

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE
CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.**

**ADRIANA MARCELA ANGARITA RIBERO
ID: 84005**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012**

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN
DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.**

**ADRIANA MARCELA ANGARITA RIBERO
ID: 84005**

**Práctica Empresarial presentada como requisito para optar por el título en
Ingeniería Industrial**

**Supervisor de Práctica Empresarial:
MSc. LUPITA SERRANO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2012

DEDICATORIA

*A Dios por ser el guía de mis decisiones,
mi fuente de sabiduría
y por darme los medios necesarios
para lograr mis objetivos.*

*A mis padres y hermanos,
quienes en todo momento me han brindado
su apoyo, comprensión y amor incondicional,
que me han enseñado que para cada obstáculo
siempre hay una solución y que el éxito
sólo se alcanza si uno mismo se lo propone.*

Adriana Marcela

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

A la Universidad Pontificia Bolivariana y sus docentes, quienes me brindaron conocimiento y orientación con profesionalismo ético durante mi camino de formación, para desempeñarme como ingeniera industrial con bases sólidas.

A la ingeniera Lupita Serrano Gómez, por su acompañamiento y asesoría durante el período de práctica en pro de mi crecimiento a nivel profesional.

A la empresa Falabella de Colombia S.A., a la psicóloga Carolina Gutiérrez de Piñeres y a todo el personal Falabella, quienes con su colaboración, apoyo y consejos, ayudaron a culminar esta etapa profesional de la mejor manera.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
GLOSARIO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	13
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.	15
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	15
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	15
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2. ANTECEDENTES.....	20
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. OBJETIVOS.....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1 CONOCIMIENTO	24
5.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	26
5.3 TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	27
5.3.1 Modelo Arthur Andersen.....	28
5.3.2 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).....	29
5.3.3 Proceso de creación del conocimiento [Nonaka y Takeuchi].....	30
5.3.4 Modelo de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998].....	32
6. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL ÁREA.....	34
DE CAPACITACIÓN.....	34
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN	38
7. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	40
7.1 IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CRÍTICO.....	40
7.1.1 Diseño metodológico	40
7.1.2 Análisis de resultados.....	41
7.2 DISEÑO PRELIMINAR DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.	48
7.2.1 Etapa de Socialización.	50
7.2.2 Etapa de Exteriorización.....	50

7.2.3 Etapa de Combinación	55
7.2.4 Etapa de Interiorización.....	61
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS	67

LISTA DE FIGURAS

	Pàg.
Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa	18
Figura 2. Organigrama Gerencia de Gestión Humana	19
Figura 3. Etapas de la gestión del conocimiento	27
Figura 4. Modelo Andersen.....	28
Figura 5. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).....	29
Figura 6. Modelo Creación del conocimiento [Nonaka y Takeuchi]	30
Figura 7. Modelo de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998]	33
Figura 8. Biorritmo de la semana del 1 al 8 de julio.....	37
Figura 9. Aspectos utilizados para el desarrollo de las preguntas de la encuesta	41
Figura 10. Herramientas para la transferencia de conocimiento a la fuerza de venta	43
Figura 11. Procesos para la adquisición de conocimiento tácito a la fuerza de venta	44
Figura 12. Técnicas para la conversión del conocimiento tácito en explícito	46
Figura 13. Técnicas que permiten el intercambio y recopilación de conocimiento explícito.....	46
Figura 14. Modelo de creación del conocimiento	49

LISTA DE TABLAS

	Pàg.
Tabla 1. Apertura de Tiendas Falabella en el territorio Colombiano.....	16
Tabla 2. Definiciones de Conocimiento.....	24
Tabla 3. Lecciones aprendidas	51
Tabla 4. Control de capacitación del mes de Marzo.....	56
Tabla 5. Directorios de proveedores internos y externos	57
Tabla 6. Tabla resumen de los aporte para la gestión del conocimiento.....	59
Tabla 7. Instructivo para la realización de capacitaciones a la fuerza de venta en las tiendas Falabella.....	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para prueba piloto	68
Anexo B. Control de capacitación del mes de Abril	72
Anexo C. Control de capacitación del mes de Mayo	73
Anexo D. Control de capacitación del mes de Junio	75
Anexo E. Control de capacitación del mes de Julio.....	77
Anexo F. Complemento del directorio de proveedores.....	78
Anexo G. Instructivo para la programación de capacitaciones desde oficina central.....	80

GLOSARIO

Aprendizaje Organizacional: “proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento –rutinas organizativas- y formalmente institucionalizable mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica”¹.

Capital Intelectual: “el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generaran valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida”².

Conocimiento organizacional: “el conocimiento organizativo son todos aquellos conocimientos acumulados por la empresa en relación a sus productos, a sus servicios, a sus clientes y a sus mercados. Es un activo muy difícil de sustituir o reproducir”³.

Gestión: “es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”⁴.

Modelo: “es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema”⁵.

¹ MARTINEZ, Inocencia., RUIZ, Josefa y RUIZ, Candelaria. Influencia del tamaño en el aprendizaje organizacional. El caso de la PYME: Índice de aprendizaje organizativo y su enfoque contingente. (Formato en Word). Universidad Politécnica de Cartagena.

² ROIG, Salvador., RIBEIRO, Domingo., TORCAL, Ramon., DE LA TORRE, Amparo., y CERVER, Elvira. Concepto de Capital Intelectual. En: El emprendedor innovar y la creación de empresas de I+D+I. (The entrepreneur and starting up new R&D&I businesses). Universidad de Valencia, 2004. p. 1008

³ OBSERVATORIO PARA LA CIBERSOCIEDAD. Creación de conocimiento en las organizaciones y las tecnologías de información como herramienta para alcanzarlo. Por: Cesar Augusto Sánchez González. [Online]. Disponible en: <<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211>>

⁴ REBOLEDO s., Gustavo. Gestión, calidad y agregación de valor en información. Universidad de Chile [Online]. Disponible en: <<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>>

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA: SEDE MANIZALES. Definición de modelo. [Online]. Disponible en: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>>

RESUMEN

TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACION DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.

AUTOR: ADRIANA MARCELA ANGARITA RIBERO

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: LUPITA SERRANO GÓMEZ

El presente trabajo contiene el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de capacitación de la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A., fundamentado en la metodología de los autores Ikujiro Nonaka y Naoko Takeuchi, la cual se basa en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, constituida por cuatro fases para la conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito, proponiendo mecanismos específicos orientados a la creación de nuevo conocimiento del personal de la fuerza de venta.

En primera instancia, se presenta una revisión y diagnóstico de las actividades y programas que se llevan a cabo en el área, los cuales permiten identificar las necesidades y falencias existentes. Posteriormente, se complementa la valoración previamente efectuada, con una prueba piloto, que consiste en una encuesta a las jefes de gestión humana de las tiendas y el personal del área de capacitación de oficina central, donde se busca a través de indagaciones conocer la conveniencia del modelo y las herramientas a emplear en cada una de las etapas para la fuerza de venta de las tiendas Falabella de Colombia. Por medio, del análisis de esta información se diseñan las diferentes estrategias de cada una de las fases del modelo, ajustándose a los lineamientos e intereses de la compañía.

Para finalizar, se plantea un modelo de gestión documental de cada una de las etapas de este y con algunas aplicaciones concretas, con los cuales se busca gestionar los flujos de conocimiento y realizar un control más eficiente para el área de capacitación.

Palabras Claves: Conocimiento – Gestión – Modelo - Estrategias

SUMMARY

TITLE: KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL TO THE CAPACITATION AREA OF FALABELLA COMPANY.

AUTHOR: ADRIANA MARCELA ANGARITA RIBERO

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING FACULTY

DIRECTOR: LUPITA SERRANO GÓMEZ

Abstract

This project contains the design of a knowledge management model for the training area of FALABELLA DE COLOMBIA S.A. company, established on the methodology of the authors, Ikujiro Nonaka and Naoko Takeuchi Naoko, which is based on a continuous ontological spiral internal knowledge transformation, which is consisted of four phases for the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge, proposing specific mechanisms aimed at creating new knowledge to the staff of sale force.

First instance, a review and diagnosis of the activities and programs that the area develops are presented, that identify the existing needs and weaknesses of it.

Subsequently, the assessment previously made is complemented with a pilot study, which consists of a survey to the heads of human resources in the stores and staff of the training area office, which searches the convenience of the model and the tools to use in each stage for the sale force of Colombia Falabella stores. By means of the analysis of this information are designed different strategies for each of the model phases, in line with the guidelines and interests of the company.

Finally, it's proposed strategies for each phase of the knowledge management model and also some specific applications, that seek to manage the knowledge flow and efficient control for the training area.

Keywords: Management - Knowledge - Model - Strategies

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios del hombre el conocimiento lo ha acompañado, pero es hoy en el siglo XXI que se escucha hablar de la “Era del Conocimiento”; se le ha denominado de esta manera debido a que actualmente el capital humano es el activo más valioso y su capital intangible el que más valor añade a las organizaciones, siendo este el factor que ha permitido a las empresas sostenerse frente a entornos dinámicos. Tomando la frase del ex presidente de HP, Lew Platt “*Si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más rentables*”; se evidencia la relevancia de las personas y como son pieza clave para mejorar la capacidad de respuesta y solución a problemas puntuales que las empresas requieren para disminuir la incertidumbre.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones recurren a la Gestión del Conocimiento buscando el incremento de su productividad y rentabilidad, a través de ventajas competitivas que potencialicen su capital intelectual. La empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A., como una de las compañías más grandes del país, que cuenta con 13 tiendas por departamento en el territorio nacional, con más de 3000 colaboradores en tienda de los cuales al menos su 60% está conformado por la fuerza de venta, la cual maneja gran cantidad de información y clientes; considera la importancia del personal y la gestión del conocimiento como estrategia clara para optimizar el flujo de la información recibida y apoyar los procesos de manera más eficiente en toda la organización.

Por lo anterior, se decidió realizar en el área de capacitación de la empresa un modelo de gestión del conocimiento basado en el modelo de creación de conocimiento diseñado por *Ikujiro Nonaka y Naoko Takeuchi*⁶, que permita generar estrategias

⁶ MENGUZZATO B., Martina. Análisis de los distintos modelos. En: La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Universidad de Valencia, 2009. p. 163

partiendo del conocimiento tácito de los colaboradores de la fuerza de venta hasta el conocimiento explícito, donde pueda ser fácilmente comunicado y compartido bajo distintas formas, buscando alcanzar los objetivos de la organización y un alto nivel de competitividad.

Para el desarrollo de la práctica empresarial se abordó el marco teórico sobre el tema, las teorías y modelos de gestión del conocimiento de diversos autores, los cuales permitieron determinar la pertinencia del modelo de Nonaka y Takeuchi como la metodología a seguir en el área de capacitación de la empresa. Posteriormente, se realizó un diagnóstico inicial del área, con el objeto de conocer los procesos y actividades desarrollados por la estudiante en práctica, identificando las necesidades y las falencias existentes dentro de dicha área. Una vez realizado este diagnóstico se aplicó un instrumento a las jefes de Recursos Humanos y al personal del área de capacitación de la oficina central, el cual permitió la recolección y análisis de datos para el desarrollo de estrategias pertinentes para cada una de las fases del modelo de gestión del conocimiento y su conveniencia para la fuerza de venta de las tiendas Falabella. Finalmente, se plantean los aportes documentales para el logro de cada una de las fases del modelo de gestión del conocimiento, buscando gestionar el flujo de este a través de herramientas explícitas y de fácil comprensión y que busquen la eficiencia del área de capacitación en su razón de ser.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.

En este capítulo se describe a la empresa, sus aspectos generales, reseña histórica, año de apertura de las tiendas Falabella, estructura organizacional de la entidad y el organigrama del área donde se lleva a cabo el modelo de gestión del conocimiento.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa FALABELLA DE COLOMBIA, se encuentra constituida como sociedad anónima, siendo las tiendas por departamento su actividad económica principal. Dicha organización consta de más de 4.000 colaboradores, distribuidos entre el centro de distribución, las 12 tiendas Falabella en todo el territorio Colombiano, y la Oficina Central, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la calle 99 # 11^a – 32, con número telefónico (1)-7420404.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella. La tienda por departamentos es hoy por hoy, la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile. Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta.

En la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones del país austral. Veinte años después y con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjeta habientes en América Latina. En la década de los 90, Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella.

En el 2003 el grupo se fusiona con Sodimac S.A. lo que le permitió, años más tarde entrar a mercados tan importantes como el Colombiano.⁷

La introducción de las tiendas Falabella en el mercado colombiano dio inicio con la apertura de la primera tienda en el centro Comercial Santafé en el norte de la ciudad de Bogotá en el 2006. Debido al auge y desarrollo progresivo que esta tuvo, la empresa comenzó a expandirse por todo el territorio Colombiano, posicionándose por sus precios bajos, amplia variedad de las mejores marcas de ropa, electrodomésticos, tecnología, etc., promociones, grandes ofertas y facilidad de pago para todo tipo de consumidor. La siguiente tabla muestra como la empresa Falabella de Colombia S.A. ha ido creciendo y consolidándose como un referente de la moda y el diseño para la población colombiana, gracias a su propuesta única y novedosa con tiendas de gran formato en todo el país, cubriendo cada vez más su demanda:

Tabla 1. Apertura de Tiendas Falabella en el territorio Colombiano

Bogotá	
Centro Comercial Santafé	Noviembre 09 / 2006
Centro Comercial Plaza Imperial (Suba)	Marzo 15 / 2007
Centro Comercial Hayuelos	Abril 29 / 2008
Centro Comercial Unicentro	Noviembre 14 / 2008
Centro Comercial Galerías	Noviembre 14 / 2008
Centro Comercial Centro Mayor	Marzo 22 / 2010
Medellín	
Centro Comercial San Diego	Noviembre / 2007
Centro Comercial Santafé	Mayo 06 / 2010
Cali	
Centro Comercial Unicentro	Noviembre 14 / 2008
Centro Comercial Chipichape	Noviembre 14 / 2008
Pereira	
Centro Comercial Parque Arboleda	Diciembre / 2010
Barranquilla	
Centro Comercial Villa Country	Abril 28 / 2012

Fuente: Plataforma Corporativa e-learning de la empresa Falabella. Curso inducción Corporativa tiendas por Departamento [Online]. Disponible en: <<https://falabella.sabanow.net/Saba/Web/GrupoFalabella>>

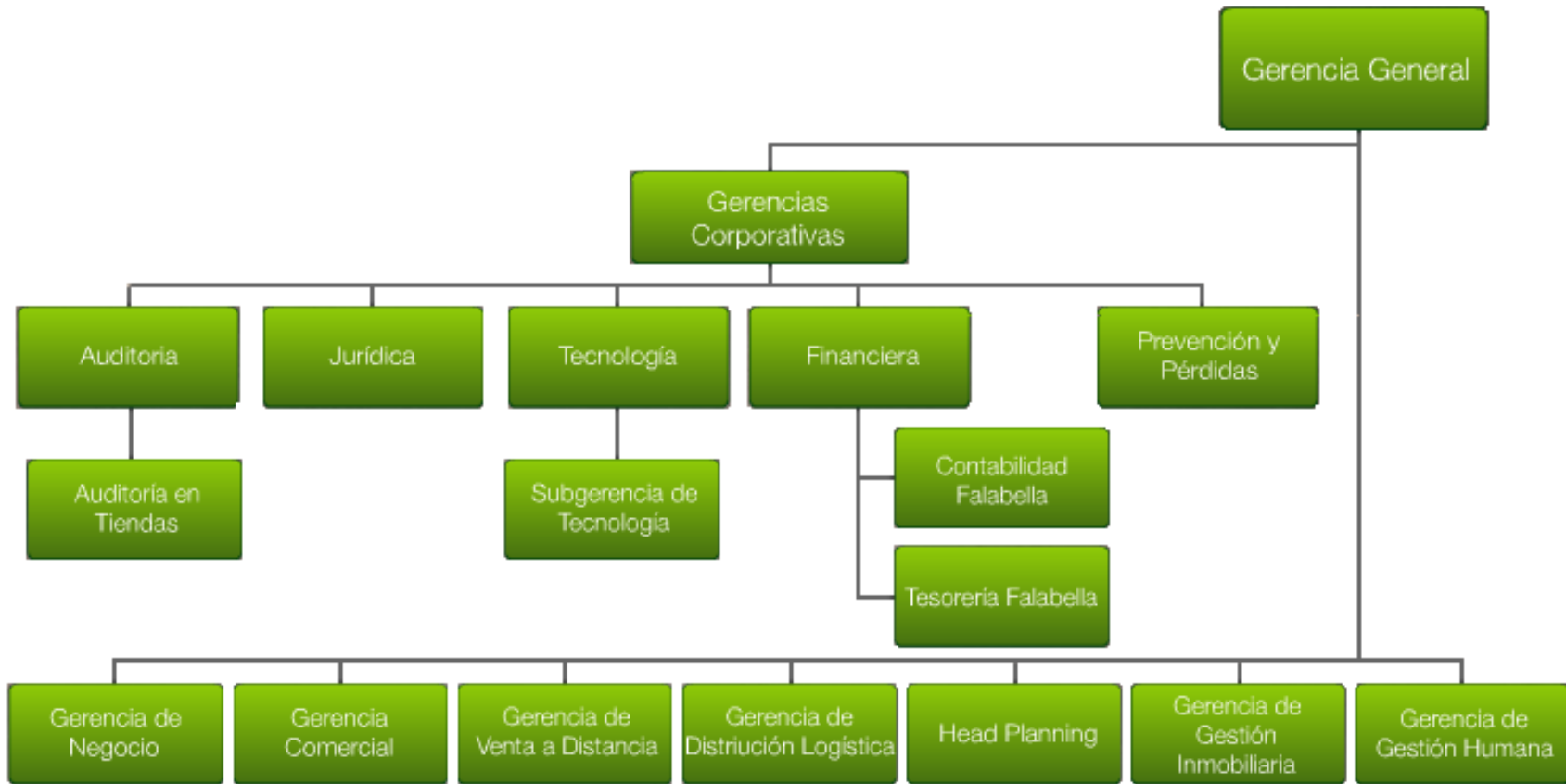
⁷ FALABELLA COLOMBIA. Falabella, Contigo toda la vida: Algo de historia. [Online]. Disponible en: <<http://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>>

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La actual estructura organizacional de la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A. se visualiza en la Figura 1., siendo encabezada por Rodrigo Fajardo, gerente general de la compañía, continuando con 5 gerencias corporativas y 7 gerencias comerciales, en las cuales se encuentra la Gerencia de Gestión Humana, departamento donde se llevó a cabo el presente trabajo.

