

DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO**

KELLY JOHANNA ORJUELA PÉREZ

FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA D.C.

2020

DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO**

KELLY JOHANNA ORJUELA PÉREZ

DOCENTE GISELLE VIVIANA PINOCHET

FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA D.C.

2020

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
MARCO TEORICO.....	7
METODOLOGÍA	17
RESULTADOS.....	18
CONCLUSIONES	26
Bibliografía	28

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Guía de gestión del conocimiento en 10 etapas, según Tiwana.....	12
Ilustración 2 Ciclo Gestión del Conocimiento Explicito	18

Listado de Siglas

FNA = Fondo Nacional del Ahorro

IBM = International Business Machines Corporation

CI = Capital Intelectual

GC = Gestión del Conocimiento

GH = Gestión Humana

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado corresponde a la línea de gestión de las organizaciones de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Antonio Nariño. La gestión del conocimiento a lo largo del tiempo se ha convertido en una estrategia de gran importancia, debido a que mantiene posicionadas las empresas y fomenta al aprendizaje organizacional. Aunque se trata de un concepto intangible permite entre otras cosas crear y accionar uno de los activos más importantes que las empresas pueden llegar a obtener. “El conocimiento individual surge del proceso de interpretación por parte de las personas de la información, en este proceso son necesarias ciertas capacidades humanas específicas como la experiencia, la intuición o la creatividad. Es precisamente la comprensión de la información en base a las habilidades de los individuos lo que hace que la información se convierta en conocimiento”(Cegarra, 2018). Debido a esas capacidades humanas no se aprende a gestionar el conocimiento a partir de una estructura lineal teórica, por el contrario requiere salir de ese esquema, con la percepción incluso de ser un poco contradictoria con las teorías administrativas que principalmente se aplican en las empresas.

Por lo anterior la propuesta para el Fondo Nacional Del Ahorro (FNA), se realizará a la División de Cartera, de la Vicepresidencia Financiera, que se ubica en la sede administrativa en la ciudad de Bogotá. Actualmente no se evidencian procesos formales ni definidos para la gestión del conocimiento en la División de Cartera FNA, sin embargo, sí hay una práctica de existencia de procedimientos en la mayoría de procesos y áreas, pero estos no son actualizados y por ende son obsoletos, adicional a que los funcionarios no los conocen. Luego se requiere un exhaustivo análisis de los aspectos con incidencia directa en la gestión del conocimiento explícito, y su transformación para fomentar la mejora continua y solventar los puntos críticos para la gestión del conocimiento, estará estructurando un modelo que en práctica va a permitir valorar el capital intelectual y alinear esfuerzos a las metas organizacionales.

Durante la propuesta se plantea un ciclo para fomentar la explicitación del conocimiento que consiste en cuatro fases, la primera es la identificación del conocimiento, la cual va a permitir una caracterización de los puntos y las personas claves de los procesos, la segunda fase de establecer unas acciones y recursos requeridos, que construyan el camino de esta estrategia de innovación, la tercera fase de despliegue y actividades en la cual se propone la implementación de nuevas prácticas en pro de fomentar la explicitación, su perdurabilidad y finalmente la evaluación la cual es muy importante que permita evidenciar que definitivamente la propuesta es viable y que esta consiguiendo resultados que conllevan a la diferenciación y al fortalecimiento de una ventaja competitiva en la que se valora el capital de trabajo.

En la propuesta adicionalmente se destaca con otro instrumento que consiste en la mejora de la herramienta tecnológica, con la mejora de la Intranet del FNA, se simplificarían esfuerzos de documentación y de socialización del conocimiento, es una inversión valiosa con atributos pendientes por explorar que contribuyen a fomentar la optimización de los procesos. Finalmente se espera que la documentación de conocimiento intangible, su acceso y la valoración de este capital implícito, convertidos en una realidad

JUSTIFICACIÓN

Se realiza el siguiente trabajo para obtener el título académico orientado en las asignaturas como organizaciones, gestión del talento humano, sociología empresarial, entre otras, que permiten elaborar una propuesta para la gestión del conocimiento explícito para el Fondo Nacional del Ahorro (FNA).

En la actualidad se busca potenciar la creación continua de conocimiento, en todo momento es necesario aprovechar esas habilidades empíricas que se van adquiriendo durante la ejecución de la labor, aunque es de resaltar que el momento de crisis, de pandemia mundial por el que se está atravesando, en el que las empresas y cada una de las personas están enfrentando desafíos es una oportunidad única para promover la explicitación del conocimiento toda vez que

conlleva a generar nuevos medios y nuevas formas de conocimiento, en respuesta a las exigencias de adaptación a los cambios del entorno.

