

ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
DESARROLLANDO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA COOFISAM BAJO LA
NORMA ISO 9001: PUNTO 7.1.6.

JOHN EDWIN HERRERA CAICEDO

Ingeniero Industrial

Cod: 67162010

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECILIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD PRODUCTO Y SERVICIO
BOGOTA DC.

2017

Tabla de Contenido

	Pag
Tabla de Contenido	2
Introducción	3
1. Generalidades.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Planteamiento del Problema	6
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Justificación	7
1.5. Delimitación	8
1.6. Marco de Referencia.....	10
1.7. Metodología.....	20
2. Diagnostico Gestión del Conocimiento para COOFISAM.....	21
2.1. Aspectos Estratégicos del Modelo.....	22
3. Principios del modelo de la Gestión de Conocimiento en COOFISAM	23
3.1. Aspectos estructurales del modelo	25
4. Modelo de Gestión del Conocimiento para COOFISAM.....	26
4.1. Aspectos a tener en cuenta para el seguimiento del modelo	32
5. Conclusiones	34
6. Recomendaciones	36
7. Bibliografía	37

Introducción

En un mundo de constantes y rápidos cambios, la habilidad de aprender es una ventaja competitiva importante y sostenible. La implementación de los sistemas integrados de gestión permitirá evaluar y enfrentar los cambios de las tendencias actuales a través de la gestión del conocimiento. COOFISAM deberá considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo acceder y obtener los conocimientos necesarios (internos y externos) con el fin de que estos conlleven a la mejora continua e innovación de los procesos.

El conocimiento organizacional es clave para el éxito de las estrategias, y la Gestión del Conocimiento es una nueva metodología que permite colaborar en la administración y el desarrollo del conocimiento. En este sentido es importante diagnosticar cuál es el nivel de importancia y uso de estas herramientas en las cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objeto de promover su difusión y aplicación.

Por lo anterior en este artículo, se presenta como la gestión del conocimiento a través de la comunicación organizacional, genera innovaciones en productos y procesos orientadas a mejorar progresivamente o radicalmente los sistemas de gestión. Se puede definir la gestión del conocimiento como el proceso de generación de valor a partir de los activos intangibles de una organización últimos años ya que se ha observado que muchas empresas, que no cuentan con grandes recursos tangibles, alcanzan mayores ventajas competitivas que otras que los poseen. Existen estudios que evidencian que el conocimiento y su apropiada gestión tienen efectos en la obtención de estas ventajas, entre las cuales tenemos a la capacidad innovadora empresarial, como motor de mejoramiento.

Ahora, para la gestión de conocimiento se hace necesario el establecimiento de una comunicación organizacional eficaz y eficiente, para la divulgación de su planeación a corto y a largo plazo. Esta estructura debe contar con la participación activa de todos los trabajadores, para así crear obligaciones y deberes en la consecución de las metas establecidas.

Esta comunicación se hace necesaria, debido a que la organización debe convencer, informar, formar y sobre todo motivar a los empleados sobre la importancia de los procesos de innovación y su efecto en los sistemas de gestión.

Por consiguiente, para la elaboración de este artículo se analizó la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con la comunicación organizacional, para generar innovaciones en productos y procesos, direccionado a la mejora continua en COOFISAM, desde una perspectiva descriptiva, argumentativa y propositiva, iniciando con la importancia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual, como generadores y multiplicadores del conocimiento. De igual forma se analiza la estructura comunicacional en la empresa y como esta facilita los procesos de innovación.

Con lo anterior, se propone un modelo en donde se presentan la relación de las variables, y se muestra la correspondencia de los componentes de capital intelectual (Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural) y la comunicación organizacional efectiva para generar innovaciones orientadas a la mejora continua de COOFISAM.

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

En un análisis de la situación global con respecto a la innovación y su relación con el fortalecimiento de la epistemología de la gerencia, algunos estudios centrados han definido sus alcances y han puesto en evidencia la necesidad de ajustar modalidades en el abordaje de diferentes aspectos involucrados en la Gestión del Conocimiento. Canals (2009), se pregunta: “¿Por qué ahora, la Gestión del Conocimiento?”. De hecho, toda la vida ha habido conocimiento.

De igual forma para Santillan (2010), la Gestión del Conocimiento es más sobre la aplicación pragmática y reflexiva de cualquier concepto o definición, la Gestión del Conocimiento supone el traslado a un plano de análisis en el que se identifican procesos que agregan valor, determinados por la incorporación de nuevo conocimiento. Luego, gestionar el conocimiento podría entenderse como el aporte que se les hace a los sistemas de gestión para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización.

Actualmente las empresas en el ámbito mundial no están generando valor agregado ni ventajas competitivas, es entonces cuando los líderes de las compañías se dan cuenta que los “activos intangibles” son los que brindan a las organizaciones el valor y la oportunidad que requieren para perdurar y ser competitivas maroto (2008), como se aplica a la empresa.

La norma ISO 9001:2015 en su apartado 7.1.6 hace énfasis en que las organizaciones debe determinar los conocimientos necesarios lograr la conformidad de los productos y servicios, además de que se deben abordar la necesidades y tendencias con los conocimientos actuales y determinar cómo se deben adquirir a los nuevos conocimientos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

COOFISAM comenzó a documentar desde el año 2012 con procesos de documentación de manuales, procedimientos, instructivos con información tanto interna (experiencias aprendidas, proyectos de éxito, fracasos, etc) como externa (normas, asesorías de experto, capacitaciones etc). Y logrado su difusión e implementación con herramientas como la intranet la divulgación y capacitaciones constantes.

Con el trabajo se busca que la Gestión del Conocimiento se logre interiorizar en todos los niveles de la cooperativa, se quiere desarrollar estrategias y prácticas para lograr la Gestión del Conocimiento por ende la innovación en los procesos.

1.2. Planteamiento del Problema

COOFISAM como cooperativa líder en servicios sociales y bancarios en el departamento, debe adaptarse a los rápidos cambios que exige la sociedad actual de la información y el conocimiento, y esto solo es posible por medio de la implementación de una herramienta que permita la gestión y administración de estos factores.