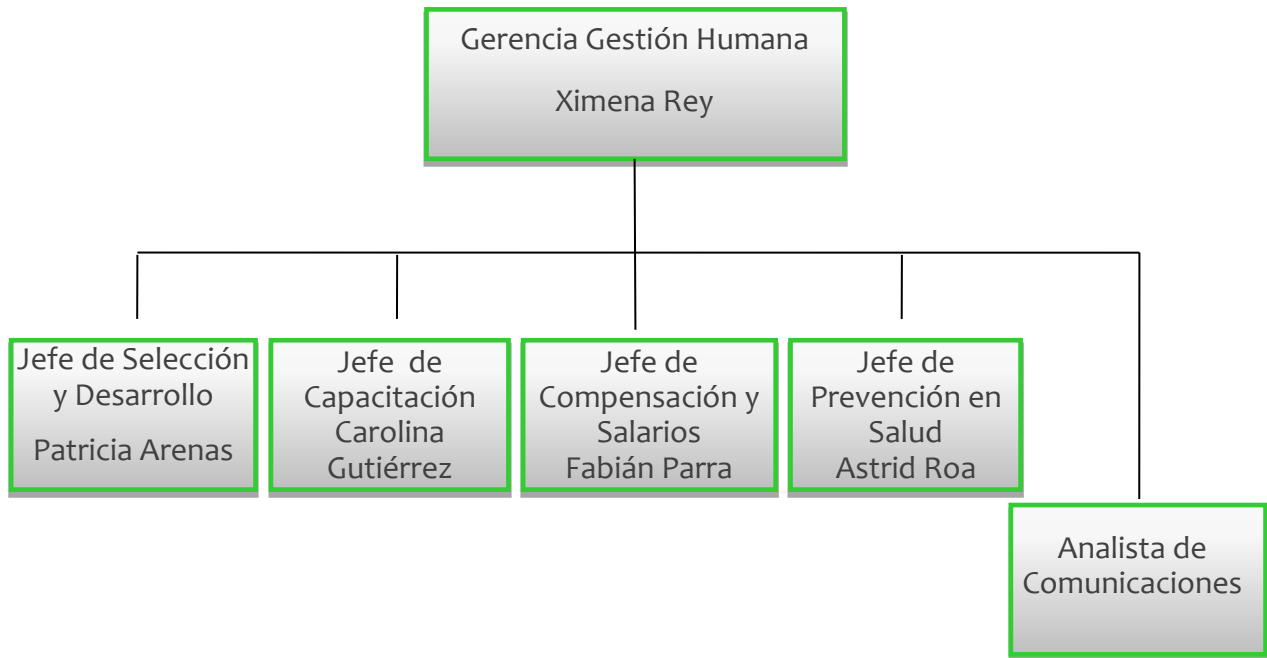
La gerencia de Gestión humana está formada por 5 áreas: selección y desarrollo, compensación y salarios, prevención en salud, comunicación interna y el área de capacitación, donde se plantea realizar el modelo de gestión del conocimiento, el cual se encarga de fortalecer a la compañía desde su talento humano, con proyectos encaminados a la capacitación del personal en temas específicos de sus funciones, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Se encuentra liderada por la Psicóloga Carolina Gutiérrez, como se observa en la Figura 2.

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Plataforma Corporativa e-learning de la empresa Falabella. Curso inducción Corporativa tiendas por Departamento [Online]. Disponible en: <<https://falabella.sabanow.net/Saba/Web/GrupoFalabella>>

Figura 2. Organigrama Gerencia de Gestión Humana



Fuente: Plataforma Corporativa e-learning de la empresa Falabella. Curso inducción Corporativa tiendas por Departamento [Online]. Disponible en: <<https://falabella.sabanow.net/Saba/Web/GrupoFalabella>

2. ANTECEDENTES

En un mercado competitivo, con consumidores cada vez más exigentes e informados y un entorno más agresivo, las organizaciones se han visto obligadas a instaurar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan adaptarse y sobrellevar los cambios que el mismo medio ha impuesto para ellas. En la actualidad, las empresas han descubierto como sus activos intangibles aportan mayor valor agregado dentro de sus operaciones, siendo el conocimiento, una fuente de ventaja competitiva que gestionada a través de procesos sistemáticos en los colaboradores producirá una sinergia de información orientada en potenciar las competencias y objetivos organizacionales.

En el ámbito Internacional, la multinacional “Ernst & Young inició sus programa de Gestión del Conocimiento a inicios de 1994. La orientación dada por E&Y está enmarcada en compartir experiencias: los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP. En E&Y las comunidades de interés (COIN) analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en “PowePacks”, un contenedor de conocimiento alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso”⁸.

A nivel Colombia, “el grupo de investigación en Historia y Desarrollo Empresarial de la Universidad Tecnológica de Bolívar conformado por profesores del programa de ingeniería industrial y administración de empresas, lideró el trabajo en gestión del conocimiento con la empresa Compañía Colombiana de Clinker S.A (Colclinker), el resultado final fue un ciclo de creación de conocimiento organizativo y una herramienta para desarrollar el conocimiento tácito a explícito dentro de una organización. Esta metodología, consiste en la capacitación de líderes internos en las diferentes áreas de la empresa, en habilidades docentes y asesoría en la estructuración de cursos de capacitación sobre su knowhow y experiencia en el proceso clave que es responsable, de tal manera que quede explícita toda la información de la empresa en su memoria organizativa”⁹.

⁸ BONILLA MURIEL, María Jimena. Diseño de un modelo de Gestión del conocimiento para la universidad Industrial de Santander. Caracterización de los modelos empresariales de gestión del conocimiento. Bucaramanga, 2004, 36. Designación del trabajo de grado Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenieras Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

⁹ Modelo DECRESA para la gestión del conocimiento: Caso concreto de relación Universidad-Empresa en la ciudad de Cartagena de Indias. Introducción. Formato PDF. [Online]. Disponible en: <<http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19314&dsID=n02arraut07.pdf>>

El área de capacitación de la empresa Falabella de Colombia buscando gestionar su conocimiento organizativo, ha trabajado en proyectos como: Cursos de jefes por departamento CJD, Cursos de jefe operativos CJO, Programa Trainee para gerentes de ventas, jefes de ventas y jefes de SAC y Talleres Outdoor en distintas gerencias. Así mismo, implementó en febrero del actual año la plataforma e-learning utilizada en la misma empresa en Chile, que consiste en cursos Online para los colaboradores y por último, mensualmente se envía a tienda un cronograma de las capacitaciones programadas con proveedores externos e internos de la compañía, que a través de distintas actividades (juegos de roles, experiencias vividas, videos, etc.) buscan transformar el conocimiento tácito en explícito. A pesar del crecimiento del área y de los proyectos que en ella se han gestionado, esta no cuenta con un modelo de gestión del conocimiento, que le permita desarrollar competencias organizacionales claves y obtener ventajas competitivas sostenibles a nivel organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

Según el economista Peter F. Drucker “El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad poscapitalista”. Las empresas hoy en día tienen problemas para saber qué hacer con el conocimiento que han adquirido, invirtiendo altas sumas de dinero capacitando a su personal, sin tener claridad si este conocimiento impartido será implementado en el rol de su gestión profesional, de manera, que se hace indispensable gestionar el conocimiento organizacional de una manera eficiente, ya que una “organización con la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento aprendido puede definirse como una *organización inteligente*”¹⁰.

Para una empresa dinámica como lo es FALABELLA DE COLOMBIA S.A., con alta rotación de su personal y gran volumen de ellos en su fuerza de venta, el establecimiento de un modelo de gestión del conocimiento le permite el desarrollo de determinadas prácticas empresariales y la articulación de mecanismos específicos orientados al mejoramiento del desempeño profesional de su fuerza de venta, así como, la creación de nuevo conocimiento, a partir, del conocimiento tácito de sus miembros en un conocimiento explícito, el cual puede ser fácilmente transferible, a través de esquemas formales de difusión, digitales o virtuales e incorporado rápidamente a los productos, bienes y servicios que ofrece la compañía.

Así mismo, le permite tener un panorama de la calidad de los programas de capacitación en las tiendas, a través de la clasificación y calificación de sus fuentes de conocimiento y el fortalecimiento de las actuales estrategias y el diseño de nuevas encaminadas hacia la integración de los contenidos, buscando el retorno y transferencia de dicha información al puesto de trabajo de cada empleado, con el fin de incrementar la productividad y competitividad de la organización. Dicho aspecto en la actualidad no se está llevando a cabo en la compañía y que le implica no optimizar su flujo de información en la organización, maximizar el rendimiento de su conocimiento e incrementar su capital intelectual.

¹⁰CIBERSOCIEDAD. Creación de conocimiento en las organizaciones y las tecnologías de información como herramienta para alcanzarlo. [Online]. Disponible en: <<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211>>

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para ser utilizado por el área de capacitación de la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A., con el propósito de evitar la fuga de conocimiento y potencializar su capital intelectual.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Analizar la situación actual de la empresa e identificar las necesidades del área para definir el modelo de gestión del conocimiento más adecuado.
- ✓ Identificar el conocimiento crítico para el desarrollo eficiente de las actividades de capacitación.
- ✓ Establecer contacto pertinente con las fuentes de conocimiento, tanto internas como externas, para la transformación y documentación del conocimiento tácito a explícito, de acuerdo, con el sistema de gestión de calidad.
- ✓ Determinar las estrategias que permitan llevar el conocimiento tácito a un conocimiento explícito en la organización.

5. MARCO TEÓRICO

En este apartado se encuentra la literatura, información documental, modelos y teorías en los relacionados con los modelos de gestión del conocimiento, se parte de referenciar por tanto, el conocimiento, los tipos de conocimiento, como los diferentes aportes realizados por los autores en la construcción de modelos para realizar dicha gestión.

5.1 CONOCIMIENTO

La Real Academia de la Lengua, define el conocimiento como:

- ✓ Acción y efecto de conocer.
- ✓ Entendimiento, inteligencia, razón natural.

A través de los años se han originado muchas percepciones de autores sobre el significado de conocimiento. En la siguiente tabla se presentan los pensamientos de algunos autores de la historia.

Tabla 2. Definiciones de Conocimiento

Autores	Definición de conocimiento
<i>Nonaka y Takeuchi</i>	Proceso humano de justificar una creencia personal en busca de la verdad.
<i>Davenport y Prusak</i>	Conjunto de experiencias, valores e información contextual, que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.
<i>Leonard y Sensiper</i>	Información que es relevante, aplicable a la acción y que se basa, al menos parcialmente, en la experiencia.
<i>Albino et al.</i>	Entidad abstracta consciente o inconscientemente creada por el individuo a través de la interpretación de piezas de información que han sido adquiridas por medio de la experiencia, proporcionando a su propietario una habilidad mental y/o física en un determinado "arte".

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores anteriormente citados.

Actualmente, se vive en una sociedad de conocimiento, es por ello que hoy en día se habla de conocimiento como “aquello que nos permite tomar decisiones y, por ende, actuar. Si permite actuar, entonces se adquiere en la acción y no hablando de ello. Evaluamos el conocimiento de una personas a partir de su desempeño, de lo que es capaz de hacer y no de lo que dice saber (Examen). El conocimiento lo construye cada individuo a través de su experiencia cotidiana”¹¹.

Tipos de conocimiento¹²

- **Conocimiento Empírico:** Se define como el conocimiento basado en la experiencia y en la percepción, que todo hombre adquiere debido a las diversas necesidades que se le presentan en la vida, adquirido muchas veces por instinto y no pensamiento fundamentado donde todo conocimiento que se genera no implica a la ciencia o leyes. Es así que existen personas con gran dominio de un determinado aspecto sin haber recibido educación alguna.
- **Conocimiento Científico:** A diferencia del conocimiento empírico el conocimiento científico es un saber crítico con fundamentos, metódico, verificable, sistemático, unificado, ordenado, universal, objetivo, racional, provisorio y que explica los sucesos a partir de leyes. Cabe indicar que para esto se utiliza también el método científico que parte de otras cosas muchas veces empieza trabajando en base a algo empírico que necesita ser probado.
- **Conocimiento Explícito:** A diferencia del conocimiento tácito, de este sabemos que lo tenemos y para ejecutarlo somos conscientes de ello. Por esto es más fácil de transmitir o representarlo en un lenguaje, debido a que sus características son: ser Estructurado y Esquemático
- **Conocimiento Tácito:** Es conocido como el tipo de conocimiento inconsciente, del cual podemos hacer uso, lo que hace que podamos implementarlo y ejecutarlo, como se diría, de una forma mecánica sin darnos cuenta de su contenido.
- **Conocimiento Intuitivo:** El conocimiento intuitivo está definido como la aprehensión inmediata de las experiencias internas o externas en su experimentación o percepción. Esto quiere decir que nos una especie de sensación vaga sobre algo sino que se establece como la visión clara y directa de experimentar las cosas en su forma original.

¹¹ ¿Gestión del conocimiento? Just Do it!. Javier Martínez Aldanondo, Gerente de Gestión del conocimiento de Catenaria. (Formato PDF). p. 65.

¹²PENSAMIENTO IMAGINACTICO: Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y pymes. Una tipología de siete tipos de conocimiento. [Online]. Disponible en: <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1033269/Una-tipologia-de-siete-tipos-de-conocimiento.html>>

5.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”¹³.

Beneficios de la gestión del conocimiento¹⁴

A tales efectos, la implementación de Gestión del Conocimiento les permitirá a las organizaciones alcanzar:

- El encuentro de una diferenciación estratégica.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- Mejorar la comunicación.
- Identificar y calificar las fuentes de conocimiento y ser capaces de transferirlo eficazmente.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- Utilizar en mayor grado los recursos existentes dentro de la organización.
- Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización en pleno.

¹³ICESI. Gestión del conocimiento y Capital Intelectual. [Online]. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/estrategiasmercadeointernet/2010/04/05/gestion-del-conocimiento-y-capital-intelectual/>

¹⁴GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento: ¿Cuáles son los beneficios resultantes de aplicar Gestión del Conocimiento? ¿Por qué resulta un imperativo para las organizaciones de hoy?. [Online]. Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>>

Etapas de la gestión del conocimiento

Se estructuran cuatro etapas fundamentales que constituyen el proceso de gestión del conocimiento, como se observa en la Figura 3.

Etapa 1: Generar o captar conocimiento.

Etapa 2: Estructurar y aportar valor al conocimiento recogido.

Etapa 3: Transferir el conocimiento.

Etapa 4: Establecer mecanismos para la utilización y reutilización de este conocimiento, tanto por individuos como grupos de individuos dentro de la organización.

