

Propuesta de gestión del conocimiento como herramienta gerencial en un sistema de gestión integrado de calidad.

AUTOR

María Alejandra Rodríguez Sánchez
Administradora Ambiental con énfasis en agronegocios
aleja_rodriguez9114@hotmail.es

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

DIRECTOR

Ing. Laura Marcela Perdomo Fonseca

Ingeniero en Telecomunicaciones - Universidad Militar Nueva Granada
Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada
Auditor Interno - Sistemas de Gestión Integrada:
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007
PRINCE2 Foundation Certificate in Project Management
Professional Scrum Master PSM I
sinvestigacion.umng@gmail.com // lamajuela.ing@gmail.com



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO 2018

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD

PROPOSAL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A MANAGEMENT TOOL IN AN INTEGRATED SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT

María Alejandra Rodríguez Sánchez
Administradora Ambiental con énfasis en agronegocios
Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – UNIEMPRESARIAL
Bogotá, Colombia
aleja_rodriguez9114@hotmail.es

RESUMEN

El presente artículo trata sobre la importancia de implementar en las organizaciones la gestión del conocimiento como una herramienta de direccionamiento estratégico.

Se presenta una serie de metodologías que permiten determinar el estado de conocimiento al interior de la empresa, la relación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 frente al grado de cumplimiento y se sugiere seguir una serie de acciones con el fin de asegurar su conformidad.

A través de la ejecución del documento, se determinó que las organizaciones deben ser más conscientes frente al activo intangible con el que cuentan actualmente, se deben crear herramientas que permitan fortalecer las competencias del personal con el fin de crear una organización consolidada, innovadora y con una ventaja competitiva que le permita perdurar en el tiempo.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, Capital intelectual, Herramienta gerencial, Activo inmaterial, Sostenibilidad, Innovación.

ABSTRACT

This article deals with the importance of implementing knowledge management in organizations as a strategic management tool.

It presents a series of methodologies that allow to determine the state of knowledge within the company, the relationship of the International Standard ISO 9001:2015 against the degree of compliance and it is suggested to follow a series of actions in order to ensure compliance.

Through the execution of the document, it was determined that organizations should be more aware of the intangible asset they currently have, tools should be created to strengthen the skills of the staff in order to create a consolidated, innovative and a competitive advantage that allows it to last over time.

Keywords: Knowledge management, Intellectual capital, Management tool, Intangible asset, Sustainability, Innovation.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios en las organizaciones han llevado a establecer aquellos conocimientos primordiales, para llevar a cabo las actividades internas que mantienen de manera sostenible el desempeño y éxito de las empresas a lo largo de su historia, logrando articular la estrategia de satisfacer y en algunos casos exceder las necesidades y expectativas de los clientes, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Para las organizaciones se hace importante fomentar y transformar el conocimiento de las personas que hacen mediante el engranaje de actividades y procesos que los productos y servicios ofrecidos sean cada vez más competitivos a nivel mundial, mediante la formación del trabajador en donde uno de los principales objetivos es fortalecer las competencias y por lo tanto obtener personal idóneo, se logra crear valor para la organización.

Es así como la gestión del conocimiento se considera una herramienta que implica ir mucho más allá que un plan de formación. Es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. [1]. Sin embargo en diferentes sectores industriales en donde la base de las empresas son los trabajadores que adquieren y desarrollan sus capacidades mediante la experiencia personal, obtienen como resultado una organización limitada en su capacidad de aumentar el capital intelectual que cambia constantemente en el entorno.

Las empresas en donde no existe la cultura de la innovación y desarrollo organizacional se centran en el uso generalizado de la información sin crear valor al conocimiento, limitando la generación de una ventaja competitiva en las organizaciones modernas. Cuando se requiere medir los aspectos positivos de las empresas, ya no es suficiente con enfocarse en la información financiera, sino que también es importante tener en cuenta su capital intelectual, ya que el anterior aspecto hace a la empresa destacarse de sus competidores y por lo tanto permite alcanzar sus objetivos estratégicos.

