



**Universidad del  
Rosario**

**Estudio de caso  
DivinaMente Speakers S.A.S.**

**Presentado por:  
Andrés Cárdenas Eslava  
Anny Moreno  
Katherine Cifuentes**

**Universidad del Rosario  
Bogotá, Junio de 2020**



**Universidad del  
Rosario**

**Estudio de caso  
DivinaMente Speakers S.A.S.**

**Presentado por:  
Andrés Cárdenas Eslava  
Anny Moreno  
Katherine Cifuentes**

**Tutor:  
Yonni Angel Cuero Acosta**

**Universidad del Rosario  
Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)  
Maestría en Marketing  
Bogotá, Junio de 2020**

## **Declaración de originalidad**

“Declaramos bajo gravedad de juramento que hemos escrito el presente proyecto de caso de estudio, por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este caso de estudio no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Andrés Cárdenas Eslava

Anny Moreno

Katherine Cifuentes

Bogotá, junio de 2020

## **Agradecimiento y dedicatoria**

El conocimiento, es la herramienta que transforma vidas, gracias infinitas a mi esposo Carlos Felipe, a mi socio Juan Manuel, con quién he tenido la oportunidad de crecer y de aprender. By: Andrés Cárdenas

Para trascender hay que salir de los propios límites y abrir espacios que nos den luz e iluminen a otros... Isabella y Manuel, gracias por ser mi luz e inspiración. By Anny Moreno

El transformar y compartir hace parte de nuestro proceso como seres humanos. Gracias a Warrior & Mauris que han sido maestros y a mis compañeros de MM que han sido parte de este lindo proceso. By Kathy Cifuentes

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Andrés Cárdenas Eslava

Anny Moreno

Katherine Cifuentes

Bogotá, junio de 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

GLOSARIO.....	8
RESUMEN.....	9
1. ENFOQUES Y USOS DEL CASO .....	12
1.1. Objetivos del aprendizaje.....	12
1.2. Posible uso .....	12
1.3. Habilidades .....	12
2. INNOVANDO EN UN MERCADO ESTABLECIDO.....	12
2.1. La empresa y el funcionamiento hoy .....	12
2.1.1. El entorno de la empresa: gestión del conocimiento. ....	14
2.1.2. La industria. ....	15
2.1.3. Clasificación de la industria.....	16
2.2. El problema en el mercado .....	17
2.3. Las diferentes alternativas para resolver el problema.....	19
2.4. La alternativa escogida .....	20
2.4.1. Surgimiento de DivinaMente Speakers. ....	21
2.4.2. Bases conceptuales de DivinaMente Speakers .....	23
2.4.3. La visión de DivinaMente Speakers .....	26
2.4.4. La metodología DivinaMente Speakers.....	26
3. LECCIONES APRENDIDAS .....	28
3.1. El valor del conocimiento para el líder actual .....	28
3.2. La dificultad de hacer tangible y cuantificable el impacto de la gestión del conocimiento.....	29
3.3. La metodología legítima la propuesta de valor de cara al mercado y facilita el acercamiento de las empresas .....	29
3.3.1. El compartir para transformar:.....	29
3.3.2. Inspirar: .....	29
3.3.3. Transformar: .....	30
3.3.4. Trascender:.....	30
4. CONCLUSIONES – EPÍLOGO.....	30
6. BIBLIOGRAFÍA .....	31

## Lista de tablas

Tabla 1.....	23
Tabla 2.....	24

## Glosario

**DOFA:** es la matriz gerencial que describe el compendio de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuáles deben ser identificadas como parte de un proceso de planeación.

**Disrupción:** es un término que se asocia con la interrupción súbita de algo.

**Gestión del conocimiento:** es un concepto aplicado a las organizaciones, cuyo fin primordial es facilitar la transmisión de habilidades, conocimientos y experiencias a sus colaboradores.

**Innovación:** acción de innovar. "Innovación tecnológica; la empresa salió adelante gracias a la capacidad de innovación de sus directivos".

**KPI:** Key Performance Indicator y se concibe como el medidor clave de rendimiento de un proceso.

**Liderazgo transaccional:** también se conoce como el liderazgo institucional y está orientado al cumplimiento de las tareas, asociado con una recompensa cuando se da el cumple y un castigo ante la falta

**Modelo Canvas:** es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio

**Speaker:** es la persona que cumple el rol de orador, ponente o conferencista.

**Storytelling:** esta expresión se divide en *story*: historia, *telling*: contar historia y es el arte de transmitir y conectar con otros a través de la narrativa.

**Tono de comunicación:** hace referencia al estilo de comunicación, asociado directamente a la personalidad de la marca y características de esta.

**VUCA:** es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno.



## Resumen

Hablar de gestión de conocimiento, es sin duda uno de los temas relevantes en estos tiempos de emprendimiento y de transformación para las empresas, la interesante forma en la que generamos valor desde lo que sabemos y desde lo que ignoramos, puede ser vital para la puesta en marcha y el cumplimiento de los objetivos corporativos en todas las industrias.

El contexto del mercado, la industria y los competidores de la gestión del conocimiento, son el insumo inicial que nos lleva al planteamiento del problema base, que en este caso es la relación superficial entre el conocimiento y las empresas y su pobre alcance en cuanto al desarrollo de planes de acción que permitan optimizar los recursos cómo tiempo y dinero.

El papel del líder actual también juega un papel importante en el caso, pues tiene la responsabilidad humana y empresarial, de determinar cuáles son los puntos más importantes de transferencia de conocimiento en sus unidades de negocios, cual es el alcance y prioridad de impacto en cuanto a tiempo y recurso y cuál debería ser la mejor forma de implementar un plan de acción para el mejoramiento y cumplimiento de sus indicadores de gestión.

DivinaMente Speakers logra crear a lo largo de este caso, un objetivo puntual, dar un recorrido transversal por la manera de crear empresa y generar valor, empezando con entender el papel del emprendimiento y el análisis del entorno al momento de crearlo, entendiendo de donde a donde se avanza para la generación de una oferta de valor arriesgada, y por su puesto cual es la vinculación entre el rol del líder en las empresas y su gestión en cuanto a la implementación de estrategias, que desde el conocimiento, puedan verse transformadas, con el fin de mejorar las competencias de los equipos de trabajo.

La creatividad para poder diseñar alternativas desde la oferta de valor de DivinaMente Speakers es determinante para el desarrollo del caso, de manera progresiva y en forma de fases, vamos describiendo la metodología que permite entender cómo desde las empresas se pueda generar un proceso de alivio de los dolores internos de las empresas, con especialistas que desde el conocimiento y la experiencia, han tenido iguales tipos de retos que se pueden compartir en pro de solucionar a corto plazo el impacto de procesos que naturalmente no son los más efectivos en las compañías.