La gestión del conocimiento es una práctica como ventaja competitiva que permite potencializar las competencias y habilidades, promover el desarrollo, e incorporarse como estrategia de innovación. La globalización y la acelerada evolución exige que las organizaciones requieran saber el nivel de conocimiento, y una infortunada práctica como el despido masivo requiere contrarrestarse con la documentación del conocimiento tácito, con formular procedimientos de todas las actividades, pero más allá con potencializar habilidades, con la promoción de desarrollo personal y de competencias.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión de conocimiento explícito, en un grupo de trabajo del Fondo Nacional del Ahorro

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el conocimiento clave existente, qué individuos lo extraen, lo comparten y lo utilizan.
- Establecer las acciones y recursos requeridos para establecer un modelo de creación de conocimiento explícito.
- Diseñar actividades que faciliten la explicitación del conocimiento.
- Plantear una herramienta que permita evaluar la eficacia de la explicitación del conocimiento.

MARCO TEORICO

Acepciones y tipos de conocimiento

El concepto Conocimiento en sí mismo es complejo de definir debido a que es cognitivo, cambiante, y ligado a las capacidades humanas, entre otras características. Por medio de teorías desde las ciencias humanas se puede llevar a una comprensión social, en donde es posible comprender y hacer relación con el conocimiento organizacional, de los aspectos más fundamentales los vínculos con los grupos de interés y los mecanismos de adquisición, en la cual se incluye a los trabajadores con conocimiento generado en la ejecución de las actividades y en la experiencia que se puede transferir.

Por otro lado encontramos que los tipos de conocimiento, son dos, el tácito y el explícito., el cual se asigno una sección del trabajo para entender sus diferencias y características. Los conocimientos existentes en una empresa se basan en aspectos internos y en el aprovechamiento de los recursos intangibles de la empresa, la claridad de este aspecto no solo reafirma su supervivencia sino que permite situarse desde una ventaja competitiva. “En efecto, ante entornos turbulentos – con elevadas dosis de incertidumbre y complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores la empresa tiene dificultades para plantearse que necesidades quiere satisfacer, por lo que puede preguntarse, alternativamente, que necesidades puede satisfacer. En este último caso, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, sino que es preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles para poder poner en marcha una estrategia que permita desarrollar la capacidad de innovación de las empresas.” (Acosta Prado, Zárate Torres, & Luiz Fischer, 2014)

La creación de conocimiento pretende identificar puntos fuertes y débiles, y orientar esfuerzos a la ejecución de objetivos que permitan implementar nuevas ideas y soluciones. “De acuerdo con diferentes estudios se tienen siete requisitos para mejorar el desempeño, mejora en

competencias gerenciales, mejorar las capacidades de innovación, capacitación y desarrollo del capital humano, inversión y uso de Tics, obtención de certificaciones de calidad, participación en redes sociales y clústeres, acceso al financiamiento”

Para entender la diferencia y las características de los dos tipos de conocimiento explícito e implícito, se consultaron diferentes fuentes permitiendo a continuación relacionar las acepciones más claras para comprenderlas:

Conocimiento tácito

El conocimiento tácito es ese activo intangible, del que generalmente se hacen muy dependientes los procesos que se ejecutan en las empresas, pero que generalmente ignoramos por su complejidad para identificarse o comunicarse. Este conocimiento puede ser adquirido empíricamente, son esas capacidades que mediante la práctica se fueron desarrollando y que es de gran importancia que no se queden individualmente, sino por el contrario se expliciten y se evite la fuga de conocimiento. “La dimensión tácita del conocimiento está enraizada en: la acción, la experiencia y la participación en un contexto específico, y comprende elementos cognitivos y técnicos.” (Andreu & Baiget, 2016)

La captura del conocimiento implícito se caracteriza por ser difícil de definir y con tendencia a ser subjetivas, debido a que tiene lugar a través del desempeño, de la conducta, procesos mentales y de percepción. Otra gran característica de este conocimiento implícito es que no es posible representar por medios externos a las personas que lo poseen (en parte porque les resulta difícilmente articulable a ellas mismas, que así “de hecho saben más de lo que creen o de lo que pueden explicar”).” (Andreu & Baiget, 2016)

Aunque son habilidades individuales por su importancia requiere que se transmitan y continuidad ser de aprovechamiento colectivo, donde se minimice su principal riesgo que puede ser la pérdida y olvido de la información, o no lograr verificación de que el colaborador tenga el

conocimiento que dice tener. Lo anterior se sustenta en que “El conocimiento tácito consiste parcialmente en destrezas técnicas: el tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en el término “know - how” (saber cómo hacer algo). Tras años de experiencia, un artesano experto desarrolla una abundante experticia “en la yema de sus dedos”. Sin embargo, a menudo no puede expresar los principios científicos o técnicos que respaldan lo que sabe.”(Nonaka, 2007).

