

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga

Universidad Santo Tomás

Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan

Claudia Johana Mantilla Hurtado, Alexander Pereira Gómez

Trabajo de grado para obtener el título Magister en Administración

Directora

Edna Rocío Bravo

Doctora en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

2016

Dedicatoria

La culminación de este reto en mi vida es alcanzada gracias en primera instancia al Todo Poderoso, que a través de su grandeza me permitió los medios necesarios para llevarlo a cabo, a mis padres Julio Cesar y Rosalba por aportarme desde el inicio de mi vida amor y comprensión, fundamentando mi educación en principios y valores, de igual forma a mi amada Familia, Alexander Flórez y mis hijos María Fernanda y David Alejandro, a quienes les debo tantas horas de ausencia, pero con el inmenso amor que cobija mi hogar me han sabido comprender.

Claudia Johana.

Gracias Dios por el don de la Vida y el haber permitido el desarrollo y culminación de esta maestría, a mi amada esposa Tatiana por su apoyo incondicional, mis entrañables hijos Daniel Santiago y Juan Esteban mi adorada madre Elpidia, quienes son la fuente de mi inspiración y motivación, para cada día lograr metas deseadas y así competir en este mundo laboral

Alexander.

Agradecimientos

A Financiera Comultrasan, por aportar a mi desarrollo laboral y profesional, por permitir espacios necesarios para la ejecución de actividades académicas fundamentales para la culminación de mi Maestría.

A la Universidad, Docentes y compañeros de clase por sus enseñanzas y aportes a mi formación y en especial a Alexander Pereira porque juntos logramos cumplir este sueño.

A nuestra Directora de Tesis, Dra. Edna Rocio Bravo, por su disposición en transmitir su gran conocimiento y excelencia en todos sus aportes, a Leiner Laché y Ginna Paola Castro, por ser luz en la consecución de este gran reto que nos fijamos.

Claudia Johana.

Un agradecimiento muy especial a: mi compañera de Tesis Claudia Johana Mantilla quien desde un inicio me animo a seguir con este importante e interesante tema “la Gestión del Conocimiento”, a la Directora de Tesis Dra. Edna Roció Bravo quien con su amplio conocimiento e idoneidad nos orientó, apoyo y corrigió durante estos varios meses, así mismo a Ginna Paola Castro Castaño, quien fue un apoyo fundamental para lograr este gran reto de obtener el título de magister.

Alexander.

Tabla de contenido

Introducción	7
1. Título del proyecto	9
1.1. Planteamiento del Problema	9
1.2. Justificación	14
1.3. Propositiones	17
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
2. Marco de referencia	18
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero	20
2.1.2. Gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan	21
2.2. Marco Conceptual	21
2.2.1. Conocimiento	23
2.2.2. Gestión del Conocimiento	23
2.2.2.1. Modelos para la gestión del conocimiento	24
2.2.2.2. Prácticas de gestión del conocimiento	25
2.3. Marco Teórico	26
2.3.1. Investigación Cualitativa	26
2.3.1.1. Métodos de investigación cualitativa	27
2.3.1.2. Diferencia entre investigación cualitativa y cuantitativa	28

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN FINANCIERA COMULTRASAN	5
2.3.2 “Design Thinking - Inteligencia Creativa”	30
2.3.3. Co-creación	33
2.3.4. Análisis de contenido	35
2.3.5. Análisis estructural por MIC MAC	36
2.4. Marco Contextual	37
2.4.1. Coordinación de Bienestar y Salud Ocupacional.	38
2.4.2. Jefatura de Salarios y Compensaciones	39
2.4.3. Coordinación de Recreación y Cultura	40
2.4.4. Departamento de Desarrollo Humano	41
3. Método	41
3.1. Participantes	41
3.2. Herramientas y Procedimientos	42
3.2.1. Fase I.	42
3.2.2. Fase II.	43
3.2.3. Fase III.	45
4. Resultados	46
4.1. Fase I. Actualización de prácticas de gestión de conocimiento a través de análisis de contenido de artículos científicos	46
4.2. Fase II. Definición de las prácticas para la gestión de conocimiento a implementar en la gerencia de gestión humana de Financiera Comultrasan	66
4.3. Fase III. Actividades para la implementación de prácticas de referencia en gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan	83

4.4. Resultado: Propuesta de metodología para integración de prácticas de referencia para la gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan	94
5. Discusión	100
6. Conclusiones	102
Bibliografía	105
Apéndices	118

Figuras

Figura 1. Relación conocimiento – competitividad en la Sociedad del Conocimiento	12
Figura 2. Árbol del problema – Gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan	13
Figura 3. Responsabilidades de la Coordinación de Bienestar y Salud Ocupacional	40
Figura 4. Responsabilidades de la Jefatura de Salarios y Compensaciones	41
Figura 5. Proceso para la definición de las prácticas de Gestión del conocimiento a implementar en Financiera Comultrasan	67
Figura 6. Influencias directas	81
Figura 7. Influencias indirectas potenciales	82

Tablas

Tabla 1. Mecanismos para la comunicación organizativa	55
Tabla 2. Estado de implementación de las prácticas de referencia de Gestión del Conocimiento en Financiera Comultrasan	63
Tabla 3. Resultado de las entrevistas a los líderes de las áreas de la Gerencia de Talento Humano de la Financiera. Fuente: Los autores	66
Tabla 4. Resultado de las entrevistas al personal de la Gerencia de Talento Humano de la Financiera. Fuente: Resultados encuesta virtual	75
Tabla 5. Propuesta del equipo de trabajo	85
Tabla 6. Actividades propuestas para disminuir las barreras para la gestión del conocimiento	86
Tabla 7. Resumen de la metodología para integración de prácticas de referencia para la gestión del conocimiento	94

Apéndices

Apéndice A. Información Financiera Comultrasan

Apéndice B. Descripción del equipo de trabajo de la Gerencia de Gestión humana de Financiera Comultrasan

Apéndice C. Revisión de literatura

Apéndice D. Resultado del Mic Mac

Apéndice E. Reporte encuesta virtual

Apéndice F. Evidencia de las actividades

Resumen

El resultado de este proyecto de investigación aplicada es una metodología para implementar prácticas de referencia de gestión del conocimiento a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. Las prácticas de referencia fueron identificadas utilizando análisis de contenido de literatura científica, luego se priorizaron y se definió cuáles implementar en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera utilizando técnicas de análisis de contenidos. Por último, con ejercicios de “Design Thinking”, se propusieron las actividades para implementar las prácticas para la gestión del conocimiento definidas en la empresa. Complementariamente se describe la metodología utilizada en el proyecto ajustada con la experiencia obtenida en la ejecución. Esta metodología puede utilizarse en otras Gerencias o unidades de la Financiera o por otras empresas para identificar las prácticas prioritarias e implementarlas en sus organizaciones.

En la primera parte de este documento se describen los lineamientos teóricos para la gestión del conocimiento y los soportes metodológicos para ejecutar la propuesta de investigación. En el capítulo cuatro se describen los resultados obtenidos: las prácticas de gestión del conocimiento a implementar en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan y las actividades para implementarlas. En el capítulo cinco se expone la metodología propuesta para replicar el proceso y en el capítulo seis se encuentran la discusión y las recomendaciones de los autores.

Introducción

El Índice de Competitividad Global (Foro Económico Mundial 2013-2014, 2014, p. 13) concluye que en la economía mundial la competencia se basa cada vez más en la capacidad de los sistemas productivos de crear y aplicar conocimiento de manera sistemática. Analizando la experiencia de empresas alrededor del mundo, se han identificado prácticas de referencia para la gestión del conocimiento que pueden ser replicadas en otros sistemas. Sin embargo, esta misma experiencia indica que el resultado positivo de las prácticas depende de la apropiación que las personas de la organización tengan de cada una de estas, es decir, el éxito de la práctica de gestión de conocimiento está en función de la participación de la población afectada en la cocreación de los métodos para su implementación.

En Financiera Comultrasan, los Directivos entendieron este nuevo paradigma y reconocieron la gestión del conocimiento como esencial para la generación de valor y ventajas competitivas en la empresa por lo que generaron nuevas unidades y procedimientos para la gestión del conocimiento. Sin embargo estas estrategias no dieron los resultados esperados debido a que fueron definidas desde la necesidad de suplir actividades operativas que no se hacían y no como prácticas enfocadas en la gestión del conocimiento, además los empleados de la organización no participaron en la identificación, diseño e implementación de los procedimientos y muchos de ellos no los reconocen.

Como estrategia para superar estos retos, se ejecutó este trabajo con el objetivo de proponer una metodología para implementar prácticas de referencia de gestión a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. La primera actividad para obtener este resultado fue identificar las prácticas de referencia para la gestión del conocimiento utilizadas en empresas

alrededor del mundo, para lo cual se utilizó como guía el documento elaborado por Leiner Lache Salcedo y Adriana Paola León Arenas (Lache y León, 2011) que fue actualizado ampliando la búsqueda desde 2011 a 2014. Las prácticas identificadas fueron socializadas con el equipo de trabajo de la Gerencia de Financiera Comultrasan quienes definieron las prácticas adecuadas a implementar y las actividades para hacerlo a través de ejercicios de creatividad, priorización y co-creación.

Los resultados del proyecto tendrán efectos en diferentes momentos. En el corto plazo se dispondrá de una metodología para implementar prácticas de gestión del conocimiento adecuadas a la cultura organizativa de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. En el mediano plazo se esperan resultados directos en el proceso de reclutamiento y entrenamiento del personal, evitando reprocesos y mejorando los indicadores de resultados del área. A largo plazo, se espera transferir la experiencia a las demás dependencias de la empresa de manera que se mejoren los niveles de productividad y se puedan crear y mantener nuevas y mejores capacidades competitivas.

En este documento se exponen los lineamientos metodológicos que conllevaron al logro del objetivo del proyecto. En el primer capítulo se describe la situación de Financiera Comultrasan respecto a la gestión del conocimiento, desde la perspectiva de la dinámica de los mercados, las iniciativas internas por generar y mantener ventajas competitivas soportadas en el conocimiento y los resultados que la ejecución de este proyecto pueden generar en la organización. En la segunda parte, se exponen los conceptos y consensos sobre gestión del conocimiento y los fundamentos teóricos que soportan la metodología aplicada, la cual se detalla en el capítulo 3. El capítulo 4 detalla los resultados de la aplicación de la metodología y en los

capítulos 5 y 6 se dan las conclusiones de la discusión que se generó el proceso y las implicaciones para la empresa.

1. Título del Proyecto

Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan

1.1. Planteamiento del problema.

Michael Porter, director del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard, experto en temas de estrategias empresariales, concluye que la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la sofisticación de su actividad productiva y las estrategias que éstas ejecuten para generar valor para los clientes y traducir esto en riqueza (Porter, 2000, p. 18). Sin embargo, las condiciones de la economía y los mercados mundiales cambian constantemente y son cada vez más exigentes llevando a los directivos de las empresas a replantear sus estrategias para mantener ventajas competitivas (Benzaquen, 2010, p. 70).

Estos cambios han generado diversos paradigmas en los sistemas económicos a lo largo de la historia. La sociedad actual, denominada la “Sociedad del Conocimiento” se empezó a gestar en los años sesenta con la aparición de las computadoras, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales; en los ochenta el mercadeo internacional se fortaleció debido a las innovaciones tecnológicas en comunicaciones y en los noventa con la masificación de Internet se aceleró la globalización, se gestaron los nuevos conceptos de competencia y competitividad y se empezó a hablar de la “Sociedad de la Información” que tiene como eje central la gestión y difusión de la información soportado en tecnologías para almacenamiento y transmisión de datos” (Peluffo y Catalán, 2002, p 8).

Ahora bien, la disponibilidad de información generó nuevas capacidades para que la sociedad identifique, produzca, transforme, difunda y utilice la información con el objetivo de

crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano (UNESCO, 2005, p. 29), capacidad que se definió como la “Economía basada en el Conocimiento” descrita por Montuschi (2000, p. 3) como la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje. Este paradigma expone que el éxito de las empresas dependen cada vez más de su efectividad para generar y utilizar conocimientos dado que éste es indispensable para aumentar sostenidamente la productividad y para la creación y el crecimiento de nuevas industrias (Peluffo y Catalán, 2002, p. 10).

Es importante identificar dos características del conocimiento: el tipo de conocimiento y el contexto de aplicación. Los tipos de conocimiento que tienen influencia en la eficiencia de las empresas son tres: el primero, es el conocimiento tácito en las empresas que Smith (1794, p.7) definía como la aptitud, destreza y sensatez con que generalmente se ejerce el trabajo. El segundo tipo es el conocimiento científico y tecnológico que toma importancia a medida que aumenta la exigencia de los mercados conllevando a las empresas a innovar y ser más eficientes productivamente; y el tercero, es el conocimiento que define cómo organizar y gestionar las actividades económicas, especialmente aquellas que comprenden la aplicación de nuevas perspectivas científicas y tecnológicas (Steinmueller, 2002, p. 12).

La característica de contexto de aplicación tiene en cuenta que cada sociedad tiene sus propios puntos fuertes en materia de conocimiento, por lo que es necesario hacer gestión del conocimiento en dos sentidos: haciendo que el conocimiento propio de las organizaciones sea evidente y genere valor para la empresa; y generando capacidades para absorber nueva información y articularla con el conocimiento propio. (UNESCO, 2005, p. 17) (McKeen, 2006, p. 5).

En resumen, y como lo muestra la Figura 1, en la actualidad el conocimiento contextualizado y la capacidad de aprender y vincular el conocimiento a las actividades productivas, son la base para la innovación y la competitividad empresarial.



Figura 1. Relación conocimiento – competitividad en la Sociedad del Conocimiento.

En Financiera Comultrasan, los Directivos entendieron este nuevo paradigma y reconocieron la gestión del conocimiento como esencial para la generación de valor y ventajas competitivas en la empresa. Dado esto, crearon nuevas áreas en la estructura organizativa como la Universidad Corporativa, la Jefatura de Proyectos y el Departamento de Gestión Organizativa que implementaron nuevos procedimientos para fortalecer el aprendizaje organizativo incorporando nuevos conocimientos. Sin embargo los resultados obtenidos no fueron los esperados lo que se refleja en reprocesos, perfiles de personas no adecuadas para sus cargos y personas con entrenamiento equivocado para el perfil que asumen. Esto se ha traducido en altos índices de rotación de personal, especialmente en el área comercial, solución incorrecta a las solicitudes de los clientes, demora en los procesos, entre otras consecuencias que han afectado el

cumplimiento de las metas de la organización, baja productividad y capacidades competitivas insuficientes, como se expone en la Figura 2, árbol del problema.

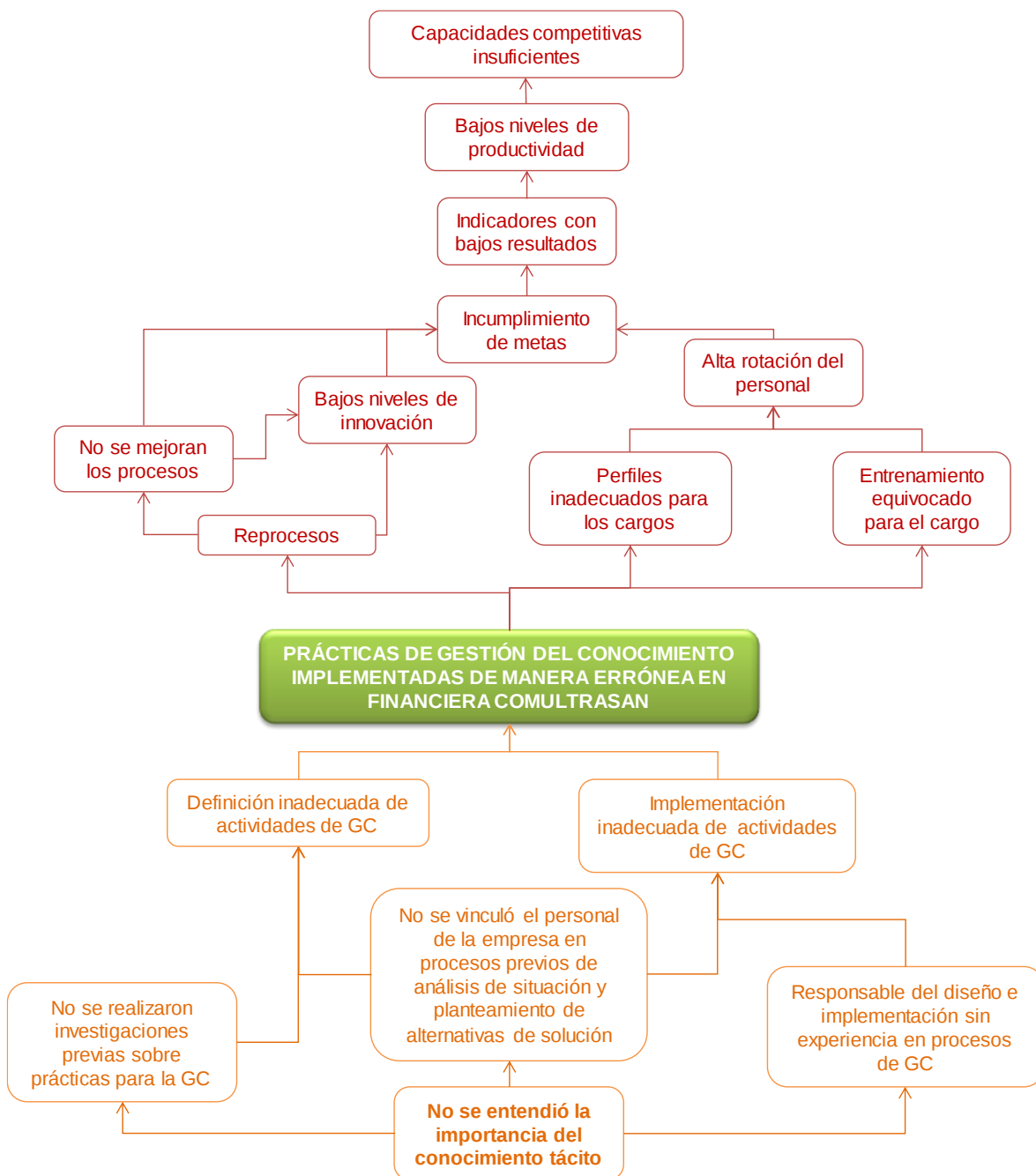


Figura 2. Árbol del problema – Gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan.

El análisis del problema conllevó a identificar varios aspectos: primero la empresa no contó con información suficiente sobre estrategias para su implementación dentro de la empresa.

Dado esto, el sistema de GC se diseñó para formalizar actividades operativas que se venían ejecutando por los empleados fuera de sus funciones normales y que afectaban su productividad. De otra parte, la empresa no entendió correctamente la dimensión del conocimiento tácito y su importancia en el diseño, implementación, funcionamiento y sostenibilidad del sistema de gestión del conocimiento.

Como resultado se encontraron diversos efectos como personal con perfil inadecuado para el cargo, alta rotación e incumplimiento de metas que redundan, finalmente, en bajos niveles de productividad.

Como estrategia para superar estos problemas, se dio la propuesta de este trabajo de maestría promovido por la Jefe de Salarios y Compensaciones de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, que tuvo como objetivo proponer una metodología para implementar prácticas de referencia para la gestión de conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, integrando a los empleados en el proceso, a través de ejercicios de creatividad y cocreación.

Con este panorama, el proyecto propuesto estuvo direccionado a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo implementar prácticas de referencia en gestión del conocimiento a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan?.

El efecto inmediato que se espera al implementar un sistema de gestión del conocimiento soportado en prácticas de referencia y participación activa de los empleados, es el aumento de la productividad de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. En el mediano plazo se espera que la apropiación del sistema genere la autogestión del mismo, de manera que se actualice, reforme y adecúe a las condiciones de la organización conllevando a mejorar su capacidad competitiva.

1.2. Justificación

El Índice de Competitividad Global 2014 (Foro Económico Mundial 2013-2014, 2014, p. 22) concluye que la competencia en la economía mundial se basa cada vez más en la innovación y resalta el papel de la innovación en la mejora de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, las nuevas oportunidades de mercado, la creación de empleo, como fuente de ventajas competitivas y como medio por el que se consiguen mejoras en la calidad de vida y se da respuesta a los grandes retos a que se enfrenta la sociedad. En el mismo documento, el Director General de la OMPI, Francis Gurry, señala que cada año se invierten alrededor de 1,6 billones de dólares EE.UU. en la creación de conocimientos, y añadió que "la innovación es el resultado deseado de esa inversión y es la llave de la competitividad en las industrias que hacen un uso intensivo del conocimiento y la tecnología". (Foro Económico Mundial 2013-2014, 2014, p. 9).

Aunque esta afirmación es reciente, coincide con los postulados de diversos autores a comienzos del siglo XXI quienes concluyeron que el éxito de las empresas se encontraba más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003, p. 8) y que se dieron gracias a nuevas estrategias empresariales enfocadas en la gestión de competencias que, soportada en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), dio como resultado una nueva dinámica para generar y desarrollar ventajas competitivas, denominada Gestión del Conocimiento, que Peluffo y Catalán definen como “conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizativo y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (2002, p. 14).

Analizados algunos casos de éxito en el mundo, la UNESCO (2005, p. 63) concluyó que la gestión del conocimiento puede implementarse en forma de modelos o prácticas de referencia, pero siempre deben ser adaptadas a la cultura organizativa de la sociedad en el cual se aplicarán de manera que se dé el aprendizaje y apropiación de las prácticas o modelos, se genere sinergia del equipo y una dinámica de desarrollo propio del sistema de gestión del conocimiento (Marulanda y López, 2013, p. 168).