La conclusiones, se dividen en varios frentes, la importancia de tener y crear modelos de transmisión de conocimiento desde las empresas, en donde se puedan identificar los verdaderos dolores, con el fin de ser más acertados en los planes de acción por un lado, y por otro lado la

gestión del líder, en cuanto a la implementación y priorización de estos planes, que junto con una medición de los resultados pueda ser medida, Para DivinaMente Speakers, también se trata de seguir creando modelos más robustos en frentes de formación, capacitaciones y entrenamientos, con recursos especializados que se ajusten cada vez más rápido a la necesidad de las empresas.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, innovación, tono de comunicación, emprendimiento, metodología, líder, VUCA, DOFA, *storytelling*, disrupción, KPI.

## Summary

To talk about knowledge management is, without a doubt, one of the most relevant topics for companies in these times of entrepreneurship and transformation. The fascinating way we generate value from what we know and what we ignored, can be vital to meeting cooperative objectives in all industries.

The knowledge management's context of the market, industry, and competitors are the initial foundation that takes us to approach our foundational problem. In this case, the problem is the superficial relationship between knowledge and the companies, and the low reach to the development of action plans that allow the optimization of resources such as time and money.

The current leader's role plays an essential part in this case. The leader has the humanistic and business responsibility to determine which are the most relevant points of knowledge-transfer in its units of the company, its reach and impact priority in regards to time and resources and what the best way to implement a plan of action for the improvement and achievement of management's indications.

Along this case, DivinaMente Speakers creates a precise objective, gives a transversal route to building a business, and generates value. It starts with understanding the role of the organization and the analysis of its environment at the moment of creation. Understanding when to move forward to generate a precarious offer of value, and of course, what is the connection between the leader's role in the company and his management of the implementation of strategies; strategies originated on the knowledge that can transform to better the performance of the work units.

The creativity when designing alternatives based on DivinaMente Speakers' offer of value is detrimental to the case's development. Progressively and displayed on phases, we describe the methodology that allows the understanding of how from the company itself, we can generate a relief process of the company's internal conflicts. This knowledge comes from specialists with expertise and experience, and that have encountered similar challenges that can be shared to create a short-term solution to the impact of processes that are naturally not the most effective for the companies.

The conclusions split on different fronts; the importance of having and creating knowledge transmission models from within the companies, where its possible to identify the real wounds, to be more accurate on the action plans. On the other hand, the leader's management, when it comes to implementing and prioritizing these plans, which with a measurement of the results, can be estimated. For DivinaMente, this is about to keep creating more robust models in the fronts of formation, preparation, and entertainment, with specialized resources that join faster to the company's needs.

**Keywords:** Knowledge management, innovation, communication tone, entrepreneurship, methodology, leader, VUCA, DOFA, storytelling, disruption, KPI

## 1. ENFOQUES Y USOS DEL CASO

### ■ Objetivos del aprendizaje

El estudio de caso DivinaMente Speakers podría ser usado en clases y espacios de análisis con estudiantes de postgrado y educación continuada, con enfoque en principios de emprendimiento, innovación, estrategia empresarial, y marketing específicamente, y en general por cualquier entorno académico que requiera generar espacios de reflexión y análisis en cuanto al desarrollo de un proyecto de emprendimiento.

### ■ Posible uso

A través del caso de estudio, el estudiante conocerá de primera mano las diferentes fases que se dan al iniciar un emprendimiento, los desafíos, las decisiones clave, así como la evolución en la construcción de una oferta de valor competitiva en la categoría de gestión del conocimiento y su puesta en marcha.

### ■ Habilidades

Criterios asociados a la toma de decisiones, competencias y características inherentes al emprendedor (intuición, estrategia, resiliencia, tolerancia, entre otras).

## 2. INNOVANDO EN UN MERCADO ESTABLECIDO

### 2.1. La empresa y el funcionamiento hoy

Según Luis Fernando Andrade, expresidente de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) en Colombia, en su artículo *Gestión del conocimiento* publicado por la revista Dinero, existe un nuevo camino sobre el conocimiento al plantear y poner sobre la mesa la información de estudios que corroboran la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las empresas. En dicho artículo se encuentra una encuesta realizada en América del Norte (Estados Unidos y Canadá) a altos ejecutivos que arrojó que el 77% de estos líderes consideran muy importante "mejorar el desarrollo, en cuanto a la forma y la intención con la que se comparte el uso del conocimiento en los negocios, para influir o tener impacto en los resultados corporativos" (Andrade, 2003). En tiempos de crecimiento empresarial y con este tipo de informes pudimos entender un mensaje claro de cómo se puede ver una oportunidad de emprendimiento en la gestión del conocimiento y cómo este nuevo concepto puede determinar el comportamiento de las empresas e impacto en los mercados en Colombia y en el mundo.

Fue entonces cuando, de manera inmediata, procedimos a entender la demanda de empresas en Colombia para entender un poco cuál sería ese posible mercado de empresas que se estarían demandando gestión del conocimiento, así que decidimos basarnos en un reporte publicado en el diario La República, el cual tomó como fuente a la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio de Colombia, Confecámaras, y en dónde se afirmaba que la “Creación de empresas en Colombia aumentó 0,8% en 2018”, con un total 328.237 unidades productivas creadas (Montes, 2019). Dicho porcentaje fue sin duda el punto de arranque para poder entender que, estructuralmente, las compañías en Colombia estaban en un proceso de formalización por lo que inicialmente creímos que se trataba de una nueva era de liderazgo que estaba impulsando a la creación de empresas en nuestro país.

Es que, sin duda, el papel del líder conlleva este tipo de desafíos que trascienden de lo técnico a lo estratégico y aún más en una realidad en donde los avances en tecnología, la omnicanalidad, la globalización y el emprendimiento, así como la formalización de nuevas empresas, necesitan de un líder o tipo de liderazgo que esté convencido de sus habilidades competitivas y de los nuevos desafíos desde el conocimiento, para poder impulsar sus proyectos.

Tal como lo asegura el profesor Casado en su libro *Directivos del siglo XXI*, haciendo una reflexión acerca del ejemplo en el oficio del liderazgo definiéndolo como la “herramienta de educación organizacional más importante” (Iturrioz Aizpuru, 2017), poniendo al líder empresarial con un nivel del responsable de estar en constante medición de su gestión y de poder reaprender todo el tiempo o, como él mismo lo describe: “tener el coraje de aceptar que todavía hay mejora por delante y vamos a ella. Desde un aprender-desaprender-reaprender continuo que se convierte en un ciclo de renovación vital” (Iturrioz Aizpuru, 2017). Dicha renovación del liderazgo está enfocada, entre otros compromisos, en poder entender los nuevos procesos de las empresas para que, con esta nueva visión, se puedan mantener en constante actividad y mejoramiento las empresas.