Una vez se tiene claridad de los conceptos es más fácil ligarlos con los procesos de las empresas, comprender su importancia y su valioso aporte, así las cosas también ya es más fácil concluir si es necesario fomentar sus prácticas y sus posibles efectos. “En términos de las ventajas competitivas que estos tipos de conocimiento pueden generar, dado que imitar conocimiento tácito es más difícil y costoso que simplemente (Connor y Prahalad, 1996; Grant 1996) “copiar conocimiento explícito”, las ventajas competitivas basadas en conocimiento tácito tenderán a ser más sostenibles.”(Andreu & Baiget, 2016)

Conocimiento explícito

Este conocimiento principalmente es la exteriorización, la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito, (Andreu & Baiget, 2016) “*es articulado, codificado y comunicable a través de símbolos y/o por medio de un lenguaje.*”, es disponer del conocimiento mediante la documentación, bases de datos u otros recursos que conlleven a su divulgación y aprovechamiento.

Por lo anterior está más orientado hacia las empresas, ya que complementa la ejecución de los procesos, es fácilmente comunicable y compartido, ya sea por contar con bases de datos, medios digitales, físicos o tangibles es decir incluye como herramientas, lenguaje visual.

Finalmente también comprende la mejora de conocimiento explícito ya existente, la formalización de este conocimiento es un recurso estratégico que va a permitir fomentar la

innovación, entender el nivel de conocimiento de la empresa y trascender en una ventaja competitiva.

Una clara idea del cómo se pretende implementar en las empresas una vez se tiene conocimiento de los conceptos explícito e implícito es, por ejemplo: “Los ejecutivos de nivel medio sintetizaron el conocimiento tácito de los empleados de primera línea y el de los altos ejecutivos, lo hicieron explícito y lo incorporaron a nuevos productos y tecnologías. En este sentido, son los verdaderos “ingenieros de conocimiento” de la empresa creadora de conocimiento.”(Nonaka, 2007)

Modelo IBM

Para la selección de un modelo de referencia y de una estructura de propuesta se tiene en cuenta un gran escrito, valioso análisis del autor Domingo Valhondo hace una recopilación, que permite entre otras reflexiones dimensionar la influencia de la gestión del conocimiento. Dentro de este contenido por afinidad con los objetivos de este trabajo se selecciono IBM y la Teoría de Amrit Tiwana.

IBM inicio su programa de gestión del conocimiento con un grupo piloto nombrado IBM Consulting Group, enfocados en dos proyectos paralelos, “el primero configurado para la gestión del capital intelectual, mediante la optimización de la identificación y transferencia del conocimiento explícito y el segundo para maximizar la creación, identificación y transferencia del conocimiento tácito, construyendo redes de conocimiento” (Valhondo, Gestión del conocimiento: del mito a la realidad,, 2010). Primero reunieron información, experiencias y el capital intelectual, infirieron que no era suficiente y se replantearon con un enfoque más hacia las personas y su predisposición al cambio, a la aportación de conocimiento, y aplicación de mecanismos de medición y e incentivación. Estos mecanismos de medición enfocados desde un capital disponible compuesto de valores y normas, debilidades, y el esencial compuesto por obligaciones e igualdad percibida.

También les fue posible establecer roles esenciales. Importante resaltar que siempre señalan que cada empresa debe recorrer su propio camino, por lo cual los roles y las inferencias están estrictamente definidas a aspectos específicos de cada organización. Para el caso de IBM los roles fueron cuatro y a cada uno de estos roles les designaron aspectos en los que debía existir mayor enfoque, se consideraron de mayor relevancia:

- Rol 1: Definir un líder: Que especialmente desarrolle y recopile el conocimiento, oriente la formación sobre metodología y asegure las capacidades.
- Rol 2: Equipo del capital intelectual: Identifica el conocimiento y mantiene la metodología
- Rol 3: Equipo motor: Identifica las áreas de negocio a abordar por la comunidad profesional, aporta experiencia y se centra en el crecimiento, selecciona los componentes de los equipos y facilita las actividades de la comunidad profesional
- Rol 4: Profesionales: Desarrolla y recopila materiales, imparte conferencias.

Resultados IBM:

IBM reconoce especialmente en la innovación tecnológica y el impacto en el negocio.

- ✓ Reducción del tiempo de concreción de oportunidades de negocio en un 50%
- ✓ Tiempo necesario para preparar propuesta cambio de 200 30 horas
- ✓ Elaboración de informes reducido entre el 40 y el 60%

- IBM continuo y seguirá en el repunte de la innovación, se encuentra en constante desarrollo y llevando ambiciosos proyectos.