En el sector financiero colombiano se encontraron casos exitosos de implementación de prácticas de Gestión del Conocimiento, como el del Grupo Bancolombia donde la gestión del conocimiento está declarada como política de buen gobierno y ha sido utilizada para optimizar los procesos internos con el ánimo de garantizar la continuidad y modernización del negocio (Grupo Bancolombia, 2012). El Banco BBVA Colombia invirtió más de 1.000 millones de pesos para la construcción del Centro de Innovación Abierta en el que participan clientes, universidades y emprendedores, permitiéndole captar más y mejores ideas de los consumidores y diseñar, desarrollar y ofertar mejores servicios para ganar mayor participación en el mercado (El Espectador, 2013).

En estos ejemplos se evidencian dos elementos: el primero, que si bien una organización puede interesarse en implementar prácticas de referencia para la gestión del conocimiento, los resultados dependen de la apropiación de éstas prácticas en el contexto de aplicación y, segundo, que la gestión del conocimiento debe implementarse y soportarse con el talento humano, interno y externo, de la organización.

Por su parte, el interés de los directivos de Financiera Comultrasan en implementar prácticas de gestión del conocimiento radica en la necesidad de aumentar la eficiencia de sus

procesos y la generación de innovaciones que aumenten el valor de la compañía para los clientes, empleados y socios.

Si bien la empresa ha realizado avances en la definición de procedimientos para la gestión del conocimiento desde la Universidad Corporativa, la Jefatura de Proyectos y el Departamento de Gestión Organizativa, estos no han dado los resultados esperados y el conocimiento aún no se utiliza como una capacidad que de ventajas competitivas. Como se explicó en el apartado 1.1 Planteamiento del problema, las causas de esta situación radican en que estos procedimientos surgieron como respuesta a la necesidad de suplir actividades operativas y no se involucró el talento humano de la empresa en su diseño e implementación.

Dado esto, se ejecutó este proyecto con el objetivo de ayudar a la empresa a abordar los retos planteados en la definición del problema: en primera instancia se identificaron las prácticas utilizadas mundialmente para hacer la gestión del conocimiento, es decir, se identificaron los medios a través de los cuales las empresas crean valor a través del conocimiento. En segunda instancia, estas prácticas se contextualizaron a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan a través de ejercicios en el que los empleados identificaron las prácticas apropiadas para la empresa y propusieron actividades para implementarlas. Posteriormente, evaluaron la metodología propuesta por los autores de este proyecto.

En este contexto, este trabajo se justificó desde el punto de vista práctico pues parte de una necesidad declarada de la empresa de mejorar la productividad del talento humano y con esto fortalecer sus capacidades competitivas a través de la gestión del conocimiento. Desde la perspectiva metodológica, el proyecto se justificó pues tiene como objetivo generar un nuevo método para hacer la gestión del conocimiento utilizando prácticas de gestión del conocimiento contextualizadas al área de la empresa en la que se utilizará.

Estratégicamente, el proyecto es importante para la empresa en la medida que le permita modernizar sus prácticas desde el interior, con la participación activa de los empleados, para responder a las condiciones cambiantes del mercado. Esto implicaría una mejor resiliencia y mayor velocidad y precisión en la determinación de acciones para afrontar cambios del mercado.

1.3. Propositiones.

Dado que la investigación fue cualitativa y tenía como objetivo proponer una metodología para la implementación de prácticas de gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, se definieron las proposiciones o premisas que determinaron los lineamientos de la investigación, en función de la pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar una metodología para implementar las prácticas de referencia en gestión del conocimiento de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan?.

Proposiciones:

a. La vigilancia de fuentes científicas en el contexto internacional es un insumo que permite validar las tendencias de administración soportadas en prácticas de gestión del conocimiento.

b. El consenso de los actores involucrados en los procesos operativos permite definir prácticas de gestión del conocimiento apropiadas para su contexto.

c. La aplicación de los métodos de “Design Thinking - Inteligencia Creativa” – generan un impacto positivo en la cocreación de métodos de implementación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Plantear una metodología para la integración de prácticas de gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar las prácticas de referencia para la gestión de conocimiento en las empresas, a través del análisis de contenido de artículos científicos.
2. Definir las prácticas para la gestión de conocimiento a implementar en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, a través del diagnóstico del estado de implementación y la priorización de las prácticas de referencia identificadas.
3. Proponer actividades para la implementación de las prácticas de referencia en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, a través de las técnicas del “Design Thinking - Inteligencia Creativa”.

2. Marco de Referencia

En el marco de referencia se describen cuatro grupos de información que direccionan la metodología propuesta para el desarrollo del proyecto: en los antecedentes se exponen ejercicios organizativos de gestión del conocimiento documentados; en el marco conceptual se describen

los consensos de los autores sobre lo que es el conocimiento y la gestión del conocimiento; en la tercera parte se describen las metodologías que guiarán el desarrollo del proyecto y por último se hace una breve descripción de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan para contextualizar el área de aplicación.

2.1. Antecedentes

Para identificar trabajos previos realizados en la región sobre gestión del conocimiento, se indagó en las bibliotecas de la Universidad Industrial de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Santo Tomás de Aquino sede Bucaramanga y en las entidades territoriales como Alcaldías y Gobernación sobre el manejo del tema. Los resultados se evidencian a continuación:

La mayor cantidad de iniciativas en Gestión del Conocimiento realizaron en las universidades en las cuales se encontraron 25 proyectos relacionados con los siguientes tópicos: estado del arte de la gestión del conocimiento (1 proyecto); análisis de modelos de gestión del conocimiento o gestión del capital intelectual (4 proyectos); propuestas de estrategias o modelos de gestión del conocimiento en grupos de investigación, universidades, empresas o sectores (14 proyectos) y diseño y/o desarrollo de sistemas de información para la gestión del conocimiento (6 proyectos).

Se resaltan los siguientes hallazgos: proyectos que tenían como objeto proponer modelos de gestión del conocimiento son realizados, en su mayoría, por estudiantes de maestría. Los proyectos de pregrado se enfocan en la revisión de literatura y análisis de casos. Complementariamente se encontró que 12 proyectos fueron ejecutados por estudiantes de

pregrado y posgrado de ingeniería de sistemas. Si bien estos proyectos estaban enfocados en proponer una herramienta software para la gestión del conocimiento, implicaba también la definición del modelo o estrategias de gestión del conocimiento en las organizaciones en las que se aplicaría. Los demás proyectos fueron ejecutados por estudiantes de pregrado y posgrado de carreras administrativas.

Respecto a los entes territoriales se encontraron discursos y entrevistas en los cuales el Secretario TIC de la Gobernación de Santander y el Director de la Cámara de Comercio de Bucaramanga hacen énfasis en la importancia de la gestión del conocimiento para la competitividad de la región y la referencia del tema en el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación de Santander (PECTI). Sin embargo, no se encontraron documentos oficiales donde se planteen estrategias concretas para hacer gestión del conocimiento al interior de estas instituciones.

2.1.1. Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero

En el sector financiero colombiano se encontraron casos exitosos de implementación de prácticas de Gestión del Conocimiento, como el del Grupo Bancolombia donde la gestión del conocimiento está declarada como política de buen gobierno y ha sido utilizada para optimizar los procesos internos con el ánimo de garantizar la continuidad y modernización del negocio (Grupo Bancolombia, 2012). El Banco BBVA Colombia invirtió más de 1.000 millones de pesos para la construcción del Centro de Innovación Abierta en el que participan clientes, universidades y emprendedores, permitiéndole captar más y mejores ideas de los consumidores y

diseñar, desarrollar y ofertar mejores servicios para ganar mayor participación en el mercado (El Espectador, 2013).

2.1.2. Gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan

En 2009, los Directivos de Financiera Comultrasan realizaron estudios de prospectiva como soporte al proceso de direccionamiento estratégico y definieron la Gestión del Conocimiento como elemento estratégico para la productividad de la empresa. Paralelo a este proceso se crearon la Universidad Corporativa, la Jefatura de Proyectos y el Departamento de Gestión Organizativa como estrategias de gestión del conocimiento.

Sin embargo, como se describió en el apartado 1.1 Problema, los resultados actuales no son lo esperados conllevando a incumplimiento de indicadores de productividad.

2.2. Marco Conceptual

En este apartado se describen consensos de los autores sobre conocimiento y gestión del conocimiento, constructos fundamentales para el desarrollo del proyecto.

2.2.1. Conocimiento

El conocimiento es un concepto que ha sido abordado por diferentes autores a través de la historia. Desde los inicios de la humanidad, en las sociedades sin capacidad de escritura, el

conocimiento se reflejaba en la tradición oral en forma de leyendas, cuentos o costumbres. Posteriormente con la aparición de la escritura nacen los archivos mesopotámicos y egipcios encargados de procesar la información necesaria para la organización social (Torre, 2008, p. 22).

Los autores Lacombe y Heilborn (2003, p. 89) definen conocimiento como el “contenido de valor agregado del pensamiento humano, derivado de la percepción y manipulación inteligente de los contenidos”. Por su parte, los autores Davenport y Prusak (1998, p. 1) lo definen como “una mezcla de experiencia, valores e información contextual y visión experta, que proporciona un marco de trabajo para evaluar e incorporar las nuevas experiencias e información”.

Por su parte, los autores Nonaka y Takeuchi (1995, p. 7) clasifican el conocimiento en tácito y explícito. El conocimiento tácito se define a los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y con el que se está familiarizado. En cambio, el conocimiento explícito o codificado es aquel que es de fácil transferencia por medio de un lenguaje sistemático y formal, adaptando formas de programas informáticos, diagramas, patentes o similares.

Son muchos los autores que han destacado la importancia del conocimiento como recurso fundamental en las organizaciones. Sin embargo, el primer autor que destacó la importancia del conocimiento en la economía, aun cuando en esa época la sociedad no lo reconocía de esta forma, fue Alfred Marshall (1980) en su libro “Principios de Economía” en el que afirma que el conocimiento es la principal “Máquina” de la producción. El autor asegura que la economía tiene como objetivo, en primer lugar, adquirir el conocimiento por sí mismo y, en segundo lugar, aplicarlo en cuestiones prácticas.

Posteriormente Edith Penrose (Pitelis, 2010, p. 15) enfatizó la importancia que tiene el conocimiento acumulado por cada uno de los individuos para la empresa, afirmando que la

empresa es un depósito de conocimiento y que éste le permite crear valor. En su teoría también proponía una clasificación del conocimiento, identificando uno de ellos como "objetivo" (transmisibile) y otro como "experiencia" (difícil de transmitir).

Por tanto, es importante que las organizaciones consideren el conocimiento como un activo productivo y se comprometan con la gestión del conocimiento para asegurar su crecimiento, formulando y desarrollando estrategias para fomentar, incrementar y fortalecer el capital intelectual organizativo con el objetivo de propiciar el máximo rendimiento social y económico de los recursos puestos a su disposición.

2.2.2. Gestión del Conocimiento

En la literatura se encuentran diversas definiciones de Gestión del Conocimiento debido, principalmente, a las diversas disciplinas que han tratado el tema. Sin embargo, los autores más recientes coinciden en que la gestión del conocimiento consiste en “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) (Peluffo y Catlán, 2002, p. 14) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (Dalkir, 2011, p. 20).

La aplicación organizacional de la gestión del conocimiento ha sido documentada extrayendo teorías que pueden ser utilizadas por otras organizaciones (UNESCO, 2005, p. 19) en forma de modelos o prácticas de referencia, como se describe a continuación.

2.2.2.1. Modelos para la gestión del conocimiento.

Los modelos para la gestión del conocimiento aparecen como una herramienta para orientar las estrategias y representar de forma resumida y esquemática los fenómenos que se presentan en la gestión del conocimiento en los diferentes entornos y desde diferentes perspectivas. Dada la extensa cantidad de modelos referenciados en la literatura, en este documento se describen los elementos representativos que investigadores han concluido en los rigurosos estudios de éstos modelos.

Rodríguez (2006, p. 29) concluye en su estudio de los modelos para la gestión del conocimiento que éstos se pueden agrupar en tres tipos según el objetivo del proceso:

a. Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no distinguen el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el “conocimiento” disponible en la organización para propiciar su transferencia entre los miembros de la organización. Según Davenport y Prusak (1998, P. 4), el “conocimiento” que se almacena puede ser: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.

b. Sociocultural: estos modelos se centran en la disposición de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Intentan promover cambios de actitud, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

c. Tecnológicos: destacan el desarrollo y la utilización de sistemas (intranet, sistemas de información, web) y herramientas tecnológicas (herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Sánchez (2005) estudió nueve modelos para la gestión del conocimiento y resaltó los elementos innovadores que estos modelos pueden generar en las empresas:

Los modelos de Kaplan y Norton y Navigator Skandia tratan de manera excelente la identificación de necesidades y la toma de decisiones, [...]; los modelos de Bueno, Canadian Imperial Bank y el de Andersen trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, [...]; y los modelos de Nonaka y Takeuchi y el de Arthur Andersen desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización.

2.2.2.2. Prácticas de gestión del conocimiento.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia define en el artículo 8 de la Resolución 3191 de 2010 una Buena Práctica como:

Un conjunto coherente de acciones, que han sido útiles en un contexto determinado, que se espera rindan resultados similares en otro contexto similar, y que implican un aprendizaje, a través de otros, mediante implementaciones que han funcionado. También, se entiende una buena práctica, como una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovación que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la función pública.

Por su parte, la Agencia Española de Cooperación Internacional concluye que:

Identificar buenas prácticas es una parte necesaria del aprendizaje de la organización y la búsqueda de la excelencia [...] la identificación es parte de un proceso continuo de supervisión y evaluación, y todas hacen parte de un intento de comprender mejor qué es lo que funciona y qué es lo que no, cómo y en qué condiciones.

Con lo anterior se infiere que las buenas prácticas deben identificarse y actualizarse constantemente y que el proceso de implementación y los resultados que se obtengan varían respecto a las condiciones y cultura del entorno en el que se apliquen.

Respecto a la gestión del conocimiento, el ejercicio de identificación de buenas prácticas ha evolucionado en el mundo y existen documentos guía como el publicado por la Comisión Europea de Normalización en 2004 (CEN, 2004) dirigido a las pequeñas y medianas empresas europeas con el propósito de consolidar y desarrollar la economía del conocimiento. La guía propone una metodología para que las PYMES hagan gestión del conocimiento a través de proyectos y un sistema de medición de resultados, resalta la importancia de crear un ambiente cultural adecuado para que las prácticas sean ejecutadas y den resultados positivos (López, 2010, p. 117).

En el contexto local los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Leiner Lache Salcedo y Adriana Paola León Arenas (Lache y León, 2011) realizaron una investigación en la que identificaron las prácticas de referencia para la gestión del conocimiento utilizadas en empresas en el mundo, desde el año 1900 a 2011. El resultado fue un manual que describe cuáles son estas prácticas y cómo fueron implementadas, de manera que puedan ser replicadas en otras organizaciones.

En un acuerdo de colaboración en una publicación, los autores Lache y León autorizaron la revisión del documento que se encuentra protegido hasta el 2016, para que en esta

investigación se pudieran consultar estas prácticas e identificar cuáles de ellas podría ser implementadas en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

2.3. Marco Teórico

En este apartado se describen las metodologías que se utilizarán para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto.

2.3.1. Investigación Cualitativa

En la literatura se encuentran diversas definiciones de investigación cualitativa, desde la raíz epistemológica hasta la contraposición a la investigación cuantitativa, como ejemplos Denzin & Lincoln (1994, p. 3) quienes definen la investigación cualitativa como un campo multidisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar; Taylor y Bogdan (1986, p. 15) la consideran como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable y para LeCompte (1995) que expone que este tipo de investigación es una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones, preocupados por el entorno de los acontecimientos y se centra en el análisis de los contextos naturales. De estas consideraciones, se puede concluir que la investigación cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un elemento de observación y de contemplar cada elemento de un conjunto sistemático (Martínez, M, 2006).

2.3.1.1. Métodos de investigación cualitativa

Según Rodríguez (1996, p. 27) los métodos en investigación cualitativa se proponen como instrumentos que deben ser analizados, seleccionados y adaptados por el investigador según las cuestiones a tratar. En la literatura, las metodologías se definen desde varias perspectivas. Una de ellas describe los métodos como positivistas, interpretativas o sociocríticas, ubicando la investigación cualitativa como interpretativa, en la medida que comprende o interpreta fenómenos; y sociocrítica cuando su objetivo es transformar o cambiar a través de la participación-acción sobre un elemento de observación.

Morse & Field (1996, p. 18) propone clasificar los métodos en 5 categorías:

- a. Fenomenología es la investigación sistemática del significado que los individuos dan a su experiencia y como esta define su mundo y acciones.
- b. Etnografía, que a través de la observación y análisis, conlleva al entendimiento del modo de vida y estructura social del grupo objeto de estudio.
- c. Teoría fundamentada, trata de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo de datos resultado de otras investigaciones o marcos teóricos existentes.
- d. Etnometodología estudia el comportamiento humano para identificar fenómenos inmersos en el discurso y acciones humanas, con el objeto de explicar y construir las prácticas sociales cotidianas.
- e. Investigación – acción es una forma de reflexión sobre prácticas o situaciones que afectan la aplicación o resultados de la práctica cuando se aplican en un elemento de estudio.
- f. Método biográfico es un ejercicio donde la persona, a través de entrevistas, narra su historia de vida y la valoración que esta persona hace de su propia existencia.

2.3.1.2. Diferencia entre investigación cualitativa y cuantitativa

La diferencia fundamental entre estos tipos de investigación está en que la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación cuantitativa entre las variables e infiere sobre una población desde una muestra estadística. La investigación cualitativa estudia fenómenos en contextos estructurales y situacionales tratando de identificar la naturaleza de las realidades, relaciones y estructura (Pita & Pértegas, 2002).

Según Yin (2009, p. 3), existe una diferencia que merece especial atención y es la posibilidad de generalización. La investigación cuantitativa generaliza estadísticamente, es decir, se basa en una inferencia realizada a partir de una muestra estadísticamente representativa. La investigación cualitativa generaliza analíticamente, es decir, tiene que ver con la "expansión a otros casos de una teoría o de un modelo que ha permitido analizar (exitosamente) un caso concreto", lo que se generaliza no son los resultados particulares y específicos de un análisis de caso, sino el modelo teórico que ha conducido exitosamente a esos resultados, y que se supone conducirá a resultados análogos (y no idénticos) en otros casos (Giménez, 2012, p. 46).

Rialp (1998, p. 83) argumenta que esta diferencia en la generalización reside en el propósito, en el diseño y en las cualidades metodológicas del caso elegido, debido a que la investigación cualitativa, permite captar la heterogeneidad y el rango de variación existente en una población determinada, lo que, frente al muestreo probabilístico o aleatorio, facilita la selección deliberada de aquellos casos que se revelan críticos para valorar una o varias teorías ya existentes o en desarrollo.

Yin (2009, p. 40) expone que la investigación cualitativa permite generalizar a partir de estudios de caso y, en algunos casos, se tienen pocos o un único caso para ilustrar, representar o generalizar a una teoría. Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a

otros que representen condiciones teóricas similares. Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Lincoln & Guba, 1985, p. 219).

Maxwell (2008, p. 240) señala que en los estudios cualitativos la validez designa generalmente "la exactitud o la credibilidad de una descripción, de una explicación, de una interpretación o de cualquier otro tipo de análisis" lo que implica, entre otras cosas, conjurar las amenazas provenientes de teorías o hipótesis rivales. La generalización, en cambio, se refiere a la posibilidad lógica de transferir las conclusiones relativas a un caso a otros casos no examinados.

Retomando a Yin (2009, p. 178), un caso es un fenómeno de la vida real y no una abstracción como un argumento o una hipótesis, es un caso espacialmente delimitado, observado en un solo punto del tiempo o a través de un determinado periodo de tiempo que da una experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría o una categoría analítica.

En este sentido, se genera una diferencia en los componentes metodológicos, específicamente en el planteamiento de las hipótesis debido a que en las investigaciones cualitativas no se formula una hipótesis a verificar, ya que se espera que la misma sea resultado del análisis de los datos (Zapata, 2006).

2.3.2. “Design Thinking - Inteligencia Creativa”

Para Viana (2013), aunque el diseño se asocia generalmente a la apariencia estética de las cosas, la disciplina del diseño tiene como objetivo promover bienestar en la vida de las personas. El diseñador ve como un problema todo aquello que perjudica o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética, etc.) y el bienestar en la vida de las personas. Esto hace que su principal tarea sea identificar problemas y generar soluciones.

La aplicación del diseño a las metodologías para la innovación empresarial apareció como concepto a mediados del siglo XX, pero solo se empezó a masificar en el 2008 por Tim Brown fundador de la empresa de consultoría IDEO y profesor de la Universidad de Stanford, quien define el “Design Thinking - Inteligencia Creativa” como una disciplina “que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”.

El Instituto de Diseño de Stanford (2012) publicó una metodología para ejecutar el “Design Thinking - Inteligencia Creativa” - que consiste en cinco pasos elementales para alcanzar soluciones a una situación de un usuario. A continuación se describe cada una de ellas

- Empatizar: Es un paso esencial de la metodología pues el objetivo de esta fase es conocer el entorno observando y escuchando a los usuarios en los diferentes entornos en los que se desempeña.
- Definir: Consiste en determinar los elementos significativos para el usuario basado en lo aprendido en el proceso de empatía. Estos elementos serán la base para la propuesta de soluciones para el usuario.

- Idear: En esta fase se generan ideas que cumplan los requerimientos de los usuarios, según los elementos identificados en la fase anterior. Lo más importante es generar una gran cantidad de ideas que generar una sola idea correcta.

- Prototipar: un prototipo es un artefacto u objeto que muestra las características funcionales, formales y de uso de las soluciones planteadas y que se va refinando con la retroalimentación de los usuarios.

- Evaluar: consiste en poner a prueba los prototipos con los usuarios, tomando atenta nota de los comentarios de los usuarios que puedan llevar a refinar el prototipo. Este proceso genera nuevas propuestas de prototipos que deben ser evaluadas por el usuario en un proceso iterativo que permita refinar la propuesta de solución.