La herramienta propuesta es un modelo de Gestión del Conocimiento, que contribuya a que los objetivos, misión y visión propuestos por la cooperativa se cumplan que conlleve al mejoramiento de los procesos.

El modelo de gestión de conocimiento implementado en COOFISAM conllevara en mediano plazo en una organización que trasforma el conocimiento por medio de la innovación, generando sostenibilidad y competitividad en el tiempo, se requiere de la participación de todos los empleados de COOFISAM mediante técnicas de colaboración masiva.

La pregunta problema es?

¿Por qué es importante desarrollar un sistema de gestión de conocimiento para la cooperativa COOFISAM bajo la norma ISO 9001:2015 que permita desarrollar una metodología para facilitar el conocimiento?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Estructurar bajo la norma ISO 9001:2015 en el numeral 7,1,6 la estructura de un modelo de la Gestión del Conocimiento para la cooperativa COOFISAM con el propósito de potenciar la

innovación de los diferentes procesos que maneja la Cooperativa, detener la fuga de conocimiento y mejorar los procesos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la actual situación organizacional de la empresa y su modelo para la gestión del conocimiento.
- Definir la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con la comunicación interna en COOFISAM.
- Diseñar el modelo de la Gestión del Conocimiento en COOFISAM bajo el numeral 7.1.6 de la norma ISO 9001: 2015.

1.4. Justificación

1.4.1. Teórico:

Las organizaciones debido a la gran competencia a las que estas sometidas deben lograr adaptarse lo más rápido posible a las nuevas políticas, tendencias enfoques ya que estos logran que las empresas permanezcas fuertes y competitivas al igual permite hacerse más eficientes, eficaces y seguras, por eso la Gestión del Conocimiento y información son conceptos que se hacen cada vez más importantes dentro de las organizaciones y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento, convirtiéndolas en un modelo esencial en la organización, ya que permanentemente a través del conocimiento se aumenta su valor económico, cultural, social y proporciona calidad, oportunidad de mejora en los procesos y perdurabilidad en el tiempo.

1.4.2. Metodológica

La Gestión del Conocimiento permite que las organizaciones aumenten su valor en cualquier área, por tanto el desarrollo adecuado del conocimiento organizacional o colectivo permitirá que COOFISAM siga siendo competitivo e innovar en sus procesos.

Es el momento de que COOFISAM comience a identificar y documentar el conocimiento de sus empleados, a preguntarse quién es experto en que y por qué e incluir en sus planes estratégicos el modelo de Gestión del Conocimiento, con el propósito de disminuir tiempos de servicios, mejoramiento de procesos e incursionar en la innovación.

Se logra identificar las principales brechas que se presenten en los procesos de COOFISAM en cuanto información se está perdiendo para utilizar las herramientas adecuadas se lograr evitar reprocesos, aumento de costos, tiempos y otros.

Además se busca que el modelo de gestión sea implementado haciendo participe a todos los directores de área y empleados de COOFISAM.

1.4.3. Practica

Se generara un modelo de gestión de conocimiento documentado que servirá de gestión e investigación en los diferentes procesos, donde se oriente al registro de las buenas y malas prácticas, las sugerencias, el funcionamiento y el mejoramiento e innovación que aportaran los empleados a los diferentes procesos. Que servirán como base a las futuras decisiones que involucren cambios organizacionales.

1.5. Delimitación

El proyecto de Gestión del Conocimiento se elaborara dentro del siguiente marco:

1.5.1. Espacial

País: Colombia

Departamento: Huila

Ciudad: Garzón.

Empresa: cooperativa de ahorro y crédito san miguel “COOFISAM”.

1.5.2. Tiempo

El proyecto para la gestión de Conocimiento se realizara de acuerdo a la misión institucional de 2017 a 2021 en la Cooperativa de ahorro y crédito COOFISAM.

1.5.3. Alcance

Enfrentar por primera vez los temas en cuanto a gestión del conocimiento dentro de una organización no es sencillo, en ese proceso, se encuentran complejidades no resueltas o en vía de construcción en relación con las personas, la tecnología, los procesos, los contenidos y la misma organización, que dificultan y limitan el logro de objetivos que se definen en forma generalizada y a veces simple. Por tal motivo, es importante referenciar el alcance de esta investigación con respecto a los procesos que involucra dentro del modelo de GC propuesto.

Para definir el alcance de la investigación se hace necesario conocer y dar una observación sistemática del mapa de procesos de la Cooperativa de ahorro y crédito COOFISAM (Ver Figura 1).

Figura. 1 Mapa de procesos de COOFISAM



Fuente: COOFISAM

La cadena de valor de COOFISAM dispone de 4 tipos de procesos: los estratégicos, los misionales, los de apoyo y los de medición y análisis.

Los procesos estratégicos son los relacionados con los procesos gerenciales de prospectiva, estructura y cultura organizacional y con los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución. Estos tienen algunas entradas de conocimiento externas y otras internas que son transmitidas en salidas a los colaboradores a través de: estatutos, acuerdos, reglamentos, manuales, circulares. Pero actualmente no se tiene plena conciencia de la importancia de gestionar el conocimiento tal como se gestionan los activos financieros y físicos.

Los procesos misionales son aquellos que realmente aumentan el valor de COOFISAM y contribuyen directamente al logro de su visión y su misión; ellos son: Comercial, Crédito, Cartera y Servicios Sociales. En estos se ha transmitido el conocimiento a través de capacitaciones, aplicación de manuales, instructivos, guías y formatos. En estos procesos hay algunos procesos que se realizan de manera informal, los cuales se necesitan documentar.

Los procesos de apoyo corresponden a aquellos que se realizan para buscar la efectividad de los recursos: talento humano, financiero, equipos e instalaciones y la información como recurso estratégico, táctico y operativo, en ellos la gestión se aprendió a través de la

Los procesos de medición y análisis son aquellos encargados de realizar seguimiento y control a los procesos. Entre los que encontramos Riesgos y Auditoría Interna. Estos procesos son nuevos en la cooperativa y su documentación ha sido muy poca la gestión de su conocimiento se encuentra en las personas que lideran los procesos.

