

PROPUESTA DE UN PLAN PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO SEGÚN  
LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2015 EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
PROPIEDAD HORIZONTAL

SEBASTIAN ORTIZ QUINTERO

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2018

PROPUESTA DE UN PLAN PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO SEGÚN  
LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2015 EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
PROPIEDAD HORIZONTAL

SEBASTIAN ORTIZ QUINTERO

Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de la Calidad

Orientadora  
Yenith Cristina Ortiz González  
Esp. Gestión de Productividad Calidad  
Msc. Calidad y Gestión Integral

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTA D.C.  
2018

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2018

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a Dios, que su gloria brille  
por siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por enseñarme el camino y guiar mi destino, a mis padres por su desinteresado apoyo, a mis profesores por darme las bases y directrices para llegar hasta donde he llegado y a mi novia por su permanencia a pesar de lo duro que sea el camino.

## CONTENIDO

	Pag.
<b>INTRODUCCION</b>	14
<b>OBJETIVOS</b>	16
<b>1. MARCO TEORICO</b>	17
<b>1.1 CONOCIMIENTO</b>	17
1.1.2 Conocimiento tácito, explícito, individual y organizacional	18
1.1.2.1 Conocimiento Tácito	18
1.1.2.2 Conocimiento Explícito	19
1.1.2.3 Conocimiento Individual	19
1.1.2.4 Conocimiento Organizacional	19
<b>1.2 GESTION DEL CONOCIMIENTO</b>	20
1.2.1 Modelos para gestionar el conocimiento	21
1.2.2 Balanced Score Card	22
1.2.3 The 10 Sep road map	23
1.2.4 Modelo humanista	24
1.2.5 Modelo de Zollo y Winter	24
1.2.6 Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de hedlund	25
<b>1.3 LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO</b>	26
<b>1.4 FAMILIA ISO EN RELACION CON LA GESTION DEL CONOCIMIENTO</b>	27
1.4.1 Numeral 7.1.6	28
1.4.2 Norma iso 9001	28
<b>2. EMPRESA CASO ESTUDIO</b>	29
<b>2.1 HISTORIA</b>	29
<b>2.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</b>	29
<b>2.3 CLIENTES PRINCIPALES</b>	30
2.3.1 Proveedores	30
<b>2.4 IMPORTANCIA</b>	31
<b>2.5 ANTECEDENTES</b>	31
<b>3. METODOLOGIA, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	33
<b>3.1 ENCUESTA</b>	34
3.1.2 Resultados de la encuesta	37
3.1.2.1 Fuente de conocimiento- origen del conocimiento	37
3.1.2.2 Distribución de conocimiento	41
3.1.2.3 Retencion del conocimiento	45
3.1.2.4 Cultura Organizacional	50
<b>3.2 ETAPA 2. MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO</b>	53
3.2.1 Analisis	53
3.2.1.1 Cuadro comparativo	55

3.2.1.2 Socializacion	57
<b>3.3 ETAPA 3. ESTRATEGIAS PARA LA GC</b>	<b>57</b>
3.3.1 Factores Clave	57
3.3.2 Estrategia y actividades	58
<b>3.4 ETAPA 4. PROPUESTA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN PORTOBELLO</b>	<b>61</b>
3.4.1 Introduccion propuesta	61
3.4.2 Formato propuesta	62
3.4.2.1 Origen del conocimiento	63
3.4.2.2 Transferencia del conocimiento	64
3.4.2.3 Retencion del conocimiento	65
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
<b>5. RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Balanced Score Card.	23
Gráfico 2. Modelo EFQM como soporte para gestionar el conocimiento.	27
Gráfico 3. Organigrama Edificio portobello	30
Gráfico 4. Reconocimiento inicial para la GC en portobello.	35
Gráfico 5. Resultados (Identificación del conocimiento) pregunta 1	37
Gráfico 6. Resultados (Identificación del conocimiento) pregunta 4	38
Gráfico 7. Resultados (Identificación del conocimiento) pregunta 5	39
Gráfico 8. Resultados (Identificación del conocimiento) pregunta 6	40
Gráfico 9. Resultados (Distribución del conocimiento) pregunta 7	41
Gráfico 10. Resultados (Distribución del conocimiento) pregunta 2	42
Gráfico 11. Resultados (Distribución del conocimiento) pregunta 8	43
Gráfico 12. Resultados (Distribución del conocimiento) pregunta 9	44
Gráfico 13. Resultados (Retención Del conocimiento) pregunta 3	46
Gráfico 14. Resultados (Retención Del conocimiento) pregunta10	47
Gráfico 15. Resultados (Retención Del conocimiento) pregunta 11	48
Gráfico 16. Resultados (Retención Del conocimiento) pregunta 12	49
Gráfico 17. Resultados (Cultura Del Conocimiento) pregunta 13	50
Gráfico 18. Resultados (Cultura Del Conocimiento) pregunta 14	51
Gráfico 19. Resultados (Cultura Del Conocimiento) pregunta 15	52
Gráfico 20. Propuesta para Gestionar el conocimiento en el Edificio	63

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Resultados por Proveedores Pregunta 1.	37
Tabla 2. Resultados por Proveedores Pregunta 4.	38
Tabla 3. Resultados por Proveedores Pregunta 5.	39
Tabla 4. Resultados por Proveedores Pregunta 6.	40
Tabla 5. Resultados por Proveedores Pregunta 7.	42
Tabla 6. Resultados por Proveedores Pregunta 2.	43
Tabla 7. Resultados por Proveedores Pregunta 8.	44
Tabla 8. Resultados por Proveedores Pregunta 9.	44
Tabla 9. Resultados por Proveedores Pregunta 3.	46
Tabla 10. Resultados por Proveedores Pregunta 10.	47
Tabla 11. Resultados por Proveedores Pregunta 11.	48
Tabla 12. Resultados por Proveedores Pregunta 12.	49
Tabla 13. Resultados por Proveedores Pregunta 13.	51
Tabla 14. Resultados por Proveedores Pregunta 14.	52
Tabla 15. Resultados por Proveedores Pregunta 15.	52

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A Formato encuesta líderes organización portobello	73
ANEXO B Formato encuesta proveedores Portobello	74
ANEXO C Resultados encuesta proveedores portobello	75

## RESUMEN

El presente trabajo se fundamenta en la realización de una propuesta para gestionar el conocimiento en una organización de propiedad horizontal dedicada principalmente a prestar el servicio de administración, vigilancia, aseo y mantenimiento en un conjunto residencial en Bogotá. En el desarrollo del trabajo se planteó un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa en los factores claves para gestionar el conocimiento tales como: origen del conocimiento, transferencia del conocimiento, retención del conocimiento y cultura organizacional, de la cual se encontraron falencias en cada uno de los factores. La etapa dos se fundamentó en la exposición de 5 modelos adecuados para gestionar el conocimiento del cual se eligió el modelo de Nonaka. Seguido a esto, se expusieron estrategias para fortalecer cada uno de los factores claves encontrados para lograr una buena GC. Por último, se elaboró una propuesta fundamentada en el modelo de Nonaka con unas modificaciones en tus etapas para el conjunto residencial, esta se fundamenta en la realización de actividades y la capacitación de los trabajadores en cada uno de los cuatro factores claves.

**Palabras clave:** Conocimiento, Gestión del conocimiento. Conocimiento Organizacional. Propiedad Horizontal. ISO 9001.

## ABSTRACT

The present work is based on the accomplishment of an offer to manage the knowledge in an organization of horizontal property dedicated principally to giving the service of administration, vigilance, bathroom and maintenance in a residential set in Bogota. In the development of the work, it was done a diagnosis to know the current situation of the company in the factors key to manage the knowledge such as: origin of the knowledge, transfer of the knowledge, retention of the knowledge and culture organizacional, of which they found failings in each of the factors. The stage two was based on the exhibition of 5 models adapted to manage the knowledge of which the organization was elected the model of Nonaka. Followed to this, strategies were exposed to strengthen each of the key factors found to achieve a good GC. Finally, there was elaborated an offer based on the model of Nonaka with a few modifications on your stages for the residential set, this one is based on the accomplishment of activities and the training of the workers on each of four key factors.

**Key Words:** Knowledge, Knowledge management Organizational Knowledge Horizontal property. Iso 9001

## .INTRODUCCIÓN

Hoy en día, a puertas de la segunda década del siglo XXI es común tratar algunos temas que en siglos pasados eran ajenos a las organizaciones o no se les brindaba mayor importancia debido a los costos que generaban o las ideas erróneas que se podían percibir; entre estos temas se encontraba la gestión de la calidad. Afortunadamente, la fuerza e importancia que ha adquirido en las organizaciones el tema de la calidad se ha incrementado notablemente desde la aparición del maestro Edward Deming el cual hablo sobre la responsabilidad que tenían los gerentes y las cabezas de las organizaciones para no solamente brindar productos de buena calidad, sino buscar la mejora continua en todos los procesos.

Actualmente, existe un ente conocido como la organización internacional de normalización (ISO) cuyas siglas en ingles traducen a International Organization For Standardization; El cual publicó en el año 1987 la primera norma para la garantía de la calidad en todos los aspectos de la cadena productiva para productos y servicios, en ella se especifican algunas directrices para que las organizaciones se apoyen y logren ser competitivas garantizando la satisfacción de sus clientes. Ahora, la norma se encuentra en su quinta actualización haciendo referencia a la publicada en el año 2015.

Dentro de algunos aspectos relevantes que han acompañado a la norma y que hoy en día se forma como requisito para la certificación es la gestión del conocimiento, esta se describe en capítulo 7 y plantea la obtención, documentación y retención de toda la información necesaria para el correcto desarrollo de cada una de las actividades que forman los procesos de la empresa buscando garantizar la conformidad del cliente.

Es importante entender que los factores para gestionar el conocimiento según la norma pueden basarse en fuentes externas o internas entre ellas están los proveedores o las lecciones documentadas de procesos fallidos respectivamente.

La organización de propiedad horizontal Portobello se constituyó en el año 2009 y desde el año 2015 se presenta un flujo de personal excesivo lo que se ha convertido en un problema de seguridad importante de atacar. Lo anterior se sustenta debido a que los principales proveedores de la organización son la empresa de vigilancia, la empresa de aseo y la administración, y debido al alto flujo de personal se han presentado la filtración de información personal de los clientes y esto ha traído a la organización pérdidas de objetos de valor en apartamentos, pérdidas de bicicletas, pérdidas de herramientas tecnológicas del inventario, mala relación entre clientes y proveedores y por la organización.

La presente investigación se fundamenta en los problemas mencionados anteriormente debido a que a raíz de estas inconformidades, la organización ha recaído en pérdida de clientes, aumento significativo de gastos, pérdida de

credibilidad en las prestaciones de servicios, alto flujo de personal por despidos, inversión de tiempo y de capital humano para la capacitación de nuevos trabajadores y disminución de la cultura organizacional y la objetividad de los trabajadores hacia las actividades designadas.

Se entiende que los problemas presentados en la organización portobello se pueden mitigar fortaleciendo la gestión del conocimiento a proveedores, es decir, buscar la implementación de una correcta gestión del conocimiento a partir de los requisitos de la norma ISO 9001, para lograr un mayor control de los procesos que se realizan día a día en la empresa, para evitar la fuga de información privada de nuestros clientes y para lograr una mejora del funcionamiento sobre la prestación de servicios de seguridad, aseo y administración.

El presente trabajo, formula un diagnostico a la situación actual sobre gestión del conocimiento en el edificio Portobello, expone los modelos propuestos por diversos autores para lograr una efectiva gestión del conocimiento, formula algunas actividades para tener en cuenta en los factores de éxito en la GC y propone una propuesta para lograr retener el conocimiento de los proveedores buscando la mejora continua tal y como lo expone la norma.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta para Gestionar el Conocimiento según los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 en una organización de propiedad Horizontal.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización con base a la su estructura para gestionar el conocimiento.
- Reconocer el modelo para gestionar el conocimiento que más se -adapte a la organización estudiada.
- Describir las actividades que se pueden realizar en la organización para gestionar el conocimiento.
- Proponer una estrategia para utilizar y retener el conocimiento de la organización.

# 1. MARCO TEORICO

## 1.1 CONOCIMIENTO

Como lo considera Pávez<sup>1</sup>, la función del conocimiento en cualquier empresa u organización ha sufrido varios cambios debido a las variaciones que presenta el mercado y el avance en la tecnología, por tanto, las compañías actualmente buscan sacar el mayor provecho de este utilizándolo para mantener a los clientes satisfechos y reduciendo las no conformidades notablemente.

Por lo anterior, se entiende la relevancia que tiene la información y el conocimiento dentro de una empresa. Según Nieves<sup>2</sup> el conocimiento se relaciona de manera directa con la información, pero esta debe presentar una orden y un estudio previo, se refiere a la actitud que puede tener una persona, cuestiones particulares de su interior y la forma como percibe las estimulaciones presentes en el espacio. Se describe como el activo de mayor peso que logra recaer en beneficios económicos y representa un factor de disparidad en el mercado.

La constante evolución en el mercado hace necesario un especial énfasis en el conocimiento para poder adaptarse a los cambios que sufra la organización. Como expone Rodríguez,<sup>3</sup> las organizaciones buscan la vanguardia en el mercado se sujetan al conocimiento y entienden la importancia que tiene este sobre la producción, debido a esta producción se crean nuevas TIC y también métodos o tácticas para lograr medirlo y buscan priorizar que su creación y propagación a todos los empleados.

Otra definición que podemos traer a colisión para conocimiento la aporta Canals<sup>4</sup> entendiéndolo como un recurso que nos ayuda a descifrar el ambiente y entorno,

---

<sup>1</sup> PAVEZ, Alejandro. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Ingeniero Civil Informático. Valparaíso.: Universidad Técnica. Facultad de Ingeniería. Federico Santa María., 2010. p.6. [Consultado 10, junio 18]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00227apavez.pdf>

<sup>2</sup> NIEVES, Yadira Y LEON, Magda. La Gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. En: ACIMED. [base académica]. Sep. Vol.2., (Sep., 2009); P 122 [Consultado 11, junio.18]. Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos\\_demanda\\_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf](http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_demanda_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf)

<sup>3</sup> RODRIGUEZ David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. En: Educar. [Google Academy, bogota,11 jun 18]. vol. 37 enero - junio de 2006, p 25. [Consultado 11, junio ,18]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>

pero por otro lado da directrices para poder actuar de manera rápida. Este recurso se encuentra presente en el capital humano y en los materiales que manipulan a diario, así que el conocimiento está presente en las empresas a las pertenece, su propio contexto y los procesos que lleva a cabo.

Una vez expuestas las definiciones del conocimiento de cada autor, resulta provechoso entender la diferenciación que existe de este conocimiento en las personas y en las organizaciones ya que existen 4 tipos de conocimiento diferente.

**1.1.2 Conocimiento tácito, explícito, individual y organizacional.** Podemos observar 4 tipos de conocimientos principales, presentes en las organizaciones:

**1.1.2.1 Conocimiento tácito.** El conocimiento tácito, el cual según Pelufo<sup>5</sup> lo definen como el conocimiento interno o propio del individuo o de una organización, al decir propio se entiende que se encuentra en la mente de quien lo posee y por ende se vuelve complicada su divulgación o explicación.

Para no extenderse mucho en la definición, en un documento propone el profesor Albornies<sup>6</sup> que lo tácito es aquello que, siendo parte de nosotros, se hace difícil explicitarlo. Es particular y se logra a partir de la experimentación y la práctica.

Este tipo de conocimiento como lo anuncia Pelufo<sup>7</sup> se puede exponer como conceptos, ideas propias, experimentaciones pasadas, capacidades, aptitudes, virtudes, costumbrismos, si se trata del conocimiento del ambiente se puede traducir en documentos no existentes como normas aun no documentadas y si se trata de las destrezas se manifiesta a la hora de resolver un problema, a la hora de redactar, de interpretar ideas, aquellas capacidades visibles pero difíciles de explicar.

---

<sup>4</sup> CANALS, Agustí. La gestión del conocimiento. [UOC, Barcelona, Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (jul 2003) p 1. Consultado: 12. junio. 18]. Archivo en pdf disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/20251.pdf>

<sup>5</sup> PELUFFO, Martha. Y CATALAN, Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. [UNPAN.Santiago de Chile.1 ed. Santiago de Chile, Manual, dic,2002; p7] Consultado 12, junio,18. Archivo pdf. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014565.pdf>: Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

<sup>6</sup> ARBONIES, Ángel Y Calzada Mujica, El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. En: intangible Capital [Google Academy, Bogota,2018]. Vol. 0,2004; p 2. [Consultado 13, junio,18]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/29/35>

<sup>7</sup> PELUFO Y CATALAN, Óp. Cit., p 22

**1.1.2.2 Conocimiento explícito.** De la otra mano encontramos el conocimiento explícito, definido por Pelufo<sup>8</sup> como un conocimiento con un grado de explicación mayor al anterior, simplemente posee más formas para reproducirlo o lograrlo comunicar como los números o algunas expresiones matemáticas. También se puede definir como el saber que puede ser compartido y/o transmitido dentro de un grupo de personas, pero a diferencia del tácito se elimina la dificultad de poderlo comunicar, por lo que resulta más fácil su comprensión.

**1.1.2.3 Conocimiento individual.** Del otro lado también tenemos el tipo de conocimiento individual que lo define Pelufo<sup>9</sup> como la relación de toda la información que contienen la persona y que la utiliza en determinada situación o requerimiento del ambiente o contexto.

Este conocimiento al igual que los anteriores, reside en la persona misma y es ella quien desarrolla la información para lograr su fácil comprensión.