Complementariamente, la Universidad de Stanford propone herramientas de apoyo para las fases de la metodología descrita. A continuación se hace una breve descripción de algunas de las herramientas propuestas:

- a. ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? Es una herramienta que ayuda a identificar emociones y motivos a través de la observación profunda de elementos específicos. Se realiza observando una fotografía o escenario y haciendo las preguntas: Qué hace la persona a la que observo?, Cómo lo hace? Y Por qué lo hace?

- b. Entrevistas de empatía. Las entrevistas permiten identificar las motivaciones, emociones y pensamientos que determinan como se puede innovar para una persona. La Universidad de Stanford propone herramientas para la preparación y la ejecución de las entrevistas de manera que se obtenga la mayor información posible de los usuarios, como el registro de lo que dice el usuario en lenguaje verbal y no verbal.

Como método de investigación cualitativa, la entrevista es definida por Tremblay (1968) como una situación cara a cara (Mayer y Ouellet, 1991; Taylor y Bogdan, 1996), donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social.

c. Luvia de ideas. Se utiliza en varias herramientas del “Design Thinking - Inteligencia Creativa”. Consiste en generar la mayor cantidad de ideas y plasmarlas en elementos escritos que permitan identificarlas. Posteriormente las ideas se agrupan en tópicos o siguiendo un patrón, lo que permite identificar necesidades significativas o información clave de los usuarios.

d. Mapa de empatía. Es un método que permite identificar información clave de los usuarios soportada en lo que DICE, lo que HACE, lo que PIENSA y lo que SIENTE.

e. Mapa de trayectoria. Se trata de crear una línea de tiempo en la que el usuario describe sus actividades.

2.3.3. Co-creación

Autores como Nanclares (2014) y López, González y Santos (2013) exponen las definiciones de Cocreación que se encuentran en la literatura, de las cuales se concluye que la cocreación es un proceso dinámico de integración de conocimiento de los actores involucrados en un proceso para crear o añadir valor. El concepto, como técnica de creatividad, ha sido recientemente transferida al ambiente empresarial para integrar a proveedores y clientes en procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos internos (Londoño, 2012 y López, González y Santos, 2013, p. 83), al sector académico para diseñar y mejorar contenidos y programas académicos (Ribes, 2013, p. 111) o para diseñar y ejecutar

investigaciones cualitativas del tipo investigación-acción (Nanclares, 2014, p. 18 y Morales, 2014).

Respecto al cómo se deben ejecutar los ejercicios de cocreación, Prahalad & Ramaswamy (2004) exponen que la cocreación se caracteriza por el trabajo colaborativo para lo cual el promotor debe construir el entorno sobre cuatro pilares:

- Diálogo: es permitir la participación de los actores en el momento y lugar que ellos consideren
- Acceso: es brindar el conocimiento y recursos necesarios para facilitar la participación
- Riesgo: mecanismos que permitan el riesgo compartido al intercambiar información, y
- Transparencia: como elemento fundamental para crear confianza entre ambas partes y evitar que se oculte información.

Sanders y Stappers (2008, mencionados en Morales, 2014) exponen que una de las dificultades para el desarrollo de ejercicios de cocreación es que no se consideran creativas por lo que el líder del equipo de trabajo debe estimular habilidades como la creatividad (Kangas, 2010); la imaginación (Kangas, 2010), el trabajo colaborativo (Ramírez, 2002), olvidar los prejuicios (Souchere *et al*, 2010), el entendimiento de las consecuencias colectivas de las decisiones individuales (Souchere *et al*, 2010) y negociación (Budin & Plested, 2004).

Respecto a las técnicas de cocreación, en la literatura se encuentra una gran cantidad de actividades de cocreación como:

- Juegos serios, en los cuales se mezclan la realidad y la ficción facilitando el autoconocimiento y el aprendizaje y potencializando el trabajo con otras personas Algunos

ejemplos de juegos serios son el Oráculo, Versign, Spark Cisco Mind Share. (Souchere et al, 2010, p. 1366).

- **Análisis de actividad:** cada participante describe sus actividades cotidianas y éstas son dibujadas en una línea de tiempo haciendo énfasis en las oportunidades para el negocio (Londoño, 2012).

- **Técnica de relevos:** se genera una idea inicial que es complementada por el resto de los participantes (Londoño, 2012).

- **Domino Mpping:** es el análisis de un objeto actual pensando en las características que deberá tomar en un futuro planteado (Londoño, 2012).

En la literatura se encuentran una gran cantidad de técnicas de cocreación, sin embargo, la técnicas que se utilice o diseño debe estar en función del equipo que se conforme, sus características y necesidades.

2.3.4. Análisis de contenido

Krippendorff (1990) define el Análisis de Contenido como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. Cabrera (2009, p. 73) expone que el análisis de contenido se ha dado en dos fases: la primera en el siglo XIX que se focaliza en el análisis cuantitativo de periódicos y la segunda que incluye el análisis cualitativo de la información dispuesta en diferentes medios electrónicos y que se enfoca en analizar diferentes problemas sociales y políticos, aplicando nuevas técnicas de investigación.

De los autores se resaltan dos técnicas para el análisis de contenidos: el análisis teórico cuantitativo que se vincula con la medición y se soporta en la estadística como herramienta para predecir con mayor exactitud el curso de los fenómenos sociales y la expresión uniforme de los resultados y el análisis cualitativo que plantea mayores retos en la medida que influyen diferentes elementos del entorno (Hernández, 2006). Dado esto, los autores resaltan la importancia de las características de los datos y la responsabilidad que asume el investigador de encontrar el significado de los datos (Cabrera, 2009, p. 78).

En cuanto a las fuentes de información, autores como Pérez (1984), Abela (2001) y Puñuel (2002) mencionan que se puede utilizar cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, test, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión, registros de observación, entre otros.

El aporte de varios autores, han llevado a concluir que, dado que la información proviene de diferentes fuentes y está en constante actualización, el análisis de contenidos debe cumplir las siguientes reglas:

- Ser objetivo: utilizar procedimientos utilizados por otros investigadores de modo que los resultados sean susceptibles de verificación.
- Sistematizado: se refiere al uso de pautas ordenadas que abarquen el total del contenido analizado.
- Inferencia: el propósito del análisis de contenidos es realizar INFERENCIA, es decir, encontrar los mensajes distintos a aquellos que son directamente observables. Contexto: que implica que el análisis de contenidos debe realizarse en relación al contexto de los datos y justificarse en función de estos.

Específicamente la regla de la inferencia ha llevado a proponer metodologías específicas para su cumplimiento de las cuales se despliegan tres elementos básicos: las variables de incidencia que se definen según el estudio a realizar y serán las que direccionan el estudio; el material analizado que es dónde se encuentra la información y la explicación analítica o hipótesis a comprobar.

2.3.5. Análisis estructural por MIC MAC

El análisis estructural, originado por Jay Forrester en 1961 es utilizado para analizar variables múltiples y homogéneas, cualitativas y cuantitativas cuyos resultados se representan en matrices y gráficos utilizada en distintas formas (Ballesteros y Ballesteros, 2008, p. 196). En los setenta Michael Godet y JC Duperrin sugirieron un método operacional para clasificar los elementos de un sistema en el marco de un estudio de futuros sobre la energía nuclear en Francia, este método originó un modelo estándar en este campo que, a partir de los 80 fue aplicado cada vez más en asuntos empresariales (Arcade, 2004, p. 6).

En lo funcional, el análisis estructural permite describir un sistema analizado utilizando la matriz de impactos cruzados que integra todos sus elementos constitutivos y permite encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. Parte importante del proceso que plantea este método es la participación de diferentes actores que deben construir la matriz de análisis desde la reflexión colectiva y el consenso sobre la influencia de una variable sobre las demás (Ballesteros y Ballesteros, 2008, p. 197).

2.4. Marco Contextual

La Cooperativa Financiera de Santander Limitada “COMULTRASAN” es una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro que tiene como objetivo estratégico la promoción económica de la persona, buscando elevar el nivel de vida y el de su familia, el fomento del ahorro y el otorgamiento de recursos crediticios a través de la prestación de servicios financieros a sus asociados. En el Apéndice A se hace una amplia descripción de la institución.

Visión

“Seremos la primera Cooperativa financiera del país por nuestra activa participación como símbolo regional en el mercado nororiental, con productos y servicios diseñados económica y socialmente, con fundamentos en la capacidad y compromiso de nuestra alianza de factores y en la confianza de nuestros asociados”.

Misión

“Financiera Comultrasan es una realidad social y económica del sector cooperativo, con hondas raíces regionales, especializada tecnológicamente en la prestación de servicios de Ahorro y Crédito, en donde sus aportantes son gestores y usuarios de la misma. Promovemos la formación y el desarrollo de las capacidades humanas e intelectuales de los trabajadores comprometiéndolos con el servicio a los demás, para el logro de una sociedad más libre, productiva y solidaria.

Nuestro liderazgo se desarrolla en los principios básicos cooperativos, aplicando un modelo de gestión propio, que da vida a un proyecto armonizador del progreso social, institucional, personal y económico de nuestros trabajadores y asociados”.

Cómo se observa en el Organigrama del Apéndice A, la cooperativa está conformada por cuatro vicepresidencias: Financiera y Gestión Humana; Comercial; Riesgos, Crédito y Cartera y Tecnología y Operaciones. Cada vicepresidencia está dividida en Gerencias que coordinan la ejecución operativa de las actividades misionales y de soporte.

Por decisión de las directivas de la cooperativa las prácticas de gestión del conocimiento se implementarán, en primera instancia, en la Gerencia de Gestión Humana teniendo en cuenta que es la unidad que direcciona las acciones que se ejecutan con el personal, interno y externo de la empresa. Esta Gerencia se subdivide en cuatro coordinaciones que se describen a continuación

2.4.1. Coordinación de Bienestar y Salud Ocupacional.

Tiene como objetivo la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Para cumplir su objetivo, se subdivide en dos áreas: el área de Bienestar que está a cargo de la celebración de los días especiales para los empleados de la empresa: Día de la familia, día del niño, día de la secretaria, aniversarios, además de coordinar el paseo de fin de año y el programa de pensionados. La segunda área es Salud Ocupacional cuyas responsabilidades se describen en la Figura 3.

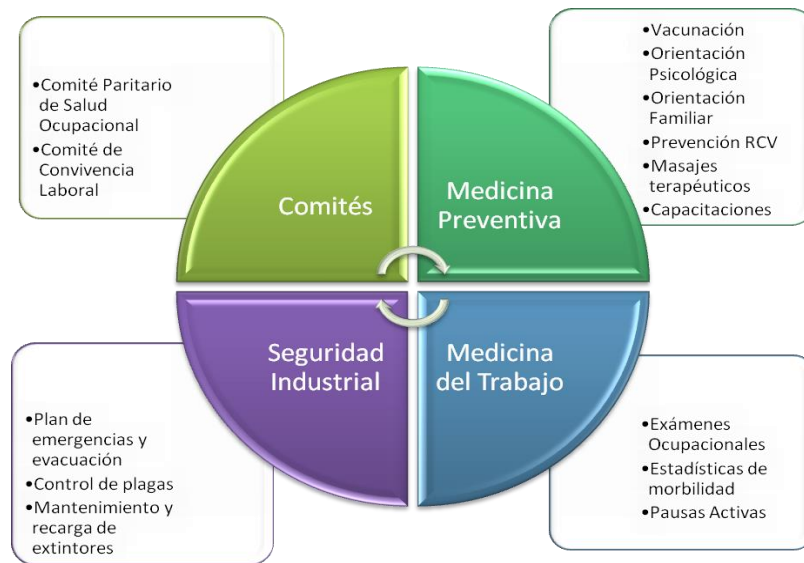


Figura 3. Responsabilidades de la Coordinación de Bienestar y Salud Ocupacional.

Adaptado de: Financiera Comultrasan

2.4.2. Jefatura de Salarios y Compensaciones.

Esta área es la encargada de la administración de la compensación salarial de los empleados de la cooperativa. Las responsabilidades específicas se describen en la Figura 4.

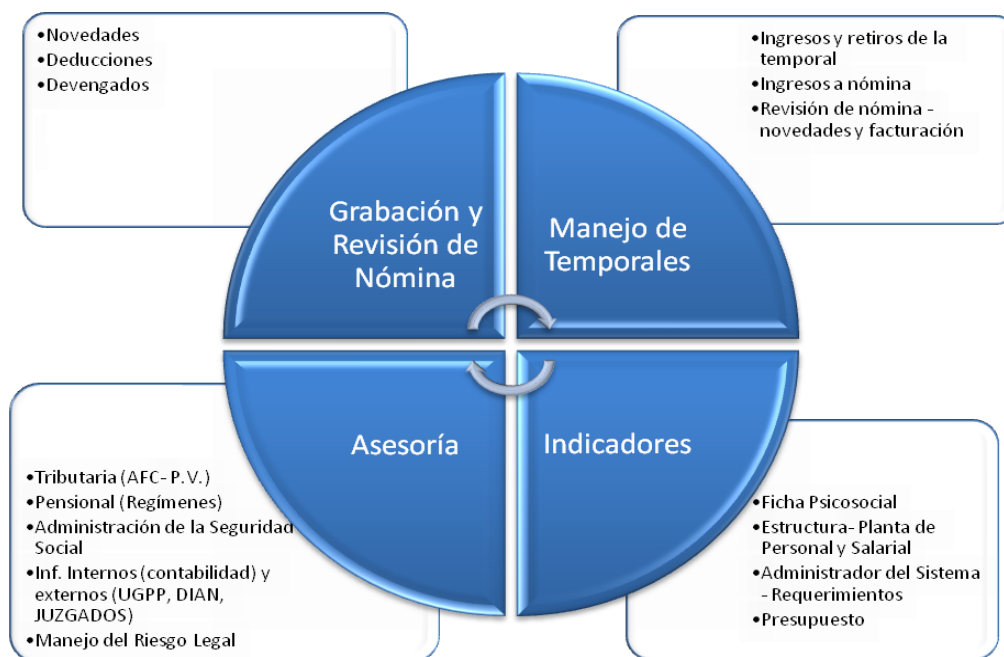


Figura 4. Responsabilidades de la Jefatura de Salarios y Compensaciones.

Adaptado de: Financiera Comultrasan

2.4.3. Coordinación de Recreación y Cultura

La misión de esta coordinación es incrementar las potencialidades deportivas y recreativas de los funcionarios, con el fin de facilitar y obtener el máximo aprovechamiento de su tiempo libre a través de la organización de actividades físicas, recreativas y culturales.

Para cumplir su misión, la coordinación organiza y patrocina campeonatos de deportes como fútbol, vóleybol, bolo criollo y americano, mini tejo, caminatas ecológicas, entre otros; además de actividades culturales como teatro, danza, baile de salón. De igual forma es importante resaltar que a través de esta coordinación la empresa administra el Club Deportivo de Financiera Comultrasan cuyo principal objetivo es incentivar el deporte desde la niñez en el Departamento de Santander.

2.4.4. Departamento de Desarrollo Humano

Este Departamento es el encargado de realizar la selección del personal, promoción interna y la capacitación no formal dirigida a los funcionarios de la Cooperativa. Para esto, coordina la Universidad Corporativa, concebido como un espacio institucional que promueve el aprendizaje permanente, significativo e integral que fortalece las competencias de los cargos que se relacionan directamente con la misión y la visión del negocio.

3. Método

El método utilizado para cumplir del objetivo del proyecto fue resultado de la integración de técnicas de análisis de contenido y ejercicios de “Design Thinking - Inteligencia Creativa” y Co-creación. Estas técnicas permitieron identificar una metodología para la implementación de prácticas en gestión del conocimiento a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. Los elementos fundamentales del método aplicado se exponen a continuación:

3.1. Participantes

Los participantes en la ejecución del proyecto fueron los integrantes del equipo de trabajo de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan (Ver Apéndice B).

Cada actividad planteada requirió de la participación de una parte o todo el equipo, según se describe en cada una de las fases. La selección de las personas que participaron en cada una de las actividades se hizo teniendo en cuenta:

- Capacidad para aportar información en las actividades (experiencia y antigüedad en la empresa)
- Disponibilidad para participar en las actividades.

3.2. Herramientas y procedimientos

Los procedimientos se ejecutaron por fases correspondientes a cada objetivo específico planteado, teniendo en cuenta las siguientes herramientas de la investigación cualitativa: revisión de literatura, para este caso literatura científica; entrevistas a personal de la empresa y talleres de cocreación con el personal de la Gerencia de Gestión Humana de la empresa.

A continuación se describe cada una de las fases y las herramientas que se utilizaron para llevarlas a cabo.

3.2.1. Fase I. Actualización de prácticas de gestión de conocimiento a través de análisis de contenido de artículos científicos

Para la ejecución del proyecto se tuvo disponible el "Manual de Gestión del Conocimiento" desarrollado por Leiner Lache Salcedo y Adriana Paola León Arenas (2011) quienes identificaron prácticas de referencia para la gestión del conocimiento documentadas entre 1900 y 2011. Con esta línea base, se actualizaron las prácticas de gestión del conocimiento para el periodo 2012-2014, para lo cual se ejecutaron las siguientes actividades cuyos resultados específicos se describen en el Apéndice C:

1. Generación de la ecuación de búsqueda: se utilizaron las mismas palabras utilizadas por Lache y León (2011) y se conformó la ecuación de búsqueda.

2. Búsqueda de artículos en bases de datos científica: con la ecuación conformada se realizó la búsqueda de los artículos en la base de datos científica Social Sciences Citation Index (SSCI) del Institute for Scientific Information (ISI). Dados los resultados, la búsqueda en la ISI WEB se complementó con la búsqueda y análisis en las bases de datos SCOPUS y ELSEVIER.

3. Preselección de artículos: los artículos generados en la base de datos se preseleccionaron según el aporte al tema de investigación que se verificó, inicialmente, con la lectura de los títulos y resúmenes.

4. Selección de artículos: se buscaron los artículos completos en bases de datos científicas y fuentes web, se analizó el texto completo de los artículos y se identificaron los que aportaron información para cumplir el objeto del proyecto.

5. Análisis de contenido de los artículos científicos: los artículos seleccionados fueron analizados y se identificaron las mejores prácticas de gestión del conocimiento utilizadas en las organizaciones en el mundo en el periodo 2012-2014.

3.2.2. Fase II. Definición de las prácticas para la gestión de conocimiento a implementar en la gerencia de gestión humana de Financiera Comultrasan

Actualizadas las prácticas de gestión del conocimiento, se identificaron cuáles de éstas eran apropiadas para la Gerencia de Gestión Humana de la empresa. Para esto se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Diagnóstico del estado de implementación de las prácticas de referencia: este diagnóstico permitió determinar el estado de implementación de las prácticas de referencia identificadas en la Gerencia de Gestión Humana de la empresa. Para esto se realizaron las siguientes actividades:

a. Revisión de documentación soporte de los procesos de la Gerencia de Gestión Humana. La empresa facilitó la información de los procedimientos relacionados con la Gerencia de Gestión Humana de la Financiera, cada procedimiento fue analizado y se identificaron las prácticas que la Financiera tiene documentada e implementada. Esta actividad fue ejecutada por los autores del proyecto y los resultados de evidencian en el apartado 4 (Resultados).

b. Entrevista al personal de la Gerencia de Gestión Humana. En la entrevista se indagó, a los líderes de las cuatro áreas de la Gerencia (Bienestar y Salud Ocupacional; Salarios y Compensaciones; Recreación y Cultura y Desarrollo Humano) sobre el estado de implementación de las prácticas de Gestión del Conocimiento de referencia en la empresa, la Gerencia de Gestión Humana o su área. Los resultados de evidencian en el apartado 4 (Resultados).

2. Definición de prácticas de gestión de conocimiento a implementar: para identificar las prácticas estratégicas para la organización se realizaron las siguientes actividades:

a. Entrevista al personal de la Gerencia de Gestión Humana. Se realizó una entrevista utilizando la plataforma virtual de la Universidad Corporativa con el objetivo de conocer la opinión de cada uno sobre el estado de implementación de cada práctica de referencia identificada y la pertinencia de integrar nuevas o mejorar las existentes.

b. Complementariamente, los líderes de las cuatro áreas de la Gerencia participaron en un taller en el que analizaron el impacto de cada práctica sobre las otras utilizando la matriz de impactos cruzados propuesta por el Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y

Organización (LIPSOR). Los resultados se llevaron al software MIC MAC y se identificaron las prácticas de mayor impacto para la Gerencia.

Los resultados de las entrevistas fueron contrastadas con el resultado del MIC MAC y se identificaron las prácticas de referencia para la gestión del conocimiento a implementar en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

3.2.3. Fase III. Propuesta de actividades para la implementación de las prácticas de gestión del conocimiento

Para definir las actividades para implementar las prácticas de referencia definidas en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan se utilizaron técnicas de “Design Thinking - Inteligencia Creativa”, como se expone a continuación:

1. Taller de creatividad: se realizó un taller para promover el potencial creativo del el equipo de la Gerencia de Gestión Humana.
2. Encuesta individual: se realizó utilizando la plataforma virtual de la Universidad Corporativa y se dirigió a todo el personal de la Gerencia de Gestión Humana, individualmente.
3. Taller “Design Thinking - Inteligencia Creativa”: en este ejercicio se identificaron barreras para la implementación de las prácticas de referencia definidas como de mayor impacto en la organización y se propusieron actividades para superar estas barreras.
4. Propuesta de plan de trabajo: del taller de “Design Thinking - Inteligencia Creativa” y la encuesta individual se obtuvieron ideas de actividades para integrar las prácticas de referencia identificadas en la Gerencia de Gestión Humana. Con esta información los autores

propusieron un plan de trabajo que se socializó y complementó con los líderes de las áreas de la Gerencia de Gestión Humana.

Con los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas del proceso, se propone una metodología para replicar el proceso en otras áreas de la empresa o en otras empresas.

4. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades descritas en el capítulo anterior.

