



IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
EMPRESAS DE SERVICIOS

TRABAJO DE GRADO

DAMIÁN ALFREDO DÍEZ JIMÉNEZ
ANA MARIA ZÚÑIGA PALTA

Tutor
Hernando Murillo Gómez

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA
CALI
2011

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Mayo 23 de 2011

TABLA DE CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>10</u>
<u>2.</u>	<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	<u>12</u>
2.1.	CAUSAS	13
2.2.	CONSECUENCIAS.....	13
2.3.	OBJETIVOS.....	14
2.3.1.	OBJETIVO GENERAL	14
2.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.4.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	15
<u>3.</u>	<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>17</u>
3.1.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	17
3.1.1.	ANTECEDENTES	17
3.1.2.	DEFINICIÓN.....	18
3.2.	VENTAJAS	20
3.3.	MODELOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	21
3.3.1.	MODELO DE KPMG CONSULTING.....	21
3.3.2.	MODELO DE ANDERSEN	21
3.3.3.	MODELO KMAT.....	22
3.3.4.	MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI	23
3.3.5.	MODELO HOLÍSTICO DE CHRIS COLLISON Y GEOFF PARCELL.....	24
3.4.	MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL	27
3.4.1.	NAVEGADOR DE SKANDIA.....	27
3.4.2.	BALANCED SCORECARD.....	28
3.4.3.	MODELO NOVA.....	29
3.4.4.	TECHNOLOGY BROKER.....	29
<u>5.</u>	<u>PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN: DISEÑOS D & K.....</u>	<u>31</u>
5.1.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	31
5.2.	DIAGNÓSTICO DISEÑOS D & K.....	32
5.3.	ADOPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	40
5.3.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	42

5.3.2.	CONTEXTUALIZACIÓN	45
5.3.3.	LECCIONES APRENDIDAS	47
6.	<u>LIMITACIONES Y RESTRICCIONES.....</u>	<u>52</u>
7.	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>53</u>
8.	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>55</u>
9.	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>56</u>
	<u>ANEXO I. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DISEÑOS D & K.....</u>	<u>58</u>

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Información General de la Empresa	17
Cuadro 2	Ventajas de la gestión del conocimiento	21
Cuadro 3	Escala del Cuestionario	40
Cuadro 4	Actividades Conocimiento Explícito	44
Cuadro 5	Actividades Conocimiento Tácito	45
Cuadro 6	Oportunidades de Mejora Procesos	47
Cuadro 7	Oportunidades de Mejora Actitud	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ciclo del conocimiento	20
Gráfico 2	Modelo KPMG	22
Gráfico 3	Modelo Andersen	23
Gráfico 4	Modelo Nonaka y Takeuchi	24
Gráfico 5	Pilares de la gestión del conocimiento	25
Gráfico 6	Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento	26
Gráfico 7	Cuadro de Mando Integral	29
Gráfico 8	Resultado Cuestionario Diagnóstico	40
Gráfico 9	Adaptación Modelo de Gestión del Conocimiento	43
Gráfico 10	Competencias	45

RESUMEN

En la ejecución del proceso productivo toda organización necesita el uso del conocimiento para la producción, ya sea de bienes o servicios. La creación de un bien intangible, el beneficio económico para los accionistas, la generación de valor para los grupos de interés, la competitividad y el posicionamiento de la empresa, dependen principalmente del conocimiento y experticia que reside en las personas.

La gestión del conocimiento es una herramienta clave para que las empresas desarrollen niveles de competitividad adecuados, compartir información valiosa al interior de la organización permite estabilizar y mejorar procesos, posibilita la creación de nuevo conocimiento y el desarrollo de nuevas capacidades en la organización, sobre este fundamento se desarrolla el presente trabajo de grado donde se realiza una propuesta de implementación de un modelo de gestión del conocimiento aplicado a una empresa de servicios del sector confecciones como medio para generar valor.

El modelo seleccionado fundamenta la ejecución del ciclo de generación del conocimiento sobre tres elementos: tecnología, personas y procesos. Estos son la plataforma que soporta los ejes que intervienen en la generación del conocimiento en la organización: fuentes de conocimiento, contextualización y lecciones aprendidas. Nuestra fundamentación teórica para el desarrollo del modelo propuesto se sustenta en los siguientes aspectos:

- Análisis de modelos de gestión del conocimiento y capital intelectual.
- Estudio de casos aplicados y revisión de experiencias por parte de los autores del trabajo de grado concernientes a gestión del conocimiento

ABSTRACT

In the implementation of the production process every organization needs to use the knowledge to produce either goods or services. The creation of an intangible asset, the economic benefit to shareholders, creating value for stakeholders, the competitiveness and positioning of the company, depend mainly on the knowledge and expertise that resides in people.

Knowledge management is a key tool for companies to develop appropriate levels of competitiveness, sharing valuable information within the organization can stabilize and improve processes, enables the creation of new knowledge and develop new capabilities in the organization. This graduate work is developed according to this framework, where there is a proposal to implement a knowledge management model applied to a service company of the clothing confection sector to generate value.

The selected model underlies the implementation of the knowledge generation cycle on three elements: technology, people and processes. These are the platform that supports the axes involved in the generation of knowledge in the organization: sources of knowledge, context and lessons learned. Our theoretical foundation for the development of the proposed model is based on the following aspects:

- Analysis of knowledge management models and intellectual capital
- Applied case studies and review of experiences by the authors of the thesis concerning knowledge management

Palabras Claves

Gestión de conocimiento: estrategias y procedimientos destinados a identificar, capturar, estructurar, valorar y compartir los activos intelectuales de una organización para mejorar su rendimiento y competitividad.

Knowledge Management: strategies and processes designed to identify, capture, structure, value and share an organization's intellectual assets to enhance its performance and competitiveness.

Capital intelectual: conocimientos colectivos de los individuos en una organización que se puede utilizar para producir riqueza, multiplicar la producción de bienes físicos, obtener una ventaja competitiva, y para aumentar el valor de otros tipos de capital.

Intellectual capital: collective knowledge of the individuals in an organization that can be used to produce wealth, multiply output of physical assets, gain competitive advantage, and to enhance value of other types of capital.

Modelos de medición del capital intelectual: herramientas que sirven para identificar, estructurar y valorar los activos intangibles de una empresa.

Models of intellectual capital measurement: tools used to identify structure and value the intangible assets of a company.

EDA: evaluación después de la acción. Es un proceso sencillo que un equipo de trabajo puede aplicar para asimilar las lecciones que dejan éxitos y fracasos de una gestión anterior, con el propósito de mejorar el desempeño futuro

AAR: after action review. A simple process that a team can apply to assimilate the lessons left by successes and failures of previous management, in order to improve future performance.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios dependen en mayor medida que las empresas manufactureras del capital humano para la generación de valor, sus activos más importantes no son las instalaciones o la maquinaria, sino las personas y su conocimiento. El sector servicios se caracteriza por ser bastante competitivo, como lo sugiere Friedman (2005) vivimos en un mundo altamente globalizado¹, en el que el desarrollo de la tecnología ha hecho que los límites naturales o las barreras físicas ya no se consideren un problema, incluso algunos de los servicios que hoy consumimos pueden ser suministrados por empresas que se encuentran al otro lado del planeta, se hace evidente entonces que la gestión del conocimiento es una herramienta indispensable para este tipo de organizaciones si quieren mantener su competitividad.

Los modelos de gestión del conocimiento, son modelos aplicables a cualquier tipo de organización, sin embargo, decidimos enfocarnos en las empresas de servicios para hacer énfasis en la importancia de iniciar procesos para gestionar el conocimiento en organizaciones donde la generación de ventajas competitivas proviene de sus activos intangibles.

En el presente trabajo de grado se realizará una propuesta de implementación del modelo holístico de gestión del conocimiento de Chris Collison y Geof Parcell² sobre una empresa

¹ Friedman, Thomas (2005). La tierra es plana. Barcelona: Martínez Roca Ediciones

² Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

de servicios de diseño y comercialización de prendas femeninas de la ciudad de Cali, con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas, fortalecer el aprendizaje organizacional, mejorar procesos empresariales e incrementar la generación de valor a los grupos de interés.

Para realizar la aplicación práctica del modelo de gestión del conocimiento es necesario ejecutar las siguientes actividades.

- Efectuar un proceso de formación conceptual sobre gestión del conocimiento y capital intelectual, a partir la teoría disponible y casos de éxito, recopilado en libros, tesis de grado, artículos digitales y presentaciones.
- Realizar el planteamiento del problema, identificando las causas y consecuencias de la problemática así como los objetivos que se plantea este proyecto de grado, también se hace una breve reseña de la empresa Diseños D & K.
- Realizar la propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento para la empresa, soportado en la identificación de los factores claves de éxito, la elaboración de una herramienta de diagnóstico y el plan de acción basado en los resultados del diagnóstico y el modelo de gestión del conocimiento analizado.
- Identificar las limitaciones y restricciones de la propuesta de implementación, se extraen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de grado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización tradicional sustentaba todo el proceso de generación de riqueza en los activos físicos que poseía, el factor diferenciador en la industria estaba determinado por la capacidad de sus instalaciones, accesibilidad a medios de transporte e incluso en muchos casos del ambiente que la rodeaba, es decir, los recursos naturales que disponía, acceso a fuentes hídricas, cercanía a yacimientos de minerales o recursos madereros, entre otras. En la actualidad las organizaciones se han percatado que la generación de valor va más allá de los activos tangibles medibles en un sistema contable tradicional y que subyace en activos intangibles, que son los que determinan en realidad las ventajas competitivas y elementos diferenciadores de la empresa. Este tipo de activos está dado por el conocimiento y habilidades adquiridas por el recurso humano (capital estratégico) en el desarrollo de sus actividades en el proceso productivo, como lo expresa la Teoría de los Recursos y Capacidades³: “aunque las organizaciones cuenten con la misma infraestructura, existen recursos y capacidades que no estarán disponibles para todos”, lo que se infiere gracias a las diferencias en su rentabilidad.