**1.1.2.4 Conocimiento organizacional.** Y, por último, el conocimiento organizacional, también es decretado por Pelufo<sup>10</sup>, pero como la forma en que una organización o compañía aprovecha y dispone de sus recursos en relación con el conocimiento, para desarrollar tareas o desempeñar labores productivas para la creación de valor.

Tal y como expone Hernández<sup>11</sup> Dentro de las organizaciones el conocimiento cumple un papel importante, se podría tener en consideración como el activo fundamental para el desarrollo de sus actividades; la importancia de este se fundamenta en crear valor para la compañía.

De otra parte, como lo menciona Hernández,<sup>12</sup> sobre el conocimiento organizacional expone que el conocimiento organizacional no solo se encuentra dentro de los trabajadores, también se encuentra en información vital de la

---

<sup>8</sup> Ibid, p 22.

<sup>9</sup> Ibid, p 23.

<sup>10</sup> Ibid p 25.

<sup>11</sup> HERNANDEZ, Frank Y MARTI, Yohannis. Conocimiento Organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano En: ACIMED [Google Academy. Cuba.2006 Vol. 14, No. 1, p. 4. [Consultado 13. junio.18]. Archivo en pdf. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)

<sup>12</sup> Ibid, p 2.

organización, en documentos ya sean en hoja impresa o un formato digital e implícito en cada uno de los procesos

Algunos autores entienden y exponen el conocimiento organizacional como un proceso del cual deben hacer parte todos los miembros de la compañía. Como se propuso en el I Congreso Latinoamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación<sup>13</sup> el conocimiento organizacional trata de un proceso en el cual se unen, usan y organizan los conocimientos de un grupo buscando un mejor desarrollo productivo.

Entre el desarrollo de las principales actividades en una organización se encuentra el peligro, o las emergencias de un lado desfavorable para la compañía, pero gracias al conocimiento dentro de la organización es más fácil atacar estos imprevistos. Según Ferrer <sup>14</sup> la forma correcta para enfrentarse a los problemas del día a día es mediante la distribución y transferencia efectiva del conocimiento entre los miembros de la organización.

## **1.2 GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Tal como expone Canals<sup>15</sup>, la gestión del conocimiento ha adquirido mayor importancia con el avance del tiempo debido a las nuevas economías, la globalización y las nuevas tecnologías. La gestión del conocimiento busca aprovechar al máximo el recurso del conocimiento mediante la adecuación de los parámetros para que este flujo circule de la mejor forma posible.

Esta importancia está fuertemente relacionada con el factor conocimiento ya que es esencial y descrito como lo menciono Fontalvo<sup>16</sup> expuesto como una herramienta de alta competencia ya que muchas empresas obtienen ventajas competitivas sobre otras aun cuando las segundas poseen un capital más extenso o mayor cantidad de recursos tangibles, esta ventaja la logra gracias al capital conocimiento.

Para definir la gestión del conocimiento la autora Nieves <sup>17</sup> propone: “Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo

---

<sup>13</sup> CONGRESO IBEROAMERICANO DE CIENCIA, Tecnología, sociedad e innovación. (19 al 23 de junio de 2006) Palacio de la minería México.

<sup>14</sup> FERRER, Kenna y VALBUENA, Manuel. Del Conocimiento Organizacional A las redes de conocimiento: Una reflexión teórica. En: REDHECS [Google Academy, bogota, Sep. 2010. No 9 año 5, p.3[Consultado: 14, junio, 18] Archivo en pdf. Disponible en file:///C:/Users/AULA503-03/Downloads/Dialnet-DelConocimientoOrganizacionalALasRedesDeConocimien-3675665.pdf

<sup>15</sup>CANALS. Óp., Cit, p 2

<sup>16</sup>FONTALVO, José., QUEJADA, Raúl. PUELLO, Joaquín La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. En: Dimen [Google Academy, bogota,2011. Vol. 9, No. 1, 2011. p.6.] [consultado: 14. junio.18] Archivo en pdf. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797779.pdf>

<sup>17</sup> NIEVES, Yadira y LEON, Magda. Op.Cit., p 122

más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas”.

Como fundamento de la gestión del conocimiento Pelufo<sup>18</sup> destacan el capital humano sobre otros, ya que las personas se responsabilizan y toman un papel importante en la organización ya que son las encargadas de crear, combinar y compartir el conocimiento para todos los miembros. Una base para lo anterior es cambiar la forma en que se relacionan trabajadores con empleadores o bien empleados y dirigentes y valorar el aporte que este activo tiene para la empresa de una manera objetiva.

Por otra parte, los anteriores autores nombrados, Pelufo Y Catalán en su texto de Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público, aportan 4 objetivos fundamentales los cuales tienen como finalidad buscar la mejoría en los resultados de las organizaciones como menciona Pelufo<sup>19</sup>: Primero, colocar en marcha los planes y los medios y los recursos útiles para obtener información y conocimiento bien sea como el que posee una persona, un grupo de personas o determinado territorio. Segundo direccionar estratégicamente el conocimiento de la empresa y el todo el aprendizaje de esta esto para Aumentar la confianza y tener unas bases sólidas para los cambios que se desarrollaran en el transcurso del tiempo. Tercero, construir marcos Integrados, cuya base conste de conocimiento organizacional estratégico buscando brindar eficacia al desarrollo del proceso. Y, por último, Crear una base tecnológica adecuada al contexto y al alcance de esta, buscando así poder relacionar y compartir el conocimiento para dar solución pronta a las emergencias y adaptarse con mayor éxito.

**1.2.1 Modelos para gestionar el conocimiento.** Existen diversos modelos para gestionar el conocimiento reconocidos por varios autores estudiosos del tema en los cuales como principal fortaleza se destaca el capital humano siendo este el encargado de crear y compartir dicho conocimiento dentro de la organización para optimizar las labores diarias y aumentar la eficacia en los procesos.

En este trabajo, se exponen los principales fundamentos de los modelos para gestionar el conocimiento en las organizaciones partiendo de la literatura.

---

<sup>18</sup> PELUFO Y CATALAN, Óp. Cit., p 12

<sup>19</sup> Ibid, p 4.

**1.2.2 Balanced score card.** Para Empezar, en el modelo Balanced Scorecard, propuesto y expuesto por Kaplan citado por IBARRA<sup>20</sup> en 1996 es necesario comprender unos procesos que suceden tales como, la socialización, la exteriorización, el proceso de combinación y la interiorización. En el proceso de socialización, el conocimiento es compartido de una persona a otra gracias a las experiencias vividas y la creación de conocimiento por medio de observación, comparación y experimental. Se entiende que este proceso es una tiene una relación entre tacito-tacito.

Agregando a lo anterior, el proceso de exteriorización en el cual se crea conocimiento, y se registra para que quede de manera tangible y pueda ser utilizado por cualquier miembro de la comunidad, generalmente este proceso de da en la creación de un nuevo producto o servicio.

Seguido a esto, el proceso de combinación, como su nombre lo afirma articula diferentes tipos de conocimiento de carácter explícito mediante la creación de documentos, y así, las personas pueden compartir sus conocimientos creados a partir de diálogos, juntas o conferencias entre otros.

Por último, el proceso de interiorización, el cual lo explica Sánchez<sup>21</sup> las personas tienen una retroalimentación internamente sobre la información que se les facilita, son ellos quien en su interior desarrollan el conocimiento a raíz de su relación con el entorno se puede explicar cómo la apropiación de los conocimientos obtenidos por otras fuentes diferentes a la creación propia y se expone como modelo para prácticas de trabajo.

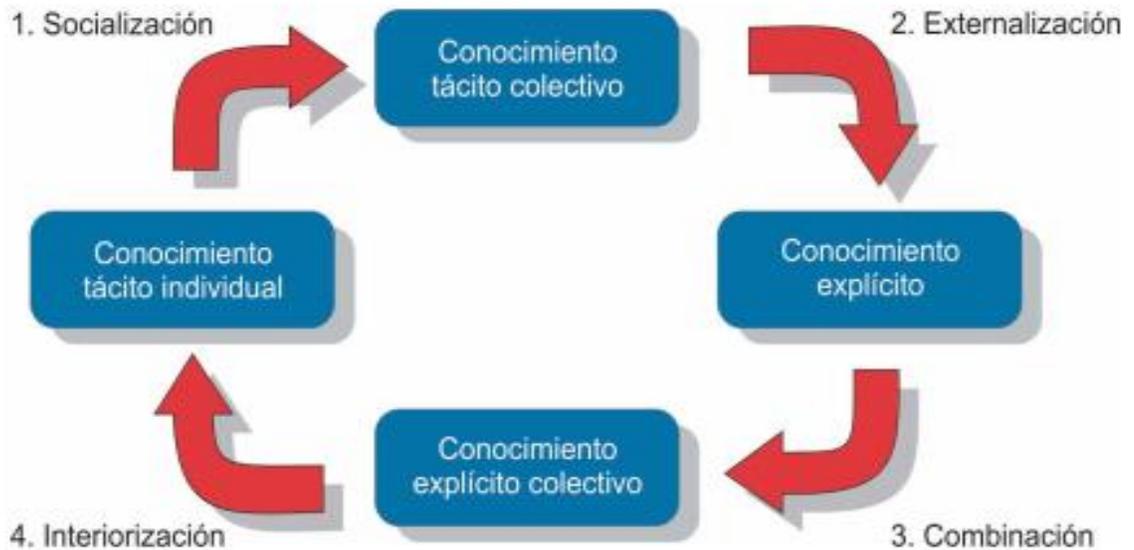
En el siguiente grafico se puede observar los principales procesos del modelo

---

<sup>20</sup> IBARRA, Gabriel Y ZAPATA, Flavio. Gestión del conocimiento en el área administrativa de una empresa comercial del sector de alimentos de confitería. [Repositorio Digital]. Facultad de administración de empresa. Santafé de Bogotá, Facultad de administración de empresas. 2016. p.29. [Consultado 10, junio 18]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2806/Zapataflavio2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>21</sup> E-Prontas In Library And información Science (ELIS). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones [ELIS. Bogotá, Publicación. 25 oct.2005, p.7. [Consultado: 28 febrero 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf>

Figura 1. Balanced Score Card



Fuente: IBARRA, Gabriel Y ZAPATA, Flavio. Gestión del conocimiento en el área administrativa de una empresa comercial del sector de alimentos de confitería. [Repositorio Digital]. Facultad de administración de empresa. Santafé de Bogotá, Facultad de administración de empresas. 2016. p.29. [Consultado 10, junio 18]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2806/Zapataflavio2016.pdf?sequence=1&isAllowed=>

**1.2.3 The 10 sep road map.** El modelo “The 10-Step Road Map” como lo expone Rodríguez<sup>22</sup> tiene su fundamentación en la divergencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Un objetivo principal cuando se analiza la gestión del conocimiento es la integración del conocimiento fragmentado existente en la organización.

También, en el libro modelos para la creación y gestión del conocimiento una aproximación teórica, según Rodríguez<sup>23</sup> expone las fases de este modelo explicando que los 10 pasos se agrupan en solo 4 etapas principales: primero, la evaluación de la infraestructura, luego el análisis de los sistemas de gestión del conocimiento teniendo en cuenta su diseño y su implementación, seguido a esto el despliegue del sistema como tal y por último la evaluación de los resultados.

<sup>22</sup> RODRIGUEZ, Óp. Cit., P 5

<sup>23</sup> Ibid, p 6.

**1.2.4 Modelo humanista** Agregando a los anteriores, según menciona Rodríguez<sup>24</sup> y comparte otro modelo de gestión del conocimiento el cual tiene una visión humanista, este tiene su fundamentación en el talento humano, en las personas que componen la organización, a diferencia de otros sistemas que basan en la gestión del conocimiento en ámbitos netamente tecnológicos, en esta se da importancia a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su participación para el cumplimiento de los objetivos generales. Este modelo se consta de 4 fases principales, la consultoría de dirección, la consultoría de organización, la implantación de planes de gestión de conocimiento y unas medidas de verificación y seguimiento.

**1.2.5 Modelo de Zollo y Winter.** Para explicar el modelo de zollo y winter<sup>25</sup> los autores plantean 4 pasos principales en su modelo para gestionar el conocimiento. El primero se puede considerar como la etapa generadora a partir de la diversidad, en esta se realiza una combinación de factores externos y factores internos que afecten a la empresa y por medio de esta combinación se abren las puertas a las nuevas ideas y se da la oportunidad a todo el personal de plantear solución a problemas existentes.

Seguido a esto se encuentra la etapa de selección, en la cual se tienen en cuenta todos los planteamientos formulados en la etapa generadora y se determina cuales tienen relación directa con el problema a tratar y que tan provechosa seria su implementación. Es importante entender que los eventos pasados en las organizaciones forman parte del conocimiento de esta, y en esta etapa se forma un paralelo entre el nuevo conocimiento y el pasado formando así un análisis de propuestas para reconocer cuales deben ser replanteadas y cuales no aportan significativamente en la organización.

El conocimiento adquirido en esta etapa deberá pasar por un proceso de aprobación para poder ser socialización, en este proceso se estructura el conocimiento de forma sencilla y fácil de interpretar todas aquellas ideas que resultaron beneficiosas para la empresa.

De acuerdo con Zollo y Winter citado por Rodriguez<sup>26</sup>, la tercera etapa comprende la transferencia del nuevo conocimiento y se tienen factores importantes como:

1. Características particulares de las áreas de trabajo las cuales transfiere el nuevo conocimiento

---

<sup>24</sup> Ibid. p 7.

<sup>25</sup> RODRIGUEZ, Manuel y ALCOBA, Jesús y HERNANDEZ, Nuria. 1 ed. Buenos Aires Argentina. Editorial Miño y Dávila. [E Libro-Bogota.2014. p.73, consultado 15, junio,18] Archivo en pdf disponible en <http://www.minoydavila.com/media/descargables/978-84-15295-27-3.pdf>

<sup>26</sup> Ibid, p 74.

2. Características particulares de las áreas de trabajo las cuales reciben el conocimiento
3. Características particulares del conocimiento transferido
4. Las características del contexto

Dentro de todas estas características encontramos la fiabilidad, la capacidad de retención del conocimiento, la motivación, el grado de aceptación de las personas al conocimiento y las habilidades personales para comunicar e interpretar la información.

Y, por último, la cuarta etapa se basa en la retención de ese conocimiento adquirido y tiene su principio fundamento en la adquisición de nuevo conocimiento para la resolución de problemas dentro de la empresa, todos los planteamientos y etapas pasadas tienen el objetivo de llegar a la retención para poder ser beneficioso en la organización en el presente y por consiguiente en el futuro, deben tener los funcionarios pensamientos basados en los riesgos y deben estar dispuestos al cambio. El ciclo reinicia una vez se obtengan nuevos estímulos externos e internos como se plantea en la primera etapa.

#### **1.2.6 Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund.**

Por otra parte, se expone un modelo para lograr socializar el conocimiento ya estructurado en la empresa el modelo basa sus principios en la relación directa del conocimiento generado y la forma en que se va a socializar dentro de la empresa. Tal y como se mencionó anteriormente, este modelo estructura e interrelaciona el conocimiento explícito y el tácito para crear 4 diferentes agentes de conocimiento los cuales son: el primero, individuo; el segundo, pequeño grupo; el tercero, organización; y cuarto, dominio Inter organizativo.

De la misma forma como los anteriores modelos se estructuran en pasos o niveles, el modelo de HEDLUND involucra 3 etapas diferentes según Rodríguez<sup>27</sup>, una de articulación e internalización, otra de extensión y apropiación y la última de asimilación y diseminación.

En la etapa de articulación, explica como se hace la transformación para que el conocimiento tácito obtenido por la organización sea fácil de comunicar, por tanto, se convierte en conocimiento explícito el cual es más efectivo para socializar.

La etapa de extensión tiene relación directa con los agentes del conocimiento nombrados anteriormente ya que en esta etapa se da una transformación y una transferencia desde los niveles más bajos como ejemplo el conocimiento individual, a los niveles altos como la organización misma.

---

<sup>27</sup> Ibid, p 70.

Inmersa en la extensión, está la etapa de apropiación, en esta se realiza un proceso inverso a comparación de en la extensión, para la apropiación es común usar la comunicación y el dialogo y se presenta generalmente en los procesos de capacitación de nuevo capital humano.

En el proceso de asimilación y diseminación, simplemente hace referencia a la creación del conocimiento por medio de fuentes externas y de la misma forma se envía este conocimiento a todos los involucrados de la organización.

### **1.3 LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO.**

La calidad total se explica según Benavidez <sup>28</sup>Teniendo en cuenta el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM se ha visto evidenciado que este crea unas bases importantes a la gestión del conocimiento. El modelo explica que, para alcanzar un máximo rendimiento, es crucial que cada empresa transfiera y gestione sus distintos tipos de conocimientos en una cultura de aprendizaje constante, innovación y mejora continua.

Es importante tener en cuenta, que para alcanzar dicho rendimiento se podría optimizar implementando alianzas estratégicas que tengan como fundamento la confianza y el compromiso, para que tenga como finalidad aumentar oportunidades de indagación de nuevas ideas y también, nuevos conocimientos.