Figura 3. Etapas de la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

5.3 TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

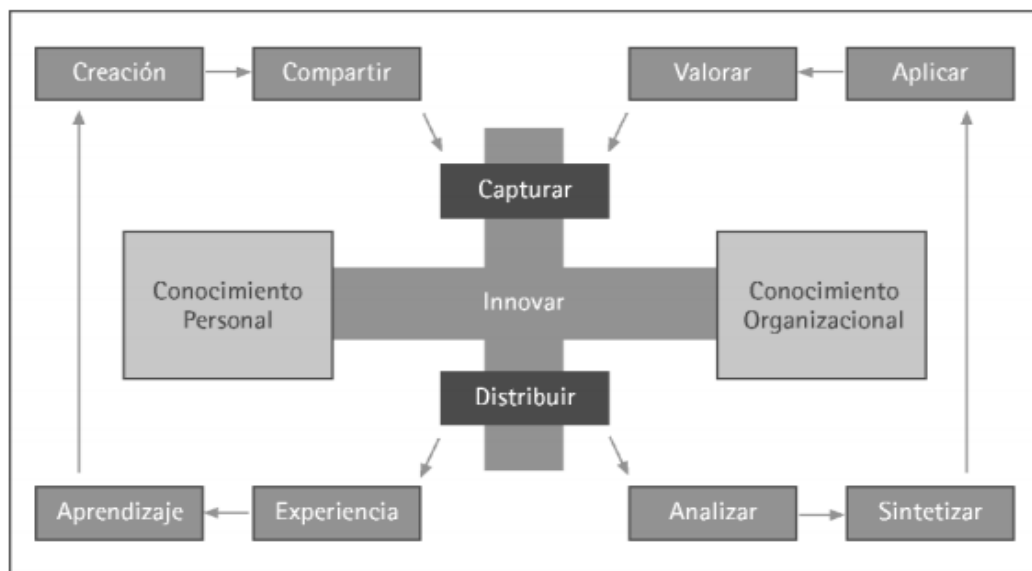
Las organizaciones se encuentran inmersas en una sociedad de conocimiento, la cual ha propiciado al desarrollo de estrategias para su medición, creación y difusión, en la búsqueda de una ventaja competitiva, a través, de la gestión de su capital intelectual.

En la actualidad existen multitud de modelos y teorías para la creación y gestión del conocimiento, de los cuales a continuación se hará un abordaje más amplio de cada uno de ellos.

5.3.1 Modelo Arthur Andersen¹⁵

Este modelo tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este movimiento de la información irá desde los individuos a la organización, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez. El objetivo subyacente es que se cree valor que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin de que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión. Las novedades del modelo se refieren a dos aspectos: por un lado a nivel individual, pues existe una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización; y por otro lado a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomente el nivel individual mencionado.

Figura 4. Modelo Andersen



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento de Andersen (Planteado Arthur Andersen en 1999)

Para favorecer este flujo de información, se establecen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, a través de un sistema interno llamado "Arthur Andersen Knowledge Space" (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos, etc.) y que está a disposición de los integrantes de la empresa.

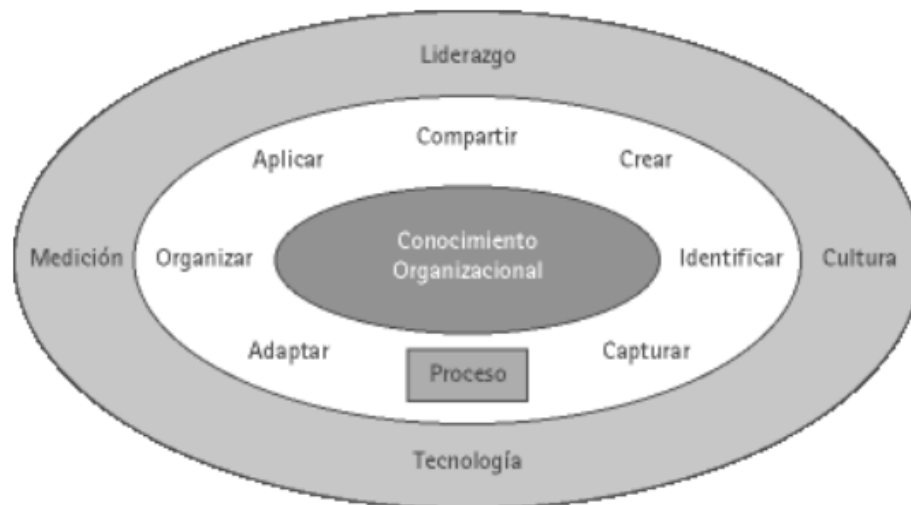
¹⁵ UNIVERSIDAD DE VALENCIA. **Artículo:** Modelos de gestión del conocimiento. [Online]. Disponible en: <<http://www.uv.es/~coursegsm/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>>

5.3.2 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)¹⁶

Es un método de evaluación y diagnóstico desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. Este modelo destaca cuatro variables que facilitan la administración del conocimiento organizacional:

- **Liderazgo:** Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- **Cultura:** Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
- **Tecnología:** Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
- **Medición:** Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Figura 5. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)



Fuente: Modelo Knowledge Management Assessment Tool KMAT (Planteado y desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC en 1999).

¹⁶ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN. Documento de investigación: La gestión del conocimiento. Autores: Dalsy Yolima Farfán y Manuel Alfonso Garzón. [Online] Disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1207/1/BI%2029.pdf>>

5.3.3 Proceso de creación del conocimiento [Nonaka y Takeuchi]¹⁷

Los autores del modelo, Nonaka y Takeuchi, estudiando la creación y difusión del conocimiento en las empresas y organizaciones, dieron con un modelo que explica perfectamente el carácter de una entidad estática / dinámica.

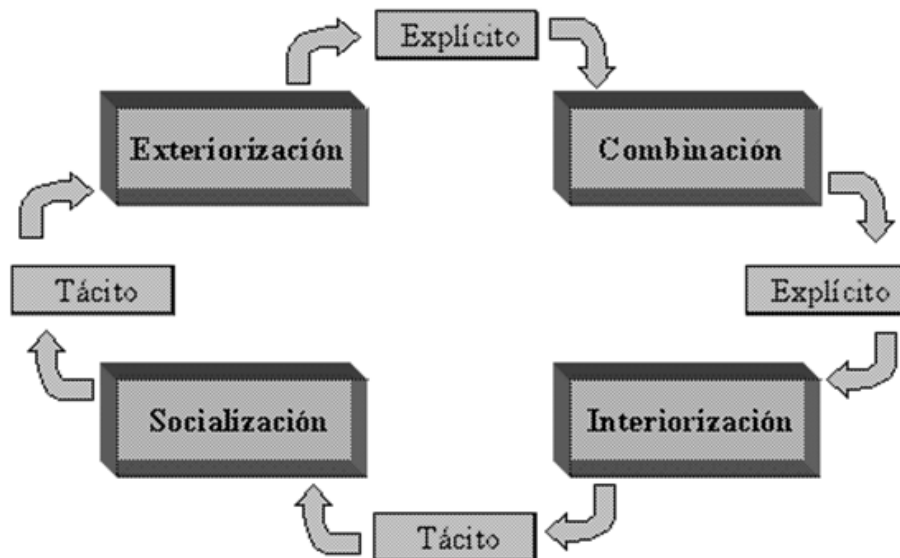
Para ello, distinguen dos tipos distintos de conocimiento, y es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento, base del modelo:

El conocimiento tácito, es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular.

El conocimiento explícito, es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles.

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo, representado en el siguiente gráfico:

Figura 6. Modelo Creación del conocimiento [Nonaka y Takeuchi]



Fuente: Modelo de creación del conocimiento (Planteado por Nonaka y Takeuchi en 1995)

¹⁷ UNIVERSIDAD DE VALENCIA. **Artículo:** Modelos de gestión del conocimiento. [Online]. Disponible en: <<http://www.uv.es/~cursegsm/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>>

Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, siguiendo 4 fases:

✓ **La Socialización**, es el proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc. Es uno de los aspectos más importantes y que más cuidan hoy en día las empresas: la gestión de la comunicación orientada a la transmisión de información con el objetivo de que se adquiriera conocimiento sobre algo que la organización en sí misma no posee sino a través de sus miembros o empleados.

✓ **La Exteriorización**, es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas: las que enseñan y las que desean aprender. Es una de las cuestiones más importantes y quizás la básica para la supervivencia de las empresas: la transmisión de los conocimientos entre un empleado que sí sabe y otro que no conoce y desea aprender. Un medio óptimo para que se logre este flujo de conocimiento es el trabajo en grupo. A través de él, de la sinergia de conocimientos tácitos existentes en el grupo nacerá un conocimiento físicamente formalizable.

✓ **La Combinación**, es la formalización explícita del conocimiento proveniente de diversas fuentes de información. El fruto debe ser también información explícita y almacenable. Se trata de obtener una refundición de nuevos conocimientos explícitos obtenidos desde otros conocimientos explícitos ya existentes.

✓ **La Interiorización**, por último, es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que nos pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo nuestro, propio e interno de todos y cada uno de nosotros. La persona tiene entonces constancia de aquello que tiene que aprender y encamina su esfuerzo a aprehenderlo.

El conocimiento, pues, se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento en las sucesivas fases de socialización, externalización, combinación e internalización.

5.3.4 Modelo de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998]¹⁸

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Aquí se determinan los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

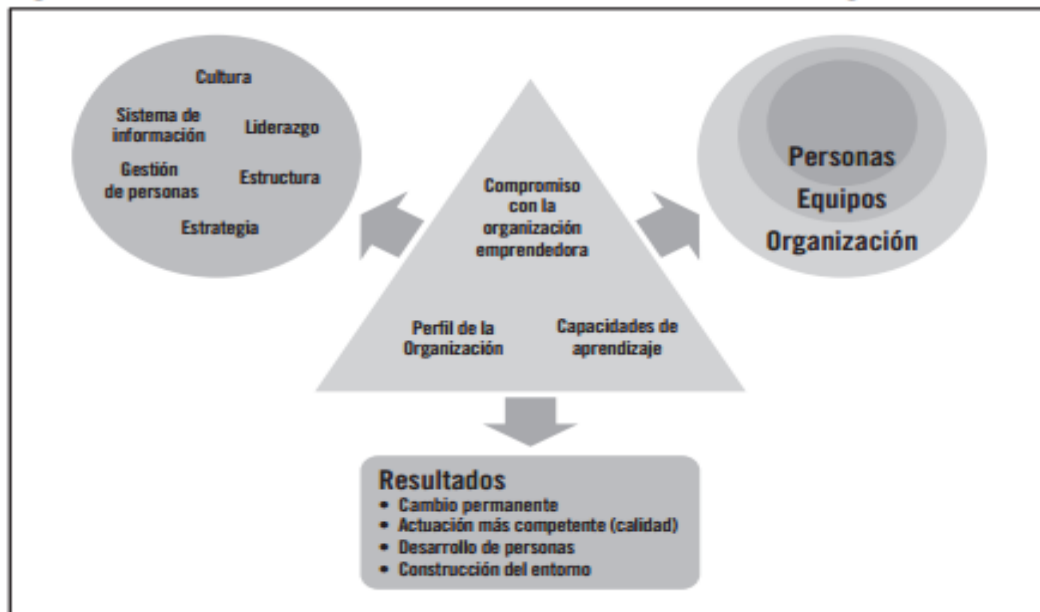
La interacción de todos sus elementos, se representa como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (pro actividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- El desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Los mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- El desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.
- El desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

¹⁸ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN. Documento de investigación: La gestión del conocimiento. Autores: Dalsy Yolima Farfán y Manuel Alfonso Garzón. [Online] Disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1207/1/BI%2029.pdf>>

Figura 7. Modelo de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998]



Fuente: El modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Planteado por Tejedor y Aguirre en 1988).

Actualmente, el área de capacitación de la organización se encuentra trabajando en proyectos anteriormente mencionados, los cuales buscan la consolidación del conocimiento a todas sus gerencias y entes, pero es necesario que este conocimiento pase de ser tácito a un conocimiento explícito para que pueda ser fácilmente comunicado y compartido bajo distintas modalidades. Teniendo en cuenta que FALABELLA DE COLOMBIA es una empresa dinámica, se determinó que el modelo de gestión de conocimiento a utilizar es el diseñado por los autores Ikujiro Nanoka y Naoko Takeuchi, el cual posibilita la integración de las iniciativas provenientes de las altas direcciones y de los niveles inferiores de la organización, y permite la utilización de distintas estrategias de conversión de conocimiento que se ajusten a los lineamientos de la compañía, apuntándole a la mejora continua de la organización a partir del aprendizaje de sus miembros.

6. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Con tan sólo 6 años de experiencia en el mercado Colombiano, la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A. ha llevado a la organización a altos niveles en el país suramericano, siendo reconocida no solamente por sus tiendas por departamento, sino por sus múltiples servicios como, Tiendas de mejoramiento para el hogar y Retail¹⁹ financiero; propiciando la expansión de esta en distintos puntos del territorio colombiano para una mayor cobertura de demanda.

En promedio se han abierto más de dos tiendas por año desde que comenzó su crecimiento en infraestructura y expansión de marca en el 2005. Apoyando estos procesos y encaminados a desarrollar una visión global de los procedimientos que se llevan dentro de las tiendas y otras jefaturas y en busca de mejorar la gestión de servicio al cliente y el desarrollo profesional de los colaboradores, se consolidó formalmente en la gerencia de gestión humana el área de capacitación en el año 2010, tomando control de ella la psicóloga Carolina Gutiérrez de Piñeres, iniciando con su proyecto bandera, Curso de Jefes por Departamento –CJD-²⁰, el cual buscaba capacitar a los jefes de ventas y de Servicio al cliente –SAC- de las tiendas para lograr un desempeño más eficiente y una mayor gestión de los procesos internos de cada una de ellas.

Hoy en día el área cuenta con la jefe del área, un analista de capacitación, un estudiante en práctica y un aprendiz SENA, quienes han venido trabajando con proyectos encaminados a fortalecer la compañía desde su talento humano, tales como, Curso de Jefes Operativos, Programa Trainee²¹ para Gerentes de ventas, jefes de Ventas y Jefes de SAC, convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para la promoción y graduación de técnicos en la empresa, Talleres Out-Door²², los cuales buscan incrementar el trabajo en equipo y liderazgo entre los funcionarios, haciendo el trabajo mancomunado y proactivo; y cursos online a través de la plataforma e-learning para todos los colaboradores Falabella. Así mismo, el área ha implementado herramientas para el control y cumplimiento de la programación de las capacitaciones, entre ellos están los formatos de asistencia, formatos de evaluación de los

¹⁹**Retail:** Son aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo.

²⁰**Curso de jefes por departamento (CJD):** Es una serie de capacitaciones para los jefes de tienda, que busca desarrollar capacidades de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, con el fin de aumentar las relaciones interpersonales en la compañía.

²¹**Programa Trainee:** El programa Trainee está orientado al aprendizaje y desarrollo de talentos con alto potencial, combinando el entrenamiento, con la experiencia del día a día en las diferentes áreas del negocio.

²²**Talleres OutDoor:** Actividades de formación y recreación combinadas. Sesiones de actividad física, lúdica y motivacional a campo abierto, que buscan fortalecer los lazos de integración, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

eventos de formación y el Biorritmo²³, el cual es un instrumento que mide el nivel de cumplimiento semanal y mensual de las capacitaciones que se llevan a cabo en las tiendas Falabella.

A continuación se encuentra información adicional sobre los proyectos y programas a cargo del estudiante en práctica del área de capacitación.

Cursos CJD y CJO. Los cursos de jefes por departamento (CJD) y los cursos de jefes operativos (CJO) buscan desarrollar capacidades de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos de los jefes de los distintos departamentos y áreas operativas de la empresa, con el fin de desarrollar mejores relaciones interpersonales entre los altos mandos y los distintos niveles jerárquicos de la compañía.

Programa Trainee. El programa TRAINEE, está orientado al aprendizaje y desarrollo de talentos para los cargos de gerentes de ventas, jefes de ventas y jefes de servicio al cliente, combinando el entrenamiento con la experiencia del día a día en las diferentes áreas del negocio.

Este entrenamiento consta de 6 meses, dos semanas teóricas donde se realizan capacitaciones que suministran información relevante para el eficiente desempeño de su gestión y durante el periodo restante los gerentes y jefes rotan entre los distintos departamentos y mundos que conforman el visual de la tienda. Para la ratificación de los integrantes del programa se tiene en cuenta la sumatoria de las calificaciones obtenidas durante el desarrollo del programa. La calificación final consta de evaluaciones de cada una de las capacitaciones realizadas durante el periodo teórico, dos evaluaciones de conocimiento general y dos evaluaciones de desempeño para determinar el desenvolvimiento de los colaboradores en tienda. Al finalizar el entrenamiento se les hace la entrega del cargo y su departamento, teniendo en cuenta que la puntuación final este por encima de 4.0

Plataforma e-learning. La plataforma e-learning, que consiste en cursos Online para los colaboradores Falabella inició en febrero del presente año con el curso de *“inducción corporativa Tiendas por departamento”*, el cual contiene información de los procesos y áreas de la compañía, la cual fue suministrada a cada colaborador, a través de una cuenta e-learning, con el fin de que todo el personal se capacitara y direccionara sus funciones en busca de los

²³**Biorritmo:** Es una herramienta que permite medir cuantitativamente diversos aspectos tanto de la vida humana como de las compañías, conociendo el desempeño de sus procesos internos.

objetivos corporativos. Hasta el momento se han incluido en su portafolio de cursos, el curso de *“Ética Corporativa”* y *“Prevención y pérdidas”*.