La rotación de personal en las organizaciones en donde no existen modelos de gestión del conocimiento limitan la sostenibilidad en el tiempo de las mismas, puesto que no existe la relación entre la obtención de información y su adaptación a conocimiento útil, además de la afectación en el ambiente laboral y por lo tanto su impacto económico, la rotación cada vez se hace más común, representando un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar. Por lo que es importante que las empresas desarrollen estrategias que permitan brindar oportunidades de desarrollo del personal al interior de las mismas, y una de ellas precisamente es la gestión del conocimiento.

Organizacionalmente él no desarrollar y mantener una cultura, crea una barrera en la implementación para la gestión del conocimiento, dado que consolidar la cultura en las empresas implica brindar una serie de herramientas que permitan al empleado crear un vínculo sólido de pertenencia hacia su organización y luchar por mantener altos estándares de calidad en las funciones que desempeña. Si analizamos lo anterior, para desempeñar de manera óptima un cargo o determinadas actividades, se hace necesario partir del conocimiento y tener buenas bases que logren articular el hacer, con el saber.

Adicionalmente el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso son aspectos que crean un sistema sinérgico para la administración del personal y de lo que se conoce como los equipos de alto rendimiento, en los que se conforma un grupo de trabajo cuyas características particulares consiguen que su desempeño sea excelente en el tiempo [2], lo cual potencializa las competencias individuales en mejores resultados, reflejados en el clima organizacional, la interacción de los procesos y la identidad corporativa.

La resistencia a los cambios por parte de los trabajadores, o de la misma organización; es otro de los aspectos que pueden llegar a afectar la implementación de la gestión del conocimiento, puesto que esto se traduce en el temor a lo desconocido o aquella incertidumbre de no saber qué sucederá con un puesto de trabajo o ese rol que el empleado desempeñaba. En estos procesos de cambio, también se hace importante contar con una gestión del conocimiento consolidada, con el fin de evitar que el personal de la organización perciba vacíos durante el proceso de transformación.

Otro de los aspectos por los cuales la propuesta llegaría a obtener contra beneficios, es la carencia en la creación de espacios en donde se pueda facilitar el acceso al conocimiento, dado que se deben tener en cuenta los recursos para asignar el tiempo a los colaboradores en pro de fortalecer sus competencias, los cambios culturales que demandan tiempo y recursos para la organización, por lo cual se debe contar con una cultura organizacional que desarrolle el aprendizaje continuo y permita consolidar las competencias de los trabajadores con el conocimiento.

Los aspectos anteriormente detallados, se describen como las razones que necesitan una solución y por lo tanto proponer un modelo de gestión del conocimiento, como herramienta gerencial en un sistema de gestión integrado de calidad, permitirá incrementar el capital intelectual de la organización, además de optimizar el flujo de información al interior de la compañía, así como fomentar la satisfacción del personal asegurando la transformación del conocimiento, para fortalecer la ventaja competitiva de la organización.

Gestionar el conocimiento no significa incurrir en gastos representativos para la organización, se puede contar con los recursos tecnológicos o herramientas digitales, los cuales brindan canales para la difusión del conocimiento de una forma rápida y eficiente. Si las organizaciones aprovechan estos recursos con los que actualmente cuentan, podrán implementar un programa orientado hacia la transmisión y generación de conocimiento, que permitan mejorar sus procesos internos, pulir las capacidades de los trabajadores y obtener mayores beneficios en relación a su desempeño en el mercado.

Existen una serie de estrategias de gestión del conocimiento que contemplan un foco de actuación específico, que permite apoyar el desarrollo a nivel interno de la organización y por lo tanto consolidar el conocimiento, es así como las TICs que apoyan estos procesos tienen que ver con herramientas que elaboran diagramas visuales que, por un lado, facilitan la identificación de expertos y sus áreas de competencia y, por otro lado, plataformas que soportan el conocimiento experto y facilitan su aprovechamiento y retención en la organización. [3].

La aplicación de la propuesta es factible, dado que se considera una necesidad en la organización consolidar la gestión del conocimiento, como un pilar estratégico que contribuya de manera interna a la empresa y por lo tanto al aumento en la satisfacción del cliente, puesto que logra mejorar los procesos internos y crear oportunidades de innovación, adicionalmente la tecnología y el conocimiento tácito del recurso humano permite llevar a cabo las actividades requeridas para integrar y transformar el conocimiento.