4.1. Fase 1. Identificación de las prácticas de gestión de conocimiento a través de análisis de contenido de artículos científicos

El punto de partida de esta actividad fue el documento generado por Lache y Salcedo (2011) quienes identificaron prácticas de referencia para la gestión del conocimiento documentadas entre 1900 y 2011. Éstas prácticas fueron actualizadas siguiendo los mismos parámetros para la revisión de literatura científica en la base de datos del Institute for Scientific Information (ISI Web), encontrándose que las prácticas son las mismas documentadas por Lache y Salcedo (2011). El procedimiento detallado para actualizar estas prácticas se describe en el

Apéndice C. A continuación se describen las prácticas de gestión de conocimiento aplicadas en organizaciones a nivel mundial y que sirven de referencia para este trabajo:

4.1.1. Alianzas

Legazkue & Aranguren (2002) definen las alianzas como un acuerdo entre dos o más organizaciones independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran cierto grado de interrelación para aumentar sus ventajas competitivas.

En función del conocimiento, Kogut (1988) señala que dos organizaciones pueden crear una alianza para compartir información de sus procesos y procedimientos, aumentando su rendimiento, desarrollando nuevas habilidades o incluso llevando a la innovación.

Como prácticas relacionadas con la gestión de conocimiento, se identificaron

- Alianzas Internas
- Alianzas externas: alianzas interorganizativas, alianzas con clientes, alianzas con proveedores, alianzas internacionales y alianzas Universidad-Organización.

4.1.2. Aplicaciones y herramientas

Según Lache y Salcedo (2011), esta práctica hace referencia a “técnicas, programas y sistemas que faciliten la transferencia, adquisición y absorción de conocimiento en las organizaciones, sirviendo también como un facilitador para el desarrollo de labores y tareas por parte del

usuario”. En la literatura se encontraron 6 herramientas por las empresas para ejecutar esta práctica:

4.1.2.1. Minería de datos

Vallejos (2006) la define como una serie de técnicas destinadas a la extracción de conocimiento o patrones antes desconocidos, de manera que las bases de datos se conviertan en una fuente de conocimiento. En el ámbito empresarial, esta práctica puede servir para generar patrones de consumo a través del análisis de tendencias y comportamientos.

4.1.2.2. Aplicaciones de sistemas de información

Son personas, máquinas y métodos utilizados para manejo y organización de datos e información. Los sistemas relacionados con esta práctica se describen a continuación:

a. Intranet: Red que permite a los empleados compartir experiencias, difundir resultados de prácticas anteriores o colaborar para trabajar en el desarrollo de negocios internos de la organización

b. Bulletin Board: Software para redes de computadoras que permite que los usuarios se conecten a la red, principalmente internet, y compartan archivos, datos, información, noticias y envía en mensajes a otros usuarios.

c. Groupware: Programas que integran muchos usuarios para un proyecto en particular, incluyendo sistemas de videoconferencia, sistema de colaboración y flujo de trabajo del sistema.

d. Web semántica: Actividades desarrolladas para la creación de tecnologías enfocadas a la publicación de datos legibles para la informática, promoviendo el uso de contenido

semántico en las páginas web, formatos comunes para datos, y un marco común que permita compartir datos y recursos, franqueando límites de aplicación, organización y comunidad.

4.1.2.3. Sistema de Gestión del Conocimiento - Knowledge Management System (KMS)

De manera general, es un sistema que permite la creación, captura, almacenamiento y distribución de la información. (McCracken & Akscyn, 1987 y Bera & Rysiew, 2012).

Según Lakulu & Abdullah (2012), un sistema de gestión del conocimiento puede ser utilizado para procesos de cooperación, redes, organizaciones virtuales, colaboración entre comunidades y sociedades y también para generar nuevos servicios usando distintos formatos e interfaces en diferentes canales de comunicación. Dentro de las principales ventajas de los sistemas de gestión de conocimiento se destacan la reducción de trabajo redundante, reducción de los tiempos de formación de los nuevos empleados, retención de la propiedad intelectual de los trabajos después de que el empleado abandone la organización, y compartir la información organizativa valiosa a través de la estructura corporativa.

4.1.2.4 Programas de Aprendizaje

Son aquellos programas destinados a la apropiación de nuevos conocimientos, entre estos se puede encontrar el Learning Management System, Action Learning, Action Research y el Knowledge Management Programme. (Lache & Salcedo, 2011).

a. Learning Management System: es una aplicación de software para el manejo y reporte de programas de educación, eventos en línea, salas virtuales, programas de e-learning y material de entrenamiento (Lewis, 2005).

b. Action Learning: una actividad donde un grupo de personas se reúnen con cierta regularidad para aprender compartiendo experiencias. Es usado en diferentes organizaciones donde los integrantes se enfrentan a problemáticas y tareas comunes de la operación como el desarrollo de programas de entrenamiento para líderes, las mejoras en los sistemas de información, la definición de la estrategia de penetración en nuevos mercados, entre otros (Powell, James, Houghton & Jane, 2008).

c. Action Research: según la Escuela de Management de París del Centre Nationale de la Recherche Scientifique (CNRS), es un modelo cualitativo-interpretativo, que permite profundizar un fenómeno en su contexto específico, intentando comprenderlo desde el punto de vista de los que están implicados en él y junto a ellos generar el conocimiento. (Nolen, 2007).

d. Knowledge Management Programme: son programas destinados a hacer llegar información a las personas de una organización y, a su vez, ayudarlas a crear conocimiento y compartirlo, permitiendo la adopción de experiencias y la actuación en base a tal información, mejorando así, el desempeño de la institución (Sangeeta, Keishaam & Suleta, 2007).

4.1.2.5. Sistema de soporte a las decisiones.

Janezic y Branca (2000) lo definen como sistemas de información orientados a la toma de decisiones organizativas, para lo cual deben brindar información de toda la organización y permitir hacer análisis de tendencias y prospectivo. Toro (2004) expone que estos sistemas deben

incluir una interfaz que integra los componentes del sistema y a los usuarios con el mismo; una base de datos que almacena la información; y los modelos que permiten procesar los resultados con el fin de dar información soporte a la toma de decisiones.

4.1.2.6. Web 2.0

Son sistemas soportados en la web que facilitan el intercambio de información en tiempo real y pueden ser editados por múltiples usuarios a través de un navegador web. Ejemplo de esto son blogs, plataformas, portales, Wikis, entre otros (Baumeister *et. al*, 2011).

4.1.3. Bases de Datos

Según las publicaciones de Rodríguez (2001) y Camps (2005), una base de datos es un conjunto de información registrada y almacenada de manera estructurada en un soporte electrónico legible desde un computador, debe permitir utilización compartida y simultanea de varios usuarios. Para Pérez (2002) el objetivo principal de una base de datos es almacenar grandes cantidades de información organizada, siguiendo un determinado esquema o modelo de datos que facilite su almacenamiento, recuperación y modificación.

4.1.3.1. Bases de conocimiento

Una base de conocimiento provee los medios para la recolección, organización y recuperación computarizada de conocimiento. Dado que surge de la Inteligencia Artificial, estas

bases deben poder almacenar un conjunto de reglas soportadas en hechos para obtener información que no se encuentra almacenada de forma explícita, lo que los convierte en Sistemas Expertos (Pérez, 1984).

4.1.3.2. Base de datos compartida

El objetivo de esta base de datos es almacenar, compartir y actualizar información de manera inmediata entre varios usuarios (Lee 2010).

4.1.3.3. Repositorios de conocimiento

Los repositorios tienen como finalidad almacenar, preservar y difundir la producción intelectual de una institución. (Núñez, 2012). Es la memoria organizativa que almacena el conocimiento disponible para su reutilización. En términos de capital intelectual, el repositorio de conocimiento representa el capital estructural de la organización, es lo que la organización sabe y está disponible para que los usuarios los utilicen para cumplir sus de demandas de conocimiento (Markus, 2001).

Para su administración de un repositorio, la información debe estar en formato digital y en línea, con acceso libre para los usuarios. Así mismo, se deben encontrar fácilmente las instrucciones de cómo depositar documentos en el sistema y cada documento incluido debe contar con la autorización del autor.

4.1.4. Colaboración

Se conoce como colaboración al proceso mediante el cual se reúne el trabajo de varias personas en conjunto para lograr mejores resultados. En el área del manejo de información, la colaboración permite una mayor eficacia en tareas relacionadas y lograr sinergia para la realización de cualquier meta propuesta. La colaboración puede ser interna o externa.

4.1.4.1. Colaboración Interna

Es la centralización de documentos, material y recursos para permitir un fácil acceso a la información necesaria para el trabajo (Fernández, 2009). La colaboración interna se promueve a través de la ejecución de proyectos conjuntos, es decir, que los empleados tenga una meta común que alcanzar (Vorakulpipat, 2010) sea de una manera virtual o presencial (Gairin *et. al.*, 2009).

4.1.4.2. Colaboración Externa

Hace referencia a la colaboración entre organizaciones para el desarrollo de nuevos productos o expansión a nuevas zonas. Esta práctica permite ampliar las relaciones en red y promueve la cooperación en busca de procesos de innovación al crear nuevos conocimientos, resultado de la extensión o aprendizaje individual y de la incorporación dentro de la base de conocimiento a escala organizativa. (Jongkuk, 2011 y Martín, 2004).

4.1.5. Comunicación organizativa

La conclusión de la lectura de las definiciones de varios autores conlleva a identificar la Comunicación organizativa como el conjunto de recursos, técnicas, prácticas, procesos y entornos que facilitan el flujo de mensajes e información entre la organización y su medio, en función de la generación de valor (Goldhaber, 1994; Fernández, 1991 y Quiroga, 2007) Según Fontalvo (2001).

la comunicación organizativa puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento. Por otra parte, cuando se mejoran los procesos de comunicación, se genera una cultura organizativa que favorece las relaciones interpersonales y beneficia directamente a la productividad.

4.1.5.1. Comunicación interna

Se refiere a la comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo, entre equipos de trabajo y entre los equipos y sus líderes. Para que la comunicación interna sea un activo productivo para la empresa, la dirección debe fomentar la creación de un clima de comunicación abierta y de confianza dentro de la organización con el fin de apoyar más la experimentación del conocimiento y lograr convertir las ideas conceptuales en acciones prácticas (Liao *et. al.*, 2011).

Con la revisión de los casos, se encontró que la comunicación interna parte del establecimiento y comunicación de la visión, objetivos y políticas de gestión del conocimiento de la organización y la estructura de comunicación que garanticen que sea un proceso transparente y coherente (Mason & Leek, 2008; Lin, 2011; Chen, 2011)

4.1.5.2. Estrategias para la comunicación organizativa

Los mecanismos identificados en la revisión de literatura para la comunicación organizativa se describen a continuación:

Tabla 1. *Mecanismos para la comunicación organizativa*

MECANISMO	DEFINICIÓN
Canales formales para la comunicación	Medios que fomenten el diálogo y faciliten el intercambio de ideas e información entre los individuos. Joo y Lee (2009)
Lluvia de Ideas	Técnica grupal para la obtención de un gran número de ideas de un tema de estudio. Fomenta la generación de alternativas críticas o restricciones, en un ambiente que lleva a superar la conformidad y llegar a ser creativo. Weidenfeld y Williams (2010)
Proximidad en la localización	Diseño de interiores y adecuación de espacios que fomenten la generación de redes informales como salas de estar o salones comunes. Taminiau et al (2009)
Storytelling	Busca convertir los acontecimientos en palabras, imágenes y sonidos que permiten transferir el conocimiento de experiencias pasadas. Rezanía y Lingham (2009)

4.1.5.3 Lecciones Aprendidas.

Según la OECD (2012) las lecciones aprendidas son “generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que

se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de los proyectos, programas o políticas”.

Para que las Lecciones Aprendidas sean pertinentes y útiles, éstas deben ser aplicables, deben basarse en hechos verdaderos y deben identificar procesos o decisiones que reducen, eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo.

4.1.5.4. Reportes Técnicos

Son las publicaciones de los resultados de iniciativas o proyectos. Esto implica la documentación de los procedimientos y resultados con la finalidad de transferir el conocimiento. (Coombs & Hull, 1998).

4.1.5.5. Retroalimentación

Liu & Liu (2011) exponen que las organizaciones pueden motivar a sus empleados mediante el establecimiento de mecanismos a través de los cuales reciben retroalimentación cada vez que el intercambio de conocimientos se lleva a cabo. Esta práctica es útil para asegurar el flujo de conocimiento e incrementar el nivel de conocimiento organizacional. La retroalimentación debe realizarse no solo sobre los resultados, sino también acerca de los comportamientos y las competencias que conducen a los resultados.

4.1.5.6. Interacciones Cara a Cara

La comunicación interpersonal puede darse en forma de talleres y reuniones favoreciendo la dinámica interpersonal que difícilmente se pueden promover a través de otras formas de comunicación, además, ayuda a corregir errores sobre la marcha y realizar una comunicación más personal (Chang & Chuang, 2011).

4.1.6. Comunidades de Práctica – COPS

Sánchez & Saorín (2001) definen las COPS como grupos sociales compuestos por personas que comparten un interés, problemática, situación o pasión por alguna temática y que se reúnen para mejorar su conocimiento con la ayuda de los demás, compartiendo experiencias conocimiento de una manera regular y continúa. El objetivo consiste en desarrollar capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo.

4.1.7. Estrategias organizativas

Mintzeberg & Quinn (1995) definen la estrategia organizativa como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Drucke (1999) afirma que la finalidad de la estrategia es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible, la cual puede marcar su éxito o fracaso. Por tal razón, es importante tener en cuenta que las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control

con la flexibilidad y el aprendizaje organizativo (Briola, 2012). En consecuencia a lo expuesto previamente, sobresale la importancia que tiene el hecho de incluir a la gestión del conocimiento dentro de la estrategia, desde su función en el cumplimiento de la meta hasta la definición del modelo operativo que llevará a su implementación.

4.1.8. Estructura Organizativa

Lusthaus (2002) la define como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos”. La estructura es la forma en que la dirección asegura un ambiente de trabajo adecuado, garantizando el apoyo necesario al recurso humano que hace parte de la organización, así como facilitar el intercambio de conocimiento entre los diferentes grupos funcionales (Islam *et. al*, 2011).

Lin (2011) expone que cualquier organización que quiere desarrollar el conocimiento en su interior debe caracterizarse por la flexibilidad de la estructura organizativa, la capacidad de adaptarse a los cambios del contexto competitivo y debe permitir que los empleados propongan ideas para nuevas oportunidades y fomentar una cultura positiva de interacción social para la aplicación de las iniciativas de gestión.

Respecto a la gestión del conocimiento, la estructura organizativa debe ser transparente con una visión clara de la ubicación de los conocimientos y de la manera en que se pueden poner en contacto con las personas adecuadas para asegurar el flujo y la creación de conocimiento.

Las herramientas encontradas en la literatura que soportan esta práctica son:

4.1.8.1. Gestión de líderes

La organización debe contar con líderes para encaminarse hacia los objetivos por medio de colaboradores humanos. Esta práctica ayuda a crear nuevas redes de conocimiento enfocadas a la búsqueda de nuevas oportunidades y el manejo de información.

Para esta práctica es fundamental contar con líderes enfocados en el conocimiento, los cuales son necesarios para mejorar el alcance de las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones (Jayasingam, 2011).

4.1.8.2. Reclutamiento

Son las actividades relacionadas con contratar, capacitar, evaluar y premiar al recurso humano para lo cual se debe tener en cuenta el conocimiento funcional de sus empleados y su capacidad para intercambiar información y compartir la experiencia con la gente (Lee, Swing & Pandejpong, 2011).

Las personas que ingresan a la organización deben tener las habilidades y competencias necesarias para lograr la gestión del conocimiento. Así, la organización puede seleccionar los coordinadores en base a su potencial para estimular y desarrollar a la organización y a los empleados por su proactividad, capacidades cognitivas y motivación intrínseca, que sean expertos en el tema del conocimiento y altruistas (Hung *et. al*, 2011).

4.1.8.3. Roles laborales

Las prácticas de Administración de Conocimiento, requieren cargos aptos para la implementación de estos sistemas de información que guíen el equipo de Gestión del Conocimiento, como Jefes de Administración de Información, Jefes de Conocimiento y Jefes de Innovación.

4.1.8.4. Rotación de Labores

La rotación de labores hace referencia a la movilidad en las labores de la organización para los integrantes, donde éstos cumplen diversos papeles y hay intercambio entre los miembros del equipo a través de las redes personales. También se puede entender como el cambio periódico entre puestos de trabajo, sin que conlleve un cambio en el contenido y método de trabajo. Tal rotación puede realizarse entre equipos de trabajo, proyectos o áreas dentro y fuera de la organización. (Llaneza, 2009)

4.1.9. Eventos

Son utilizados para fomentar la gestión del conocimiento y lograr resultados positivos. Para la gestión del conocimiento se encontraron registro de eventos como Ferias de Conocimiento donde los participantes colocan estantes de exhibición en los que muestran sus proyectos. Puede ser al interior de una organización en eventos cerrados o abiertos a los socios y el público.

También se encontraron Foros, seminarios y talleres en los que los empleados participan colaborativamente, a la vez que aumentan sus capacidades y conocimientos. Éste tipo de evento se compone de diferentes asuntos o temas de discusión, cada uno relacionado con un área de debate diferente, en el cual se establece el tema de discusión y se forma un debate en torno a ellos.

Finalmente, se pueden encontrar otro tipo de eventos como Ferias organizacionales, Presentaciones de Comercio Internacional, Intercambios entre Firmas, y la propia observación e imitación a atracciones, asociaciones de turismo, y exhibiciones.

4.1.10. Frameworks

Hace referencia a una estructura básica que subyace a un sistema, un concepto o texto (Oxford, 2011). En términos prácticos puede considerarse como una aplicación genérica, incompleta y configurable a la que se le pueden añadir piezas adicionales para construir una aplicación concreta. En este sentido, un “Framework” también puede ser visto como un estándar que, tomado como base o referencia, es útil para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar.

Los objetivos principales que persigue un Framework se relacionan con el hecho de acelerar el proceso de desarrollo, reutilizar creaciones ya existentes y promover buenas prácticas de desarrollo como el uso de patrones.

4.1.11. Motivación

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, curso y persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada. Si bien el conocimiento, competencias y destrezas de los empleados son características fundamentales para el desempeño laboral, la motivación es la columna vertebral de su comportamiento, el cual determinará el rendimiento de la organización.

En la revisión de literatura se identificaron una serie de prácticas relacionadas con la motivación del talento humano enfocada en la gestión del conocimiento en las organizaciones, como se describen a continuación:

4.1.11.1. Ambiente colaborativo.

La organización debe crear un entorno apropiado para el intercambio de conocimientos, un clima de apoyo que aliente a los empleados a comprometer su tiempo y esfuerzos en las actividades diarias y lograr la transformación del conocimiento en innovaciones (Liao *et. al.* 2010).

4.1.11.2 Apoyo de la dirección.

El apoyo de la empresa a los empleados es entendido por estos como el nivel de importancia que el individuo tiene para la organización (Dahoole, 2011). Si se quieren lograr resultados, el compromiso debe ser asumido por todos.

4.1.11.3. Toma de decisiones participativas

La inclusión del personal en la toma de decisiones genera motivación y por ende mejores resultados en el desempeño organizativo. La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Es importante resaltar, que la participación es un proceso progresivo que se desarrolla en la medida que se demuestra la capacidad del personal para asumir roles estratégicas. (Fang, Chang & Chen, 2011).

4.1.11.4 Empoderamiento – Empowerment

La autonomía en la toma de decisiones, también conocido como “Empowerment” o delegación de autoridad hace referencia al proceso de otorgar a otros el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Una buena práctica referente a la autonomía en la toma de decisiones es, por ejemplo, la creación de una cultura de participación donde los empleados son alentados a tomar decisiones que afectan a sus puestos de trabajo. De esta manera se podrá incrementar la velocidad, la flexibilidad y la capacidad para la toma de decisiones y actuación de la organización (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011).

4.1.11.5. Entrenamiento y formación

Otra estrategia para lograr la motivación e incrementar tanto la creación como la transferencia de conocimiento es el entrenamiento o capacitación de las personas que hacen parte

de la organización (Chen, Shih & Yang, 2009) que ayudan a los miembros de una organización a desarrollar mejores habilidades, facilitan el aprovechamiento de las tecnologías de colaboración y fomentan el intercambio de conocimiento informal (Zhang, *et al.* 2011).

Algunas estrategias identificadas para entrenar al recurso humano son, por ejemplo, introducir sistemas formales de tutoría encaminados hacia la circulación del conocimiento desde los miembros de los grupos existentes a los nuevos miembros, implementar entrenamiento y dirección de nuevos empleados por los trabajadores con experiencia en una relación uno-a-uno, aprovechar el conocimiento tácito dentro de sus organizaciones a través de tutorías que permitan transferir las lecciones que están más estrechamente vinculados con el conocimiento tácito y, finalmente, diversificar las tareas diarias para enriquecer el contenido del trabajo (Lache & Salcedo, 2011).

4.1.11.6 Flexibilidad

La flexibilidad hace referencia a la creación de un contexto de apoyo institucional que promueve la apertura y la toma de riesgos, que tolera errores, da a los empleados oportunidades para aprender y asegura la libertad para la organización de su trabajo, por ejemplo, mediante horarios flexibles (Bell *et. al.* 2010). La creación de ambientes flexibles facilita el aprendizaje, incrementa la curiosidad relacionada con la búsqueda nuevas ideas para mejorar los procesos y permite la generación de conocimiento a partir de los problemas y los errores.

4.1.11.7. Incentivos

Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona o un grupo de personas con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. La inclusión de incentivos correctos en un sistema de compensación puede producir importantes resultados positivos no solo asociados a la productividad como tal, sino que éstos pueden encaminarse hacia la gestión del conocimiento si se estimulan los comportamientos de la gente hacia los procesos del conocimiento (Fey & Furu, 2008).

4.1.11.8. Integración de objetivos

La gestión del conocimiento se puede mejorar si la organización emana un compromiso de aprender, apoya proyectos de innovación y tiene una visión compartida sobre la base de toda la organización.