En COOFISAM las principales formas de recolectar la información son mediante entrevistas a proveedores, análisis de encuestas, normas capacitaciones con expertos y otros.

Por tal motivo, esta propuesta partió de la observación del manejo de los procesos en el área, brechas de información, desperdicios y experiencias.

1.6. Marco de Referencia

1.6.1. Marco Teórico

Conocimiento

Parece ser que el conocimiento es el gran tema en este comienzo de siglo en todos los ámbitos académicos, científicos, sociales, culturales, empresariales, y en especial, en aquellos que tienen que ver con las ciencias de la información como la bibliotecología, la archivística y la documentación. La inmensa cantidad de información de que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre y su creciente accesibilidad, al disponer de herramientas tecnológicas poderosas que la conectan, se convierte hoy en día en reflexión obligada para los diferentes agentes que se ocupan de la problemática del conocimiento; es así como el conocimiento no debe entenderse únicamente como el saber generado por las investigaciones científicas, sino que se deben incluir todas las elaboraciones humanas ya sean conceptuales o materiales que pretendan el desarrollo humano alrededor de las experiencias que conducen al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad. El conocimiento tampoco puede concebirse separado de los aspectos sociales que contextualizan las diferentes manifestaciones lógicas, culturales, biológicas y psicológicas generadas por las relaciones entre las personas.

Debe quedar claro, desde un principio, que el conocimiento solamente puede residir en un conocedor o persona que lo puede interiorizar, racional o irracionalmente, dependiendo de su nivel de inteligencia o interés; también es importante reconocer que las organizaciones, por sí solas, no pueden crear el conocimiento; éste se origina a partir de las personas que las conforman. Al residir el conocimiento en los individuos, es normal que no se encuentre siempre disponible donde y cuando se necesite; por tal motivo, en el ámbito organizacional ha surgido con mucha fuerza la llamada gestión del conocimiento, indispensable para toda organización que pretenda ser sostenible en el presente siglo.

De tiempo atrás, filósofos como Platón y Sócrates —pasando por pensadores como Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietzsche y Sartre entre otros— se preocuparon por esclarecer lo que debe entenderse verdaderamente por conocimiento y no llegaron a un consenso; lo mismo ha ocurrido con los pensadores más cercanos Polanyi, Poper Nonaka, Takeuchi, Davenport y Prusak. Por tal motivo se hace difícil, en este momento, atreverse a dar una definición concreta y definitiva sobre conocimiento; Pavez en su trabajo, determina cuatro visiones a partir de las cuales se puede

teorizar acerca del conocimiento: filosófica, organizacional, la de procesos, y la práctica, que se describen a continuación:

La filosófica: con dos tendencias; la occidental y la oriental. La primera considera al conocimiento como las creencias erradas o ciertas que posee una persona; y la segunda lo considera como el reflejo de la percepción personal del objeto en observación a través del medio que permite conocerlo.

La organizacional: considera al conocimiento como la información que posee valor para la misma organización y permite generar acciones con el objeto de satisfacer las necesidades de su mercado y apoyar las nuevas oportunidades por medio de la explotación de las competencias centrales de la organización.

La de procesos: considera el conocimiento como el resultado de la utilización de información en un contexto o marco de referencia de una persona, junto con su percepción personal. Se considera también como un proceso de agregación de valor, que se inicia con los datos, a los que se les agrega valor al integrarlos, y se convierten en información, la cual se contextualiza para darle más valor, hasta llegar a ser conocimiento. Podría decirse entonces, de forma simple, que el conocimiento es un proceso de agregación de valor a los datos.

La práctica: sugerida por el mismo Pavez, como “las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor”.

Alavi y Leider, referenciados por Martha Beatriz Peluffo A. y Edith Catalán Contreras en su libro *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público*, presentan seis diferentes miradas que se le pueden dar al conocimiento como: datos e información, estado de la mente, objeto factible de almacenar y manipular, proceso transformador de experiencias, condición al acceso a la información y capacidad o competencia.

Por su parte, Iván Darío Parra ha definido cinco lentes para mirar el conocimiento:

La lente de los filósofos, con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento; la lente de la ciencia, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; la lente de la ingeniería, con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información; la lente de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones; y la quinta y última lente, la moderna teoría organizacional, con las organizaciones que aprenden.

Para evitar dispersiones conceptuales acerca del conocimiento, y ser lo más claros posibles, se sugiere entender en este caso por conocimiento: el resultado de un proceso de interacción mental (percepción–reflexión–interpretación) sinérgico, en un momento dado de información; habilidades, creencias, modelos mentales, destrezas y experiencias en un contexto situado, realizado por una persona al tomar una decisión que conduce a una acción, con el fin de resolver un problema o satisfacer una necesidad y contribuir así al desarrollo humano.

Gestión del Conocimiento

Infortunadamente, en las teorías organizacionales modernas, la mayoría de las veces los autores no son claros al utilizar los términos gestión, administración y gerencia para explicar las actividades que deben realizar las personas de una organización para llevarla al éxito, al satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios; y realmente, en su conceptualización estas palabras son bastante diferentes.

De igual forma, cuando se tratan los temas sobre Gestión del Conocimiento, ocurre algo parecido, se utilizan sin ninguna rigurosidad los conceptos de gerencia del conocimiento, administración del conocimiento y gestión del conocimiento, como si fueran o significaran lo mismo. Por tal motivo, es importante hacer una distinción rápida y simple de esta terminología. Debe entenderse por gestión la realización de las actividades propias de un proceso operativo. En otras palabras, la toma de decisiones relativas a la gestión que son operativas, del corto plazo, del

día a día. En el caso del conocimiento, gestión del conocimiento sería la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento.

Por administración debe reconocerse la realización de las actividades de planeación, organización, dirección y control. En relación con el conocimiento, la administración del conocimiento sería la planeación, organización, dirección y control del conocimiento relativo a las actividades de identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, compartición y uso del conocimiento.