Es importante tener en cuenta el valor de la mano de obra del personal técnico con el que se obtendrá el conocimiento derivado de la labor de campo, pues los tiempos destinados a estructurar un programa de gestión se convierten en una serie de actividades en las que el personal es el protagonista y por lo tanto se requiere de su colaboración para desarrollar los pasos previos a la implementación del programa de gestión.

Mediante los líderes de procesos, se logra incentivar y concienciar al personal a cargo, acerca de la importancia y beneficios de sostener una cultura organizacional, que contribuya al empoderamiento y cree valor institucional, se considera que la inversión requerida por la propuesta será suministrada por la organización, debido a que existe una relación costo beneficio que se traduce en fortalecer al personal, mientras la organización se vuelve más competitiva.

Por lo tanto, generar una propuesta de gestión del conocimiento como herramienta gerencial en un sistema de gestión integrado de calidad, conlleva a generar grandes beneficios a las organizaciones.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para llegar a la implementación de una adecuada gestión del conocimiento, es importante tener en cuenta e implementar una serie de conceptos y metodologías que apoyan la estructuración de la propuesta, de esta manera a continuación se presenta una descripción de cada uno de los métodos que conforman la misma, teniendo en cuenta que no es suficiente con conocer acerca de la gestión del conocimiento, ya que se deben integrar los siguientes numerales con el fin de obtener un resultado positivo en la organización, los procesos y el personal involucrado.

1.1. TÉCNICAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Parte de la metodología de gestión del conocimiento se centra en aportar a la mejora continua de la organización, es por eso que el levantamiento de información se lleva mediante un proceso en el cual el analista recopila datos e información de la situación actual de un sistema, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora. [4].

Mediante el uso de modelos o técnicas, que se definen a continuación se logra llevar a cabo el levantamiento de información necesaria para implementar la gestión del conocimiento en una organización:

1.1.1. Entrevista

- **La entrevista estructurada:** Constituye un interrogatorio, para el cual se han preparado previamente un conjunto de preguntas. Las preguntas se formulan siempre en el mismo orden y en los mismos términos; el interrogador registra las respuestas en forma textual o atendiendo a un código.
- **La entrevista no estructurada:** Deja al entrevistado mayor margen de libertad e iniciativa, se utilizan preguntas abiertas, no hay formas estándar. [5].

1.1.2. Cuestionario o Encuesta

Son una serie de preguntas ordenadas que buscan obtener información de parte de quien las responda. El cuestionario en sistemas puede ser utilizado como ayuda o complemento de las entrevistas y observaciones personales. [6].

1.1.3. Revisión de registro:

Se basa en buscar el historial de lo que ha sucedido anteriormente. [7].

1.1.4. La Observación:

Es probablemente uno de los instrumentos más utilizados y antiguos dentro de la investigación científica, ya que consta de un procedimiento fácil de aplicar, directo y que exige una tabulación muy sencilla, podemos afirmar que el acto de observar y de percibir se constituyen en los principales vehículos del

conocimiento humano, ya que por medio de la vida tenemos acceso a todo el complejo mundo objetivo que nos rodea. Prácticamente la ciencia inicia su procedimiento de conocimiento por medio de la observación, ya que es la forma más directa e inmediata de conocer los fenómenos y las cosas. [8].

1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los procesos en las organizaciones logran que en el momento de interactuar los mismos se generen las actividades necesarias para el funcionamiento de las empresas, hoy en día toda organización cuenta con un sistema que le permite designar responsables, además de los recursos, la infraestructura y los medios tecnológicos para desempeñarse en el medio. La diferencia es que aquellas organizaciones que implementan un Sistema de Gestión de Calidad o su integración con otra norma, logran crear valor, innovar y sobresalir en el tiempo.

Un Sistema de gestión maneja un enfoque basado en procesos, y determina las funciones y actividades relacionadas entre sí, permitiendo que los recursos y elementos de entrada se gestionen y se transformen, con el fin de satisfacer a los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos. [9]. Por lo anterior es considerable asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad es el camino hacia la mejora continua y el incremento de la satisfacción del cliente, partiendo del compromiso y liderazgo de la alta dirección.