Sin duda, el líder del siglo XXI tiene el compromiso de entender el presente, desafiar el pasado y explorar el futuro, para así poder movilizar y movilizarse junto con sus equipos y crear modelos de acciones que, desde la gestión de conocimiento, se enfoquen en estar al servicio de conseguir los objetivos mayores. Un estudio realizado por Harvard Business Publishing señala que una de las ocho aptitudes clave que los líderes actuales deben tener es “buscar oportunidades para aprender de nuevas experiencias y así lograr mantener un estado mental de aprendizaje

constante, en el que experimentan y luego reflexionan sobre sus éxitos y sus fracasos” (Gómez, 2016).

### **2.1.1. El entorno de la empresa: gestión del conocimiento.**

Para hablar de gestión de conocimiento debemos remitirnos a un estudio realizado en la Universidad de Columbia por el sociólogo alemán Amitai Etzioni, quien en su libro *Organizaciones modernas* planteó cómo las organizaciones en general, de manera inconsciente, han ido creando a lo largo de la historia procesos de gestión de conocimiento y posteriormente han preservado y hecho uso del mismo con intereses puntuales, ya que de manera sistemática se puede determinar la construcción de procesos de conocimiento que permitan hacer una combinación de recursos de aprendizaje, por medio de los cuales las organizaciones se enfocan en potencializar objetivos que benefician a sus objetivos y a la sociedad (Etzioni, 1965).

En Colombia, el concepto de *gestión de conocimiento* se aplicó de manera eficiente hasta el 2012, según un informe del curso de Gestión de conocimiento de la Universidad Javeriana, presentado por GESTIONCON. En dicho resumen se plantean tres puntos clave para la implementación en Colombia y cómo la gestión de conocimiento hace parte fundamental en temas de innovación y liderazgo. El primer punto plantea cómo se deben crear y favorecer en los distintos escenarios empresariales, la gestión de conocimiento como una prioridad en la agenda estratégica y en su ejecución. El segundo punto señala cómo se deberían gestionar los modelos y las herramientas de gestión especializada desde la realidad cultural empresarial colombiana, es decir, a la medida de la naturaleza empresarial. El tercer punto gira en torno a cómo la creación de un modelo de gestión de conocimiento debe estar enfocado en la generación de valor agregado a las empresas (Gonzalez, 2012).

En ese mismo año, la Universidad Católica del Norte publicó un estudio llamado *La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia* en donde su objetivo central fue presentar los resultados del estado de la gestión del conocimiento de 323 pymes (pequeñas y medianas empresas) en Colombia, de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia. Analizando dicho estudio, se evidenció cómo la gestión de conocimiento organizacional podía tomar forma desde procesos de creación, organización e implementación del capital intelectual y mostró un panorama de mercado (López Trujillo & Marulanda Echeverry, 2013), factores que serían determinantes para el modelo de emprendimiento planteado en el desarrollo del caso de estudio que verán a continuación. Entre

los grandes hallazgos de ese estudio, los empresarios de DivinaMente Speakers, en 2017, encontraron tres datos valiosos que les sirvieron de contexto inicial para entender cómo la gestión de conocimiento podía ser un buen camino para la creación de una oferta de valor. El primer gran hallazgo evidenciaba el tamaño de mercado, que en ese entonces mostraba más de un millón de mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) que contribuían a la producción nacional con una cifra superior al 50% y con la generación de más del 70% del empleo en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total de las pymes de ese año, 700.000 se reportaban informales, es decir, no registradas y 300.000 en formalidad; del número de empresas registradas 75% son microempresas, 24% pymes y 1% grandes empresas.

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%, es decir, un mercado. El segundo dato valioso que rescataron de dicho estudio giró en torno a las variables de las organizaciones en cuanto a cómo se estaba dando la apropiación del conocimiento y los estímulos de direccionamiento, evidenciando que las empresas lamentablemente no contaban con una estructura de conocimiento alineada a su planeación estratégica, por lo que se considera en este punto que no hay una gestión del líder que dé prioridad a la gestión de conocimiento como insumo fundamental para llevar a las compañías a tener más acción en su estrategia. El tercer dato es una alerta en cuanto a innovación para crear “procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento)” (López Trujillo & Marulanda Echeverry, 2013), creando unas dinámicas en cuanto a cómo se pueden hacer implementaciones estructuradas o documentadas, que permitieran poder mejorar los temas de gestión de conocimiento.

### **2.1.2. La industria.**

La industria de la educación en Colombia ha estado en constante avance, por decirlo de alguna manera. En una entrevista, Gina Parody, exministra de educación, ratificó su postura en cuanto a la educación en Colombia. Allí afirma que el problema de educación lo tenemos en todos los niveles y que: “en nuestro país es muy deficiente la atención a la primera infancia, que hoy está a cargo de los educadores con la peor remuneración y las peores calificaciones académicas. La educación no consulta las necesidades del desarrollo y sus niveles básico y medio no se articulan con la educación superior. Tampoco con la formación técnica y tecnológica. La educación de calidad requiere maestros de calidad y las facultades de educación

son las peor calificadas y las que reciben a los estudiantes menos calificados” (Parody, 2016). Sin duda un panorama pobre para el tema de educación y para el desarrollo de la oferta de valor de la academia, un mercado tradicional del conocimiento, basado en una oferta, que se encarga de brindar programas certificados, sin sustento basado en la experiencia real, con un alcance de corto plazo.

Una vez entendida la necesidad de conocimiento en la realidad nacional, el análisis continuó tomando en cuenta a los demás competidores que hasta entonces conformaban el mercado. Otro jugador importante hasta entonces serían los burós de *speakers*, o empresas de conferencistas, quienes nacieron con el fin de conectar especialistas de varios temas y categorías empresariales con audiencias grupales, un modelo poco académico que abrió paso en la categoría de venta de conocimiento que luego se fue convirtiendo en desarrollador de modelos comerciales de transferencia de conocimiento a partir de foros y seminarios que iban enfocados en audiencias específicas grupales de las empresas con implementaciones a corto plazo, precios altos y una oferta determinada por temas genéricos, sin entender la necesidad real de las empresas.

### **2.1.3. Clasificación de la industria.**

Centrándonos en la categoría de buró *speakers*, uno de los más importantes es HiCue, tal como lo cita el portal Las2Orillas en su publicación de febrero de 2016, que resalta cómo fue posicionándose en el mercado colombiano como un intermediario para llevar conferencias de alto nivel en eventos nacionales, con un modelo que se enfocaba en conseguir talentos con mensajes alineados a las tendencias más populares y un enfoque de venta basado en el relacionamiento de su presidente Santiago Zapata, quién por muchos años se encargó de acompañar importantes momentos académicos y comerciales de la mano de los *speakers* más reconocidos del mundo en ese entonces (Las2Orillas, 2016).