Por gerencia debe comprenderse la realización de las actividades de prospectiva (misión, visión, principios, objetivos, estrategias), estructura (roles, responsabilidad y autoridad), y cultura (creencias, valores, costumbres, mitos). En otras palabras, tomar decisiones relativas a la gerencia, estratégicas, a largo plazo. En términos del conocimiento, la gerencia del conocimiento consistiría en la identificación de una misión del conocimiento para lograr una visión respecto a él; utilizar estrategias enmarcadas en principios y valores constitutivos de una cultura del conocimiento alrededor de una organización que aprende, con una estructura adecuada y que permita el logro de la prospectiva definida, en medio de una cultura del conocimiento. Después de esta breve explicación, se describen los cuatro usos más comunes de la expresión gestión del conocimiento, pues infortunadamente, en la mayoría de los casos se utiliza en un contexto inapropiado, y las actividades relacionadas al término no corresponden a las propias de la gestión.

El primero, donde se hace referencia real a lo que representa o significa gestionar conocimiento: la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento. El segundo, la referencia se hace a la administración del conocimiento, cuando se dice que GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO significa planear, organizar, dirigir y controlar el conocimiento. El tercer uso, cuando se invocan al mismo tiempo tanto las actividades propias de la administración como de las de Gestión del Conocimiento, cuando se dice que Gestión del Conocimiento es la administración y realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el

conocimiento, El cuarto acoge, los tres conceptos integrados de gerencia, administración y gestión: la realización de las actividades de prospectiva, estructura, cultura, planeación, organización, control, identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, el compartir y usar el conocimiento.

De todo este aparente laberinto conceptual, debe quedar claro que el conocimiento debe gerenciarse, administrarse y gestionarse integralmente. Sin embargo, por problemas de traducción del inglés al español, al cuarto uso del término, el cual acoge los tres conceptos integrados: gerencia, administración y gestión, se le ha escogido para identificar la gestión del conocimiento.

Importancia de la Comunicación Organizacional en COOFISAM

En nuestros días, la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que para su planificación estratégica este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus procesos y actividades. La comunicación la podemos definir como el proceso en el cual se transmiten y reciben mensajes y/o ideas entre dos o más individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios. La comunicación cumple un papel fundamental en los diferentes sistemas de gestión de una empresa, como son los sistemas de gestión seguridad y salud en el trabajo, de calidad, sistema contable y financiero, y sistema de seguridad integral, ya que son los procesos de comunicación los que establecen una estructura del sistema de información y comunicacional orientada a la mejora continua.

Por lo anterior, la Gerencia General debe diseñar y establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planeación estratégica. Este sistema debe contar con la participación activa de sus colaboradores, para de esta forma generar compromisos en el logro de los objetivos establecidos, y sentido de pertenencia con la importancia de sus labores. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hace necesaria, debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a la acción de cambio. Manussi (2009) manifiesta que el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información, permite a la Gerencia General gestionar la incertidumbre del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella. Para la dinámica económica y social de

nuestros días, Van Cees (2003) plantea tres tipos de comunicación organizacional entre las cuales tenemos; comunicación de marketing, comunicación organizativa, y comunicación de dirección.

La comunicación de marketing:

Se establece para planificar y controlar aspectos pertinentes a las 4 P's

Producto: Ahorro, Crédito, Servicios sociales.

Precio: Tazas de Captación y Colocación.

Plaza: Huila y Tolima.

Promoción: Agencias, medios digitales, internet, etc.

La comunicación organizativa: Determina el marco para la relación de la empresa con el Estado, los inversionistas y con sí misma.

Por último la comunicación de dirección, que es el proceso por el cual la gerencia participa en todos los niveles, los propósitos de organización a corto, mediano y largo y las estrategias para el logro de los objetivos planteados.

La interacción de estas clasificaciones, basado en un enfoque sistémico, tiene como resultados la generación y divulgación de actividades innovadoras, apalancadas por la generación de conocimiento (curva de aprendizaje), que tiene como fin la generación de valor para la empresa, tal y como se puede representar en la Figura 1.

Figura 2 Interacción de los tipos de Comunicación



Fuente: el autor

Para las empresas es necesario establecer un sistema de información eficiente y eficaz, como hemos anotado anteriormente, para contrarrestar las variables exógenas que afectan el desempeño de la empresa, ya sea por las oportunidades o por las amenazas generadas en el entorno, entre estas variables, Martínez (2005) plantea:

- Internacionalización de la economía.
- Variaciones del mercado.
- Las Finanzas.
- La innovación y la tecnología.
- El Talento humano.

El conocimiento integral de estas variables, le permiten a las empresas el establecimiento permanente de ventajas competitivas a partir de la generación de conocimiento, debido a que las materias primas, los equipos y demás recursos físicos de las empresas, son activos que por el proceso de globalización, tienen un acceso fácil para su consecución.

Por esto, el conjunto de conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona, adquiridas a través de la experiencia e investigación (know how), se consolida como el rasgo diferenciador en los mercados.

Por otro lado, las implicaciones que los factores externos ejercen en el medio organizacional, permiten tener un panorama de los aspectos que las empresas deben tener en cuenta para gestionar su cadena de valor, COOFISAM debe identificar las variables exógenas que inciden en su gestión, para así construir un sistema abierto y flexible. En estos procesos de cambio, la comunicación es el eje para lograr esta estabilidad y disminuir la incertidumbre en esta dinámica constante.

Así mismo, la práctica administrativa actual está dominada por la formulación de estrategias de supervivencia, dado que los horizontes de la Gerencia General se ven predominantemente influidos por las necesidades inmediatas; sin embargo, en los ambientes de cambios que se vive actualmente, la empresa debe plantearse estrategias de avance. Gestionar el cambio

organizacional desde y a partir de la comunicación organizacional, por lo que esto se convierte en un elemento de competitividad para las organizaciones, que implica para ellas una transformación de pensamiento estratégico, Martínez (2005).