Para las empresas orientadas a servicios, el know how cobra más importancia, debido a la naturaleza de su negocio, que en síntesis consiste en procesar entradas de información y generar un producto/servicio intangible, el elemento generador de valor se encuentra en las personas que la conforman. La capacidad de generar riqueza para sus grupos de interés y

³ Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

garantizar la subsistencia de la empresa, está dada en función de la capacidad de retener y potenciar el conocimiento de sus procesos a través del tiempo.

2.1. CAUSAS

Aunque existe amplia difusión del tema de gestión del conocimiento, es de particular importancia ver que muchas empresas de servicios en Colombia y en América Latina en general, no estimulan la gestión y el desarrollo del conocimiento al interior de sus organizaciones, es frecuente encontrar casos, desde la pequeña y mediana empresa hasta multinacionales de la región, donde no se tiene ninguna estrategia para gestionar sus activos de conocimiento.

Muchas empresas consideran que adoptar un modelo de gestión del conocimiento no tiene ningún beneficio, generalmente en las PYMES se cree que es algo que solo las multinacionales pueden implementar porque suponen es un proceso muy costoso.

Nuestro proyecto de grado se concentrará en organizaciones de servicios donde la ventaja competitiva reside en sus activos de conocimiento, por lo que necesitan gestionar el conocimiento por medio de un modelo práctico y una metodología adecuada.

2.2. CONSECUENCIAS

En las empresas de servicios la capacidad de generar riqueza para sus grupos de interés y garantizar su subsistencia, está dada en función de la capacidad de retener y potenciar el conocimiento de sus procesos a través del tiempo. Es por esta razón, que la propuesta

realizada en el presente trabajo de grado se encuentra enfocada en aplicar el modelo propuesto por Collison y Parcell⁴ en una empresa de servicios como herramienta para que la misma alcance sus objetivos estratégicos.

Generalmente sucede que cuando algún integrante del equipo de trabajo abandona la organización se lleva consigo buena parte del know how, afectando seriamente el proceso productivo, en el caso específico de las PYMES esta situación incluso puede terminar hasta en el cierre de la empresa.

Para cualquier organización es más fácil reutilizar el conocimiento que volver a crearlo, la no reutilización del conocimiento en las empresas ocasiona reprocesos que impactan su rentabilidad, ya que se incurre en costos que pueden evitarse.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo General

Este proyecto tiene como objetivo general, desarrollar una propuesta de implementación para gestionar el conocimiento en una empresa de servicios del sector de las confecciones fundamentado en el modelo propuesto por Collison y Parcell⁵, así como definir una manera efectiva para recopilar y transferir el conocimiento que yace en los individuos de la organización, convirtiéndolo en un recurso estratégico que genere valor.

⁴ Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

⁵ Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Seleccionar como piloto una empresa de servicios de diseño y comercialización de prendas femeninas de la ciudad de Cali.
- Escoger un modelo de capital intelectual que se ajuste a la empresa seleccionada.
- Identificar los factores claves de éxito y los factores que pueden incidir en la Gestión del Conocimiento de la empresa de servicios seleccionada del sector confecciones.
- Diseñar un instrumento de diagnóstico con base en los factores clave de éxito y las variables de capital intelectual que inciden en la empresa seleccionada.
- Analizar el diagnóstico diseñado en la empresa seleccionada para verificar en qué medida estos factores están presentes.
- Proponer el plan de acción con el fin de adoptar el modelo de gestión de conocimiento seleccionado con base en los resultados del diagnóstico.

2.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Diseños D & K es una empresa de servicios de diseño y comercialización de prendas femeninas asentada en la ciudad de Cali (Valle del Cauca), fue creada por sus socios en el año 2004 en el barrio primero de mayo de la ciudad de Cali, en la casa de uno de los propietarios, pero a medida que fue creciendo el negocio, se hizo necesario su

independencia y reubicación estratégica. Actualmente, su sede se encuentra ubicada en el barrio Departamental y cuenta con 10 empleados directos y 20 empleados indirectos aproximadamente.

Cuadro N° 1. Información General de la Empresa

Razón Social	Diseños D & K
Sector de Actividad Económica	Servicios
Actividad Económica	Diseño y comercialización de prendas femeninas
Representante Legal	Margoth Lasprilla
Año de Constitución	2004

El objeto de negocio de Diseños D & K es el diseño y comercialización de prendas femeninas tales como blusas, blusones, camiseras, faldas y vestidos, tiene como estrategia la innovación en sus diseños y la calidad de las prendas. La empresa se concentra en el diseño de prendas atractivas y modernas, tercerizando el proceso de maquilado. Su marca es “atracción total” y goza de buena aceptación entre sus clientes.

Diseños D & K tiene como meta a mediano plazo crecer en ventas conservando su innovación y calidad, con los diseños actuales pero dirigido a un mayor número de clientes; sin embargo, se ha dado cuenta que el éxito de su estrategia depende de la gestión de su capital estratégico, es decir de potenciar las capacidades de sus colaboradores y de optimizar sus procesos.

3. MARCO TEÓRICO

A continuación presentamos los conceptos y teorías necesarios para formular y desarrollar nuestro proyecto de grado.

3.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cuando hablamos de conocimiento nos referimos a algo más que datos e información, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el conocimiento es la experiencia que se adquiere gracias a la práctica y la observación⁶.

Se puede diferenciar dos tipos de conocimiento en la organización, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito, el conocimiento explícito se puede almacenar y recuperar, se encuentra disponible en forma de procedimientos, informes, conclusiones, manuales, y documentación en general; el conocimiento tácito, son las experiencias y vivencias de las personas que no se pueden codificar.

3.1.1. Antecedentes

La gestión del conocimiento en sí misma no es una novedad, la conservación de conocimientos útiles ha estado presente desde los orígenes de la civilización. Para alcanzar ese objetivo a lo largo de la historia, la humanidad se ha valido de diferentes herramientas, tales como la tradición oral, la aparición de la escritura y la difusión de la información en forma masiva por medio de la imprenta.

⁶ Definición de Conocimiento: <http://www.rae.es>. Septiembre 05 de 2010.

A mediados del siglo XX, los avances tecnológicos y las investigaciones científicas, empezaron a tomar un lugar más importante en la economía, transformado el progreso económico basado en ventajas comparativas como la cercanía de fuentes de agua, yacimientos de minerales y otros recursos naturales, para dar el surgimiento de la sociedad del conocimiento⁷.

3.1.2. Definición

Existen muchas definiciones acerca de lo que es la gestión del conocimiento, destacamos la que sugieren Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez – Patón y Suárez (2007), donde definen gestión del conocimiento como “el conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible”⁸.

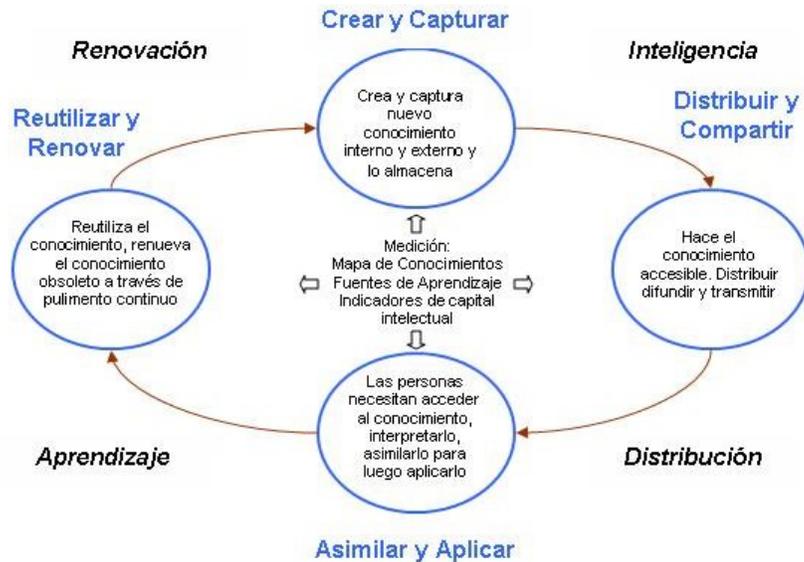
La gestión del conocimiento se fundamenta en un proceso de administración de la información para su posterior reutilización dentro de la organización⁹.

⁷ Velásquez, F. (1999). Un Nuevo Paradigma en la Administración. Estudios Gerenciales, 71, 23-36.

⁸ Moral A., Pazos J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez S. (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: Thomson Editores.

⁹ Plaz, R. (2003). Gestión del Conocimiento: Una Visión Integradora del Aprendizaje Organizacional. Revista Madrid, 18, 1-2.