“Santiago Zapata era la puerta a los conferencistas de la primera década del 2000, Santiago era quién nos conectaba con el talento del mundo”, comenta en entrevista, María Mónica Ruiz (2019), exdirectora de la Unidad de Foros El Espectador, quien trabajó de la mano con Santiago durante muchos años y quién nos contó que en ese modelo de compra de conocimiento la idea era la comercialización de los eventos con temas de alto impacto y de moda para las empresas, pero siempre con un indicador de ganancia para los productores y sin duda con un enfoque menos específico y que distaba de las necesidades de las empresas.



Por otro lado, el segundo en su categoría es Smart Speakers, una multinacional liderada por uno de los hombres más influyentes en los medios de comunicación de México: Francisco Rodríguez, quién luego de 10 años de crear la empresa en México decidió entrar al mercado colombiano en el año 2015 y logró rápidamente identificar la mecánica del mercado, logrando así algo de tracción en una categoría casi incipiente. Francisco, según Castañeda, vio la oportunidad de entrar en el mercado a través de una estrategia de relacionamiento cercano con los medios de comunicación, lo cual le permitió posicionarse rápidamente como un competidor relevante. No obstante, la propuesta de valor era poco diferenciada al igual que HiCue, es decir, seguía siendo el intermediario entre las empresas y los conferencistas con una comisión de por medio, con la venta y compra de conferencias enfocadas en la puesta en escena de los conferencistas, pero sin ningún modelo real de conocimiento enfocado en los dolores y realidades de las empresas (Castañeda, 2017).

## **2.2. El problema en el mercado**

Teniendo en cuenta la coyuntura descrita dentro del mercado de las empresas o burós de *speakers* y conferencistas, identificamos un primer indicio para DivinaMente Speakers que evidenciaba que se venía prestando, por parte de los competidores, un servicio de intermediación operativa y financiera que se encargaba de presentar la oferta de conferencistas, contratar, disponer la logística de fecha y hora de la presentación y generar la facturación respectiva.

El conferencista era seleccionado por el cliente de la firma de buró y no quedaba expresamente oficializada la metodología que se usaría para validar el alcance del conocimiento, el buró estaba al tanto del enfoque de la presentación, pero el material y mensaje del conferencista eran el *know how* exclusivo del él y por el cual se contrataba al conferencista sin derecho a ajustar.

La relación entonces se tornaba en este punto absolutamente transaccional, sin compromiso cuantitativo con la efectividad de la conferencia y una mínima relación en el tiempo entre la empresa y el conferencista, lo que imposibilitaba una futura recompra y un seguimiento o gestión de conocimiento entregado a los líderes y sus colaboradores, la relación estaba asociada a un momento en el tiempo, para compartir experiencias más que a la generación de valor y a un seguimiento puntual. El conferencista era plenamente autónomo de la conferencia, incluso si algo no funcionaba como se esperaba, en términos del material o impacto de la sesión, era un riesgo que se le trasladaba al cliente al seleccionar el conferencista, era un modelo de

“autodiagnóstico” que no tenía ninguna oportunidad de ser medido en el impacto de la empresa y sus indicadores. Al mencionar un “autodiagnóstico” se habla de un test de medición con el que una empresa difícilmente puede saber con certeza cuál es la causa de su dolor corporativo y mucho menos la forma de intervención o el especialista que requiere. Esta era la paradoja a la que se enfrentaban las empresas al seleccionar en el mercado, más que una solución, un producto intangible sin garantía de calidad.

Sin duda, este fue uno de los retos que DivinaMente Speakers identificó durante el proceso de estructuración de este emprendimiento y fue así como decidirían entrar en el mercado, pensando en el diseño de una oferta de valor que alineara las necesidades de transformación a partir de la administración del conocimiento y el papel del líder y la toma de decisiones en el marco legal colombiano que, en respuesta a la ley 1014 de 2016, determina el decreto que: “El emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Congreso de Colombia, 2006).

Ya con este marco legal estipulado en Colombia, DivinaMente Speakers, tomó como punto de partida enfocarse en entender las competencias que, desde el liderazgo global, determinarían la construcción del enfoque a desarrollar a nivel local. Fue así como, al encontrarse con un artículo de la revista Forbes en el cual el expresidente norteamericano Barack Obama señalaba que una de las lecciones más importantes del líder gira en torno a cómo se debe “Oír a las personas, para saber qué es lo que quieren de ti y qué puedes ofrecerles” (Obama, 2018). Así que el emprendimiento se convierte en un proceso dinámico de intercambio y creación de valor, el cual debe ir acompañado también de alta dosis de pasión y energía, para crear e implementar nuevas ideas y soluciones creativas, lo cual concuerda perfectamente con la postura del profesor adjunto de estrategia y emprendimiento en IE Business School y cofundador y CEO de Mashauri. Así como se propone en *Modelos de liderazgo para emprender y crecer*, existen unas fases desde el emprendedor como un tomador de riesgos, con unas habilidades de liderazgo necesarias para llevar a cabo sus proyectos y “cada fase de desarrollo de una empresa requiere un modelo de liderazgo” (Gifford & Sarasvathy, 2018).

Tras el emprendimiento, una de las fases más críticas de las *startups* tiene lugar en su evolución a empresa consolidada. La combinación de dos perfiles complementarios de liderazgo que asegura la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo. Otra fase gira en torno a esa lógica causal y analítica, donde el emprendedor emplea un razonamiento más eficaz, restando importancia a un objetivo específico para centrarse en el conjunto de herramientas de las que dispone. De este modo, este perfil de líder deja que los objetivos surjan con el tiempo. En la etapa del nacimiento de una empresa, los emprendedores se preguntan por sus valores y habilidades (quiénes son), su educación y experiencia adquirida (qué saben) y los contactos que poseen, incluyendo amigos y posibles socios para su organización (a quiénes conocen). Esta serie de cuestiones será de gran valor con vista a plantear distintos escenarios y la fase más importante en la cual se plantea cómo “el emprendedor empieza a descubrir al cliente y lo que podría ser aún más importante: hacerle partícipe del proceso. De esta manera, podría asegurarse algún compromiso en el futuro, gracias a esta cocreación o desarrollo conjunto entre el emprendedor y el cliente. Este descubrimiento será la piedra angular para definir el mercado y la estrategia que se va a seguir. En el mundo empresarial destacan muchos casos de éxito en esta línea, como la cadena Starbucks, con miles de locales en el mundo y productos (café) basados en la personalización” (Gifford & Sarasvathy, 2018).

