debe también buscar trascender las barreras de la misma organización, involucrando y beneficiando a todas las partes interesadas en torno a ella. El flujo de información y conocimiento que generaría esta apertura sería de alto valor para la organización en su búsqueda de ser más competitiva y eficiente.

Se hace determinante en las etapas iniciales de la implementación de la Gestión del Conocimiento en una organización, definir los conceptos centrales alrededor de los cuales operará el sistema, iniciando desde el mismo concepto de Gestión del Conocimiento que será adoptado por la organización y que estará adaptado a sus necesidades. Para efectos del ejercicio de identificación de los tipos de conocimientos realizado en este trabajo y para el

modelo propuesto, fue muy importante definir previamente qué era conocimiento, Gestión del Conocimiento, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Se pudo evidenciar en la práctica como el desconocimiento del significado de los conceptos por parte de los jefes de las unidades de prestación de servicios de Comfamiliar, dificultó el proceso de entrevistas y requirió de mucho acompañamiento e intervención por parte de quienes las estaban realizando.

La Gestión del Conocimiento debe medirse en términos del valor que está generando a la organización. Implementarla requiere de múltiples y considerables esfuerzos que tienen que verse soportados en las cifras de la organización, y para ello, además de medir el impacto en los indicadores, se debe tener trazabilidad de que este impacto venga del uso y el aprovechamiento del conocimiento almacenado y comunicado, por tanto este uso y aprovechamiento debe también ser susceptible de medición.

El trabajo en equipo y los equipos multidisciplinarios aportan significativamente al eficiente abordaje de los problemas y oportunidades que se presentan a una organización. Una organización inteligente no deja solo en cabeza de los jefes de las áreas y unidades de prestación de servicios la responsabilidad de la gestión de las actividades y proyectos estratégicos de esa área o unidad, ayudándolo en esa gestión mediante el despliegue de sus estructuras de apoyo y del personal capacitado que pueden facilitarle la planeación y ejecución de esos proyectos y actividades.

Apropiarse de un modelo para la implementación de la Gestión del Conocimiento en una organización es la mejor y más óptima decisión, siempre y cuando esta apropiación venga de un ejercicio juicioso de conocer las necesidades y capacidades organizacionales.

Un modelo sirve como brújula para saber hacia dónde ir dentro de todo el proceso y en qué aspectos focalizar los recursos, puesto que ya se conoce, tanto la forma en que opera el modelo, como las fortalezas o debilidades de la organización.

Se hace demasiado compleja la adhesión de la Gestión del Conocimiento a la organización y a su estrategia sin contar con un modelo, pero definitivamente, cualquier modelo no es aplicable a cualquier organización.

### 3 Referencias

- Acevedo Tarazona, A. y Gil Montoya, R. (2010). Las cajas de compensación familiar en Colombia. Marcos normativo, organizacional y socio-económico en su consolidación. Recuperado octubre 11 de 2017 de, <http://educyt.univalle.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/383>
- Alfaro Calderón, G. G. y González Santoyo, F. (2011) Convergencia de los modelos de gestión del conocimiento. *Ciencias empresariales*, 19(1), 38-47. Recuperado de <http://www.iaidres.org.mx/pdf/revista19.pdf#page=39>
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III.
- Angulo Rincón, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7350/6710>
- Arceo Moheno, G., Almeida Aguilar, M.A., Yedra, R. J. y Acosta de la Cruz, J. T. (2017). La gestión del conocimiento y competitividad: un estudio en las empresas del sector servicios de los municipios de Cárdenas y Huimanguillo, Tabasco, México. *Pretium, Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 7(1), 9-16.
- Arenas Monsalve, G. (2003). El sistema de subsidio familiar en la seguridad social colombiana. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14828/11968>
- Briceño Moreno, M de los A. y Bernal Torres, C. A. (2010). Estudio de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(2010), 173-193. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/386/386](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/386/386)