Las organizaciones deben tomar medidas para reunir a personas con intereses comunes y mejorar sus posibilidades de éxito en el intercambio de conocimientos. Además, debe alentar a los miembros del grupo de trascender los intereses individuales de las colectivas y estimular a las personas para lograr objetivos más innovadores (Lache & Salcedo, 2011).

4.1.11.9. Promoción laboral

Las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos y como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas

en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio. Un ejemplo de esta práctica es el mercado laboral interno, el cual se centra en empleo a largo plazo a través de la promoción interna (Wang, *et al*, 2010).

4.1.11.10. Seguridad laboral

En cuanto a la seguridad laboral, nuevamente aparece el hecho de contar con un mercado laboral interno en donde las prácticas se centran en empleo de las personas pensado en largo plazo a través de la seguridad laboral (Lache & Salcedo, 2011).

4.1.12. Network

Network o Red es una herramienta para compartir información, recursos y servicios a cualquier persona conectada a la red, lo que permite generar una experiencia de trabajo compartida y ahorrar tiempo y dinero. Estas redes pueden cambiar de naturaleza y características, pero en general buscan responder a un interés de trabajo cooperativo en una oficina, organización u otro ámbito que requiera de un esfuerzo colaborativo de varios involucrados.

En la revisión de literatura se encontraron diferentes tipos de redes: de expertos en el mismo tema pero en diferentes organizaciones (Teerajetgul, 2009), red externa que se conforma con clientes, proveedores y otras organizaciones (Robins & Coulter, 2009); red interna que se conforma buscando que los empleados adquieran y retroalimentarse frecuentemente con compañeros expertos para resolver situaciones complejas y tomar decisiones con mayor

información y velocidad (Hodson, 2003); redes de conocimiento creadas con el fin de conectar a personas que tengan experticia e interés común, buscando compartir conocimiento, contactos y experiencias alrededor de un dominio específico social o profesional; red social se basa en la interacción social para compartir información variada. Recientemente, sitios como Facebook, han cobrado importancia a nivel mundial, siendo ejemplos líderes en el sector (Jones, 2009).

4.1.13 Trabajo en equipo

Según Katzembach y Smith (1995), un equipo es “un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables”.

En relación con la gestión del conocimiento, el trabajo en equipo es una fuente de ventaja competitiva y surgen de la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados para potenciar el resultado final de la organización. La sinergia propia de un equipo favorece los procesos de identificación, creación, desarrollo, evaluación, transmisión y utilización de conocimiento, se distribuye el trabajo en base a las competencias, existe un alto nivel de compromiso de cada integrante y se estimula el desarrollo de nuevas competencias y experiencias de aprendizaje (Sapsed, et. al, 2002).

4.2. Fase II. Definición de las prácticas para la gestión de conocimiento a implementar en la gerencia de gestión humana de Financiera Comultrasan

Las prácticas de gestión del conocimiento identificadas fueron TRABAJO EN EQUIPO y COLABORACIÓN. Estas se definieron utilizando herramientas del análisis de contenido, cómo se evidencia en la Figura 5. La descripción de las actividades realizadas y los resultados de cada una se describen a continuación.

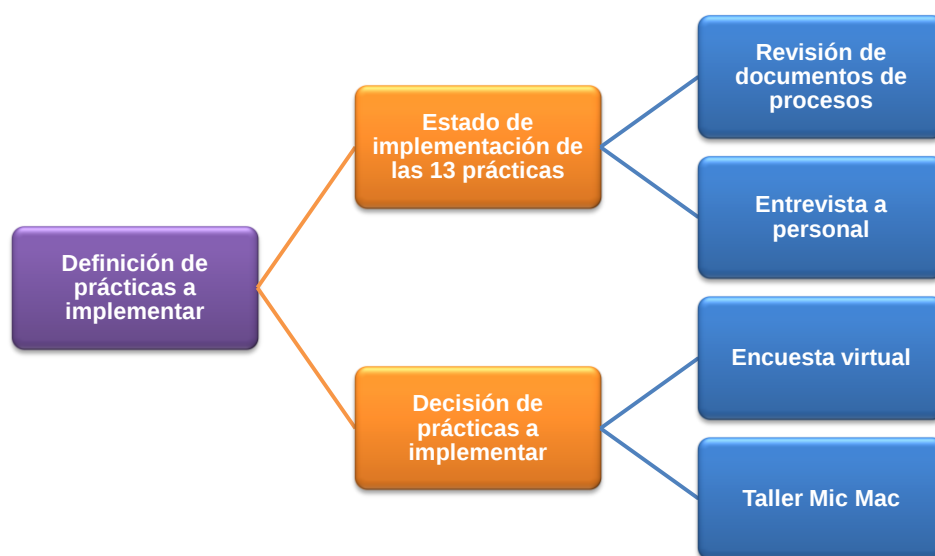


Figura 5. Proceso para la definición de las prácticas de Gestión del conocimiento a implementar en Financiera Comultrasan.

4.2.1. Diagnóstico de estado de implementación de las prácticas de referencia

El estado de implementación de las prácticas se realizó en dos etapas: analizando los documentos de los procesos de la Gerencia de Gestión Humana y con una entrevista al personal para indagar sobre la percepción del estado de implementación de las prácticas de referencia en la Gerencia de Gestión Humana.

El resultado de la primera etapa, revisión de los documentos se hizo a los soportes de los cinco procedimientos descritos en la política de Gestión Humana (Apéndice A) y cuyo resultado se resumen en la tabla 2.

Tabla 2.

Estado de implementación de las prácticas de referencia de Gestión del Conocimiento en Financiera Comultrasan

PRÁCTICA	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA INTERNA	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DIRECTA	PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE PERMISOS LABORALES	PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIÓN DE INCAPACIDADES
Alianzas Internas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Alianzas externas	· Con empresas de Servicios Temporales · Entidad que toma los exámenes médicos · Proveedor que desarrolla la visita domiciliaria · Hoteles convenio para candidatos fuera de Bucaramanga	N/A	· Empresas de Servicios Temporales · Sodexo Pass · Fondos de Pensión, EPS y Cajas de Compensación	N/A	EPS y ARL
Aplicaciones y Herramientas	Internet, Intranet (limitado por seguridad financiera)	Internet, Intranet (limitado por seguridad financiera)	Safix (Sistema de administración financiera)	Safix (Sistema de administración financiera)	Safix (Sistema de administración)

			e información Xenco)	e información Xenco)	financiera e información Xenco)
Bases de Datos	CIFIN	N/A	Safix (Sistema de administración financiera e información Xenco)	Safix (Sistema de administración financiera e información Xenco)	Safix (Sistema de administración financiera e información Xenco)
Colaboración	Entre las áreas que realizan la requisición de personal y Desarrollo Humano	Entre las áreas que realizan la requisición y el Departamento de Desarrollo Humano	Entre las Subareas de la Gerencia de Gestión Humana y por medio del Sistema de Información que se maneja SAFIX	Todas las personas que tienen personas a cargo, a través de correo electrónico o documento escrito.	Todos los funcionarios deben conocer este procedimiento para que se ejecute con apropiadamente
Comunicación Organizativa	N/A	Con el fin de generar procesos con transparencias e igualdad	Debe existir una comunicación efectiva entre las subáreas de la Gerencia de GH, para llevar con éxito el proceso	N/A	Una vez se dé una incapacidad se debe reportar de forma inmediata
Comunidades de Práctica - COPS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Estrategia	El planteamiento de una estructura organizativa (organigrama y mapa de procesos) y la definición de las responsabilidades de cada área,				
Organizativa	evidencian la aplicación de la práctica en la Gerencia de Talento Humano y en los demás procesos.				
Estructura Organizativa	El planteamiento de una estructura organizativa (organigrama) y la definición de las responsabilidades de cada área en un documento evidencian la aplicación de la práctica en la Gerencia de Talento Humano y en los demás procesos.				
	Las personas seleccionadas debe ser acorde a la cultura de la empresa	Las personas que asciendan en la organización deben tener potencial o desarrolladas las competencias necesarias para desarrollar el cargo	N/A	N/A	N/A
Eventos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Frameworks	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Motivación	La Política de Gestión Humana está declarada como herramienta para la identificación de cargos y perfiles que permitan el cumplimiento de metas organizacionales pero también personales haciendo énfasis en la motivación del empleado.				
Network	Comunicación por Webs, video conferencia, correo electrónico	Comunicación por video conferencia, correo electrónico, intranet	N/A	N/A	N/A
Trabajo en Equipo	En la revisión se encontró que si bien se realizan actividades conjuntas y se comparten responsabilidades en algunas áreas, no se realiza trabajo en equipo de manera formal.				
	Entre el área que tiene la	N/A	Entre las subáreas de la	N/A	Para el buen manejo de

	necesidad de personal y	Gerencia de Gestión	este proceso debe ser
	Desarrollo Humano	Humana	un trabajo conjunto entre empresa- empleado

La segunda etapa fue la entrevista a los líderes de las cuatro áreas de la Gerencia (Bienestar y Salud Ocupacional; Salarios y Compensaciones; Recreación y Cultura y Desarrollo Humano) a quienes se les preguntó sobre su percepción del estado de implementación de las prácticas de referencia en la Gerencia de Gestión Humana. Los resultados se exponen en la tabla 3:

Tabla 3.

Resultado de las entrevistas a los líderes de las áreas de la Gerencia de Talento Humano de la Financiera. Fuente: Los autores.

PRACTICAS	SALARIOS & COMPENSACIONES	RECREACIÓN Y CULTURA	BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL	DESARROLLO HUMANO
Alianzas internas	N/a	El club deportivo de Financiera Comultrasan, es una empresa creada por F.C. Y el área de recreación y cultura administra el club. Existen servicios que presta el club a sus asociados por intermedio del área de recreación.	N/a	N/a
Alianzas externas	· Temporales (extras y servicios y asesorías, Sinco), por medio de estas empresas se contrata personal de carácter temporal. · Consultoría Francisco Buritica - asesoría jurídico	· Inderbu · Indersantander · Liga santandereana de futbol · Gimnasios en diferentes zonas de la ciudad · UIS · Grupo caminantes	· Dotación: Claudia Hernández, Moda Seduce, Arturo calle, Confecciones Mechis. · Exámenes médicos: Sisocol, Osa Ips, Sanitas. · Para ciertas actividades se	· Procesos de selección: Atlas seguridad, RM consultores - seguridad, Impact PSY. · Capacitación: crear media e-learning, accendo, c · Cámara de comercio. · Human capital: proyecto

	laboral.	· Parques recrear	apoya en las EPS, ARL y	gestión por competencias.
	· Bonos Sodexo: por medio de bonos se cancelan ciertas bonificaciones a los empleados.	· Diferentes escenarios deportivos de la ciudad para desarrollar actividades	Caja De Compensación.	
	· Human capital (estructura salarial), la empresa está realizando revisión a esta estructura y definiendo políticas salariales.		· Hospedaje: Hotel Chicamocha y San Jose Plaza,	
	· Eps, ARL, fondos de pensión, cajas de compensación, dando cumplimiento a la norma laboral.		· Restaurante: Cordieventos, Fuente Dorada.	
			· Actividades de bienestar: Almacén gente feliz y Arkadia, Rumbitas, Multidetalles, spa aroma y piel, Floristeria d*marie, catedral sagrada familia.	
			· Capacitación: Accendo lab. (capacitacion educa. Fciera.)	
Aplicaciones y herramientas	· Intranet	· Intranet	· Intranet	· Intranet
	· Safix: sistema para el manejo y administración de la nómina	· Programas de aprendizaje deportivo que ofrece el área como voleibol, futbol,	· Safix: salud ocupacional se apoya en información que reposa en este sistema.	· Articulate software para desarrollo de contenido multimedia, moodle lms,

	natación.		wikis prueba piloto. En este momento estas opciones está en fase inicial.
Bases de datos	Safix: sistema para el manejo y administración de la nómina	Na	Safix: salud ocupacional se Na apoya en información que reposa en este sistema.
Colaboración	Entre las áreas de la organización		
Comunicación	· Correo interno		· Correo interno
organizativa	· Lecciones aprendidas se maneja verbal		· Lecciones aprendidas para la capacitación de cargos que tienen que ver con el core del negocio.
	· Evaluaciones de desempeño		· Evaluaciones de desempeño
	· Grupos primarios		· Grupos primarios
	· Correo interno		· Foros
	· Lecciones aprendidas se maneja verbal		· Encuestas de opinión
	· Evaluaciones de desempeño		
	· Grupos primarios		

Comunidades de practica – cops	Na	Na	Na	En la universidad corporativa se está implementando metodología de grupos de conocimiento con el fin mejorar procesos y resultados en las capacitaciones de cargos que tienen que ver directamente con el core del negocio (cajero, asesor integral, gerente de agencia, fuerzas comerciales externas, asistente de agencia.
Estrategias organizativas	· Se evidencia compromiso del equipo de trabajo · Existen medidas de control, en la ejecución de las actividades propias del área · Seguridad de la información (existe una área dentro de la empresa que implemento en toda la organización políticas de seguridad en la información) · Infraestructura física			
Estructura organizativa	Por parte de la gerencia de gestión humana existe apoyo al recurso humano de esta coordinación que facilita:	Por parte de la gerencia de gestión humana existe apoyo al recurso humano de esta coordinación que facilita:	Por parte de la gerencia de gestión humana existe apoyo al recurso humano de esta coordinación que facilita:	Por parte de la gerencia de gestión humana existe apoyo al recurso humano de esta jefatura que facilita:

- | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| · La gestión del conocimiento | · La gestión del conocimiento | · La gestión del conocimiento | · La gestión del conocimiento |
| · Descentralización de tareas | · Descentralización de tareas | · Descentralización de tareas | · Descentralización de tareas |
| · La comunicación es directa | · La comunicación es directa | · Descentralización de tareas | · La comunicación es directa |
| · Flexibilidad | · Flexibilidad | · La comunicación es directa | · Flexibilidad |
| · Rotación de labores (se está rotando las personas en cada cargo que tiene la coordinación). | | · La comunicación es directa | · Gestión de líderes |
| | | · Flexibilidad | · Reclutamiento |

Eventos

Na

Na

Esta coordinación organiza

charlas y capacitaciones sobre temas de bienestar y salud ocupacional como:

- Riesgo vial
- Hábitos de vida saludable
- Preservación auditiva y

Esta área se encarga de

recepcionar los requerimientos de capacitación no formal que solicita cada gerente o vicepresidente para cada área

correspondiente, este proceso se realiza cada año cuando se está realizando el presupuesto de la

			manejo de la voz	empresa.
			· Manejo del estrés	
Frameworks	Na	Na	Na	Na
Motivación	En esta área existe: ✓ Ambiente colaborativo ✓ Apoyo de la dirección ✓ Toma de decisiones participativas ✓ Empoderamiento ✓ Entrenamiento y formación ✓ Todos los empleados gozan de diferentes incentivos que hacen parte de la Ruta del Triunfo ✓ Seguridad laboral			
Network	Na	Na	Na	Na
Trabajo en equipo	La empresa ha realizado esfuerzos de realizar diagnósticos con entidades externas expertas en temas relacionados con gestión humana que impactan a toda la organización, como la empresa great place to work que en su valoración esta competencia de trabajo en equipo está por fortalecer. Con human capital se trabajó el modelo de gestión por competencias, se está consolidando el diagnostico 360 a todos los colaboradores y se diseñara un plan de desarrollo para fortalecer esta competencia. De igual forma existe una valoración interna por parte de la gerencia de servicio y también se concluye que es una competencia por mejorar. Como conclusión general de la práctica trabajo en equipo, se identificó que en la empresa se habla de su importancia pero falta			

orientación de cómo se debe trabajar en equipo, pautas, metodología, características, concepto, por tanto se concluye que esta práctica no se lleva a cabo.

De las actividades de revisión documental y entrevistas se concluye lo siguiente:

1. Se observa que algunas de estas prácticas están documentadas y se ejecutan cotidianamente, especialmente las que se soportan en herramientas TIC. Otras prácticas se ejecutan y no están documentadas como las alianzas externas que se han dado de manera natural en algunas de las áreas.

2. La práctica “comunicación” se ejecuta en función de lo táctico y se soporta en herramientas TIC. Sin embargo no se comparte información estratégica para la generación de valor en los procesos, como las lecciones aprendidas, decisiones tomadas en altos niveles y en aras de mejorar el clima laboral.

3. Existen otras prácticas que no son conocidas y no están documentadas: como frameworks y comunidades de práctica.

4. Los líderes del proceso entienden la importancia del trabajo fundamentado en prácticas de gestión y transferencia de conocimiento, sin embargo no tienen claridad en qué y cómo se deben implementar.

5. Al indagar sobre las prácticas, se encontraron diferencias en lo que significan las prácticas y lo que ellos entienden, específicamente alianzas, colaboración y trabajo en equipo. Por ejemplo, esta última es entendida por el personal como *el aporte individual a una situación, problema o actividad* mientras que la definición es *un grupo de personas que trabajan mancomunadamente en la cocreación de soluciones o actividades para alcanzar una meta común*.

6. Al conocer las prácticas y su definición, los líderes entrevistados manifestaron la oportunidad e interés de incorporar nuevas prácticas para reforzar sus actividades cotidianas y mejorar los resultados de sus labores.

7. Hay diferencias significativas entre los procedimientos documentados y los ejecutados, dado a que se encuentran desactualizados y se han dado cambios de personal en algunas áreas de la empresa que no han recibido socialización de los procedimientos de manera adecuada.

8. Si bien existen procedimientos cuyo objetivo está relacionado con algunas de las prácticas de referencia, la gestión de conocimiento no está declarada como una estrategia corporativa guía para el diseño, implementación y medición de los procedimientos.

4.2.2. Priorización de las prácticas de gestión de conocimiento

Para identificar las prácticas de mayor impacto se realizaron dos actividades: una encuesta virtual al personal de la Gerencia de Gestión Humana y un taller MIC MAC en el que participaron los líderes del proceso.

Los resultados de la encuesta virtual se exponen en la tabla 4 y las respuestas de los participantes se encuentran en el Apéndice E:

Tabla 4. *Resultado de las entrevistas al personal de la Gerencia de Talento Humano de la Financiera. Fuente: Resultados encuesta virtual.*

PRÁCTICA	YA SE IMPLEME NTA	ES	NO ES	ESTRATEGIAS
		ESTRATÉGICO	ESTRATÉGICO	
		IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	
		LA	LO	

Alianzas Internas	46%	54%		Trabajo colaborativo, herramientas tecnológicas, conocer actividades y resultados de otras áreas, plantear estrategias para alcanzar un objetivo común, trabajo en equipo, información de productos y metas organizacionales a las diferentes áreas, identificar áreas con las que se pueden hacer alianzas.
Alianzas externas	38%	62%		Comunicación efectiva, identificar posibles aliados según resultado de la prospectiva, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva,
Minería de datos	23%	69%	8%	Herramientas tecnológicas, banco de ideas, espacios de interacción
Aplicaciones de sistemas de información	77%	23%		Ejecutar proyectos
Sistemas de GC	23%	69%	8%	Propiciar espacios para compartir experiencias, sistema de innovación, vigilancia competitiva, chats, foros, intercambio de información, Comités de las diferentes áreas, innovar, crear, compartir lecciones aprendidas,

Programas de Aprendizaje	77%	23%		Proyección de necesidades de formación y diseño y oferta adecuada, trabajos de campo, cursos virtuales, capacitaciones enfocadas en nuevas ideas, compartir boletines virtuales con información de productos y metas.
Sistema de soporte a las decisiones	23%	54%	23%	Herramientas tecnológicas, instructivos de consulta generalizados, sesiones por internet, foros, debates virtuales, estandarización de procesos.
WEB 2.0	62%	23%	15%	Generar contenido social media, capacitación en el uso de herramientas, ingreso con mas recurrencia y concurrencia, mas interés de parte de los empleados.
Bases de Datos	85%	15%		Se realiza en la empresa.
Colaboración	62%	38%		Documentar experiencias, tener un sistema integral de innovación, lluvia de ideas, foros, sinergia entre áreas, sistema de información interno, mejorar canales de comunicación, Fortalecer el diálogo, claridad y veracidad en la información,

				unificación de criterios, interacción efectiva.
Comunicación Organizativa	38%	62%		Comunicación dirigida, periódicos internos, emailing, publicación de normatividad y metas en medios masivos, convocar áreas implicadas, hablar un mismo idioma, comunicación efectiva entre áreas.
Lecciones aprendidas	38%	62%		Replicar a todas las áreas, grupos primarios, planes de acción coherentes con capacidades y metas
Reportes técnicos	54%	46%		Manuales de procedimientos, publicación de políticas, estadísticas, uso de herramientas tecnológicas, comunicar metas y objetivos empresariales
Retroalimentación	38%	62%		Modelos de competencias, retroalimentación efectiva, medición del conocimiento personal, perfilamiento de cargos, retroalimentación anticipada y no correctiva, grupos primarios, campañas de retroalimentación,
Interacciones cara a cara	54%	31%	15%	Escucha atenta, focus group, reuniones, evaluar comportamiento del personal, tono de voz,

capacitaciones.

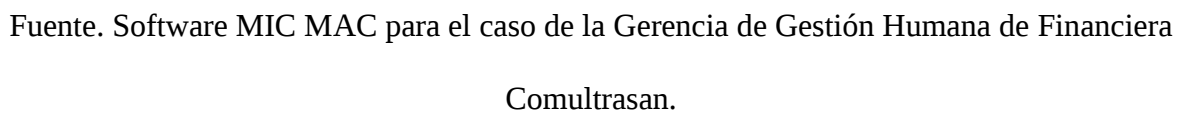
Comunidades de Práctica - COPS	15%	69%	15%	Propiciar espacios para conocer otros procesos, en una plataforma virtual, “café de conocimiento” investigación de otras culturas, grupos primarios.
Estrategia Organizativa	62%	38%		Implementar un sistema de direccionamiento estratégico, comunicar y dirigir al equipo en el cumplimiento de las metas, planear y ejecutar proyectos, estrategias de comunicación global, seguimiento continuo,
Gestión de líderes	54%	46%		Creación de la escuela o semillero de líderes, segundos a bordo, hacer talleres con líderes, trabajar en equipo, potencializar.
Reclutamiento	62%	38%		Planeación, implementar assessment center, incluir ACTITUD en el perfil de los futuros cargos.
Roles laborales	15%	62%	23%	Lecciones aprendidas, políticas del cargo, capacitación de personal, modelo de competencias, implementar tecnología, clasificar roles, vigilancia competitiva y transferencia de conocimiento.