Teoría de Amrit Tiwana

Además como base es posible un lineamiento con el modelo de (Tiwana, 2000) ya que es considerada como guía para la construcción de sistemas de conocimiento. Esta metodología está diseñada en cuatro fases que a su vez se encuentran subdivididas por 10 etapas: Evaluación de la

infraestructura, análisis, Diseño y Desarrollo, Despliegue y finalmente por Evaluación, como se evidencia en la Figura 1, de elaboración del mismo autor, seguido de las principales ideas de cada una de sus fases.

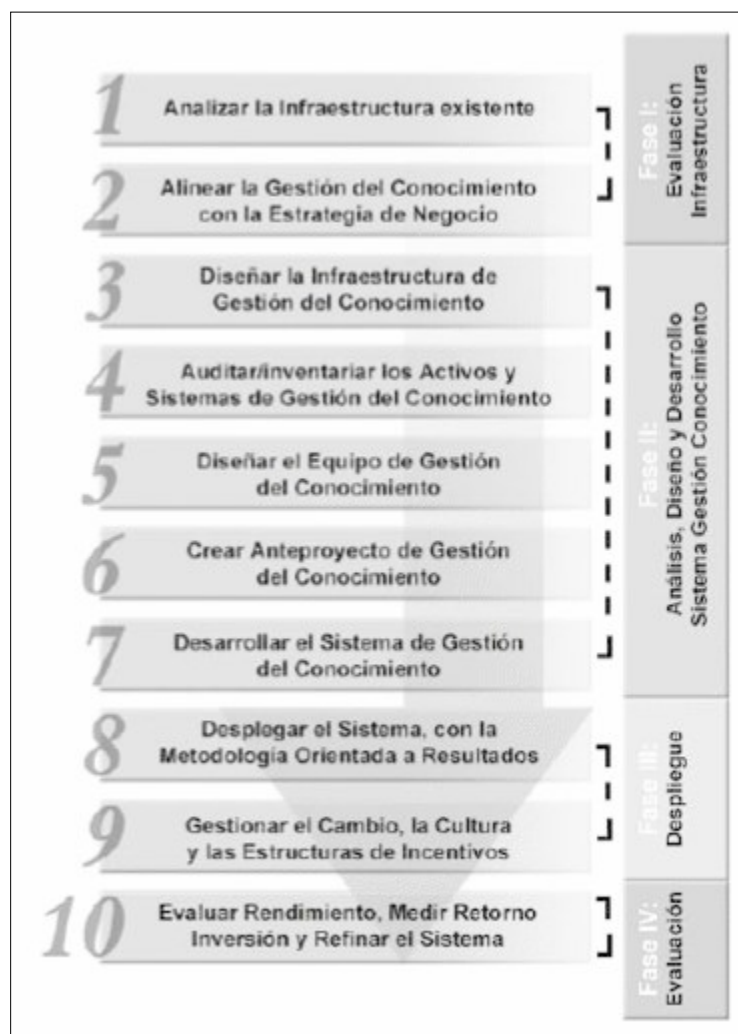


Ilustración 1 Guía de gestión del conocimiento en 10 etapas, según Tiwana

Fase I: Evaluación Infraestructura

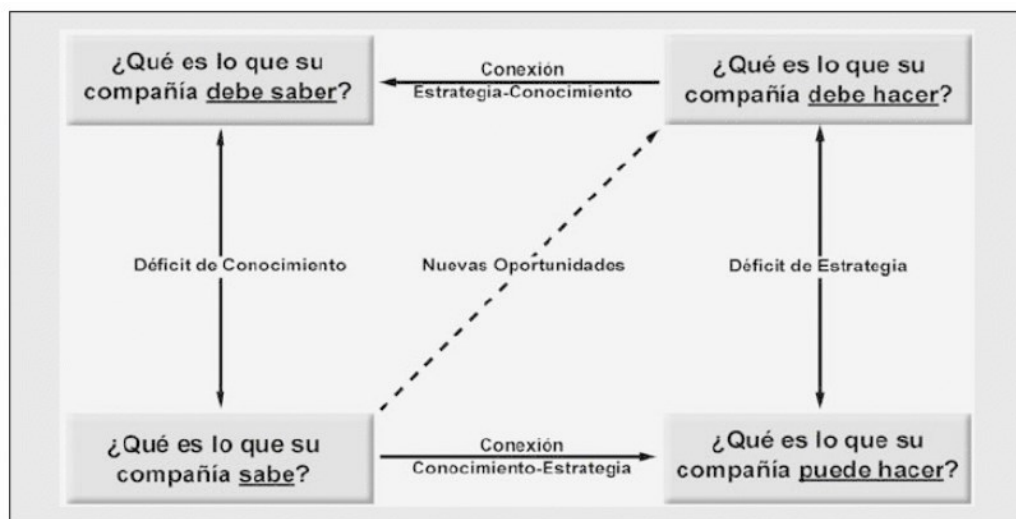
- Analizar la infraestructura existente, este primer punto incluye analizar la situación actual, realizar un diagnóstico e identificar un punto de partida.