- Calderón Hernández, G. (2017). *La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia*. Medellín: Universidad Sergio Arboleda y Ascolfa.
- Comfamiliar Risaralda. (2016). Estructura Organizacional. Recuperado octubre 17 de 2017 de, <http://isolucion.comfamiliar.com/isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=ListadoMaestroDocumentos3.asp>
- Comfamiliar Risaralda. (2017). Procedimiento 1-PR-006 Control de Correspondencia. Recuperado noviembre 2 de 2017 de, <http://isolucion.comfamiliar.com/isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=ListadoMaestroDocumentos3.asp>
- Comfamiliar Risaralda. (2017). Procedimiento 0-PR-004 – Planeación Estratégica. Recuperado noviembre 17 de 2017 de, <http://isolucion.comfamiliar.com/isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=ListadoMaestroDocumentos3.asp>
- Comfamiliar Risaralda. (2017). Plan de desarrollo 2016 - 2020. Recuperado noviembre 2 de 2017 de, <http://sec.comfamiliar.com/>
- Cortés Guerrero, V. (2011). *Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como gestoras de la seguridad social. Para el periodo comprendido entre 1954 y 2009. Estudio de caso: Cafam*. (Tesis inédita). Recuperada de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2556/1020728228-2011.pdf?sequence=1>
- Cuesta. A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80526356011>

- Davenport, T. y Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195–208.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*.
- De Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20(7), 367-372.
- Garvin, D. (1993). Crear una organización que aprende. *Harvard business review*. Bilbao, España: Deusto.
- González Toro, C. I., López Otálvaro, C. y Osorio Montoya, B. P. (2016). *Sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación en las organizaciones*. (Tesis de maestría inédita). Recuperada de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11563/ClaraIbel\\_GonzalezToro\\_Catalina\\_LopezOtalvaro\\_BarbaraPatricia\\_OsorioMontoya\\_2016.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11563/ClaraIbel_GonzalezToro_Catalina_LopezOtalvaro_BarbaraPatricia_OsorioMontoya_2016.pdf?sequence=2)
- Hernández Sampieri, R. (2015). Metodología de la Investigación (6ta edición ed.). Mexico DF: Mcgraw Hill Interamericma.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilena. *Estudios Gerenciales*, 29(2013), 151–160. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1637/2114](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1637/2114)
- López, M. Hernández y A., Marulanda, C. E. (2014). Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia. *Información tecnológica*, 25(3), 125-134. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642014000300015](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000300015)

- Marulanda Echeverry, C. E. y López Trujillo, M. (2012). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 38(1), 158-170. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/411/811>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2012). Guía de postulación 2012. Premio colombiano a la calidad de la gestión. Modelo de excelencia para organizaciones de clase mundial. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minindustria/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=61383&name=Cartilla-Premio-colombiano.pdf&prefijo=file>
- Nonaka, I. (1991). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard business review*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Nueva York: Oxford University press.
- Páez Garzón, J. P. (2010). - Estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales. *Poliantea*, 6(10), 185-199. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4784578>
- Pavez Salazar, A. A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. (Tesis inédita). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile. Recuperada de: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Pavez\\_Alejandro\\_2001\\_GC\\_y\\_TI\\_para\\_crear\\_Ventajas\\_competitivas.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Pavez_Alejandro_2001_GC_y_TI_para_crear_Ventajas_competitivas.pdf)
- Porter, M. E. (1987) - From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*.

Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstain, S. (1996). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Harvard business review*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Quintanilla Pardo, I. (2003). Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano. Ediciones Díaz de Santos.

Rivero Rodrigo, S. (2009). *Guía rápida y herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento en las PYMES*. Madrid, España: Atlántida Grupo Editor. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2233/a/9869/guia-rapida-y-herramienta-de-apoyo-para-la-gestion-del-conocimiento-en-las-pymes>

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>

Supersubsidio. (2016). Cuadros servicios sociales. Recuperado noviembre 10 de 2017, de <http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia/informacioninteres/informacion-estadistica-historica>

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos Universidad de Deusto*, 53(164), 231-249.