El área de capacitación se encuentra en comunicación con proveedores del departamento de electro, para enlazar la página web de capacitación de las empresas proveedoras con la plataforma e-learning de la compañía, con el fin de suministrar una base de datos virtual al personal de electro que les permita estar en constante conocimiento de las características, beneficios y atributos del producto, para ofrecer un mejor servicio en las tiendas.

Biorritmo. El Biorritmo es una herramienta utilizada por el área para medir y controlar el indicador de capacitación semanal y mensual en cada una de las tiendas Falabella Colombia. Es entregado semanalmente al área de operaciones y un acumulado al finalizar el mes para su seguimiento. Se alimenta a través de los registros de capacitación suministrados por las jefes de RRHH de las tiendas, según el cumplimiento de los colaboradores a estos entrenamientos y se contrasta con el plan estimado de acuerdo al tiempo transcurrido en el periodo.

A continuación se muestra como se envía al área de operaciones toda la información respecto a las capacitaciones y su cumplimiento (Ver figura 8). En dicha figura se observa que el cumplimiento de capacitación en todas las tiendas es menor al plan estimado al día 8 de julio del presente año, es por ello que se hizo necesario hablar con las jefes de gestión humana de las tiendas para indagar el porqué de dichas cifras, por lo cual se evidenció la falta de asistencia a los entrenamientos programados, así como, el incumplimiento de los ingresos de dichas capacitaciones en los registros. Por lo tanto, se acordó con las jefes de RRHH, motivar al personal a asistir a las formaciones e ingresar la información pertinente en los registros.

Figura 8. Biorritmo de la semana del 1 al 8 de julio

Horas de Capacitación			
	Real	Plan Estimado	Cumplimiento
CENTRO MAYOR	8	212	4%
CHIPICHAPE	22	107	21%
GALERIAS	86	216	40%
HAYUELOS	2	222	1%
PEREIRA	34	170	20%
SAN DIEGO	26	265	10%
SANTAFE	-	408	0%
SANTAFE MEDELLIN	12	287	4%
SUBA	2	165	1%
TITAN	-	-	-
UNICENTRO BOGOTA	8	264	3%
UNICENTRO CALI	12	152	8%
VILLA COUNTRY BARRANQUILLA	82	209	39%
TOTAL TIENDAS	294	2.677	11%

Fuente: Elaborado con los registro de capacitación presentes en la carpeta compartida Matrix RRHH.

Capacitaciones en tienda. El área maneja un cronograma de capacitación donde se programan los entrenamientos a realizar en las diferentes tiendas Falabella en todo el territorio Colombiano.

Para identificar las fuentes de conocimiento se trabaja de la mano con las jefes de recurso humano de cada una de las tiendas, las cuales conocen las falencias existentes de la fuerza de venta y reciben las sugerencias de los gerentes y jefes de ventas según las necesidades de capacitación para cierto nicho, departamento o mundo de la tienda. Así mismo, se trabaja con los compradores de las distintas líneas, quienes de acuerdo a las ventas mensuales de sus productos, conocen las carencias en materia de conocimiento y permiten concertación de capacitaciones con proveedores internos y externos para la fuerza de venta de las tiendas.

La concertación con las fuentes de transferencia se realiza a nivel de soportes de correos electrónicos y telefónicamente, las cuales al ser confirmadas se programan en el cronograma que se envía dos veces al mes a las jefes de RRHH de cada tienda para el conocimiento de las capacitaciones en él presentes, el cual contiene las fechas, temas, duración, dirigido a e impartido por, con el fin de ser publicadas en la sala de capacitación para la asistencias de los implicados a dichas formaciones.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a lo observado y analizado por la estudiante durante el desarrollo de su práctica empresarial en el área de capacitación de la empresa Falabella, se pudo determinar que:

- En las tiendas Falabella existe alta rotación de su fuerza de venta, debido a esto cada vez que ingresa nuevo personal se hace necesario capacitarlo, pero estas capacitaciones presenciales son realizadas una sola vez o se reprograman según las necesidades expresadas en un tiempo determinado y disponibilidad de los capacitadores. Además, los colaboradores no cuentan con una base física o virtual de la información impartida en las formaciones presenciales, la cual sería de mucha utilidad, ya que el personal contaría con una herramienta que permitirá solucionar y/o aclarar inquietudes o reforzar conocimiento de algún tópico en particular.
- Actualmente las capacitaciones que se llevan a cabo en tienda poseen falencias en la manera como se desarrollan y como se suministra la información a los colaboradores, ya que muchos capacitadores se limitan a impartir las formaciones a través de presentaciones en diapositivas, pero no utilizan otro tipo de estrategias más asertivas; por ello, se hace necesario la entrega por parte del área de documentación o instructivos que contengan información respecto a procedimientos, herramientas a utilizar para dar más claridad de información a la fuerza de venta.
- Se evidencia en las tiendas que muchos de los colaboradores poseen el conocimiento necesario de las temáticas, productos, servicios y procesos que se llevan a cabo dentro de ellas, pero que al momento de solucionar una problemática específica, algunos no cuentan con la sabiduría y experiencia necesaria para resolverla. Teniendo en cuenta que en las tiendas se manejan diferentes turnos al personal y que el piso de venta no puede dejarse desatendido para realizar reuniones donde se tengan en cuenta experiencias para la solución de conflictos, sería de gran utilidad una herramienta donde los mismos colaboradores expresaran dichas experiencias y pudieran ser vistas entre ellos.
- En el área de capacitación de oficina central se visualiza como una falencia, la reducida documentación e información explícita de los procedimientos en forma detallada, clara y precisa para la realización de actividades o procesos que se llevan a cabo en dicha área, que permita fortalecer los conocimientos y optimizar el tiempo de aprendizaje de los colaboradores que allí se desempeñan.

- Se ha tratado el tema de enlace de información para la plataforma e-learning con algunos proveedores externos del área de electro de las capacitaciones desarrolladas en tienda; sin embargo, es importante llevar a un nivel macro las alianzas con proveedores para la adquisición de conocimiento respecto a productos o servicios de distintos departamentos y mundos para que puedan ser enlazados a dicha plataforma para que todos los colaboradores Falabella accedan con facilidad a ella.
- Aunque ya se dio comienzo en el desarrollo de guías o manuales para los diferentes cargos operativos, aún hace falta mayor información documentada de los procesos desarrollados por cada uno de ellos, para el desarrollo de una herramienta que permita la explicitación de las actividades realizada por el cargo.

7. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En este apartado se encuentra información adicional del instrumento utilizado y el análisis de los resultados obtenidos, los cuales complementan el diagnóstico expuesto en el numeral anterior generando las estrategias adecuadas para el desarrollo del modelo de gestión de conocimiento para la fuerza de venta. Así mismo, se encuentran los aportes de documentación planteados para cada una de las fases del modelo, que permita el desarrollo de determinadas prácticas empresariales orientadas a crear nuevo conocimiento

7.1 IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CRÍTICO

7.1.1 Diseño metodológico

Tipo de diseño metodológico. Para el desarrollo del presente proyecto de práctica y el alcance de los objetivos propuestos, es indispensable llevar a cabo una metodología de tipo cuantitativo, dado que se pretende observar, identificar y recolectar datos e información que permitan determinar las estrategias de conversión del conocimiento tácito en un conocimiento explícito de la fuerza de ventas de las tiendas Falabella; y con el fin de complementar dicha información, es necesario la utilización de una metodología cualitativa, que permita describir la realidad tal como se experimenta, de esta manera proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita crear una ventaja competitiva a la organización desde su capital intelectual y el manejo del conocimiento existente en los procesos internos que se desarrollan dentro de las tiendas.

Definición población y muestra. El presente estudio se lleva a cabo en la empresa Falabella de Colombia S.A., en la ciudad de Bogotá D.C., siendo la población objeto de estudio el personal de la fuerza de venta, el cual incluye, vendedores y auxiliares de venta de las tiendas Falabella a nivel nacional. La muestra estará conformada por un representante de cada una de las tiendas, que conoce y apoya los procesos de capacitación de los colaboradores y por las personas encargadas del área en su sede administrativa, debido a que la compañía no permite que dicho personal sea sacado del piso de venta para la realización de la prueba piloto; por ende, el instrumento será realizado a las 12 jefes de gestión humana de las tiendas, la jefe de capacitación, la analista de capacitación y el aprendiz SENA.

Instrumentos para la recolección de información. El instrumento que se emplea para la realización del modelo de gestión del conocimiento como fuente primaria es una encuesta al personal que conforma la muestra, donde la información recolectada permitirá complementar el diagnóstico inicial realizado del área, y abarcar temas puntuales que permitan definir con mayor precisión las estrategias de las 4 fases del modelo de gestión del conocimiento para la fuerza de venta de las tiendas Falabella.

Las fuentes secundarias utilizadas para la ejecución del proyecto son tesis de grados, libros, textos y artículos online relacionados con la gestión del conocimiento y las herramientas y modelos adecuados a desempeñar en las organizaciones.

Considerando lo anterior, se llevó a cabo una encuesta a las 12 jefes de gestión humana de las tiendas, jefe de capacitación (oficina central), analista de capacitación y aprendiz SENA, la cual consistía de 14 preguntas, 7 preguntas de selección múltiple con única respuesta, 3 preguntas de selección múltiple con múltiple respuesta, 2 preguntas de ponderación y 2 preguntas abiertas. El encabezado del cuestionario contenía la introducción y glosario de términos, estos fueron incluidos con el objetivo de dar información más clara y precisa del rumbo del instrumento. Las primeras 5 preguntas hacen referencia a cómo se gestiona el conocimiento de la fuerza de venta de las tiendas y si en estas se evidencia el conocimiento tácito y explícito, a partir de la pregunta No.6, estas están enfocadas a la elaboración de estrategias para cada una de las cuatro etapas del modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi a desarrollar en el área de capacitación de la empresa Falabella de Colombia S.A. (Ver Anexo A)

7.1.2 Análisis de resultados

Las preguntas plasmadas en la encuesta, se realizaron con el objeto de conocer aspectos específicos que permitieran la elaboración del modelo de gestión del conocimiento, tales como:

Figura 9. Aspectos utilizados para el desarrollo de las preguntas de la encuesta

1. Gestión del Conocimiento
2. Estrategias de Transferencia de conocimiento
3. Tipos de Conocimiento tácito y explícito en tienda
4. Etapa de Socialización
5. Etapa de Externalización
6. Etapa de Combinación
7. Etapa de Internalización

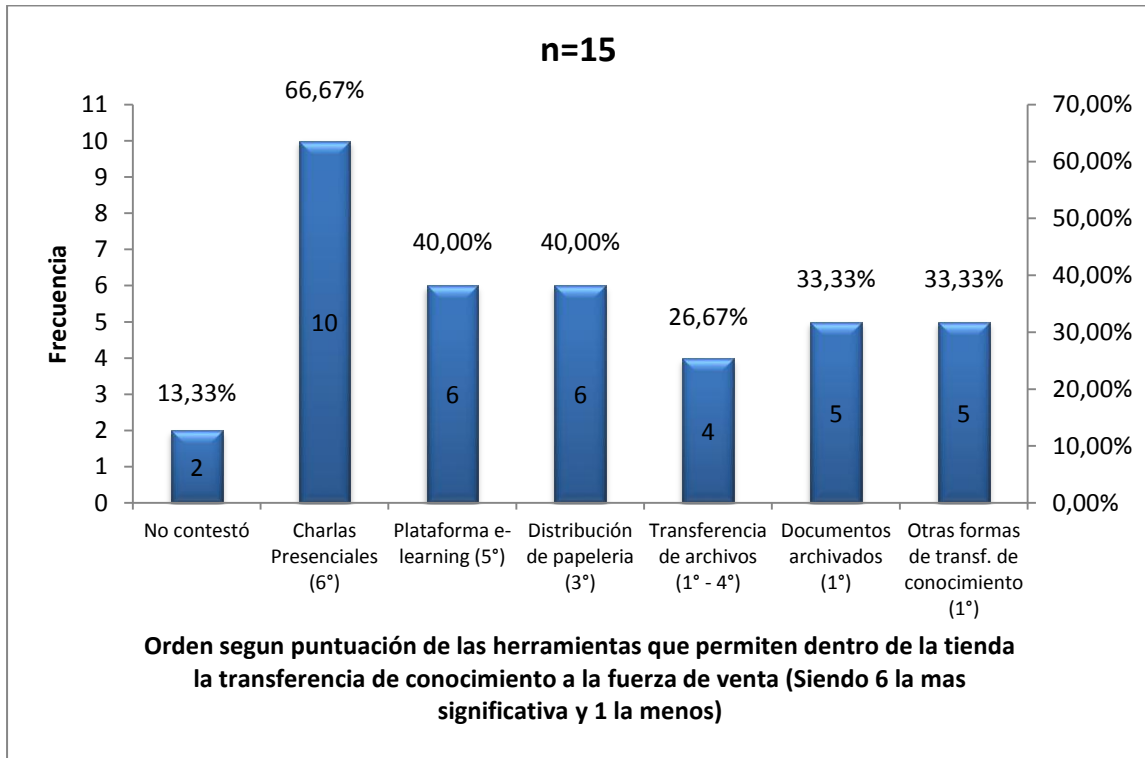
Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el diagnóstico e identificar el conocimiento crítico para el área, se inició preguntando si se conocía el término "Gestión del conocimiento", a lo cual el 86,67% afirmó conocerlo, aspecto que muestra que existe su entendimiento y es visualizado en las tiendas, a través, de capacitaciones, talleres, coaching y actividades de refuerzo, que fortalecen e incrementan las competencias específicas de cada colaborador. Dando continuidad a la idea, se quiso conocer la conveniencia de gestionar el conocimiento de la fuerza de venta, donde el 86,67% estimaron como positivo dicha gestión, ya que permite fidelizar, incentivar y motivar para generar valor, manteniendo actualizado, competitivo y productivo al personal, con un conocimiento más amplio ante las exigencias del medio, para dar una respuesta más rápida y eficiente ante cada necesidad interpuesta por el cliente.

Con el fin de identificar la proveniencia del conocimiento del capital intangible de la fuerza de venta, se preguntó el porcentaje que recibe los dos tipos de fuentes de información presentes en la organización; donde se observó que el 73,33% del total de encuestados consideran que entre el 50 a 74 por ciento del capital intelectual es adquirido a través de conocimiento interno; mientras que un 60% dio un rango de 25 a 45 por ciento al conocimiento externo, lo cual demuestra que se posee personal dentro de la compañía capacitado y con conocimiento suficiente de las temáticas y funciones ejercidas para impartir formaciones, permitiendo la integración de las iniciativas provenientes de las altas direcciones y de los niveles inferiores de la organización.

Con el objeto de conocer las estrategias de transferencia de conocimiento más utilizadas en las tiendas Falabella para su fuerza de venta, se desplegaron seis opciones de respuesta, donde el 66,67% ubicó a las charlas presenciales como la herramienta de transferencia más empleada, seguido por la plataforma e-learning con un 40% y en tercer lugar, la distribución de papelería con un 26,67% de la muestra. Las menos utilizadas en tienda fueron, los documentos archivados y otras formas, tales como, comunicaciones entre las áreas, equipos de trabajo, levantamiento de competencias, consultas telefónicas, pro-alimentación, coaching y experiencias en el piso de ventas, los cuales representan el 33,33% cada uno (Ver Figura 9), lo cual señala que a pesar de que existen estrategias para la transferencia de información, no se posee información almacenada sistemáticamente en formato digital o físico que permita responder consultas en el momento, optimizando el tiempo de aprendizaje.