Por ende, en la coordinación y revisión del modelo anterior Benavidez<sup>29</sup> encontró que existen varios aspectos importantes que deberían ser incorporados en la elaboración de su nueva versión, como lo son: la gestión del conocimiento, la innovación, alianzas y el aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta los sus criterios de los agentes facilitadores, es oportuno reconocer una total equivalencia de los agentes y los sistemas organizativos para la gestión del conocimiento,

Los factores del modelo que inciden en la gestión del conocimiento son, el liderazgo, la política y estrategias, las personas, alianzas y recursos y procesos. Del mismo modo, dichos factores tienen una afectación positiva en diferentes procesos que tienen relación a la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones como: la

---

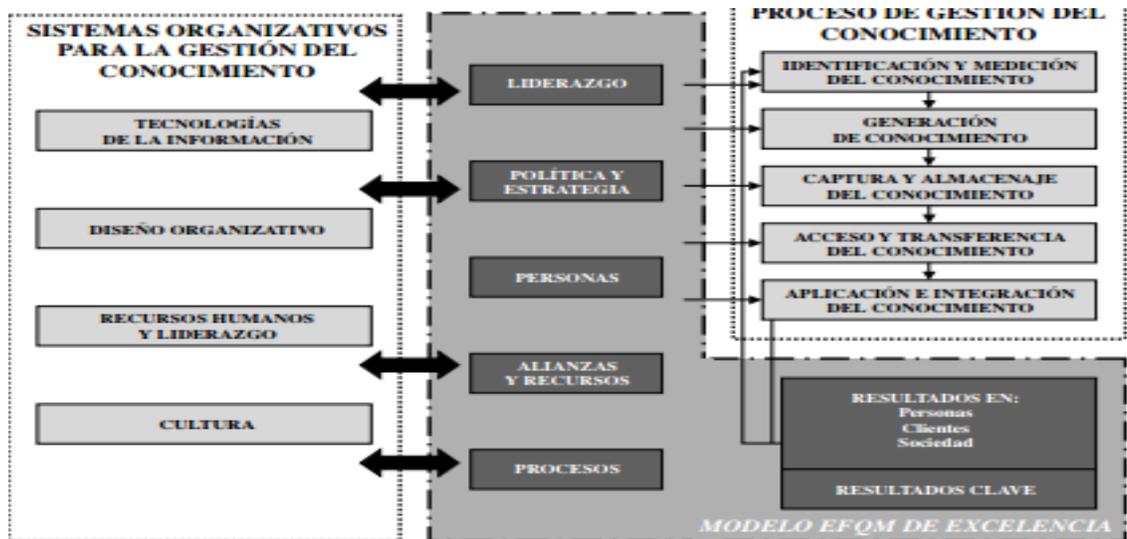
<sup>28</sup> BENAVIDEZ, Velasco, Carlos A., and García, Cristina Quintana. Gestión del conocimiento y calidad total [E-Libro, Bogotá, Libro Ediciones Díaz de Santos, 2003.P.193 Consultado en: 16, junio.18] Disponible en: [iohttps://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3171416&query=gestio n+del+conocimiento](https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3171416&query=gestio+n+del+conocimiento)

<sup>29</sup> Ibid. P 194.

transferencia de conocimiento, la identificación de conocimiento, la medición del conocimiento, generación del conocimiento y almacenamiento de este.

La utilización del modelo En la gestión del conocimiento reconociendo las ventajas que este presenta para la organización se pueden ver en el siguiente gráfico.

Grafico 2. Modelo EFQM como soporte para gestión del conocimiento.



**Fuente:** Benavides, Velasco, Carlos A., and García, Cristina Quintana. Gestión del conocimiento y calidad total [E-Libro, Bogotá, Libro Ediciones Díaz de Santos, 2003.P.193 Consultado en: 16, junio.18] Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3171416&query=gestion+del+conocimiento>

## 1.4 FAMILIA ISO EN RELACION CON LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Popara introducir, la norma ISO 9001 plantea<sup>30</sup> algunos apartados relacionados con la gestión del conocimiento, como lo es la nota 3 del apartado 4.1 sobre la comprensión de la organización y de su contexto dentro del capítulo 4 que nos habla del contexto de la organización. En la nota, se hace énfasis en la facilidad que se presenta para lograr una mayor comprensión de asuntos o factores internos definidos como importantes por la misma organización a raíz de una buena comprensión de los valores, la cultura, los conocimientos y el mismo desempeño. La anterior idea se podría resumir en un planteamiento: la organización que conoce su esencia y tiene bien definidos sus procesos logra alcanzar una ventaja notoria frente a aquellas las cuales deben inspeccionar estos asuntos para lograr definirlos.

<sup>30</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El instituto, 2015. 9 p.

**1.4.1 Numeral 7.1.6.** Del mismo modo, en la norma ISO 9001:2015<sup>31</sup> se encuentra en la sección de apoyo más precisamente en el capítulo 7, un subtema llamado conocimientos de la organización. El numeral 7.1.6 da una directriz para las organizaciones de aquellos criterios para tener en cuenta para gestionar el conocimiento. Primero, plantea que la organización debe tener claro todos aquellos conocimientos necesarios para el correcto funcionamiento en todos los procesos y para garantizar la conformidad en los productos o servicios. También, hace énfasis en que dichos conocimientos deben mantenerse y estar a disposición de toda la organización siempre que sea necesario para su utilización. Importante tener en cuenta que el mercado es cambiante, por tanto, las organizaciones deben estar en la capacidad de adaptarse y captar los conocimientos necesarios para poder modificar los actuales en pro de continuar y buscar con la competitividad.

**1.4.2 Norma iso 9001.** La norma plantea que la experiencia es un factor importante para adquirir conocimiento dentro de la organización, y una vez adquiridos se deben emplear en lograr los objetivos de la compañía. Existen dos fuentes de conocimiento según ISO, las fuentes internas basadas en conocimientos propios de los integrantes de la empresa o las adquiridas por experiencias ya sean positivas o negativas ya que las oportunidades de mejora se encuentran en estos factores negativos y son las brechas importantes atender dentro de la empresa. Y Por otra parte las fuentes externas, ya sean normas, conferencias, o conocimientos provenientes de clientes o todas aquellas partes interesadas, así lo expone la norma ISO 9001<sup>32</sup>

Por tanto, el conocimiento no solamente lo acobijan los modelos y las teorías. La familia eso plantea algunos criterios y requisitos para el correcto funcionamiento de las organizaciones en relación con este tema. Cada organización tiene independencia para organizar y compartir esta información, pero si la idea es certificarse bajo los requisitos de calidad se deben cumplir todos aquellos relacionados al conocimiento

---

<sup>31</sup> Ibid P 12

<sup>32</sup> Ibid, P 9.

## **2. EMPRESA CASO ESTUDIO.**

### **2.1 HISTORIA.**

Para entender la historia del conjunto residencial portobello, es importante traer a colisión la empresa fundadora del conjunto. El grupo empresarial BGR se constituye como una compañía dedicada a la construcción la cual se ha mantenido en funcionamiento hace 20 años partiendo de la particularidad: construir conjuntos residenciales. Únicamente en Colombia, ciudades como Bogotá y Villavicencio han sido beneficiadas con los proyectos del grupo BGR, pero a nivel internacional Miami también se encuentra entre los lugares idóneos para establecer los proyectos. El grupo autodenomina el éxito de su empresa debido a 3 factores importantes, el diseño, la localización y el manejo de la parte financiera.

En la ciudad de Bogotá, se encuentran adjudicados al grupo BGR los conjuntos, Portofino, Bosques de Bavaria, El castillo, Edificio Lina María, y Mirador del Parque, triunfo de las Américas y el importante en este caso de estudio; el edificio Portobello. El edificio, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, en el barrio Cedritos al norte de la ciudad. Los estudios por parte del grupo BGR para la viabilidad del proyecto iniciaron en 2007, seguido a esto un año después Se inició obra labor. Para el año 2009 se entregó la primera torre de 2 planificadas inicialmente. El proyecto se entregó una vez culminara la realización de la torre 2 lo que tuvo lugar en el año 2011. Desde el año 2011 la organización de propiedad horizontal Portobello, se ha mantenido en pie y ha contado con la administración de 2 personas únicamente, una que realizo sus actividades laborales desde el año 2011 hasta el año 2013 como administradora provisional, y una administradora definitiva que se encuentra actualmente laborando en el edificio.

### **2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

Portobello se constituye por dos torres de apartamentos de 17 pisos cada una contando con una zona BBQ y un apartamento exclusivo en el último piso, esta estratégicamente situado en La Calle 147. No 12-52 Actualmente cuenta con 15 trabajadores: 9 de vigilancia, 3 de aseo, administrador, revisor fiscal y contador. Aunque se derogan otras actividades por contratos para el mantenimiento de la edificación entre los cuales está el de planta eléctrica, motobomba, jardinería, arreglos locativos y gimnasio.

La Misión del conjunto residencial, es lograr una sana convivencia, basada en el respeto, ordenada y segura, en la cual exista una comunicación efectiva entre la administración, el concejo de administración, los residentes y propietarios y demás partes interesadas buscando así satisfacer las necesidades de bienestar y seguridad de las personas y sus pertenencias.

La visión, consolidarse como una organización activa y segura que sirva de modelo de bienestar y sostenibilidad para todos los proyectos de propiedad horizontal.

El conjunto residencial no contaba con un organigrama estructurado, por lo cual se realizó un esquema ilustrativo.

Grafico 3. Organigrama Edificio Portobello



Fuente: Elaboración propia

## 2.3 CLIENTES PRINCIPALES

Nuestros clientes principales son los propietarios y los residentes, es decir, nuestros clientes son todas aquellas personas que residen en la propiedad, Podemos establecer los clientes secundarios de la organización de propiedad horizontal portobello, como aquellos con los cuales se tiene actualmente un contrato de prestación de servicios, especificando su nombre y su actuación en el conjunto.

**2.3.1 Proveedores.** Primero La administradora, María Pilar Quintero, como persona natural, presta los servicios de administración desde el año 2013. La contadora, Elena vivas, la cual presta los servicios de contabilidad desde el año 2015.

El revisor fiscal, Ricardo Fuentes, el cual presta los servicios de revisoría fiscal y veracidad ante la ley.

El servicio de vigilancia actualmente se encuentra contratado con la empresa Seguridad QAP Ltda. Para el mantenimiento de ascensores, se encuentra la empresa ASCENSORES SCHINDLER DE COLOMBIA SAS; en el caso de las

motobombas el servicio de mantenimiento actualmente lo realiza INGEQUIPOS H2O SAS. La planta eléctrica recibe mantenimiento mensual por parte de Diselectros SAS,

El servicio de gimnasio, como persona natural está a cargo de Daniel Cruz. El servicio de jardinería, actualmente se subcontrata con Jeison Pachón representado como persona natural.

En resumen, para la propiedad horizontal los principales clientes son las empresas que prestan servicios de mantenimiento para ascensores, mantenimiento y logística de gimnasio, mantenimiento de planta eléctrica y motobomba, empresas prestadoras de servicio de seguridad y aseo. Y Personas naturales competentes para los cargos de administración.

El mercado relacionado con la propiedad horizontal se acompaña con todas las copropiedades aledañas a la ubicación de portobello, desde la carrera 12 con 147 hasta la carrera 14 con 147, existen 13 conjuntos actualmente, únicamente uno de ellos presenta un número mayor de pisos construidos. Por lo anterior se concluye que el mercado de las organizaciones de propiedad horizontal es activo y muy extenso, la competencia es permanente

## **2.4 IMPORTANCIA**

Los sistemas de gestión se convierten en una directriz que genera valor a las organizaciones cuando están dispuestas a certificarse o implementar una mejora en sus actividades. Dentro de los requisitos para el sistema de gestión de calidad, basados en la norma ISO 9001 encontramos uno importante que habla sobre el conocimiento de la organización.

La gestión del conocimiento brinda apoyo, guía, mejora y sostenibilidad a los principales procesos de una organización, ya que especifica todos los factores relevantes de cada actividad, desde la correcta forma de operación, hasta los responsables de esta. Brinda apoyo, a todas las partes de la organización, guía, para lograr recibir, interpretar y compartir el conocimiento de la empresa, Mejora a todos los procesos ya que reduce la posibilidad de error y proporciona sostenibilidad en el tiempo de sus principales actividades.

Por lo anterior, es correcto afirmar que la correcta gestión del conocimiento en cualquier organización conlleva a buenas prácticas y aumento en la calidad de los productos o servicios prestados.

## **2.5 ANTECEDENTES**

La organización de propiedad horizontal portobello actualmente no ha adelantado ninguna investigación referente al caso de estudio. La propuesta para gestionar el

conocimiento basándose en los requisitos de la norma ISO 9001 se convierte en el primer estudio autorizado por la organización relacionado con el conocimiento esta.

### 3. METODOLOGIA, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo tiene como objetivo general Elaborar una propuesta para Gestionar el Conocimiento según los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 en una organización de propiedad horizontal, y para ello se obtura por desarrollar los objetivos específicos ordenadamente iniciando con: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización con base a la su estructura para gestionar el conocimiento.

Las actividades principales propuestas para dar resultados al primer objetivo se plantearon en 6 etapas

La primera se refiere a la búsqueda de información en bases de datos, para esto se necesitaron herramientas tales como, internet, computador, Word, Excel entre otras. Se destinó un tiempo de 1 semana para la recolección de información, en este caso, información relevante al tema de gestión de conocimiento y se logró dar respuesta a varios interrogantes: ¿Que es la gestión del conocimiento?, ¿Por qué es importante la gestión del conocimiento en las organizaciones? ¿Qué tipo de conocimiento existe dentro de la organización? ¿Cuáles modelos se implementan para gestionar el conocimiento? ¿Cuáles son los requisitos de la norma ISO 9001 en relación con la gestión del conocimiento? También se referenciaron casos de estudio demás temas que están enunciados en el marco teórico del presente trabajo. Las bases de datos fueron facilitadas por la Fundación Universidad De América, entre las cuales se encuentra relacionado con artículos de revista EBSCO host, Springer Link, Emerald, y Science Direct. Relacionado con Trabajo de grado, las bases de datos que facilitaron información fueron el repositorio institucional lumieres y Google académico. En relación con los libros se obtuvieron por las bases de datos e-libro y digitalia.

Para la recolección de información se tuvo en cuenta toda aquella información relevante para el caso de estudio, recopilada desde los artículos, trabajos o libros cuyo tema principal era la gestión del conocimiento.

Haciendo la revisión documental, encontramos que una de las formas de realizar el diagnóstico de la gestión del conocimiento en cualquier organización es a través de dos medios según Peluffo<sup>33</sup>, la entrevista y la encuesta, en este caso se utilizaron las dos herramientas, la entrevista con la administradora del conjunto para conocer más sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo y la encuesta la cual al ser desarrollada da una directriz y permite realizar un diagnóstico sobre la actual gestión del conocimiento a los proveedores en el conjunto residencial portobello.

---

<sup>33</sup> PELUFFO, Óp. Cit, p 15

### 3.1 ENCUESTA

La encuesta (ANEXO A) cuenta con 15 preguntas, el instrumento de evaluación fue elaborado por el propio autor debido a la cantidad de personal en la organización el cual no alcanza el mínimo para métodos estadísticos en relación con el muestreo; la encuesta contenía las respuestas Si, A veces y No. Para determinar el porcentaje de cumplimiento en cada factor se estableció la base de 15 respuesta demarcadas con si para un 100%. Dentro de las 15 preguntas, se encuentra inmersas unas 4 categorías entre las cuales encontramos: Cultura organizacional. Identificación del conocimiento, Fuentes del conocimiento, y uso y retención del conocimiento. La encuesta se realizó a todo el personal por tanto se imprimieron alrededor de 15 encuestas.

Los servicios contratados para mantenimiento dentro de la organización, que también se encuentran entre los proveedores, no se tuvieron en cuenta a la hora de evaluar el conocimiento ya que se aumenta la confiabilidad y veracidad de los resultados partiendo de un muestreo de personal activo dentro de la organización. Por lo anterior, únicamente se tuvo referencia del personal de vigilancia, de aseo, y personal de administración del conjunto ya que son los que se encuentran en contacto constante con los clientes.

El instrumento para evaluar la gestión del conocimiento de la organización portobello fue la encuesta el método se estipula personalmente ya que no alcanza el mínimo de muestra para aplicar procesos estadísticos complejos. Por tanto, se debe a un método cuantitativo de análisis propuesto por el autor a raíz de la cantidad de respuestas relacionadas con Si o Siempre en la encuesta realizada.

La entrevista con la administradora se realizó el lunes 28 de mayo, en la oficina de administración del conjunto portobello, estuvo presente también la contadora el jefe de seguridad, y el jefe de aseo. En ella, se dieron todos los puntos a tratar a partir de la gestión del conocimiento y se dio a conocer la encuesta para el personal. A raíz de la entrevista con la administradora, se dio a conocer abiertamente que no existe un plan para gestionar el conocimiento dentro de la organización, tampoco se tenían antecedentes sobre gestión del conocimiento. La Administración manifestó que el único acercamiento que se tiene a los requisitos de la familia ISO se remonta al sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual desde el año 2016 se ha implementado y aunque no está certificado se realiza la mejora continua del plan ya implementado.

El objetivo de la reunión fue reconocer el grado de conocimiento que se tiene acerca de la gestión del conocimiento. Una de las funciones principales de la administración y es relacionar los proveedores con los clientes y facilitar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa, por tanto, se realizó una encuesta a las 4 persona presentes, que se constituía por 4 preguntas para identificar La situación

actual sobre Gestión del conocimiento en los líderes de la organización. Los resultados de la encuesta (ANEXO B) Fueron los siguientes.

A las preguntas:

1. ¿Qué significado Tiene para usted el término “Gestión del conocimiento”?
2. ¿Conoce usted algún modelo para la Gestión Del conocimiento?
3. ¿Reconoce usted las ventajas de una buena gestión del conocimiento en las organizaciones?
4. ¿Considera importante la identificación, creación, y comunicación del conocimiento para la organización?