Implementar un Sistema de gestión, conlleva a los siguientes beneficios:

- a)** Determinar y dar cumplimiento a los requisitos de los clientes y de las partes interesadas.
- b)** Considera los procesos en términos que aporten valor, haciendo énfasis en que los mismos se direccionan hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y deben ser eliminadas aquellas actividades que no agreguen valor al cliente.
- c)** La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, mediante el seguimiento y medición de procesos.
- d)** La mejora continua de los procesos para incrementar su eficacia y cumplir con los requerimientos y las expectativas del cliente y de las partes interesadas. [10].

Cuando una organización implementa un Sistema de gestión basado en el compromiso y liderazgo, desarrolla una serie de actividades sincronizadas, basadas en un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es llevar a cabo la planeación, el control y la mejora de aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. [11].

En la siguiente ilustración se presenta un esquema de la relación anterior:

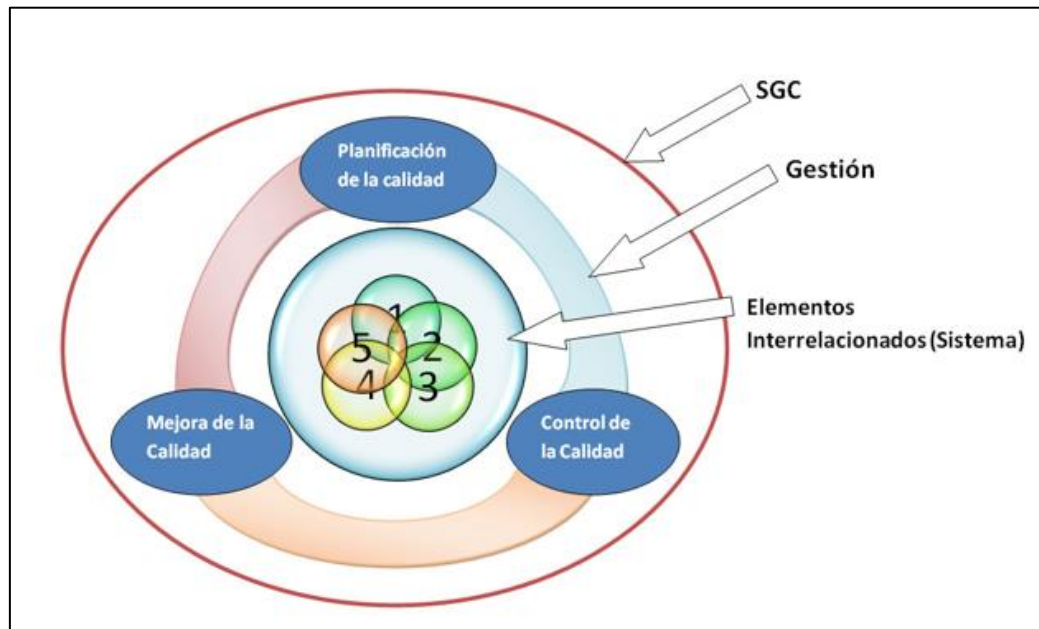


Ilustración 1. Sistema de Gestión de la Calidad (Rafael J, 2009)

En la ilustración 1 se muestran los componentes de un Sistema de Gestión, como lo son la planificación de la calidad, en donde se llevan a cabo actividades asociadas a establecer los requisitos y objetivos de calidad, el control de calidad, y la mejora continua, teniendo como base los elementos interrelacionados definidos como los procesos internos, la gestión realizada por la organización permite implementar de manera eficiente un sistema de gestión de calidad que permita mejorar y mantenerse en el tiempo.

- **El Control de la Calidad:** Lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren.
- **La Mejora de la Calidad:** Constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico.

1.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dado que la gestión del conocimiento ha tomado importancia como aquel factor que desarrolla las capacidades y competencias de los trabajadores, su principal objetivo es proveer un ambiente en el que se logre alinear la información con el conocimiento y que los mismos estén disponibles al interior de una organización, con el fin de promover la innovación y así fortalecer la toma de decisiones.