Gráfico No. 1. Ciclo del conocimiento



Fuente: Plaz, R. (2005)

Para hacer una buena gestión del conocimiento a nivel corporativo, las empresas deben tener un alto grado de compromiso y entender que necesario superar algunas barreras:¹⁰

- Estructuras burocráticas o poco flexibles.
- Aislamiento del entorno.
- Cultura de ocultación de errores.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

¹⁰ Moral A., Pazos J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez S. (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: Thomson Editores

Existen otros aspectos que las organizaciones deben considerar, ya que son favorables para la gestión del conocimiento:¹¹

- Cultura organizacional que fomente la comunicación, flexible y abierta a cambios.
- Infraestructura tecnológica que permita compartir el conocimiento.
- El respaldo de la gerencia.
- Definición clara de los objetivos.

3.2. VENTAJAS

Implementar la gestión del conocimiento, trae ventajas a las organizaciones:

Cuadro N° 2. Ventajas de la gestión del conocimiento

Resultados del Proceso		Resultados Organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación	Reducir el tiempo para la resolución de problemas	Incrementar las ventas	Mejorar el servicio	Propuestas consistentes para clientes multinacionales
Acelerar la comunicación	Disminuir el tiempo de propuestas	Disminuir costes	Focalizar en el cliente	Mejorar la gestión de proyectos
Opiniones del personal más visibles	Acelerar los resultados	Mayores beneficios	Marketing directo	Reducción de personal
Incrementar la participación	Acelerar la entrega al mercado, mayor eficacia global		Marketing proactivo	

Fuente: Rodríguez, D. (2006)

¹¹ Moral A., Pazos J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez S. (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: Thomson Editores

3.3. MODELOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación presentamos algunos de los modelos existentes utilizados para la gestión del conocimiento.

3.3.1. Modelo de KPMG CONSULTING¹²

Dentro de una organización existen elementos de los cuales depende el aprendizaje, que no son independientes sino que se interrelacionan entre sí, por ejemplo a la cultura organizacional, la estructura existente en la organización, la actitud y motivación de los colaboradores o la capacidad que tengan para trabajar en equipo.

Gráfico N° 2. Modelo KPMG



Fuente: Adaptación, Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998)

3.3.2. Modelo de Andersen¹³

¹² Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). Valoración Crítica de los modelos de gestión del conocimiento. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

El modelo creado por Arthur Andersen, indica que el conocimiento debe fluir desde las personas hacia la organización y desde la organización hacia las personas.

Gráfico N° 3. Modelo de Andersen



Fuente: Adaptación, Andersen, A. (1999)

3.3.3. Modelo KMAT¹⁴

El modelo KMAT fue desarrollado por el Centro de Calidad y Productividad Americano junto con Arthur Andersen en 1995, y busca identificar donde radican oportunidades y fortalezas en cuanto a la administración del conocimiento. El modelo indica que dentro de una organización existen 4 facilitadores que influyen en la administración que se haga del conocimiento:

¹³ Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). Valoración Crítica de los modelos de gestión del conocimiento. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

¹⁴ Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). Valoración Crítica de los modelos de gestión del conocimiento. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

- Liderazgo: alineación de objetivos estratégicos y administración de conocimiento.
- Cultura: cómo la organización enfoca y favorece el autoaprendizaje.
- Tecnología: medios que permiten que la información fluya rápidamente.
- Medición: como se mide su capital intelectual y recursos de conocimiento.

3.3.4. Modelo de Nonaka y Takeuchi

La generación de conocimiento se basa en el intercambio de información y la constante interacción entre los tipos de conocimiento (tácito y explícito):

- Socialización (de tácito a tácito): experiencias y capacitaciones.
- Exteriorización (de tácito a explícito): el conocimiento se hace tangible.
- Combinación (de explícito a explícito): intercambio de conocimiento explícito.
- Interiorización (de explícito a tácito): interiorizar el conocimiento explícito.

Gráfico N° 4. Modelo de Nonaka y Takeuchi

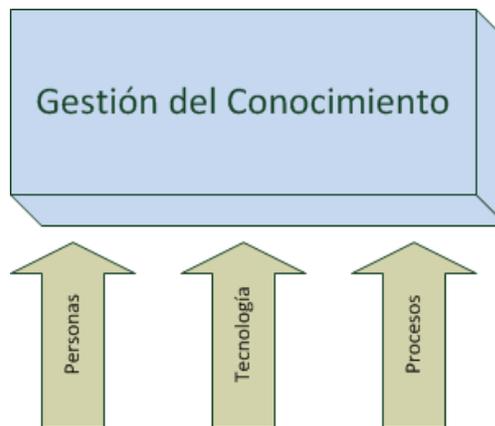


Fuente: Adaptado. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995)

3.3.5. Modelo Holístico de Chris Collison y Geof Parcell¹⁵

Este modelo relaciona los procesos de aprendizaje, captura y transferencia de conocimiento con las actividades cotidianas, afirma que para realizar un proceso de gestión del conocimiento no es necesario escribir todo lo que se realiza, si no lo representativo y publicarlo en un lenguaje común a la organización (conocimiento explícito), una buena parte del conocimiento no es codificable y permanece en la cabeza de las personas en forma de experiencias (conocimiento tácito), al que se puede acceder estableciendo los canales apropiados entre las partes de interés, como por ejemplo mediante redes o comunidades de práctica. Este modelo holístico enmarca el ciclo de la gestión del conocimiento sobre tres pilares que posibilitan su existencia: las personas, el factor tecnológico y los procesos.

Gráfico N° 5. Pilares de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

¹⁵ Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós

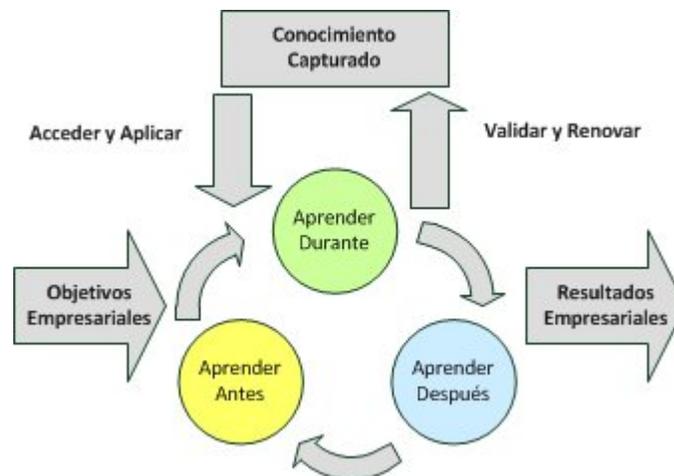
Las personas a lo largo de su actividad acumulan una serie de conocimientos y experiencias que ponen en práctica en medio del proceso empresarial, estas habilidades en ejecución resultan en elementos generadores de valor para la organización.

El factor tecnológico es un potente facilitador, la infraestructura tecnológica de la organización además de contribuir a su proceso productivo, debe convertirse también en el medio que permita compartir conocimientos y experiencias.

Los procesos son necesarios en la gestión del conocimiento, ya que permiten estandarizar las acciones encaminadas a construcción del aprendizaje organizacional, así como la revisión, refinación y publicación del conocimiento explícito.

De acuerdo a Collison y Parcell, es más fácil reutilizar el conocimiento que volver a crearlo, es por esto que su modelo se fundamenta en el principio básico de la gestión del conocimiento: aprender antes, aprender durante y aprender después.

Gráfico N° 6. Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento



Fuente: Collison, C. y Parcell, G. (2003). Adaptado

Aprender antes de hacer

Antes de iniciar alguna actividad es probable que alguien haya trabajado ya en algo relacionado, es importante utilizar el conocimiento disponible tanto en el interior de la organización como fuera de ella. Se debe tener en cuenta que la experiencia y conocimiento se adquieren en una situación particular y debe adaptarse a la realidad.

Aprender mientras se hace

El modelo sugiere reuniones tipo Evaluación Después de Acción (EDA), ya que son una forma sencilla en que los equipos y sus miembros aprenden inmediatamente sobre cualquier acontecimiento identificable:

- ¿Qué se esperaba que sucediera?
- ¿Qué sucedió en realidad?
- ¿Por qué se produjeron las diferencias?
- ¿Qué se ha aprendido?

Aprender después de Hacer

Su objetivo es conseguir recomendaciones específicas para el futuro. Es una forma rápida de capturar y transmitir conocimientos.

- Revisar objetivos del proyecto (y planes de acción).
- Qué fue bien. ¿Por qué?
- Que pudo ser mejor. ¿Por qué? Aspectos que impidieron fuera mejor.

3.4. MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Para lograr implementar un modelo de gestión del conocimiento en una empresa, es necesario primero hacer una medición de su capital intelectual, el cual de acuerdo al Euroforum realizado 1998, puede definirse como “el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro” y está compuesto por el capital humano, estructural y externo¹⁶.

3.4.1. Navegador de Skandia¹⁷

Para la medición del capital intelectual es necesario seleccionar 21 indicadores representativos de los factores financiero, de proceso, de clientes, de innovación y de desarrollo humano, Skandia definió relaciones entre estos indicadores y el capital intelectual, proponiendo la siguiente ecuación para medir la eficiencia de su uso:

$i = \frac{\sum x}{x}$ donde i es el coeficiente de eficiencia de la empresa, n es la suma de los valores decimales de los índices de eficiencia y x el número de índices. Básicamente lo que busca esta ecuación es encontrar el promedio entre los índices existentes para buscar la eficiencia con la que la empresa usa su capital intelectual.