Grafico 4. Reconocimiento inicial para la Gestión del conocimiento en Portobello.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la encuesta realizada a los líderes y la administración sobre La gestión del conocimiento en la organización, se logró identificar que 3 de los 4 presentes no tenían idea alguna sobre la Gestión del conocimiento por tanto la pregunta 1 y la pregunta 3 presentaron las mismas respuestas. Únicamente el jefe de seguridad fue positivo en su respuesta, al ser este un proveedor del edificio, resalto algunas ideas sobre gestión del conocimiento que le fueron suministradas en capacitaciones para la implementación del sistema de Gestión en la empresa Seguridad QAP Ltda. Con relación a las ventajas de la gestión del conocimiento, el jefe de seguridad resalto una la cual tiene que ver con la identificación de aspectos negativos en las experiencias pasadas, y la forma como esta ayuda a mejorar cada uno de los procesos brindando soporte de posibles fallas o riesgos para evitarlos y cumplir lo designado de la mejor manera.

Para la segunda pregunta se encontró que el 100% de los presentes no tenían conocimiento sobre modelo alguno para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. El jefe de seguridad quien había presentado características de manejar el tema, no logro responder ni dar a conocer ningún modelo sobre el tema

a tratar, explico también que el área encargada de eso era calidad y no tenía responsabilidades sobre esa área. Y en el caso de la última pregunta, por último, y totalmente opuesto, los presentes contestaron 100% si a la importancia de identificar, crear y comunicar el conocimiento, La administradora y la contadora resaltó su labor al servir como medio de compartir la información entre clientes y proveedores, y entre los mismos proveedores.

A raíz de la entrevista con los líderes y la administradora, se encontró que no existe actualmente un plan para detectar, clasificar, exponer, usar y transferir el conocimiento que se necesita para desarrollar las principales actividades en la organización.

Seguido a esto, el mismo 18 de mayo se expuso a la administración y a los líderes de proveedores, la encuesta que se va a socializar entre los 15 trabajadores. La encuesta está diseñada por 4 factores claves a tratar, el primero sobre El Origen del conocimiento, el segundo El traspaso del conocimiento en la organización, el tercero La retención del conocimiento y por último la cultura organizacional como parte fundamental para la gestión del conocimiento.

En relación con la fuente u origen del conocimiento, se plantearon 4 preguntas, y se desarrolló a partir de temas como capacitación, cantidad de recursos, Captación de conocimiento por interacción y prioridades para el personal.

El segundo factor clave, el traspaso de conocimiento. Para el diseño de la encuesta este factor pondero los resultados de 4 preguntas entre las cuales se abarcaron temas como, transferencia de conocimiento entre el personal, recursos disponibles, Capacidad tecnológica para transferir el conocimiento y la eficiencia en compartir ese conocimiento entre áreas.

El tercer factor clave, es el diagnóstico para conocer los procedimientos estipulados para retener el conocimiento. Para esta parte, se incluyeron 4 preguntas relacionadas con temas de: Lecciones aprendidas, Recursos disponibles, formalización de documentos a raíz de capacitación y guías para documentar los conocimientos obtenidos en el lugar de trabajo.

Por último y no menos importante, está el factor de la cultura. Se diseñó la encuesta con 3 preguntas asociadas a este. Entre los temas importantes a tratar en la cultura se encuentra, el proceso de motivación interno para relacionar conocimiento entre funcionarios, las acciones para desatacar los logros de los trabajadores y los documentos de soporte para las capacitaciones.

### 3.1.2 Resultados de la encuesta

**3.1.2.1 Fuente de conocimiento- Origen del conocimiento.** La primera pregunta de la encuesta tiene relación con las fuentes de conocimiento.

Grafico 5: Resultados (Identificación Del conocimiento) Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

A esta respondieron 8 personas “Siempre”, lo que corresponde al 53% de los encuestados, 6 personas respondieron “a veces” lo que corresponde a el 40% y el restante 7% respondieron No. De las 8 personas que respondieron Siempre, 2 pertenecen Aseo, 5 a vigilancia y 1 a la parte de administración. En la otra mano, la persona que respondió No hace referencia a la administración. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

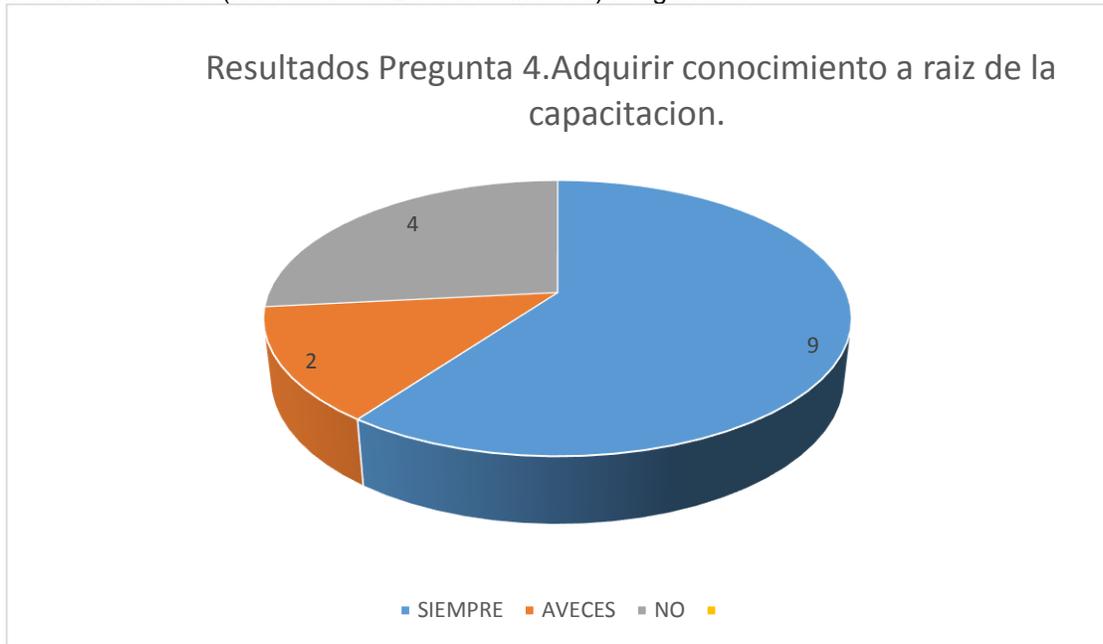
Tabla 1. Resultados de Proveedores Portobello pregunta 1.

Proveedor/ respuesta	Siempre	Aveces	No
ASEO	2	1	0
VIGILANCIA	5	4	0
ADMINISTRATIVO	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta numero 4 también hace referencia a las fuentes y adquisición de conocimiento.

Grafico 6: Resultados (Identificación Del conocimiento) Pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

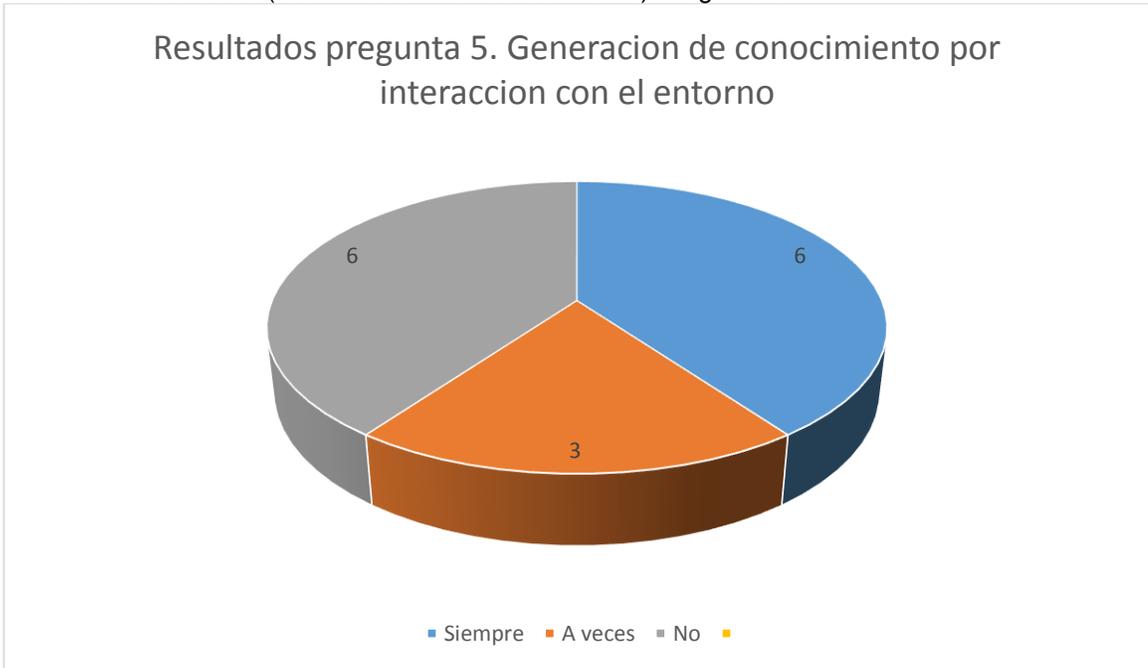
La pregunta 4 también hace referencia al factor “Fuentes de Conocimiento” esta vez, respondieron 9 Personas “siempre” lo que corresponde al 60% de la muestra, 2 personas respondieron a veces que corresponde al 13% y 4 personas respondieron NO, lo que corresponde al 26% restante. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 2. Resultados de proveedores portobello pregunta 4.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	2	0	1
VIGILANCIA	6	1	2
ADMINISTRATIVO	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Grafico 7: Resultados (Identificación Del conocimiento) Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

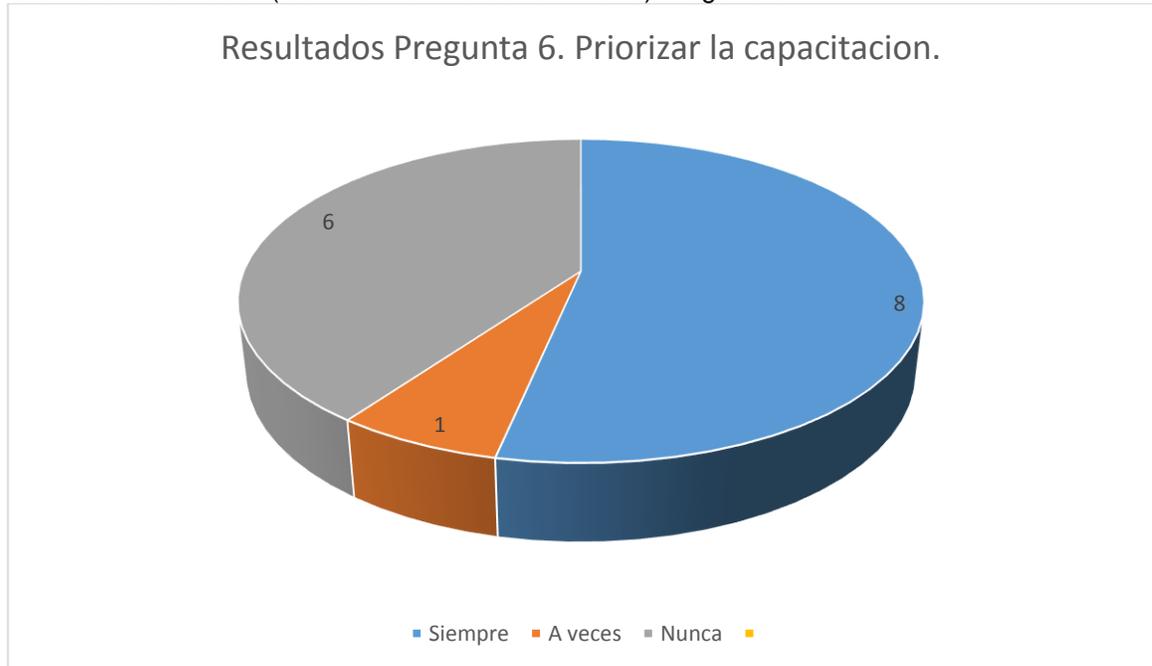
La pregunta 5 de la encuesta, también hace referencia al factor “ Fuentes de conocimiento”. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: de 15 personas encuestadas, 6 respondieron “siempre” correspondiente al 40%, 3 personas respondieron “a veces” correspondiente al 20% y el 40% restante corresponden a 6 personas que respondieron “No”. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 3 Resultados de proveedores portobello pregunta 5

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	2	1	0
VIGILANCIA	2	1	6
ADMINISTRATIVO	2	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 8: Resultados (Identificación Del conocimiento) Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia.

Y para el mismo factor de Fuentes de conocimiento, la pregunta numero 6 refiere la priorización que se da a la adquisición de conocimiento del personal por medio de la capacitación. En este caso, 8 personas respondieron “Siempre” Correspondiente al 53% de los encuestados, 1 persona respondió “a veces” que corresponde al 6% de los encuestados, y el restante 40% respondió “No” equivalente a 6 personas. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 4: Resultados de proveedores portobello pregunta 6

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	2	1	0
VIGILANCIA	2	1	6
ADMINISTRATIVO	2	1	0

Fuente: Elaboración propia.

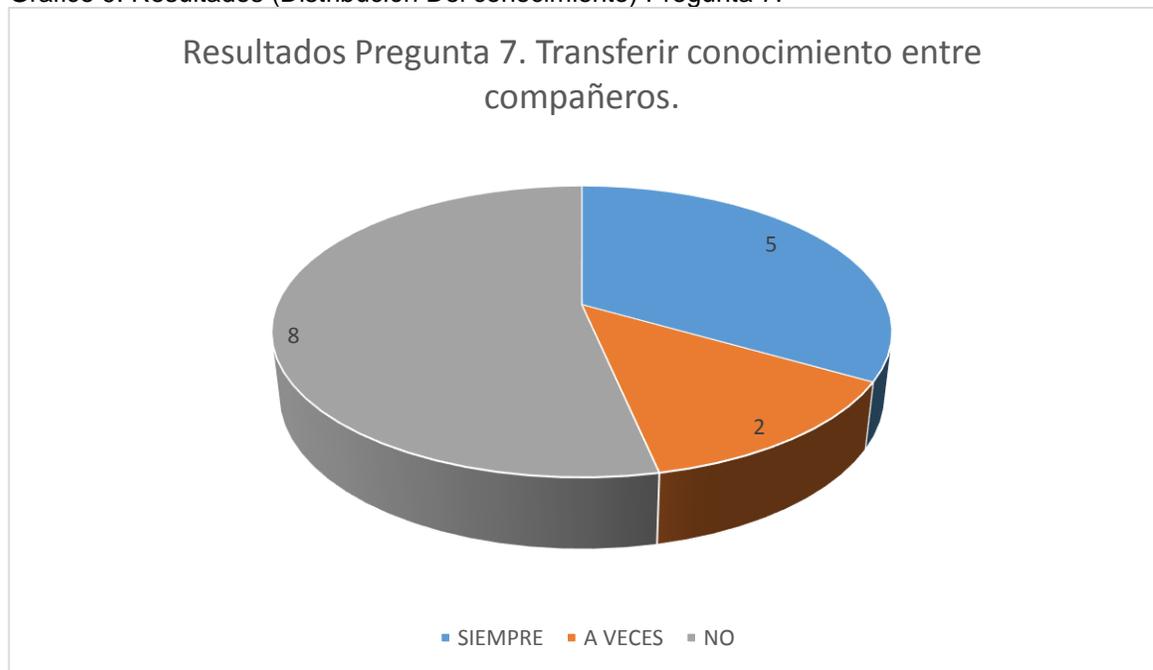
La encuesta se realizó a 15 personas, y el factor “fuentes de conocimiento” tenía 4 preguntas. Por tanto, para calcular el porcentaje de Gestión del conocimiento en portobello en base al tema “fuentes del conocimiento” se estipulo una base de 60 puntos como 100%, haciendo referencia a que las 15 personas respondieron en las 4 preguntas “Siempre”. Con base a los resultados obtenidos se encontró que

“Siempre” se señaló 29 veces, correspondiente al 48%. Por tanto, se puede afirmar, que el conjunto residencial Portobello, no cuenta con recursos suficientes para identificar las fuentes de conocimiento, tampoco se tiene priorizada la capacitación para el personal, ni se promueve el aprendizaje a través de la relación con el entorno de trabajo.

También se concluye que el proveedor correspondiente a Vigilancia es quien presenta mayor número de desaciertos o desinformación en las preguntas planteadas referente a “fuentes de conocimiento” y del mismo modo, Aseo, Presento el mayor porcentaje de acierto.

**3.1.2.2 Distribución de conocimiento.** La transferencia del conocimiento es tan importante como las fuentes de este. En la encuesta se señalaron 4 preguntas, (2,7,8,9) y se relacionaba con temas como: transferencia de información y conocimiento entre funcionarios, Recursos disponibles para la distribución de este, La capacidad de adquisición tecnológica o disponibilidad para facilitar la rápida distribución del conocimiento y los canales de comunicación entre los diferentes niveles de jerarquía dentro de la empresa.

Grafico 9: Resultados (Distribución Del conocimiento) Pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la pregunta. ¿Considera usted que es efectiva la transferencia de conocimiento en portobello? los encuestados respondieron, 5 Afirmaron que “siempre es efectiva” lo que corresponde al 33.3%, por otra parte, 2 encuestados consideran que “a veces “es efectiva la transferencia de conocimiento lo que corresponde al 13.3%, y el 53.3%.