Existen tres conceptos base para entender el conocimiento como una herramienta estratégica y los cuales se consideran la fuente de la metodología para la propuesta de gestión de conocimiento.

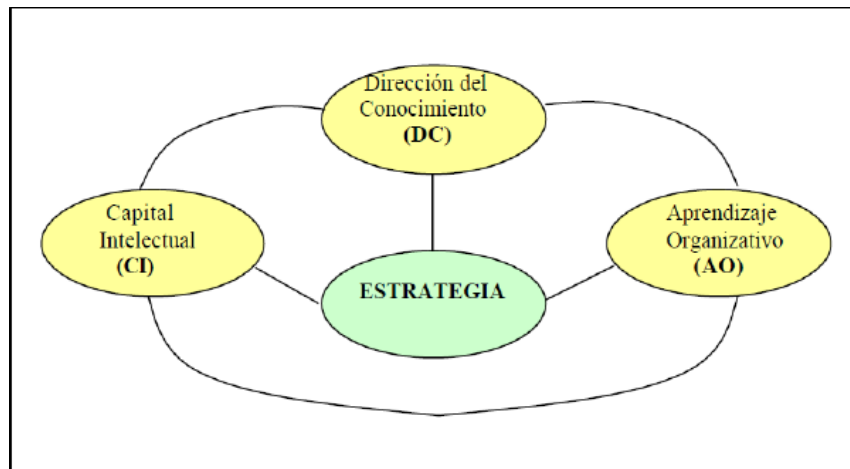


Ilustración 2. Triada conceptual (Bueno, 2002)

En la ilustración dos, se definen los componentes que hacen parte de la estrategia de gestión del conocimiento que se definen a continuación:

Aprendizaje organizativo: Es un enfoque que logra dar sentido a la continuidad de un proceso de creación de valor o de algo intangible; el aprendizaje es la clave para que las personas y la empresa lleguen a ser más inteligentes, memorizando y convirtiendo la información en conocimiento.

Capital intelectual: Perspectiva estratégica de la comunicación y medición de activos intangibles creados o poseídos por la empresa.

Dirección del conocimiento: Dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir conocimiento entre los miembros de la organización. [12].

La ilustración anterior permitió brindar una propuesta con enfoque de ciclo en el que se determina la importancia de llevar a cabo una metodología que permita conocer el

contexto empresarial o el capital intelectual, para así direccionar el conocimiento y finalmente proponer una estrategia de aprendizaje organizativo continuo.

Para desarrollar lo anterior, se tuvo en cuenta la herramienta Mapa de conocimiento.

Los mapas de conocimiento se pueden definir como un instrumento que ayuda a “revelar” los recursos de conocimiento (capacidades, competencias, documentos, procedimientos, tecnologías, etc) que están vinculados o son necesarios para apalancar los procesos de negocio de la organización.

De esta manera se logra determinar los recursos de conocimiento con los que cuenta la organización, o los que se deben fortalecer y actuar de forma oportuna. Se considera una herramienta que aporta valor, ya que ayuda a:

- **Revelar los conocimientos clave de la organización frente a la cadena de valor:**

Entendiendo la misión de la empresa, conociendo sus procesos productivos y recursos con los que cuenta, se logra “revelar” lo que fortalece a la empresa y lo que le hace falta desarrollar para consolidar el negocio.

- **Orientar sobre acciones de gestión de conocimiento:**

Teniendo como base el resultado del mapa, en este paso se decide el cómo actuar clasificando y posteriormente priorizando los recursos de conocimiento revelados, con el fin de idear estrategias para gestionar aquellos recursos que se deben fortalecer y descartar o sustituir aquellos que no agregan valor.

1.4. NTC ISO 9001:2015

Con base en lo obtenido anteriormente, es importante tener en cuenta la Norma por la cual se rige un Sistema de Gestión de Calidad, esto con el fin de comparar aquellos requisitos especificados en el documento y determinar la importancia que tiene para la organización la gestión del conocimiento.

La Norma ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. [13].

Con el fin de implementar, mantener y mejorar los Sistemas de Gestión Integrales, la norma referencia una metodología eficiente que apunta a la mejora interna, con el fin

de replicar su adecuada gestión en la satisfacción del cliente, el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), también conocido como ciclo Deming.