- Comprende analizar las herramientas existentes de Intranet y Extranet que puedan existir, a su vez deducir desfases y limitaciones, junto con sus puntos fuertes existentes para aprovechar las inversiones previas.
- Una vez analizadas estas herramientas requieren de su integración con la metodología.
- Con los activos intangibles disponibles versus los activos requeridos resulta en un déficit que bien se entiende no es fácil de determinar, y que Tiwana traduce en tres categorías.
 - o Conocimiento fundamental (core knowledge), nivel básico necesario de posicionamiento de la empresa.
 - o Conocimiento avanzado (advanced Knowledge), mayor conocimiento de tareas que traduce a Diferenciación
 - o Conocimiento innovador (innovative Knowledge), permitiendo posicionamiento, diferenciación y liderazgo

Por otro lado se resaltan algunas lecciones de las 24 que estructura el autor (Tiwana, 2000), consideradas funcionales para este caso, estas disposiciones se encuentran basadas en estudios realizados de otros importantes proyectos:

- No existe fórmula que garantice el éxito, debido a que está ligado al contexto propio de cada empresa.
- Definición de conocimiento explícito consensuado de tal manera que permita orientar a estar hablando de lo mismo.
- Se considera indispensable demostrar resultados a corto plazo, que permita seguir contando con respaldo de los superiores.
- Se deben orientar esfuerzos de tal manera que permitan conversaciones abiertas, sustentadas, críticas y reflexivas.
- Confidencialidad y libre expresión de los empleados, sin repercusión alguna.

- Actualización continua de la información, contribuye a la credibilidad del método.
- El sistema de gestión debe ser sencillo para su uso.
- Sistema que simplifique el registro de funciones, a medida del crecimiento de la empresa aumento la complejidad de captura de la información.
- El equipo debe procurar mantener el equilibrio entre requerimientos contrapuestos, como son: riesgo y beneficio, impacto a corto plazo y a largo plazo, impacto en la cuenta de resultados y en la estrategia y, por último, entre el alcance y la funcionalidad.
- Finalmente en esta etapa se relaciona lo que (Tiwana, 2000) llamo “Esquema de alto nivel de análisis del déficit de conocimiento”.



Fase II: Análisis, Diseño y Desarrollo Sistema Gestión Conocimiento

En esta fase compuesta por cinco etapas principalmente se quiere obtener una infraestructura, un inventario de activo intangible, y un sistema del cual se destacan sus dos principales actividades a ejecutar.

- Diseñar el Equipo de Gestión del Conocimiento
- Crear Anteproyecto de Gestión del Conocimiento

- Cuarta etapa = Despliegue y mediciones

Planificación arquitectura y sistema en el que se identifican problemas de conocimiento, objetivos estratégicos, beneficios a corto y largo plazo, grupos de interés y de usuarios. El cual finalmente incluye métricas formales como Balanced Scorecard o funciones de calidad QFD.

Por último en la fase tres se incluyen las llamadas estructuras de recompensa que garanticen la cooperación de los empleados, por supuesto, también depende mucho del área de bienestar de cada empresa.

Fase IV: Evaluación

En la última fase un aspecto muy importante a tener en cuenta es la ausencia de métricas estándares, esto se convierte en un problema, y cabe destacar la afirmación al respecto que hace (Tiwana, 2000) “tener un especial cuidado en evitar los errores más comunes a la hora de seleccionar las métricas – hasta el punto de que es menos perjudicial no medir que medir mal –” y posterior señala algunos de los errores más comunes por ejemplo:

- Exceso de métricas
- Métricas más allá del control de los empleados
- Estructura de incentivos
- Fijar indicadores incorrectos que puedan llevar a falsas percepciones de productividad, quizá con desfases a causa de realizar simultáneas acciones.

METODOLOGÍA

La modalidad de investigación más adecuada es la *investigación cualitativa* debido a que identifican aspectos positivos y negativos permitiendo la explicitación de conocimiento en la División de Cartera, de la Vicepresidencia Financiera del FNA. Lo anterior se argumenta en que “La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema.” (Vera V, 2019).

El enfoque de investigación optado se alinea al eje de clasificación *Según análisis y alcance de los resultados* y al tipo de investigación *Cuasi experimental* (Chávez, 2019) afirma que “*este tipo de estudio se utiliza cuando el grupo control no se puede dejar sin la intervención, en tal caso se asimila un modelo que permite hacer una analogía con el tipo de estudio experimental.*” Adicional puede contener de acuerdo al autor (Vera V, 2019) “análisis de resultados de pruebas, estadísticas descriptivas y dependiendo de las hipótesis, estadísticas inferenciales.” Este estudio es utilizado en las ciencias sociales, consiste en escoger grupos sin ningún tipo de pre-selección, lo que adicional permite optimizar recursos económicos y de tiempo; de cierta forma también están integrados a casos de estudio individual, refuerza tendencias y hallazgos, sus resultados permiten algunas estadísticas.