1.6.2. Marco Conceptual

- **Organización:** persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.
- **Mejora:** actividad para mejorar el desempeño.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
- **Gestión de la calidad:** gestión con respecto a la calidad
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.
- **Aseguramiento de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

- **Control de cambios:** Gestión de las actividades para controlar las salidas después de la aprobación formal de su información sobre configuración del producto
- **Sistema de gestión:** conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
- **Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
- **Aprendizaje organizativo:** es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Se puede asociar a este enfoque los conceptos de organizaciones inteligentes.
- **Capital estructural:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.
- **Capital humano:** se refiere al conocimiento que poseen las personas y que es útil para la empresa, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementan sus conocimientos crecerá el capital humano.

- **Capital intelectual:** es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, se divide en capital humano, capital estructural y capital relacional.
- **Gestión del Conocimiento:** la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. Nonaka (1995)

1.7. Metodología

Esta investigación, de corte cualitativo, se inscribe dentro de la metodología de investigación aplicada donde, a partir de la confrontación de la teoría con las condiciones específicas del objeto abordado (sus características y necesidades), ya través de la implementación de diferentes técnicas, como observación sobre el terreno, y análisis documental, se define el modelo de Gestión del conocimiento para la COOFISAM, teniendo en cuenta criterios de visión prospectiva.

Inicialmente, se realizó una exploración organizacional que permitió conocer los flujos de los recursos intangibles (información y conocimientos) con su consecuente proceso de creación y facilidad de uso.

Se definieron tres fases básicas para la realización del proyecto

Etapa N° 1 Diagnostico

Antecedentes y estudios realizados sobre Gestión del Conocimiento en el ámbito internacional, nacional y en COOFISAM

- Revisión bibliográfica
- Diagnóstico de los procesos en cuanto a la Gestión del Conocimiento.

- Recopilación de información.

Etapa 2 Lineamientos

- la agencia a aplicar el proceso
- Definición de estrategias para la planeación de acuerdo a la Gestión del Conocimiento.
- Definición del Marco global sobre la perspectiva organizacional para COOFISAM
- Aplicación del modelo.

Etapa N° 3 Elaboración del modelo a aplicar según las necesidades de los procesos

- Descripción de los Tópicos necesarios para la caracterización y diseño del modelo
- Estrategias y barreras frente al conocimiento
- Pautas para la evaluación del modelo

2. Diagnostico Gestión del Conocimiento para COOFISAM

La implementación de un proyecto de gestión del conocimiento no asegura que el conocimiento fluya eficazmente al interior de los equipos o grupos sociales de la organización. Sin embargo, el detectar las necesidades verdaderas de los diferentes equipos y sus relaciones, junto con la creación de un ambiente propicio al aprendizaje y al conocimiento, es el punto de inicio para entablar la relación entre el aprendizaje organizacional y la Gestión del Conocimiento, dos procesos inseparables y que es necesario identificar al hablar de proyectos de Gestión del conocimiento.

Acercándose a Davenport y Prusack, un proyecto de Gestión del Conocimiento puede entenderse como un conjunto de actividades o tareas que conforman una unidad integral, la cual utiliza una organización para aumentar de valor desde sus activos de conocimiento. Existe una gran variedad de maneras de generar valor a las organizaciones con base en los activos de conocimiento, donde todas no significan, necesariamente, soluciones tecnológicas; son más bien, en su mayoría, una combinación de aspectos de diferentes componentes, los cuales, relacionados entre sí, representan una posible solución a las necesidades.

2.1. Aspectos Estratégicos del Modelo

2.1.1. Concepción estratégica del Modelo de Gestion del Conocimiento

La concepción estratégica representa el camino a seguir en forma sistémica en lo relativo a la Gestion del Conocimiento para llegar a la innovación, como se ilustra en la siguiente gráfica (Ver Figura 3).

Figura 31 Innovación



Fuente: el autor

Esta concepción estratégica representa la globalidad de la gestión del conocimiento, y, en forma muy simple, expresa lo que se debe hacer para contribuir con la innovación, base para lograr la competitividad en COOFISAM.

Para lograr la innovación se debe:

- Levantar y actualizar en forma permanente la memoria organizacional de COOFISAM; es la base estratégica del modelo.
- Disponer de una red de canales de conocimiento que permita el flujo desde su generación hasta su uso en forma oportuna, es el medio estratégico del modelo.

- Fomentar la generación de conocimiento para el logro de la creatividad y la innovación por medio de herramientas que permitan la interacción de la información, las habilidades, las destrezas, los modelos mentales y las experiencias tanto personales como organizacionales de COOFISAM para llegar a la cúspide

2.1.2. Áreas estratégicas del modelo de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las áreas estratégicas para COOFISAM vienen determinadas por la planeación estratégica 2017-2021, en la que se define cuatro perspectivas:

FINANCIERA: Describe los resultados concretos de la estrategia utilizando indicadores de rentabilidad, crecimiento, eficiencia y productividad. Evalúa si los objetivos estratégicos están generando beneficios financieros y económicos para la entidad.

CLIENTE/ASOCIADO: Comprende los indicadores relacionados con el asociado, como la satisfacción, la retención, lealtad y el crecimiento, así como la participación en el mercado. Refleja la percepción del asociado en cuanto al servicio, costos y soluciones completas y personalizadas.

Procesos Internos: Identifica los procesos críticos del área de negocios de la entidad que agregan valor a la estrategia institucional y de cuyo éxito depende el cumplimiento de resultados tanto en la perspectiva financiera y como del cliente.

Crecimiento y Aprendizaje: Determina los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información) y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

3. Principios del modelo de la Gestión de Conocimiento en COOFISAM

Davenport y Prusak⁷, consideran que todo proyecto de gestión del conocimiento debe basarse en unos principios básicos que permitan entender, en muchas situaciones, su complejidad.

En referencia a ellos, para la Gestión del Conocimiento en COOFISAM se determinan los siguientes principios:

- Reconocimiento: el conocimiento debe ser entendido como un factor estratégico de éxito.
- Residencia: el conocimiento se origina y reside en la mente de los funcionarios de COOFISAM.
- Confianza: el compartir conocimiento requiere confianza.
- Tecnología: la tecnología permite nuevas conductas e interacción con el conocimiento.
- Compartir: se debe incentivar el hecho de compartir conocimiento.
- Infraestructura: el conocimiento debe recaer sobre una infraestructura técnica e institucional.
- Respaldo directivo: el respaldo del personal directivo es fundamental.
- Programa piloto: las iniciativas de la Gestión del Conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- Evaluación: se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa
- Creatividad: el conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.
- Dominio de objetivos: los objetivos del modelo deben ser de dominio de todos los funcionarios.
- Flujo del conocimiento: el conocimiento debe recorrer múltiples canales de transferencia.