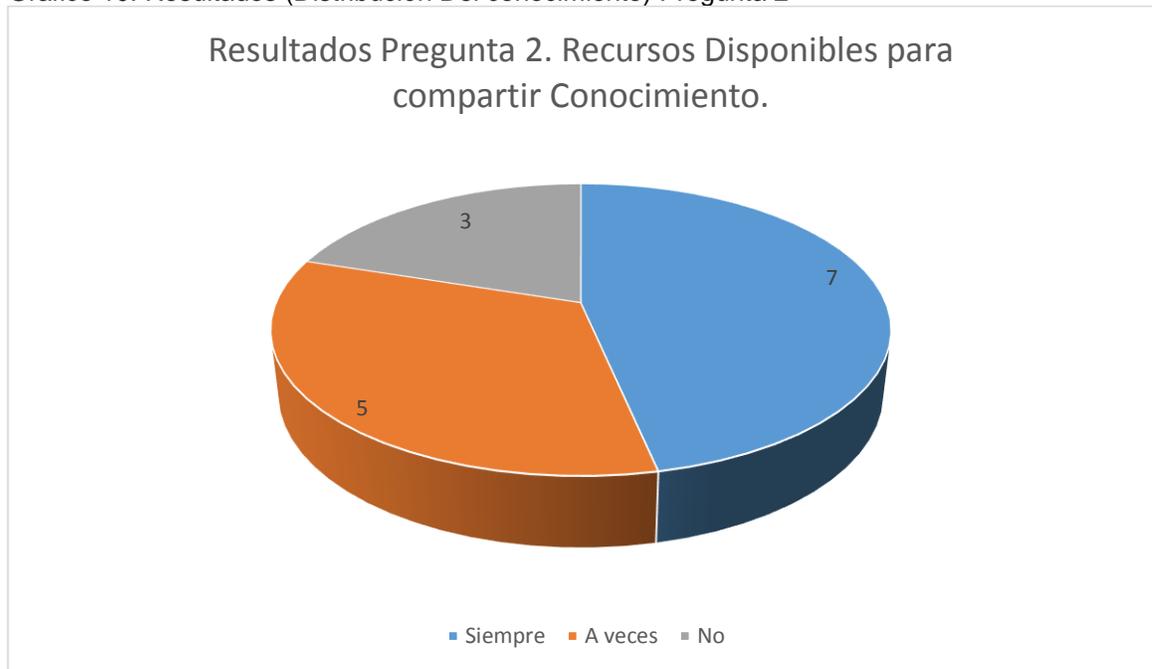
Tabla 5: Resultados de proveedores portobello pregunta 7

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	1	0	2
VIGILANCIA	4	2	3
ADMINISTRATIVO	0	0	3

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número 2 se refiere a la disponibilidad de materiales o de diferentes recursos para lograr una efectiva transferencia de la información, en este caso, 7 encuestados respondieron “siempre” haciendo referencia a que, si se tienen medios y recursos para lograr el filtro de información y conocimiento lo que corresponde al 46%, 5 integrantes de la organización contestaron “a veces” correspondiendo a un 33.3% de los resultados. Y El 20% restante respondieron “no” lo que corresponde a 3 personas. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Gráfico 10: Resultados (Distribución Del conocimiento) Pregunta 2



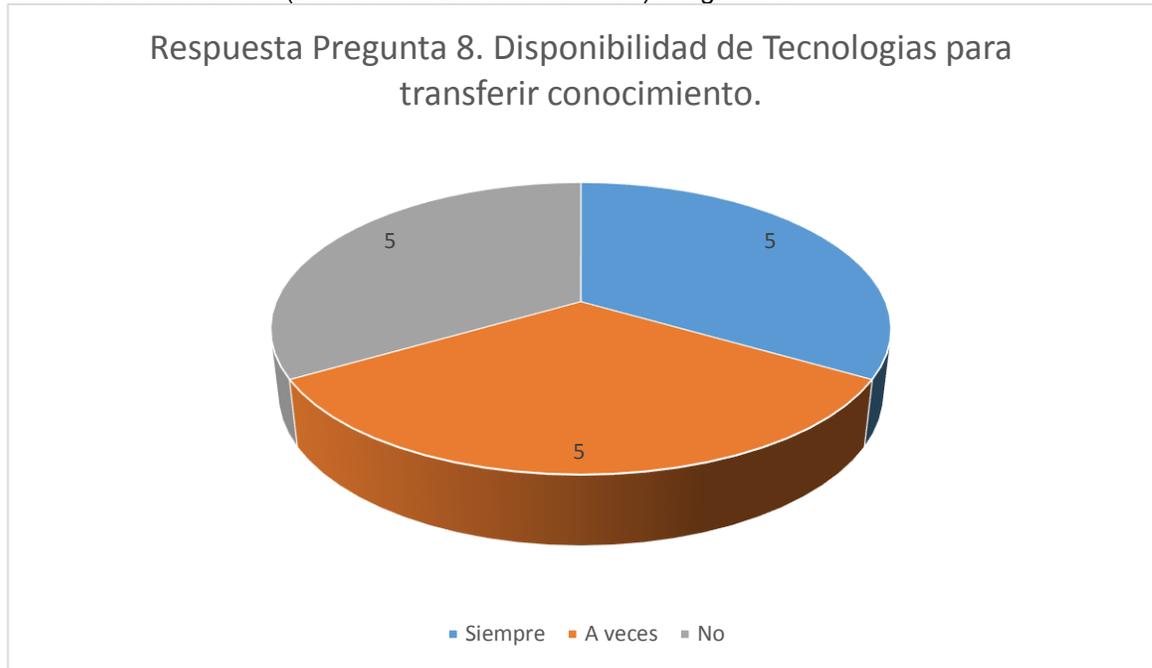
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6 Resultados de proveedores portobello pregunta 2

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	3	0
VIGILANCIA	6	2	1
ADMINISTRATIVO	1	0	2

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 11. Resultados (Distribución Del conocimiento) Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia.

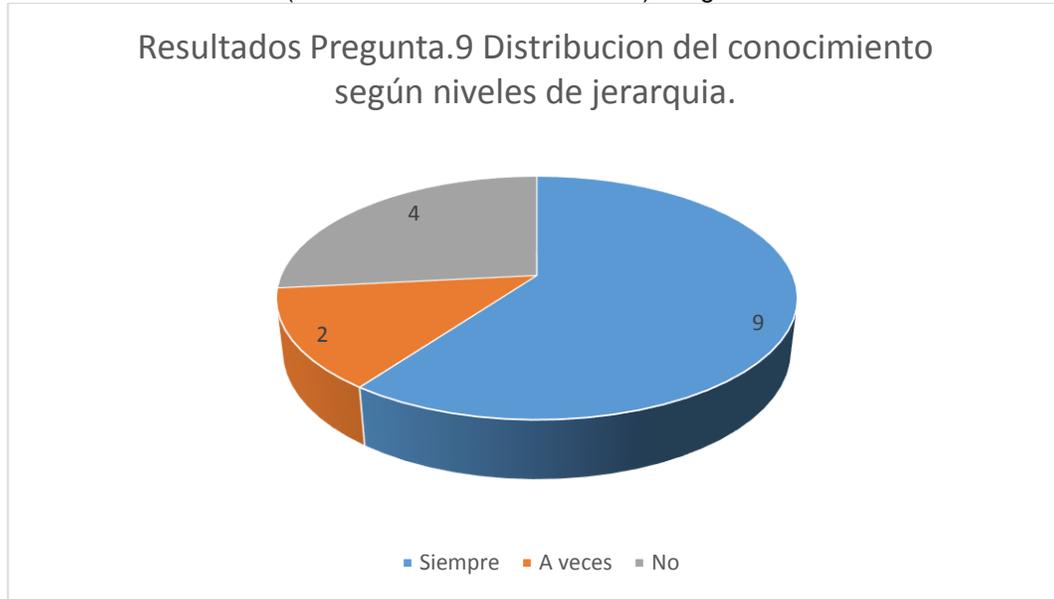
Del mismo modo, la pregunta 8, corresponde a el tema sobre cómo se transfiere el conocimiento dentro de la organización, y tiene en cuenta la tecnología y los medios para almacenar y compartir el conocimiento. A esta, respondieron 5 personas “Siempre” correspondiente a 33%, 5 personas respondieron “a veces” lo que corresponde a un 33.3% y el 33.3% restante respondieron “no” para un total de 15 personas encuestadas. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 7: Resultados de proveedores portobello pregunta 8.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	0	3
VIGILANCIA	5	2	2
ADMINISTRATIVO	0	3	0

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 12. Resultados (Distribución Del conocimiento) Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia.

La última pregunta que abarca el tema de transferir o distribuir el conocimiento en la organización, trata sobre los canales de comunicación entre la jerarquía de la empresa, es decir, la eficiencia en la comunicación de información y/o conocimiento entre jefes y trabajadores. 9 de los 15 encuestados, respondieron "Siempre" que corresponde a un 60%, 2 de los 15 encuestados respondieron "a veces" que corresponde al 13% y el 26% restante respondió "No". La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 8: Resultados de proveedores portobello pregunta 9.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	2	0	1
VIGILANCIA	7	1	1
ADMINISTRATIVO	0	1	2

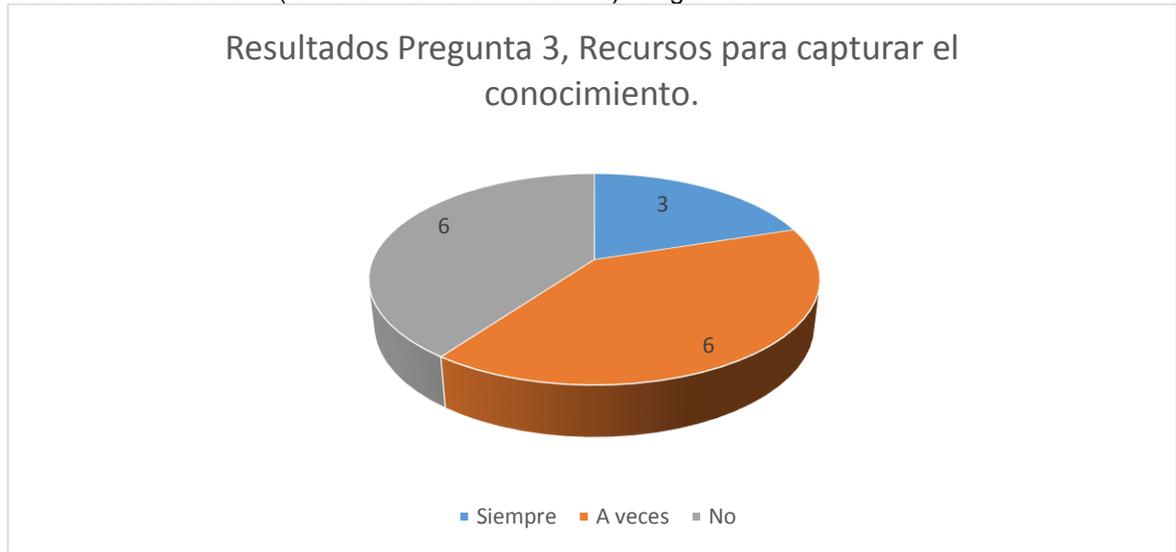
Fuente: Elaboración propia.

A raíz de las encuestas presentadas y el análisis que se realizó sobre las preguntas referentes a la distribución de información y/o conocimiento dentro de la organización, el conjunto portobello actualmente presenta 26 de 60 puntos posibles, haciendo referencia a que los 15 encuestados respondieran “siempre” en cada una de las 4 preguntas, por tanto, el 43.3% de los proveedores presentan una idea sobre la distribución y transferencia de conocimiento, mientras que el restante 56% respondió “No” o “a veces” dando a entender que no existe o no reconocen los factores para distribuir el conocimiento ni dan uso a los materiales brindados por la organización.

Es importante resaltar, que en función del tema de distribución y transferencia del conocimiento la empresa de vigilancia presento mayor índice de manejo en el tema al responder asertivamente las preguntas relacionadas con este tema. En cambio, los proveedores designados como Aseo presentaron un índice más alto de respuestas enfocadas al No y a veces por tanto se convierte en un tema a tratar importante para toda la empresa y en especial para el proveedor Aseo.

**3.1.2.3 Retención del conocimiento.** Así como resulta importante para la GC las fuentes de conocimiento y la distribución de este la retención o captura del conocimiento se convierte en un elemento importante para gestionar el conocimiento en cualquier organización. En la encuesta realizada, se plantearon 4 preguntas que hacían referencia al tema de captura de la información. Entre los planteamientos a los cuales los encuestados dieron respuesta se encontraban temas relacionados con lecciones aprendidas, disponibilidad de recursos o medios para retener o capturar el conocimiento y la forma como se documenta el conocimiento a raíz de capacitaciones o simplemente a raíz de las funciones del puesto de trabajo. A continuación, se darán los resultados de las preguntas (3, 10, 11 y 12) las cuales serán la base para el diagnóstico de la captura de información en Portobello. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Grafico 13 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia.

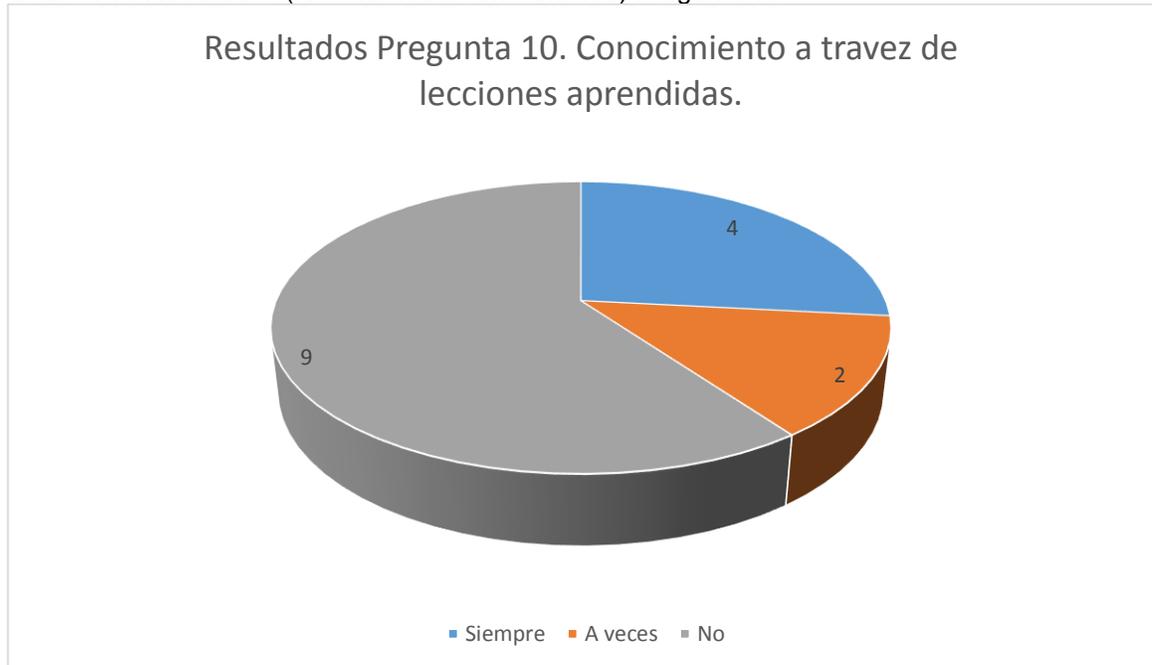
Los resultados obtenidos a la pregunta sobre la disponibilidad de recursos en función de capturar el conocimiento fueron los siguientes, 3 de los 15 encuestados respondieron “Siempre” lo que corresponde al 20% del total de encuestados;6 encuestados de los 15 respondieron “a veces” lo que corresponde al 40% de los encuestados y el 40% restante corresponde a 6 personas las cuales respondieron en este numeral “ No” La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 9. Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 3

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	1	2
VIGILANCIA	0	5	4
ADMINISTRATIVO	3	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico: 14 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia.

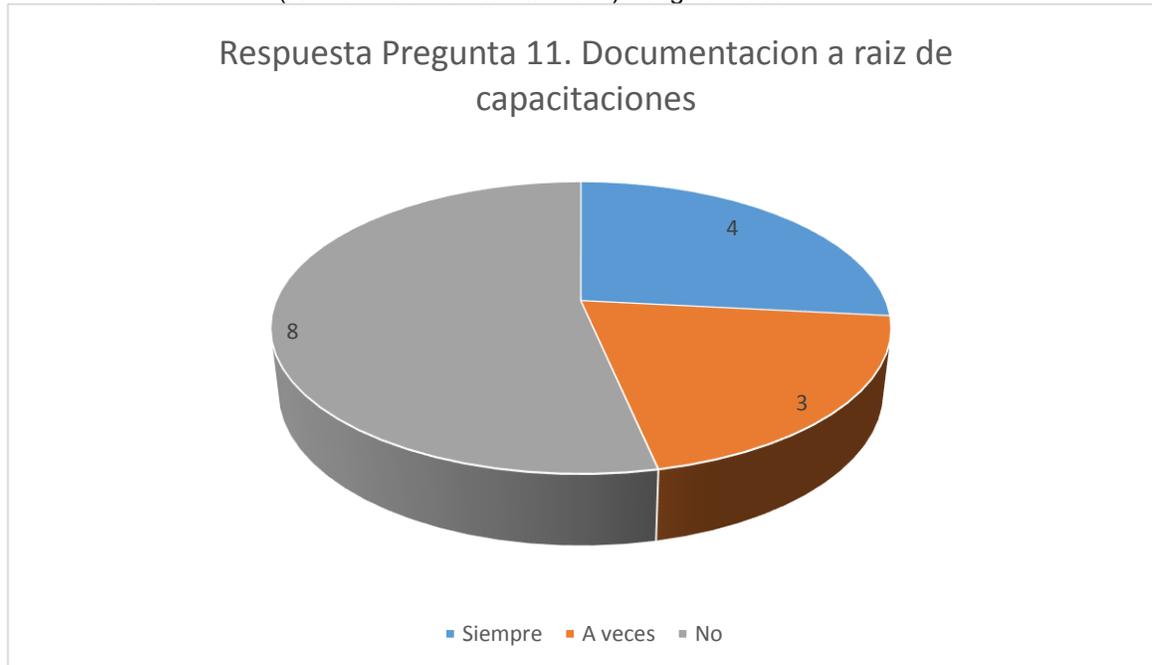
Para la pregunta sobre un formato en el cual se puedan documentar las lecciones aprendidas se encontró que el 60% de los encuestados respondió “no” lo que es un porcentaje realmente alto, Seguido a esto, el 26% respondió “a veces” y únicamente el 13% del total de encuestados respondió “Siempre” lo que refleja una mala administración y capacitación en temas relacionados con la captura y retención del conocimiento en Portobello. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 10 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 10.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	1	1	1
VIGILANCIA	2	0	7
ADMINISTRATIVO	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia.