Para DivinaMente Speakers fue fundamental determinar la forma de cocrear como insumo vital, para así conocer desde las empresas qué están necesitando y entender sus dinámicas, y saber más de los burós *speakers* quienes ya venían abriendo paso a la dinámica de compra de conocimiento especializado con fines empresariales, pero sin ninguna relación de fondo.

Por tanto, la propuesta de valor debería ser, sin lugar a dudas, articulada para posibilitar el contacto directo y en confianza con las empresas a través de una oferta que fuera más allá de ser un intermediario operativo y financiero, papel que venían jugando hasta ahora los habituales competidores.

### **2.3. Las diferentes alternativas para resolver el problema**

DivinaMente Speakers se encontró entonces con varias alternativas de ingreso al mercado. Una de ellas sería entrar al mercado por precio, ganar escala y lograr ser reconocido como una opción económica y viable para empresas de limitado presupuesto. Aquí no había diferenciación y la guerra de precio podría deteriorar más que abrir mercado, dejando a un lado la propuesta de valor, otra opción, sería determinar una propuesta donde DivinaMente Speakers se ubicara como

consultor o aliado estratégico, orientado a acompañar a las empresas en todo el ciclo de identificación de la solución, diseño, aplicación e impacto en la mejora desde la gestión de conocimiento en un proceso de acompañamiento que generara valor a la toma de decisiones del líder y el impacto en su entorno. DivinaMente Speakers entendía que este era el camino correcto, no obstante, no tenían muy claro el cómo se haría, aunque era claro que esto debería incluirse en la propuesta de valor antes de entrar al mercado. Esto implicaba el entender desde el marco de la gestión del conocimiento cómo enmarcar una solución pragmática, aplicable, pero que tuviera una propuesta que permitiera abrir las tan anheladas puertas del mundo corporativo.

#### **2.4. La alternativa escogida**

Teniendo como base el análisis que se había realizado y las diferentes alternativas, surge entonces la oportunidad de formular una propuesta de valor para la categoría de gestión de conocimiento, con tres pilares claves. El primer pilar se enfocaría sin duda en cómo transformar la oferta actual de los competidores y hacerla más atractiva para el mercado y en cómo permitir crear, desde una nueva forma, una metodología de acompañamiento en la que la decisión de los líderes en enfocar sus recursos económicos y tiempo se hiciera más efectiva y medible para facilitar la toma de decisiones y que correspondiera a sus verdaderas necesidades.

El segundo pilar se centra en poder tener espacios nuevos y creativos que permitan la multiplicación de historias que merezcan ser oídas, con historias nuevas, con conferencistas nuevos, tal como lo plantea Peter Guber en su libro *Tell To Win*, donde señala que “desde hace más de diez mil años, los seres humanos han estado contando y escuchando relatos orales. Esta veneración por el relato es una fuerza tan poderosa y permanente que ha dado forma a culturas, religiones y civilizaciones enteras” (Guber, 2011), logrando conectar las experiencias de los empleados de las empresas con futuras coyunturas de una misma industria con el fin de dar solución a los problemas.

El tercer pilar está enfocado en cómo se vinculan las etapas de la gestión del conocimiento las cuáles son: crear conocimiento, compartir conocimiento y aplicar conocimiento que, según la doctora Liliana Pedraja, conferencista internacional, son: “compartir conocimiento, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir ese conocimiento, el mismo se incrementa y se hace más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor, cuantitativa y cualitativamente, que la suma de los conocimientos individuales y finalmente aplicar

conocimiento, que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización” (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2008).

Para DivinaMente el hecho de tener una propuesta de valor centrada en estos tres pilares empezaría a ser una base diferencial, a lo que existía en la categoría.

#### **2.4.1. Surgimiento de DivinaMente Speakers.**

La concepción de emprendimiento de DivinaMente Speakers se centra en crear una oferta de valor diferenciada, descartando la postura tradicional basada netamente en precio, siendo el camino más riesgoso, puesto que compromete la calidad de la propuesta ofrecida: para poder competir por precio se debía llegar a escalas muy altas que permitieran poder contrarrestar el efecto de la reducción del margen y esto para este emprendimiento era prácticamente imposible.

Así que era el momento de poner en práctica el aprendizaje previo y ahí es cuando se decide empezar a conversar con las compañías que serían los futuros clientes de manera inteligente, enfocados en identificar las problemáticas desde sus historias, conocimientos, con una mirada íntima y para ser capaces de traducir la inversión de conocimiento en beneficios tangibles, cómo se plantea en *La gestión del conocimiento y la eficacia organizativa en las pequeñas y medianas empresas*: “El recurso estratégico esencial en nuestros tiempos es el conocimiento y, en consecuencia, las organizaciones que tienen un nivel superior de conocimiento, son capaces de coordinar y combinar sus recursos tradicionales en nuevos y distintos caminos, creando un valor diferenciador para sus clientes” (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2008). Por tanto, el valor de la propuesta que decidió plantear DivinaMente Speakers estaría orientada a proporcionar un modelo de conversación que permita que las empresas puedan dar gestión a los procesos de formación, entrenamiento y capacitación, y así se entiendan sus problemáticas y se pueda crear un vínculo entre estos dolores corporativos y sus soluciones, planteando los caminos más efectivos.

De esta manera, el acompañamiento a las empresas empieza a tomar forma y de una manera más estructurada se empezó a entender la manera más efectiva para la alineación del conocimiento, los objetivos corporativos y el énfasis en el papel del líder y las nuevas competencias de sus equipos. Esta apropiación y aplicación del conocimiento con el mundo real es donde existen mayores oportunidades para DivinaMente, pues la teoría promueve enfoques que funcionan ampliamente desde lo teórico, pero se desentienden de la realidad de cada empresa.

DivinaMente Speakers empieza a entender el dolor que acompaña a cada líder y su empresa, priorizando el conocimiento y la historia capaz de movilizar, sorprender y transformar, creando un modelo de acompañamiento y seguimiento fundamental en esta nueva relación para poder establecer el impacto de las acciones frente a los actuales desafíos. Como lo menciona Alfonso Aza Jácome Profesor de Inalde Business School “el líder 4.0, es aquel que se anticipan al futuro, conoce su industria, inspiran e incentivan la colaboración y dan sentido de misión al trabajo. Son verdaderos innovadores disruptivos que transforman sus industrias para beneficio de sus empresas. Son los nuevos líderes, para los nuevos tiempos” (Jácome, 2019).

De esta manera DivinaMente Speakers, hizo importantes acercamientos con empresarios en el sector de conocimiento, en México, Estados Unidos y Argentina, y fue en Buenos Aires, en donde se reencontraron con Hugo Bruneta, un catedrático, empresario y conferencista internacional, actual socio estratégico de la compañía, y fue quién de manera visionaria ayudó en la estructura de herramientas básicas que hicieran tangibles los procesos de acompañamiento desde el conocimiento hacia las empresas y sus líderes.