¹⁶ Funes, Y. y Hernández, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual, Revista Contaduría y Administración, 203, 47.

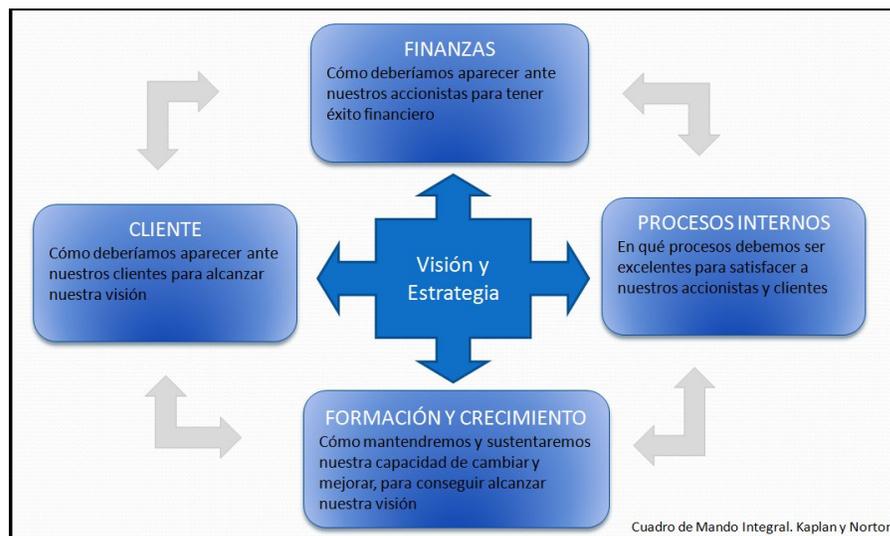
¹⁷ Funes, Y. y Hernandez, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual, Revista Contaduría y Administración, 203, 49-50

3.4.2. Balanced Scorecard¹⁸

Este modelo hace hincapié en las relaciones causa y efecto entre sus activos tangibles e intangibles desde cuatro distintas perspectivas:

- Financiera: incremento de ingresos, productividad y reducción de costos.
- Cliente: cuotas de mercado, satisfacción y rentabilidad de clientes.
- Procesos Internos: procesos críticos para alcanzar objetivos estratégicos.
- Aprendizaje y Crecimiento: indicadores relacionados empleados y capacidades de los sistemas de información.

Gráfico N° 7. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D (1997)

¹⁸ Kaplan, R. y Norton, D (1997). Cuadro De Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

3.4.3. Modelo Nova¹⁹

Este modelo define que el capital intelectual se divide en 4 bloques:

- Capital humano: conocimiento que tienen las personas.
- Capital organizativo: conocimiento sistematizado e informal.
- Capital social: relaciones con el entorno tales como alianzas estratégicas.
- Capital de innovación y aprendizaje: creatividad y capacidad de innovación.

Este modelo está enfocado en determinar cuál es la variación del capital intelectual entre dos períodos de tiempo y cuál es el impacto que tiene cada bloque definido con los demás²⁰.

3.4.4. Technology Broker²¹

Para Annie Brooking, creadora de este modelo, existen 4 categorías de activos que conforman el capital intelectual:

- Activos de mercado: entre ellos pueden incluirse marcas (de servicio o productos), imagen o prestigio (denominación social de la empresa), reserva de pedidos, canales de distribución, colaboraciones empresariales, fidelidad de los clientes y en general

¹⁹ Camisón, C., Palacios, D. y Device, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova, Ponencia Presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.

²⁰ Club de gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana, 1999.

²¹ El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio, Annie Brooking. 1ª edición, 1997. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

todos aquellos activos que se deriven de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes.

- Activos humanos (centrados en el individuo): incluyen educación, competencias y conocimientos asociados con el trabajo, formación y habilidades profesionales. El modelo resalta que las personas son muy importantes dentro de la organización, gracias a su capacidad de aprender y aplicar lo aprendido en beneficio de la empresa.
- Activos de propiedad intelectual: constituyen una propiedad derivada del intelecto, es decir, conocimiento sobre el cual se tiene exclusividad tales como patentes, copyrights, derechos de autoría o diseño, secretos comerciales y *know how*.
- Activos de infraestructura: constituyen el esqueleto y el “adhesivo” de la organización, que fortalecen la empresa y crean una relación entre los individuos y sus procesos. Son aquellos activos que definen la forma en la que una empresa trabaja, aportando orden, seguridad, corrección y calidad. Tienen en cuenta la filosofía del negocio, la cultura de la organización, los procesos de gestión, los sistemas de información y repositorios, las relaciones financieras, etc.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN: DISEÑOS D & K

La propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento se compone de las siguientes etapas:

- Identificación de los factores claves de éxito y su estado en la empresa seleccionada.
- Diagnóstico de los activos de conocimiento de Diseños D & K.
- Adopción del Modelo de gestión del conocimiento.

5.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO²²

Para mantenerse en una posición competitiva a nivel mundial en el Sector Textil, Confección, Diseño y Moda, las empresas de nuestro país deben desarrollar los siguientes factores claves de éxito:

- Infraestructura de producción con tamaño adecuado: Diseños D & K tiene actualmente una capacidad de producción necesaria para atender sus clientes principales, sin embargo, no es suficiente como para pensar en un crecimiento en ventas a corto o mediano plazo.
- Competencias para atraer, desarrollar y mantener el talento: El desarrollo del talento es fundamental, aunque Diseños D & K cuenta con la amplia experiencia de sus fundadoras es necesario trabajar en la transmisión de activos de conocimiento hacia otros colaboradores.

²² McKinsey & Company (2009). Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia.

- Competencias e infraestructura para desarrollar innovación: El diseño es el factor clave de éxito más crítico en la empresa, actualmente es percibido como una fortaleza.
- Acceso adecuado a materias primas (cadena de valor): El conocimiento del sector y sus proveedores adquirido a lo largo de los años por parte de las propietarias, así como la ubicación de la empresa a nivel local y cercanía con sus clientes, forma parte de la ventaja competitiva de Diseños D & K, sin embargo la empresa creciendo en ventas puede ganar un mayor poder de compra.
- Competencias operacionales distintivas: Es una oportunidad de mejoramiento para Diseños D & K, aunque es fuerte en el proceso de diseño, debe ajustar otros eslabones del proceso productivo como por ejemplo inteligencia de mercados.
- Estructura de costos competitiva: Aunque la estrategia de Diseños D & K no está centrada en ser de bajo costo si no en diferenciación por la calidad de sus productos, es necesario mantener una estructura de costos competitiva para pensar en el crecimiento de la empresa.

5.2. DIAGNÓSTICO DISEÑOS D & K

Para determinar el estado del capital intelectual de Diseños D & K, se utilizó el modelo Technology Broker creado por Annie Brooking (1997), ya que era el que más se ajustaba a la realidad de la organización y el que nos permitía tener un panorama más claro sobre su situación actual. No se optó por utilizar modelos como el Balanced Scorecard o el

navegador de Skandia, porque en el momento de realizar el diagnóstico, la empresa no contaba con una cantidad de indicadores que permitieran que a través de estos modelos se pudiera tener una visión lo suficientemente amplia de la situación actual y obtener los resultados que se necesitaban para generar posteriormente el plan de implementación del modelo de gestión del conocimiento.

El primer paso para hacer este diagnóstico fue seleccionar los activos de capital intelectual que iban a estudiarse y determinar cuáles de ellos tenían mayor prioridad para la empresa, pues esto nos serviría posteriormente para trabajar en el plan de implementación de la gestión de conocimiento.

Debido a que el modelo de Brooking define que el capital intelectual está conformado por activos de mercado, activos centrados en el individuo, activos de infraestructura y activos de propiedad intelectual, el siguiente paso en nuestro diagnóstico fue identificar a cuál de estos 4 grupos pertenecían cada uno de los activos seleccionados y realizar un cuestionario con preguntas que permitieron identificar el estado de cada uno de los activos nombrados, el cual fue respondido por las socias propietarias de la empresa (ver Anexo I). A continuación se detallan los resultados de la clasificación de los activos:

- Activos de mercado: teniendo en cuenta que los activos que pertenecen a este grupo son aquellos que le dan a la empresa una ventaja competitiva dentro del mercado, en esta clasificación se encuentran los activos de marca, clientes y denominación social de la empresa. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluarlos fueron:

Para el activo marca:

- ¿La empresa cuenta con elementos claros de diferenciación en el mercado (marca) que hace que sus clientes los identifiquen fácilmente?
- ¿La empresa conoce cuáles son los competidores de su marca?

Para el activo clientes:

- ¿La empresa sabe quiénes son sus clientes y que productos les vende?
- ¿La empresa define y clasifica sus clientes por edad, estrato, sexo, actividad u otras variables, según el producto o servicio, para definir las estrategias comerciales para cada tipo de cliente?
- ¿La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes, respecto a los productos y/o servicios que ofrece?