Rotación de labores	54%	23%	23%	Llevarlo a todas las agencias.
Frameworks	8%	46%	46%	Herramientas tecnológicas
Eventos	23%	77%		Hacer la semana de gestión del conocimiento, olimpiadas de conocimiento, copas o torneos de aprendizaje, espacios colaborativos, eventos de integración.
Motivación	69%	31%		Fortalecer conocimiento y vivencia de la Ruta del triunfo, promoción interna, reconocimiento de metas, reconocimiento del servicio, incentivos educativos para hijos de empleados, charas de motivación, revisión de equivocaciones, mejorar las prácticas de motivación, fortalecer el sistema de gestión de talento humano.
Networks	8%	85%	8%	Implementarla con la agencias, contar con expertos para conocer tendencias y mejorar procesos organizacionales, nuevas herramientas virtuales, afianzamiento de trabajo en equipo, apoyo tecnológico.
Trabajo en	46%	54%		Dedicar tiempo a actividades de trabajo en equipo, implementa un

equipo	sistema integral de innovación, focus group, comunidades de aprendizaje, reuniones periódicas, construcción de grupos estratégicos, selección adecuada del equipo de trabajo, comunicación, dependencia, sentido de pertenencia, liderazgo “de la mano”, aporte de todos los empleados,
--------	---

En la segunda actividad para priorizar las prácticas identificadas, se realizó un taller MIC MAC en el que participaron los líderes de las cuatro áreas de la Gerencia y el Gerente de Gestión Humana. El resultado del taller es el reporte generado por el software (Apéndice D) y del cual se extraen los siguientes elementos:

Las prácticas de mayor influencia son TRABAJO EN EQUIPO y COLABORACIÓN, como se evidencia en la Figura 6, lo que se confirma con la matriz de Influencias Indirectas Potenciales (Figura 7), donde estas dos prácticas tienden a tomar mayor importancia a largo plazo.



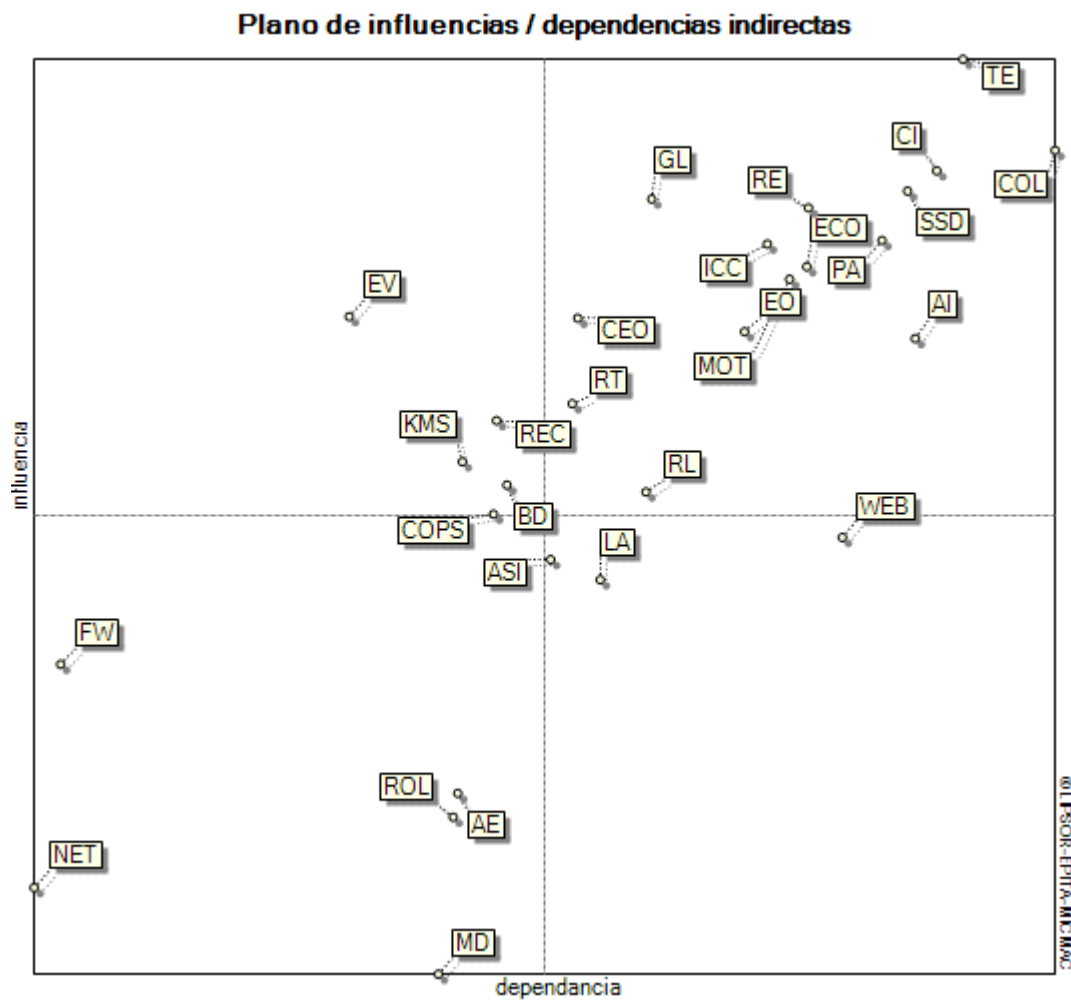


Figura 7. Influencias indirectas potenciales

Fuente. Software MIC MAC para el caso de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

De las entrevistas y el taller se resalta que las prácticas priorizadas son:

- a. Comunicación, especialmente entre áreas de la empresa y con actores externos.
- b. Trabajo en equipo, definido como *el aporte individual a una situación, problema o actividad* mientras que la definición es *un grupo de personas que trabajan mancomunadamente en la cocreación de soluciones o actividades para alcanzar una meta común*.

c. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: actualizar e implementar herramientas informáticas soporte a los procesos de comunicación con actores internos y externos.

4.2.3. Condiciones a seguir para implementar las prácticas de gestión del conocimiento resultado de la priorización

Los líderes de las áreas de la Gerencia de Gestión Humana establecieron dos criterios para determinar las prácticas a implementar: el primero la capacidad de la Gerencia para implementar las prácticas en función de la inversión requerida y las competencias requeridas del personal que participe en la implementación de la práctica. El segundo criterio es el impacto de la práctica en la empresa, específicamente en la generación de valor a las actividades de los empleados, la motivación de los empleados de diferentes áreas en participar en la implementación y el efecto de esta práctica sobre otras prácticas.

Con estos criterios los líderes de la Gerencia de Gestión Humana de la Financiera analizaron los resultados de las fases previas y tomaron la decisión de implementar las prácticas TRABAJO EN EQUIPO y COLABORACIÓN en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

4.3. Fase III. Actividades para la implementación de prácticas de referencia en gestión del conocimiento en la gerencia de gestión humana de Financiera Comultrasan

Las actividades a desarrollar se definieron con el equipo de trabajo de la Gerencia de Gestión Humana de la Financiera quienes participaron en las siguientes actividades: un taller para promover el pensamiento creativo, una encuesta individual y un taller de design thinking. Con la información recolectada los autores hicieron una propuesta de actividades que se complementó en un taller con el equipo de la Gerencia. Los resultados de cada actividad se describen a continuación.

4.3.1. Taller de creatividad

El taller fue dirigido por la Profesora Edna Bravo y guiado por la especialista en educación somática Adriana Ordoñez. Participó todo el equipo de trabajo de la Gerencia de Gestión Humana y tuvo una duración de 2 horas. En la primera hora se realizaron ejercicios de relajación y confianza entre el equipo de trabajo y en la segunda hora se socializó el objetivo de la participación del equipo de trabajo en la ejecución de esta propuesta de investigación. Como resultado, se tuvo un grupo dispuesto a trabajar de manera creativa y constructiva. (Ver Apéndice F).

4.3.2. Encuesta individual

En la tabla 5, se relacionan las propuestas de los empleados de la Gerencia de Gestión Humana para implementar las prácticas que se determinaron como estratégicas para la dependencia. El Apéndice E muestra las respuestas de los participantes en el proceso.

Tabla 5. *Propuesta del equipo de trabajo*

PRÁCTICA	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR O MEJORAR LA PRÁCTICA
Colaboración	Documentar experiencias, tener un sistema integral de innovación, lluvia de ideas, foros, sinergia entre áreas, sistema de información interno, mejorar canales de comunicación, Fortalecer el diálogo, claridad y veracidad en la información, unificación de criterios, interacción efectiva.
Trabajo en equipo	Dedicar tiempo a actividades de trabajo en equipo, implementa un sistema integral de innovación, focus group, comunidades de aprendizaje, reuniones periódicas, construcción de grupos estratégicos, selección adecuada del equipo de trabajo, comunicación, dependencia, sentido de pertenencia, liderazgo “de la mano”, aporte de todos los empleados.

4.3.3. Taller “Design Thinking - Inteligencia Creativa”

En este ejercicio grupal se trabajó con dos objetivos: primero identificar las barreras que impiden el trabajo en equipo y la colaboración y proponer estrategias para superarlas y, en segunda instancia, proponer actividades para la implementación de las prácticas de referencia (Colaboración y trabajo en equipo) en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan. Para promover la libre expresión, se mantuvo el anonimato de las personas pues cada uno escribió, de manera individual, sus ideas en post-it. El taller tuvo una duración de 6 horas, la primera parte de 2 horas dirigido por la Profesora Edna Bravo y la segunda parte de 4 horas dirigido por los autores del proyecto. Los resultados de la actividad se describen a continuación:

Las Barreras para la colaboración y el trabajo en equipo identificadas fueron:

“Se debe resaltar lo bueno y no solo lo malo”

“Al que es bueno se le exige más”

“La carga diaria distrae de los objetivos del equipo”

“No se comparten experiencias”

“Se tiene la tendencia a sobresalir por encima de otro”

“Se evidencia la falta de solidaridad”

“No hay buzón para comunicar sugerencias”

“Sería bueno hacer un recuento del día anterior para saber que mejorar”

“No se siente lo colectivo”

“Compartir y retroalimentar lo que salió mal”

“Buscar culpables”

“No se reconocen los pequeños logros”

“Se buscan intereses por mantener la imagen”

“Dar confianza para contar dificultades sin recibir regaños”

“Hay individualidad”

“No se sabe lo que hacen los demás”

Las conclusiones de la actividad llevaron a identificar tres elementos determinantes para la implementación de las prácticas en gestión del conocimiento en la Gerencia:

- HUMILDAD, entendida como la conciencia de las fortalezas, limitaciones y debilidades de mi propio ser. Esta característica evita los complejos de superioridad, conlleva al reconocimiento del trabajo de los demás y facilita el trabajo en equipo, la comunicación y la cocreación.
- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO DEL OTRO, en la medida que las personas conocen los requerimientos del trabajo de los demás y se sensibiliza ante el esfuerzo que debe aplicarse para hacerlo bien.

- CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO COMÚN, como estrategia corporativa es necesario que los empleados conozcan la meta de la organización en el corto, mediano y largo plazo, y cómo esta meta establece los requerimientos y metas de los procesos y el aporte que cada persona hace para alcanzarlo.

En la segunda jornada del taller de Design Thinking, los asistentes (líderes de las áreas de la Gerencia de Gestión Humana) analizaron y propusieron actividades a realizar para integrar las prácticas en la unidad. Las conclusiones fueron:

a. Es necesario generar espacios con los compañeros de trabajo, en función de los siguientes objetivos:

- Conocer las actividades que realiza cada uno de ellos, los requerimientos para hacer su trabajo, elementos facilitadores y dificultades para cumplir la meta.
- Conocer a los compañeros de trabajo en un estado no laboral. De esta manera se espera que, a través de conocer la situación personal de los demás, sensibilizar personal en la situación de los demás y las condiciones personales que pueden afectar su desempeño laboral.
- Generar ideas para mejorar procesos y solucionar situaciones que se puedan presentar en las diferentes áreas de la Gerencia.

b. Es imperante que el equipo de trabajo conozca las metas y proyecciones de crecimiento de la empresa y con esto, las metas de las unidades (gerencia - área) deben cumplir.

4.3.4. Propuesta de actividades para la implementación de prácticas de gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan

Con los resultados anteriores, los autores definieron las actividades para implementar las prácticas de gestión del conocimiento. Las actividades se dividen en dos grupos, el primer grupo de actividades son para disminuir las barreras para la gestión del conocimiento en la Gerencia y el segundo grupo son las actividades para implementar las prácticas de referencia en gestión del conocimiento.

Las actividades propuestas para disminuir las barreras para la comunicación y el trabajo en equipo se describen en la tabla 6.

Tabla 6.

Actividades propuestas para disminuir las barreras para la gestión del conocimiento.

HUMILDAD			
ACTIVIDAD	PARTIPANTES	PROCEDIMIENTO	SEGUIMIENTO
Socializar el concepto de Humildad	Todo el personal de la Gerencia de GH	- Taller con el psicólogo para llegar a un consenso sobre la definición de humildad 2. Cada individuo identifica sus debilidades para ser HUMILDE y, con ayuda del psicólogo, genera un plan de acción	El psicólogo hace seguimiento al cumplimiento del plan de acción, de manera individual, cada 3 meses.
Actividad espejo	Todo el personal de la Gerencia de GH	Taller con el psicólogo en el que se identifican las situaciones y actitudes que no permiten alcanzar los resultados. Luego cada participante identifica cuáles de esas actitudes tiene e incluye las acciones para mejorar en el plan de acción.	Medición del clima laboral antes de hacer esta actividad y cada 3 meses.
CONOCER EL TRABAJO DEL OTRO			
ACTIVIDAD	PARTIPANTES	PROCEDIMIENTO	SEGUIMIENTO
Pasantía	Personal seleccionado de cada subárea	Cada subárea selecciona que persona, de qué otra subárea, irá a hacer una pasantía de una semana en qué puesto de trabajo.	PQR posteriores Actitud frente a los errores Encuesta

Terminada la pasantía se debe socializar con su equipo de trabajo los resultados.

CONOCER EL OBJETIVO COMÚN			
ACTIVIDAD	PARTIPANTES	PROCEDIMIENTO	SEGUIMIENTO
Boletín trimestral	Directivas y todo el equipo de la empresa	· Publicación de un boletín al inicio de año en el que se comunica la meta para el año.	
		· Publicación de boletines trimestrales en los que se comunica el avance.	Medición de indicadores cada trimestre
		· Levantamiento de indicadores de calidad para cada área y subárea.	Cumplimiento de las metas Medición de Clima laboral
		· Premio a los dos equipos con mejores resultados: salida para compartir.	

En segunda instancia, las actividades propuestas para integrar las prácticas de referencia para la gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan son:

a. Programa de retos

El objetivo es que los empleados de la Gerencia de Gestión Humana generen soluciones para implementar en el corto, mediano y/o largo plazo a temáticas prioritarias para la Unidad.

Metodología:

- Cada dos (2) meses, se pondrá un reto en un tema de interés actual para la Unidad completa o para alguna de las áreas.
- Se conformarán equipos aleatoriamente, integrando personal de las diferentes unidades de la Gerencia. Un equipo no puede ser el mismo en dos retos.
- El equipo debe proponer una solución siguiendo el proceso descrito a continuación:
 - Análisis de variables
 - Investigación de requerimientos
 - Propuesta de solución
 - Diseño y prueba de prototipo o piloto
 - Propuesta de solución definitiva
- El equipo organizador, dependiendo del reto, establece el tiempo disponible para dar solución al reto: horarios que la empresa dispone para trabajar en el reto y fecha de entrega de resultados.
- El equipo organizador evalúa las propuestas y premia al equipo ganador con una actividad recreativa fuera de la empresa. Además garantizará que la surta el proceso internos para su implementación.

b. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas, en las actividades relacionadas directamente con la actividad laboral, ambiente de trabajo o actividades programas por y para la empresa, deberán ser compartidas por la persona que la identifica con el equipo de trabajo que puede beneficiarse.

La socialización se puede realizar:

- A una o varias personas del equipo de trabajo, directamente por quien identifica la lección aprendida.
- Al equipo de trabajo de la unidad.
- A todo el equipo de trabajo de la Gerencia.

En estos dos últimos casos, la persona que identifica la lección la comunica al líder del proceso y con este definen la estrategia de comunicación al equipo de trabajo.

En todo caso, las lecciones aprendidas deben ser comunicadas al líder de la unidad.

Cada semestre, los líderes de las áreas hacen una revisión de las lecciones registradas, impacto en los procesos, participantes, facilitadores y barreras para su comunicación e implementación, entre otros criterios que permitan hacer una correcta implementación de la estrategia.

c. Ejercicios de design thinking por equipos para generar ideas para alcanzar la meta de la unidad y la organización

Guiados por el Gerente de Gestión Humana, cada 3 meses se realizarán las siguientes actividades:

- Socialización, por parte del Gerente a los líderes de las unidades, de la meta de la organización, de la Gerencia y de la Unidad.

- Revisión de los resultados del trimestre anterior
- Planeación de ejercicios de design thinking para proponer, en equipo, estrategias para cumplir la meta de la Gerencia y las unidades.
- Ejecución de los ejercicios según lo planeado (pueden hacerse por unidad o de toda la gerencia)
- Revisión de las estrategias propuestas y definición del plan de acción
- Comunicación a los equipos de trabajo del plan de acción definido, responsables y agenda de trabajo
- Ejecución del plan de acción
- Comunicación al equipo de trabajo de los resultados finales del ejercicio.

Las actividades propuestas para disminuir las barreras para la gestión del conocimiento y para aplicar las dos prácticas seleccionadas se socializaron con los líderes de las unidades de la Gerencia de Gestión Humana de la Financiera quienes dieron su visto bueno al plan y propusieron las siguientes mejoras:

a. Para el programa de retos, es importante direccionar los retos a elementos estratégicos de la empresa. De esta manera, los líderes identificaron 3 líneas estratégicas en las que deben enmarcarse los retos:

- Motivación del personal (atracción, vinculación y permanencia de los empleados)
- Aumento de la productividad
- Felicidad en el trabajo

b. Las lecciones aprendidas deben ser registradas y compartidas en un documento “LECCIONES APRENDIDAS” en el sistema de información de la empresa. De esta manera estará disponible para consulta de todo el personal.

c. Los ejercicios de design thinking deben incluir la medición de resultados, el análisis de los mismos y la comunicación a los empleados en función de la medición realizada, los resultados y las lecciones aprendidas.

4.4. Resultado: propuesta de metodología para integración de prácticas de referencia para la gestión del conocimiento en la gerencia de gestión humana de Financiera Comultrasan

Como resultado del proceso descrito previamente, se propone una metodología para integrar prácticas de gestión del conocimiento, que puede ser utilizada para actualizar las prácticas en la Gerencia de Gestión Humana o para integrar prácticas en otras áreas de la empresa o en otras empresas. La metodología se resume en **la tabla 7** y se describe en detalle a continuación.

Tabla 7. *Resumen de la metodología para integración de prácticas de referencia para la gestión del conocimiento*

FASE – OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADO
1. PLANEACIÓN	· Declaración del objetivo e importancia	Plan de trabajo general y responsables asignados
	· Definición de directrices	
	· Comunicación a los empleados	
2. ACTUALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	· Revisión de literatura científica · Análisis de contenido web	Prácticas de gestión del conocimiento actualizadas: definición y estrategias para implementación
3. IDENTIFICACIÓN DE	Análisis de contenido:	Prácticas a implementar.

PRÁCTICAS	A	· entrevistas
IMPLEMENTAR		· encuestas
		· revisión documental de la organización
		· análisis estructural
		· talleres de decisión

		Análisis de contenido:	
4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN		· entrevistas	Plan de acción específico para implementar prácticas de gestión del conocimiento
		· encuestas	
		· taller de cocreación	
		· taller de socialización	
		· Definición de indicadores	
5. EJECUCIÓN, MEDICIÓN Y MEJORA		· Ejecución del plan	Plan de acción específico con indicadores y herramientas de medición y mejora
		· Registro de información	
		· Medición de resultados	
		· Propuesta de mejora	

El detalle de la metodología se describe a continuación:

Fase 1. Planeación del proceso

a. Objetivo: establecer los lineamientos que direccionarán el trabajo de implementación de prácticas de gestión de conocimiento en la unidad

b. Método: reunión de líderes para analizar resultados de ejercicios previos, situaciones a mejorar en la unidad, retos de mercado, entre otros que generen el interés o necesidad de implementar prácticas de gestión del conocimiento

c. Actividades:

- Declaración del líder de la unidad del interés de implementar prácticas de gestión del conocimiento
- Definición del objetivo, alcance, responsable, cronograma, presupuesto, indicadores y participantes (internos y externos) en el proceso.
- Comunicación a los empleados de la unidad del objetivo, alcance, responsable, cronograma y participantes

d. Responsable de la fase: Jefe de la unidad o su delegado

Fase 2. Actualización de las prácticas de gestión del conocimiento

a. Objetivo: identificar las prácticas para la gestión del conocimiento utilizadas en organizaciones en el mundo

b. Método: puede utilizarse este documento, particularmente el Apéndice C, como guía para hacer la búsqueda en bases de datos científica. Las prácticas también pueden identificarse haciendo análisis de contenido web, siguiendo un proceso riguroso que ayude a permear información desactualizada o que no aporte al objetivo del estudio.

c. Actividades:

- Definición del objetivo y alcance del estudio
- Identificación y selección de palabras clave
- Definición de parámetros de búsqueda (qué se acepta y qué no se acepta, fuentes de información, información mínima requerida, entre otros)
- Búsqueda de información en las fuentes definidas
- Selección de información que cumple los objetivos del estudio

- Análisis de información
- Elaboración de informe descriptivo de las prácticas de gestión del conocimiento identificadas

Fase 3. Identificación de prácticas de gestión del conocimiento a implementar

a. Objetivo: Identificar las prácticas de gestión de conocimiento a implementar en la Unidad (la unidad puede ser una oficina, una Gerencia, un proceso, subproceso o cualquier otro componente de la empresa), cumpliendo con el objetivo planteado por la dirección

b. Método: análisis de contenido (entrevistas y talleres con los empleados y líderes de la unidad)

c. Actividades:

- Identificar el estado de implementación de cada una de las prácticas en la unidad. Esta actividad puede hacerse revisando los procesos y procedimientos, entrevistando al personal y haciendo trabajo de observación.