Una vez se definieron esas herramientas, se estructuró una metodología, avalada con la Universidad de Buenos Aires Business School, en donde se permitiera que DivinaMente Speakers tuviera un argumento de venta y de acompañamiento que lograra que las empresas entendieran la importancia de la gestión de conocimiento para así brindar un servicio enfocado en la generación de valor y enfocado en los lineamientos corporativos.

El punto de partida de DivinaMente Speakers para saber cómo competir con una nueva metodología, pero en el marco de una industria tradicional, fue realizar el análisis DOFA, con el siguiente resultado:

**Tabla 1.**

DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay relación de la metodología y su valor comercial con los conferencistas.</li> <li>• No hay músculo financiero.</li> <li>• Falta establecer un proceso de funciones desde los roles de la empresa.</li> <li>• No hay un libreto de venta comercial.</li> <li>• No hacemos parte del ente regulador internacional. IASB (debíamos compartir la metodología).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en capacitación de PYMES</li> <li>• Mercado desatendido sin resultados</li> <li>• Canal digital, multiplicación del mensaje.</li> <li>• Mucho talento-exceso. Sin capacitar- virgen.</li> <li>• Competencia sin liderazgo</li> <li>• Supuestamente el gobierno favorece la inversión pyme.</li> <li>• Alianzas internacionales.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliados internacionales: México, argentina, USA</li> <li>• Conocimiento de la categoría</li> <li>• Cercanía a los <i>speakers</i>: credibilidad</li> <li>• Relaciones públicas- sociales</li> <li>• Talentos en todos los temas</li> <li>• Modelo de acompañamiento</li> <li>• Metodología</li> <li>• Estrategia comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributario - fiscal</li> <li>• Decisiones de capacitación están en el poder de personas que desconocen el valor del conocimiento.</li> <li>• HiCue y Smart Speakers: competencia con trayectoria</li> <li>• Mejor posicionamiento aliados</li> <li>• Contratación directa, sin intermediarios</li> </ul>

*(Fuente elaboración propia)*

#### **2.4.2. Bases conceptuales de DivinaMente Speakers**

Dentro de su planteamiento, DivinaMente Speakers genera un marco conceptual de referencia donde los puntos principales y de interacción desde la cocreación con las compañías; una

estrategia enfocada a esos objetivos corporativos que generen una conexión con la audiencia y el líder sería determinante para entender cómo estaría planteada su estrategia y cuáles serían los puntos y jugadores importantes en este desarrollo.

**Tabla 2.**

*Marco conceptual*

	<b>Cocreación</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Conexión</b>
<b>Necesidad</b>	Andrés y Juan, bajo el anhelo de empezar su emprendimiento en un mercado poco estratégico y más transaccional, lideran un proceso de transformación identificando una nueva categoría como “el conocimiento” y cómo esta categoría podría transformar vidas. La pregunta era <i>¿por qué los nuevos líderes deberían enfocarse en procesos de transformación desde el conocimiento como herramienta fundamental para generar impacto en el negocio?</i>	El nuevo modelo de liderazgo implica la creación de un modelo estratégico en el cual se enfoquen los esfuerzos y recursos de las empresas en procesos de transformación menos intuitivos y más formativos, que puedan alinearse en los <i>objetivos (KPIs) del negocio</i> .	DivinaMente plantea conectar las competencias de los nuevos líderes, brindando herramientas de formación, entrenamiento y capacitación, por medio de historias transformadoras desde el <i>cerebro, el alma y corazón</i> .

*(Fuente elaboración propia)*



	<b>Cocreación</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Conexión</b>
Metodología	Es un proceso de investigación. Andrés y Juan evalúan los diferentes escenarios del mercado actual en la categoría de formación y se plantean que el desarrollo de una metodología puede generar valor y transformación de los negocios, alineado a una nueva visión de liderazgo.	<i>DivinaMente</i> crea una metodología ágil bajo el apoyo de la Universidad de Buenos Aires Business School, por medio de la cual se crea un proceso de acompañamiento con los líderes guiándolos en las acciones a corto plazo, enfocados en procesos de transformación de sus entornos. El asesoramiento será la clave.	La creación de la metodología <i>DivinaMente</i> se enfoca en crear un modelo de acompañamiento de cinco pasos por medio del cual, desde el objetivo del líder, se transforman los dolores corporativos en oportunidades ágiles y disruptivas que trasciendan desde el conocimiento en el comportamiento de las empresas.
Propuesta	Crear un espacio de cocreación entre <i>DivinaMente</i> y las empresas para realizar un <i>diagnóstico</i> especializado, enfocado en entender cómo transformar, desde el nuevo modelo de liderazgo, comportamientos y competencias alineados a los objetivos corporativos.	Con elementos clave del nuevo liderazgo, como los valores de marca, la cultura organizacional y el tono de comunicación del líder y su propósito, <i>DivinaMente</i> pretende optimizar los procesos de formación, entrenamiento y capacitación con el fin de generar un mapa de ruta más estructurado y alineado al ADN de la compañía.	<i>DivinaMente</i> brinda, por medio de sus modelos de acompañamiento, poner al líder en una posición más humana, con un enfoque en liderazgo 4.0, donde se identifiquen las nuevas competencias blandas y duras de los equipos, llevándolos a ser altamente efectivos.

### **2.4.3. La visión de DivinaMente Speakers**

La visión de DivinaMente Speakers se centra en convertir la manera tradicional de contar historias en un propósito con un sello propio, que garantice el uso del conocimiento de manera más profunda, para así poder descubrir esas nuevas historias que están alineadas al ADN de DivinaMente Speakers; historias contadas desde el cerebro, el alma y el corazón, que sean tan significativas, que permitan la transformación de las personas y que generen un impacto para las empresas. Esto requiere de un equipo multidisciplinario que se dé a la tarea de analizar y seleccionar las historias; luego revisa que el speaker esté alineado con el ADN de la empresa para lo que realiza un entrenamiento piloto de los conferencistas y posteriormente tienen un proceso de potencialización de sus habilidades blandas (cómo articular un *storytelling*, proyección, expresión corporal, comunicación efectiva entre otros) sin perder su estilo auténtico. Todo esto está orientado a la formación, consecución y promoción de nuevos talentos, pensando en un relevo generacional desde los temas, desde las historias y desde la forma de compartir conocimiento,

Dentro de este trabajo de desarrollo y potencialización de contadores de historias con valor, DivinaMente Speakers tiene un enfoque social aplicado como política corporativa, en la que cualquier persona que crea tiene una historia transformadora y claro está el talento vinculado y contratado por medio de ellos debe compartir sin costo el conocimiento, bajo la premisa de que éste al ser compartido se multiplica y transforma. Es bien sabido que el conocimiento de calidad tiene un alto costo en el mercado y solo quienes tienen el poder adquisitivo pueden llegar a él, es por esto que se busca cerrar esta brecha y poner un grano de arena en la sociedad compartiendo conocimiento con la población vulnerable, posibilitando la transformación social y dejando un legado en el país. Todo esto enmarcado en que el liderazgo transformacional en el que DivinaMente Speakers cree e impulsa con este emprendimiento debe posibilitar el compartir y enriquecer el conocimiento y no solo limitarse a aplicarlo, lo que pasa más por un estilo de liderazgo transaccional (Bryant, 2003).