Los resultados de la implantación de este ciclo permiten en las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando la participación del mercado e incrementando la rentabilidad de la organización. En la nueva versión de la norma, es posible encontrar la relación de cada etapa del ciclo como un capítulo de la norma como se indica a continuación:

1.4.1. Planificar

La norma nos dice que debemos:

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

1.4.2. Hacer

Implementar lo planificado. La norma ISO 9001 en este sentido no nos aporta nada nuevo a simple vista, aunque se relaciona esta fase con los capítulos 7 y 8.

La empresa tiene que determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

La empresa tiene que considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Necesita obtener de los proveedores externos.

No podemos planificar y dedicarnos a ver pasar el tiempo, tenemos que asegurarnos de que todo va bien. Con recursos nos referimos a personas, infraestructura, conocimientos, entre otros aspectos que aparecen en el capítulo 7. El capítulo 8 nos habla de la parte operacional.

1.4.3. Verificar

Es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.

Se encuentra en el capítulo 9 Evaluación del desempeño y nos dice que la empresa debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.

- Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La empresa tiene que evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La empresa tiene que conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

1.4.4. Actuar

Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. El capítulo 10 Mejora, indica que la empresa tiene que determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implantar cualquier acción que sea necesaria para cumplir con los requisitos del cliente.

Deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los ejemplos de mejora se pueden incluir en la corrección, las acciones correctivas, la mejora continua, el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En la nueva ISO 9001:2015 desaparece el concepto de acciones preventivas, ya que la norma se vuelve preventiva en sí misma en el enfoque basado en riesgos y es este el cambio más destacado. Dado que no es un aspecto nuevo para las organizaciones ya que se ha venido tratando, si lo es como requisito para la certificación. [12]

En la estructura de la nueva Norma, se puede encontrar los numerales que representan los requisitos a cumplir, es importante para las organizaciones llevar a cabo una identificación y cumplimiento a cada uno.

La relación que existe entre la gestión del conocimiento y la nueva versión de la norma es significativa, ya que los trabajadores, los líderes de procesos y la alta dirección son pilares fundamentales para implementar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.

En la Tabla N° 1 se detalla la estructura de la nueva versión de la Norma:

ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Tabla 1. Estructura de la Norma ISO 9001:2015
Elaboración propia partir de la Norma

A partir de cada numeral como se indica en la tabla1, la Norma se desglosa especificando cada uno de los requisitos asociados al Sistema de Gestión de Calidad. La gestión del conocimiento engloba la norma completa, dado que se requiere personal idóneo en cada proceso de la cadena productiva de la organización, sin embargo hay una serie de numerales netamente enfocados al conocimiento de los trabajadores y personal que debe mantener y mejorar continuamente el Sistema.

7. apoyo

7.1 recursos

7.1.2 Personas

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

7.1.6 Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

NOTA 1 Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

NOTA 2 Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);
- b) fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

anexo 7.

CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

En el apartado 7.1.6 de esta Norma Internacional se considera la necesidad de determinar y gestionar los conocimientos mantenidos por la organización, para asegurarse de la operación de sus procesos y que puede lograr la conformidad de sus productos y servicios.

Los requisitos relativos a los conocimientos de la organización se introdujeron con el propósito de:

- a) salvaguardar a la organización de la pérdida de conocimientos, por ejemplo:
 - por causa de rotación de personal;
 - fracaso a la hora de capturar y compartir información;
- b) fomentar que la organización adquiriera conocimientos, por ejemplo:
 - aprendiendo de la experiencia;
 - tutorías;
 - estudios comparativos con las mejores prácticas. [13-14].

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Con base en la identificación de la cadena productiva, se construyó el mapa de conocimiento, especificando los macro procesos, los procesos específicos que desarrolla la organización y el listado de los conocimientos que se deben tener en cuenta para la óptima implementación de las actividades ejecutadas por el personal.