Para el activo denominación social de la empresa:

- ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa (logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de productos, señalización interna y externa) bien diseñada y elaborada, que es conocida por clientes, proveedores, empleados y mercado en general?
- Activos centrados en el individuo: Diseños D & K es una empresa de servicios, por lo que los activos que pertenecen a este grupo son los que tienen para ella una prioridad más alta. Dentro de esta clasificación se encuentran la formación, los conocimientos y

las competencias asociadas con el trabajo. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluarlos fueron:

Para el activo de formación:

- ¿La empresa exige a sus colaboradores que hayan culminado su formación básica necesaria para ejercer sus funciones?
- ¿La empresa realiza una inducción a los nuevos colaboradores sobre sus puestos de trabajo?
- ¿La empresa programa un plan de capacitación formal para sus colaboradores de acuerdo a las necesidades de su cargo?

Para el activo de conocimientos asociados con el trabajo:

- ¿La empresa sabe cuál es el conocimiento técnico especial del cual depende su operación?
- ¿La empresa tiene procesos que faciliten la transferencia de activos de conocimiento a otros empleados?
- ¿La empresa sabe que es clave tener un buen proceso de selección de personal, así como el proceso de inducción, que hace que las personas nuevas se involucren fácilmente y conozcan las metas de la empresa desde el primer momento?

Para el activo de competencias asociadas con el trabajo:

- ¿La empresa identifica las competencias necesarias para desarrollar las funciones de los cargos?
 - ¿Se realizan planes de capacitación a quienes tienen la responsabilidad de vender los productos o servicios, lo que ayuda al cumplimiento de las metas de ventas y a un mejor servicio al cliente?
- Activos de infraestructura: dentro de este grupo de activos se evaluaron la filosofía de gestión, la cultura corporativa, los procesos de gestión, los sistemas tecnológicos y los estándares requeridos. Algunas de las preguntas que se utilizaron para evaluarlos fueron:

Para el activo de filosofía de gestión:

- ¿La empresa tiene claramente definido por escrito su misión, visión y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base?
- ¿La empresa tiene claramente definido por escrito los objetivos y estrategias de la misma?

Para el activo de cultura corporativa:

- ¿La empresa tiene claramente definido por escrito, los valores y principios que la rigen, como calidad, honestidad, compromiso, efectividad, responsabilidad y excelencia, entre otros?
- ¿Con su orientación, prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual?

Para los procesos de gestión:

- ¿La empresa tiene claramente definidos y documentados los procesos (diseño, corte, empaque, comercialización, etc.)?
- ¿En la empresa se hace control de calidad de los productos y/o servicios ofrecidos?
- ¿La empresa, con base a la investigación, desarrolla continuamente innovaciones a los productos o servicios y este es un factor clave de diferenciación en el mercado?

Para los sistemas tecnológicos:

- ¿La empresa cuenta con los sistemas de información y la tecnología requerida que le permite optimizar sus procesos (software de diseño, corte, etc.)?
- ¿La empresa tiene un backup de la información crítica de los procesos?
- ¿La empresa tiene un repositorio con los datos de proveedores y clientes?

Para los estándares requeridos:

- ¿La empresa cuenta con un certificado de calidad?
- ¿La empresa lleva una contabilidad organizada según las normas vigentes y tiene una planificación financiera formal (presupuesto de ingresos, egresos, flujo de caja, balance general, estado de resultados)?

- Activos de propiedad intelectual: los activos estudiados que pertenecen a este grupo son marca (de fabrica), las patentes y secretos comerciales. Algunas de las preguntas que se hicieron para evaluarlos fueron:

Para el activo de marca: en este punto quisimos enfocarnos en los aspectos legales de la marca que maneja la empresa:

- ¿La marca de la empresa se encuentra registrada ante la entidad legal correspondiente?
- ¿La empresa realiza las renovaciones de marca de manera periódica?

Para las patentes:

- ¿La empresa desarrolla patentes en algunos de sus servicios o productos?

Para los secretos comerciales:

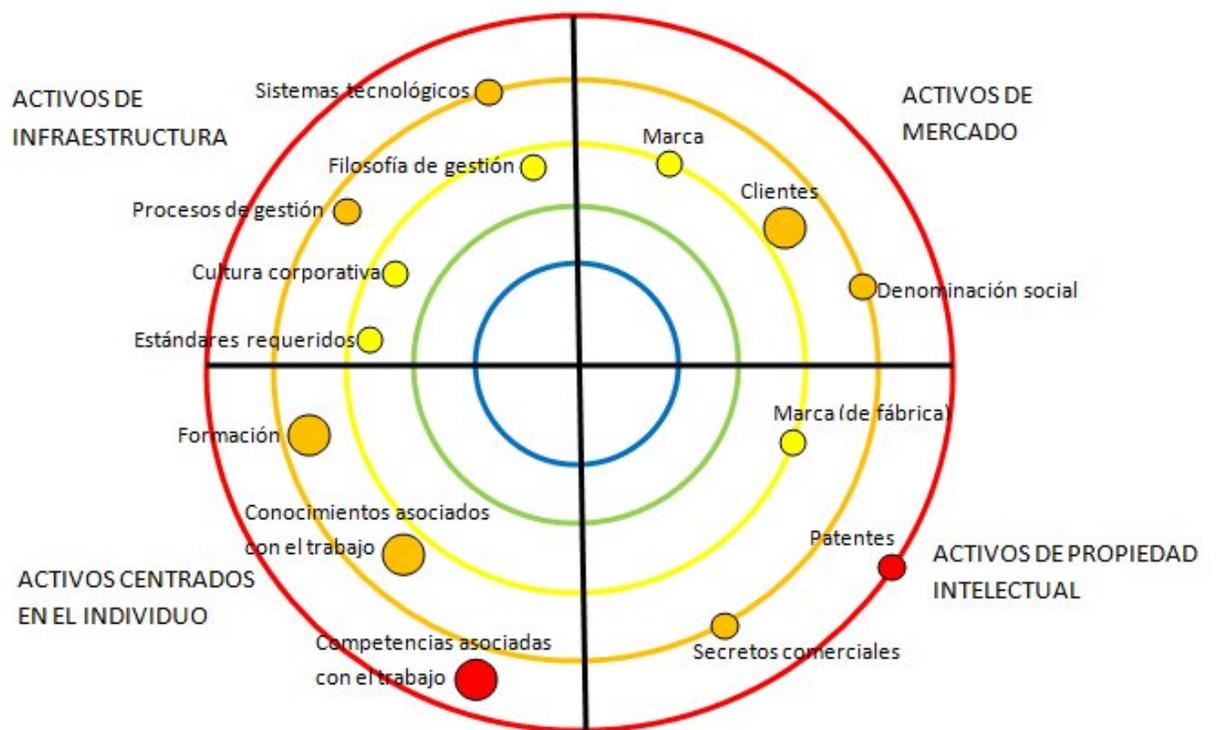
- ¿El éxito de la empresa depende de algún secreto comercial de sus productos o servicios o de alguno de sus procesos?

Las respuestas a las preguntas realizadas tenían una escala de 1 a 5, donde 1 significaba que no se ha trabajado y 5 que el tema de la pregunta en cuestión funciona muy bien. Esto permitió que de acuerdo a las respuestas obtenidas, el estado de los activos de capital intelectual pudieran ser representados en un gráfico de 5 círculos, cada uno identificado con un color diferente, así:

Cuadro N° 3. Escala del Cuestionario

Color	Rojo	Anaranjado	Amarillo	Verde	Azul
Escala	1	2	3	4	5

Gráfico N° 8. Resultado Cuestionario Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior puede notarse que existe un total de 14 puntos, cada uno de los cuales representa un activo, distribuidos de la siguiente manera: 7 activos en la zona naranja, 5 en la amarilla y 2 en la roja. De acuerdo a la autora del modelo, el hecho de que la mayoría de

activos del gráfico se encuentren en la zona anaranjada, indica que se trata de una empresa que debe poner en marcha acciones a corto, mediano y largo plazo para tener un crecimiento de su capital intelectual y conseguir sus objetivos corporativos, convirtiéndose así en una empresa de la zona verde o azul, que son las que se consideran seguras, es decir, donde se tiene mayor posibilidad de crecimiento.

En el diagnóstico también se detectó que existen activos que la empresa considera de mayor importancia que los demás y están representados por los 4 puntos grandes que aparecen en el gráfico N° 8. Cabe resaltar que 3 de ellos se encuentran en el cuadrante de activos centrados en el individuo, indicando que el personal constituye su activo principal, algo de esperarse en una empresa de servicios como Diseños D & K. También puede notarse que el segundo cuadrante dominante es el de infraestructura, ya que es el que cuenta con el mayor número de puntos. Sin embargo, los activos ubicados en estos dos cuadrantes son muy débiles, ya que se encuentran dispersos en las zonas roja (12,5%), naranja (50%) y amarilla (37,5%), sin tener ningún punto en la zona azul.

Todo lo anterior indica que el capital intelectual de la empresa aunque parece estar en baja forma, tiene perspectivas de mejoramiento siempre y cuando se tomen las acciones adecuadas.