Grafico 15 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 11.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número 11, se relaciona con el tema de retención y captura del conocimiento. 4 personas de los 15 encuestados, documentan los conocimientos recibidos a raíz de las capacitaciones lo que corresponde a un 26%, seguido a esto, 3 personas respondieron que “a veces” lo cual corresponde a un 20% del total de encuestados, el 53% restante corresponde a 8 personas y respondieron que “No” documentan los conocimientos a raíz de las capacitaciones brindadas en la organización. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

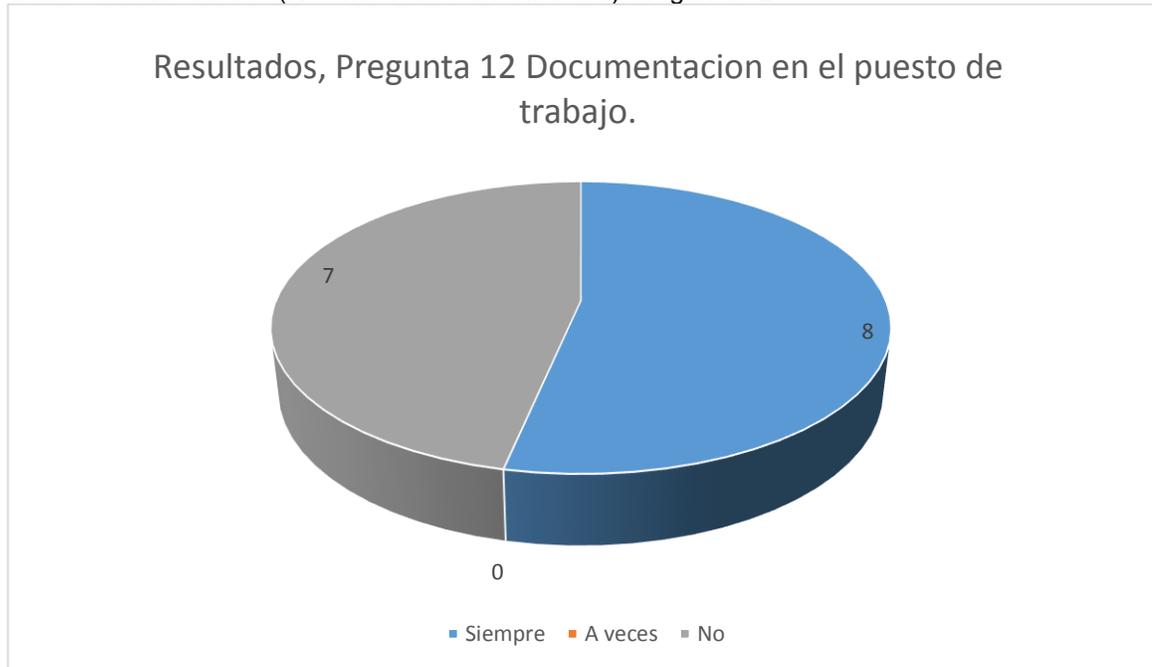
Tabla 11 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 11

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	0	3
VIGILANCIA	1	3	5
ADMINISTRATIVO	3	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar el diagnostico en cuestión de la captura del conocimiento, la pregunta 12 arroja información relacionada con el desarrollo de procedimientos para retener el conocimiento de los trabajadores en el lugar de trabajo.

Grafico 16 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observan los resultados a la pregunta 12 de la encuesta. De 15 encuestados 8 afirmaron que no documentan los conocimientos necesarios para el puesto de trabajo, lo que corresponde a un 53% y el 46% restante afirmó que si los documenta lo que equivale a 7 encuestados. 7 de los 8 que respondieron siempre a la documentación del puesto de trabajo son parte del equipo de proveedores en seguridad. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 12 Resultados (Retención del conocimiento) Pregunta 12.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	0	3
VIGILANCIA	7	0	2
ADMINISTRATIVO	1	0	2

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, del formato de preguntas para diagnosticar la retención del conocimiento en la organización, se obtuvo que el área de proveedores en aseo es quien presenta menor porcentaje relacionando únicamente 1 “Siempre” sobre 12 posibles lo que corresponde a un 8%. De la otra parte el proveedor en Seguridad, presento un mayor porcentaje en relación con los otros proveedores, los cuales tuvieron en común 10 “siempre” de 28 posibles, lo que corresponde a un 35% y por parte de la administración se obtuvieron 8 de 12 posibles, lo que corresponde a un

80%. Se debe trabajar en la retención del conocimiento para el área de vigilancia y aseo y continuar con los procedimientos realizados para capturar la información por parte de la administración.

**3.1.2.4 Cultura organizacional del conocimiento.** En relación con la cultura del conocimiento se plantearon 3 preguntas en la encuesta dirigida a los proveedores del conjunto portobello. Dentro de las temáticas tratadas se encontraba: motivación por parte de la alta dirección para mejorar reproducir el conocimiento, Reconocimiento de logros y evaluación después de la capacitación para asegurar la retención del conocimiento.

Grafico 17 Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 13



Fuente: Elaboración propia

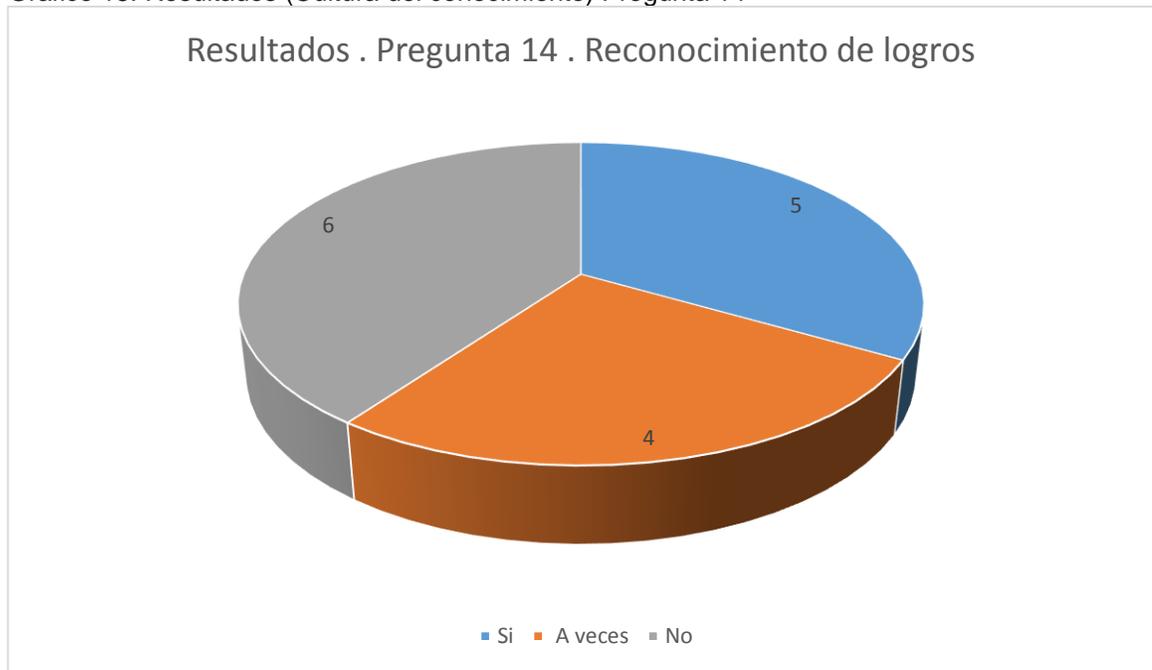
La primera pregunta para el área de cultura del conocimiento es importante para determinar cómo aprecian los trabajadores las labores de motivación que realiza la administración. Se explicó en una de las reuniones el interés de la administración por participar en los procesos de motivación de cada miembro. Los resultados evidenciaron algo contrario a lo que se preveía. De los 15 miembros del equipo, únicamente 3 respondieron si, lo que corresponde al 20%; por otro lado, 5 respondieron “a veces” lo que corresponde a un 33% y el 46% restante consideraron que no existe una motivación para compartir el conocimiento en el personal lo que correspondió a 7 personas encuestadas. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 13 Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 13.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	1	2
VIGILANCIA	1	4	4
ADMINISTRATIVO	2	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 18: Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 14



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la pregunta 14, del mismo modo que la anterior pregunta esta se encontraba definida para entender la cultura que se tiene hacia la creación del conocimiento en la empresa. Haciendo un paralelo a la pregunta 13 se esperaba que mantuvieran un mismo resultado puesto que los reconocimientos son una forma de motivación, pero en este caso vario. Cinco personas, respondieron Si, haciendo referencia a que realmente existen medios de reconocimiento del personal lo que correspondió al 33% de los encuestados. En la otra parte, tenemos 4 personas que respondieron a veces lo que corresponde a un 26%, y el 40% restante lo determinaron 6 personas que respondieron no a los medios de motivación en portobello. La siguiente tabla muestra el resultado de las respuestas obtenidas por proveedor.

Tabla 14 Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 14.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	0	3
VIGILANCIA	4	3	2
ADMINISTRATIVO	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19 Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 15



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la última pregunta de la encuesta relacionaba dos factores importantes, la evaluación y a la capacitación. En ella se buscaba la forma en que se hace seguimiento a las capacitaciones en la organización portobello. Dentro de las respuestas se obtuvo que 0% reconocen que exista algún mecanismo de evaluación posterior a las capacitaciones, 4 personas respondieron a veces lo que corresponde a un 26% del total y el 73% restante corresponde a 11 personas que respondieron No.

Tabla 15 Resultados (Cultura del conocimiento) Pregunta 15.

Proveedor/ respuesta	Siempre	A veces	No
ASEO	0	3	0
VIGILANCIA	0	1	8
ADMINISTRATIVO	0	0	3

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, una vez realizado el diagnóstico sobre la actual situación de la gestión del conocimiento en el edificio portobello los resultados arrojaron niveles bajos en cada una de las áreas a tratar, Origen del conocimiento, distribución del conocimiento, captura o retención del conocimiento y cultura organizacional encaminada al conocimiento. Seguido a esto se tomó un tiempo cercano a 1 semana para organizar la presentación a los directivos con los modelos de gestión del conocimiento que se reflejaran en la etapa 2 de la presente monografía.

### 3.2 ETAPA 2. MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Partiendo del diagnóstico de portobello con relación a la gestión del conocimiento, la etapa dos dará solución al objetivo planteado sobre la socialización de los modelos propuestos en la literatura sobre GC.

**3.2.1 Analisis.** Una vez analizada la encuesta realizada a los respectivos proveedores de Aseo, Vigilancia y administración en el conjunto portobello, se concluyó que los factores importantes para desarrollar una buena gestión del conocimiento tal como lo explico Gómez <sup>34</sup>: Fuentes e identificación; Cultura organizacional; Medios y canales para transferir conocimiento y captura y retención de este, no se encontraban en los niveles adecuados y se podían mejorar dentro del edificio para beneficiarse con una correcta gestión del conocimiento.

Para lograr una buena gestión del conocimiento dentro del edificio portobello es importante resaltar los modelos que más se adecuen al estado actual de la organización, para ello se realizó una búsqueda en diferentes bases de datos entre las cuales encontramos: EBSCO Host, Emerald Insight, Science Direct. Springer Link en las cuales se referenciaron algunos artículos los cuales contenían información sobre modelos para Gestionar el conocimiento en las organizaciones, también fue de vital ayuda la base de datos E-Libro para profundizar en temas que relacionan la GC con la calidad total y la familia ISO, todas las anteriores suministradas por La Fundación Universidad De américa.

A partir de la información recolectada se tomaron 3 días para desarrollar un cuadro comparativo en el cual se pudieran apreciar los principales modelos con sus respectivos autores, los principios de los modelos y la forma como se desarrollan en la literatura; En relación con los involucrados o los participantes es una casilla extra diseñada para facilitar el proceso de selección del modelo. El primer modelo es conocido por los autores mencionados, Nonaka y takeuhci citados por Harvard

---

<sup>34</sup> GÓMEZ-VARGAS, Maricela. y GARCÍA-ALSINA, Montserrat. Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria En: Sácielo. [Google Academy, bogota2015. vol. 1, no. 33, p. 2. Consultado en: 18, junio,18. Archivo en línea, Disponible en. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/ICS/article/view/1892>

Bussiness School<sup>35</sup> que en el año 1999 publicaron la organización creadora de conocimiento, el segundo modelo referenciado data del año 2002 en el cual se propusieron 4 etapas principales para desarrollar el modelo” the 10-sep road map” mencionado por Ramírez y citado por el congreso internacional de contaduría y administración<sup>36</sup> y originalmente estudiado por el maestro Tiwana. Seguido a este, se propuso el modelo humanista en el cual se abarca la persona como principal fuente de conocimiento y se realiza la importancia de esta en la organización, el anterior consta de 4 pasos explicados en el cuadro comparativo.

También se explicó el modelo de gestión de conocimiento a partir de la cultura organizacional existente de cada organización, este modelo fue propuesto por Marsal y molina tal como lo menciona Marulanda<sup>37</sup> en el año 2002. También, entendiendo que Portobello es una organización prestadora de servicios y no una organización dedicada a la producción y/o comercialización de productos, se decidió proponer un modelo utilizado en organizaciones prestadoras de servicios como lo son las instituciones educativas, este modelo recibe el nombre de un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización escolar propuesto por duran en 2004 y la gestión del conocimiento en educación propuesto por sallis y jones en 2002.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo que se imprimió y se socializo con las 3 personas encargadas, el líder de aseo, el líder de seguridad y la administración. Es importante resaltar que los líderes de aseo y de vigilancia generalmente cambian y depende de la disponibilidad de turno. El siguiente fue el

---

<sup>35</sup> Harvard Bussiness School Publishing Corporación, La empresa creadora de conocimiento. Gestionar para el largo plazo. [Bschogardescisto- Bogotá. Publicacion. 1991.p,3 Consultado: 16, junio,18.]Disponible en: [https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka\\_red.pdf](https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf)

<sup>36</sup> Congreso Internacional De contaduría administración e informática. (CICAI) Modelo para evaluar el aprendizaje tácito en las Pymes mexiquenses con base en la gestión del conocimiento [UNAM, Ciudad De México, Presentacion, 2015.p,2 consultado en 16, jun, 18]Archivo en pdf. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/10.17.pdf>

<sup>37</sup> MARULANDA-ECHEVERRY, Carlos Eduardo. Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero. [Repositorio Digital]. Tesis de Doctorado. Doctor en ingeniería: industria y organizaciones. Manizales, Caldas, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. 2015. P.51. [Consultado 10, junio 18]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/53839/1/10281981.2015.pdf>

### 3.2.1.1 Cuadro Comparativo

Cuadro 1. Cuadro comparativo de modelos para gestionar el conocimiento.

Modelo y autores	Principio	Desarrollo	Autores, año de publicación.
La empresa creadora de conocimiento	Como lo menciona Lovera y Aguilar parte de la epistemología del conocimiento como aptitud del ser, en este modelo está marcada la relación entre el conocimiento tácito y explícito, teniendo en cuenta la distribución y los medios para ello, en la conversión del conocimiento tácito individual.	Según Nonaka y Takeuchi (1999), el modelo cuenta con 4 fases  Distribuir el conocimiento Desarrollar conceptos Apropiarse de los conceptos generados por el equipo de trabajo Relacionar y socializar todo el conocimiento.	Nonaka y Takeuchi, 1999
The 10-Step Road Map	Al existir más de una caracterización del conocimiento este modelo las tiene en cuenta, del mismo modo que el anterior relaciona las diferencias de conocimiento tácito y explícito. Como lo plantea Rodríguez. El objetivo del método es crear, distribuir y retener el conocimiento.	Rodríguez explica el modelo en 4 etapas:  Diagnóstico inicial de infraestructura. Evaluación y auditorías de los sistemas de gestión Desarrollo del SG. Revisión a los resultados.	Tiwana, 2002
La GC desde una visión humana	Según Rodríguez-Gómez, basan este modelo en el capital humano y priorizan a las personas por encima de cualquier otro método de obtención de conocimiento, ya que se reconoce que el capital humano se encuentran todos los factores de éxito necesarios para una organización.	Rodríguez y Gómez lo constituyeron por 4 fases diferentes:  Diagnostico con la alta dirección Diagnostico con la organización. Evaluación y determinación de planes para gestionar el conocimiento Pautas para poder realizar mejoras y	De Tena, 2004

		seguimiento a lo planteado.	
La Gestión del Conocimiento desde la cultura organizacional	Se fundamenta en el tipo de cultura organizacional existente.	Como menciona Rodríguez y Gómez. Este modelo este compuesto por cinco fases:  Diagnostico Gestión estratégica Pautas y despliegue del modelo para GC. Capacitación para Gestionar el cambio. Herramientas de medición de la GC	Marzal y Molina, 2002
Un Sistema de Gestión del Conocimiento en una organización escolar	Auditoria de la cultura organizativa	Comunicación de un plan eficiente a toda la comunidad. Evaluación inicial determinación de capital intelectual existente. Evaluación de infraestructura de tecnología. Despliegue de un sistema de gestión con los recursos analizados.  (Rodríguez-Gómez, 2006).	Durán, 2004
La gestión del conocimiento sobre educación	Modelo de GC centrado en centros educativos, especialmente de enseñanza superior.	Fases  Organización Marco de referencia Control Parametrización Tecnología y gestión.	Sallis y Jones, 2002.