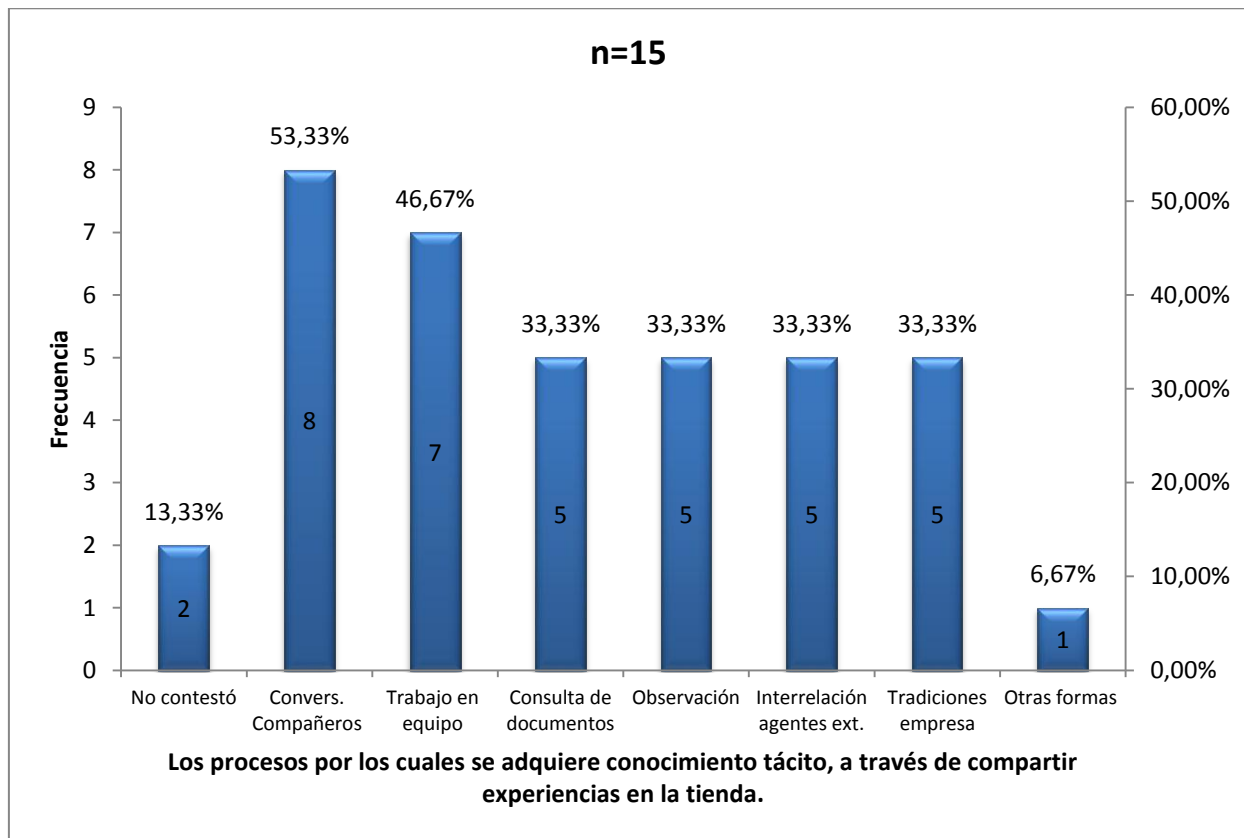
Figura 10. Herramientas para la transferencia de conocimiento a la fuerza de venta



Teniendo en cuenta que el modelo a utilizar es el diseñado por los autores Nonaka y Takeuchi, los cuales consideran que se crea conocimiento en las organizaciones, a partir, de la conversión de conocimiento tácito a explícito, se preguntó por aquellos tipos de conocimiento que se visualizan y manejan en tienda, buscando identificar si se está generando actualmente conocimiento al personal de la fuerza de venta; donde el servicio al cliente, las maneras de abordamiento a los usuarios, las técnicas de venta y la experiencia laboral se consideraron conocimiento tácito, y, la plataforma e-learning, capacitaciones presenciales, estándares no negociables y procedimientos estipulados por la empresa como conocimiento explícito.

Con el objeto de identificar las estrategias a utilizar en la etapa de socialización del modelo de gestión del conocimiento, el cual es basado en compartir experiencias con los miembros de la organización en forma colectiva, facilitando el intercambio de conocimiento tácito; se preguntó por aquellos procesos que contribuyen a la adquisición de dicho conocimiento entre la fuerza de venta de las tiendas, donde se observó que las conversaciones con compañeros y el trabajo en equipo durante las jornadas laborales obtuvieron un 53,33% y 46,67%, respectivamente. La observación, la interrelación con agentes externos y las tradiciones de la organización, lograron un 33,33% cada uno, posicionándose en un grado de adquisición intermedio utilizado para los colaboradores (Ver Figura 10).

Figura 11. Procesos para la adquisición de conocimiento tácito a la fuerza de venta



Se formularon 3 preguntas más para complementar lo anterior, buscando esclarecer la metodología adecuada para la fase de socialización del modelo, por consiguiente se preguntó el uso o aplicación de un test sicométrico a la fuerza de venta donde el entrevistado enfrente un rango de situaciones en las cuales debe asignar puntajes a la efectividad de ciertas acciones, sin tener conocimiento de ellas solo basándose en su experiencia y conocimiento tácito, donde el 80% afirmaron no utilizar o haber utilizado este test al personal y el 6,67% contestó haberlo implementado en las pruebas para aspirar a otros cargos, lo cual demuestra la falta de una herramienta que mida el nivel de desempeño en el cargo del colaborador basándose en la experiencia y conocimiento previamente adquirido.

La siguiente pregunta se efectuó buscando determinar si existe una estrategia de grupo para resolver problemáticas, a partir de ideas, experiencias y conocimiento tácito, a lo cual el 73,33% argumentó haber implementado dichos grupos con el fin de que los mismos colaboradores generen alternativas de cambio y de aprendizaje que los impulse a obtener nuevas metas propuestas; así mismo, se realizan reuniones pre turnos entre los jefes y gerentes de venta para

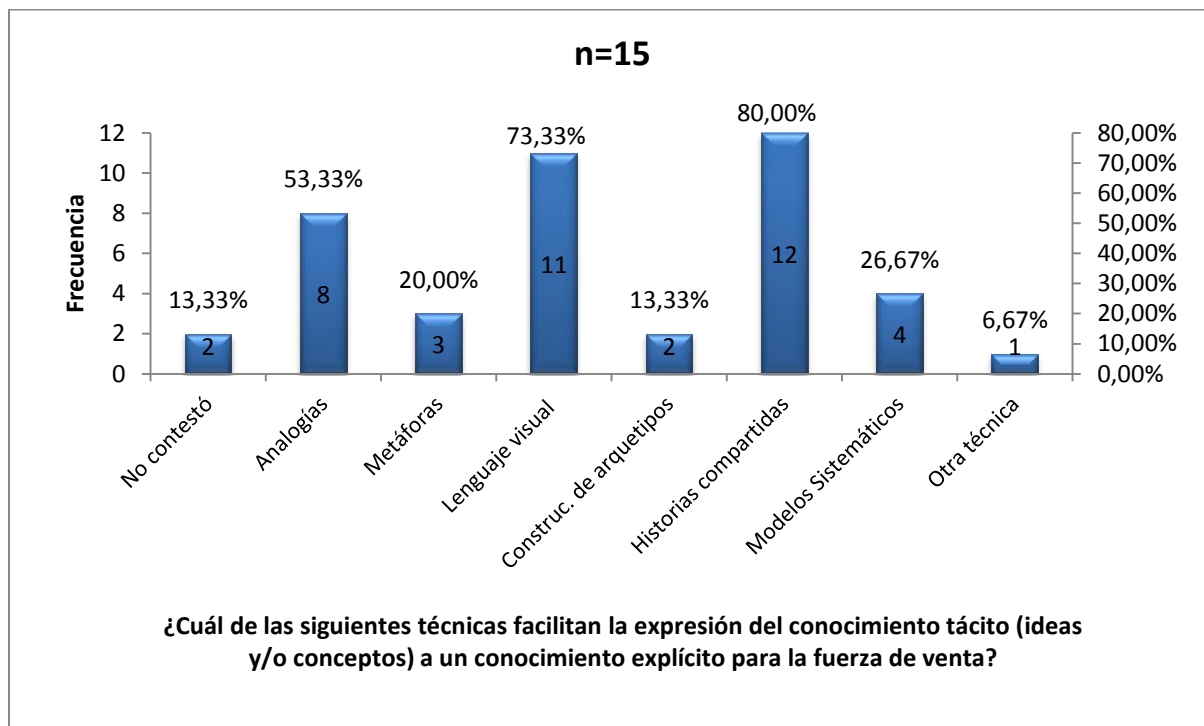
dar soluciones ante incidentes críticos, ya sean debilidades del área o revisión de las ventas e implementar planes de acción.

Para finalizar con las preguntas que abarcan la fase de socialización del modelo, se planteó consultar si actualmente en la tienda existen empleados de la fuerza de venta con el conocimiento suficiente para formar a sus compañeros, retroalimentar sus procesos y formarlos con bases sólidas de acuerdo a sus experiencia diarias y conocimiento tácito; a lo cual, un 33,33% considera los colaboradores antiguos que poseen los mejores indicadores, desempeño y actitud pueden ser multiplicadores con el nuevo personal en temas específicos a sus áreas, y, el 20% argumentan que los empleados se forman en producto y podrían ser transmisores de información, más no formadores; por consiguiente, es necesario reforzar competencias en ellos para que sirvan de multiplicadores.

Teniendo en cuenta que la etapa de externalización del modelo de gestión es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, se establecieron dos preguntas, con las cuales se busca identificar las estrategias más adecuadas para dicha fase, por lo tanto, se preguntó si las capacitaciones programadas desde oficina central manejan algún tipo de técnica que permita hacer más clara la información, donde el 60% de los encuestados afirmaron que en las capacitaciones programadas con proveedores internos y externos se hace uso de técnicas vivenciales o constructivas para potencializar el objetivo del tema y proyección de imágenes o videos en las presentaciones para un mejor entendimiento de él. Mientras tanto, el 26,67% considera que muchos de los capacitadores solo se limitan a cumplir con las fechas programadas pero no con la efectividad y calidad de las formaciones, lo cual evidencia, la falta de instructivos a los proveedores que permitan estandarizar los procedimientos y actividades a desarrollar durante los entrenamientos.

La siguiente pregunta pretende agregar información esencial para el desarrollo de la fase de externalización, interrogando por aquellas técnicas que facilitan la expresión del conocimiento tácito a un conocimiento explícito para la fuerza de venta, donde las historias compartidas entre los mismos funcionarios, el lenguaje visual y las analogías, obtuvieron un 80%, 73,33% y 53,33%, respectivamente; siendo las metáforas y la construcción de arquetipos las herramientas de menor uso para convertir el conocimiento tácito en explícito (Ver Figura 11), lo cual muestra que aunque actualmente se utilizan mecanismos de explicitación, se hace necesario la inserción de diversas técnicas que permitan hacer más clara la información a todos sus miembros.

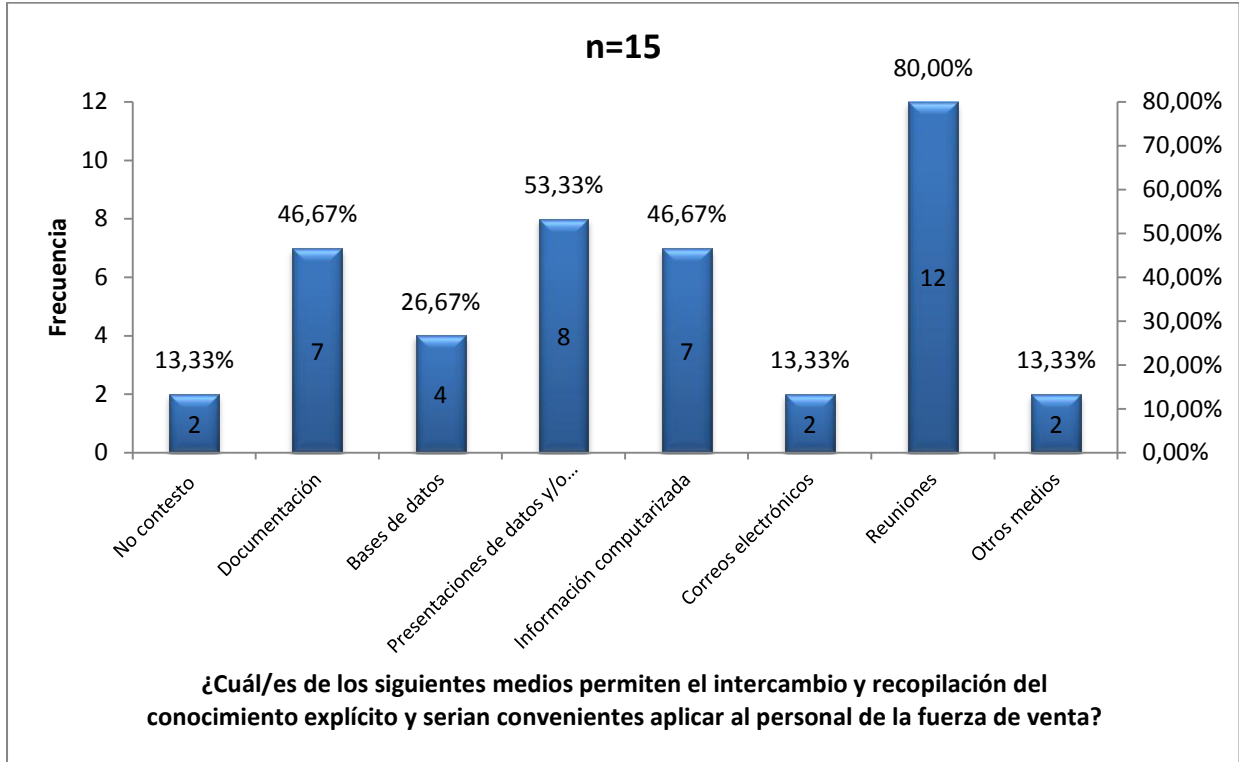
Figura 12. Técnicas para la conversión del conocimiento tácito en explícito



Con el objetivo de complementar la etapa de combinación, la cual consiste en la captura e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, a través de la recopilación, reflexión y síntesis; se preguntó respecto a la existencia en las tiendas de un proceso de sistematización de conceptos con el que se genere un sistema de conocimiento para la fuerza de venta, a lo cual el 46,67% argumenta no manejar dichos procesos y el 33,33% afirma utilizarlos, tales como, e-learning y coaching; lo cual evidencia que en la mayoría de las tiendas Falabella no se llevan a cabo herramientas para la sistematización y estandarización del conocimiento impartido.

Así mismo, para conocer las técnicas de compilación e intercambio del conocimiento explícito, se expusieron herramientas para determinar la conveniencia de ellas para aplicar al personal de la fuerza de venta, por lo cual un 80% considera las reuniones como medios de intercambio, seguido por las presentaciones de datos y/o experiencias de casos con el 53,33%. La documentación y la información computarizada se posicionan en un grado intermedio, representado por el 46,67% cada uno, y por último, los mecanismos considerados menos convenientes son, las bases de datos y los correos electrónicos, con un 26,67% y 13,33%, respectivamente.

Figura 13. Técnicas que permiten el intercambio y recopilación de conocimiento explícito



Para finalizar, se realizó una pregunta de tipo abierta para conocer las estrategias de la etapa de interiorización, donde el colaborador a través del conocimiento explícito anteriormente suministrado lo acopla a su puesto de trabajo, consolidándolo como un conocimiento tácito propio. Dicha pregunta permitió determinar que actualmente no se maneja en un grupo seleccionado una herramienta consolidada que permita que el conocimiento explícito sea vivido o experimentado y se convierta en el conocimiento propio de cada empleado; sin embargo, argumentan que en algunas capacitaciones presenciales se realizan actividades como, juego de roles y clínicas de ventas con el fin de potencializar el conocimiento y las habilidades de la fuerza de venta.