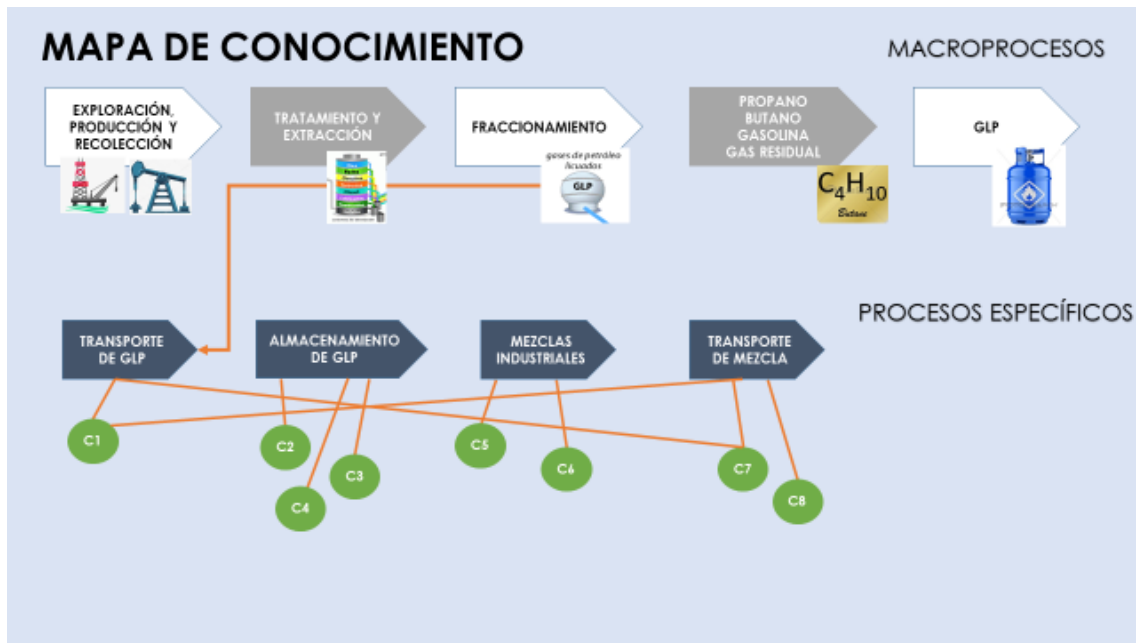


Ilustración 2. Mapa de conocimiento.
Elaboración propia a partir de información recolectada en la organización



Ilustración 3. Lista de conocimientos.
Elaboración propia a partir de información recolectada en la organización

Con base en los conocimientos identificados, es importante estructurar un plan de formación y consolidación de competencias por cargo, mediante herramientas que permitan desarrollar las capacidades de los trabajadores teniendo en cuenta los lineamientos corporativos.

La metodología aplicada para identificar los requisitos de la norma y compararlos con la importancia de la gestión del conocimiento se basó en una lista de chequeo y una matriz de evaluación de cumplimiento actual vs las acciones recomendadas por ejecutar para asegurar su conformidad, las cuales se evidencian a continuación.

ISO 9001:2015	
7	APOYO (TÍTULO)
7.1	RECURSOS
7.1.1	GENERALIDADES
7.1.2	PERSONAS
7.1.3	INFRAESTRUCTURA
7.1.4	AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS
7.1.5	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE RECURSOS
7.1.5.1	GENERALIDADES
7.1.5.2	TRAZABILIDAD DE LAS MEDICIONES

7.1.6	CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
7.2	COMPETENCIA
7.3	TOMA DE CONCIENCIA
7.4	COMUNICACIÓN
7.5	INFORMACIÓN DOCUMENTADA
7.5.1	GENERALIDADES
7.5.2	CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN
7.5.3	CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Tabla 2. Identificación de requisitos ISO 9001:2015
Elaboración propia a partir de información recolectada de la Norma

En la tabla 2 se identifican los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, que se relacionan con la gestión del conocimiento, es decir aquellos requisitos en los que se deben implementar estrategias o herramientas que permitan el cumplimiento del requisito y consolidación de los conocimientos al interior de la organización.