### **2.4.4. La metodología DivinaMente Speakers**

El primer paso fue iniciar la implementación de la metodología que posibilitara identificar el aquí y el ahora de la compañía, es decir hacer un diagnóstico inicial para poder entender cuál es el momento real de la compañía y, desde la propia versión del líder y de sus equipos, poder entender cuál es el mapa de ruta o la estrategia planteada para la búsqueda y consecución de sus

objetivos. En este diagnóstico inicial se evidencian cuáles son los problemas más importantes en cuanto a recursos e inmediatez de las empresas y cuáles son los responsables directos de cada uno de estos frentes, entendiendo el alcance de sus indicadores con el propósito macro y las estrategias desde la gestión de conocimiento que han sido aplicadas hasta entonces para así permitir una evaluación en cuanto a eficacia y recursos invertidos por parte de las empresas. Este primer paso de la metodología permite que DivinaMente Speakers tenga un panorama más claro en cuanto a cuál ha sido el impacto anterior de la gestión de conocimiento en las estrategias de corto y mediano plazo de las empresas y hacer una evaluación sobre el papel del líder en la implementación; además permite que de manera estratégica se pueda identificar cual ha sido la inversión económica y de tiempo para determinar de entrada una media de recurso destinado para este fin.

El segundo paso de la metodología de gestión de conocimiento de DivinaMente Speakers es determinar el orden de prioridad de los problemas. Esta etapa en la metodología lleva a los líderes implicados en la transformación desde el conocimiento a pensar de manera conjunta cuál debería ser el orden de los planes de acción a corto plazo que necesita la compañía, pensando de manera más colaborativa y no desde cada uno de sus frentes y sus indicadores, enfocados en un planteamiento alineado a la estrategia de la compañía, tal como lo plantea Steven Covey: “la priorización y dejar de pensar en lo urgente para poder enfocarse en lo importante, como forjar la estrategia y desarrollar el recurso humano” (Covey, 1997). En este paso, el objetivo de DivinaMente Speakers es determinar el orden de las prioridades desde cada líder de equipo y permitir un proceso que en el que se alineen estas prioridades a la visión mayor y al mismo tiempo poder definir cuáles son los frentes de mayor relevancia para la fase de implementación.

Seguido de esto estaría el tercer paso de la metodología de DivinaMente Speakers, el cual permite a los equipos de trabajo determinar y ser parte de la construcción de los objetivos puntuales sobre cada uno de los problemas identificados. Aquí cada objetivo es marcado como un dolor. Por ejemplo, si en el planteamiento de uno de los problemas este aparece como uno de los más importantes y se define como prioritario, una afirmación como “la alta rotación del personal corresponde a que no cuentan con un plan de carrera, dentro de la compañía” podría llevar a plantear el objetivo de “disminuir en un 1.4% la rotación del personal en el primer semestre del año”; este objetivo es entonces el dolor inmediato que se debe plantear como el centro del trabajo para el modelo de gestión de conocimiento de DivinaMente Speakers y tiene

como foco este dolor para el desarrollo de sus acciones o plan de ejecución con insumos de primera mano desde el liderazgo, permitiendo ser más efectivos en cuanto a la determinación del planteamiento de las soluciones de los problemas.

El cuarto paso de la metodología de gestión de DivinaMente Speakers se enfoca en la creación de un plan de acción a mediano plazo o modelo de acompañamiento desde los objetivos planteados en el punto anterior. Continuando con el ejemplo descrito anteriormente, este paso se centraría entonces en crear alternativas en cuanto a cómo se puede intervenir el problema de la alta rotación de los colaboradores de la compañía y vincularlos a unos modelos de capacitación, entrenamiento o formación por medio de los cuales se pueda evidenciar la intención de la empresa en cuanto al alivio de ese dolor de la rotación. De este proceso de acompañamiento deberán salir entonces planes de acción desde el conocimiento que puedan fortalecer la falta de incentivos de la compañía, planes de formación en competencias técnicas o de relacionamiento que minimicen la salida unilateral de los empleados, fortaleciendo los objetivos mayores y enriqueciendo el relacionamiento del líder y sus equipos. Dicho de otra manera, este punto permite alinear a los líderes de las empresas con sus dolores específicos en un proceso en el cual se garantiza enfocar los esfuerzos y los recursos con un enfoque más especializado.

Ya con el conocimiento previo del histórico de inversión, DivinaMente Speakers plantea un modelo acorde a las necesidades y recursos ya conocidos y dejará planteado este proceso para cada uno de los objetivos identificados, de tal manera que pueda ser medible.

El quinto paso de la metodología es identificar, buscar y decidir cuál o cuales son o serán los talentos especializados que, desde el conocimiento, hayan experimentado situaciones procesos similares y coyunturas parecidas en categorías y sectores similares, y que desde el liderazgo de sus acciones puedan certificar un proceso de acompañamiento para la intervención de la necesidad. De esta manera se estructura un modelo de optimización de recursos, tiempo y dinero, y se determinan cuáles son las herramientas, las metodologías y la intensidad para brindar la solución a esos dolores desde sus expertos.

### **3. LECCIONES APRENDIDAS**

#### **3.1. El valor del conocimiento para el líder actual**

El líder contemporáneo cada vez con más frecuencia debe enfrentarse a entornos VUCA: volátiles, con incertidumbre, complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones, por tanto, las soluciones que las compañías ofrecen deben posibilitar herramientas al líder para que este

pueda adaptarse constantemente e incorporar nuevos conocimientos tanto a nivel personal como a nivel corporativo. Esta es una herramienta fundamental para la supervivencia de las empresas, incluso es el mayor activo que debe cuidar y promover en las empresas, tal como lo mencionaba Toffler “el conocimiento es totalmente diferente de los otros recursos que los economistas han estudiado con anterioridad. Para empezar, es intangible y no es finito: cuanto más lo utilicemos, más podemos crear” (Toffler, 2007).