5.3. ADOPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se detectó en el diagnóstico anterior, Diseños D & K necesita mejorar la gestión de sus activos de conocimiento, por lo que nuestra propuesta sugiere la adopción del modelo

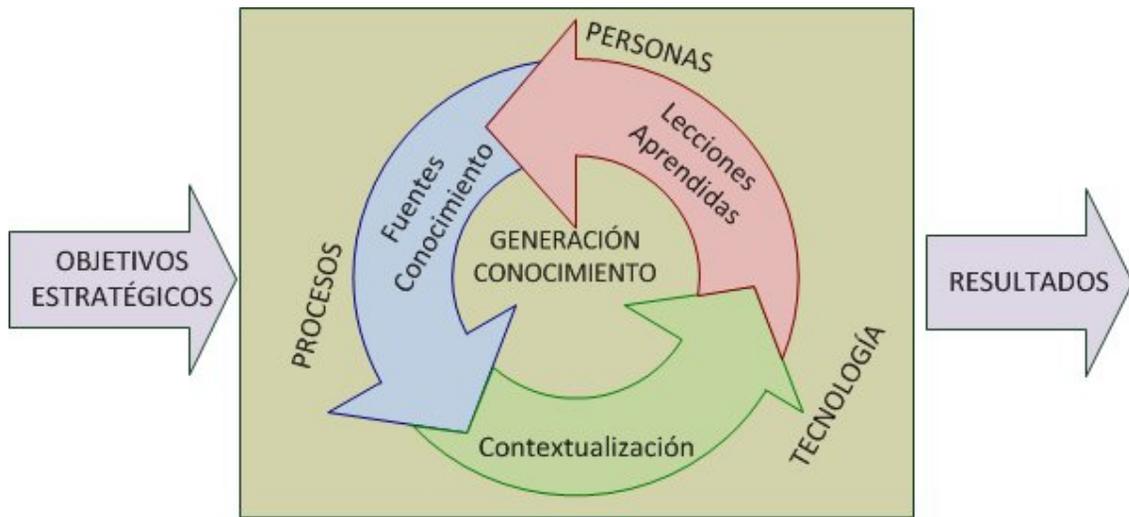
holístico²³ expuesto por Collison y Parcell (2003) como herramienta para lograr el crecimiento en cada grupo de activos.

La selección del modelo de gestión del conocimiento para aplicarlo en Diseños D & K, se fundamenta en que este relaciona los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento con las actividades cotidianas, es un modelo práctico que puede llevarse fácilmente a un lenguaje común, factor vital cuando se habla de pequeñas y medianas empresas, donde las iniciativas de implementación de un modelo de gestión de conocimiento recaen sobre la administración o sus propietarios, y no en grupos especializados de gestión del conocimiento como puede ocurrir en grandes empresas.

Haciendo un análisis del modelo, se pueden diferenciar tres elementos, que a nuestro juicio son los ejes que intervienen en la generación de conocimiento dentro de la empresa: las fuentes del conocimiento, la puesta en contexto del conocimiento disponible, y las lecciones aprendidas.

²³ Definición de Holismo. <http://www.rae.es>. Septiembre 26 de 2010

Gráfico N° 9. Adaptación Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Como plan de acción en el proceso de adopción del modelo de gestión del conocimiento, nuestra propuesta se fundamentará en estos tres ejes.

5.3.1. Fuentes de Información y Conocimiento

Cuando se intenta abordar un desafío en las empresas se requiere hacer uso de las habilidades de las personas que la conforman, sus experiencias y el conocimiento explícito que dispone la organización, es decir conocimiento que se conserva en forma de procedimientos. Sugerimos a Diseños D & K realizar las siguientes actividades relacionadas con oportunidades de mejoramiento para la gestión de su conocimiento explícito.

Cuadro N° 4. Actividades Conocimiento Explícito

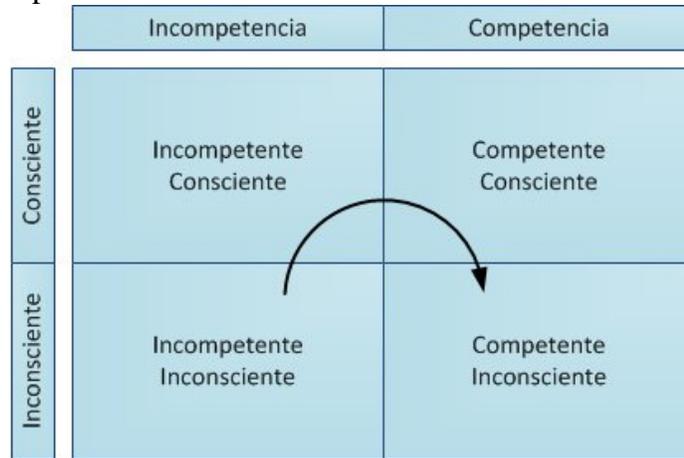
Actividad	Grupo de Activos	Beneficio
Documentar cada parte del proceso empresarial	Mercado	Mayor conocimiento de los clientes y definición de estrategias de mercado.
	Individuo	Identificación y desarrollo de activos de conocimiento
	Infraestructura	Definición de objetivos y estrategia corporativa, identificación de ventajas competitivas, mejora en procesos de gestión
	Propiedad Intelectual	Identificación y desarrollo de políticas para el manejo de secretos comerciales
Elaboración de catálogo digital de prendas de colecciones anteriores	Infraestructura	Innovación, Reducción tiempos para creación de nuevos diseños
Elaboración de catálogo digital de información de interés para el diseño (nuevas tendencias y técnicas)	Individuo	Mejora en competencias y conocimientos del trabajo
	Infraestructura	Innovación, Reducción tiempos para creación de nuevos diseños

El diagnóstico para analizar la empresa y sus activos de conocimiento nos permite dimensionar la situación actual de Diseños D & K, la idea es que la gestión del conocimiento haga parte de las actividades del día a día de la empresa, para alcanzar el estado ideal de competencia inconsciente, sugerimos que cada cierto periodo de tiempo la empresa se cuestione:

- ¿En donde se encuentra?
- ¿Cuál es la meta?

- ¿Qué debo hacer para alcanzarla?

Gráfico N° 10. Competencias



Fuente: Collison, C. y Parcell, G. (2003), Adaptado.

Es importante que la empresa desarrolle sistemas eficientes para la creación y distribución de conocimiento, como observamos en el resultado del diagnóstico realizado, la empresa en estos momentos presenta dificultades en la transmisión de sus activos de conocimiento, se recomienda para Diseños D & K incentivar el desarrollo de las relaciones entre las personas para la transferencia del conocimiento tácito.

Cuadro N° 5. Actividades Conocimiento Tácito

Actividad	Grupo de Activos	Beneficio
Talleres de colaboración o capacitación	Individuo	Desarrollo y transferencia de activos de conocimiento Mejora en competencias y conocimientos del trabajo
	Infraestructura	Innovación

5.3.2. Contextualización

La empresa cuenta en la actualidad con diversas fuentes de información y conocimiento, sin embargo, las experiencias recopiladas en el desarrollo de alguna actividad, se dan en circunstancias particulares y deben ser adaptadas.

Diseños D & K generalmente hace un análisis de tendencias mundiales de la moda, lo que incluye reconocidas firmas europeas donde los colores y diseños pueden variar dependiendo de la estación, la empresa debe ser cuidadosa en este proceso, ya que por ejemplo diseños de invierno no tienen salida en el mercado actual de la empresa.

Para facilitar el proceso de creación de conocimiento a partir de la contextualización, la organización debe crear mecanismos que propicien el ambiente para la transmisión y creación del conocimiento, para esto se deben superar las barreras comunes en todas las organizaciones, estas son: tecnológica, procesos empresariales y actitud²⁴.

Tecnológica: Es necesario que la organización tenga una plataforma tecnológica común para que sus colaboradores puedan compartir su conocimiento rápidamente, por ejemplo, correo electrónico, blogs, foros de discusión, carpetas compartidas, redes sociales internas por mencionar algunos.

Para Diseños D & K, no recomendamos la creación de intranets ni sugerimos en el corto plazo una inversión en actualización tecnológica, pero como lo mencionamos en el eje de Fuentes de Información y Conocimiento, sugerimos un repositorio con información de

²⁴ Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

interés, bien estructurado que pueda ser accedido por los colaboradores como medio para compartir su conocimiento.

Procesos Empresariales: La empresa debe crear el ambiente adecuado para que los colaboradores compartan sus experiencias, lo que puede incluir la creación de grupos de especialistas o comunidades que compartan su conocimiento entre los grupos de interés. En el caso de Diseños D & K detectamos oportunidades de mejoramiento en sus procesos empresariales para actualizar y compartir su conocimiento.

Cuadro N° 6. Oportunidades de Mejora Procesos

Proceso	Oportunidad de Mejora	Grupo de Activos	Beneficio Esperado
Diseño	Alimentar periódicamente repositorio digital con cada nuevo diseño.	Infraestructura	Reducción de tiempos para nuevos diseños
	Crear grupo de diseño especializado	Individuo	Desarrollo y transferencia de activos de conocimiento. Formación y capacitación
		Infraestructura	Innovación
Compras	Actualizar constantemente base de datos de proveedores	Infraestructura	Identificar proveedores claves y afianzar relaciones
Facturación	Actualizar constantemente base de datos de clientes	Infraestructura	Identificar necesidades particulares y ofrecer valor agregado, identificar posibilidades de nuevos negocios.