REQUISITO	DESCRIPCIÓN	DIAGNÓSTICO INICIAL	PLAN DE ACCIÓN
7 APOYO			
7.1 RECURSOS			
7.1.2 Personas	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	CUMPLE PARCIALMENTE	<p>Actualizar los perfiles de cargo de acuerdo a los nuevos requisitos de la Norma.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño, con el fin de identificar mejoras y estructurar un plan de formación de competencias.</p> <p>Documentar el proceso de selección de personal y estructurar los formatos ligados al mismo.</p>
7.1.6 Conocimientos de la organización	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.	NO CUMPLE	<p>Identificar los requisitos legales, con el fin de formar al personal y estructurar un plan de acción que permita cumplir con lo requerido por los entes de control.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con entidades para la formación integral del personal.</p> <p>Estructurar el plan de formación del personal por cargos y necesidades.</p> <p>Evaluar los conocimientos adquiridos posteriores a ejecutar un proceso de formación.</p> <p>Con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño, realizar un plan de acción que permita llevar a cabo jornadas de formación para fortalecimiento de competencias.</p>

Tabla 3. Matriz de evaluación de requisitos
Elaboración propia a partir de lo evidenciado en la organización

De acuerdo a lo encontrado en la organización, es importante que el plan de acción se logre llevar a cabo, puesto que la transición de la Norma se debe asegurar mediante el cumplimiento a cada requisito.

3. CONCLUSIONES

- La gestión del conocimiento se consolida como la estrategia que permite a una organización crear valor, innovación y sobresalir en el entorno, gracias a la transformación del conocimiento como un valor agregado.
- La implementación de la gestión del conocimiento en una organización requiere de una metodología apropiada para crear, capturar, almacenar, compartir y difundir conocimiento.
- Las organizaciones deben comprender que la Norma Internacional ISO 9001:2015 es una oportunidad y no un estándar más por cumplir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Papeles de Inteligencia (2011). Qué es gestión del conocimiento. En: <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/> (24 de abril de 2018).
- [2] CEREM International Business School (2017). MODELO PERFORM: HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. En: <https://www.cerembs.co/blog/modelo-perform-herramienta-para-desarrollar-equipos-de-alto-rendimiento> (24 de abril de 2018).
- [3] Innoemotion (2014). Las TICs y las Estrategias de Gestión de Conocimiento. En: <http://www.innoemotion.com/2014/01/las-tics-y-las-estrategias-de-gestion-del-conocimiento/> (24 de abril de 2018).
- [4] Análisis de Sistema I (2012). Técnicas para el levantamiento de la información. En: <http://analisisistema-neyber.blogspot.com.co/2012/12/tecnicas-para-el-levantamiento-de.html> (24 de abril de 2018).
- [5] Análisis de Sistema I (2012). Técnicas para el levantamiento de la información. En: <http://analisisistema-neyber.blogspot.com.co/2012/12/tecnicas-para-el-levantamiento-de.html> (24 de abril de 2018).
- [6] Información Sistemática (2012). Técnicas de Levantamiento de Información. En: <http://informacion-sistemtica.blogspot.com.co/2012/11/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion.html> (28 de abril de 2018).
- [7] Información Sistemática (2012). Técnicas de Levantamiento de Información. En: <http://informacion-sistemtica.blogspot.com.co/2012/11/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion.html> (28 de abril de 2018).
- [8] UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA (1991). Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. En: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf> (28 de abril de 2018).
- [9] TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (2016). SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. En: <http://www.itscentla.edu.mx/p/15/sistema-de-gestion-integral/> (28 de abril de 2018).
- [10] TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (2016). SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. En: <http://www.itscentla.edu.mx/p/15/sistema-de-gestion-integral/> (28 de abril de 2018).
- [11] Suprema Qualitas (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad – Un camino hacia la Satisfacción del Cliente – Parte I. En: <http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i> (29 de abril de 2018).

Gestiopolis (2010). Sistemas de Gestión de la Calidad. En: <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/> (01 de mayo de 2018).

[11] Rafael J. Mateo C., (agosto 2009). Sistemas de Gestión de la Calidad. En: www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i/ (01 de mayo de 2018).

[12] Sánchez Ávila, M.F. (abril 2016). Gestión del conocimiento. En: <https://www.gestiopolis.com/metodologia-estrategia-la-gestion-del-conocimiento/> (01 de mayo del 2018).

[13] ICONTEC. (2015). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS. Bogotá: Dirección de normalización.