3.1. Aspectos estructurales del modelo

3.1.1. Componentes del modelo de Gestión del Conocimiento para COOFISAM

Para el modelo de gestión del conocimiento de COOFISAM se han identificado los siguientes componentes que, en forma sinérgica, contribuyen a la eficacia de sus resultados.

Personas: sin duda, puede decirse que las personas son el componente principal en un modelo de gestión del conocimiento. Su cualificación, su motivación, su participación y su responsabilidad en el aporte de su talento humano al buen funcionamiento del modelo, es determinante. Los individuos son el eje central de todo modelo de Gestión del Conocimiento, son ellos los encargados de dinamizar todos los otros componentes.

Organización: la organización, con su aporte de estrategias, estructura, cultura y liderazgo permite visualizar, en ambientes de conocimiento y con roles, autoridades y responsabilidades bien definidas, el futuro a mediano y largo plazo del conocimiento en COOFISAM.

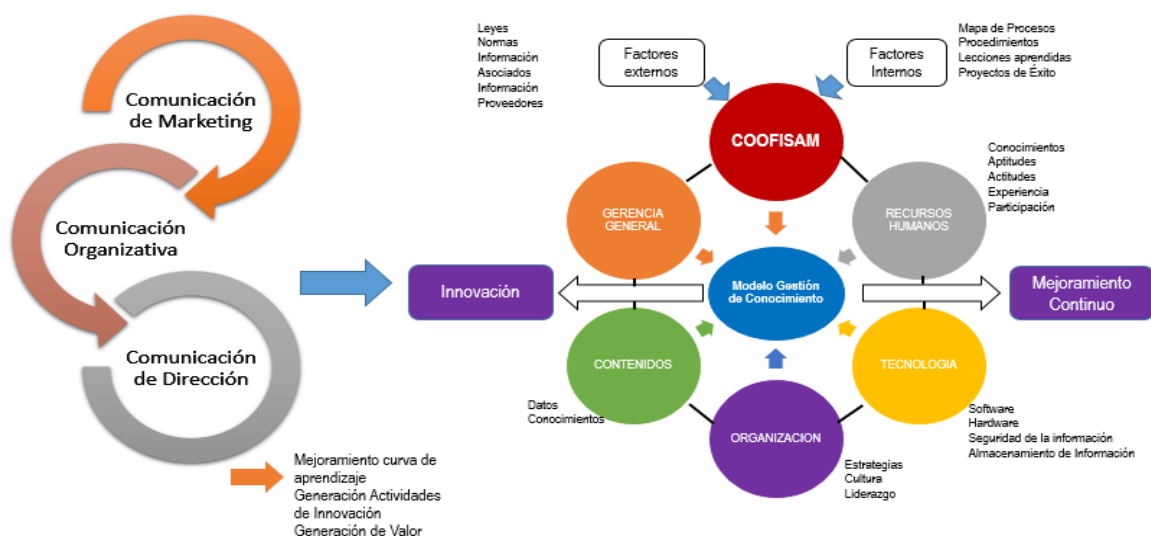
Tecnología: la tecnología, como instrumento o herramienta, realiza el papel de intermediaria en términos de facilitadora de la interacción entre los componentes del modelo y al interior de cada uno de ellos, en lo que respecta a la accesibilidad, almacenamiento y uso del conocimiento.

Procesos: los procesos son el componente estructural que permite conocer, visualizar, estudiar, operar y mejorar la operatividad, la táctica y la estrategia de COOFISAM en referencia a sus conocimientos.

Contenidos: los contenidos son el componente que representa la escala de los datos, la información y el conocimiento que se encuentran esparcidos por toda la cooperativa y en su exterior y sobre los cuales se debe construir una arquitectura acorde con los otros componentes para que, con facilidad, recorran el camino desde su origen hasta su utilización en forma eficaz.

4. Modelo de Gestión del Conocimiento para COOFISAM

- Figura 4. Modelo de relación de procesos de gestión del conocimiento y la comunicación interna de COOFISAM



Fuente: El autor

Por mejoramiento se puede entender, el proceso creciente y continuo, mediante el cual una persona u organización establece nuevos desafíos cada día. Para este propósito, se diseñan e implementan técnicas, procedimientos y/o modelos para así, obtener las mejores prácticas para la ejecución de un proceso. Para James Harrington (1993), el mejoramiento esta direccionado en mejorar un proceso. Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, por lo que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Por lo anterior, y por los cambios vertiginosos de la economía y la globalización de los mercados, las empresast ienen la necesidad de implementar mejoras en sus procesos, para de esta forma generar en sus productos y en la prestación de sus servicios rasgos diferenciadores. La norma técnica ISO 9000:2015, define la Mejora Continua, como la actividad recurrente para

aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Para las organizaciones es importante implementar eficazmente estas acciones en su sistema, debido a que los requerimientos e intereses del mercado son cambiantes, por las presiones competitivas y a los avances tecnológicos.

La implementación de estas mejoras en cualquier sistema de gestión, son producto de la generación de conocimiento y de la eficacia de la transferencia de conocimiento. Esta eficacia, se refleja en dos (2) factores (Davenport, 1996); la velocidad, referida con la celeridad del flujo del conocimiento al interior de una empresa, y la viscosidad con la riqueza del conocimiento transferido. El desarrollo de innovaciones requiere necesariamente una transmisión eficaz de conocimiento, debido a que las nuevas ideas en gran medida son concebidas por el impulso de ideas anteriores.