Actitud: En algunas ocasiones pedir ayuda se considera erróneamente como signo de debilidad, sin embargo, para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa todas las áreas deben trabajar en equipo, así que una meta común debería ser esforzarse por compartir conocimiento que puede ser útil. En Diseños D & K se pueden desarrollar las siguientes actividades orientadas a superar esta barrera.

Cuadro N° 7. Oportunidades de Mejora Actitud

Actividad	Grupo de Activos	Beneficio Esperado
Talleres trabajo en equipo	Individuo	Fomentar trabajo en equipo. Mejorar clima.
Crear cultura participativa y confianza	Individuo	Ideas innovadoras Empoderamiento
	Infraestructura	Fortalecimiento de cultura corporativa

5.3.3. Lecciones Aprendidas

La organización actual debe hacer un examen de las distintas fuerzas que la rodean, debe redefinir su estrategia cada vez que sea necesario, centrarse en ofrecer valor agregado y en la innovación, adaptarse a nuevas situaciones hoy día potenciadas gracias a los cambios tecnológicos, aprender a medida que se desarrolla alguna actividad y aplicar lo aprendido para adaptarse al medio.

Durante el Proyecto:

Cuando se ejecuta un proyecto se puede aprender a medida que este se desarrolla, recomendamos para Diseños D & K utilizar una herramienta conocida como Evaluación Después de Acción (EDA o AAR por sus siglas en Inglés), este proceso fue implementado originalmente por el ejército de los Estados Unidos con el fin de mejorar su capacidad de aprendizaje²⁵.

La EDA es una herramienta sencilla para que los equipos de trabajo aprendan rápidamente sobre cualquier acontecimiento identificable, puede ser una acción pequeña con un objetivo claro, y permiten evaluar el resultado de la ejecución de alguna tarea mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué se esperaba que sucediera?
- ¿Qué sucedió en realidad?
- ¿Por qué se produjeron las diferencias?
- ¿Qué se ha aprendido?

Mientras se realizaba el diagnóstico de Diseños D & K nos enteramos de una situación que nos facilitó ilustrar el uso de la herramienta, hicimos el ejercicio con las propietarias de la empresa.

Situación: Diseños D & K se encontraba trabajando en un nuevo diseño donde iba a utilizar cierto tipo de accesorio que se agrega a la prenda, este accesorio era suministrado por un

²⁵ Evaluación Después de Acción. <http://www.usaid.gov/km/aar.htm>. Octubre 12 de 2010

proveedor especializado, una vez se realizó el diseño de muestra, se presentó a algunos clientes quienes estuvieron interesados y realizaron pedidos, aunque Diseños D & K tenía casi todos los insumos para empezar la producción, estaba pendiente la compra de los accesorios, cuando contactaron al proveedor especializado, este les informó que no tenía la cantidad requerida.

A continuación mostramos el resultado del análisis de las preguntas de la herramienta EDA aplicada a esta situación.

- ¿Qué se esperaba que sucediera?

Diseños D & K esperaba iniciar la producción de una nueva prenda que había gozado de acogida, y cumplir con la cantidad de pedidos que sus clientes habían realizado.

- ¿Qué sucedió en realidad?

Diseños D & K tuvo que suspender la producción de la prenda como originalmente había sido diseñada, ya que no contaba con el accesorio que le suministraba el proveedor especializado.

- ¿Por qué se produjeron las diferencias?

Diseños D & K no contaba con este tipo de accesorios en su inventario.

No se verificó con el proveedor si disponía de la cantidad de accesorios suficiente para atender un número de pedidos promedio.

No se tuvo en cuenta el impacto del tiempo de rotación de inventario del proveedor desde la creación de la muestra original hasta la realización del pedido.

- ¿Qué se ha aprendido?

Si es un accesorio frecuentemente usado, es bueno tener un inventario mínimo.

Se debe verificar con los proveedores si tienen el insumo necesario para satisfacer un pedido promedio de Diseños D & K.

Se debe tener en cuenta que el tiempo de rotación de inventario de los proveedores pueden afectar la producción de la empresa.

El poder de esta herramienta reside en la simplicidad del proceso y el poco tiempo que toma, se debe realizar la EDA inmediatamente después del evento o acontecimiento identificable, en un ambiente de sinceridad y con disposición de aprendizaje, las EDA generan resúmenes y aprendizaje para el equipo.

Después del Proyecto:

Recomendamos a Diseños D & K, una vez finalizado un proyecto de diseño se realice un análisis final, tomando como referencia el plan de trabajo y los objetivos propuestos, para identificar cuales fueron los objetivos cumplidos, cuales no, y verificar las razones de éxito o no éxito.

- Revisar objetivos del proyecto (y planes de acción).
- Qué fue bien. ¿Por qué?
- Que pudo ser mejor. ¿Por qué? Aspectos que impidieron fuera mejor²⁶.

²⁶ Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

Esta es una forma práctica de capturar conocimientos, experiencias del equipo de trabajo y transmitirlos como recomendaciones específicas para el futuro, se recomienda generar entregables.

Es fundamental para cerrar la iteración del ciclo de gestión del conocimiento que Diseños D & K ajuste sus procesos para garantizar la transferencia del conocimiento a su interior y su aplicación, que en últimas es lo que genera el cambio, por ejemplo, se puede ser incluir el conocimiento generado en los materiales de formación o como parte de procesos empresariales.

6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Las siguientes son las limitaciones y restricciones que aplican a nuestro trabajo de grado.

- Aunque los modelos de gestión del conocimiento pueden ser aplicados sobre cualquier tipo de organización, este proyecto se centra en realizar una propuesta de implementación del modelo de gestión de conocimiento planteado por Collison y Parcell (2003) sobre una empresa de servicios del sector de las confecciones de la ciudad de Cali.
- El éxito de la implementación del modelo está condicionado por los objetivos y particularidades de la empresa, también depende de su compromiso por incorporarlo dentro de las actividades diarias.
- El presente trabajo de grado realiza propuestas de mejoramiento basadas en el análisis del capital intelectual de la empresa y la gestión de sus activos de conocimiento, sin embargo no pretende ser un plan de direccionamiento empresarial.

7. CONCLUSIONES

Luego de concluir nuestro trabajo de grado podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La gestión del conocimiento en su esencia no es una novedad, a lo largo de la historia las personas han compartido información y conocimiento valioso a través de diferentes medios, esta gestión ha impulsado los diferentes avances y desarrollos que hoy conocemos.
- Si bien es cierto que la gestión del conocimiento precisa de las personas, los procesos y la tecnología, el literal anterior deja sin sustento la premisa que tienen algunas empresas quienes afirman que no se puede realizar gestión del conocimiento sin grandes cantidades de dinero o una infraestructura tecnológica de última generación.
- La gestión de conocimiento debe lograr que el conocimiento tácito y explícito que hay en una organización, esté disponible para todos sus colaboradores, mediante una administración consistente de la información que garantice su actualización y el ajuste de procesos para asegurar su reutilización.
- Es más fácil acudir a personas que ya tienen el conocimiento o experiencia en algún tema que volver a crear el conocimiento desde cero, esta práctica puede garantizar el uso de las mejores prácticas, evitar reprocesos o traducirse en ahorros.
- Hacer un diagnóstico del capital intelectual en una organización es algo muy útil, ya que no sólo constituye la base para implementar un modelo de gestión del conocimiento, sino que también sirve para determinar cuál es la mejor estrategia

que se puede seguir para alcanzar los objetivos corporativos, ya que sus resultados permiten conocer cuál es el estado de los activos intangibles que agregan valor.

- El plan de acción que se utilizó en este trabajo, puede ser aplicado en cualquier otra PYME del sector servicios, pues aunque las acciones recomendadas implican cambios en algunos procesos corporativos, no requieren de una alta inversión económica.

8. RECOMENDACIONES

Las siguientes son nuestras recomendaciones:

- El presente trabajo de grado propone la implementación del modelo de gestión del conocimiento planteado por Collison y Parcell (2003) a una empresa de servicios de diseño y comercialización de prendas femeninas, se sugiere que futuros proyectos puedan examinar la validez del modelo realizando su implementación en empresas de un sector diferente.
- Los activos que se estudiaron en el diagnóstico presentado en este trabajo fueron los que la empresa piloto seleccionó como los más importantes, pero es posible que otra organización decida hacer su diagnóstico con activos diferentes dependiendo de su actividad económica.
- Las propuestas de mejoramiento resultantes de la implementación de la gestión del conocimiento en la empresa, deben estar directamente relacionadas con sus objetivos estratégicos, para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.
- En este trabajo de grado, se realiza un diagnóstico del capital intelectual y se sugieren unos planes de acción para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento para Diseños D & K, pero es necesario aclarar que esto constituye una primera fase de la administración del conocimiento y es necesario que la empresa continúe realizando todas estas acciones de manera repetitiva, para garantizar que los conocimientos recolectados se actualicen constantemente y sigan aportando valor a la organización.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Andersen, A. (1999). El management en el siglo XXI, herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Buenos Aires: Granica.
- [2] Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- [3] Despres, C. y Chauvel, D (2000). A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management, 5-19.
- [4] Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.
- [5] Brooking, A. (1997). El Capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Editorial Paidós.
- [6] Friedman, Thomas (2005). La tierra es plana. Barcelona: Martínez Roca Ediciones.
- [7] Moral A., Pazos J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez S. (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: Thomson Editores.
- [8] Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, NY.
- [9] Pérez A. y Ruiz L. (2005). Gestión del Conocimiento, un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- [10] Kaplan, R. y Norton, D (1997). *Cuadro De Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- [11] Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, p. 25-39.