- Determinar cuáles de las prácticas son prioritarias para la unidad: para esta actividad se propone hacer un taller de priorización (matriz Vester) con el equipo de trabajo y soportarlo con herramientas como el Mic Mac.

- Definir, con los resultados de la información recolectada en las actividades previas, las prácticas a implementar en la unidad. Se propone que se definan máximo 4 prácticas a implementar.

Fase 4. Diseño del plan de acción

a. Objetivo: establecer las actividades a realizar para implementar las prácticas de gestión del conocimiento en la unidad.

b. Método: análisis de contenido, específicamente entrevistas y talleres con los empleados y líderes de la unidad.

c. Actividades:

- Taller de Design Thinking (empatía) con el personal de la unidad para identificar las barreras y facilitadores para implementar las prácticas de referencia definidas
- Taller de cocreación con los empleados de la unidad para generar ideas para la implementación de las prácticas
- Elaboración de plan de acción para la implementación de las prácticas de gestión del conocimiento
- Socialización del plan de acción con el personal de la unidad
- Asignación de recursos y responsables

Fase 5. Ejecución, medición y mejora

a. Objetivo: poner en marcha el plan para la gestión del conocimiento diseñado para la unidad e implementar acciones que mejoren y potencialicen los resultados

b. Método: análisis cuantitativo y cualitativo de resultados

c. Actividades:

- Ejecutar el plan de acción
- Definir el método de medición (herramientas y periodicidad)

- Recolección de información teniendo en cuenta los indicadores establecidos y el método de medición
- Análisis de resultados midiendo el cumplimiento de las metas propuestas y posibilidades de mejora
- Socialización con los participantes en el proceso para identificar lecciones aprendidas, casos de éxito y mejoras al proceso.
- Registro del proceso

4. Recomendaciones

- Si bien pueden participar expertos externos a la unidad, es necesario que los protagonistas del proceso sean los empleados quienes deben apropiarse la iniciativa, lo que se puede lograr con una participación activa en todas las fases de la metodología.
- Empezar el proceso con un taller de creatividad en el que el personal se disponga a participar abiertamente.
- En la elaboración del plan de acción debe participar un líder con capacidad para tomar decisiones sobre tiempo de los empleados, recursos económicos y demás elementos que determinarán la buena ejecución de la propuesta.
- Periodicidad: con el ejercicio realizado en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan se propone hacer el ejercicio cada 2 años. Sin embargo, el tiempo deberá ser definido por la unidad interesada en el proceso.

5. Discusión

Inicialmente se plantearon tres proposiciones relacionadas con las fases del proyecto: las fuentes científicas como herramientas para validar tendencias de administración, la participación de los actores para la definición de las prácticas apropiadas para el contexto y el método “Design Thinking” como herramienta para la cocreación.

Respecto a la proposición de las fuentes científicas se concluye que si bien reflejan resultados de procesos rigurosos y validados que pueden ser implementados en las organizaciones, esta fuente de información presenta dos desventajas: primera, los documentos completos de los artículos disponibles en las bases de datos científicas son de uno o dos años anteriores. Si se tiene en cuenta la rápida evolución de las teorías administrativas, este aspecto puede ser una desventaja si se toman como referencia para toma de decisiones al competir en mercados mundiales. En segunda instancia, algunos autores publican resultados de alto impacto de sus investigaciones en gestión del conocimiento pero omiten información precisa de herramientas o métodos, por lo que no es posible transferir estas experiencias con el mismo impacto.

En la ejecución del proyecto se encontró que las proposiciones segunda y tercera están directamente relacionadas: los métodos de “Design Thinking” sirvieron para preparar al equipo para participar en las actividades propuestas y para direccionar las actividades de manera colaborativa, propositiva y ágil, lo que generó un ambiente propicio para que los integrantes estuvieran dispuestos a participar con opiniones positivas y sinceras, lo que permitió identificar las falencias de las personas, la Gerencia y la organización y llegar al consenso sobre las prácticas de gestión del conocimiento de mayor necesidad e impacto para la organización.

Gracias a este resultado, las personas estuvieron dispuestas a trabajar colaborativamente en la propuesta de implementación de las prácticas.

En relación a la metodología y los resultados obtenidos con el proyecto, se encontró que, aunque en el estudio de Lache y Salcedo (2011) y la actualización realizada en este trabajo se identificaron las mismas prácticas para la gestión del conocimiento, en la actualización se encontraron formas diferentes de implementar las prácticas, específicamente en el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones que han venido tomando importancia en los últimos años potencializando los resultados de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Respecto a las estrategias para implementar la gestión de conocimiento en empresas, en la literatura se encuentran propuestas básicas que parten del entendimiento del valor del conocimiento; modelos de gestión de conocimiento o modelos de capital intelectual que se conciben como programas estratégicos en las organizaciones; o prácticas para la gestión del conocimiento que atienden más iniciativas procedimentales que estratégicas. La decisión de cuál de estas implementar está en función de la madurez de la empresa para aceptar la necesidad de la gestión del conocimiento y la capacidad de inversión para implementar un sistema de gestión del conocimiento coherente con la realidad de la empresa. Sin embargo, para todas las estrategias, es fundamentalmente la motivación de los empleados y personas involucradas para participar constructivamente en el proceso, generando ambiente de confianza para compartir el conocimiento y expresar abiertamente sus carencias para hacer parte de una empresa basada en la gestión del conocimiento, así como para proponer actividades para mejorar los procesos en la cotidianidad.

En el proceso de implementación también se encontraron facilitadores y barreras para que los procesos de gestión del conocimiento puedan ser utilizados como estrategia competitiva. En primera instancia se evidenció que si bien el término gestión del conocimiento es conocido por el personal de la empresa y se considera un requisito para obtener mejores resultados productivos, la apropiación de su significado es una realidad distinta, es decir, la organización sabe que lo debe hacer pero no sabe cómo hacerlo, razón que le dio fuerza a esta propuesta motivando la participación del personal y el compromiso de ejecución del mismo.

De otra parte, es evidente que el Gerente tiene una fuerte influencia en la actitud que toman los empleados frente a iniciativas como las ejecutadas con este proyecto, además que fue determinante para la generación de la propuesta final debido a su disposición y buena actitud a la mejora. Sin embargo, se evidenció la necesidad de mejorar la capacidad de empoderamiento en dos vías: la que da el Gerente a su equipo de trabajo y la que asumen los empleados al recibir responsabilidades mayores en pro del bien común.

Con la realización de los talleres con un enfoque creativo, de cocreación y constructivo, se evidenció que la cultura de la empresa debe evolucionar para promover el empoderamiento y la participación activa y positiva de los empleados en acciones de mejora, desde la generación de ideas de mejora hasta la generación, implementación, seguimiento y mejora de planes de acción.

6. Conclusiones

El ejercicio evidenció que, en esencia, la falencia en la empresa es la COMUNICACIÓN entre los integrantes de cada subárea, de cada gerencia y de manera general en la empresa.

Desde la perspectiva metodológica seguida en la ejecución del proyecto, la participación del equipo de trabajo como actores fundamentales en la contextualización de las prácticas y cocreación de la metodología para su implementación, ajustada a la cultura y capacidades del área, generaron un interés mayor en su implementación, resultados, actualizaciones futuras e impactos que se puedan traducir a otras dependencias.

Respecto al área de aplicación, y según la teoría de gestión del conocimiento, aplicar las prácticas al área encargada de la gestión del talento humano, representará un impacto de mayor incidencia debido a su transversabilidad.

La construcción de la metodología de manera conjunta con el equipo de trabajo de la gerencia de gestión humana, conlleva a que su ejecución se realice con mayor convencimiento y apropiación.

El impacto en las demás áreas debido a que la gerencia de gestión humana es un proceso transversal.

El anonimato y un direccionamiento constructivo en la identificación de los problemas y las causas, generó un ambiente propicio para generación de soluciones coherentes con la necesidad y realidad de la empresa.

El ejercicio evidenció falencias en la calidad de los procesos descritos respecto a la claridad en las responsabilidades y la falta de comunicación y aceptación de responsabilidades, positivas y negativas, lo que genera desmotivación y baja productividad.

La dinámica de participación activa del personal fue determinante para el buen resultado del proyecto dado el sentido de creación conjunta que se dio a las actividades realizadas.

Para futuros casos, sería interesante incluir en los parámetros de búsqueda la referenciación de prácticas utilizadas en el sector de aplicación e identificar estrategias utilizadas por empresas del sector para implementar estas estrategias.

Bibliografía

- Abela, J. (2001). La técnica de análisis de contenidos. Recuperado en 6 de abril de 2014 de la fuente <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>.
- Arcade et al. (2004). Análisis estructural con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR. Washington: Millennium Project del American Council.
- Arias-Pérez et al. (2016). Building a knowledge management maturity model for a multinational food company from an emerging economy. *El profesional de la información*, 25, 88-102.
- Arisha, A. y Ragab, M. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17, 1-36.
- Ballesteros Riveros, D y Ballesteros Silva, P. (2008). Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia Et Technica*. 14. 194-199.
- Batista-matamoras et al. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23. 540-555.

Benzaquen et al. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 102: 69-85.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Cambridge: Harvard Business Review.

Brown, T. & Wyatt, J. (2010). *Design Thinking for Social Innovation*. Brasil: MJV Press.

Budin, G y Plested, M. (2004). Paisajes de Conocimiento. *V Seminario Nacional de Tecnología. COLTERM*. Medellín, Colombia.

Cabrera, I. (2009). El análisis de contenido en la investigación educativa: propuesta de fases y procedimientos para la etapa de evaluación de la información. *Revista Pedagogía Universitaria*, 16, 71-93.

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2014). Construyendo Ciudades del Futuro. Recuperado el 28 de octubre de 2014, de la fuente [//www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Secciones=0&OpciVer=0&modulos=1&id=458](http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Secciones=0&OpciVer=0&modulos=1&id=458).

Cañas, F. (2013). Comunidades virtuales de gestión del conocimiento en salud. El proyecto EndoBlocLleida. Universitat de Lleida. España.

Castells, Manuel. (2000). *La era de la información*. Madrid: Alianza editorial. Madrid.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Butterworth-Hememann.

Davenport, TH. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Denzin, NK. y Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research: pp. 1-13.

Durango et al. (2015). Methodology for assessing the maturity of knowledge management in large companies some colombian. *Tecnura*. 49. 20-36.

El Espectador. (10 de julio de 2013). BBVA abre el centro de innovación más grande de América Latina. Recuperado el 28 de agosto de 2014 en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bbva-abre-el-centro-de-innovacion-mas-grande-de-america-articulo-432745>.

Financiera Comultrasan. (2013). Financiera Comultrasan recibe calificación AA por resultados exitosos. Bucaramanga. Recuperado el 28 de octubre de 2014 de la fuente <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/noticias>.

Florez, C. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*.

Santiago de Chile: RIL Editores.

Liberona de la Fuente, D. (2013). Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas Chilenas. (Tesis de doctorado). Universitat de Lleida, España.

García, A (2002). *Organización y Gestión del Conocimiento en la Comunicación*. Madrid, España: Ediciones TREA S.A.

Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*. 7. 40-62.

Gómez-Vargas, M. (2015). Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria. *Información, cultura y sociedad*, 33. 29-46.

Guijarro, R. (2014). Los equipos de alto rendimiento como instrumento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público. (Tesis Doctoral). Universitat Oberta de Catalunya, España.

Grupo Bancolombia. Gestión del conocimiento. Recuperado el 28 de agosto de 2014 en http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/GH_participacion.asp.

Hernández et al. (2009). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Kangas, M. (2010). Creative and playful learning: leaning through game co-creation games in a playful learning enviromental. *Thinking Skills and Creativity*. 5. 1-15.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Reimpresión en Español. Barcelona: Ediciones Paidós.

La República. Los activos de Financiera Comultrasán registran un crecimiento de 14,05%. Recuperado 4 de julio de 2014, de la fuente <http://entidadfinancierabancolombia.blogspot.com/2011/05/aprender-siempre-trae-cosas-buenas.html>.

LeCompte, MD. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. En: *Revista ELectrónica de Investigación y EValuación Educativa*. Vol. 1. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de la fuente <http://www.uv.es/relieve/v1/RELIEVEv1n1.htm>.

Lewis, B y Macentee, V; (2005). Learning management system comparison. Informing Science and IT education joint conference. En: Lamar University.

Lincoln, Y. y Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage Publications.

Londoño, L. (2012). Fortaleciendo la innovación con la Cocreación. Cátedras de innovación empresarial. Universidad EAFIT. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/fortaleciendo-la-innovacioncon-la-co-creacion.pdf>.

López, R. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen*. 61. 1-19.

López et al. (2013). *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC*. 17. 79-102.

López et al. (2010). Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/60>.

Marshall, A. (1980). *Principios de economía*. Barcelona: El Consultor Bibliográfico.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa - Síntesis conceptual. *Revista IIPSI*. 9. 123-146.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20. 165-193.

Marulanda, C. y López, M. (2013, mayo). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de la fuente <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/411/811>.

Mayer, R. y Ouellet, F. (1991). *Métodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.

Maxwell, J. (2008). Designing a Qualitative Study. En: Bickman, I & Rog, D. *Handbook of Applied Social Research Method*. 214-253. Thousand Oaks, CA: Sage.

McKeen et al. (2006). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey. *Computer Society Press*. 1-9.

Méndez, F. La comunicación organizacional como gestora del conocimiento y la responsabilidad social. *Razón y Palabra*. (2014) Recuperado el día 8 de abril de 2014, de la fuente <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>.

Montuschi, L. (2000). *La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*. Buenos Aires: UCEMA. 1-22.

Morales, H. (2014). Co-creación: ¿diálogo activo entre organizaciones y comunidad de interés?. Trabajo de investigación para obtener el título de Magíster en Educación. Medellín: Universidad de Antioquia.

Morse J. y Field, P. (1996). *Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches* Reino Unido: Nelson Thornes Ltd.

Nanclares, R. (2014). Cocreación: una propuesta para la recolección, sistematización y análisis de la información en la investigación cualitativa. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento*. 11. 11-24.

Nolen, A. & Vander,J. (2007); *Action research in education: Addressing gaps in ethical principles and practices*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

OECD. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*.

Recuperado el día 06 de julio de 2014, de la fuente
<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>.

OMPI (2014). Índice Mundial de Innovación 2014: El factor humano en la innovación.

Recuperado el día 10 de noviembre de 2014 de la fuente
[//www.wipo.int/wipo_magazine/es/2014/04/article_0001.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2014/04/article_0001.html).

Ordoñez de Pablos, P. (2001). *Capital Intelectual, gestión del Conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos*. Tesis doctoral. Universidad Oviedo.

Peluffo et al. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile. Naciones Unidas. Recuperado el día 12 de noviembre de 2014 de la fuente <http://www.ucn.edu.co/institucion/sala-prensa/noticias/Documents/2012/5-Guia-citacion-referenciacion-textos-academico-investigativos.pdf>.

Pérez, G. (1984). *El análisis de contenidos de la prensa: la imagen de la Universidad a Distancia*. Bogotá: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Pita, S y Pértegas, S. (2002). Unidad de epidemiología clínica y bioestadística. *Complejo Hospitalario Juan Canalejo*. 76-78.

Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3, 1-42.

Pitelis, C. (2009). *Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later*. Cambridge: Universidad de Cambridge.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. En: Harvard business review, march-april: 71-91.

(1991). Towards a dynamic theory of strategy. En: Strategic management journal, 12: 95-117.

(1998). Clusters and the new economics of competition. En: Harvard business review, 76(6): 77-90.

(2000). Location competition and economic development: local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14, 15-34.

Prahalad, C y Ramaswamy, V. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. España: Gestión.

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y empresa*. 9, 9-36.

Quinn, et al. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores.

Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ramírez, E. (2002). Hacia un modelo educativo a través de nuevos entornos y ambientes de aprendizaje. *Cuadernos pedagógicos*. Universidad de Antioquia, facultad de educación, 159-165.

Rialp, J. (2003). Escalas de Medición y Temas relacionados. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Ribes, G. (2013). Métodos y técnicas facilitadoras de la co-creation innovation en programas máster para el mercado del postgrado. *Intangible Capital*. 10. 101-124.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.

Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed* 13.

Senge, P. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Recuperado el 1 julio de 2014 de la fuente <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/peter-senge-aprendizaje-y-gestion-del-conocimiento/peter-senge-aprendizaje-y-gestion-del-conocimiento.pdf>.

Serradell, E. y Pérez, A. (2004). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Barcelona: Gestión 2000.

Souchere et al. (2010). Constructing whit stakeholders a role-playing game to initiale collective management of erosive runoff risk a the watershed scale. *Enviromental Modelling & Software*. 11. 1359-1370.

Steinmueller, E. (2002). Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales OEI*. Número 171, 1-17.

Smith, A. (1794) *Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Recuperado el 6 de mayo de 2105 de la fuente de https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/smith-tomo1.pdf.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidos.

Torre, O. (2008). *Modelo experimental para la detección, adquisición de competencias y definición de perfiles profesionales en el sector multimedia de las empresas TIC*. España: Universitat Politècnica de Catalunya.

Tremblay, M. (1968). *Initiation a la recherche dans les sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe Mundial*. Ediciones UNESCO. Paris. 2005. 240 p.

Yin, R. (2009). *Case Study Researhc: Design and methods*. Londres: Publicaciones Sage.

Vianna et al. (2012). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. California: Institute of Design at Stanford.

Villarreal, O. (2011). *Un punto de encuentro entre la academia, la empresa y la gobernanza: los estudios temáticos de casos, proyecto de integración docente e investigadora*. Barcelona: Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

Apéndices

Apéndice A. Información de Financiera Comultrasan

Historia de Financiera Comultrasan

En 1962 un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan, UTC. “Fue así que durante ese año se generó un sentimiento de solidaridad hacia las cooperativas; en la nuestra se despertó el interés de tipo social y se comenzó a desarrollar un trabajo muy de cerca con los sectores populares. Posteriormente, las cooperativas se fueron convirtiendo no sólo de carácter abierto sino múltiple, eso generó como resultado el sentido de lo que era la Federación de Trabajadores, y se transformó en un movimiento económico alrededor de lo que se denominó más tarde Coomultrasan y sus diferentes líneas de acción”, recuerda el doctor Jaime Chávez Suárez, Representante Legal de Financiera Comultrasan.

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exigía una especialización de actividades.

En el año 2002, nace la Fundación Comultrasan -brazo social de Financiera Comultrasan- con el propósito de promover, estimular y divulgar actividades que permiten a nuestros asociados y a la comunidad, generar desarrollo social integral, mediante la participación en los programas y actividades ofrecidas.

2. Lineamientos estratégicos

Visión

Seremos la primera Cooperativa financiera del país por nuestra activa participación como símbolo regional en el mercado nororiental, con productos y servicios diseñados económica y socialmente, con fundamentos en la capacidad y compromiso de nuestra alianza de factores y en la confianza de nuestros asociados.

Misión

Financiera Comultrasan es una realidad social y económica del sector cooperativo, con hondas raíces regionales, especializada tecnológicamente en la prestación de servicios de Ahorro y Crédito, en donde sus aportantes son gestores y usuarios de la misma. Promovemos la formación y el desarrollo de las capacidades humanas e intelectuales de los trabajadores comprometiéndolos con el servicio a los demás, para el logro de una sociedad más libre, productiva y solidaria.

Nuestro liderazgo se desarrolla en los principios básicos cooperativos, aplicando un modelo de gestión propio, que da vida a un proyecto armonizador del progreso social, institucional, personal y económico de nuestros trabajadores y asociados.

3. Portafolio de Servicios: Los servicios que presta la Cooperativa son:

3.1. Productos de Captación – líneas de Ahorro: Son los productos del pasivo a través de los cuales se obtienen los recursos necesarios para realizar la función de intermediación, ofreciendo rentabilidad y calidad en el servicio; Ejemplo: Ahorro Especial, Ahorro a la vista, Comultracheque, CDAT, Minicuenta, entre otros.

3.2. Productos de Colocación – Productos y Servicios de Crédito: Son las diferentes modalidades de crédito, con condiciones favorables de montos, plazos y tasas de interés. Ejemplo: Crédito de libre inversión Independiente – Empleado – Pymes, vehículo, crediportes, entre otros.

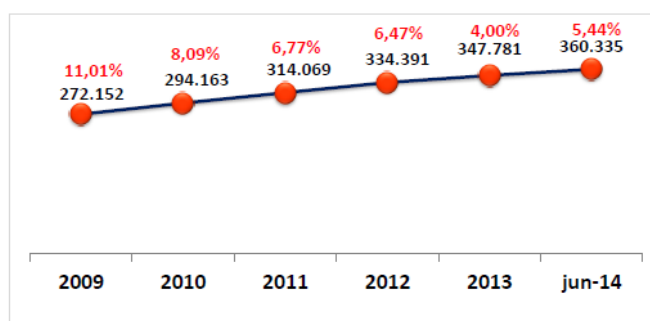
3.3. Servicios Especiales – Tecnología y Velocidad a su Alcance: Productos como Tarjeta Débito, Servicajas, Cajero Automáticos, Convenios.