Fuente: Información en base RODRIGUEZ David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. En: Educar. [Google Academy, bogota, 11 jun 18]. vol. 37 enero - junio de 2006, p 25. [Consultado 11, junio ,18]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>. (...)

Nota: información contenida dentro del cuadro está basado en autores como MARULANDA-ECHEVERRY, Carlos Eduardo. LOVERA-AGUILAR, María Isabel y NONAKA, Ikujiro y RODRIGUEZ

**3.2.1.2 Socialización.** En relación con el cuadro comparativo y la reunión que tuvo lugar en el edificio portobello, se llegó a la conclusión de que se debía manejar el tema con respecto a los 4 factores principales, es decir, un plan que integre actividades en pro de mejorar las fuentes de conocimiento, la transferencia de conocimiento, la retención del conocimiento y la cultura enfocada a una gestión del conocimiento.

Después de discutir sobre los modelos presentados, se solicitó a los presentes que indicaran que modelo podía funcionar dentro de la organización portobello y se llegó a la conclusión que se aplicara el modelo de Nonaka y Takeuchi ya que presenta las características estipuladas como factores de éxito para la gestión del conocimiento, se realizara una adaptación a este involucrando el factor de cultura organizacional para el desarrollo de los servicios en Portobello. También se llegó al acuerdo que se estudiaran los factores de identificación u origen del conocimiento, transferencia o distribución del conocimiento, retención o captura del conocimiento para beneficio de la copropiedad y la cultura organizacional encaminada hacia el desarrollo de nuevas habilidades y mejores prácticas.

Es importante resaltar que en la reunión se habló de la importancia de buscar un modelo el cual no presentara mayor complicación para los trabajadores, entendiendo que nunca se había hablado el tema de gestión del conocimiento dentro de la organización y la única definición que se les facilitó a todos los miembros de la organización fue la encuesta la cual definía cada parámetro a evaluar detallando las partes más importantes y fundamentales en pro de lograr responder las preguntas de manera objetiva. Por lo anterior se trabajó en un modelo el cual abarcara la parte de desarrollo del conocimiento, captura, transferencia y cultura.

### **3.3 ETAPA 3. ESTRATEGIAS PARA LA GC**

Para desarrollar la etapa 3 se realizó una identificación de las estrategias importantes para una correcta gestión del conocimiento y se relacionó con actividades que ayuden a mejorar los factores claves dentro de la organización. Esta etapa dará respuesta al objetivo 3 sobre actividades y estrategias para gestionar el conocimiento partiendo de los factores de éxito.

**3.3.1 Factores clave.** Seguido a la reunión en la cual se propuso el cuadro comparativo sobre modelos de Gestión del conocimiento, se tomó una semana para realizar un análisis de las principales estrategias que se debían atacar para buscar las mejoras dentro de la organización.

Las principales estrategias para poder lograr los beneficios de un modelo de gestión del conocimiento mencionadas por González<sup>38</sup> son: Gestión documental, como principal apoyo a la organización ya que diariamente se genera y se desarrolla conocimiento dentro de las empresas ya sea de tipo tácito o explícito, y una correcta gestión documental fomenta el desarrollo de nuevo conocimiento por medio de procedimientos documentados, manuales de usuario, códigos y leyes que rijan la organización y aporten a entender la visión y la misión de la misma.

Otro factor importante para el desarrollo de las actividades es la ayuda. Entendiendo esta como un enfoque al trabajo en equipo entre todos los miembros del edificio, se trata de crear una familia y generar un grupo de trabajo para aumentar los canales de comunicación y lograr la participación de todos los miembros.

De la mano del factor ayuda, se encuentra la comunicación o la forma como se divulga y se genera diálogo entre los miembros del edificio. Resulta importante ya que muchos trabajadores nuevos no tienen información relevante sobre el funcionamiento del edificio, sobre los principales clientes y sus actividades rutinarias.

La comunicación también se convierte en un puente entre la administración y los diferentes proveedores, también de la administración con los clientes, y de los proveedores quienes son los que se encuentran en mayor contacto con los clientes. La comunicación se convierte en una base para estudiar experiencias pasadas y evitar que se prolonguen en el tiempo. Resulta importante y se convierte en una tarea de la administración facilitar todos los canales de comunicación requeridos y los recursos necesarios para buscar la mejora continua en cada uno de los procesos.

Y, Por último, se mencionó el aprendizaje individual entendiendo este como el fortalecimiento de las competencias individuales de cada uno de los miembros de la familia portobello; genera beneficios trabajar en el aprendizaje individual ya que un correcto desarrollo de las competencias mejora la eficiencia del puesto de trabajo y garantiza una mayor satisfacción del cliente a la hora de recibir un servicio.

**3.3.2 Estrategia y actividades.** Luego de exponer las principales estrategias a la administración, se realizó una búsqueda de información para relacionar actividades a realizar según el factor de éxito para un desarrollo eficaz de la gestión del conocimiento. El primer factor importante es la identificación o las fuentes del conocimiento, según Yadira nieves<sup>39</sup> es una correcta identificación del conocimiento

---

<sup>38</sup> INNOEMOTION8 estrategias para la gestión del conocimiento[innoEmotion. Bogota. Publicacion 19 junio 2013. Consultado:25 jun 18. Disponible en Internet: <http://www.innoemotion.com/2013/06/8-estrategias-para-la-gestion-del-conocimiento/>

<sup>39</sup> NIEVES-LAHABA, Yadira., DEL RÍO LÓPEZ, Yasneidy., y VILLAR DE FRANCO, María. Elementos para la identificación del conocimiento en especialidades universitarias cubanas En:

general niveles altos de transparencia y sirve de guía para los trabajadores en una organización ya que fomenta el acceso a diferentes tipos de conocimiento y se empieza a trabajar en equipo para darle solución a los problemas que día a día recaen en la organización.

Las fuentes del conocimiento brindan apoyo en relación con las capacidades de cada miembro, explotando su potencial y generando una mayor crítica para evaluar las fallas y los aspectos a mejorar.

Dentro de las actividades destinadas a evaluar el conocimiento de los trabajadores esta la Topografía de conocimiento que según Nieves<sup>40</sup>, esta brinda una visión más amplia sobre el personal actual de la organización ya que se enfoca en las características principales de cada integrante y su capacidad para realizar las tareas que se le planteen, a raíz de una correcta topografía del conocimiento se puede evaluar el nivel de información o desinformación de una persona con respecto a un tema en específico, y las capacidades que tiene la misma para adaptarse.

Según Nieves <sup>41</sup> Los mapas de conocimiento también son un instrumento valioso a la hora de identificar el conocimiento en una empresa, ya que gracias a él se generalizan todos los conocimientos que se deben tener para una actividad por medio de una integración de conocimientos de un proceso, es decir, la documentación de los conocimientos necesarios al inicio de un proceso, todas las actividades involucradas en el proceso y los conocimientos que se generan o que se desarrollan al final del proceso.

El proceso para transferir o difundir el conocimiento es el segundo factor importante a la hora de gestionar el conocimiento. Cuando se habla de transferencia de conocimiento propuso que se trata de los métodos o medios por los cuales se hace efectiva la difusión de conocimientos, experiencias y habilidades según universidad autónoma de Barcelona<sup>42</sup> con el fin de facilitar el desarrollo de las principales tareas y crear un ambiente más agradable en el que todos los funcionarios están enterados de los procesos y el conocimiento generado a partir de la interacción con

---

Dialnet.[Dialnet,Habana,2009, Vol 40. No.2. 2009 .Consultado 26 jun, 18 ] Archivo pdf. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133593>

<sup>40</sup> Ibid. P 5

<sup>41</sup> Ibid . P 6.

<sup>42</sup> INIVERSITAT AUTONOMA DE BARCELONA(UAB). Innovación, transferencia y empresa. "[uab, Bogota, Publicacion,2018 Consultado en: 27, jun,18.] Disponible en Internet: <http://www.uab.cat/web/investigador/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>

el entorno se convierte en conocimiento de toda la organización y no se queda únicamente en el capital humano.

Este factor es fundamental ya que abarca toda la metodología para compartir la información, expone los canales para la difusión de esta en pro de que todos puedan acceder al conocimiento, atribuye entornos y espacios para interrelacionarse y lograr un desarrollo de conocimiento entre los trabajadores esto con el fin de compartir técnicas más efectivas, nuevas metodologías para los procesos y sobre todo las experiencias vividas resaltando las cosas buenas y malas ocurridas.

Dentro de los objetivos que se deben buscar a la hora de transferir conocimiento en las organizaciones encontramos según Beraza<sup>43</sup>; la elaboración de un almacén de datos en el cual se organicen de una manera digital o física, todos aquellos valores, datos, nombres o información necesaria para el correcto desarrollo de las actividades. Por otra parte, también es importante socializar este almacén de datos y verificar la disponibilidad para todos los miembros de las áreas.

Para las actividades que buscan compartir la información y el conocimiento generado en la organización también se encuentra según la universidad autónoma de Barcelona<sup>44</sup> la tecnología, en este caso la búsqueda de tecnología en la cual desempeñe un papel de apoyo dentro de la organización, que no solamente genere y almacene conocimiento, sino que se convierta en una herramienta para la correcta y fácil transferencia de este a través de espacios generados por la dirección.

Como todos los factores anteriores, la retención del conocimiento hace parte integral para la gestión del conocimiento, presenta estrecha relación con la cultura organizacional y se apoya en ella para su desarrollo. Menciona ballesteros<sup>45</sup> algunas estrategias y herramientas para fortalecer la retención de conocimiento dentro de las organizaciones dentro de las cuales se encontraron: los entrenamientos, como parte fundamental para alcanzar una buena motivación por parte del personal. El éxito de una organización se ve reflejada en el éxito del capital humano y para incrementar la fortaleza en el capital humano se debe buscar el

---

<sup>43</sup> BERAZA-GARMENDIA, Jose., y RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, Arturo. La actividad de transferencia de conocimiento en la Universidad Española: una comparación internacional[Researchgate,bogota, Publicacion,2009 consultado en: 26, junio, 18] [https://www.researchgate.net/publication/41019173\\_La\\_actividad\\_de\\_transferencia\\_de\\_conocimiento\\_en\\_la\\_universidad\\_espanola\\_una\\_comparacion\\_internacional](https://www.researchgate.net/publication/41019173_La_actividad_de_transferencia_de_conocimiento_en_la_universidad_espanola_una_comparacion_internacional)

<sup>44</sup> Universitat autónoma de Barcelon. Op cit.,p.6.

<sup>45</sup> LOZANO-BALLESTEROS, Jaime. La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento. [repositorio digital] Ensayo. Bogotá, D.C.[ Universidad Militar Nueva Granada. 2014. 6 p consultado en:30 junio,18.] Archivo Pdf, Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12637/1/LA%20RETENCI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%2C%20UNA%20ESTRATEGIA%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20DEL%20CONOCIMIENTO.pdf>

aprendizaje de una manera constante, se puede resumir en que la capacitación se convierte en un fortalecimiento para el personal de toda la organización.

Otra estrategia para evitar la fuga de conocimientos y de información, recae en elaborar sesiones o reuniones cuyo objetivo sea el flujo de conocimiento de los empleados más antiguos hacia los más nuevos, ayudando así a desarrollar las tareas, brindándoles capacitación a las personas, y evitando cometer errores aprendiendo de las experiencias vividas.

Por otra parte, los incentivos según Lozano <sup>46</sup> resultan muy beneficiosos a la hora de mejorar los resultados; entendiendo estos como estímulos que serán el resultado de buenas competencias en el capital humano. Estos estímulos se convierten en impulsos que fomentaran las estrategias planteadas para retener el conocimiento y su idónea realización favorecerá la gestión del conocimiento dentro de la organización. Una correcta utilización de incentivos evitara notablemente la fuga de información por despidos y rotación de personal y aumentara la cultura y el amor propio por la organización.

Todas las anteriores estrategias y actividades, se socialización junto con la administración y los miembros líderes de proveedores como lo son los de aseo y los de vigilancia en una reunión programada para el 14 de junio. A raíz de esta. La administración menciona su interés por lograr una mayor adaptabilidad del personal a las actividades y genero su conformidad por el tema de gestionar el conocimiento en la organización. Ese día, se entregó un formato diseñando que relaciona los factores de éxito para tener en cuenta y las estrategias mencionadas anteriormente para facilitar y organizar la información. Ver Anexo.

### **3.4 ETAPA 4 PROPUESTA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN PORTOBELLO.**

**3.4.1 Introducción Propuesta.** Partiendo del principio que la organización de propiedad horizontal Edificio Portobello se encontraba en unos niveles bajos en relación con la gestión del conocimiento a proveedores, se diseñara una propuesta partiendo de 3 factores: según los requisitos de la norma ISO 9001:2015, según las estrategias a partir de los modelos para gestionar el conocimiento, y según las necesidades de identificar, transferir y capturar el conocimiento, buscando generar una cultura organizacional enfocada al desarrollo de nueva información y buscando atacar problemas de rotación excesiva de personal que recae en faltas a la seguridad de los clientes e inconformismo en el ambiente laboral.

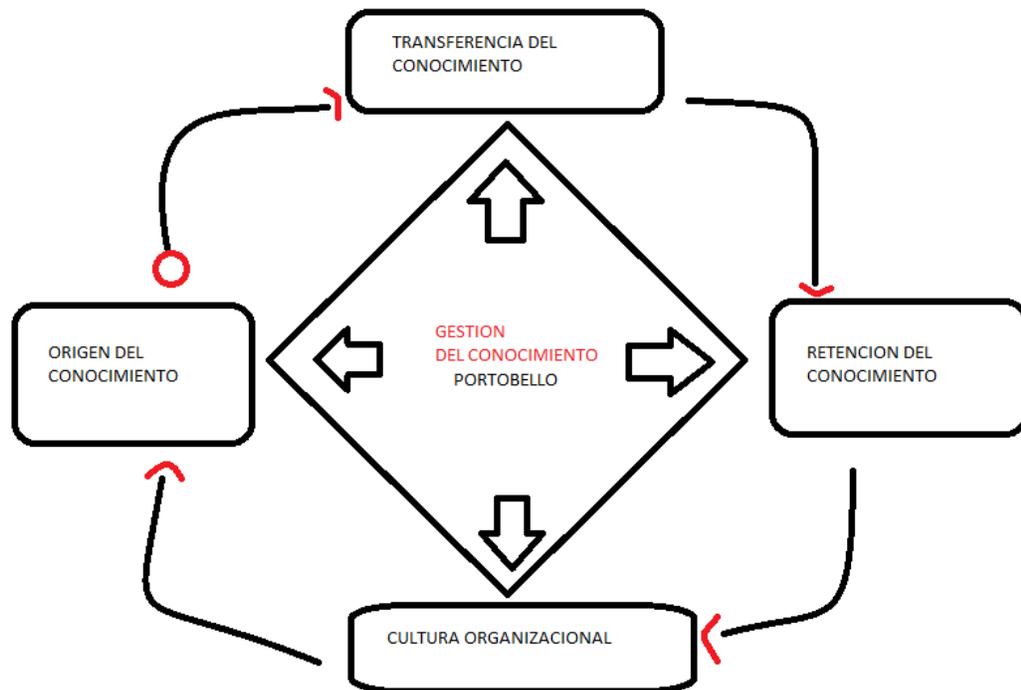
---

<sup>46</sup> Ibid. P 7

La propuesta tendrá fundamento de las reuniones con la administración y los proveedores en las cuales se propusieron estrategias, modelos y problemáticas relacionados con la gestión del conocimiento y los beneficios que una correcta gestión traería sobre la organización y la satisfacción de los clientes. Después de analizar la encuesta, analizarla, presentar resultados, reunirse con los líderes de los proveedores y socializar cada una de las estrategias y factores de éxito para tener en cuenta se planteó una propuesta basada en el modelo de gestión del conocimiento como lo desarrollo Nonaka y takeuhci

**3.4.2 Formato Propuesta.** La siguiente figura muestra los pasos para tener en cuenta para llegar a la retención del conocimiento dentro de portobello, es importante que también mencionan se plantearon estrategias para generar y mantener una cultura organizacional buscando siempre la mejora de los servicios y la satisfacción del cliente.

Gráfico 20: Propuesta para Gestionar el conocimiento en el edificio portobello.



Fuente: Elaboración propia.

**3.4.2.1 Origen del conocimiento.** Para la parte del origen del conocimiento es importante determinar cuál es el conocimiento necesario para realizar eficazmente cada una de las tareas del puesto de trabajo. Para ello es importante conocer el personal y las capacidades de cada uno de ellos en relación con las tareas necesarias para brindar un buen servicio en el edificio portobello. Para identificar el conocimiento que cada persona requiere en el grupo de trabajo se debe hacer un seguimiento por medio de entrevistas y auditorías a los procesos.

Con respecto al personal de vigilancia, se determinará como está organizada la jerarquía y relación de la ubicación espacial dentro del conjunto para cada uno de los turnos, identificando quien estará en la portería vehicular y quien en la portería peatonal y quien de recorrido. Es importante hacer seguimiento al control vehicular, de bicicletas y de personas en el conjunto, en caso de que en alguno no exista un protocolo establecido, diseñar uno que permita facilitar las tareas, tal como un documento que permita relacionar la entrada y salida de bicicletas en relación con el propietario que las utilice. También se determinará, como es la relación de atención al cliente dentro del edificio, las brechas ocasionadas por mal ambiente laboral o mala relación proveedor cliente y como se deberán afrontar para garantizar un ambiente tranquilo y agradable. Para atacar la problemática a tratar.