Para alcanzar los objetivos se van a definir las variables específicas que debe contener la transferencia de conocimiento que permitan valorar el capital intelectual y mejorar la cultura organizacional. También es posible vincular el tipo de investigación *Observacional* debido a que se van a valorar los aspectos ya identificados de mayor incidencia en la falencia de la gestión de

conocimiento, así como identificar los momentos y personas de interconexión con otras áreas, y un exhaustivo análisis de los procesos para rescatar el conocimiento tácito, es de carácter estadístico y se puede adecuar a las necesidades de la investigación.

RESULTADOS

La estructura de la propuesta se fundamenta en un ciclo de cuatro fases, cuatro capítulos que contienen inmersa la propuesta a materializar en dos actividades estratégicas principales:

- ✓ Cuestionario diagnóstico organizacional y de capital humano.
- ✓ Tecnológico, mejora de la Intranet del FNA, *WorkManager* (herramienta de gestión documental).



Ilustración 2 Ciclo Gestión del Conocimiento Explícito

1. Identificación del conocimiento clave

Esta primera fase en primera instancia incluye analizar la situación actual, o la situación previa a inicializar el modelo de explicitación del conocimiento. Realizar un diagnóstico e identificar un punto de partida

En segundo lugar se encuentra fundamentada en la necesidad de documentar la información intangible de la empresa, información seleccionada, que requiere de filtro y/o otras estrategias que permitan asegurar que se documente la información clave, la información indispensable, lo anterior sustentado en la afirmación de (Valhondo, 2010) *“aunque los empleados de base tienen una amplia información práctica, normalmente encuentran dificultades para convertir la misma en conocimiento útil.”*

1.1 Recursos

- Encuesta

La principal herramienta que se propone para explicitar el conocimiento y obtener una visión de la perspectiva actual y una noción futura, de cómo debe ser, es a través de una encuesta. Las preguntas de la encuesta están diseñadas de tal manera que se obtengan inferencias concretas para cada una de las cuatro fases. Los parámetros necesarios para la encuesta se describen en la siguiente fase.

Parámetros de la encuesta:

La Parte I consiste en gran parte en una autoevaluación y auto reconocimiento, una calificación individual, es decir, conocer si cada colaborador conoce la importancia de su rol dentro de la organización y más precisamente dentro de su equipo de trabajo del área correspondiente.

La Parte II que permita identificar si el colaborador extrae el conocimiento, si su recepción es por medio de algún compañero, y/o si está en constante aprendizaje, exactamente en qué momentos bajo qué circunstancias; o puede ser entonces que sea un transmisor, que exterioriza el conocimiento explícito producto de la experiencia, o finalmente que lo utilice, es decir, que sea un actor indispensable y autosuficiente en algunos momentos en la ejecución de procedimientos. Es de resaltar que probablemente un porcentaje de colaboradores previamente no conozcan su labor en donde puede llegar a resultar inclusive que los tres ejecuten sus labores bajo las tres funciones.

La Parte III permite concluir los esfuerzos colectivos y deducir su importancia dentro del equipo de trabajo deducir su contribución a la consecución de las metas grupales. A partir de este punto se debe identificar cuáles son los esfuerzos más importantes, de mayor impacto, así como sus actores, quienes son los que más y menos difunden conocimiento; no se está haciendo referencia a un tema de cargos sino de la importancia de su gestión y resultados.

Por medio de esta encuesta se alcanza el análisis y la proyección de algunos resultados, en el que se destacan aspectos, características, ítems mínimos indispensables que definitivamente contribuyen en el camino de la consecución de objetivos.

- Gestión enfocada en uso de TICS

Se requiere la mejora de la Intranet del FNA, WorkManager, herramienta de gestión documental por la cual se hizo una inversión considerable en el año 2015 y que no se ha aprovechado en su 100%. Aunque requiere destinar nuevamente de una inversión va a permitir mayor provecho de todos los atributos de esta plataforma. En este apartado se requiere como mínimo analizar los siguientes ítems:

- Los canales de comunicación, la colaboración entre las áreas
- Suministro de información
- Facilidad y agilidad en el acceso

- Administradores independientes, que traduce a minimizar la escala de solicitud para modificaciones técnicas.
- Entorno, es decir que se puede tener contenido como lista de chequeo, calendario, flujo de noticias, entre otros módulos.