Constituyéndose la comunicación organizacional en un agente dinamizador de lo anterior. Por lo anterior, en este apartado se propone evidenciar como la comunicación efectiva, al interior de las organizaciones de su Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), generan innovaciones en los sistemas de gestión, para que estos mejoren continuamente, en la definición de estrategias, en la adquisición de los recursos, en su cadena de valor (prestación del servicio) y en la medición, análisis y mejora del sistema.

Gestión de la comunicación organizacional para cualquier empresa, sin importar su tamaño, como elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento en la ejecución de sus actividades innovadoras. Carballo (2006) señala que la actividad innovadora requiere, por su propia naturaleza, un uso intensivo del conocimiento. Este conocimiento y su divulgación, debe estar direccionado, para la permanencia de la empresa en el mercado, en las siguientes variables, a saber:

1. Incrementos de la participación del mercado.
2. Diversificación de productos y/o servicios.
3. Generación de Valor Económico Agregado (EVA).

4. Incremento en la productividad por factores y productividad total.
5. Eficiencias en la estructura de costos.
6. Mejoramiento de la curva de aprendizaje
7. Mejorar progresivamente el Know How.

Por esto, las competencias de las personas, la estructura y el funcionamiento de los procesos y el conocimiento generado a partir de la relación de la organización con el entorno, deben estar cohesionado en función de la política de investigación y desarrollo (I+D) de la empresa, la cual para su éxito debe comunicarse y asegurarse de su entendimiento en todos los niveles de la misma. Una comunicación organizacional efectiva establece medios para informar a las partes interesadas, de cuáles son los objetivos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Así como de su seguimiento, evaluación y mejora, en función de las labores que realiza y su posición en la empresa.

Este seguimiento y control a los procesos busca demostrar la capacidad de estos, para lograr los resultados proyectados y para determinar el grado en su cumplimiento. Por lo que es necesario realizar es un análisis de los resultados de los procesos con sus medidas de seguimiento o indicadores de procesos. Lo que se convierte en un ciclo virtuoso para la compañía, ya que cada líder de proceso y sus colaboradores, estarán en la búsqueda continúa de acciones orientadas a mejorar los números del proceso, y esto contribuye a la búsqueda diaria de innovaciones en el conjunto de actividades que constituyen el proceso.

Por innovación se definió previamente, la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las practicas internas de la empresa, Manual de Oslo (2006). Estos nuevos productos o procesos no son resultado del azar, sino del esfuerzo de las empresas en direccionar a todos sus colaboradores en la búsqueda de innovaciones (mejoras) a problemáticas, ineficiencias y/o no conformidades (legales, técnicas, tecnológicas, operacionales, organizacionales y del mercado) existentes y potenciales en cada uno de los elementos de sus

sistemas de gestión. Estas innovaciones pueden ser según su grado de originalidad, según el manual de Oslo (2006), en:

- **Innovación incremental:** Este tipo de innovación consisten en pequeños y progresivos cambios y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la productividad y de la satisfacción de los requisitos y necesidades del mercado. La innovación incremental se produce cuando se agrega (o quita, o combina, o resta, o suplanta) una parte o partes a un producto o servicio, para mejorar su funcionamiento.

- **Innovación radical:** las innovaciones radicales se producen con productos y procesos nuevos, completamente diferentes a los que ya existen; son cambios revolucionarios en la tecnología y representan puntos de inflexión para las prácticas existentes (Ettlie et al., 1984). Para Pedersen y Dalum (2004), la innovación radical es un cambio mayor que representa un nuevo Modelo de relación del capital intelectual y la mejora continua de los sistemas Tomás José Fontalvo Herrera, Raúl Quejada, Joaquín Guillermo Puello Payares paradigma tecnológico, lo que implica que los códigos tecnológicos de comunicación desarrollados hasta ese momento se volverán inadecuados.

Las innovaciones incrementales son de tipo acumulativo y plano, ocurren de forma continua en las empresas e industrias.

Este tipo de innovación, para Turriago (1998), no son tanto el resultado de procesos definidos de I&D y si más bien resultado de la experiencia y del mejoramiento de la curva de aprendizaje de las personas directamente vinculadas a los procesos (learning by doing); así como también por iniciativa que provienen de los usuarios de tecnología, procesos o producto (learning by using).

La innovaciones radicales son producto de un proceso estructurado de I&D, son sustituyentes, lo que indica cambios fundamentales, con los productos y/o procesos que existían anteriormente. Las innovaciones incrementales y radicales son complementarias, no se dan la una sin la otra, Turriago (1998). Estas innovaciones tienen por objeto brindar cambios a los productos que la empresa ofrece al mercado o a los procesos existentes en su cadena de valor, es por esto que a continuación analizaremos los tipos de innovación definidos en el manual de Oslo (2006);

Innovación de producto, innovación de proceso, innovación en marketing e innovación en organización:

- Innovación de producto: corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa.

- Innovación de proceso: Concepto aplicado tanto a los procesos de producción como a los de distribución.

Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, en el conjunto de actividades que lo constituyen. Estas innovaciones incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento.

- Innovación en marketing: Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la participación en el mercado. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de comercialización y/o distribución como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

- **Innovación en organización:** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

Estas innovaciones por sí misma no se convierten en un catalizador de mejoramiento continuo en las empresas, su importancia radica, en dos (2) aspectos, el primero es el diseño e implementación de canales de comunicación eficaces, que se conviertan en la “autopista” del conocimiento, que fluya en todos los niveles de la organización. El Segundo es la capacidad de aprendizaje de la empresa definido por el conjunto de recursos y aptitudes que tiene la organización para mejorar el proceso de acumulación, desarrollo, difusión y transmisión del conocimiento generado. Es por lo anterior que la Comunicación organizacional, es efectiva cuando cumple su objetivo, comunicar a las partes interesadas en el menor tiempo, para de esta forma generar ventajas en el mercado.

Por lo anterior se considera a la transferencia de conocimiento como un proceso de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así, a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento internos o externo a la organización (Gupta y Govindarajan, 1991).