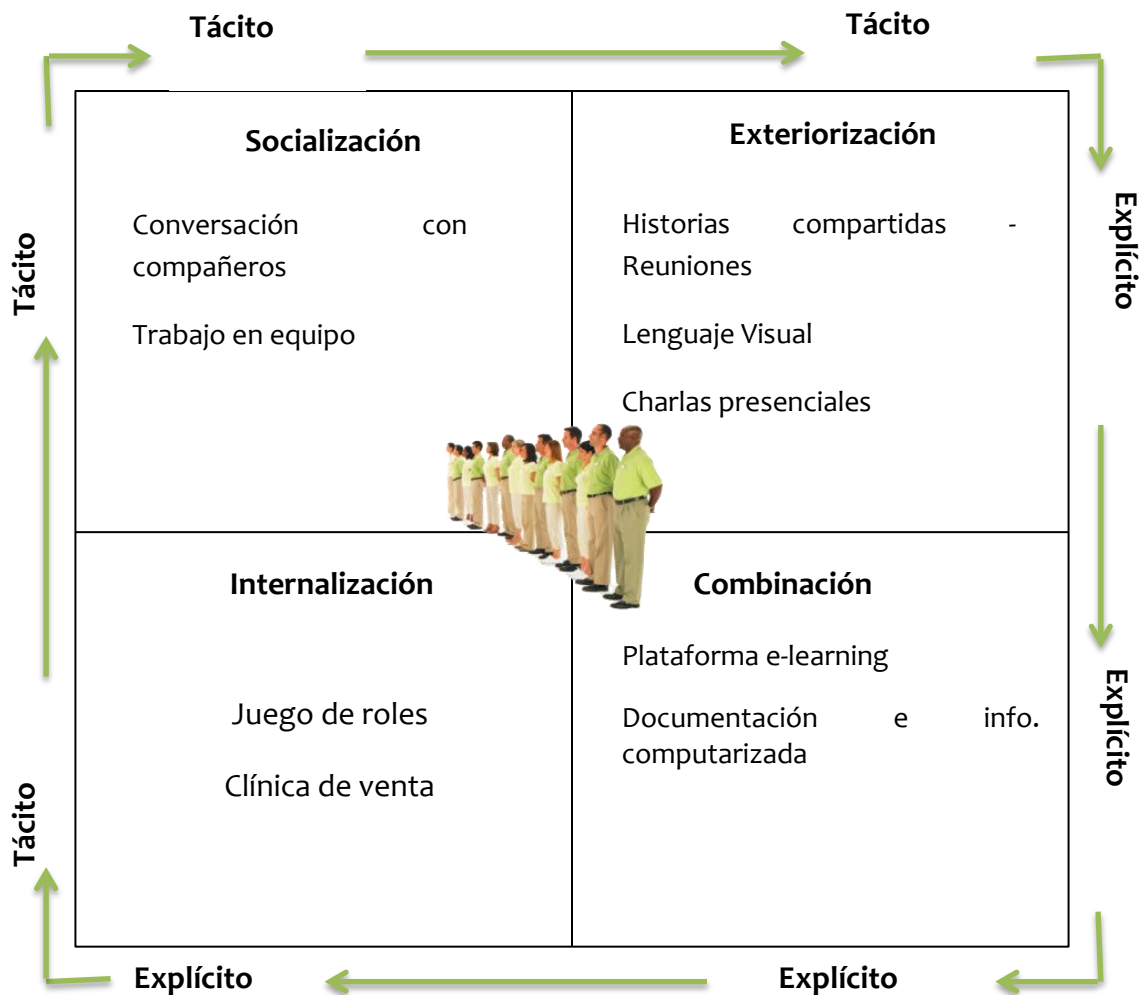
7.2 DISEÑO PRELIMINAR DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.

Después de analizar los resultados, se obtuvieron las estrategias esenciales para cada una de las etapas del modelo de acuerdo a la pertinencia de ellas a los colaboradores y lineamientos de la organización para la elaboración de un modelo preliminar (en razón a que por el alcance de la práctica y en términos de tiempo no se puede validar dicho modelo en su efectividad) de gestión del conocimiento que contribuya a mejorar la competitividad y productividad del personal que conforma la fuerza de venta.

Dicho modelo se elaboró teniendo en cuenta las perspectivas planteadas en el modelo de creación de conocimiento de los autores Nonaka y Takeuchi, este está conformado por un esquema de relación, de tal manera que permita la generación de nuevo conocimiento a partir de procesos de conversión de conocimiento, los cuales se retroalimentan uno del otro, generando así un mejoramiento continuo de aquellos que hagan parte de él. En este caso se seleccionaron las estrategias más relevantes según los resultados obtenidos por medio de la encuesta y el diagnóstico del área.

- *Socialización:* se seleccionaron las estrategias de conversación con compañeros y trabajo en equipo, las cuales permiten la colaboración y retroalimentación de información en el puesto de trabajo.
- *Exteriorización:* Se destacaron las herramientas de historias compartidas en reuniones, lenguaje visual y charlas presenciales, las cuales contribuyen a dar claridad y discernimiento de la información, permitiendo la conversión del conocimiento tácito a explícito; dichos instrumentos son de gran utilidad en desarrollo de capacitaciones presenciales en las tiendas.
- *Combinación:* Se seleccionó la plataforma e-learning y la documentación e información computarizada como los instrumentos a utilizar en dicha etapa, los cuales buscan el intercambio y recopilación del conocimiento explícito, donde el colaborador pueda acceder fácilmente a información de diferentes tópicos, experiencias compartidas, datos, entre otros; a través de, medios físicos o digitales.
- *Interiorización:* En dicha etapa se evidenció el juego de roles y las clínicas de ventas, como herramientas interpretativas y prácticas, las cuales buscan a través del razonamiento, lógica y experiencia dar solución a una problemática en cuestión, con el fin de que el conocimiento explícito anteriormente adquirido sea vivido o experimentado y se convierta en el conocimiento propio de cada empleado.

Figura 14. Modelo de creación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas de manera general cada etapa del modelo, a continuación, se encuentran los aportes de documentación y las herramientas planteadas para el logro de cada una de las etapas del modelo de gestión del conocimiento, con los cuales se busca controlar y gestionar los flujos de conocimiento, evitando las fugas existentes que la fuerza de venta enfrenta debido a su continuo estado de aprendizaje.

7.2.1 Etapa de Socialización

Al ser las tiendas por departamento la actividad económica principal de la empresa, implica que los colaboradores de su fuerza de venta se encuentren constantemente en el piso de venta, donde el trabajo mancomunado y la retroalimentación entre los mismos compañeros, permite la adquisición de conocimiento y el desenvolvimiento ante alguna eventualidad.

Así mismo, durante las capacitaciones presenciales realizadas en la sala de capacitación de las tiendas, existe interrelación entre los agentes internos y externos a la organización (proveedores), los cuales brindan información a los asistentes, aclaran dudas y comparten experiencias.

Sin embargo, al ser personal por comisión muchos de ellos recurren al individualismo para lograr la venta, o en algunos casos perderla por falta de conocimiento en el tema, respecto al producto o servicio que ofrece la tienda, por ello, se hace necesario incentivar al personal de la fuerza de venta en el trabajo en el equipo, por parte de los jefes y gerentes de ventas.

Es parte de la fase de socialización lo realizado y propuesto en los resultados de la encuesta.


7.2.2 Etapa de Exteriorización

Con el objeto de transformar el conocimiento tácito, en conceptos explícitos y comprensibles para cualquier individuo de la organización, se planteó, una herramienta que permita materializar las experiencias de los trabajadores generadas por la reflexión colectiva o diálogos, en soportes de fácil acceso y ágil comprensión, que permitan la solución de inquietudes cuando se requieran.

Lecciones aprendidas. El know-how de un trabajador no es de fácil acceso para el resto de la organización, de modo que se requiere de un banco común para todo ese conocimiento. Es por ello que se plantea una herramienta la cual permita a través de un lenguaje formal, transmitir las experiencias de un individuo a otro, de manera que quien lo recibe llegue a obtener el mismo conocimiento que quien lo emitió.

La documentación de lecciones aprendidas contribuye a convertir el conocimiento tácito, en conocimiento explícito, facilitando su difusión. Así mismo, permite identificar deficiencias, factores de éxito, solución de problemas y decisiones futuras, y sirve de modelo para otras intervenciones.

Tabla 3. Lecciones aprendidas

	<p>LECCIONES APRENDIDAS</p>
<p>Área: NOVIOS Y BEBES FALABELLA</p>	
<p>Problema: Una pareja de novios Falabella se acercaron a la tienda queriendo devolver algunos de los regalos que les fueron adquiridos en el evento.</p>	
<p>Solución: Me contacte con la jefe de Novios y ella me explicó que para la devolución de los regalos es necesario que estos se encuentren en perfecto estado y que, al momento de solicitar la devolución, se acompañe de la guía de despacho emitida por Falabella, correspondiente a cada artículo.</p>	
<p>Área: NOVIOS FALABELLA</p>	
<p>Problema: Al hacer el contrato de Novios Falabella, una pareja me preguntó qué no se incluía en el sistema de beneficios del contrato, lo cual yo no tenía conocimiento.</p>	
<p>Solución: Me contacté con la jefe de Novios y ella me explicó que no se incluye en el sistema de beneficios las compras que se efectúen en empresas distintas de Falabella de Colombia S.A., tales como: Viajes Falabella, Agencia de Seguros Falabella, Ventas por www.falabella.com.co y/o Ventas Institucionales, así como las tarjetas de Regalo (Gift Card) adquiridas como regalo de matrimonio, las cuales solo generan puntos en el momento que los Novios decidan utilizarlas en compras asociadas al evento en el periodo anterior a la fecha del Evento.</p>	
<p>Área: NOVIOS Y BEBES FALABELLA</p>	
<p>Problema: No sabía cómo facturar los regalos para una venta de Novios y Bebes Falabella.</p>	
<p>Solución: Un compañero con mayor experiencia y conocimiento en POS me explicó los pasos para la facturación de los regalos de Novios/Bebes Falabella:</p>	

Se debe seleccionar la opción “VENTA” en la pantalla principal.



El sistema solicita deslizar la tarjeta del vendedor o cajero y la clave permitiendo el ingreso.



El sistema requiere seleccionar la forma de pago para continuar con la transacción.



Posteriormente se desplegara una ventana con dos botones: **COMPRA** y **REGALO**.



Seleccione la opción **EVENTO** e ingrese el código de los Novios/Bebes el cual debe ser informado por el Cliente.



El sistema solicita el numero de cedula de la persona quien cancela el producto.



↓
Se debe ingresar el código del evento completo, omitiendo guiones.

Se oprime la opción “SERVICIO” si hay F12, de lo contrario, pasar el artículo por el lector de barras.

Finalizar el proceso totalmente, oprimiendo ENTER.

- (*) **COMPRA:** Se debe seleccionar para los casos en los cuales el Cliente desee que la compra sea abonada al código de los novios para acumular puntos.
(*) **REGALO:** Se debe seleccionar en los casos en los cuales el Cliente se lleva el regalo directamente, es decir, no hay F12.

Área: ÁREA DE CAPACITACIÓN

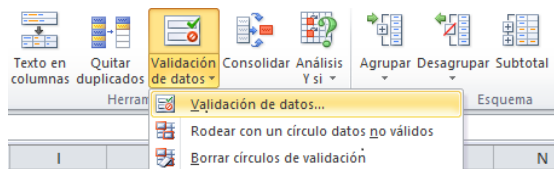
Problema: No tenía el conocimiento suficiente de cómo ingresar en registros una capacitación que se encuentra validada.

Solución: La jefe del área de capacitación me explicó que después de haberse validado una capacitación se debe:

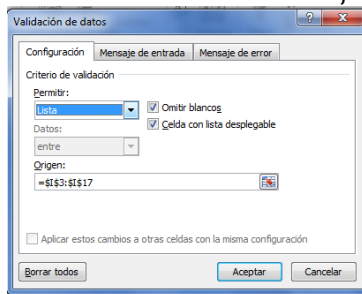
- 1) Carpeta **MATRIX RRHH**
 - ↳ Carpeta **CAPACITACIÓN**
 - ↳ Carpeta **“Registro Capacitaciones”**
 - ↳ Documento en Excel **“CEDULAS”**
- 2) Al abrir el documento en Excel “CEDULAS”, se debe ingresar la capacitación en la hoja de calculo “Parámetros” alfabéticamente.
- 3) Guardar lo trabajado y cerrar el documento.

Posteriormente, abrir cada uno de los registros de las tiendas y actualizar la información, para ello se debe:

- 1) Actualizar la lista de capacitaciones que se encuentra al final de la hoja de cálculo del mes vigente según tienda, arrastrándola desde la primera fila hasta la última, según el número de capacitaciones.
- 2) Volver al inicio de la hoja de cálculo.
- 3) Seleccionar la columna completa llamada “Nombre de la capacitación”.
- 4) Click en la ventana “Datos”.
- 5) Click en la pestaña “Validación de datos”.



- 6) Se desplegará una ventana llamada “Validación de datos”. En la casilla permitir debe ingresar “lista”, y en Origen debe tomarse todas las capacitaciones que se encuentran al final de la hoja de cálculo.



- 7) Por último, debe dar click en aceptar y este procedimiento permitirá que aparezcan como lista todas las capacitaciones vigentes para que las jefes de RRHH puedan ingresar todos los datos requeridos.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Etapa de Combinación

Con el fin de sintetizar los conceptos explícitos y trasladarlos a una base de conocimiento, se plantearon instrumentos para dicha etapa, los cuales a través de la clasificación, combinación y categorización del conocimiento explícito, conducen a generar nuevo conocimiento al personal.

Formatos control de capacitación. Para un control más detallado del cumplimiento de las capacitaciones programadas a tienda, se desarrollaron formatos de control de capacitación para los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio y Julio, llevados a cabo en las 12 tiendas a nivel nacional, permitiendo monitorear la realización de las capacitaciones estipuladas en el cronograma y trasladando el conocimiento explícito en una base de datos concreta y de fácil comprensión.

Tabla 4. Control de capacitación del mes de Marzo

		EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.																		
		CONTROL DE CAPACITACIONES															Año: 2012			
Diseñado por: Adriana Marcela Angarita Ribero															Cargo: Estudiante en práctica					
#	Nombre de la capacitación	Programada		Fecha (Mes)	Entidad	Duración	Ejecutada													Nota
		Si	No				Santafé	Unicentro	Cent. Mayor	Suba	Galerías	Hayuelos	Santafé Medellín	San Diego	Unicali	Chipichape	Pereira	Villa Country	Ofic. Central	
1	Línea colchones Rosen	X		Marzo	Colchones Rosen	1½ Horas	X	x	x	X	x		x	x	x	x	x			-
1	Cámaras Fujifilm	X		Marzo	Fujifilm	1½ Horas	X	x	x	x	x	X								-
1	Línea colchones Spring	X		Marzo	Colchones Spring	1½ Horas	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x			-
1	Imagen	X		Marzo	Ing.	1 Hora		x	x	x	x	X	x	x	x	x	x		x	-
1	Cáncer Cervicouterino	X		Marzo	Astrid Roa	¾ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x			-
1	Vacuna del VPH	X		Marzo	Glaxosmithkline	¾ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x			-
1	Autoexamen cáncer de seno	X		Marzo	Astrid Roa	¾ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x			-
1	Línea de colchones y camas	X		Marzo	Americana de colchones	1½ Horas	X	x	x		x	X								-
1	Conocimiento Auteco	X		Marzo	Auteco	3 Horas													x	-
1	Calzado de Tecnología	X		Marzo	NIKE	1 Hora	X					X	x	x			x			-
1	Venta Consultiva	X		Marzo	-	2 Horas	X	x	x	x	x	X	x	x						-
1	Incocredito	X		Marzo	INCOCRECITO	1½ Horas			x											-
1	Prevención de fraudes	X		Marzo	FENALCO	1½ Horas		x	x	x	x	X								-
1	Procesadores AMD	X		Marzo	AMD	1½ Horas	X	x	x	x	x	X								-

Fuente: Elaboración propia.

Directorio de proveedores. El directorio de proveedores proporciona una comprensión más explícita de las fuentes de conocimiento, a través de una base organizada y accesible de los contactos externos e internos de la organización que permita llegar a concertar y programar fácilmente capacitaciones a la fuerza de venta en el momento que se necesiten.

Tabla 5. Directorios de proveedores internos y externos

DIRECTORIO DE PROVEEDORES EXTERNOS					
Tema Capacitación	Empresa	Contacto	No. Telefónico	No. Celular	E-mail
Programa Neurolingüística	Ing.	Nubia Isabel Acero	7442000 Ext: 16734	311-2972120	Nubia.Acero@ing.com.co
Prevención de fraudes	Fenalco	Diana Higuera	2418006 Ext: 6031	-	dhiguera@fenalcobogota.com.co
Preparación día de la madre y día del padre	Incocredito	Norma Constanza	3355500	-	NArenas@incocredito.com.co
Hurto Interno	Alto	Isabel Coronel	-	320-8596326	icoronel@selloalto.com
Ahorra o Nunca					
Conocimiento de telas LaFayette	LaFayette	Carolina Henao	4248888 Ext: 6249	310-2165012	
Conocimiento línea de colchones y camas	Americana de Colchones	Gina Ramírez	6684949 Ext: 2124	315-3477063	gina@americanadecolchones.com
Conocimiento línea de colchones Spring	Colchones Spring	Ricardo	-	312-3068437	ralvarez@spring.com.co
Calzado de tecnología NIKE	NIKE	Yenny Caicedo	-	6237559	ycaicedo@athsport.com.co
Conocimiento procesador Intel	Intel	Richard Peña	6181811	315-6161875	richard.pena@grupoandina.net
		Gerson Wilches	6181811 Ext: 110	311-5668758	gerson.wilches@grupoandina.net

Conocimiento computadores HP	HP	Fabián Torres	-	317-4239940	coordinadordesarrolloventas@acciones-ventashp.com
Conocimiento computadores Lenovo	LENOVO	Santiago Holguin	-	312-4574765	
		Sandra Herrera	-	315-8664856	retail_co@lenovo.com
Conocimiento productos Apple	Apple	Beatriz Piedrahita	-	316-5208628	bpiedrahita@apple.com
Conocimiento productos LG	LG	Giovanny Parra	-	310-2626912	giovanny.parra@lge.com
				314-3592879	
Calzado de tecnología Adidas	Adidas	Natalia Giraldo	6339000 Ext: 2059	-	Natalia.Giraldo@adidas.com

DIRECTORIO DE PROVEEDORES INTERNOS

Tema Capacitación	Empresa	Contacto	No. Telefónico	No. Celular	E-mail
Refuerzo Garantía Extendida	Seguros Falabella	Andrea Reyes	-	313-8280768	iasora@falabella.com.co
Refuerzo Compra Protegida		Katherine Triana	5878787 Ext: 7679	320-3336296	ktiana@falabella.com.co
Refuerzo programa SRX	Gerencia de operaciones	William Chavarro	-	-	wchavarro@falabella.com.co
Kiosko DVD	Gerencia Venta Distancia	Felipe Villa	-	-	fvilla@falabella.com.co
Refuerzo en POS	Gerencia de operaciones	Fabio Martínez	-	-	fandmartinez@falabella.com.co
Generalidades de las F's		Edgar Gutiérrez	-	-	eagutierrez@falabella.com.co

Fuente: Elaboración propia.