Téllez, C. (10 de mayo de 2017). Entre la frustración y la angustia. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/entre-la-frustracion-y-la-angustia-carlos-tellez-505774>

## 4 ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de Gestión del Conocimiento CHEC



## Anexo 2. Procedimiento Gestión del conocimiento Comfamiliar Risaralda

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>VERSION: 0</b>
		<b>CODIGO: 0-PR-011</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>		<b>FECHA: 01/Nov/2017</b>

### 0. LISTA DE VERSIONES

<b>VERSION</b>	<b>FECHA</b>	<b>RAZON DE LA ACTUALIZACION</b>
----------------	--------------	----------------------------------

#### 1. Objetivo

Gestionar el conocimiento en Comfamiliar Risaralda, a través de la conservación, compartición y transferencia de experiencias significativas para el mejoramiento continuo de la organización.

#### 2. Alcance

Comprende las actividades desde que se identifica el conocimiento, hasta que el conocimiento está disponible para su utilización, cuando sea necesario.

### 3. DEFINICIONES

#### 3.1 CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

#### 3.2 LECCIONES APRENDIDAS

Son el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o fracaso. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos. Las lecciones aprendidas permiten identificar tendencias de relaciones causa-efecto, en un contexto específico y sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos y en el diseño y/o ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares.

### 3.3 MEJORES PRACTICAS

Aquellas prácticas que han producido resultados superiores en a nivel interno y/o externo de la organización y que pudieran ser adaptadas en otras situaciones para el mejoramiento de los procesos.

## 4. CONDICIONES GENERALES

### 4.1 BASES DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Los conocimientos de Comfamiliar Risaralda se basan en:
- a) Fuentes Internas como la propiedad intelectual, modelos, conocimientos adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas de los fracasos y proyectos de éxito, capturar y compartir conocimientos y experiencias no documentados; los resultados de las mejoras de los procesos, productos y servicios.
- b) Fuentes externas como normas, academia, conferencias, recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos, buenas prácticas externas o unidades de negocio similares.

### 4.2 CRITERIOS PARA CLASIFICAR EL CONOCIMIENTO

Los criterios para establecer si la información es conocimiento son:

- 1- Gestión al riesgo.
- 2- Optimizar los procesos: disminución costos y gastos, incremento de ingresos, incremento de coberturas, aumento eficiencia operacional.
- 3- Satisfacción del cliente: Mejora de las condiciones de la población objeto.
- 4- Conocimientos exclusivos de la organización: Construcción de modelos y metodologías y herramientas de trabajo