4. Crecimiento de la Cooperativa en los últimos años (indicadores financieros)

En las figuras siguientes se evidencia el crecimiento de la Cooperativa en los últimos 5 años:

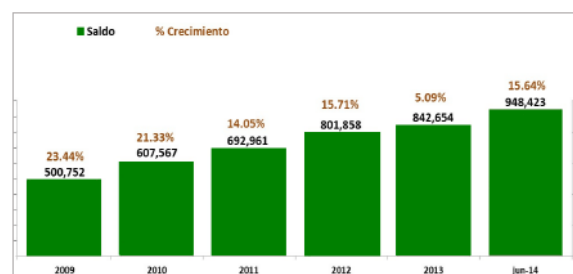
Figura 1. Crecimiento en número de asociados 2009 a jun 2014

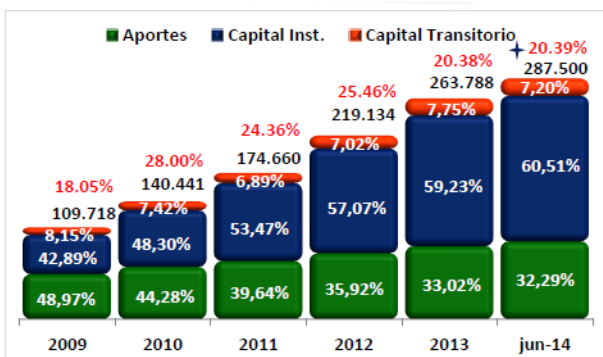
Fuente Departamento de Planeación Financiera Comultrasan.



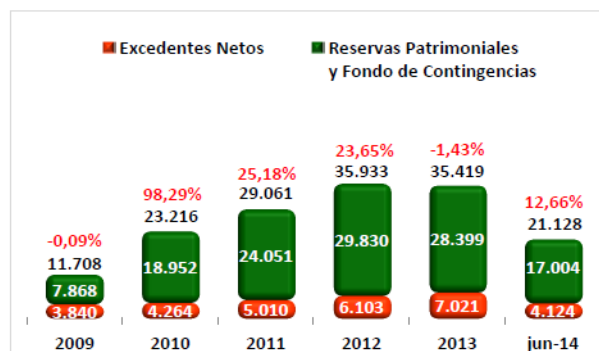
← EVOLUCIÓN EN NÚMERO DE ASOCIADOS

EVOLUCIÓN EN ACTIVOS →



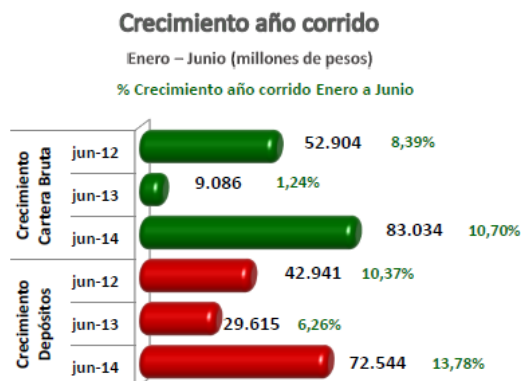
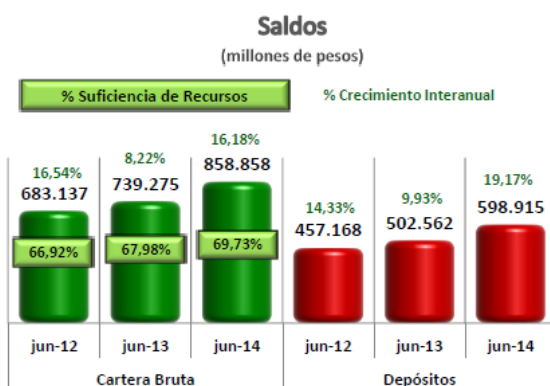


← EVOLUCIÓN EN PATRIMONIO



EVOLUCIÓN EN EXCEDENTES NETOS ANTES DE RESERVAS →

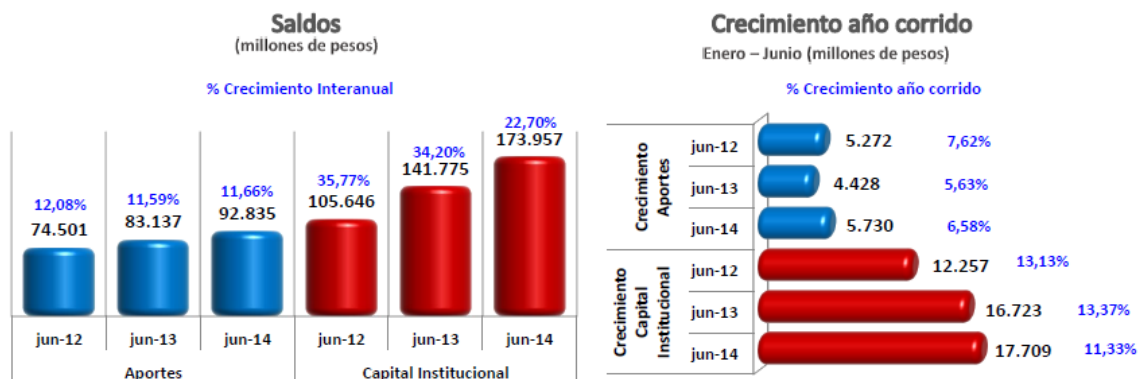
CARTERA BRUTA Y DEPÓSITOS



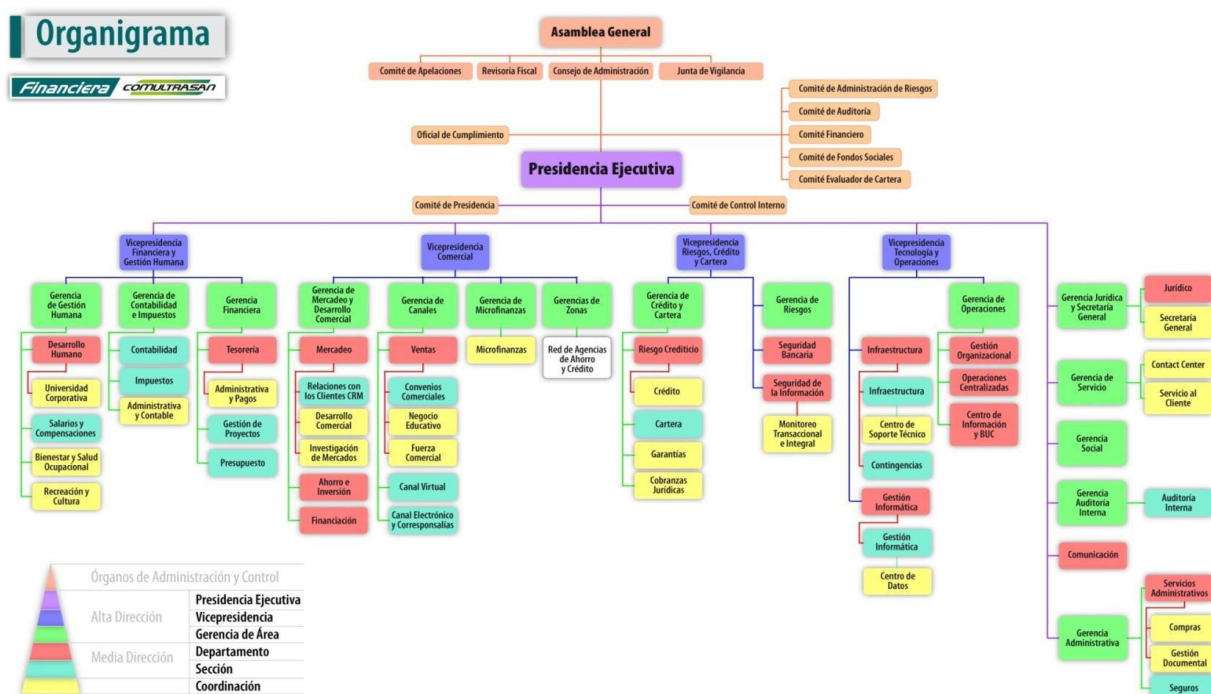
En los primeros seis meses del año 2014 la cartera bruta de Financiera Comultrasan registra un crecimiento de 10,70%, superior al crecimiento registrado en el mismo periodo del año 2013 (1,24%). Por su parte, los Depósitos en el mismo periodo del año 2014 presentan un crecimiento de 13,78%, frente a 6,26% que registró en los primeros seis meses del 2013.

El 69,73% de suficiencia de recursos para el mes de junio de 2014 indica el apalancamiento de la cartera con los recursos de los asociados.

APORTES Y CAPITAL INSTITUCIONAL



- Los Aportes Sociales registran un crecimiento de 6,58% en los primeros seis meses del año 2014, superior al crecimiento del mismo periodo del año 2013 (5,63%).
- El Capital Institucional a corte del mes de junio del año 2014 registra un crecimiento de 11,33%, inferior al crecimiento registrado en el mismo periodo del año 2013 (13,37%).





Apéndice B. Equipo de trabajo Gerencia de Gestión Humana Financiera Comultrasan

Nombre	Fecha Ingreso	Nombre Dependencia	Nombre Cargo	Categoría	Escolaridad	Profesión	Estado
ROMERO BARRAGAN MARIO ALDEMAR	07-jun-05	Coordinación Recreación y Cultura	COORDINADOR RECREACIÓN Y CULTURA	Profesional	Tecnólogo	TECNOLOGIA CONTADURIA FINANCIERA	TITULADO
QUINTERO CAMACHO NELSON JOAN	12-may-08	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Profesional	ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMERCIALES	ESTUDIANTE
MANTILLA HURTADO CLAUDIA JOHANA	03-dic-02	Sección Salarios y Compensaciones	JEFE SALARIOS Y COMPENSACIONES	Media Dirección	Maestría	MAESTRIA EN ADMINISTRACION	ESTUDIANTE
SERRANO JOYA GREIS	25-feb-08	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA (E)	Profesional	Bachiller	BACHILLER	TITULADO
ROJAS ORTIZ ERIKA MILENA	19-dic-06	Coordinación Seguridad y Salud en el Trabajo	PROFESIONAL DE BIENESTAR	Profesional	Profesional	ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMERCIALES	ESTUDIANTE
BUTRAGO ESTUPINAN MARIA CAROLINA	09-mar-05	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Tecnólogo	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	TITULADO
PEDRAZA MONSALVO BERTHA FERNANDA	09-sep-05	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Profesional	INGENIERO FINANCIERO	TITULADO
FRANCO LIZCANO DOTTY CAROLIN	16-feb-07	Coordinación Seguridad y Salud en el Trabajo	COORD. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Profesional	Profesional	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	ESTUDIANTE
MUÑOZ PICO CLAUDIA YIETH	10-may-11	Departamento Desarrollo Humano	PROFESIONAL DE CULTURA Y CLIMA	Profesional	Especialización	ESP. GESTION HUMANA	TITULADO
NIÑO OCHOA LUZ STELLA	02-ene-92	Departamento Desarrollo Humano	PROFESIONAL DESARROLLO HUMANO	Profesional	Profesional	PSICOLOGO	TITULADO
BEDOYA ROJAS DIANA ISABELA	19-ene-10	Departamento Desarrollo Humano	DIRECTOR DESARROLLO HUMANO	Media Dirección	Profesional	PSICOLOGO	TITULADO
FIGUEROA DIAZ ADRIANA	05-jun-06	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Tecnólogo	TECNOLOGO EN DISEÑO TEXTIL Y PATRONAJE I	TITULADO
GIL FERNANDEZ ANGELICA PATRICIA	22-oct-08	Sección Salarios y Compensaciones	AUXILIAR SALARIOS Y COMPENSACIONES	Apoyo	Profesional	GESTION EMPRESARIAL	TITULADO
MARTINEZ GOMEZ SEUDY LUCED	24-ago-11	Departamento Desarrollo Humano	PROFESIONAL DESARROLLO HUMANO	Profesional	Profesional	PSICOLOGO	TITULADO
QUINTERO SUAREZ JAVIER	16-nov-94	Gerencia Gestión Humana	GERENTE GESTION HUMANA	Alta Dirección	Maestría	GERENCIA NEGOCIOS	ESTUDIANTE
JIMENEZ JEREZ JORDANO	22-ago-13	Gerencia Gestión Humana	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Apoyo	Profesional	INGENIERO INDUSTRIAL	ESTUDIANTE
MEDINA SARMIENTO SANDRA MILENA	21-feb-13	Sección Salarios y Compensaciones	AUXILIAR SALARIOS Y COMPENSACIONES	Apoyo	Técnico	TECNICO SECRETARIADO AUXILIAR CONTABLE	TITULADO
RANGEL LEAL ANGELA KATHERINE	10-abr-13	Sección Salarios y Compensaciones	AUXILIAR SALARIOS Y COMPENSACIONES	Apoyo	Profesional	CONTADOR PUBLICO	TITULADO
CARRILLO RAMIREZ WILLMARK ALEXANDER	19-abr-07	Coordinación Univ. Corporativa	COORD. UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Profesional	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	ESTUDIANTE
ROJAS LEAL YESENIA VICTORIA	10-may-12	Coordinación Univ. Corporativa	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	Apoyo	Profesional	ADMINISTRACION DE COMERCIO INTERNACIONAL	ESTUDIANTE
VILLAMIZAR TORRES HUMBERTO	10-feb-12	Coordinación Univ. Corporativa	PROFESIONAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA	Profesional	Tecnólogo	DISEÑO Y ADMINISTRACION DE SISTEMAS	TITULADO
BALAGUERA MORENO CARLOS FERNANDO	22-jul-14	Departamento Desarrollo Humano	PRACTICANTE UNIVERSITARIO	Apoyo	Profesional	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	ESTUDIANTE
ORTEGA MONSALVE SHIRLEY KATHERINE	09-sep-14	Departamento Desarrollo Humano	AUXILIAR DESARROLLO HUMANO	Apoyo	Especialización	ESP. GESTION HUMANA	ESTUDIANTE
CHAPARRO AFANADOR SANDRA MELISSA	09-sep-14	Coordinación Seguridad y Salud en el Trabajo	PRACTICANTE SENA	Apoyo	Técnico	SALUD OCUPACIONAL	ESTUDIANTE

Apéndice C. Revisión de literatura

Para la ejecución del proyecto se tuvo disponible el "Manual de Gestión del Conocimiento" desarrollado por Leiner Lache Salcedo y Adriana Paola León Arenas (2011) quienes identificaron prácticas de referencia para la gestión del conocimiento documentadas entre 1900 y 2011. Con esta línea base, se actualizaron las prácticas de gestión del conocimiento para el periodo 2012-2014, para lo cual se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Generación de la ecuación de búsqueda

Se utilizaron las mismas palabras utilizadas por Lache y León (2011) y se conformó la ecuación de búsqueda (((((Knowledge AND Manag*) OR (Knowledge AND (km OR kms OR shar* OR cumulative OR creation OR crafting OR transfer* OR acqui* OR discovery OR exchange OR process OR integrat* OR capture OR development OR generat* OR applicat* OR disseminat* OR distribut* OR exploitat* OR conversion OR diffusion OR accumulat* OR communicat* OR identificat* OR codificat* OR explorat* OR implementat* OR evaluat* OR utilizat* OR combinat* OR adopt* OR representat* OR transformat* OR adaptat* OR socializat* OR circulat* OR construction OR knowledge system OR absorpt* OR assimilat* OR integrat* OR externaliz* OR exteriorizat* OR internaliz* OR internalizat* OR appropriat* OR integrat* OR protect* OR retent*)) AND (knowledge AND (practic* OR activit* OR tool* OR techn* OR initiative* OR experience* OR program* OR method* OR integrated management framework* OR administrative innovation* OR process innovation* OR innovate* OR technological innovation* OR resource* OR routin* OR mechanism* OR action* OR proced* OR stand*)))))).

2. Búsqueda de artículos en bases de datos científica

Con la ecuación conformada se realizó la búsqueda de los artículos en la base de datos científica Social Sciences Citation Index (SSCI) del Institute for Scientific Information (ISI). Al utilizar esta ecuación en la base de datos *Social Sciences Citation Index* (SSCI) del *Institute for Scientific Information* (ISI), los autores obtuvieron 58.656 artículos relacionados. Esta búsqueda se refinó para los años 2012 a 2014 y se obtuvieron 1370. Los artículos resultados de la búsqueda se pueden observar en el Excel adjunto.

3. Preselección de artículos

Los artículos generados en la base de datos se preseleccionaron según el aporte al tema de investigación que se verificó, inicialmente, con la lectura de los títulos y resúmenes, resultando 811 artículos.

4. Selección de artículos

Se buscaron los artículos completos en bases de datos científicas y fuentes web y se encontraron 136 documentos completos que se leyeron haciendo énfasis en las prácticas utilizadas para la gestión del conocimiento y se encontraron 50 artículos que aportaban para cumplir el objetivo del proyecto.

5. Análisis de contenido de los artículos científicos

Los artículos seleccionados fueron analizados y se identificaron las mejores prácticas de gestión del conocimiento utilizadas en las organizaciones en el mundo en el periodo 2012-2014.

Al comparar las prácticas reportadas en los artículos estudiados con las prácticas mencionadas en la tesis de apoyo, se puede apreciar que no existen nuevas prácticas que no hayan sido categorizadas anteriormente, es decir, las prácticas identificadas son las 13 presentadas por Lache y Salcedo en 2011. Dado este resultado, se realizó una nueva búsqueda de artículos

utilizando la ecuación de búsqueda 1 en las bases de datos *Science Direct*, *Scopus* y *Business Source Complete* – EBSCO. La base de datos *Science Direct* tiene acceso a 1.800 revistas científicas de carácter internacional, representando aproximadamente el 25% de la producción científica mundial. Por otra parte, la base de datos *Scopus* cubre aproximadamente 16.500 revistas en las áreas de ciencias, tecnología, medicina y ciencias sociales. Finalmente, la base de datos *Business Source Complete* – EBSCO, contiene la mayor cantidad de publicaciones relacionadas con el mundo empresarial en las áreas de la administración y economía.

Los resultados obtenidos al aplicar la ecuación de búsqueda 1 no fueron satisfactorios debido al poco número de artículos encontrados. Por lo anterior, fue necesario ajustar la ecuación de búsqueda para cada una de las bases de datos mencionadas.

Ecuación de búsqueda 2 - Science Direct: (*knowledge PRE/0 manag**) OR (*knowledge W/2 ("KM" OR "KMS" OR shar* OR cumulative OR creation OR crafting OR transfer* OR acqui* OR discovery OR exchange OR process OR integrat* OR capture OR development OR generat* OR applicat* OR disseminat* OR distribut* OR exploitat* OR conversion OR diffusion OR accumulat* OR communicat* OR identificat* OR codificat* OR explorat* OR implementat* OR evaluat* OR utilizat* OR combinat* OR adopt* OR representat* OR transformat* OR adaptat* OR socializat* OR circulat* OR construction OR "knowledge system" OR absorpt* OR assimilat* OR integrat* OR externaliz* OR exteriorizat* OR internaliz* OR internalizat* OR appropriat* OR integrat* OR protect* OR retent*)*) W/3 (*"knowledge" W/3 (practic* OR activit* OR tool OR techn* OR initiative OR experience OR program* OR method* OR "integrated management framework" OR "administrative innovation" OR "process innovation" OR innovat* OR "technological innovation" OR resource* OR routin* OR mechanism OR action* OR proced* OR stand*)*)

Ecuación de búsqueda 3 - Scopus: TITLE-ABS-KEY ((knowledge PRE/0 manag*) OR (knowledge W/2 (“KM” OR “KMS” OR shar* OR cumulative OR creation OR crafting OR transfer* OR acqui* OR discovery OR exchange OR process OR integrat* OR capture OR development OR generat* OR applicat* OR disseminat* OR distribut* OR exploitat* OR conversion OR diffusion OR accumulat* OR communicat* OR identificat* OR codificat* OR explorat* OR implementat* OR evaluat* OR utilizat* OR combinat* OR adopt* OR representat* OR transformat* OR adaptat* OR socializat* OR circulat* OR construction OR "knowledge system" OR absorpt* OR assimilat* OR integrat* OR externaliz* OR exteriorizat* OR internaliz* OR internalizat* OR appropriat* OR integrat* OR protect* OR retent*)) W/3 ("knowledge" W/3 (practic* OR activit* OR tool OR techn* OR initiative OR experience OR program* OR method* OR "integrated management framework" OR "administrative innovation" OR "process innovation" OR innovat* OR "technological innovation" OR resource* OR routin* OR mechanism OR action* OR proced* OR stand*)))

Ecuación de búsqueda 4 – Ebsco: (Knowledge W0 Manag*) OR (Knowledge N2 (“KM” OR “KMS” OR shar* OR cumulative OR creation OR crafting OR transfer* OR acqui* OR discovery OR exchange OR process OR integrat* OR capture OR development OR generat* OR applicat* OR disseminat* OR distribut* OR exploitat* OR conversion OR diffusion OR accumulat* OR communicat* OR identificat* OR codificat* OR explorat* OR implementat* OR evaluat* OR utilizat* OR combinat* OR adopt* OR representat* OR transformat* OR adaptat* OR socializat* OR circulat* OR construction OR “knowledge system” OR absorpt* OR assimilat* OR integrat* OR externaliz* OR exteriorizat* OR internaliz* OR internalizat* OR appropriat* OR integrat* OR protect* OR retent*)) N3 (knowledge N3 (practic* OR activit* OR

tool OR techn OR initiative OR experience OR program* OR method* OR “integrated management framework” OR “administrative innovation” OR “process innovation” OR innovat* OR “technological innovation” OR resource* OR routin* OR mechanism OR action* OR proced* OR stand*))*

El resultado de las búsquedas en estas bases de datos fueron las mismas 13 prácticas identificadas anteriormente.

Apéndice D. MIC MAC

El reporte del software MIC MAC se encuentra en el PDF anexo.

Apéndice E. Reporte encuesta virtual

El reporte de la encuesta virtual se encuentra en el PDF anexo.

Apéndice F. Evidencia de las actividades

Las fotos evidencia de las actividades se encuentran en el anexo.