Instructivos. Los instructivos presentados a continuación permiten llevar el conocimiento tácito a explícito, a través de la clasificación y organización en un formato del know-how adquirido y las actividades a desarrollar para llevar a cabo un fin de manera eficiente y sencilla.

Se desarrollaron los instructivos para la realización de capacitaciones a la fuerza de venta en las tiendas Falabella (Ver Tabla 7) y para la programación de capacitaciones desde oficina central (Ver Anexo G).

Tabla 6. Tabla resumen de los aporte para la gestión del conocimiento de cada instructivo

INSTRUCTIVO	Aportes para la gestión del conocimiento
Instructivo para la realización de capacitaciones a la fuerza de venta en las tiendas Falabella	Mejora la calidad de las capacitaciones impartidas a la fuerza de venta.
	Suministra información clara y precisa a los agentes capacitadores, de los procedimientos a seguir para la realización de capacitaciones en tienda.
	Aporta el conocimiento a los capacitadores de las herramientas y/o actividades a utilizar para hacer los conceptos explícitos y comprensibles a los miembros asistentes de las capacitaciones.
	Permite estandarizar el contenido de las capacitaciones para la fuerza de venta.
Instructivo para la programación de capacitaciones desde oficina central	Disminuye errores en la programación de capacitaciones en tienda.
	Permite determinar las necesidades de capacitación y las falencias en materia de conocimiento.
	A través de la documentación de los procedimientos, permite que nuevo personal acceda a información explícita y entendible, para el desenvolvimiento de su gestión.
	Permite la calificación y clasificación de las capacitaciones, previas a desarrollarse en tienda.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Instructivo para la realización de capacitaciones a la fuerza de venta en las tiendas Falabella

	INSTRUCTIVO PARA LA REALIZACIÓN DE CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTA EN LAS TIENDAS FALABELLA
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicarse con la persona encargada de programar las capacitaciones en las tiendas Falabella a la fuerza de venta.2. Suministrar información, tal como:<ul style="list-style-type: none">- Tema- Información del capacitador (Nombre, No. de contacto y correo electrónico)- Dirigida a- Duración- Objetivo- Recursos necesarios3. Programar fechas para cada una de las tiendas según la disponibilidad de la sala de capacitación.4. Presentarse puntualmente por la entrada del personal de la tienda para impartir la información, debe portar el carnet de la ARP y EPS, pues sin estos documentos el personal de seguridad no permitirá el ingreso.5. Realizar la presentación respecto del tópico a capacitar.6. Finalizar con actividades complementarias. <p><u>Contenido de las presentaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Objetivo- Características y/o atributos- Profundización del tema- Estrategias- Cierre <p><u>Material de Apoyo</u></p> <p>El material de apoyo permite el fortalecimiento del tema a capacitar, es por ello que se recomienda el uso de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cartillas- Juegos de roles- Actividades de participación- Lenguaje visual- Evaluación de conocimiento	

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4 Etapa de Interiorización

Actualmente, se programan capacitaciones presenciales a tienda con proveedores internos y externos, haciendo énfasis en la importancia de que los conceptos e información suministrada en ellas, sea vivida o experimentado en cierto nivel por los colaboradores, a través de, simulaciones o juegos de roles, donde se involucre a los miembros de la organización para que esta información se convierta en conocimiento propio de las persona, generando conocimiento organizativo.

En razón al tiempo de la práctica empresarial realizada en el área de capacitación de la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A., no se llevó a cabo la profundización de la etapa en mención, por ello, es necesario dar continuidad al proceso y retroalimentar el mismo con la colaboración del personal de dicha área.

CONCLUSIONES

- Identificar la situación inicial de la gestión del conocimiento en la empresa FALABELLA DE COLOMBIA S.A. es significativo, en razón que brinda un panorama de las falencias y necesidades existentes del área, corroborando la pertinencia de las estrategias de cada una de las etapas del modelo. Dicho conocimiento se detectó a través de la observación directa de la estudiante en práctica, la cual determinó que en tienda no se cuenta con una base física o digitales de la información impartida en las formaciones presenciales, así como, instructivos, guías de cargos y herramientas de recopilación de experiencias de los colaboradores en los distintos Departamentos de las tiendas. También, se reconoció las necesidades del área de capacitación en la oficina central, tales como, la reducida documentación e información explícita de los procedimientos, que permita optimizar el tiempo de aprendizaje de los colaboradores que allí se desempeñan y las necesidades de ampliar las alianzas con proveedores para los enlaces con la plataforma e-learning corporativa.
- Determinar las estrategias de cada una de las etapas, tiene un gran valor, ya que permite el desarrollo del modelo y la creación de nuevo conocimiento para el personal de la fuerza de venta, convirtiéndolo en conocimiento propio de la organización, para un mejor desarrollo de su gestión. Dichas estrategias se determinaron a través de la encuesta efectuada a los jefes de RRHH de las tiendas y al personal del área de capacitación, las cuales determinaron las conversaciones con compañeros y el trabajo en equipo, con un 53,33% y 46,67% respectivamente, del total de los encuestados, como las habilidades a desarrollar para la adquisición de conocimiento tácito partiendo de las experiencias de los colaboradores, denominada fase de socialización. Para la conversión del conocimiento tácito en conceptos explícitos para la fase de exteriorización, se definieron las historias compartidas en reuniones, el lenguaje visual y las charlas presenciales, con un 80%, 73,33% y 53,33% respectivamente, como las técnicas que permiten hacer dicho conocimiento tangible y fácil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización. Con el objetivo de lograr la fase de combinación del modelo, se determinaron la plataforma e-learning y la documentación e información computarizada, con un 40% y 46,67% respectivamente, como las herramientas para la creación de conocimiento explícito a través de sintetizar, calificar y categorizar los conceptos explícitos obtenidos en la etapa anteriormente mencionada. Para finalizar la espiral de transformación de conocimiento, se diagnosticaron metodologías interpretativas y prácticas para la fase de interiorización, teniendo en cuenta las dos fuentes de información primaria, donde los juegos de roles y las clínicas de venta en las capacitaciones presenciales, permiten que el razonamiento y la lógica adquirida anteriormente por conocimiento explícito sea experimentado a nivel personal, convirtiéndolo en conocimiento propio de cada individuo. Las estrategias concluidas para cada una de las etapas del modelo de gestión del conocimiento, permiten la articulación de mecanismos específicos orientados a la

creación de nuevo conocimiento y al mejoramiento del desempeño profesional de su fuerza de venta, a través, de la conversión del conocimiento tácito en explícito y el control del flujo de información.

- Establecer el conocimiento crítico necesario para el sostenimiento de las operaciones de la empresa, que impacten notoriamente al personal de su fuerza de venta en tienda, son de vital importancia, ya que de no poseerlas podrían poner en riesgo las actividades de la compañía. Dicho conocimiento se determinó a través de los resultados obtenidos y aportes suministrados en la encuesta y la observación del estudiante en práctica, donde se definió como conocimiento crítico, la información de los productos de los mundos en las tiendas, brindando información clara y actualizada de los artículos que se encuentran disponibles y a la venta; las técnicas de venta, suministran las formas de abordar a los clientes para realizar una venta en piso y por último, la atención al cliente, donde se ofrezca servicio de calidad y confianza; por lo cual se concluye, que las políticas de Falabella se encuentran encaminadas a la excelencia en el servicio, buscando la recomendación y recompra de los clientes.
- Determinar las formas de transferencia de conocimiento utilizadas actualmente en tienda para la fuerza de venta, permite identificar las herramientas implementadas para el incremento del capital intangible de dichos miembros, donde a través de los resultados obtenidos en la encuesta se logró establecer que las charlas presenciales en tienda, con un 66,67% es la práctica más usada para la difusión de conocimiento, y son las estrategias tecnológicas, interpretativas y documentales las propuestas para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento, por lo cual, se concluye que para el cumplimiento del objetivo de cada una de las etapas del modelo, se fusionan capacitaciones tradicionales con herramientas innovadoras, que permitan generar conocimiento con procesos que se adecuen a los cambios de la organización y su entorno.

RECOMENDACIONES

- Identificar las estrategias a utilizar en cada una de las etapas del modelo obtenidas a través de la observación directa de la estudiante en práctica y los resultados y aportes realizados en la encuesta por la muestra, permite visualizar las herramientas que posibilitan la creación de conocimiento a su fuerza de venta, partiendo del conocimiento tácito de ellos, a un conocimiento explícito pertinente para el mejoramiento del desempeño profesional de sus colaboradores y el desarrollo de ventajas competitivas a la organización. Sin embargo, Falabella es una empresa dinámica en sus procesos, la cual se adapta a los cambios y retos del entorno para lograr mantenerse en pie, por lo tanto, se recomienda la creación de Focus Group que permitan retroalimentar constantemente las temáticas y estrategias del modelo de gestión del conocimiento, adecuándolas según las exigencias actuales del medio.
- Establecer los juegos de roles y las clínicas de ventas, como las estrategias pertinentes para la etapa de interiorización alcanzadas por medio de los resultados de la encuesta, donde se busca a través de la vivencia del conocimiento aprendido en las etapas anteriores, convertirlo en conocimiento propio del empleado, para su retorno al puesto de trabajo; sin embargo, debido al tiempo de la práctica empresarial en la compañía, no se profundizó a cabalidad dicha fase, por ende, se recomienda continuar con el desarrollo e implementación de las herramientas propuestas en el modelo de gestión del conocimiento, que propicien la creación de nuevo conocimiento al personal de la fuerza de venta.
- Determinar el conocimiento crítico de la organización, como aquellos factores sustanciales para el desarrollo de esta, los cuales se adquirieron a través de la observación directa de la estudiante en práctica y de los aportes y resultados suministrados por las jefes de RRHH de las tiendas y el personal del área de capacitación en el desarrollo de la encuesta; permite recomendar para un desarrollo eficiente de dicho conocimiento, la sistematización de su información y experiencias, a través de el ordenamiento y clasificación de los datos o criterios, que permitan estandarizar procedimientos, optimizando el tiempo de aprendizaje de los colaboradores Falabella.

BIBLIOGRAFÍA

BONILLA MURIEL, María Jimena. Diseño de un modelo de Gestión del conocimiento para la universidad Industrial de Santander. Caracterización de los modelos empresariales de gestión del conocimiento. Bucaramanga, 2004, 36. Designación del trabajo de grado Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenieras Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

CIBERSOCIEDAD. Creación de conocimiento en las organizaciones y las tecnologías de información como herramienta para alcanzarlo. [Online]. Disponible en: <<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211>>

FALABELLA COLOMBIA. Falabella, Contigo toda la vida: Algo de historia. [Online]. Disponible en: <<http://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>>

¿Gestión del conocimiento? Just Do it!. Javier Martínez Aldanondo, Gerente de Gestión del conocimiento de Catenaria. (Formato PDF). p. 65.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento: ¿Cuáles son los beneficios resultantes de aplicar Gestión del Conocimiento? ¿Por qué resulta un imperativo para las organizaciones de hoy?. [Online]. Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>>

ICESI. Gestión del conocimiento y Capital Intelectual. [Online]. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/estrategiasmercadeointernet/2010/04/05/gestion-del-conocimiento-y-capital-intelectual/>

MARTINEZ, Inocencia., RUIZ, Josefa y RUIZ, Candelaria. Influencia del tamaño en el aprendizaje organizacional. El caso de la PYME: Índice de aprendizaje organizativo y su enfoque contingente. (Formato en Word). Universidad Politécnica de Cartagena.

MENGUZZATO B., Martina. Análisis de los distintos modelos. En: La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Universidad de Valencia, 2009. p. 163

Modelo DECREXA para la gestión del conocimiento: Caso concreto de relación Universidad-Empresa en la ciudad de Cartagena de Indias. Introducción. Formato PDF. [Online]. Disponible en: <<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19314&dsID=n02arraut07.pdf>>

PENSAMIENTO IMAGINACTICO: Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y pymes. Una tipología de siete tipos de conocimiento. [Online]. Disponible en:

<<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1033269/Una-tipologia-de-siete-tipos-de-conocimiento.html>>

OBSERVATORIO PARA LA CIBERSOCIEDAD. Creación de conocimiento en las organizaciones y las tecnologías de información como herramienta para alcanzarlo. Por: Cesar Augusto Sánchez González. [Online]. Disponible en: <<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211>>

Plataforma Corporativa e-learning de la empresa Falabella. Curso inducción Corporativa tiendas por Departamento [Online]. Disponible en: <<https://falabella.sabanow.net/Saba/Web/GrupoFalabella>>

REBOLEDO s., Gustavo. Gestión, calidad y agregación de valor en información. Universidad de Chile [Online]. Disponible en: <<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>>

ROIG, Salvador., RIBEIRO, Domingo., TORCAL, Ramon., DE LA TORRE, Amparo., y CERVER, Elvira. Concepto de Capital Intelectual. En: El emprendedor innovar y la creación de empresas de I+D+I. (The entrepreneur and starting up new R&D&I businesses). Universidad de Valencia, 2004. p. 1008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA: SEDE MANIZALES. Definición de modelo. [Online]. Disponible en: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>>

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN. Documento de investigación: La gestión del conocimiento. Autores: Dalsy Yolima Farfán y Manuel Alfonso Garzón. [Online]. Disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1207/1/BI%2029.pdf>>

UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Artículo: Modelos de gestión del conocimiento. [Online]. Disponible en: <<http://www.uv.es/~course/m/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para prueba piloto

	<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.</p> <p>La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para la generación de un modelo de gestión del conocimiento para el área de capacitación de la empresa Falabella, que le permita fortalecer el capital intelectual de la fuerza de venta.</p>																								
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>Las invito a responder de manera completa y objetiva el presente cuestionario. La información suministrada será utilizada con fines académicos y se le dará un tratamiento confidencial.</p>																									
<p>GLOSARIO</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestión del conocimiento: Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.• Capital Intelectual: Es el conocimiento intelectual de una organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.• Conocimiento Tácito: Es el conocimiento que permanece en un nivel "inconsciente", y se realiza de una manera mecánica, intuitiva sin buscar una explicación. Es el que reside en las personas en base a sus habilidades, relaciones, capacidades conceptuales, actitudes y experiencias internas y externas.• Conocimiento Explícito: Es el conocimiento estructurado, el expresado en publicaciones, ponencias, discursos, clases magistrales, patentes, informes técnicos, etc. El conocimiento explícito, contiene datos claros, confirmados, precisos y exactos, es por ello que se pueden publicar.																									
<p>DATOS GENERALES</p> <p>Nombre del encuestado _____</p> <p>Tienda</p> <table border="1" data-bbox="321 1451 1190 1612"><tr><td>Santafé</td><td></td><td>Centro Mayor</td><td></td><td>Hayuelos</td><td></td></tr><tr><td>Unicentro</td><td></td><td>Galerías</td><td></td><td>Suba</td><td></td></tr><tr><td>Chipichape</td><td></td><td>Santafé Medellín</td><td></td><td>Villa Country</td><td></td></tr><tr><td>Unicali</td><td></td><td>San Diego</td><td></td><td>Parque Arboleda</td><td></td></tr></table> <p>Oficina Central _____</p> <p>Cargo _____</p>		Santafé		Centro Mayor		Hayuelos		Unicentro		Galerías		Suba		Chipichape		Santafé Medellín		Villa Country		Unicali		San Diego		Parque Arboleda	
Santafé		Centro Mayor		Hayuelos																					
Unicentro		Galerías		Suba																					
Chipichape		Santafé Medellín		Villa Country																					
Unicali		San Diego		Parque Arboleda																					
<p style="text-align: center;">CUESTIONARIO</p> <p>1. ¿Conoce usted el término "Gestión del conocimiento"?</p>																									

Si ____ No ____

¿Cómo visualiza dicha gestión en la tienda? _____

2. ¿Considera conveniente gestionar el conocimiento de la fuerza de ventas de las tiendas?