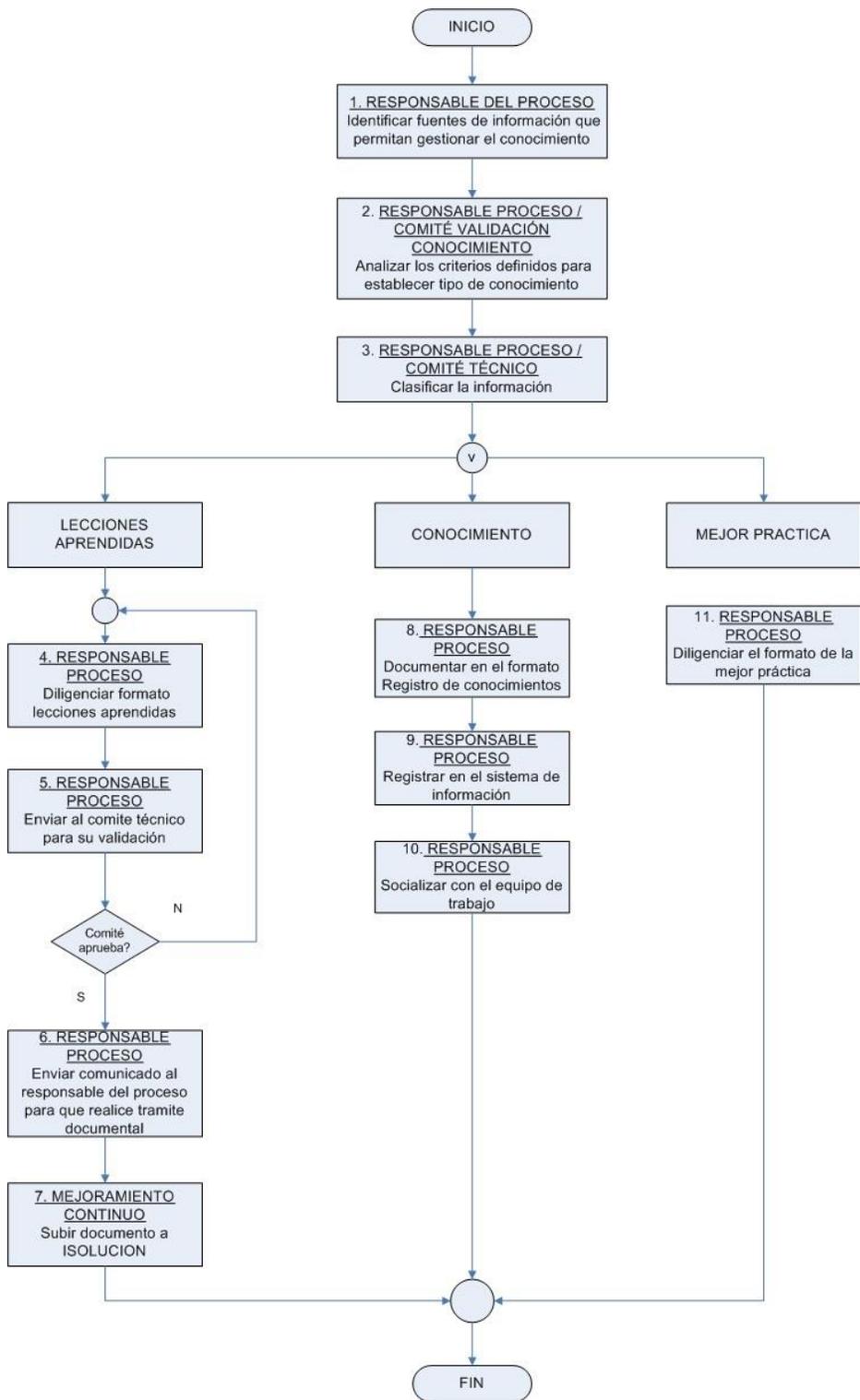
## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

[1-FT-455 Mejor práctica](#)

[1-FT-453 Conocimiento](#)

[1-FT-454 Lecciones aprendidas](#)

## 6. DESARROLLO



No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Identificar fuentes de información que permitan gestionar el conocimiento	RESPONSABLE DEL PROCESO
2	Analizar los criterios definidos para establecer tipo de conocimiento	RESPONSABLE PROCESO / COMITÉ VALIDACIÓN CONOCIMIENTO
3	Clasificar la información	RESPONSABLE PROCESO / COMITÉ TÉCNICO
4	Diligenciar formato 1-FT-454 lecciones aprendidas	RESPONSABLE PROCESO
5	Enviar al comité técnico para su validación	RESPONSABLE PROCESO
6	Enviar comunicado al responsable del proceso para que realice tramite documental	RESPONSABLE PROCESO
7	Subir documento a ISOLUCION	MEJORAMIENTO CONTINUO
8	Documentar en el formato 1-FT-453 conocimiento	RESPONSABLE PROCESO
9	Registrar en el sistema de información	RESPONSABLE PROCESO
10	Socializar con el equipo de trabajo	RESPONSABLE PROCESO
11	Diligenciar el formato 1-FT-455 mejores prácticas	RESPONSABLE PROCESO