1.2 Características a tener en cuenta

Todas las fases deben tener la aplicabilidad de las disposiciones seleccionadas, que fueron creadas por (Tiwana, 2000).

- No existe fórmula que garantice el éxito, debido a que está ligado al contexto propio de cada empresa.
- Definición de conocimiento explícito consensuado de tal manera que permita orientar a estar hablando de lo mismo.
- Se considera indispensable demostrar resultados a corto plazo, que permita seguir contando con respaldo de los superiores.
- Se deben orientar esfuerzos de tal manera que permitan conversaciones abiertas, sustentadas, críticas y reflexivas.
- Confidencialidad y libre expresión de los empleados, sin repercusión alguna.
- Actualización continua de la información, contribuye a la credibilidad del método.
- El sistema de gestión debe ser sencillo para su uso.
- Sistema que simplifique el registro de funciones, a medida del crecimiento de la empresa aumento la complejidad de captura de la información.
- El equipo debe procurar mantener el equilibrio entre requerimientos contrapuestos, como son: riesgo y beneficio, impacto a corto plazo y a largo plazo, impacto en la cuenta de resultados y en la estrategia y, por último, entre el alcance y la funcionalidad.

Capítulo II

2. Acciones y recursos requeridos para modelo

Se requiere designar un equipo de trabajo, que inicialmente realizaran un estudio de la propuesta para complementar con ideas propias, luego estructurar su orden, teniendo en cuenta permisos y demás figuras que sean posible ir previendo a partir de proyectos, hechos o implementaciones pasadas.

2.1 Diseñar el equipo de Gestión del Conocimiento Explicito

Es el equipo motor que debe aportar experiencias y se debe centrar en el crecimiento debe estar conformado por:

- Líder del proyecto = Pueden ser postulados por los asesores presidenciales, sin que necesariamente sea uno de ellos, y elegido por aptitudes para tal obligación. Es indispensable que esta persona brinde credibilidad del proyecto por medio de la comprensión de procesos estratégicos y convencimiento de la importancia del proyecto.
- Colaboradores de cada área = Esta puede ser postulación por parte de los compañeros de área y/o por el coordinador de cada área, asumiendo que este coordinador puede reconocer en donde está la información clave, que personas que son “indispensables” en el proceso y en la consecución de los resultados del área. Cada uno de ellos es el puente de comunicación entre la construcción de la estructura requerida y las ideas y aportes de todos los integrantes de cada área.
- Delegados de la división de gestión humana FNA.
- Delegados de la división de tecnologías de la información

Tener en cuenta que las personas que conforman este equipo de GC Explicito FNA preferiblemente debe contar con las siguientes características:

- Adaptación al cambio
- Actitud y aptitudes que complementen
- Capacidad de aprendizaje
- habilidades blandas
- *trabajo en equipo*
- *la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo*

2.2 Crear anteproyecto de Gestión del Conocimiento Explicito

- 2.2.1 Cronograma: Que comprenda desde la formación del equipo de trabajo, hasta los resultados de la implementación de la propuesta para la explicitación del conocimiento.
- 2.2.2 Matriz de riesgos: Debe incluir el tipo de riesgo de ejecutar la propuesta de explicitación de conocimiento con sus respectivos responsables.
- 2.2.3 Presupuesto: En este apartado se pueden considerar datos históricos, se deben tener muy sustentados logros a corto y largo plazo y un pronóstico muy estructurado.
- 2.2.4 Diseñar encuesta con los parámetros descritos en la fase anterior, junto con las actividades subsecuentes, entre otras:
 - Aplicar encuesta
 - Definir patrones
 - Consolidar resultados (procurando calificación automatizada)
 - Recolección de la información
- 2.2.5 Desarrollar el sistema de gestión de conocimiento

Capítulo III

3. Actividades que faciliten la explicitación del conocimiento

3.1 Gestión de cambios

En esta tercera fase se representa un significativo giro que permita que ciertas actividades que generalmente no son ejecutadas, pero que resultan siendo muy oportunas y que contribuyen significativamente a la creación y transmisión del conocimiento... Dentro de estas actividades se encuentran:

- Socialización de conocimiento, fundamental comunicación.
- Potenciar la creación continua de conocimientos
- Implementación de una política clara y fuerte de gestión del conocimiento
- Documentación para transferir el conocimiento
- Formalización de conocimientos
- Cualquier empleado debe poder acceder a prácticamente todas las fuentes de conocimiento de la compañía.