- [12] Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín Estudios Económicos*, 164, 231-249.
- [13] Velásquez, F. (1999). Un Nuevo Paradigma en la Administración. *Estudios Gerenciales*, 71, 23-36.
- [14] Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). Valoración Crítica de los modelos de gestión del conocimiento. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- [15] Funes, Y. y Hernandez, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual, *Revista Contaduría y Administración*, 203, 47

ANEXO I. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DISEÑOS D & K

Las respuestas a las preguntas están en una escala de 1 a 5, así:

1: No se ha trabajado

2: Se trabaja actualmente para hacerlo

3: Es una realidad y se está mejorando

4: Funciona bien

5: Funciona muy bien

ACTIVOS DE MERCADO

Marcas de producto

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con elementos claros de diferenciación en el mercado (marca) que hace que sus clientes los identifiquen fácilmente.			X		
La empresa conoce cuáles son los competidores de su marca			X		
PROMEDIO	3				

Clientes

	1	2	3	4	5
La empresa sabe quiénes son sus clientes y que productos les vende				X	
La empresa define y clasifica sus clientes por edad, estrato, sexo, actividad u otras variables, según el producto o servicio, para definir las estrategias comerciales para cada tipo de cliente.	X				
Se realizan acciones para lograr la fidelidad de los clientes. Por ejemplo, se mantienen actualizados los datos de estos clientes y se establecen canales de comunicación continua con ellos.			X		
La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes, respecto a los productos y/o servicios que ofrece.			X		
La empresa introduce mejoras en el proceso productivo o de prestación de servicios con base en un mecanismo permanente de recolección de sugerencias, inquietudes e inconformidades de los clientes.			X		
La ubicación geográfica (zona de la ciudad) de la empresa facilita el acceso de clientes y proveedores			X		
PROMEDIO	2,8				

Denominación social (significado que tiene el nombre de la empresa en el mercado, fruto de un posicionamiento planificado)

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con una imagen corporativa (logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de productos, señalización interna y externa) bien diseñada y elaborada, que es conocida por clientes, proveedores, empleados y mercado en general.		X			
PROMEDIO	2				

ACTIVOS CENTRADOS EN EL INDIVIDUO

Formación

	1	2	3	4	5
La empresa exige a sus colaboradores que hayan culminado su formación básica necesaria para ejercer sus funciones				X	
La empresa realiza una inducción a los nuevos colaboradores sobre sus puestos de trabajo.				X	
La empresa incentiva a sus colaboradores a continuar su formación relevante para el negocio.		X			
La empresa programa un plan de capacitación formal para sus colaboradores de acuerdo a las necesidades de su cargo	X				
El programa de capacitación en su empresa es una prioridad que está directamente relacionado con el desarrollo tecnológico y la proyección de la empresa.		X			
PROMEDIO	2,6				

Conocimientos asociados con el trabajo

	1	2	3	4	5
La empresa sabe cuál es el conocimiento técnico especial del cual depende su operación			X		
La empresa sabe donde residen sus activos de conocimiento			X		
La empresa tiene procesos que faciliten la transferencia de activos de conocimiento a otros empleados	X				
La empresa protege los activos de conocimiento		X			
La empresa puede sustituir un activo de conocimiento fácilmente	X				
Los empleados de la empresa están haciendo realmente el trabajo para el que fueron contratados			X		
Al final de la jornada los empleados sienten que han hecho una valiosa contribución a la empresa		X			
La empresa sabe que es clave tener un buen proceso de selección de personal, así como el proceso de inducción, que hace que las personas nuevas se involucren fácilmente y conozcan las metas de la empresa desde el primer momento.				X	
PROMEDIO	2,38				

Competencias asociadas con el trabajo

	1	2	3	4	5
La empresa identifica las competencias necesarias para desarrollar las funciones de los cargos.		X			
Se realizan planes de capacitación a quienes tienen la responsabilidad de vender los productos o servicios, lo que ayuda al cumplimiento de las metas de ventas y a un mejor servicio al cliente.	X				
PROMEDIO	1,5				

ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA

Filosofía de gestión

	1	2	3	4	5
La empresa tiene claramente definido por escrito su misión, visión y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.				X	
La misión y la visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.				X	
La empresa tiene claramente definido por escrito los objetivos y estrategias de la misma.			X		
Según los propósitos anteriores, usted y su equipo de trabajo tienen definidas las acciones y tarea concretas a corto, mediano y largo plazo.		X			
La empresa conoce sus ventajas competitivas.			X		
PROMEDIO	3,2				

Cultura corporativa

	1	2	3	4	5
La empresa tiene claramente definido por escrito, los valores y principios que la rigen, como calidad, honestidad, compromiso, efectividad, responsabilidad y excelencia, entre otros.	X				
Con su orientación, prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual.				X	
Usted se mantiene bien informado a través de revistas, prensa, libros especializados e Internet.				X	
Usted disfruta del trabajo y hace lo que está a su alcance para que sus colaboradores también lo hagan.				X	
PROMEDIO	3,25				

Procesos de gestión

	1	2	3	4	5
En la empresa están bien definidos los esquemas de delegación y toma de decisiones; la toma de decisiones no está concentrada en el gerente o propietario		X			
Para la toma de decisiones en su empresa, siempre consulta con la información necesaria para medir y minimizar los riesgos	X				
Usted concentra su mayor tiempo en esfuerzo en las actividades más importantes y no sólo en las urgentes.		X			
La comunicación fluye de manera permanente y efectiva; por tanto, todos los empleados están bien informados sobre el presente y futuro de la empresa.		X			
La empresa cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual se mide el progreso de la organización y el cumplimiento de los objetivos	X				
La empresa tiene claramente definidos y documentados los procesos (diseño, corte, empaque, comercialización, etc.).	X				
La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas		X			

críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garantice el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.					
La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves.	X				
La empresa tiene definida su capacidad de producción o de prestación de servicios y con base en esto se coordina la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros.			X		
En la empresa se define el presupuesto anual, con base en las actividades que se quieren realizar (metas de ventas, mercados a los que se quiere llegar, cambio de maquinaria y equipos, ampliaciones de instalaciones, entre otros.)	X				
La empresa controla sus inventarios y esto le permite tomar decisiones acertadas para su manejo eficiente y evitar desperdicios o sobre costos.		X			
En la empresa se hace control de calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.					X
El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					X
En la empresa se investiga y se obtiene información sobre nuevas tecnologías, respecto a procesos, empaques y nuevas tendencias del producto o servicio.		X			
La empresa, con base a la investigación, desarrolla continuamente innovaciones a los productos o servicios y este es un factor clave de diferenciación en el mercado.				X	
Se mantienen excelentes relaciones con los proveedores que aseguran mayor rentabilidad en los precios y continuidad en los procesos productivos o en la prestación de servicios.				X	
La empresa conoce la rentabilidad de cada uno de sus productos o servicios.				X	
Los estados financieros permanecen al día como herramienta de consulta para la toma de decisiones		X			
En la empresa se hace seguimiento a diario del manejo del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar períodos de iliquidez y disponer siempre de capital de trabajo (recursos necesarios para mantener en funcionamiento la empresa).		X			
La empresa evalúa sus costos de producción o de prestación de servicios, los controla y conoce los márgenes de utilidad		X			
La empresa analiza con frecuencia el sector donde opera, considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.		X			
Su empresa responde ágil y positivamente a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias del mercado.		X			
La empresa controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas.		X			
Se establecen políticas claras de precios, con base en costos, oferta, demanda y competencia.			X		
La empresa posee información actualizada de la competencia, en ventas, en volúmenes, en innovaciones y en ingresos que se utiliza como base para establecer la política de acción frente a dicha competencia.		X			
PROMEDIO					2,36

Sistemas tecnológicos

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con los sistemas de información y la tecnología requerida que le permite optimizar sus procesos (software de diseño, corte, etc.)	X				
La empresa tiene un backup de la información crítica de los procesos.	X				
La empresa tiene un repositorio con los datos de proveedores y clientes				X	
PROMEDIO	2				

Estándares requeridos

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con un certificado de calidad.	X				
Los productos y servicios de la empresa cuentan con las normas de calidad establecidas para el sector.			X		
La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial.				X	
La empresa cumple con todas las normas tributarias.					X
La empresa lleva una contabilidad organizada según las normas vigentes y tiene una planificación financiera formal (presupuesto de ingresos, egresos, flujo de caja, balance general, estado de resultados).			X		
PROMEDIO	3,2				

ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Marca

	1	2	3	4	5
La marca de la empresa se encuentra registrada ante la entidad legal correspondiente.			X		
La empresa realiza las renovaciones de marca de manera periódica.			X		
PROMEDIO	3				

Patentes

	1	2	3	4	5
La empresa desarrolla patentes en algunos de sus servicios o productos.	X				
PROMEDIO	1				

Secretos comerciales

	1	2	3	4	5
El éxito de la empresa depende de algún secreto comercial de sus productos o servicios o de alguno de sus procesos.		X			
PROMEDIO	2				