La alta dirección de COOFISAM, debe asegurarse de que se planifiquen, ejecuten, controlen y mejoren los procesos de comunicación adecuados al interior de la empresa para alcanzar la eficacia de los sistemas de gestión y de esta forma impactar en el medio a través de innovaciones. Adicionalmente, estos procesos deben establecerse en todos los niveles, para de esta forma poder alcanzar las intencionalidades estratégicas de la organización y de esta forma impactar en todos los grupos de interés asociados a la organización.

4.1. Aspectos a tener en cuenta para el seguimiento del modelo

4.1.1. Factores críticos de éxito

Como en todo proyecto, el éxito depende de la presencia o ausencia de muchos factores positivos o negativos; por eso, se deben tener muy presentes para su control, los siguientes factores críticos y, de esta forma, lograr el éxito y la sostenibilidad en el futuro del proyecto.

- Entender que la gestión del conocimiento no es una fórmula mágica, es particular para cada organización en particular.
- Comprender que la gestión del conocimiento no es la solución, sino una parte de ésta que tampoco se debe tomar como un modelo para reproducir en forma idéntica.
- La legitimidad del equipo líder de la gestión del conocimiento.
- El acuerdo sobre incentivos, motivación y compensación frente a los logros del conocimiento.
- Compromiso estratégico, táctico y operativo de la dirección.
- La disposición de un diccionario o tesoro de trabajo en gestión del conocimiento.
- Revisión y modificación de razonamientos y supuestos.
- Ejercicios sobre pensamiento prospectivo.

4.1.2. Condiciones de mejoramiento en COOFISAM para que el modelo de gestión del conocimiento tenga éxito:

La gestión del conocimiento, como todo proceso, necesita mejoramiento continuo durante su operación, para ello se sugiere verificar las siguientes condiciones adaptadas de las expresadas por Tejedor y Aguirre.

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).

- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

4.1.3. Factores que pueden conducir al éxito de la gestión del conocimiento

estructural:

Es necesario resaltar factores que en un momento dado favorecen el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento estructural y es importante identificarlos dentro de COOFISAM para fomentarlos, entre ellos pueden estar:

- Una cultura orientada al conocimiento.
- Disponer de una infraestructura técnica e institucional.
- Tener respaldo del personal directivo.
- Orientación al proceso.

- Claridad de visión y lenguaje.
- Asistentes de motivación no triviales.
- Cierta nivel de estructura del conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.

5. Conclusiones

- Fortalecer los factores que pueden conducir al éxito de la GC estructural.
- El conocimiento permite generar valor y ventaja competitiva a las organizaciones.
- El conocimiento es la materia prima de la nueva economía, la economía del conocimiento.
- A la gestión del conocimiento no se la debe ver como una solución aislada, ni como la única opción salvadora en las empresas.
- La gestión del conocimiento no es un fin en sí misma, sino un soporte para el logro de objetivos de las empresas; debe ser central a la organización, llegar a formar parte del tejido organizacional, y requiere inversión para obtener beneficios. Además, necesita un enfoque sistémico para ser concebida y ejecutada.
- La gestión del conocimiento tiene que ver con las conexiones organizacionales; conexiones de personas a personas, de contenidos a contenidos, de tecnologías a tecnologías, de procesos a procesos, y, de manera integral, entre los componentes en un ambiente de confianza mutua. Al construir estas conexiones se aumentan las probabilidades de intercambiar y aplicar valiosos conocimientos.

- El valor del conocimiento está en su aplicación, no en su simple existencia.
- El conocimiento solamente será valioso cuando sea continuamente actualizado y usado pues pierde valor rápidamente.
- Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados de los procesos administrativos, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación.
- Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados.
- La innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de Gestión del Conocimiento se espera cumplir este objetivo dentro de la gestión administrativa
- Los proceso de la gestión administrativa podrá destacarse en servicio, en innovación y organización por medio del modelo de Gestión del Conocimiento, ya que se trató en lo posible de apuntarle a las metas que el área tiene como propósito cumplir; adicional a esto será reconocida por la integración y reconocimiento a sus colaboradores.
- Para finalizar un modelo de Gestión del Conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar dicho conocimiento, es por ello que los líderes de los

proceso deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

6. Recomendaciones

- Implementar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento en la el proceso de Gestion administrativa, como prueba piloto.
- Abrir más espacios que generen nuevas conductas de transferencia de conocimiento tales como líderes mentores, capacitación, comunidades de práctica, entre otros.
- Incentivar a los empleados a que transfieran su conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una organización.
- Fomentar el modelo propuesto de gestión del conocimiento, para que se convierta en un proceso más del día a día dentro del área para poder contribuir y ser protagonistas del conocimiento que poseemos, que es único pero transferible en todas la áreas de COOFISAM.
- Construir cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta a través del conocimiento que posee el área, los líderes deben fomentar un recurso que ya se tiene y que no necesita comprarse, solo capturarse, transformarse y compartirse.
- Terminar con la fuga de conocimiento que hoy se presenta en el área por medio de estrategias claves dentro del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en esta investigación.
- Sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.

7. Bibliografía

- ARBONÍES ORTIZ, Ángel L. Conocimiento para innovar. Madrid: Díaz de Santos, 2006. 336p.
- BARCELÓ, M. Hacia una economía del conocimiento. Madrid: Esic, 2001.
- BUENO, E. et al. Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de la comunidad de Madrid. Publicaciones Madrid. 2002, no 12, p. 19-69.
- CARBALLO, R. Innovación del Conocimiento. Barcelona: Díaz de Santos. 2006.
- COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN. Guía europea de buenas prácticas en gestión del conocimiento. Madrid: CEN, 2004
- Congreso de gerencia del conocimiento. Memorias. (1: sept. 2003: Medellín).Medellín: Universidad EAFIT, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSACK, Laurence. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
- ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGIA. Proyecto Educativo Institucional. Medellín: EIB, 2003. 38p.
- GALLUCCI, Carlo. La declaración de Bolonia: Un desafío para Europa. [En línea]. 2006. Disponible en: <http://ees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf> [Consulta: 13 de junio de 2008]

- HERNANZ, Maria Luisa, et al. Marco para la integración europea. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2003. 47p.
- HONEYCUTT, J. Así es la gestión del conocimiento. Madrid: Mc Graw Hill, 2000.