### **3.2. La dificultad de hacer tangible y cuantificable el impacto de la gestión del conocimiento**

Si bien el líder reconoce la importancia de la gestión del conocimiento, aún tiene dificultades para poder justificar los recursos, esfuerzos y priorizar frente a iniciativas tangibles, pues en el mercado actual todavía se subestima el impacto de la transformación de la cultura y comportamiento de los individuos en el largo plazo y su relación directa con la consecución de los objetivos de la compañía.

### **3.3. La metodología legitima la propuesta de valor de cara al mercado y facilita el acercamiento de las empresas**

Las empresas valoran la labor consultiva de DivinaMente Speakers como un aliado que siente de primera mano sus dolores y se compromete con la solución efectiva de los mismos. Además, reconoce que el acompañamiento es un momento incluso tan relevante como la intervención del *speaker*.

#### **3.3.1. El compartir para transformar:**

El mayor beneficio que podemos dar a emprendedores como nosotros, es el que puedan aplicar estas 3 fases claves que empresas y sus líderes, en un proceso de cambio a través de la gestión de conocimiento buscando un mejoramiento dentro de las empresas:

#### **3.3.2. Inspirar:**

Para nosotros, el proceso de inspirar se divide en 5 pasos:

El primer paso es tener el contexto de la compañía desde el líder, la empresa y DivinaMente.

El segundo paso es identificar el dolor o la necesidad de la compañía.

El tercer paso es generar sesiones dónde se realiza actividades como el canvas y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

El cuarto paso es analizar y procesar esta información, para así generar un diagnóstico de cómo está la compañía y las oportunidades.

El quinto paso es generar una estrategia customizada y así trazar un mapa de ruta.

### **3.3.3. Transformar:**

Posterior se genera un modelo de acompañamiento en dónde se define la forma y el fondo en el que se transmite el conocimiento y lo que buscamos con ese modelo, es poder generar un nuevo mindset desde los líderes y sus equipos, para así transformar el entorno y generar acciones en función del cambio desde el interior.

### **3.3.4. Trascender:**

En la medida en que nuestra metodología llega directamente a cada individuo como un ser importante y clave, buscamos que cada persona trascienda desde el interior y que esto impacte hacia la alineación de las empresas. Esto nos permite medir el impacto de la implementación de la gestión del conocimiento.

Esta medición es customizada y está atada a la estrategia que se plantea en la fase de inspiración.

## **4. CONCLUSIONES – EPÍLOGO**

El lograr que el equipo llegue a estos niveles de compromiso, motivación e implicación hace que el líder mantenga un proceso constante de retroalimentación y busque un entorno de aprendizaje permanente y una cultura de experimentación constante.

Esta experiencia le debe permitir transitar con realidades tales como: la necesidad de conectividad las 24 horas, la implementación de nuevos formatos de relaciones sociales, la búsqueda de un trabajo cada vez más colaborativo que se materialice en redes de trabajo y con un mundo cada vez más globalizado, la capacidad de creación de nuevas y poderosas relaciones culturales.

Dentro del entorno actual, el capital más valioso es el conocimiento en las empresas pues este es una herramienta transformadora capaz de trascender en el tiempo, así como de influir en todos los niveles, logrando movilizar los comportamientos de las personas con un efecto directo y multiplicador en los resultados de las empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, L. F. (2 de Mayo de 2003). Gestión del conocimiento. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/gestion-del-conocimiento/1486>
- Montes, S. (21 de Enero de 2019). Creación de empresas en Colombia aumentó 0,8% en 2018 según Confecámaras. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-08-en-2018-segun-confecamaras-2818238>
- Iturrioz Aizpuru, J. (2017). El liderazgo en el siglo XXI: Coaching, equipos, clientes y resultados. Madrid: Gestion 2000.
- Gómez, K. (11 de 08 de 2016). Estas son las 8 claves para ser un buen líder según Harvard. *Dinero en imagen*. Obtenido de <https://www.dineroenimagen.com/2016-08-11/76703>
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Gonzalez, R. A. (23 de 2 de 2012). *Gestión del Conocimiento en Colombia*. Obtenido de <http://gestioncon.blogspot.com>: <http://gestioncon.blogspot.com/2012/02/gestion-del-conocimiento-en-colombia.html>
- López Trujillo, M., & Marulanda Echeverry, C. E. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Febrero-Mayo*(38). Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co>: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/411/811>
- Parody, G. (11 de Agosto de 2016). Gina Parody y la mala educación. (G. Manga, Entrevistador) Obtenido de <https://www.semana.com/opinion/articulo/german-manga-gina-parody-y-la-mala-educacion/486517>
- Las2Orillas. (16 de Febrero de 2016). Cinco colombianos entre los bien pagos por hablar. *Las2Orillas*. Obtenido de [Las2orillas.co](https://www.las2orillas.co/cinco-colombianos-entre-los-bien-pagos-por-hablar/): <https://www.las2orillas.co/cinco-colombianos-entre-los-bien-pagos-por-hablar/>
- Ruíz, M. M. (15 de Febrero de 2019). (A. C. Eslava, Entrevistador)
- Castañeda, J. M. (2017). Hablemos de conocimiento. (A. C. Eslava, Entrevistador)
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento. Bogotá. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)

- Obama, B. (28 de Abril de 2018). 9 lecciones de Barack Obama sobre el liderazgo. (F. Gómez, Entrevistador) Obtenido de <https://forbes.es/empresas/42146/9-lecciones-de-barack-obama-sobre-el-liderazgo/>
- Gifford, S., & Sarasvathy, S. (8 de Enero de 2018). *Modelos de liderazgo para emprender y crecer*. Obtenido de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/modelos-de-liderazgo-para-emprender-y-crecer/>
- Guber, P. (2011). *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story*. Great Britain: Profile Books .
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (Noviembre-Diciembre de 2008). La gestión del conocimiento y la eficacia organizativa en las pequeñas y medianas empresas. *Multidisciplinary Business Review*, 1(1), 26-35. Obtenido de <http://www.asfae.cl/>: <http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/pdf/Pedraja%20et%20al%20Vol%201.pdf>
- Jácome, A. A. (6 de Mayo de 2019). El líder 4.0. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-aza-jacome-2763812/el-lider-40-2858654>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190300900403>
- Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós.
- Toffler, A. (Mayo de 2007). Alvin Toffler: "Nos enfrentamos al viaje más increíble y rápido hacia el futuro de cualquier generación". (K. Christensen, Entrevistador) Obtenido de [www.harvard-deusto.com](http://www.harvard-deusto.com): <https://www.harvard-deusto.com/alvin-toffler-nos-enfrentamos-al-viaje-mas-increible-y-rapido-hacia-el-futuro-de-cualquier-generacion>