En relación con el personal de Aseo será importante conocer cuales, con las fortalezas de cada miembro del equipo, como se realizarán los turnos, cuál será la organización semanal y las tareas determinadas para cada miembro del equipo. Es vital saber cuáles son los métodos empleados por cada persona en el desarrollo de sus tareas en relación con limpieza y aseo, y se determinaran cuáles son los procesos que más se agradan y desagradan de las personas teniendo en cuenta experiencias pasadas con clientes.

Para la administración contaduría y revisión fiscal se propondrán una entrevista para conocer cómo se realiza el proceso de facturación, el proceso de manejo de datos personales de clientes, el manejo financiero dentro de la empresa y su eficacia para brindar un buen servicio al cliente. Se documentarán todas aquellas actividades que desgasten el ambiente laboral y no generen conocimiento para clasificarlas con las actividades las cuales generen y construyan conocimiento a través de la interacción. Se diseñará un formato que permita conocer las características de todos los miembros de trabajo relacionados con, capacidad de interacción, liderazgo, resolución de problemas, creatividad y cultura buscando así conocer las capacidades de cada miembro.

Una herramienta importante para el origen del conocimiento es la revisión después de la acción como lo propone el Banco iberoamericano de desarrollo<sup>47</sup>. En ella se

---

<sup>47</sup> Banco Iberoamericano de Desarrollo. Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas? [Marzo 3. 2017 consultado el 13 de junio 18]. Disponible en: <https://www.repositoriopncvfs.pe/wp-content/uploads/2017/03/Como-identificar-Lecciones-Aprendidas.pdf>

plantean 4 preguntas principales para cualquier proceso, ¿Que debía suceder?, ¿qué funcione en realidad?, ¿qué funcione bien y por qué?, ¿que podría mejorarse y cómo? A raíz de eso se incentiva la creación de conocimiento en los casos donde se presenten inconformidades por entre clientes y proveedores por la falta de conocimiento en la organización.

**3.4.2.2 Transferencia del conocimiento.** A raíz de las actividades que desarrollen conocimiento para cada uno de los proveedores en su puesto de trabajo, se plantearan acciones para la transferencia de conocimiento dentro de la organización buscando que se facilite cada una de las tareas a desarrollar, será importante conocer los recursos disponibles y los medios o canales de comunicación disponibles para una efectiva transferencia.

Se crearán espacios de socialización para facilitar la transferencia de información diaria.

Se realizará un cuestionario y se desplegara entre todos los miembros de la comunidad, buscando encontrar aquellos procesos o aquellas actividades que a su criterio necesitan una mejora y una posible solución propuesta por cada miembro de los proveedores.

Se socializará esta encuesta en la asamblea general para que los clientes conozcan las necesidades de los proveedores, para poder garantizar un ambiente seguro y erradicar problemas relacionados con el personal por la falta de conocimiento.

Se propondrá la adquisición de dispositivo que permita la relación entre clientes y proveedores tal como pancartas o circulares, diseñar un espacio para que los clientes conozcan los conocimientos generados a raíz de las experiencias vividas durante el puesto de trabajo.

Se guiará la capacitación de personal nuevo, y se buscará la socialización inmediata a todos los miembros de la comunidad cuando ocurra algún cambio repentino. Se diseñarán planes para realizar los reemplazos estudiando cada una de las capacidades del miembro del equipo.

Se dispondrá toda la tecnología presente de radioteléfonos para interconectar cada uno de los miembros del equipo y no únicamente los líderes de los procesos. Será esta vía de comunicación especialmente diseñada para tratar temas laborales y de información relevante para el desarrollo diario de las actividades en portobello.

Socializar una base de datos para los clientes en al cual se conozcan las principales cualidades y gustos buscando mejorar el servicio.

**3.4.2.3 Retención del conocimiento.** Es importante que la organización tenga identificado al personal con capacidades y habilidades conjuntas. El entrenamiento, forma parte de los instrumentos utilizados para el personal; este instrumento logra crear y transferir información. Atacando la problemática principal referente a la alta rotación y filtración de información, el entrenamiento se convertirá en una pieza clave para capacitar a las personas sobre las actividades que deben realizar y el correcto método para hacerlo. Es importante resaltar que el entrenamiento se debe realizar a las personas cuyos cargos se están entregando, es decir, cuando ingrese personal nuevo al edificio portobello, el entrenamiento tendrá como objetivo reconocer las capacidades del personal entrante e infundir la cultura del conocimiento para la organización. El entrenamiento será útil no solamente para capacitación del personal, también se convertirá en un foro de discusiones y apreciaciones, tendrán la posibilidad de exponer puntos de vista y experiencias para en conjunto tomar las mejores decisiones para la organización.

El siguiente instrumento que trabajar para retener el conocimiento dentro de portobello, es la documentación de lecciones aprendidas. Es importante debatir sobre los problemas que se han presentado y las falencias en seguridad que recaen en insatisfacciones del cliente, pero más importante aún será documentar aquellas actividades que se presenten sean buenas o malas y se les dará prioridad a aquellos eventos que generen un impacto negativo dentro de la organización. Documentar las experiencias forma parte del plan de acción a tomar cada vez que se presenten irregularidades, esto servirá como apoyo para investigar y analizar y mejorar aquellos servicios deficientes de la organización.

Para retener el conocimiento, es importante trabajar en las personas mismas, por eso es importante incentivarlas y motivarlas constantemente por la realización de sus labores. En pro de buscar una solución a la problemática de seguridad presentada y la rotación de personal, es vital que los trabajadores construyan un vínculo con la organización y se encaminen con los objetivos para lograr los resultados propuestos, los incentivos a la participación y creación de conocimiento son importantes para cualquier empresa; no solamente incentivos económicos, la motivación se puede lograr mediante otros medios como salario emocional, mayor calidad en el trabajo y facilidad para desarrollar sus funciones.

#### 4. CONCLUSIONES

- A partir de la revisión documental que se hizo sobre el tema tratado en la presente investigación se concluye que no se encontraron archivos, trabajos o investigaciones con el tema de gestión del conocimiento para organizaciones de propiedad horizontal.
- Se realizó un diagnóstico de la situación actual a la organización de propiedad horizontal portobello a través de un método cuantitativo como la encuesta, la cual contenía 15 preguntas divididas en 4 grupos a analizar: Origen del conocimiento, Transferencia del conocimiento, Retención del conocimiento y cultura organizacional. Se encontró que estos factores claves para gestionar el conocimiento presentaban desinformación y bajos niveles de recepción por parte del grupo de trabajo del edificio.
- Los 6 modelos propuestos a la administración y los líderes de proveedores para gestionar el conocimiento fueron: La organización creadora de conocimiento; The 10 step Road Map; La gestión del conocimiento desde una visión humanista; la gestión del conocimiento desde la cultura organizacional; Un sistema de gestión del conocimiento en una organización escolar y la gestión del conocimiento en educación. Se escogió el modelo de la organización creadora del conocimiento ya que comprende las necesidades específicas del edificio portobello para identificar el conocimiento, transmitirlo a todos los miembros y lograr una retención efectiva
- Dentro de las estrategias para fortalecer los factores claves para gestionar el conocimiento en la organización portobello se detallaron las siguientes: apoyo sobre la gestión documental, topografía de conocimiento para encontrar las fortalezas de los trabajadores, mapas de conocimiento para identificar el conocimiento de la empresa, apertura de nuevos canales para transferir el conocimiento, elaboración de un almacén de datos con información relevante para los procesos, uso de tecnología para lograr una mejor comunicación, planteamiento de sesiones para compartir el conocimiento y experiencias vividas y aplicación de incentivos para mejorar la cultura organizacional y crear amor propio por parte de los trabajadores hacia la organización.
- Se planteó una propuesta para gestionar el conocimiento a partir de los requisitos de la Norma ISO 9001 en una organización de propiedad horizontal utilizando el modelo base de nonata y takeuhci, exponiendo las principales actividades a desarrollar para mejorar la gestión de los 4 factores de éxito en las organizaciones. El modelo planteado para la organización portobello inicia con el origen del conocimiento, seguido de la transferencia de conocimiento, retención del conocimiento y cambio en la cultura organizacional para garantizar

la mejora y retención de la información necesaria para cumplir las actividades cotidianas.

- Algunas de las actividades mencionadas para lograr la mejora en cada uno de los aspectos a tratar en portobello fueron: determinación de la jerarquía y establecimiento de horario para cada uno de los funcionarios, seguimiento y control de las capacidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, determinación de recursos disponibles para transferir el conocimiento, creación de espacios de socialización, adquisición herramientas que faciliten la comunicación entre proveedores y clientes, seguimiento y evaluación a las capacitaciones de los empleados nuevos en la empresa

## 5. RECOMENDACIONES

-Se recomienda realizar investigaciones más profundas sobre los beneficios que la aplicación de un sistema de gestión puede traer sobre las empresas prestadoras de servicios como la de propiedad horizontal.

-Se recomienda analizar diferentes modelos y adecuarlos a cada copropiedad con el fin de almacenar más opciones para gestionar el conocimiento en propiedad horizontal.

-Se recomienda realizar revisión en idiomas diferentes a inglés, francés y español para el tema de gestión del conocimiento en relación con la prestación del servicio de administración, vigilancia y aseo en los conjuntos.

-Se recomienda realizar una lista de chequeo de las actividades incluyendo planificación y ejecución con el fin de hacer seguimiento a la propuesta para retener el conocimiento para tomar decisiones y seguir buscando la mejora continua de la prestación de servicios.

-Se recomienda realizar investigación en factores como salario emocional para entidades prestadoras del servicio en administración supliendo las necesidades de enfocar una cultura encaminada al conocimiento.

## BIBLIOGRAFIA

AJA, Lourdes. Gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. En: ACIMED. Septiembre-octubre 2002, vol. 10, no. 5, v

BANCO IBERAMERICANO DE DESARROLLO. ¿Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas? [En línea]. Marzo 3. 2017. Disponible en: <https://www.repositoriopncvfs.pe/wp-content/uploads/2017/03/Como-identificar-Lecciones-Aprendidas.pdf>

Benavides, Velasco, Carlos A., and García, Cristina Quintana. Gestión del conocimiento y calidad total, Ediciones Díaz de Santos, 2003.P.193

BERAZA-GARMENDIA, José., y RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, Arturo. La actividad de transferencia de conocimiento en la Universidad Española: una comparación internacional. Boletín Económico de ICE No. 2979. Diciembre, 2009.

CANALS, Agustí. "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona)

CONSEJO IBERAMERICANO DE CIENCIA, TECNOLOGIA, E INNOVACION. (19 al 23 de junio de 2006) Palacio de la minería México.

FERRER, Kenna y VALBUENA, Manuel. Del Conocimiento Organizacional A las redes de conocimiento: Una reflexión teorica. En: REDHECS. No. 9, año 5. Sep. 2010

FONTALVO, José., QUEJADA, Raúl. PUELLO, Joaquín La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. En: Dimen. empres. Enero-junio 2011. Vol. 9, No. 1, p 80-87

GOMEZ David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. En: Educar. Enero - junio de 2006, vol. 37, p 25-39.

GÓMEZ-VARGAS, Maricela. y GARCÍA-ALSINA, Montserrat. Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria. En: SCielo.Diciembre, 2015. vol. 1, no. 33, p. 1-5.

GONZÁLEZ, Néstor. 8 estrategias para la gestión del conocimiento. InnoEmotion [En línea]. 19 de Junio del 2013. Disponible en Internet: <http://www.innoemotion.com/2013/06/8-estrategias-para-la-gestion-del-conocimiento/>

HERNANDEZ, Frank Y MARTI, Yohannis. Conocimiento Organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano En: ACIMED, Vol. 14, No. 1, p. 1-26.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El instituto, 2015. 9 p.

KAPLAN, Robert S.: Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 412p. (HD30.28. K29E).

RODRIGUEZ, Manuel y ALCOBA, Jesús y HERNANDEZ, Nuria. 1 ed. Buenos Aires Argentina. Editorial Miño y Dávila. 2014. p.73, ISBN 978-84-15295-27-3

KAPLAN, Robert Y NORTON, David. Cuadro de mando integral (the balance scorecard) [en línea]. En BAUTISTA URREA, Guillermo. Procesos de gestión de conocimiento área de tecnología. Universidad Externado de Colombia, 2017

LOVERA-AGUILAR, María Isabel. La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. En: Omnia [en línea]. Agosto, 2009. vol. 15, no. 2, p. 178-193.

LOZANO-BALLESTEROS, Jaime. La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento. Ensayo Bogotá, D.C. Universidad Militar Nueva Granada. 2014. 6 p

MARULANDA-ECHEVERRY, Carlos Eduardo. Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero. Tesis de investigación Manizales, Caldas, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. 2015. 51 p.

NIEVES, Yadira y LEON, Magda. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *En: ACIMED.2001. vol. 9, no. 2, p. 121-126.*

NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. Gestionar para el largo plazo. América Latina.: Harvard Business Review. 2007

NONAKA, Ikujiro., y TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Traducido por: Martín Hernández Coca. 1 ed. México, D.F.: Oxford University Presos, Inc, 1999. ISBN 0-19-509269-4.

NIEVES-LAHABA, Yadira., DEL RÍO LÓPEZ, Yasneidy., y VILLAR DE FRANCO, María. Elementos para la identificación del conocimiento en especialidades universitarias cubanas. La Habana.

Universitat Autònoma de Barcelona. Innovación, transferencia y empresa. Hp Excellence in Research [En línea]. 2018. Disponible en Internet: <http://www.uab.cat/web/investigar/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>

PAVEZ, Alejandro. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Tesis de Ingeniero Civil Informático. Valparaíso.: Universidad Técnica Federico Santa María., 2010. p.6.

PELUFFO, Martha Y CATALAN Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector publico [en línea]. Santiago de chile: Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2012. [Consultado: 27 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: [http://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

PIZARRO moreno, FERNANDEZ real, SOUSA ginel, El emprendedor como motor de creación del conocimiento [en línea] en PELUFFO, Martha Y CATALAN Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector publico [en línea]. Santiago de chile: Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2012.

RAMÍREZ-NIEVES, Ángel Eduardo., y RAMÍREZ-BARRERA, Vicente Ángel. Modelo para evaluar el aprendizaje tácito en las Pymes mexiquenses con base en la gestión del conocimiento. México, D.F.: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, 2015.

RODRÍGUEZ-GÓMEZ, David. La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Tesis doctoral Barcelona.: Universitat Autònoma de Barcelona. 2009.

SANCHEZ Marley. Breve invendido de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones [en línea]. Ed. Des No 1 19 octubre de 2005. [Consultado: 28 de febrero de 2018].

## ANEXOS

### Anexo A Formato encuesta líderes Organización Portobello.

NOMBRE.		
AREA.		
	SI	NO
1. ¿Qué significado Tiene para usted el término "Gestión del conocimiento"?		
2. ¿Conoce usted algún modelo para la Gestión Del conocimiento?		
3. ¿Recônoce usted las ventajas de una buena gestión del conocimiento en las organizaciones?		
4 ¿Considera importante la identificación, creación, y comunicación del conocimiento para la organización?		

### Anexo B Formato encuesta proveedores Portobello .

NOMBRE				
AREA				
PREGUNTA		SIEMPRE	AVECES	NO
1	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para adquirir conocimiento.			
2	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para transferir el conocimiento.			
3	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para retener el conocimiento.			
4	El conocimiento adquirido a Raiz de las capacitaciones lo usa en su puesto de trabajo?			
5	En el edificio portobello Se genera conocimiento a raiz de la interaccion suya con el entorno de trabajo?			
6	Considera usted que existe una prioridad para la capacitacion del personal?			
7	Considera usted que es efectiva la <i>transferencia de conocimiento en portobello</i>			
8	Portobello actualmente cuenta con canales de informacion y tecnologia para transferir el conocimiento?			
9	Comparte usted el conocimiento propio para facilitar las tareas de los trabajadores y jefes?			
10	Existe actualmente en portobello un formato para documentar lecciones aprendidas?			
11	Existe un procedimiento a seguir para documentar el conocimiento generado en las capacitaciones.			
12	Documenta usted el conocimiento requerido para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo?			
13	La organización Portobello motiva el proceso para compartir el conocimiento			
14	Existe algun medio de reconococimiento a los logros de los trabajos?			
15	Se realiza algun tipo de evaluacion posterior a la capacitacion para garantizar la efectividad de esta?			

## Anexo C Resultados Encuesta a proveedores portobello

NOMBRE				
AREA				
PREGUNTA		SIEMPRE	AVECES	NO
1	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para adquirir conocimiento.	8	6	1
2	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para transferir el conocimiento.	7	5	3
3	El edificio Portobello Cuenta con los medios necesarios(recursos) para retener el conocimiento.	3	6	6
4	El conocimiento adquirido a Raiz de las capacitaciones lo usa en su puesto de trabajo?	9	2	4
5	En el edificio portobello Se genera conocimiento a raiz de la interaccion suya con el entorno de trabajo?	6	3	6
6	Considera usted que existe una prioridad para la capacitacion del personal?	8	1	6
7	Considera usted que es efectiva la <i>transferencia de conocimiento en portobello</i>	5	2	8
8	Portobello actualmente cuenta con canales de informacion y tecnologia para transferir el conocimiento?	5	5	5
9	Comparte usted el conocimiento propio para facilitar las tareas de los trabajadores y jefes?	9	2	4
10	Existe actualmente en portobello un formato para documentar lecciones aprendidas?	4	2	9
11	Existe un procedimiento a seguir para documentar el conocimiento generado en las capacitaciones.	4	3	8
12	Documenta usted el conocimiento requerido para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo?	8	0	7
13	La organización Portobello motiva el proceso para compartir el conocimiento	3	5	7
14	Existe algun medio de reconococimiento a los logros de los trabajos?	5	4	6
15	Se realiza algun tipo de evaluacion posterior a la capacitacion para garantizar la efectividad de esta?	0	4	11