Si ____ No ____ Tal vez ____

¿Por qué? _____

3. El capital intelectual de la fuerza de ventas es adquirido a través de conocimiento interno y externos, indique el porcentaje que c/u recibe:

Conocimiento Interno ____

Conocimiento Externo ____

4. Enumere de 1 a 6 (Siendo 1 el de menor rango y 6 el de mayor) las herramientas que permiten dentro de la tienda la transferencia de conocimiento a su fuerza de ventas:

Transferencia de archivos	
Distribución de papelería	
Charlas presenciales	
Documentos archivados	
Plataforma e-learning	
Otras formas	

¿Qué otras formas conoce? _____

5. Teniendo en cuenta la definición de conocimiento tácito y explícito, indique que tipo de conocimiento tácito y explícito se maneja actualmente en la tienda:

Conocimiento Tácito: _____

Conocimiento Explícito: _____

6. Indique los procesos por los cuales se adquiere conocimiento tácito, a través de compartir experiencias en la tienda (Su respuesta puede ser más de una):

Conversaciones con compañeros	
Trabajo en equipo	
Consulta de documentación	
Observación	

Interrelación con agentes externos	
Tradiciones de la organización	
Otras formas	

¿Qué otras formas conoce? _____

7. ¿Se aplica o se ha aplicado un test sicométrico a la fuerza de venta donde el entrevistado enfrenta un rango de situaciones en las cuales debe asignar puntajes a la efectividad de ciertas acciones, sin tener conocimiento de ellas solo basándose su experiencia y conocimiento tácito?

Sí ____ No ____

(Argumentar su respuesta)

8. ¿Se ha implementado alguna vez grupos entre la misma fuerza de venta donde se expongan problemáticas y que a través de ideas, experiencias y conocimiento se llegue a una solución?

Sí ____ No ____

¿Por qué?

9. ¿Considera que los mismos empleados poseen el conocimiento suficiente para capacitar a sus compañeros?

Sí ____ No ____ Tal vez ____

¿Por qué? _____

10. ¿Las capacitaciones que se programan con proveedores tanto internos como externos desde oficina central manejan algún tipo de técnica que permita hacer mas clara la información?

Sí ____ No ____

¿Cuál/es?

11. ¿Cuál de las siguientes técnicas facilitan la expresión del conocimiento tácito (ideas y/o conceptos) a un conocimiento explícito para la fuerza de ventas?

Analogías	
Metáforas	
Lenguaje visual	
Construcción de arquetipos	
Historias compartidas	

Modelos sistemáticos	
Otra	

¿Cuál? _____

12. ¿Manejan dentro de la tienda algún proceso de sistematización de conceptos con el que se genere un sistema de conocimiento para la fuerza de ventas?

Sí ____ No ____

¿Cuál/es?

13. ¿Cuál/es de los siguientes medios permiten el intercambio y recopilación del conocimiento explícito y serían convenientes aplicar al personal de la fuerza de venta?

Documentación	
Bases de datos	
Presentaciones de datos y/o experiencias a casos	
Información computarizada	
Correos electrónicos	
Reuniones	
Otra	

¿Cuál? _____

14. ¿Se maneja alguna herramienta, tal como, juego de roles, simulaciones, actividades de participación, etc; que permita que el conocimiento explícito sea vivido o experimentado y se convierta en el conocimiento propio de cada persona?

Anexo B. Control de capacitación del mes de Abril

		EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.																		
		CONTROL DE CAPACITACIONES															Año: 2012			
Diseñado por: Adriana Marcela Angarita Ribero															Cargo: Estudiante en práctica					
#	Nombre de la capacitación	Programada		Fecha (Mes)	Entidad	Duración	Ejecutada													Nota
		Si	No				Santafé	Unicentro	Cent. Mayor	Suba	Galerías	Hayuelos	Santafé Medellín	San Diego	Unicali	Chipchape	Pereira	Villa Country	Ofic. Central	
1	Calzado de tecnología	X		Abril	NIKE	1 Hora			x	x	x				x					-
2 - 4	Preparación día de la madre y día del padre	X		Abril	INCOCREDITO	2 Horas	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x				-
1	Procesadores AMD	X		Abril	AMD	1½ Horas							x	x			x			-
2 - 3	Inducción nueva ARP	X		Abril	ARP Colpatría	½ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x		x	-
1	Manejo de crisis	X		Abril		¾ Hora	X	x	x	x	x	X								-
1	Manejo seguro de movimiento de cargas	X		Abril	Área de prevención y perdidas	½ Hora	X		x	x	x	X	x	x	x	x	x			-
1	Programa Neurolingüística	X		Abril	Ing.	2 Horas									x	x				-
1	Línea de colchones y camas	X		Abril	Americana de colchones	1½ Horas				x			x	x	x	x	x			-
1	Reprogramación Imagen	X		Abril	Ing.	1 Hora	X													-
1	Trastornos digestivos	X		Abril	Lab. Lafrancol	¾ Hora	X		x	x	x	X	x	x		x				-
1	Nutrición saludable	X		Abril	Cruz Roja Colombiana	¾ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x			x			-
1	Cáncer en el hombre	X		Abril	Astrid Roa	¾ Hora	X	x	x	x	x	X								-

Anexo C. Control de capacitación del mes de Mayo

		EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.														Nota							
		CONTROL DE CAPACITACIONES											Año: 2012										
Diseñado por: Adriana Marcela Angarita Ribero											Cargo: Estudiante en práctica												
#	Nombre de la capacitación	Programada		Fecha (Mes)	Entidad	Duración	Ejecutada											Nota					
		Si	No				Santafé	Unicentro	Cent. Mayor	Suba	Galerías	Hayuelos	Santafé Medellín	San Diego	Unicali	Chipichape	Pereira		Villa Country	Ofic. Central			
1	Procesadores AMD	X		Mayo	AMD	1½ Horas										x	x					-	
1	Inducción nueva ARP	X		Mayo	ARP Colpatría	½ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x					-
1	Preparación día de la madre y día del padre	X		Mayo	INCOCREDITO	2 Horas												x					-
1	Procesadores Intel	X		Mayo	Intel	2 Horas	X	x	x	x	x	X											-
1	Computadores HP	X		Mayo	HP	1½ Horas	X		x	x	x		x	x	x	x	x	x					-
1	Ahorra o nunca	X		Mayo	Firma ALTO	1 Hora	X	x		x	x		x	x				x					-
1	Uso correcto de elementos de protección personal	X		Mayo	Area de prevención y perdidas	1½ Horas	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x					-
1	Compra Protegida	X		Mayo	Seguros FALABELLA	1 Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x					-
1	Sensibilización vacuna influenza	X		Mayo	Laboratorios Sanofi Pasteur	½ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x					-
1	Dolor de espalda	X		Mayo	Lab. Lafrancol	1 Hora										x	x						-
1	Salud sexual y reproductiva	X		Mayo	Cruz Roja Colombiana	¾ Hora	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x					-
1	Nutrición saludable	X		Mayo	Cruz Roja Colombiana	¾ Hora										x	x						-
1	Reprogramación Manejo	X		Mayo	Área de	½ Hora		x															-

	seguro de movimiento de cargas				prevención y perdidas															
1	Reprogramación Trastornos digestivos	X		Mayo		¼ Hora												x		-
1	Conocimiento en manos maestras	X		Mayo	Manos Maestras	1 Hora					x	X								-
1	Conocimiento Kiosko DVD	X		Mayo	Área de venta distancia	2 Horas							x	x	x	x	x			-
1	Computadores LENOVO	X		Mayo	LENOVO	1½ Horas												x		-

Anexo D. Control de capacitación del mes de Junio

		EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.																		
		CONTROL DE CAPACITACIONES															Año: 2012			
Diseñado por: Adriana Marcela Angarita Ribero															Cargo: Estudiante en práctica					
#	Nombre de la capacitación	Programada		Fecha (Mes)	Entidad	Duración	Ejecutada													Nota
		Si	No				Santafé	Unicentro	Cent. Mayor	Suba	Galerías	Hayuelos	Santafé Medellín	San Diego	Unicali	Chipchape	Pereira	Villa Country	Ofic. Central	
1	Computadores HP	X		Junio	HP	1½ Horas		x					x							-
1	Almacenamiento seguro de mercancías	X		Junio	Área de prevención y pérdidas	1 Hora	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-
2	Manejo de extintores y líneas de agua	X		Junio	Área de prevención y pérdidas	1 Hora	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-
1	Código NOVIOS FALABELLA	X		Junio	Área de Novios FALABELLA	½ Horas	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-
1	Oxo y Cuisinart	X		Junio	Continente	1 Hora	X	x			x		x	x				x		-
1	Colchones Spring	X		Junio	Colchones Spring	1½ Horas												x		-
1	Hurto Interno	X		Junio	Firma ALTO	1 Hora	X		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-
1	Compra Protegida	X		Junio	Seguros FALABELLA	1 Hora											x			-
1	Conocimiento equipos Panasonic	X		Junio	PANASONIC	1½ Horas	X													-
1	Reprogramación Ahorra o nunca	X		Junio	Firma ALTO	1 Hora						x				x				-
1	Manejo de estrés	X		Junio	Lab. Lafrancol	¾ Hora	X	x	x	x	x	x						x		-
1	Prevención	X		Junio	Cruz Roja	¾ Hora	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-

	enfermedades respiratorias				Colombiana															
1	Reprogramación conocimiento en Manos maestras	X		Junio	Manos Maestras	1 Hora	X	x	x	x			x	x	x	x				-
1	Lineamientos para asistencia a punto de primeros auxilios	X		Junio	Astrid Roa	¾ Hora	X	x	x	x	x	x								-
3	Fidelización		x	Junio	Banco FALABELLA	1 Hora									x					-
1	Malos tratos, mal vivir		x	Junio	-	1 Hora									x					-
1	Calzado de tecnología	X		Junio	NIKE	1 Hora												x		-
1	Conocimiento equipos marca Brother	X		Junio	Marca BROTHER	1½ Horas	X	x	x	x	x	x				x				-
1	Almohadas y protectores Valmar, Basement y Mica	X		Junio	VALMAR	¾ Hora	X	x	x	x	x	x								-
1	Programa Fidelización clientes	X		Junio	Banco FALABELLA	¾ Hora	X	x	x	x	x		x	x	x		x	x		-
1	Tablets Samsung	X		Junio	Samsung	1½ Horas	X		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		-

Anexo E. Control de capacitación del mes de Julio


		EMPRESA FALABELLA DE COLOMBIA S.A.																			
		CONTROL DE CAPACITACIONES														Año: 2012					
Diseñado por: Adriana Marcela Angarita Ribero														Cargo: Estudiante en práctica							
#	Nombre de la capacitación	Programada		Fecha (Mes)	Entidad	Duración	Ejecutada											Nota			
		Si	No				Santafé	Unicentro	Cent. Mayor	Suba	Galerías	Hayuelos	Santafé Medellín	San Diego	Unicali	Chipchape	Pereira		Villa Country	Ofic. Central	
1	Programa fidelización clientes	X		Julio	Banco FALABELLA	¾ Hora							X				X				-
1	Conocimiento equipos marca Brother	X		Julio	Marca BROTHER	1½ Horas					X								X		-
1	Gerentes de carne y hueso		X	Julio	-	1½ Horas								X							-
1	Dolor de cabeza	X		Julio	Lab. Lafranco	¾ Hora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		-
1	Lesiones osteomusculares	X		Julio	Cruz Roja Colombiana	¾ Hora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		-
1	Reducción de consumo de bolsas plásticas	X		Julio	Área de operaciones	1 Hora	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X			-
1	Cámaras Panasonic	X		Julio	Panasonic	1½ Horas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			-
1	Plan de excelencia al SAC	X		Julio	Área del SAC	1½ Horas	X	X	X	X	X				X	X	X	X			-
1	Reprog. Hurto Interno	X		Julio	Firma ALTO	1 Hora		X													-
1	Conocimiento prod. Mabe	X		Julio	MABE	1 Hora	X	X	X	X	X										-
1	Electro menor	X		Julio	Continente	1½ Horas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				-
1	Smart TV de Samsung	X		Julio	Samsung	1½ Horas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				-
1	Calzado de tecnología	X		Julio	Adidas	1½ Horas	X		X		X	X									-

Anexo F. Complemento del directorio de proveedores

DIRECTORIO DE PROVEEDORES EXTERNOS						
Tema Capacitación	Empresa	Contacto	No. Telefónico	No. Celular	E-mail	
Programas de gestión y desarrollo humano	Living Solutions	Giselle Méndez	-	6199257	gmendez@livingsolutions.com.co	
Conocimiento ARP	ARP Colpatría	Adriana Isabel Daza	-	300-7988093	adriana.daza@ui.colpatria.com	
Oxo y Cuisinart	Continente	Nancy Cortes	6115961 Ext: 145	300-3210402	nancy.cortes@continente.com.co	
Electro menor y cuidado personal		Sury Leon	6115961 Ext: 148	300-3209924	suribeth.leon@continente.com.co	
Conocimiento productos Samsung	Samsung	Nestor Andres Saenz	4870707	310-2937623	na.saenz@samsung.com	
Calzado Clarks para hombre	Clarks	Esteban Camaño	Proveedor de Panamá		estebancamano@grupodavid.com	
Ensamblaje de productos	Manos Maestras	Alejandro Malaver	6180122	3176448017	a.malaver@manosmaestras.com	
Conocimiento procesadores AMD	AMD	Gustavo Dueñas	-	3176421726	-	
Nutrición saludable	Cruz Roja Colombiana	Este proveedor se contacta a través de la jefe Astrid Roa	-	-	-	
Prevención de enfermedades respiratorias			-	-	-	
Salud sexual y reproductiva			-	-	-	
Manejo de estrés			Laboratorios Lafranco	-	-	-
Dolor de espalda				-	-	-

Vacuna Virus del papiloma humano	Glaxosmithkline	-	-	-	
DIRECTORIO DE PROVEEDORES INTERNOS					
Tema Capacitación	Empresa	Contacto	No. Telefónico	No. Celular	E-mail
Cáncer cervicouterino	Jefe de salud y prevención	Astrid Roa	7420404 Ext: 7740	3156959889	aproa@falabella.com.co
Autoexamen cáncer de seno					
Cáncer en el hombre					
Líneamientos para asistencia a puntos de primeros auxilios					
Reducción de consumo de bolsas plásticas	Gerencia de operaciones	Luisa Fernanda Alarcón	-	-	lfalarcon@falabella.com.co
Manejo seguro de movimiento de cargas	Gerencia de prevención y pérdidas	Carlos Moreno	-	3208653352	cmoreno@falabella.com.co
Uso correcto de elementos de protección personal					
Almacenamiento seguro de mercancías					
Manejo de extintores y líneas de agua					
		Edwin Sierra	7420404 Ext: 6565	-	-

Anexo G. Instructivo para la programación de capacitaciones desde oficina central

	INSTRUCTIVO PARA LA PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIONES DESDE OFICINA CENTRAL
<ol style="list-style-type: none">1. Indagar con Jefes de RRHH de las tiendas y compradores de las diferentes líneas para determinar las necesidades de capacitación.2. Contactarse con proveedores tanto interno, como externos.3. Ingresar en el formato de capacitación la información suministrada por el proveedor referente a:<ul style="list-style-type: none">- Nombre de la capacitación- Información del capacitador (Nombre, No. de contacto y correo electrónico)- Dirigida a- Duración- Fecha de aplicación- Lugar de aplicación- Objetivo- Descripción4. Programar las fechas de capacitación para cada una de las tiendas.5. Confirmar las fechas con soporte a través del correo corporativo.6. Enviar a las jefes de RRHH el cronograma con las capacitaciones programadas desde oficina central.7. Enviar a los proveedores el cronograma de capacitación para su conocimiento. En dicho correo debe enviarse información tal como:<ul style="list-style-type: none">• Contactos Jefes RRHH de las tiendas• Presentarse con el carnet de la ARP y EPS• Entrada por el personal Falabella• Información adicional <p>Tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">- Llevar un control del cumplimiento de las capacitaciones en las tiendas a la fuerza de venta.- El cronograma de capacitación se envía a tienda dos veces al mes. El 1° se envía dos días antes de comenzar el mes y el 2° se envía dos días antes de comenzar el quinceavo día.- Los viernes no se le programa nada a la tienda de Unicentro, ya que cada viernes hay comité de gerentes y por ello se ocupada la sala de capacitación.- Es importante dialogar con el proveedor para ver si la información suministrada en tienda puede ser enlazada a la plataforma e-learning corporativa.	

Fuente: Elaboración propia.