3.2 Prototipo

De acuerdo al segundo instrumento presentado como propuesta que consiste en la optimización de la Intranet *WorkManager*, se requiere la ejecución e implantación de ciertas actividades recurrentes que propendan por su continua funcionalidad. La especificación de cada etapa depende de la realización de los capítulos anteriores junto con las estipulaciones del marco teórico de este trabajo, presentados para cada una de las siguientes etapas:

- Primer etapa = Identificar factores
- Segunda etapa = Diseño y análisis
- Tercera etapa = Implantación tecnológica
- Cuarta etapa = Despliegue y mediciones

3.3 Estructura de incentivos

Esta estructura requiere de un análisis riguroso debido a que tiene una gran incidencia en los aportes que pueden hacer los colaboradores y se propician objetivos intermedios. Se requiere de una especial participación de los delegados de GH, debido a que requiere de un dinamismo, y una consideración de diferentes impactos.

Capítulo IV

4. Evaluación del conocimiento explícito

Esta fase es la última y no menos importante, ya que nos da a conocer si la estructura y lo implementado efectivamente cumplió con los objetivos planteados por medio de indicadores y resultados, para ello es importante responder los siguientes planteamientos. ¿Representa esta idea la visión de la empresa? ¿Es una expresión de las aspiraciones y las metas estratégicas de los altos ejecutivos? ¿Tiene el potencial de desarrollar la red de conocimiento organizacional de la empresa?”(Nonaka, 2007). Gran parte de esa evaluación va a confluir en el sentido de pertenencia de cada colaborador, en la gratificación de cada cliente, en la imagen corporativa, y especialmente en la cultura y clima laboral.

Se consideran los siguientes aspectos que se deben configurar de tal manera que permitan evidenciar los resultados, indicadores, mecanismo que permita la comparación de las características iniciales con las medidas que se vayan implementando (reales versus esperados), mecanismo de registro y captura análisis de resultados.

Fase IV: Evaluación

En la última fase un aspecto muy importante a tener en cuenta es la ausencia de métricas

estándares, esto se convierte en un problema, y cabe destacar la afirmación al respecto que hace (Tiwana, 2000) “tener un especial cuidado en evitar los errores más comunes a la hora de seleccionar las métricas – hasta el punto de que es menos perjudicial no medir que medir mal –” y posterior señala algunos de los errores más comunes por ejemplo:

- Exceso de métricas
- Métricas más allá del control de los empleados
- Estructura de incentivos
- Fijar indicadores incorrectos que puedan llevar a falsas percepciones de productividad, quizá con desfases a causa de realizar simultáneas acciones.

CONCLUSIONES

- La propuesta de explicitación de conocimiento permite proyectar como uno de los principales resultados un mapeo de los actores, junto con la identificación del conocimiento tácito que se debe documentar.
- Las empresas que no implementan medidas que permitan la gestión del conocimiento sea explícito o tácito están expuestas a la fuga de conocimiento, a desperdiciar un activo muy valioso, y limitar los resultados de productividad y mejora continua.
- La propuesta de explicitación de conocimiento conlleva a posicionar la empresa competitivamente, además de permitir su alineación con las estrategias de innovación y metas organizacionales.
- Se requiere de una gran sustentación y conocimiento de causa para una propuesta de creación de conocimiento debido a que primero se expone sobre un concepto que es cognitivo, que es de percepción, y segundo el modelo empresarial de gran parte de las empresas en Colombia se acostumbraron a implementar medidas en base de poca inversión, escaso “sacrificio” con logros a corto plazo.
- Las herramientas incluidas en la propuesta para la implementación de la creación de conocimiento explícito, no son excesivas en dificultad para conseguirlas o para utilizarlas

sino por el contrario, son herramientas muy usuales en otras finalidades en el mismo contexto laboral, ¿Por qué no aplicarlas a propender unos resultados tan significativos?.

- La ejecución de la propuesta proyecta sintetizar un diagnóstico de la situación inicial, deduciendo la existencia o ausencia de gestión de conocimiento explícito en el FNA e identificando personas y actividades de interconexión con áreas de la empresa.

Bibliografía

- Acosta Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Luiz Fischer, A. (2014). Ba: espacios de conocimiento Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 44-63.
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Navarra, ESPAÑA: EUNSA.
- Cegarra, N. J. (2018). *Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chávez, C. F. (2019). *Metodología de la investigación*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Mateu, J. L. (2006). *SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO* (718 ed., Vols. ISSN: 0210-1963). MADRID, ESPAÑA: ARBOR, Ciencia Pensamiento y Cultura.
- Nonaka, I. (Julio de 2007). La empresa creadora de conocimiento. (H. B. Corporation, Ed.) *GESTIONAR PARA EL LARGO PLAZO LO MEJOR DE HBR*, 1-9.
- Takeuchi, H. (2013). *Knowledge Based View of Strategy* (Vols. ISSN 1698-5117). Cambridge, Estados Unidos: Universia Business Review.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Mangement Toolkit*. Prentice.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vera V, D. L. (2019). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado el 26 de 11 de 2019, de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf