



Universidad Politécnica Salesiana

Sede Guayaquil

Unidad de Posgrado

Masters: Business Administration

**PROPOSAL OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT
SYSTEM FOR THE DEPARTMENT OF INFORMATION
TECHNOLOGY AND ECONOMIC IMPACT FOR
MAVESA GROUP**

Name of Author/a (s):

Andrés Montalvo E.

Paúl Morán V.

Name of Director/a: Joe Llerena

Guayaquil, 2012

Conceptual Definition Event.

The event or variable to consider is the design of a system for knowledge management. In this research the conceptual definition to be used as a premise is described below:

Designing a Knowledge Management System allow the department Information Technology company, enhancing capacity for the exchange of knowledge among its employees, cutting costs to avoid duplication and overlap in information thus improving their processes, innovation creation knowledge of individual, group and organizational keeping and creating new competitive advantages.

Formulation of the problem: To what extent knowledge management contribute to the strategic objectives set by the Group management MAVESA?

Justification: Based on the above, the Department of Information Technology MAVESA GROUP boasts some of the key elements and factors required for the design of a Knowledge Management System, but also has the resources and capacity to develop those does not already own, or are not in the best conditions, creating and enhancing their intangible assets such as its "intellectual capital" (human capital, structural capital and relational capital) and processes for managing its information and knowledge, through:

1. The design of a system or Knowledge Management System to allow actions to improve the efficiency of Information Technology with the objectives and business challenges.
2. Greater sharing of knowledge of human resources within MAVESA GROUP.

3. A better flow of information, for the creation and exchange of new knowledge among members of the IT Department.
4. No cost reduction or to avoid duplication and overlap. Information improving as i processes, greater INNOVATION by the creation of knowledge on individual, group and organizational expressed in the material published on the Web of Knowledge Portal.
5. S Maintain and create new competitive advantages, creating more value to its key customers.
6. Ation execution of initiatives to meet the objectives strategically é g ic the High Directorate ion MAVESA GROUP Tecnolog department expects t to s of Information

Table 02: Opportunities associated with knowledge management in MAVESA GROUP.

Situation	Economic Impact
Different repositories (shared directories, sections on the intranet, files with user restrictions, pc) contain information scattered information on the same topic.	<ul style="list-style-type: none"> • IMPROVING on quality and organizational efficiency of trav é s reduction of times or n u s b is Time and cost to produce proposals Improved employee satisfaction or n
Different areas work in solving a common problem without computational tool support.	<ul style="list-style-type: none"> • Application of bestpr ion c topolicies defined by other contributors to allow n t ime and asavemoney in the lis design, Development and implementation of solutions or no technological or g ic. • Reduction in the learning curve for new employees
There is information	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in training time or the learning curve as

answers the same questions or need this without expiry and / or information	a result of access through a single resource. information sources through a single resource. categorizing
---	---

Source: Prepared by the authors.

HYPOTHESIS.

The design, development and implementation of a knowledge management system tailored to the specific objectives of the organization can innovate management department of Information Technology MAVESA GROUP, specifically in its Intellectual Capital.

What do you look Knowledge Management?

Its objectives seek to promote forums for agents to obtain better results, among which may be mentioned:

- a. Implement OPERATION or means necessary to get the information or n and the knowledge required by a person or community in a timely manner, using tools to analyze the information or n, s capacity is strengthened to respond to initiatives obtained such information or n to c ito of who (is) running (n) to an is l.
- b. Knowledge management and organizational learning in order to contribute meeting the objectives strategically é g ic.
- c. Building efficient integrated frameworks, from the construction or n futures, whose support to be the INNOVATION either existing processes or products and services associated with the activities of each of the A r ea ORGANISATION.

PORTAL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MAVESA.

At the application level, the system comprises three components: user management, process management and knowledge management:

- **Gestior n user:** On the upper level are defined schemes called (Schemes), which allow the generation or n

different accounts. For each scheme (schemes) are defined user groups, which can be assigned to individual users. This procedure enables the administration of different access rights.

- **Gestion by processes:** It involves the documentation of processes in the Technology Department in terms of Information and the elements necessary for PLANNING and improvement continuously.
- **Geographical knowledge:** The elements for the running of a knowledge include: a list of expert market knowledge, document Gestion, as well as questions / answers in terms of frequent, FAQ, and a discussion forum. The structure of these elements or similar registers, is governed, on the one hand, according to the Information to the knowledge taxonomy, on the other hand, considers the structure of the process, which involves partially a link for the running of processes and knowledge Gestion.

Horizontal transfer of knowledge: Knowledge sharing was done only if the departments made specific requests to other areas. What we found (by trial and error) that was developed some common standards and procedures to be followed could "speak the same language." However, we found areas much more enthusiastic in sharing knowledge than others and that some are not willing to learn from each other.

Vertical Transfer of knowledge: One of the main tasks of knowledge management is to be an information and knowledge transfer between the departments of product group / project and service departments. This is essential in order to serve external customers the best way possible, but before that knowledge management was a difficult task.

SYSTEM DESIGN KNOWLEDGE MANAGEMENT: The research design makes explicit the operational aspects of this work. The information is collected in its natural context so you can say it is a field design.

This design is based on information collected through the application of organizational diagnostic structured interview focused on Department of Information Technology. In regard to the scope and organization of the data is the only event focused on System Design Knowledge Management Functional shown in the demo.

CHANGE MANAGEMENT: Why do I have to change my way to work if I have "success"?, Why not leave us alone with the work we have?-Isn't knowledge management was another fad that justifies *the workplace* of some but not mine? , What I earn and / or what I lose with this knowledge management?: Who wins what?, How much work will be added to my workload?

These are some of the questions that were raised when a change in the way we work or the immediate work environment. These questions are legitimate and must have a clear and convincing answer. This recipe was the only *communicate* with honesty and transparency.

Any process of change involves resistors and a period of uncertainty. It is necessary to anticipate these resistances and reinforce the period of uncertainty for the change you want to enter is incorporated into habitual ways of thinking and doing IT Department MAVESA.

Ing. Andrés Montalvo Espinosa.
Phone: 045005000
gmontalvoe@claro.com.ec
andresmontalvoe@gmail.com
Claro / Conecel – Ecuador

Ing. Paul Moran Villalva
Phone: 0423711111
pmoran@mavesaec.com.ec
pmoran84@hotmail.com
Grupo Mavesa– Ecuador

INTRODUCCIÓN.

Considerando que una de las funciones básicas de las organizaciones empresariales, de ser sustentables y sostenibles en el tiempo, es la de maximizar su rentabilidad; el área de Tecnologías de la Información tiene entre sus retos la de proveer más y mejores servicios tecnológicos que estén alineados con la estrategia de negocio de la organización, y garantizar la disponibilidad de estos servicios; esto supone la capacidad para generar conocimientos innovadores que finalicen en propuestas de proyectos, sugerencias, decisiones innovadoras y dotarse de profesionales competentes, donde la generación del conocimiento individual amplíe conjuntamente el capital intelectual de los colaboradores y a su vez del departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA.

CAPÍTULO 1: Determina el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos con la gestión del conocimiento definidos por la gestión del GRUPO MAVESA y establecer las directrices a seguir para el diseño de un Sistema de Gestión del conocimiento para el departamento de Tecnologías de la Información.

CAPÍTULO 2: Presenta el marco teórico asociado al ámbito de la tesis, aquí se revisa la aplicación y pertinencia de la teoría propuesta y su correspondiente coherencia.

CAPÍTULO 3: Define la hoja de ruta a seguir y de cómo se incorpora lo revisado en el Marco Teórico con el objetivo de Diseñar un Sistema de Gestión del Conocimiento.

CAPÍTULO 4: Presenta la fase de planeación, ejecución y cierre asociado al cumplimiento del proyecto de tesis en términos de tiempo, costo y logro de los objetivos planteados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El entorno empresarial ha sido muy cambiante en los últimos años y esto ha hecho que las organizaciones tengan la necesidad de modificar la forma de hacer negocios incluyendo la cultura organizacional, su correspondiente gestión del cambio, así como la estructura y la infraestructura tecnológica de la organización. Es necesario “repensar” la estructura organizacional, reorganizarla y compartiendo el conocimiento entre las diferentes áreas de la misma; esto se considera uno de los activos más valiosos en la sociedad actual, llamada la “*Sociedad del Conocimiento*” (Plouin, 2005). Para lograrlo se plantea vincular el cambio y la transformación organizacional a través de la gestión del conocimiento.

En la economía actual, la ventaja competitiva de las organizaciones proviene no necesariamente de su posición en el mercado, sino de sus activos del conocimiento y la manera como ellos se organizan y se gestionan. Para lograrlo se requiere comprender la naturaleza del conocimiento y el impacto de esta al interior de las organizaciones, de su creación, su aplicación y su gestión: “*La naturaleza del conocimiento y la manera en que puede o no ser comprado o vendido es crítico para la naturaleza estratégica del conocimiento y la competencia*” (Monterrey, 2009) es decir: las ventajas competitivas se podrían lograr a través de las capacidades para generar oportunidades, y alinear los activos de conocimiento con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Factores Estructurales.

La estructura y el funcionamiento de las organizaciones se han visto afectados en las últimas décadas por continuos cambios. Justo a Tiempo, Manufactura Esbelta, Kaizen, Reingeniería de Procesos de Negocios o Administración de la Calidad Total son algunos de los conceptos que han ocasionado profundos cambios en las distintas áreas de las organizaciones. Lo anterior implicaría que el conocimiento se ha convertido en uno de los principales factores de producción dejando en un segundo plano la tierra, trabajo y capital, perdiendo peso frente al factor conocimiento.

Factores Intermedios

El diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento permitiría al departamento de Tecnologías de la Información de la empresa, mejorar la creación por el intercambio de conocimiento entre sus colaboradores, reduciendo costos al no duplicar y solapar información mejorando así sus procesos, innovación por la creación de conocimiento individual, grupal y organizacional, manteniendo y creando nuevas ventajas competitivas.

La Gestión del Conocimiento difiere de una organización a otra debido a las particularidades, metas y objetivos estratégicos de cada una, así como también de la problemática que se quiera resolver, apuntando como beneficio institucional a la gran meta de compartir y aplicar el conocimiento como un activo intelectual fundamental para resolver los problemas de la Organización a través de sus Valores Institucionales.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿En qué medida la Gestión del Conocimiento aportaría a los objetivos estratégicos definidos por la Dirección del GRUPO MAVESA?

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Las organizaciones deben enfrentarse a una competencia cada vez mayor. Compiten entre ellas por clientes, finalmente, por contratos de vinculación tanto de carácter público como privado. Esta competitividad, cada vez más creciente, obliga a las organizaciones a reaccionar ante los cambios del entorno adaptándose a las nuevas situaciones en las que compiten. Este hecho supone un importante reto para la gestión de las organizaciones.

Con base en lo señalado, el departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA cuenta con algunos de los elementos y factores claves necesarios para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento, pero además tiene recursos y capacidad para desarrollar los que aún no posee, o no están en las mejores condiciones, creando y potenciando sus Activos Intangibles tales como su "*Capital Intelectual*", (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y sus procesos para la administración de su información y de sus conocimientos, a través de:

1. El diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento permitiría mejorar el accionar del área de Tecnologías de la Información con los objetivos y retos del negocio.
2. Un mayor intercambio de conocimiento del recurso humano al interior del GRUPO MAVESA.
3. Un mejor flujo de la información, para la creación e intercambio de conocimiento nuevo entre los miembros del Departamento de TI.

4. Reducción de costos al no duplicar y solapar información mejorando así sus procesos, mayor innovación por la creación de conocimiento individual, grupal y organizacional expresado en el material publicado en el Portal web de Conocimiento.
5. Mantener y crear nuevas ventajas competitivas, generando mayor valor a sus principales clientes.
6. Ejecución de iniciativas que permitan cumplir los objetivos estratégicos que la Alta Dirección del GRUPO MAVESA espera del departamento de Tecnologías de la Información

1.3 DELIMITACIÓN.

¿La Gestión del Conocimiento aportaría al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Dirección del GRUPO MAVESA?

Tabla 01: Aportes de la Gestión del Conocimiento al GRUPO MAVESA.

Campo	Rediseño Organizacional
Área	Gestión del Conocimiento
Aspecto	Social – Económico
Tema	Propuesta de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Departamento de Tecnologías de Información y la Incidencia Económica Para El GRUPO MAVESA.
Problema	¿En qué medida la Gestión del Conocimiento aportaría al cumpliendo los objetivos estratégicos definidos por la Dirección del GRUPO MAVESA?
Delimitación Espacial	Departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA
Delimitación Temporal	Se aplicará desde el 1 de Agosto del 2012

Fuente: Elaborado por los autores.

1.4 VARIABLES E INDICADORES.

1. El Capital Humano, integrado por las capacidades, habilidades y experiencias que permiten que las personas puedan crear activos tangibles e intangibles.
2. El Capital Estructural, formado por modelos, conceptos, sistemas tecnológicos y administrativos.
3. El Capital Relacional, constituido por las conexiones con proveedores, competidores, clientes y otros agentes del entorno.

1.5 OBJETIVOS.

General:

1. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos el GRUPO MAVESA, con el Sistema de Gestión del Conocimiento.
2. Establecer las directrices para el diseño de un Sistema de Gestión del conocimiento para el departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA.

Específicos:

1. Determinar de los requisitos que debe cumplir el modelo de gestión del conocimiento que se pretende desarrollar en este trabajo, y comprender a su vez la problemática que encierra la gestión del conocimiento en el departamento de Tecnologías de la Información.
2. Determinar si el incremento del Capital Intelectual del Departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. Diseñar un modelo a partir de la integración de redes de recursos de información y humanos en una estrategia de alcance organizacional que conduzca a la generación de ventajas competitivas en el departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA.

4. Que el Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) diseñado e implementado sea de útil herramienta para los miembros del departamento de Tecnologías de la Información en la consecución de los objetivos estratégicos definidos por la Alta Dirección del GRUPO MAVESA.

Tabla 02: Oportunidades asociadas a la Gestión del Conocimiento en GRUPO MAVESA.

Situación	Incidencia Económica
Diferentes repositorios (directorios compartidos, secciones en la Intranet, archivos con restricciones de usuario, pc) de información contienen de forma dispersa información sobre un mismo tema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora en la calidad y eficiencia organizacional a través de la reducción de tiempos de búsqueda ▪ Tiempo y costo para producir propuestas ▪ Mejora en la satisfacción del empleado
Diferentes áreas trabajan en la resolución de un problema común sin soporte de una herramienta computacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de mejores prácticas definidas por otros colaboradores permitirán ahorrar tiempo y dinero en el diseño, desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas. ▪ Reducción en la curva de aprendizaje para nuevos empleados
Existe información que responde a una misma inquietud o necesidad, lo anterior sin control de caducidad y/o categorización de la información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en tiempos de entrenamiento o en la curva de aprendizaje como resultado del acceso a múltiples fuentes de información mediante un solo recurso.

Fuente: Elaborado por los autores.

1.6 HIPÓTESIS.

El diseño, desarrollo y aplicación de un Sistema de Gestión del Conocimiento adaptado a los objetivos específicos de la organización puede innovar la gestión del departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA, específicamente en su Capital Intelectual.

Tabla 03: Resumen de variables e indicadores.

Variables	Indicadores
Acceso a información con calidad esperada	<ul style="list-style-type: none">▪ Tiempo y costo para producir propuestas▪ Mejora en la satisfacción del empleado▪ Ahorros o mejora en la calidad y eficiencia organizacional
Eficiencia en el desarrollo de las tareas	<ul style="list-style-type: none">▪ Ahorro de tiempo o Ahorro de tiempo al personal
Conocimiento reside solo en los empleados	<ul style="list-style-type: none">▪ Tiempo de usuario ahorrado por la implementación y aplicación de mejores prácticas aprendidas de otros
Categorización de la información	<ul style="list-style-type: none">▪ Reducción en tiempos de entrenamiento o en la curva de aprendizaje como resultado del acceso a múltiples fuentes de información mediante un solo recurso.▪ Alineamientos de programas con planes estratégicos.▪ Reducción en la curva de aprendizaje para nuevos empleados

Fuente: Elaborado por los autores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

El diseño de un sistema para la Gestión del conocimiento así como su desarrollo, se entiende como un conjunto de procesos para la toma de decisión, generación, distribución y uso de los recursos de información y conocimiento, en el departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA, produciendo valor agregado, ventajas competitivas sustentables y posibles barreras de entrada, que apoyen a la generación de las mismas.

Definición de conocimiento organizacional.

No se pretende aportar una definición precisa ya que el conocimiento ha sido un tema en constante discusión e investigación, en el que incluso los epistemólogos, neurocientistas y místicos han pasado gran parte de sus vidas intentando dilucidar a qué la humanidad se refiere cuando intenta definir la palabra “conocimiento”. Lo que ofrece esta definición es una definición operacional de conocimiento, una descripción pragmática que permite comunicar lo que se entiende por conocimiento organizacional independiente de su origen, objetivos y quehacer.

El conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información contextualizada e ideas de los expertos que proveen de un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias y nueva información. Se origina y se aplica en las mentes de las personas. Dentro de las organizaciones, frecuentemente se encuentra no sólo en documentos sino también en las rutinas organizacionales, los procesos, las prácticas y las normas. (Davenport, 2000).

Tabla 04: Tomado de (Contreras, 2005) del conocimiento relacionado a objetivos individuales y entorno.

La estructura del conocimiento	Función del conocimiento	Medio sobre el cual influyen
Fenómeno ambiental y natural. Herencia cultural, Genealógica	Medio ambiente vivo	▪ Físico, Natural, Cultural
Datos	Símbolos, caracteres técnicos, reglas de interpretación	▪ Técnico, Social
Información	Material y codificado del conocimiento	▪ Técnico, Social
Conocimiento: Organización del conocimiento tácito hacia la aplicación	Conocimiento como estado consciente Contexto cultural del conocimiento	▪ Psicológico, Fisiológico
Comprensión: relevancia técnica y moral del conocimiento	Evaluación y conocimiento expresivo y sin palabras. El ser humano y la comunidad dan significado o encuentran el significado del conocimiento	▪ Social
Objetivos	Priorización de significados de la comunidad y del hombre, formación de voluntad	▪ Social
Actividad: (competencia) es igual a "como hacerlo"	Utilización del conocimiento en el trabajo, en estrategias y políticas	▪ Social
Experiencia / Sabiduría	Acción correctiva y de guía	▪ Social
Legitimidad	Aceptación del Proceso	▪ Social, Instituciones

Fuente: Elaborado por los autores.

2.1 EL CAPITAL INTELECTUAL: DEFINICIÓN Y CONCEPTO.

“Los activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, descubriéndose que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones, entendiendo por activo intangible a los recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable.” (Maroto, 2012)

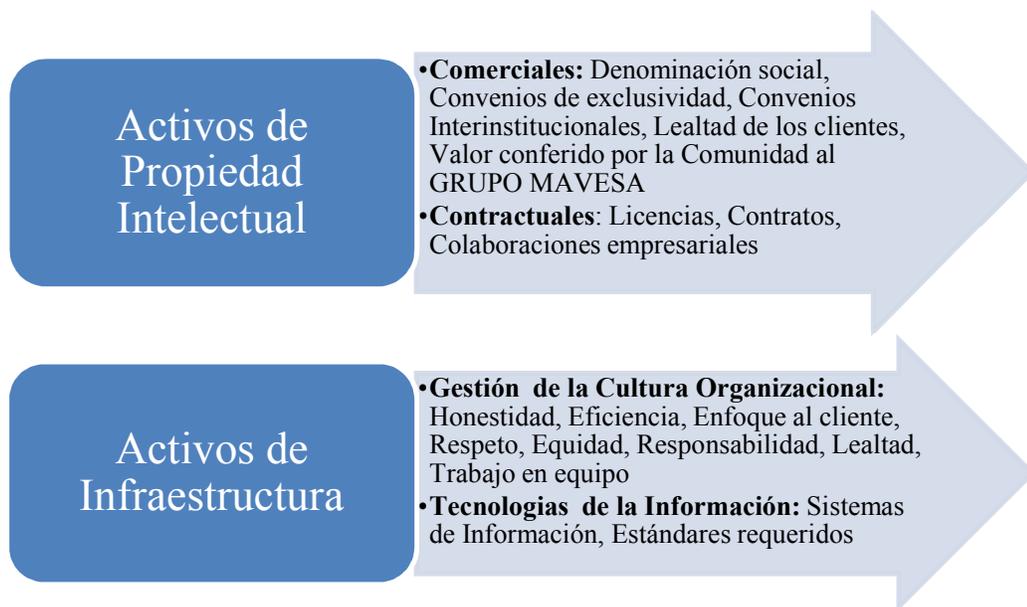
La Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento, con el objetivo de responder a los objetivos y retos de MAVESA.

"El capital intelectual se aplica al conjunto de activos intangibles que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros aspectos estructurales" (V́ctor Raúl L3pez Ruiz, 2008) los cuales permitirán a algunas organizaciones aprovechar mejor las oportunidades que a otras.

Con esto, podemos complementar la definici3n de Gesti3n del Conocimiento como un conjunto de procesos que permiten al Capital Intelectual incrementar a trav3s de la gesti3n de las capacidades, la resoluci3n de problemas con el objetivo final de generar ventajas competitivas que aporten al cumplimiento de los objetivos estrat3gicos de MAVESA.

La tradicional forma de valorar las organizaciones se ha realizado sobre la base de par3metros exclusivamente financieros (Fernandez, 2008). Llama la atenci3n la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las organizaciones. Esa diferencia se adjudica al capital intelectual o a los intangibles de las mismas.

Gr3fico 01: El capital intelectual en el GRUPO MAVESA.



Fuente: Elaborado por los autores.

El, Capital Intelectual, hace referencia a las combinaciones de activos inmateriales que permiten funcionar a la organización (conocimiento de los empleados, satisfacción de los empleados, fidelidad de los clientes, cuota de mercado...). Los componentes del Capital Intelectual son variados, ya que no hay una opinión conjunta de que lo forma. Según el criterio de valoración, cuentan unos componentes u otros.

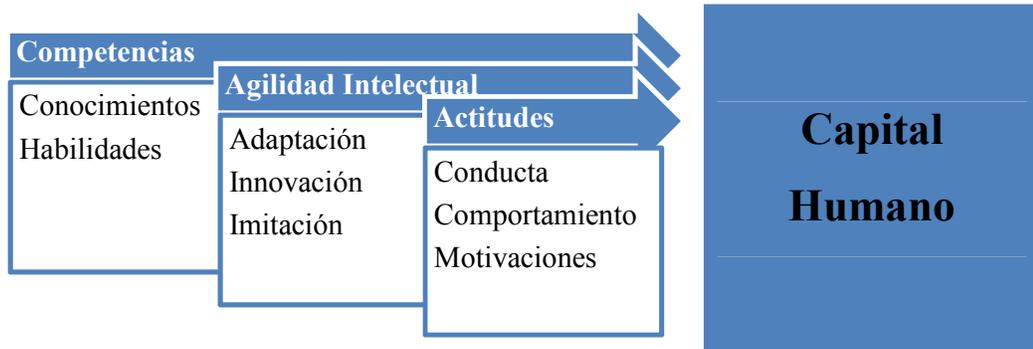
"Entonces el Capital Intelectual tiene un valor muy importante dentro de las organizaciones y las organizaciones, valorándose por encima de los activos materiales de la organización (MIRAMONTES, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ, 2008). Por ello, el problema es que los métodos de gestión y contabilidad no expresan el valor ni el crecimiento de los activos de conocimiento.

Conocimiento explícito (MIRAMONTES, 2008). Se caracteriza, se expresa y describe mediante el empleo de palabras y cifras. En el Departamento de TI del GRUPO MAVESA se encuentra estructurado y organizado en manuales de procesos, Gráficos, diagramas y bases de datos. El conocimiento explícito puede intercambiarse entre dos individuos, lo que indica que éste no está ligado a una persona determinada.

Conocimiento tácito (Contreras, 2005). Éste se encuentra estrechamente relacionado con los comportamientos, experiencias, valores y emociones de las personas, por lo que tiene un carácter subjetivo y personalizado. En el Departamento de TI del GRUPO MAVESA el conocimiento tácito apenas puede expresarse verbalmente, ya que la persona es sólo parcialmente consciente de este conocimiento y sólo se transmite mediante su aplicación. Este hecho hace que resulte difícil comunicar y compartir el conocimiento tácito". En general, se dirá que el Capital Intelectual está formado por los Capitales Humano, Estructural y Relacional.

Capital Humano: Es la base de generación del capital intelectual. Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la organización que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la organización no lo posee, no lo puede comprar, sólo se alquila.

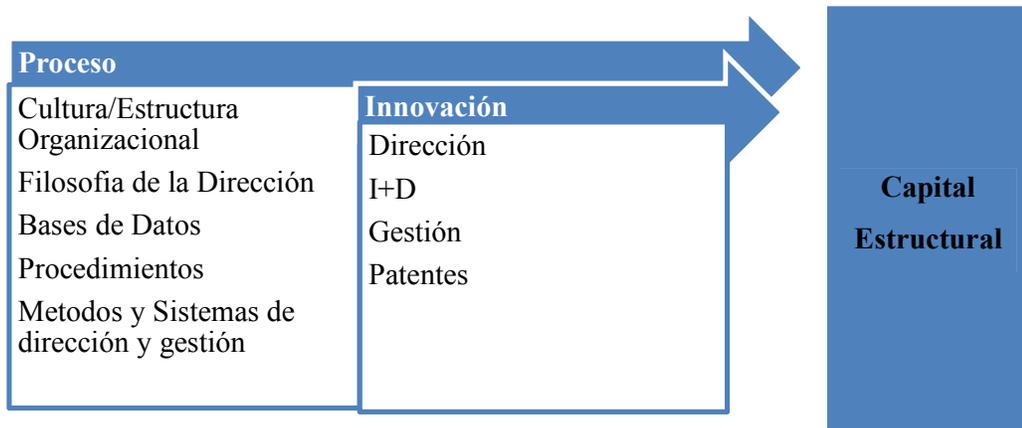
Gráfico 02: Capital Humano.



Fuente: Elaborado por los autores.

Capital Estructural: Son elementos que pertenecen a la organización, no a los individuos. Está determinado por la agregación de factores relevantes del capital humano, que determina la imagen de la organización hacia el mercado y el exterior, su forma de **actual** o los procesos que aplica. Los elementos más importantes considerados como capital estructural interno son los procesos de producción, información, gestión, comunicación.

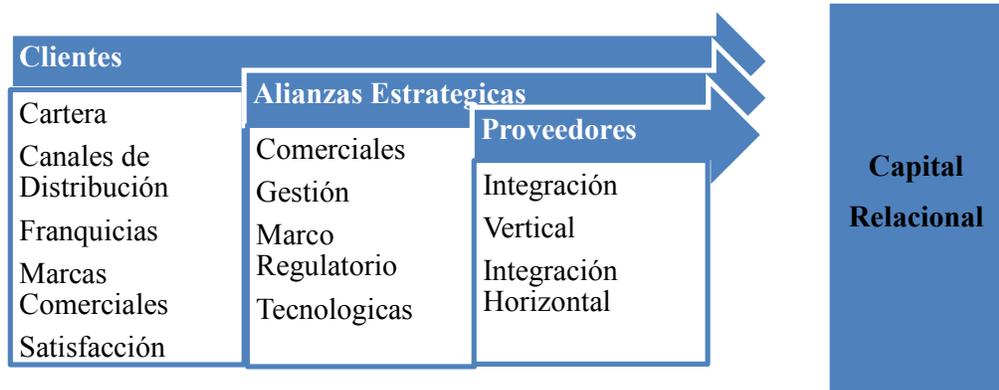
Gráfico 03: Capital Estructural.



Fuente: Elaborado por los autores.

Capital Relacional: (Estructural Externo) Es todo el capital intelectual que surge de la interacción entre la organización y el mercado. La base de este capital es el cliente y es muy importante, ya que es la base de la riqueza. La capacidad de generar nuevos clientes, mantener los actuales, el aprendizaje de terceras organizaciones, son formas de capital externo.

Gráfico 04: Capital Relacional.



Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 05: Activos que constituyen el capital intelectual y su significado.

Activos	¿Qué son?	Ejemplos
De mercado	Activos que aseguran que los clientes conozcan la identidad de la organización y lo que hace. Se derivan de una relación benéfica de la organización con su mercado y sus clientes (Proporcionan ventajas competitivas a la organización)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcas corporativas ▪ Capacidad para detectar clientes ▪ Lealtad de los clientes ▪ Frecuencia de pedidos ▪ Canales de distribución ▪ Reserva de pedidos ▪ Contratos de licencia ▪ Capacidad de franquiciar
De propiedad intelectual	Activos corporativos protegidos legalmente que proporcionan valor a los sistemas y paquetes tecnológicos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión adecuada de una cartera de patentes ▪ Ingresos por licencias ▪ Derechos de Autor ▪ Secretos industriales
Centrados en el individuo	Cualificaciones que conforman al individuo y que hacen que sean lo que son (No son propiedad de la organización)	Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar estrategias ▪ Evaluar activos ▪ Manejar máquinas ▪ Negociar contratos ▪ Dirigir proyectos ▪ Elaborar patentes

De infraestructura	Elementos que definen la forma de trabajo de la organización y que aportan orden, seguridad, corrección y calidad. Contexto para que los empleados trabajen y se comuniquen entre sí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerza de trabajo con capacidad de iniciativa ▪ Cultura corporativa ▪ Filosofía de gestión <i>ad-hoc</i> y efectiva. ▪ Capacidad para vincularse con terceros ▪ Bases de datos
-----------------------	---	--

Fuente: Enrique Medellín Cabrera (CABRERA, 2005).

Por lo tanto puede afirmarse que la organización es más que la suma de sus miembros; poner a disposición de la organización el conocimiento individual y lograr su transformación en conocimiento colectivo constituye el reto fundamental de la gestión del conocimiento; un reto que se orienta al aprendizaje organizacional y que autores como, Nonaka y Takeuchi han analizado a través de la denominada Espiral del Conocimiento.

La propiedad intelectual de los activos está dada por derechos exclusivos (por veinte años, regularmente) para que una organización explote de manera industrial alguna invención que reúna los requisitos legales establecidos por los estados miembros de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual. Esta gestión implica la elaboración de análisis de patentabilidad, estrategias de patentamiento, de licenciamiento y manejo de la propiedad, así como la obtención oportuna y el mantenimiento legal de los títulos de propiedad intelectual.

Los activos centrados en el individuo son los conocimientos y capacidades que estos poseen y por ende no les pertenecen de la organización que contrato sus servicios. Dichas capacidades y competencias son contratadas para gestionar actividades en sus correspondientes áreas de trabajo. Producto del conocimiento acumulado, la experiencia puede generarse procesos de aplicación de conocimiento (evidenciado en la innovación). Lo anterior implica creación y diseminación de conocimiento al interior de la organización, y la materialización y/o innovación en productos y servicios.

El Capital Intelectual determina los procesos de trabajo en la organización y aportan un marco de operación que facilita el intercambio y la colaboración. Se han desarrollado varias enfoques para la medición de intangibles y capital intelectual que intentan superar las limitaciones de utilizar parámetros estrictamente financieros. A continuación algunos.

Tabla 06: Análisis comparativo de los modelos (matriz de semejanzas y diferencias) de capital intelectual.

	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
SKANDIA NAVIGATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación y Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Clientes"
TECHNOLGY BROKER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activo Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos de Propiedad Intelectual y Activos de Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos de Mercado
WESTERN ONTARIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Relacional
CANADIAN IMPERIAL BANK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Estructural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Clientes
MONITOR ACTIVOS INTANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura Interna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura Externa
MODELO INTELLECTUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Estructural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Relacional
MODELO NOVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Organizativo y de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Social
BSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva de Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva de Aprendizaje y Perspectiva de Procesos Internos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva de Clientes
DOW CHEMICAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de Clientes
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Personal ▪ Estabilidad ▪ Trabajo en Equipo ▪ Preparación ▪ Conocimientos Técnicos ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura Organizacional ▪ Procesos Internos ▪ Mecanismos de Transmisión del Conocimiento ▪ Tecnología de la Información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción de Clientes ▪ Lealtad ▪ Reputación ▪ Alianzas ▪ Interrelación

Fuente: Elaborado por los autores.

Como resumen de los distintos enfoques de capital intelectual presentados se puede inferir que parece clara

1. La necesidad de particularizar los indicadores para cada organización
2. Una clasificación del capital intelectual en: capital de las personas que integran la organización (“lo que se va al apagar las luces”), capital interno o estructural (“lo que queda al apagar las luces”) y capital de las relaciones de la organización con el entorno de mercado contractuales son las licencias, los contratos favorables, las franquicias, entre otras modalidades de colaboración.

En lo que se refiere a la gestión del conocimiento al interior de una organización, es importante tener en cuenta que éste puede ser guardado no sólo como conocimiento individual de una única persona o grupo sino también como conocimiento colectivo, común a toda la organización.” “El conocimiento colectivo es el principal conocimiento accesible y a disposición de los empleados de una organización.” (Nonaka, 2005). El individuo pone, de esta manera, a disposición del grupo, sus capacidades y conocimiento y realiza así una aportación al conocimiento colectivo. “La transformación del conocimiento individual al colectivo se logra mediante la interacción, comunicación, transparencia e integración.” (Nonaka, 2005).

2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Destacar la importancia del conocimiento como recurso necesario y crítico para que las organizaciones puedan competir en los turbulentos entornos actuales esta fuera del alcance de esta tesis, sin embargo debido a la creciente dinamicidad de los entornos en la actualidad, para seguir siendo competitivas, MAVESA debería gestionar de forma explícita sus recursos y capacidades intangibles. A continuación algunos conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento.

Tabla 07: Conceptos de Definición de Gestión del Conocimiento.

Autor(es)	Definición de Gestión del Conocimiento
O'Dell y Grayson (1998)	Proceso de identificar, capturar y obtener ventaja competitiva del conocimiento para ayudar a la organización a competir.
Alavi y Leidner (1999)	Proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo.
Balasubramanian et al. (1999)	Capacidad organizativa que permite a las personas de las organizaciones, que trabajan como individuos (trabajadores del conocimiento), o en grupos, proyectos u otras comunidades de interés, a crear, capturar, compartir e influir su conocimiento colectivo para mejorar el desempeño.
Lai y Chu (2002)	Es gestionar el conocimiento de la corporación por medio de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar tanto conocimiento explícito como tácito por los empleados para fomentar el desempeño organizativo y crear valor. Consiste en realizar las siguientes actividades de Gestión del Conocimiento: iniciación, generación, modelización, repositorio, distribución y transferencia, utilizar y retrospectiva.
Forcadell y Guadamillas (2002)	Ofrece dos definiciones: A) Proceso de recoger, distribuir y usar eficientemente el conocimiento B) Estrategia a desarrollar en una organización para asegurarse de que el conocimiento llega a la gente correcta, en el momento adecuado y que esa gente comparte y utiliza la información para mejorar el funcionamiento de la organización.
Leech y Sutton (2002)	Son los esfuerzos realizados por las organizaciones para 1) captar conocimiento 2) convertir conocimiento personal en conocimiento de grupo disponible 3) conectar personas con personas, personas con conocimiento, conocimiento con personas y conocimiento con conocimiento; y 4) medir ese conocimiento para facilitar la gestión de los recursos y ayudar a comprender su evolución.
Corrêa da Silva y Agustí-Cullel (2003)	Es la gestión del conocimiento organizativo para crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva. La esencia de la Gestión del Conocimiento es cómo las organizaciones generan y adquieren; almacenan y guardan; acceden a y utilizan; distribuyen y diseminan su conocimiento.
Gunnlaugsdottir (2003)	Modo de descubrir, recoger, documentar y organizar una base de conocimiento que los empleados de la organización puedan recuperar más tarde, distribuir y utilizar en su trabajo diario individual y en sus colaboraciones con sus compañeros.

Fuente: Carolina López Nicolás 2002.

Desde un ángulo académico, la Gestión del Conocimiento ha sido tratada desde distintas ciencias tales como Filosofía, Pedagogía, Psicología originando una lógica desintegración de ideas. Por otro ángulo, desde la práctica organizacional se vislumbra que muchas organizaciones están empezando a prestar atención al conocimiento y a gestionarlo, "aunque la mayoría de los proyectos de Gestión del Conocimiento que se llevan a cabo fracasan" (Monterrey, 2009) por varias razones:

- Porque ponen demasiado énfasis en las tecnologías de la información (la tecnología debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos del negocio, las organizaciones están realizando grandes inversiones en tecnologías de la información relacionadas con la Gestión del Conocimiento, "desatendiendo la gestión del talento de los colaboradores" (Monterrey, 2009)
- "Muchas organizaciones no distinguen entre conocimiento, datos e información o carecen de una metodología adecuada para implementar la Gestión del Conocimiento" (Monterrey, 2009)
- "Algunas organizaciones llevan a cabo estrategias de conocimiento que no son acordes con la misión de la organización sus objetivos o necesidades". (Monterrey, 2009)

La Espiral del Conocimiento - Nonaka/Takeuchi.

“El proceso de desarrollo del conocimiento se inicia de forma individual y tiene su origen en una persona determinada. A partir de ahí, se va desarrollando y extendiendo a modo de espiral en grupos de personas a lo largo de la organización, superando incluso los límites de la propia organización.” (Nonaka, 2005) En el modelo se distingue entre dos dimensiones esenciales: la ontológica y la epistemológica.

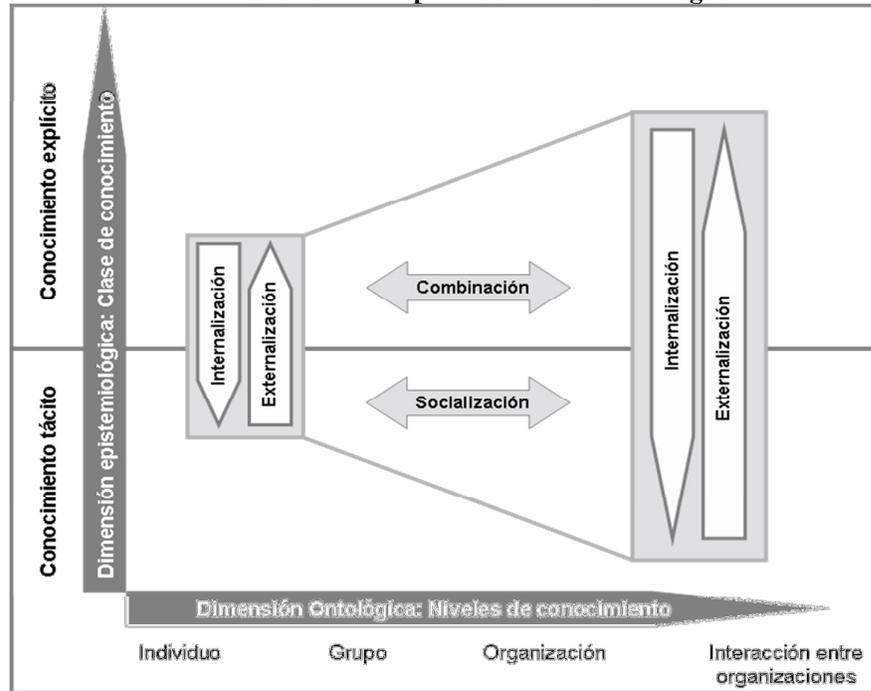
Tabla 08: Modelo de Generación del Conocimiento Nonaka – Takeguchi.

Etapa del Ciclo	Tipo de Conversión	Descripción	¿Cómo se logra?	¿Qué resultado genera?
Socialización (SINTONIZAR)	Tácito a tácito	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caminando y conversando Observando Transfiriendo experiencias 	Conocimiento armonizado o compartido
Externalización (GENERAR)	Tácito a explícito	Articular conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresar por medio del lenguaje común ▪ Traducir a conceptos, analogías, metáforas, mapas y modelos 	Conocimiento conceptual
Combinación (COMPARTIR)	Explícito a explícito	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acumular e integrar conocimiento explícito ▪ Transferir y difundir ▪ Editar y publicar conocimiento explícito 	Conocimiento Sistémico
Internalización (UTILIZAR)	Explícito a tácito	Aprender y adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo. 	Conocimiento Operativo

Fuente: Nonaka – Takeuchi.

La dimensión ontológica establece que dentro de una organización coexisten tanto el conocimiento individual como el colectivo. Así, se identifican cuatro niveles de conocimiento: el individuo, el grupo, Gestión del conocimiento: definición y procesos.

Gráfico 05: Espiral de Nonaka – Takeguchi.



Fuente: Nonaka - Takeguchi

"Al revisar la literatura, se puede encontrar diversos significados para la Gestión del Conocimiento, haciendo de ella un concepto inherentemente complejo y confuso". Como se puede observar en la evolución cronológica mostrada en la Tabla la organización y la interacción entre las organizaciones. Nonaka-Takeuchi consideran que "tan sólo los individuos son capaces de crear conocimiento.

Para lograr el desarrollo del conocimiento organizacional es preciso que se lleven a cabo procesos de interacción entre las personas y la organización o áreas de la organización." (PhD, 2005). Esta dimensión determina el aspecto central y objetivo principal de la gestión del conocimiento: poner el conocimiento a disposición de la organización.

La dimensión epistemológica distingue entre el conocimiento explícito y el tácito, considerando que existe una transformación de una clase de conocimiento a otro y se constituye así nuevo conocimiento.

Sobre la base de estas dos dimensiones, la dimensión ontológica y la epistemológica, Nonaka y Takeuchi definen cuatro procesos de desarrollo del conocimiento en los cuales se produce ya sea una transformación de una clase de conocimiento a otro - proceso de internalización y de externalización - o bien una transformación desde un nivel de conocimiento a otro - proceso de combinación y de socialización

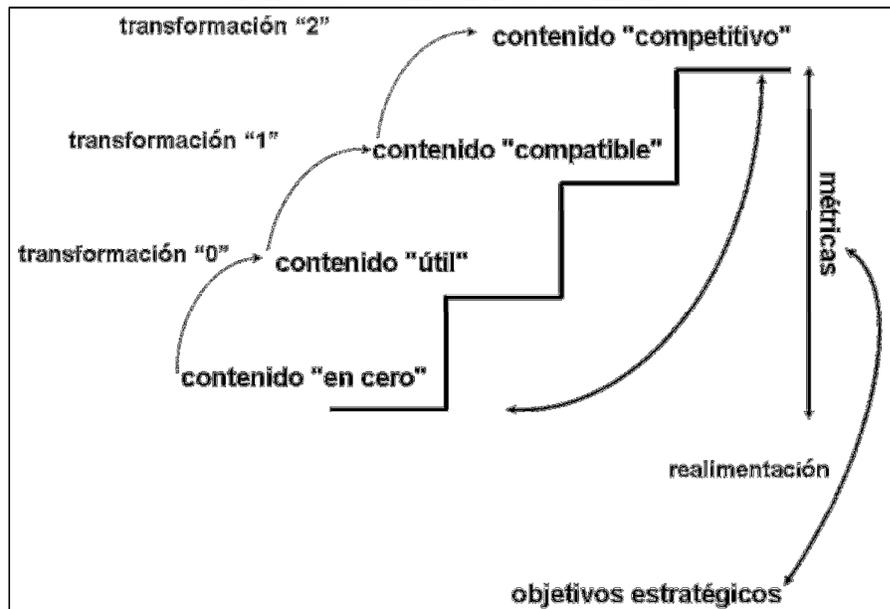
- **Socialización.-** La socialización describe un proceso de transferencia del conocimiento tácito a lo largo de la dimensión ontológica. Mediante el intercambio de experiencias, aplicaciones y observaciones, se transmite el conocimiento entre individuos y se crea el conocimiento colectivo. (Nonaka, 2005)
- **Combinación.-** El proceso de combinación es una transferencia de conocimiento que tiene lugar a lo largo de la dimensión ontológica entre los distintos niveles del conocimiento y consiste en combinar y poner en relación distintas entidades de conocimiento explícito para ser aplicadas en un nuevo contexto. (Nonaka, 2005)
- **Externalización.-** La externalización consiste en una transformación del conocimiento tácito al explícito en un determinado nivel de conocimiento. Entre los métodos que facilitan este proceso destacan por ejemplo el diálogo o la reflexión colectiva. (Nonaka, 2005)
- **La internalización.-** es el proceso inverso a la externalización, es decir, el proceso de transformación del conocimiento explícito al tácito en un determinado nivel de conocimiento. En este caso el conocimiento explícito se interioriza adquiriendo con la aplicación de técnicas del tipo learning by doing un carácter tácito. (Nonaka, 2005)

En los últimos años, numerosos estudios destacan la importancia del conocimiento como recurso necesario y crítico para que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas en los entornos actuales. Además, se alega que, *"debido a la creciente dinamicidad de los entornos en la actualidad, para seguir siendo competitivas, las organizaciones deben gestionar de forma explícita sus recursos y capacidades intangibles"* (Universidad de Matanzas, 2007).

Codificación de conocimientos.

La codificación es la representación del conocimiento tácito o explícito de modo que pueda ser accedido y distribuido, y corresponde al enlace entre la fase de Producción y la fase de Almacenaje cuando el productor ha decidido compartir lo que sabe o lo que ha creado. La forma de representación tiene que ver con el uso del lenguaje más apropiado al sistema-entorno que utiliza el conocimiento codificado con algún objetivo posterior. El resultado de este proceso se llama en forma genérica contenido.

Gráfico 06: Codificación de documentos.



Fuente: Elaborado por los autores.

Típicamente los Contenidos se depositan en CONTENEDORES, que son repositorios o estructuras específicas según los tipos y formatos en que se encuentran codificados.

Catalogación de los contenidos.

Con la definición de los criterios se inician las tareas de catalogación de contenidos.

- **Depuración y limpieza de contenidos:** La actualización de contenidos es una función de la fase de almacenaje y actualización. Permite que el conocimiento codificado (tácito o explícito) no pierda la vigencia y sirva a los propósitos de todos los integrantes de la organización en el momento en que éstos lo requieren. Igualmente, la apropiada depuración de contenidos permite la liberación de espacio que contribuye a incrementar la eficiencia en los procesos de actualización de contenidos y mejores tiempos de respuesta a requerimientos de los usuarios. Esta función es ejecutada típicamente por los Administradores del Sistema de Gestión del Conocimiento.
- **Seguridad de los contenidos:** Una de las funciones más relevantes de los encargados de los Bancos de Conocimiento es proveer todos los mecanismos de seguridad necesarios para evitar que los contenidos sean dañados, casual o intencionadamente.

Planificación del conocimiento.

La Planificación del conocimiento requerido implica planificar, organizar, presupuestar, dirigir y controlar las acciones necesarias para adquirir conocimiento. Gestionar el existente, aprender en la práctica, estructurarlo, catalogarlo y ponerlo a disposición de los miembros del Departamento de TI del GRUPO MAVESA. En este punto las Tecnologías de la Información contribuyen a la implementación de lo planificado.

Definición del debe ser: Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de la presente etapa es la definición del estado deseado con respecto al conocimiento en un determinado proceso de negocio; es decir, determinar, qué conocimiento es necesario a efectos de la estrategia. Por otro lado, durante este procedimiento se efectuará una estructuración que permitirá su clasificación en diferentes temas y subtemas.

Estructura del conocimiento: En el marco del presente trabajo, se opta por el método de la taxonomía para estructurar los diferentes campos temáticos de conocimiento. Por otro lado, es apta para una gran variedad de soluciones en el campo de la informática, entre ellas la estructuración de la gestión de documentos, listas de preguntas y respuestas frecuentes (FAQ), foros de discusión etc.

Para tener información de entrada en la discusión de un determinado proceso, primeramente se determinan las competencias clave más importantes de dicho proceso, los requisitos de los grupos de interés, así como los resultados derivados de la evaluación y la revisión del proceso. Siendo el Departamento de Tecnologías de la Información de MAVESA quien lidera el proceso Infraestructura para tal fin, es de fundamental importancia tener en cuenta que, a efectos de la información de entrada (competencias clave, demandas, resultados de la evaluación y revisión), se señalarán únicamente los temas o campos realmente importantes. La Tabla 09 muestra las competencias requeridas y la forma de control (para lo cual se utilizó el ANEXO 06) al interior del Departamento de Tecnologías de la Información de MAVESA

Tabla 09: Información para estructurar el conocimiento para el Departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA.

Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de Proyectos ▪ Arquitectura de Software ▪ Bases de Datos ▪ Networking ▪ Seguridad Informática ▪ Minería de datos
Evaluación y control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recertificación en competencias claves ▪ Aplicación de Proyectos propuestos ▪ Seguimiento de proyectos propuestos

Fuente: Elaborado por los autores.

Prácticas de Gestión del Conocimiento.

"Las prácticas de Gestión del Conocimiento son tecnologías que fomentan y hacen posible la generación, codificación y transferencia de conocimiento". (Monterrey, 2009)

Por tanto, según esta definición sólo las herramientas y aplicaciones tecnológicas pueden ser consideradas como prácticas de Gestión del Conocimiento. "Con el auge de las redes tecnológicas, ahora es posible codificar, almacenar y compartir ciertos tipos de conocimiento de forma más fácil y barata que nunca antes" (Monterrey, 2009). Así, la Gestión del Conocimiento es ahora mucho más eficiente que hace unos años.

Se afirma que "algunos consideran que la Gestión del Conocimiento es únicamente tecnologías de la información, mientras que otros, en cambio, defienden un concepto más amplio que incluye, además de tecnologías, factores más humanos como formación, grupos" (Monterrey, 2009). De lo anterior pudriese inferir que las prácticas o sistemas de Gestión del Conocimiento son todos aquellos medios, sean tecnológicos o no, que contribuyen a crear, identificar, mantener, compartir y utilizar el conocimiento.

¿Qué busca la Gestión del Conocimiento?

Sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a) Poner en Operación los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento requerido por una persona o comunidad en el momento oportuno, por medio de herramientas que permiten analizar la información, fortalecer las capacidades de responder a las iniciativas obtenidas de dicha información y del conocimiento tácito de quien(es) ejecuta(n) el análisis.

- b) Administrar el conocimiento y aprendizaje organizacional con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- c) Construir Marcos Integrados eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será la innovación ya sea en procesos existentes o en productos y servicios asociados al quehacer de cada área de la organización.

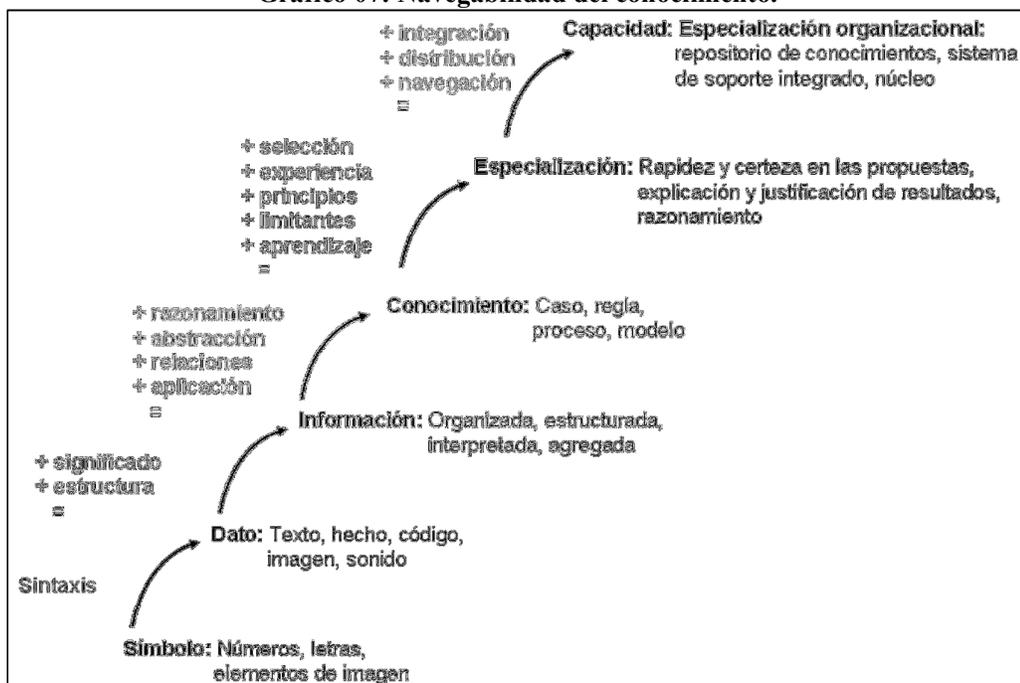
- d) Crear una Plataforma tecnológica que promueva el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas ya sea para identificar mejores prácticas, expertos y/o transferir conocimiento vertical u horizontalmente en la organización. Esto permite responder rápidamente a las coyunturas y dinámicas del mercado.

La navegabilidad del conocimiento organizacional.

Otro aspecto importante para la Gestión del Conocimiento lograr que el conocimiento organizacional esté al alcance de quienes lo requieran accediendo a una plataforma soportada por las TIC (para el caso de MAVESA). Esto contribuiría a la capacidad de absorción lo que redundaría en a la innovación. “entendiéndose como capacidad de absorción la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada. Los sistemas de innovación están fuertemente condicionados por dicha capacidad y la forma en que tiene organizado el conocimiento.” (Monterrey, 2009)

En el siguiente Gráfico se define cada uno de los elementos que se aplican en el proceso de generación de conocimiento organizacional.” (Monterrey, 2009)

Gráfico 07: Navegabilidad del conocimiento.



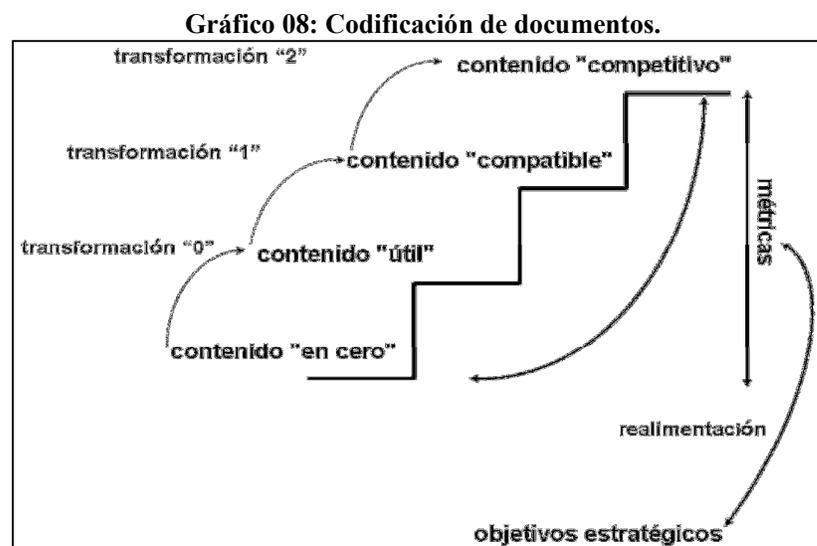
Fuente: Material de la materia “sistemas del conocimiento”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

A partir del Gráfico anterior se crean Productos basados en el Conocimiento definidos como el conjunto de datos, información, conocimiento y sabiduría altamente estructurada e interrelacionados con respecto a una situación organizacional que proporciona un enfoque viable para la Gestión del Conocimiento.

De lo anterior se puede inferir que el conocimiento reside en las personas ya que se origina en el pensamiento y de la acción de estos. Sólo es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona la relaciona y que hace con él. La transferencia se realiza por medio del formato de competencia tanto para el que provee el producto como para el que lo recibe. Por lo tanto la noción de competencias se hace presente en este caso como elemento fundamental para la administración del conocimiento o de la Gestión del Conocimiento. (Monterrey, 2009)

Codificación de conocimientos.

Siendo “la codificación la representación del conocimiento tácito o explícito de tal forma que pueda ser accesado y gestionado, correspondiendo al enlace entre la fase de Producción y la fase de Almacenaje cuando el generador ha decidido compartir lo que sabe o lo que ha creado.” (Monterrey, 2009) La forma de representación tiene que ver con el uso del lenguaje más apropiado al sistema que utilizará el conocimiento codificado con algún objetivo posterior. El resultado de este proceso se llama en forma genérica contenido.



Fuente: Material de la materia “sistemas del conocimiento”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Típicamente los Contenidos se depositan en CONTENEDORES, que son repositorios o estructuras específicas según los tipos y formatos en que se encuentran codificados tales contenidos. “El manejo de lenguajes y el uso de Diccionarios permiten efectuar un proceso de codificación de calidad, como también el uso de ciertas herramientas tecnológicas que ayudan a producir contenidos sobre la base de símbolos que representan objetos de la realidad, los cuales se combinan para describir ideas en forma resumida y gráfica. El conjunto de Contenedores forma lo que se denomina la Memoria Organizacional.” (Monterrey, 2009)

En el siguiente cuadro se describen los tipos de depósitos o contenedores de conocimientos y los objetos que permiten almacenar:

Tabla 10: Codificación de documentos.

Contenedores y Contenido		
Tipo de contenedor	Descripción	¿Qué resultado genera?
Bancos de Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenan amplias cantidades de conocimientos en forma de documentos, Formularios, Informes, Gráficos, mapas u otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bancos de ideas ▪ Bancos de Historias ▪ Mejores Prácticas ▪ Lecciones Aprendidas
Bancos de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenan contenidos relacionados con las competencias de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Páginas Amarillas ▪ Árboles de Competencia ▪ Conocimiento de expertos ▪ Mapas de Competencias
Sistemas de Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permiten almacenar meta datos relacionados con el contenido físico de bibliotecas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meta descriptores de libros, revistas, informes, papers y otros
Diccionarios (Thesaurus)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permiten almacenar diccionarios virtuales (palabras, descriptores, significados) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diccionario de ,organizacional ▪ Lenguaje de usuarios, locales o ecológicos
Bodegas de datos (DataWarehouses)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contienen grandes volúmenes de datos estructurados, los cuales pueden ser accedados a través distintas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de datos organizacionales
Banco de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenan datos, información y conocimiento sobre proyectos realizados, en curso o finalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación de manejo de proyectos
Banco de mensajes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administran la correspondencia electrónica que circula a través de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correos electrónicos
Contenedores múltiples	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenan contenidos de diversos tipos, formatos y métodos de acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge Center ▪ Information Center

Fuente: Contenedores y Contenido; Fuente Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

Catalogación de los contenidos

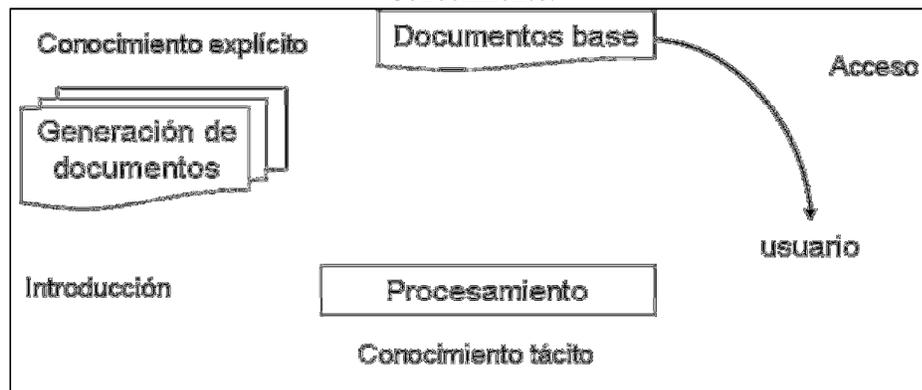
Los contenidos codificados deben ser adecuadamente catalogados por especialistas que están habilitados para comprender el sentido y significado de los diversos elementos fuente y, por otra parte, especificar y resolver el lugar, descriptores, meta-datos y forma específica en que se producirá el almacenamiento, en concordancia con ciertos criterios estándares definidos para tales efectos.

- **Depuración y limpieza de contenidos:** La depuración de contenidos es una de las funciones más importantes de la fase de almacenaje y actualización. Representa, sin lugar a dudas, la única alternativa para que el conocimiento codificado, ya sea tácito o explícito, no pierda la vigencia y sirva a los propósitos de todos los integrantes de la organización en el momento en que éstos lo requieren. Del mismo modo, la apropiada limpieza de contenidos permite la liberación de espacio que redundará en una mayor eficiencia en los procesos de actualización de contenidos y mejores tiempos de respuesta frente a requerimientos de los usuarios.
- **Seguridad de los contenidos:** Una de las funciones más relevantes de los encargados de los Bancos de Conocimiento es proveer todos los mecanismos de seguridad necesarios para evitar que los contenidos sean dañados, casual o intencionadamente. Para esto, deben contar con las facilidades que les permitan establecer controles de acceso, filtros u otros procedimientos que puedan resultar poco amistosos en el contexto de una comunidad de usuarios.

Conocimiento y Sistemas De Información

Objetivo de esta tesis es proponer el diseño de una herramienta computacional que gestione el conocimiento a continuación se muestra un diagrama que lo visualiza.

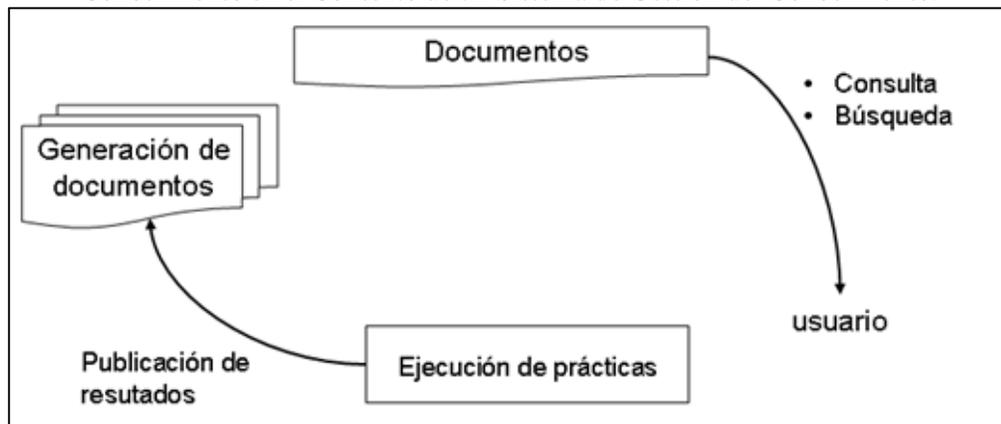
Gráfico 09: Ciclo de generación de conocimiento en un Sistema para la Gestión del Conocimiento.



Fuente: European Guide to good Practice in Knowledge Management.

Las soluciones computacionales "son parte importante del apoyo a las iniciativas de gestión del conocimiento y resultan de gran ayuda, aunque no pueden constituir, por sí solos el Sistema de Gestión de Conocimiento" (Monterrey, 2009). En algunos casos el objetivo prioritario de estos sistemas de información es el de almacenar y posibilitar la utilización de la misma información en muchos procesos o proyectos, sin tener que re elaborarla cada vez. Esto puede suponer un gran ahorro de tiempo y dinero en el caso de que se consiga disminuir el tiempo de maduración de los productos o servicios, aunque se corre el riesgo de no renovar la información con la que se trabaja.

Gráfico 10: Ciclo de generación de conocimiento en un Sistema para la Gestión del Conocimiento en el Contexto de un Sistema de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Material de la materia "sistemas del conocimiento", Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

2.3 GERENTE DEL CONOCIMIENTO.

El Gerente de Gestión del Conocimiento, cuyas siglas responden a Chief Knowledge Officer (CKO) y que podría traducirse como Gerente del Conocimiento, es la figura de un ejecutivo senior cuya responsabilidad es la de conseguir maximizar uno de los activos más importantes de una empresa, el conocimiento.

¿Cuál es la diferencia entre Gerente del Conocimiento y Gerente de Sistemas?

La diferencia medular entre el CKO y el CIO en el objeto propio de Gestión: mientras que el CIO tiene como objetivo supervisar el despliegue de las TI, el CKO se centra en maximizar la creación, el descubrimiento y la diseminación de conocimientos en la organización.

Por qué es necesario un Gerente del Conocimiento?

- Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento, tales como nuevas contrataciones, procesos y capital intelectual.
- Explotar los activos intangibles, tales como el know-how, patentes y relación de clientes.
- Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.
- Mejorar la innovación (Comercialización de ideas).
- Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones organizacionales.

Responsabilidades del CKO

De hecho no hay un cuadro explícito de responsabilidades exclusivas, pero en modo genérico podemos decir que entre las habituales cabe destacar:

- Desarrollo de un marco genérico conductor, de la dirección y gestión del conocimiento en la empresa.
- Promover activamente la masa de conocimiento dentro de la empresa y más allá de ella.

- Supervisar el desarrollo de las infraestructuras del conocimiento, ya sean de Hardware, ya sean de Software
- Facilitar las conexiones, la coordinación y las comunicaciones.

Funciones clave de un Sistema de Gestión del Conocimiento a ser gestionadas por un Gerente del Conocimiento (GGC).

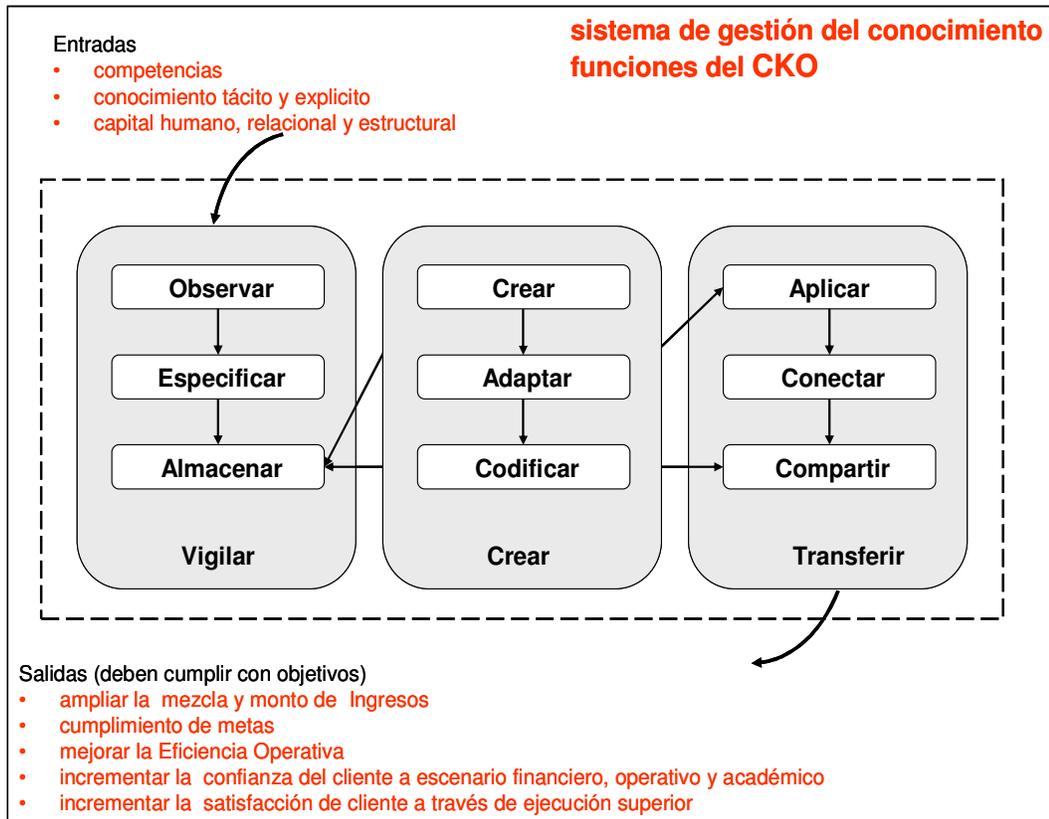
A continuación se muestran las funciones de un Gerente de Gestión del Conocimiento.

Tabla 11: Funciones de un Gerente de Gestión del Conocimiento.

Función	Propósito
Observar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener una actividad de vigilancia tecnológica permanente sobre las tendencias y las incertidumbres que definen los escenarios dentro de los cuales evoluciona la innovación en los sectores industriales afines a las actividades del Instituto.
Almacenar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar las bases de datos y los centros de información y documentación necesarios para acumular y difundir conocimientos explícitos en temas cuyo interés haya sido definido por la industria.
Identificar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar, en conjunto con las empresas, las necesidades de conocimiento de mayor valor añadido para la gestión de los procesos de innovación.
Conectar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y construir la plataforma de comunicación necesaria para facilitar tanto los procesos de formulación, negociación y ejecución de programas y proyectos, como el acceso a expertos en las diferentes áreas del conocimiento de interés para las empresas.
Crear	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar todos los procesos de conversión entre el conocimiento tácito y explícito, para generar los productos o servicios considerados por los clientes como de mayor valor añadido y de mayor impacto sobre la innovación.
Codificar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar y agrupar los conocimientos explícitos generados por el Instituto de acuerdo a categorías que faciliten su difusión y utilización industrial.
Transferir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar los conocimientos tácitos y explícitos generados como consecuencia de la GC en los procesos de aumento de la productividad y la capacidad de innovación de las empresas.
Compartir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concebir e implantar las estrategias de utilización del groupware necesario para que los conocimientos generados por el Instituto y por las comunidades de practicantes pueda ser utilizado por cualquier empresa.
Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar los conocimientos explícitos generados por el Instituto en actividades de combinación que posibiliten su aplicación a un mercado más amplio de empresas

Fuente: Material de la materia “sistemas del conocimiento”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Gráfico 11: Relación de las funciones claves del Sistema de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Seaton Moore; "The Development of a Knowledge Management System."

En el caso del Departamento de TI del Grupo MAVESA, dado que es área de apoyo (servicios), la cultura presenta una complejidad adicional. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, los clientes negocian y contratan un producto intangible (**objetivos específicos de aprendizaje, habilidades terminales, perfiles de carrera**), cuya concreción será el resultado de un proceso en el cual el comprador (Cliente) se involucra mucho más que cuando adquiere un bien tangible (se vuelve eje-motor del proceso). Existe, en consecuencia, una mayor interacción social cuyo impacto sobre la Gestión del Conocimiento debe ser tomado en cuenta.

¿Dónde el CKO no será necesario?

1. El conocimiento no es importante en el negocio
2. Se está contento con las iniciativas locales (proyectos KM informales) y se espera que todo vaya bien.
3. Existe una cultura de compartir conocimiento y un proceso sistémico de difusión.
4. El liderazgo en conocimiento viene de la cima y es perseguido apasionadamente.
5. Cada uno posee planes de desarrollo de conocimiento en sus planes de trabajo.
6. Los sistemas de monitoreo de rendimiento poseen una dimensión explícita en torno al conocimiento.

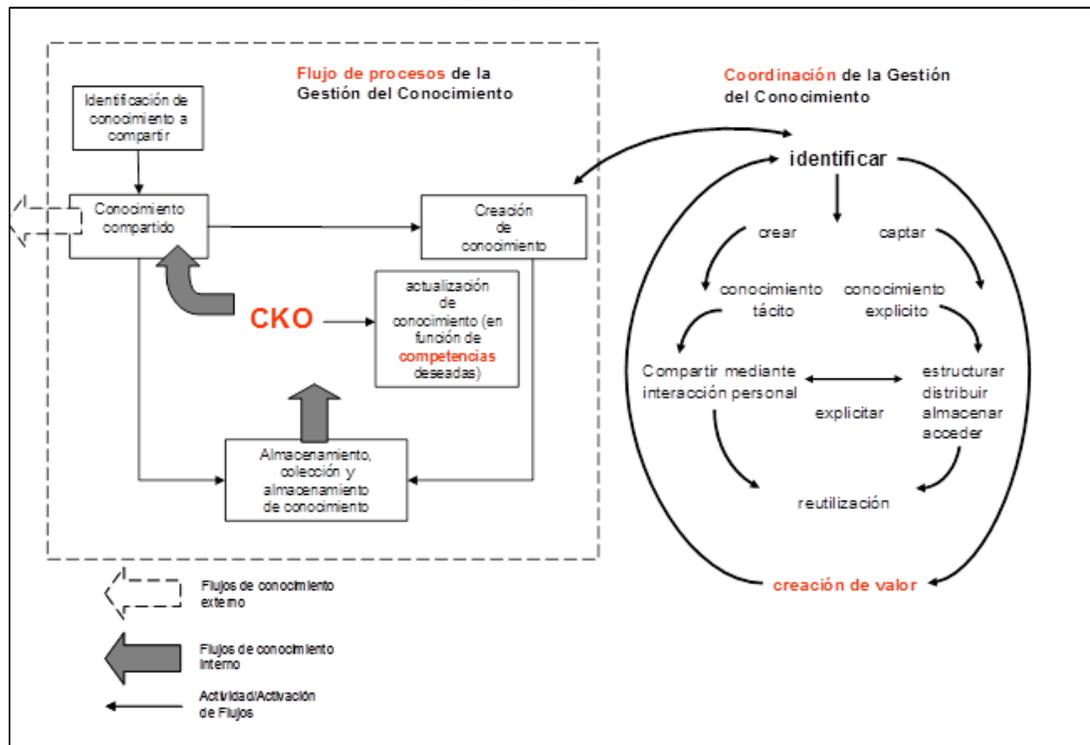
Alianza entre el Gerente de Conocimiento, Gerente de Sistemas y Gerente de Recursos Humanos.

Dado que el CKO no tiene características técnicas avanzadas en torno a las TI, ni posee el nivel de especialización del CHRO en torno al manejo de los Recursos humanos, es necesario alinear los intereses comunes como pilar fundamental de la implementación de proyectos KM dentro de la Organización.

De hecho, uno de los CKO entrevistados por Earl afirmó que la Gestión del conocimiento es "20% Tecnología y 80% cambios culturales", lo cual refuerza el concepto de alianza y el alineamiento de intereses.

Representado en la siguiente imagen se muestra cómo se desarrolla la Coordinación de la Gestión del Conocimiento.

Gráfico 12: Ciclo de generación de conocimiento con aplicación a un Gestión del Conocimiento.



Fuente Material de la materia “sistemas del conocimiento”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

2.4 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

El proceso de aprendizaje organizacional se define como "el aumento de la capacidad de una organización para adoptar medidas eficaces" (Kim, 1998). El Aprendizaje Organizacional, en aras de la simplicidad, se define como una organización que abarca (ya sea consciente o inconscientemente) los principios de Aprendizaje Organizacional y es compatible con un entorno en el Aprendizaje Organizacional puede florecer.

Cuando se abordan procesos de aprendizaje en el presente documento, el término Aprendizaje Organizacional es utilizado y contrastado con el proceso genérico de gestión del conocimiento.

Orígenes conceptuales de la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento.

Una comprensión de los orígenes de la Aprendizaje Organizacional y de los principios de Gestión del Conocimiento es necesaria con el fin de clarificar el estado actual de estos conceptos.

Orígenes de la organización de aprendizaje.

El concepto de la Aprendizaje Organizacional fue popularizado por Peter Senge que estableció cinco disciplinas (pensamiento sistémico, el dominio personal, modelos mentales, la construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo) que él creía que eran necesarias para que una organización se considere como Aprendizaje Organizacional.

Él citó extensamente de las contribuciones al aprendizaje organizacional de Argyris y Schon y Arie de Geus de Royal Dutch Shell. Sus debates sobre la dinámica de sistemas surgió dentro de los Oficiales, y abrazó a ciertos conceptos de ingeniería y de gestión, junto con la cibernética y la ingeniería servo-mecánica (Flood, 1999). Adleson (1999) añade que la teoría de la organización también ha tenido un impacto en el aprendizaje organizacional (y por tanto la Aprendizaje Organizacional). Por otra parte, Gore y Gore (1999) creen que la falta de herramientas de gestión del cambio también tuvo un impacto en el crecimiento de la Aprendizaje Organizacional.

Orígenes de la gestión del conocimiento

Aunque el concepto de gestión del conocimiento ha sido un problema para la humanidad durante siglos, el uso popular del término Gestión del Conocimiento sólo se ha convertido en el reconocimiento empresarial (pero no en una comprensión coherente de forma significativa) durante la última década. Nissen et al. (2000) y Swan et al. (1999) identificaron que la Gestión del Conocimiento tiene sus raíces en una serie de sistemas de tecnología de la información y de los principios que incluyen:

- Inteligencia artificial
- Reingeniería de procesos de negocio
- Sistemas de información
- Gestión de la información
- Sistemas expertos y sistemas de soporte de decisiones
- Minería de datos y almacenamiento de datos

La Gestión del Conocimiento parece haberse hecho cargo de este manto de conocimiento organizacional como un medio más viable de sostener una ventaja competitiva.

Los sistemas expertos basados en el conocimiento fueron los primeros intentos de captar los conocimientos y habilidades de los especialistas de la organización en los sistemas diseñados para automatizar la toma de decisiones. Eran de poco éxito en primer lugar gracias a los esfuerzos especializados masivos y continuas necesarias para apoyar y mantener ellos y en segundo lugar debido a su falta de consideración por el juicio humano en la toma de decisiones (Davenport, 1995; Brooking, 1998).

A pesar de su evidente contribución a la historia de Gestión del Conocimiento, productos de almacenamiento de datos y minería de datos no son productos relacionados con el conocimiento del todo, siendo sólo extensiones de herramientas de procesamiento de datos tradicionales, e implican el almacenamiento de los datos y la información de diversas maneras con el fin de facilitar la extracción en ciertas maneras para ayudar en la toma de decisiones (Swan et al, 1999).

¿Por qué son importantes estos conceptos?

Los activos intangibles se han vuelto más importantes para el éxito del negocio durante la década de 1990 que los factores tradicionales de producción - tierra, trabajo y capital financiero (Edvinson y Malone, 1997; Sveiby, 1997; Stewart, 1998). Por otra parte, los activos de la organización del conocimiento son un componente importante de estos activos intangibles (conocido colectivamente como el capital intelectual).

La comprensión de la Aprendizaje Organizacional y su relación con la generación de conocimiento organizacional está nada claro (Schein, 1997; Gourlay, 1999; Macleod, 1999). Este problema fue identificado incluso antes de Nonaka y Takeuchi (1995) quien afirmó que "las teorías del aprendizaje organizacional, básicamente, no tienen la opinión de que el desarrollo del conocimiento constituye el aprendizaje y las teorías más Aprendizaje Organizacional concentrarse en el aprendizaje individual y no han desarrollado una visión integral del aprendizaje a nivel organizativo".

Según Sandelands (1999) y Amidon (1996), las empresas que no son capaces de abrazar el aprendizaje compartido y la generación de conocimiento a nivel organizacional simplemente desaparecen. Brown y arbolado (1999) añadir una mayor comprensión de la sinergia de aprendizaje / conocimiento al afirmar que "es imposible que una organización para mantener una ventaja competitiva sin estar constantemente aprendiendo y desarrollando nuevos conocimientos".

Schein (1997) también se refirió al dilema de aprendizaje organizacional vs individuo y cree que hay demasiados metodologías y paradigmas por mirar Aprendizaje Organizacional y que demasiado tiempo se ha gastado en el aprendizaje de los individuos y los grupos, y no lo suficiente en la comprensión de las dinámicas más profundas de la Aprendizaje Organizacional. Esto se discute más adelante.

Así que de una manera u otra, tanto Gestión del Conocimiento y el aprendizaje a nivel organizacional son fundamentales para el éxito organizacional y la viabilidad a largo plazo. Lo anterior implica una necesaria comprensión de la relación entre ellos necesaria. Es la posición de este documento que el estudio de la Aprendizaje Organizacional no es factible sin considerar la ejecución de iniciativas de Gestión del Conocimiento.

El conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones de hoy en día

Desde la escuela Aprendizaje Organizacional, Brown y arbolado (1999) y Wikstrom y Norman (1994), afirma simplemente que el aprendizaje es el proceso de adquisición de conocimientos, mientras Allee (1997), de la escuela Gestión del Conocimiento sugirió que cada aspecto del conocimiento tiene una actividad de aprendizaje correspondiente que la sustenta. Desde una perspectiva más amplia, la creación de conocimiento es el resultado final del proceso de aprendizaje y por el contrario, el aprendizaje se produce cuando hablamos de crear, compartir y utilizar el conocimiento.

Esto establece una relación muy clara entre el conocimiento y el proceso de aprendizaje, por lo menos en un nivel individual. Sin embargo, como se defiende en las secciones anteriores, con el fin de establecer una relación entre la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, es necesario tener en cuenta el aprendizaje y los procesos de generación de conocimiento a nivel organizacional.

La mayor parte del aprendizaje en las organizaciones de hoy se produce a nivel individual pero, por muy penetrante se produce el aprendizaje individual en una organización, no es suficiente para constituir un Aprendizaje Organizacional. Como individuos, aprender y crear conocimiento, una arquitectura corporativa es necesaria para facilitar el aprendizaje en el nivel de organización y la creación de mecanismos de intercambio de conocimientos y la difusión a través de la organización.

Un individuo o un equipo realmente ha tenido un impacto en la organización cuando los nuevos conocimientos que han creado ha llevado a un cambio en los sistemas de la organización. La organización es sólo un Aprendizaje Organizacional si tal conocimiento es capturado y sistematizado para el beneficio de toda la organización.

La combinación de aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional y la creación y gestión del conocimiento, potenciado hacia el logro de importantes objetivos de la organización, es lo que da a aquellos éxito en su creación ventaja sostenible y auto-renovación-(Sandelands, 1999).

El Aprendizaje Organizacional construye relaciones de colaboración y se compone de las personas que aprecian esa organización y la interacción social son inseparables. el conocimiento (y competencia) se consiguen a través del aprendizaje, y agregó que el aprendizaje de cada día es un proceso natural y continuo ya menudo conduce a la adquisición de conocimiento tácito. El aprendizaje y la adquisición de conocimientos por lo tanto se funden en uno al otro.

De ahí se explica que el término Aprendizaje Organizacional adquiere sentido si se utiliza para describir a las organizaciones que se caracterizan por procesos de aprendizaje generativos y la construcción y el mantenimiento de un clima que fomenta el aprendizaje de cada día, así como otros tipos más formales de educación. Si los portadores del conocimiento en una empresa están aumentando continuamente su competencia y conocimiento, entonces podemos considerar que la empresa como un Aprendizaje Organizacional.

Nonaka (1995) cree que los japoneses son mejores en el aprendizaje y la gestión del conocimiento de la mayoría del mundo occidental (los EE.UU. en particular). Él cree que las empresas exitosas son aquellas que crean constantemente nuevos conocimientos, difundirlos ampliamente en toda la organización y rápidamente incorporar en las nuevas tecnologías y productos.

La pieza central del enfoque japonés es el reconocimiento de que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de información "proceso" objetivo. Más bien depende de la explotación de las tácitas ya menudo muy subjetiva percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados individuales y hacer que dichas ideas disponibles para pruebas y uso por parte de la empresa en su conjunto. Nonaka cree que esto pone de relieve la necesidad de un mayor énfasis en el elemento tácito y el aspecto a menudo ignorado gestión de recursos humanos de la Gestión del Conocimiento en lugar de su enfoque más común en las herramientas, metodologías y repositorios para la acumulación de conocimientos que se discuten en la siguiente sección.

La gestión del conocimiento y la trampa de la tecnología.

Según Davenport (1997), el lado humano de la información y el conocimiento ha sido en gran parte ignorado en los últimos años con una suposición común es que una mayor inversión en sistemas de tecnología de la información va a resolver todos los problemas de datos, información y conocimientos relacionados. Según Sandelands (1999), la captura de conocimiento en decir una base de datos o en la red en torno a la organización y tiene los rudimentos de un sistema de creación de conocimiento y la difusión o Gestión del Conocimiento proceso. Esto sugiere que la tecnología es fundamentalmente necesaria para proporcionar el marco para un sistema de Gestión del Conocimiento ya su vez un Aprendizaje Organizacional.

Esto es especialmente cierto en los elementos de conocimiento almacenamiento, difusión e intercambio (Ruggles, 1997; Davenport, 1995), pero no es relevante para la creación de conocimiento y decidir sobre cómo este conocimiento se va a utilizar más eficazmente, que siguen siendo actividades netamente humanos. Tener más, o más sofisticado, la tecnología no necesariamente mejorará la situación de la información (Davenport y Prusak, 1998). Lo mismo se puede decir de conocimientos, sobre todo cuando, como se señala anteriormente, Gestión del Conocimiento tiene un papel importante en el intento de manejar conocimiento tácito en oposición al conocimiento explícito.

Si bien se acepta que la transferencia de conocimientos está muy facilitada por las modernas tecnologías de la comunicación, Stewart (1998) considera que el papel más apropiado de la tecnología en el proceso de Gestión del Conocimiento es apoyar a la red de conocimiento real - el informal de gente hablando entre otros.

En su opinión, gran parte de la riqueza de las relaciones humanas se pierde en esta nueva presentación de Gestión del Conocimiento como tecnología o como un sistema de gestión de datos o información. Kleiner y Roth (1998) creen que la tecnología no es un factor crítico en la Gestión del Conocimiento y menos aún en el proceso de aprendizaje. Macleod (1999) está de acuerdo y afirma que la tecnología "es la parte fácil" en el desarrollo del sistema Gestión del Conocimiento.

Se afirma por lo tanto que el componente tecnológico de la Gestión del Conocimiento no es tan crítico como parte de la literatura sugiere. Es importante poner la tecnología en la perspectiva correcta en relación con Gestión del Conocimiento y la Aprendizaje Organizacional. Si no se hace esto, la tecnología tiene la tendencia a convertirse en el conductor del conocimiento y procesos de aprendizaje que luego se convierten limitado por las capacidades de la tecnología.

La tecnología tiene un papel importante que desempeñar en los aspectos de almacenamiento y difusión, pero tiene poco o ningún papel en la generación de nuevos conocimientos, la optimización de su uso o en el apoyo a una cultura de aprendizaje y son estos elementos que proporcionan las conexiones más importantes entre la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento.

Problemas de aprendizaje organizacional.

Si entendemos por qué las organizaciones no aprenden es ganar otra perspectiva útil sobre la relación Aprendizaje Organizacional / Gestión del Conocimiento.

Dyerson y Mueller (1999) propuso que un sistema de conocimiento no puede ser concebida como un sistema cerrado, pero advirtió que la ampliación de la interfaz de la organización y el medio ambiente pueden poner en peligro la base de la organización del conocimiento a través del intercambio de conocimientos entre los expertos a través de enlaces profesionales que pasan por encima de las fronteras organizacionales. Para ser beneficiosos, tales interacciones tienen que ser controlados e integrados con el conocimiento existente dentro de la organización, es decir, por la aplicación de un sistema de Gestión del Conocimiento formal.

La falta de un ambiente de coordinación que es proporcionada por una iniciativa de Gestión del Conocimiento fomenta el aprendizaje de forma aislada, la reinención de la rueda y el olvido de las lecciones aprendidas valioso. El punto aquí es que el conocimiento no es sólo interna a una organización, debe cubrir la cadena de valor que una organización es parte de lo que ejerce una presión enorme sobre los conceptos de la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento para cumplir con sus promesas.

Los Problemas del Aprendizaje Organizacional.

Las organizaciones aprenden debido a sus colaboradores. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional están relacionados con los problemas de aprendizaje de los propios colaboradores y de tener una visión global de su aportación y participación en la organización.

Para Senge (1990) las situaciones relacionadas con el aprendizaje al interior de una organización y que se evidencio tanto en las entrevistas como en el proceso:

1. Yo soy mi puesto: Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa. Delimitación de zonas de influencia. No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización.

2. El enemigo externo: Culpara a otros de los problemas de la organización.
3. La ilusión de hacerse cargo: La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con reactividad disfrazada. Controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.
4. La fijación en los hechos: Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto , producir respuestas inmediatas.
5. La parábola de la rana hervida: “Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales...”
6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. “...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes...”
7. El mito del equipo administrativo: “La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste”.

Implicaciones.

Al elevar el nivel de aprendizaje y generación de conocimiento dentro de una organización a la de la totalidad del hábitat en el que opera la organización, las sinergias entre la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento más claro. Si bien la Aprendizaje Organizacional genera nuevo conocimiento, la organización que es experto en Gestión del Conocimiento eficiente y eficaz gestiona el conocimiento que se ha creado.

Si un Aprendizaje Organizacional desea continuar aprendiendo, entonces seguramente necesita para gestionar eficazmente el conocimiento que crea. A la inversa de la organización que se centra en la gestión de su conocimiento debe mantener el apoyo para el medio ambiente que genera y debe asegurarse de que todo conocimiento nuevo generado está correctamente codificado, organizado y puesto a disposición para el uso óptimo de todos aquellos que lo necesiten. Sierhuis y Clancey (1997) añadir que un aspecto importante de Gestión del Conocimiento es mejorar la capacidad de aprendizaje de una organización, así como su propensión.

Una organización sólo puede sostenerse si las personas actúan, colaborar, aprender y evolucionar como una entidad en acción. Al aceptar esta proposición, de este modo, se puede decir que las disciplinas Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y debe llegar a ser autosuficiente mutuamente; un concepto simplemente no puede funcionar sin el otro. Como Allee (1997) lo puso, "Para ser una organización de aprendizaje de alto rendimiento, los procesos de trabajo debe incorporar la atención consciente y deliberada de todos los aspectos del conocimiento".

Si la disciplina de la Gestión del Conocimiento funciona de tal manera que para mejorar la capacidad de aprendizaje de una organización, que por lo tanto mejora la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos y de este modo se amplía sistemáticamente la base de conocimientos de la organización.

Para que este ciclo funcione de forma eficaz, el aprendizaje organizacional y la generación de conocimientos deben integrarse plenamente en todos los procesos de misión crítica del negocio que la organización está involucrada. Esto es más cultural que un reto tecnológico.

Gráfico 13: Creación de Conocimiento Organizacional.



Fuente: Nonaka Takeuchi.

"La Gestión del Conocimiento no surge de la inquietud que tienen los directivos por generar más y más conocimiento en el seno de la organización. Al contrario, el proceso de conocimiento es activado por la necesidad que surge en el individuo de disponer de cierta información y contar con determinado conocimiento para resolver una duda o problema." (Monterrey, 2009) Así, considerando que el inicio, y no la conclusión, del proceso de Gestión del Conocimiento radica en la necesidad de aplicar determinado conocimiento para resolver un problema o tomar una decisión. Concretamente, en la realidad organizacional, cuando un empleado necesita cierto conocimiento para desarrollar una tarea, resolver algún problema o tomar una

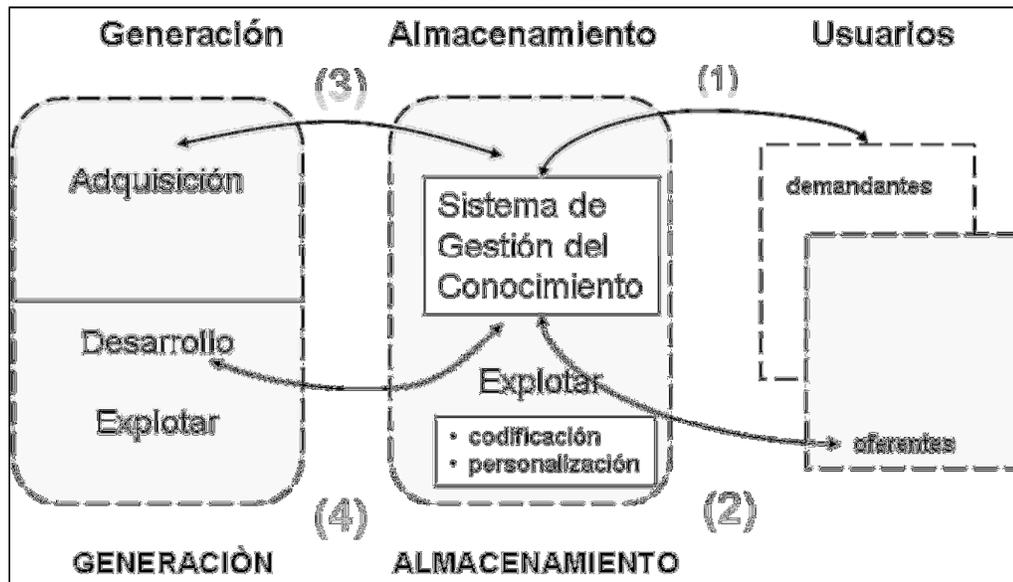
decisión, ¿qué hace? Normalmente, como muestra la Gráfico 13, observará si el conocimiento que precisa se encuentra disponible y accesible en la organización. Adicionalmente, "la definición del conocimiento necesario no depende de las demandas espontáneas individuales, sino que las organizaciones deben definir a nivel organizacional los conocimientos requeridos para cumplir con los objetivos definidos en su estrategia" (Monterrey, 2009)

Independientemente de la formalidad y complejidad del sistema de Gestión del Conocimiento, al acceder a él, pueden ocurrir tres actividades. **Primera**, que el usuario tenga acceso al conocimiento que necesita, en cuyo caso el sistema de Gestión del Conocimiento habrá sido ya una herramienta eficaz y útil para el empleado de esta organización en la Gráfico 14.

- **flujo (1)** Sin embargo, también puede suceder **que el sistema no contenga el conocimiento que demanda**, pero le indique la persona con la que debe contactar dentro de la organización para acceder a ese conocimiento. En este segundo caso, el usuario deberá localizar al compañero experto en determinada materia para que, al conversar con él, obtenga el conocimiento que necesita para trabajar.
- **flujo (2)** se presenta **cuando el sistema de Gestión del Conocimiento no contiene el conocimiento requerido ni tampoco es capaz de mostrar qué empleado puede poseerlo**. Evidentemente, ésta será una situación menos frecuente en los casos donde existe un planteamiento intencionado de desarrollar el sistema de Gestión del Conocimiento. En este escenario, el usuario, y por ende la organización, tendrá que optar por generar el conocimiento que necesita. Para ello, podrá escoger entre adquirir el conocimiento del exterior de la organización, comprando una patente o contratando a nuevos empleados que posean dicho conocimiento.

- **flujo (3)** O bien **desarrollarlo dentro de la organización**, por ejemplo, a través de reuniones de grupo.
- **flujo (4)** Una vez generado el conocimiento, bien externamente o bien dentro de la organización, el resultado es que **el trabajador dispone ya del conocimiento** que necesita y al que no tenía acceso anteriormente.

Gráfico 14: Flujo del Conocimiento Organizacional en el contexto de un Sistema de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Material de la materia “sistemas del conocimiento”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

En este modelo (Kuzca, 2001) se contempla también la conveniencia de que todo el conocimiento quede estructurado - almacenado en el sistema de Gestión del Conocimiento de la organización, otorgándole un papel protagonista a este sistema. Así, en la segunda situación planteada anteriormente, cuando el usuario no encuentra el conocimiento que necesita en el sistema, pero éste le indica la persona experta con la que debe contactar para obtenerlo, “se aconseja a las organizaciones que se preocupen por fomentar en los expertos el hábito de codificar ese conocimiento que poseen y potenciar en los demás empleados la cultura de introducir en el sistema de Gestión del Conocimiento lo que acaban de aprender de los expertos” (Monterrey, 2009)

En tercera, cuando el sistema no permite al usuario tener acceso a lo que demanda teniendo que generar el conocimiento que necesita, la organización debe también implantar una cultura que incite a los usuarios a compartir el nuevo conocimiento adquirido del exterior y/o creado internamente. Para su distribución, el usuario tiene que introducir en el sistema el nuevo conocimiento o, al menos, el nombre y localización de la persona experta que lo posee (flujos (3) y (4) en el Gráfico 14). Por tanto, es necesario que la organización fomente estos comportamientos en sus empleados.

"Las organizaciones preocupadas por almacenar y mantener en los sistemas el conocimiento existente para que éste pueda ser reutilizado continuamente presentan una clara actitud estratégica orientada a la explotación de conocimiento" (Kuzca, 2001). En concreto, la inversión en sistemas que contienen el conocimiento organizativo facilitando el proceso de almacenamiento sigue este enfoque.

Al contrario, cuando el conocimiento no puede ser explicitado, sino que debe mantenerse en estado tácito en la mente del individuo que lo desarrolló, los sistemas de Gestión del Conocimiento sólo pueden recoger la localización de la persona experta para que el demandante de conocimiento puede ponerse en contacto con ese compañero. Así, "el objetivo que persiguen las organizaciones que se centran en construir sistemas de este tipo se orienta hacia la estrategia de personalización del conocimiento" (Monterrey, 2009)

En primer lugar, "utilizar conocimiento significa aplicarlo a los procesos internos que desarrolla el Departamento de Tecnología de la Información del GRUPO MAVESA, así como a los productos y servicios que ofrece la organización mejorando el desempeño de la organización" (Lettuce, 2000). El resultado de esta actividad va a depender de la "capacidad de absorción, esto es, la habilidad de la organización para asimilar y aplicar el conocimiento aprendido a sus productos y servicios" (Conocimiento).

"Esta fase del proceso de Gestión del Conocimiento es la que permite a la organización alcanzar una ventaja competitiva sostenible" (Kuzca, 2001). Por lo anterior podría inferirse que una de las actividades principales de una organización es la aplicación e integración de sus conocimientos en la producción de bienes y servicios.

"El almacenamiento, organización y recuperación del conocimiento, también denominado memoria organizativa, constituye un aspecto muy importante en la gestión efectiva del conocimiento" (Leidner, 2001), puesto que aquél que es almacenado será el disponible para que quienes "acceden tomen compartan y generen conocimiento" (Carrillo, 2005)

El sistema de Gestión del Conocimiento también se ocupa de la distribución del conocimiento. "Esta segunda actividad se refiere a la transferencia y difusión del conocimiento a lo largo de la organización" (Carrillo, 2005). "Distribuir conocimiento es compartirlo con aquellas personas que precisan de ese conocimiento para tomar decisiones, desarrollar tareas o resolver problemas" (Carrillo, 2005). "La transferencia de conocimiento puede realizarse en varios niveles: entre individuos, de individuos a grupos, entre grupos, del grupo a la organización, etc" (Carrillo, 2005)

Por último, se podría definirse a la generación de conocimiento como el proceso por el cual una organización obtiene conocimiento del exterior de la organización y lo aplica al interior de sí. "El objetivo es obtener un conocimiento nuevo y mejor que permita aumentar la competitividad de la organización". Así, no implica "sólo generar nuevos contenidos, sino también remplazar, validar y actualizar el conocimiento existente en la organización" (Carrillo, 2005)

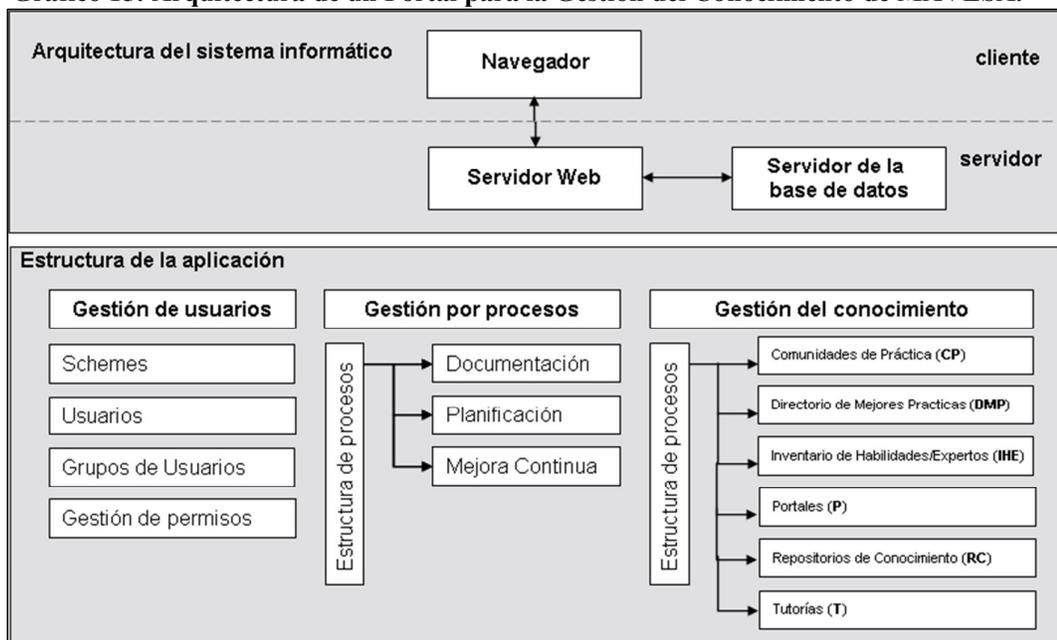
"Las organizaciones pueden adquirir conocimiento externamente a través de distintas fuentes, ya sea conversando con agentes externos a la organización, colaboradores, socios, comprando patentes o contratando a nuevos colaboradores" (Carrillo, 2005).

"Internamente, la creación de conocimiento puede realizarse desarrollando nuevos contenidos o reemplazando los existentes" (Carrillo, 2005), "a través de inversiones en investigación y desarrollo o en formación" (Conocimiento), resultando en una mayor capacidad de innovación. "Mediante el proceso de adquisición de conocimiento, el conocimiento tácito se convierte en explícito y el individual en grupal u organizativo". (Carrillo, 2005)

2.5 PORTAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN MAVESA.

Los elementos del código, se procesarán a través de un servidor; los datos obtenidos de la base de datos serán suministrados por el servidor de la base de datos.

Gráfico 15: Arquitectura de un Portal para la Gestión del Conocimiento de MAVESA.



Fuente: Elaborado por los autores.

A nivel de la aplicación, el sistema comprende tres componentes: administración de los usuarios, gestión por procesos, así como la gestión del conocimiento:

- **Gestión de usuarios:**

En el nivel superior se definen los denominados esquemas (schemes), los cuales permiten la generación de diferentes cuentas. Para cada esquema (schemes) se definen diferentes grupos de usuarios, a los que se les pueden asignar los usuarios individuales. Este procedimiento permite la administración de diferentes derechos de acceso.

- **Gestión por procesos:**

Implica la documentación de los procesos del departamento de Tecnologías de la Información y los elementos necesarios para la planificación y su mejora continua.

- **Gestión del conocimiento:**

Los elementos de la gestión del conocimiento comprenden: el listado de los expertos, el mercado del conocimiento, la gestión de documento, así como las preguntas/respuestas más frecuentes, FAQ, y un foro de discusiones. La estructura de estos elementos o bien de los registros correspondientes, se rige, por un lado, de acuerdo a la taxonomía del conocimiento, por otro lado, considera la estructura de los procesos, que implica parcialmente un enlace de la gestión por procesos y la gestión del conocimiento.

A continuación se presentarán los elementos comprendidos en el portal de conocimiento, así como la estructura de la base de datos. Las instrucciones en un lenguaje de consulta estructurado (SQL), necesarias para la generación de las diferentes tablas de la base de datos.

Gestión de documentos.

La gestión de documentos se orienta en gran medida a todo lo que se refiere a la administración de los registros bibliográficos. La intención de proceder de esta manera es guardar registros de conocimiento (knowledge entry) en la base de datos. Estos registros de conocimiento abarcan un gran número de meta-datos que, por un lado, describen el conjunto de datos y, por otro lado, lo clasifican en diferentes categorías. Los metadatos se orientan en la administración de referencias de libros, artículos de periódicos, tesis doctorales, etc.

La administración de los registros de conocimiento se convierte en la denominada gestión de documentos en el momento en que para cada registro existe la posibilidad de guardar varios archivos en diferentes formatos. Estos archivos se registrarán directamente en la base de datos y se asignarán al correspondiente registro de conocimiento. Con la ayuda de la asignación de los atributos o bien meta-datos anteriormente descritos, la búsqueda de un archivo relevante, dependiendo de la estrategia empleada en tal búsqueda, no resultará difícil.

FAQ y foros.

Otros elementos de la gestión del conocimiento son las listas con preguntas/respuestas frecuentes (FAQ) y el foro de discusión. Como aquí se trata de elementos bien conocidos y utilizados con muchísima frecuencia, no queremos entrar en más detalle. La estructura de las FAQ o del foro se efectúa sobre la base de la taxonomía. Para tal fin, puede emplearse la taxonomía de conocimiento detallada o bien una taxonomía específica. Para ambos elementos existe una tabla en la cual se archivan las preguntas y respuestas; en el caso de los foros, se archivan los mensajes y los correspondientes asuntos.

Mercado del conocimiento.

Como ya se ha explicado, el mercado del conocimiento es la forma central de presentación del componente tecnológico de la gestión del conocimiento en este modelo. La mayor parte del mercado del conocimiento se realiza mediante las estructuras existentes de la base de datos al nivel de la aplicación, es decir. Para tal fin se indican – sobre la base de una determinada búsqueda (búsqueda por catálogo, tema o texto completo) – los resultados obtenidos mediante esta búsqueda con respecto a los diferentes elementos de la gestión del conocimiento (listado de expertos, gestión de documentos, FAQ, foro). Solamente en los casos en los que una búsqueda no tiene resultados positivos, la búsqueda se archiva como nueva petición de conocimiento. (knowledge request).

Listado de expertos (Páginas Amarillas).

El listado de expertos consiste en los siguientes componentes: datos de contacto, currículum vitae, perfil de conocimiento e intereses, tareas y campo de investigación, proyectos, así como publicaciones.

Tabla 12: (Adaptación): Métricas del desempeño del Sistema de Gestión del Conocimiento Métricas de desempeño del SGS (US Navy)

Resultado	Sistema
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiempo, dinero o tiempo de personal ahorrado como resultado de la implementación de las iniciativas▪ Porcentaje de programas exitosos comparados con aquellos antes de la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">▪ Cantidad de downloads▪ Cantidad de accesos al sitio▪ Dwell time per page or section▪ Encuesta de usabilidad▪ Frecuencia de uso▪ Análisis a trayectorias de navegación▪ Cantidad de llamadas a la mesa de ayuda
<p>Salida</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Encuestas donde los usuarios evalúan como las iniciativas han ayudado al cumplimiento de los objetivos▪ Anécdotas de uso donde los usuarios describen (en termino cuantitativos) como las iniciativas han contribuido a los objetivos del negocio	<ul style="list-style-type: none">▪ Cantidad de usuarios▪ Frecuencia de uso▪ Cantidad de colaboradores accediendo al sistema

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 12: (Adaptación) Continuación Métricas del desempeño por Iniciativa del Sistema de Gestión del Conocimiento Métricas de desempeño del SGS (US Navy).

Iniciativa de Gestión del Conocimiento	Métricas del SGC	Métricas de salida	Métricas de resultado
Directorio de mejores prácticas (DMP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de descargas (downloads) ▪ Tiempo de detención a usuario en consulta ▪ Encuesta sobre la utilidad ▪ Cantidad de usuarios ▪ Total numero de contribuciones ▪ Tasa de Contribuciones a través del tiempo ▪ Tiempo de uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Anécdotas • Tiempo para resolver problemas • Encuesta de utilidad • Anécdotas • Rating de contribuciones • Rating del valor de la contribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo, dinero, tiempo de usuario ahorrado por la implementación y aplicación de mejores prácticas aprendidas de otros • Cantidad de grupos certificados en el uso de las mejores prácticas • Tasa de cambio en costos operativos
Comunidades de Práctica (CP) Noticias de Interés (NI)	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de contribuciones • Frecuencia de actualización • Cantidad de miembros • Cociente entre la cantidad de miembros entre la cantidad de contribuidores (cociente de conversión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de “aprendices” mentoreados por colegas • Cantidad de problemas resueltos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros o mejora en la calidad y eficiencia organizacional • Memoria Organizacional capturada

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 12: (Adaptación) Continuación: Métricas del desempeño por Iniciativa del Sistema de Gestión del Conocimiento Métricas de desempeño del SGS (US Navy).

Iniciativa de Gestión del Conocimiento	Métricas del SGC	Métricas de salida	Métricas de resultado
Inventario de Habilidades / Expertos (IHE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de accesos al sitio ▪ Frecuencia de uso ▪ Cantidad de contribuciones ▪ Cociente semestral de Contribución / actualización ▪ Análisis a trayectorias de navegación ▪ Número de llamadas a la mesa de ayuda(help desk) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo para resolver inquietudes ▪ Cantidad de problemas resueltos ▪ Tiempo para hallar un experto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorros o mejora en la calidad y eficiencia organizacional ▪ Ahorro de tiempo o Ahorro de tiempo al personal
Portal (P)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsquedas precisas y reutilizadas ▪ Tiempo de acceso ▪ Latencia ▪ Encuesta de utilidad ▪ Cantidad de contribuciones ▪ Frecuencia de actualización ▪ Número de usuarios ▪ Frecuencia de uso ▪ Análisis a trayectorias de navegación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento común al interior de los equipos ▪ Tiempo utilizado obteniendo la información ▪ Tiempo utilizado analizando la información ▪ Cantidad de nuevos colaboradores y el valor de estos (en términos de capital intelectual) ▪ Tiempos de respuesta a propuestas ▪ Porcentaje de propuestas ganadoras ▪ Porcentaje de desarrolladores de nuevos negocios que han reportado utilidad al uso del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo, dinero, tiempo de usuario ahorrado como resultado del uso del portal ▪ Reducción en tiempos de entrenamiento o en la curva de aprendizaje como resultado del acceso a múltiples fuentes de información ▪ Satisfacción del colaborador (basado en el valor del autoservicio o mejoras en la habilidad de los colaboradores para responder las necesidades del cliente) ▪ Tiempo y costo para producir propuestas ▪ Alineamientos de programas con planes estratégicos

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 12: (Adaptación) Continuación: Métricas del desempeño por Iniciativa del Sistema de Gestión del Conocimiento Métricas de desempeño del SGS (US Navy).

Iniciativa de Gestión del Conocimiento	Métricas del SGC	Métricas de salida	Métricas de resultado
Base de conocimientos (BC) y Enciclopedias (E)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Latencia durante procesos colaborativos ▪ Cantidad de usuarios ▪ Cantidad de patentes/marcas registradas producidas ▪ Cantidad de artículos publicados además del número de presentaciones a conferencias por empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de proyectos colaborativos activos ▪ Tiempo perdido a causa del retraso de programas ▪ Cantidad de nuevos productos desarrollados ▪ Valor de las ventas de nuevos productos creados en los últimos 3-5 años (una medida de la innovación) ▪ Promedio en la curva de aprendizaje por empleado ▪ Tiempos de respuesta a propuestas ▪ Porcentaje de propuestas “ganadoras” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción en costos de producción de productos, adquisición o mantenimiento ▪ Reducción en el número de programas retrasados ▪ Rápida respuesta a propuestas ▪ Reducción en la curva de aprendizaje para nuevos empleados
Páginas amarillas (PA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de usuarios ▪ Frecuencia de uso ▪ Latencia ▪ Búsquedas precisas y reutilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo para hallar personas ▪ Tiempo para resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo, dinero o tiempo de personal ahorrado como resultado del uso de las páginas amarillas ▪ Ahorros o mejoras ▪ Ahorros o mejora en la calidad y eficiencia organizacional.

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 12: (Adaptación) Continuación: Métricas del desempeño por Iniciativa del Sistema de Gestión del Conocimiento Métricas de desempeño del SGS (US Navy).

Iniciativa de Gestión del Conocimiento	Métricas del SGC	Métricas de salida	Métricas de resultado
Sistemas e-Learning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Latencia ▪ Número de usuarios ▪ Número de cursos tomados por usuario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos de entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorros o mejora en la calidad y eficiencia organizacional ▪ Mejora en la satisfacción del empleado ▪ Reducción a costos de entrenamiento ▪ Reducción en la curva de aprendizaje para nuevos colaboradores

Fuente: United States Navy

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo desea proponer un diseño y propuesta de Sistema para la Gestión del Conocimiento para el departamento de Tecnologías de Información del GRUPO MAVESA. Paralelamente el "marco teórico" establece los componentes correspondientes a los "sistemas blandos y duros" que aportan al diseño del "modelo ideal conceptual de Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC)" y facilitan y/o proponen directrices a la gestión de cambio a través de una "metodología para el cambio" así como también las métricas del Departamento de Defensa de la Marina de los Estados Unidos DON, herramientas de Gestión del Conocimiento.

Hoja de Ruta de la Investigación:

- Establecimiento de la Realidad (anexos).

- Aplicación del Marco Teórico.

- Gestión de Cambio.

- Diseño del Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC).

Como resultado del análisis de las "entrevistas estructuradas" (**Anexos 01, 02, 03, 04, 05, 06**) se estableció en el Capítulo I "hipótesis, justificación, objetivos, limitaciones" de la situación hallada y de cómo un sistema (a diseñar) de gestión del conocimiento puede cambiar dicha "situación actual". Paralelamente el "marco teórico" propone directrices a la "gestión de cambio cultural (valores, principios)" a través de una "guía para el cambio".

Misión de MAVESA: Contribuimos al desarrollo de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y de la sociedad en general, proporcionando productos y servicios de alta calidad.

Visión de MAVESA: Ser la mejor opción del mercado automotor ecuatoriano en servicio de postventa.

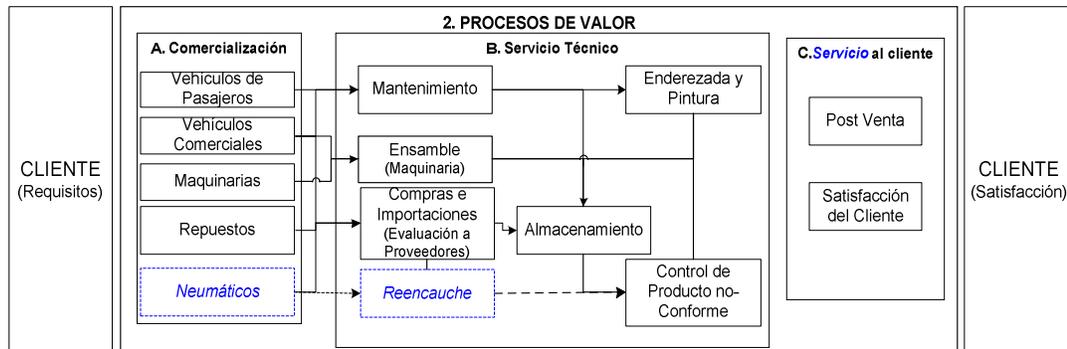
Procesos: Implica una orientación a los principales procesos del Departamento de Tecnología de la Información de MAVESA, ya que es en ellos donde tiene lugar la cadena de valor para el cliente y donde se genera y utiliza conocimiento. Precisamente por este motivo, no tendría sentido considerar la gestión del conocimiento fuera de los procesos del departamento de Tecnologías de la Información del Grupo MAVESA.

Gráfico 16: Procesos de Dirección GRUPO MAVESA.



Fuente: GRUPO MAVESA.

Gráfico 17: Procesos de Valor del GRUPO MAVESA.



Fuente: GRUPO MAVESA.

Gráfico 18: Procesos de Apoyo del GRUPO MAVESA.



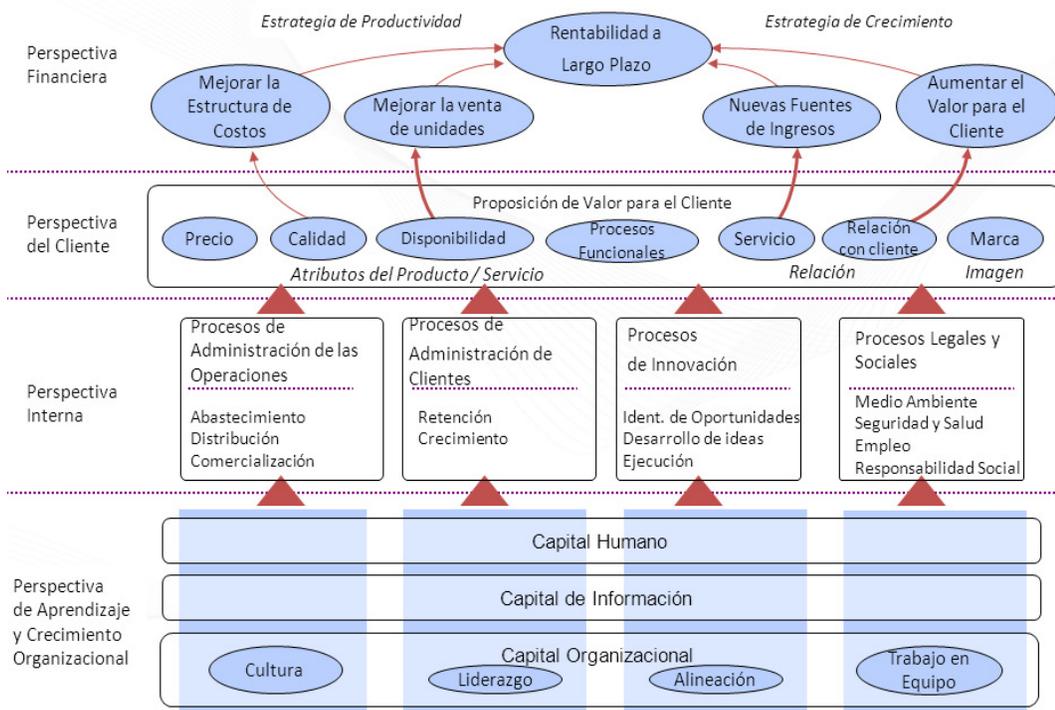
Fuente: GRUPO MAVESA.

Objetivos Estratégicos del Departamento de TI del GRUPO MAVESA.

- Apoyar computacionalmente las actividades del GRUPO MAVESA, enfocándose al aseguramiento de la operación de la infraestructura de producción.
- Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales del GRUPO MAVESA
- Prestar soporte a usuarios en todo lo relativo a la infraestructura de producción del GRUPO MAVESA.
- Coordinar y gestionar nuevos proyectos propios del departamento contribuyendo al desarrollo del GRUPO MAVESA.

El primer paso en la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento consistió en validar, a partir del Mapa Estratégico, si la presente iniciativa podría ser incorporada

Gráfico 19: Mapa Estratégico.
MAPA ESTRATEGICO



Fuente: GRUPO MAVESA.

GRUPO MAVESA está relacionada con multinacionales que identifican como fuentes de ventaja competitiva la capacidad de compartir e integrar los conocimientos de manera efectiva y los procesos de transferencia de conocimiento evidenciado en la capacitación a los ingenieros de mantenimiento. Desde que la transferencia de conocimiento ha sido considerada como un objetivo estratégico la rentabilidad se ha incrementado en porcentajes mayores que empresas similares en el Mercado Ecuatoriano que no poseen un programa de transferencia de conocimiento.

Sin embargo, existe una falta de comprensión de los problemas de diseño de MAVESA relacionadas con la administración de los procesos de conocimiento en MAVESA. Puesto que los mecanismos de estructura y de MAVESA no están orientados a facilitar la integración global del conocimiento, de la importancia de la presente iniciativa de gestión del conocimiento que pretende incrementar la productividad del departamento de TI del GRUPO MAVESA.

Debe enfatizarse en la necesidad de implementarse (soportados en las TIC) mecanismos directos o laterales entre departamentos del GRUPO MAVESA para desarrollar y transferir conocimiento; una de las iniciativas asociadas a la gestión del conocimiento es la creación de comunidades de práctica las cuales pueden funcionar como departamentos de apoyo para la experiencia, y un dispositivo de integración y coordinación para la transferencia y desarrollo de conocimiento, tanto vertical como horizontalmente en la cadena de valor entre los departamentos geográficamente dispersas.

En el transcurso de la implementación se encontró que el conocimiento puede ser reutilizado en otros departamentos distintos de donde se desarrolla de ahí que las mejores prácticas se definieron como la aplicación de una práctica que se ejecuta y se considera superior a las prácticas alternativas. De este modo, MAVESA podrá rentabilizar las iniciativas de gestión del conocimiento asociadas a la búsqueda y aplicación de mejores prácticas.

Se encontró que las mejores prácticas se insertan dentro de los diferentes departamentos de MAVESA, como por ejemplo la cultura local, la estrategia, el proceso de la firma de toma de decisiones y la estructura asociada, tecnología y operaciones. Debido a esto, puede ser difícil una "completa" reproducción de las prácticas de ahí que la transferencia de buenas prácticas se encontró "más natural" la transferencia de buenas prácticas de verticalmente es decir de una etapa a otra en la cadena de valor.

Además se puede inferir que transferencia vertical de conocimientos es significativa si existe algún tipo de dependencia entre los departamentos. Siendo la dependencia una condición en la que ambos departamentos deben tener en cuenta unos a otros para que puedan cumplir con sus objetivos.

La transferencia de conocimiento en las organizaciones de múltiples departamentos y multinacionales es cada vez más importante. Esto es especialmente cierto para MAVESA, donde se encuentra una parte significativamente mayor de valor agregado atribuidos a los activos humanos y no a los activos físicos. Transferencia de conocimiento interno entre los departamentos organizativos se encuentra que tiene un efecto positivo en la innovación y desarrollo de nuevos productos y la mejora de los procesos y las mejores prácticas de MAVESA.

Transferencia Horizontal de conocimientos.

El intercambio de conocimientos se llevó a cabo sólo si los departamentos formularon solicitudes específicas a otras áreas. Lo que hallamos (a prueba y error) fue que desarrollado algunos estándares y procedimientos comunes a seguir se pudo “hablar un mismo idioma”. Sin embargo, encontramos áreas mucho más entusiastas en compartir el conocimiento que otras y que algunos no están dispuestos a aprender unos de otros.

Como dijo un colaborador "Básicamente, la mayoría de las operaciones son las mismas. Y es muy ineficiente si vamos a proveer de diferente manera las mismas cosas en diez lugares diferentes". Sin embargo, no es suficiente para identificar las prácticas.

La identificación de las mejores prácticas puede ocurrir de diferentes maneras, por ejemplo, que un departamento de servicio informa la práctica. Según los informantes, el departamento de TI del GRUPO MAVESA sin duda podría mejorar este tema. Pero es mucho tiempo para documentar las mejores prácticas, y no todas las áreas departamento de TI del GRUPO MAVESA parecen tener esta capacidad.

Transferencia Vertical de conocimiento.

Una de las tareas principales de la gestión del conocimiento es ser un mecanismo de información y transferencia de conocimientos entre los departamentos de grupo de productos /proyectos y departamentos de servicio. Esto es fundamental con el fin de servir a los clientes externos de las mejores maneras posibles, pero antes de que gestión del conocimiento se trataba de una tarea difícil.

El departamento de TI del GRUPO MAVESA no está seguro de hasta qué punto los grupos de productos están interesados en su experiencia. Un colaborador señala: "Podría ser que ellos (los grupos de productos) no están tan interesados en recibir nuestras experiencias concretas que pueden ser más del tipo "cómo no hacerlo", que a menudo es la forma en que aprendemos. Es importante que transmitamos esa experiencia". El reto de cómo mejorar la transferencia de conocimientos de los proyectos al departamento de TI del GRUPO MAVESA es un tema debatido (ahora) en GRUPO MAVESA. También se sugiere que las personas del Departamento de TI del GRUPO MAVESA deben estar participando en proyectos, o bien, esto podría ser una tarea para la gestión del conocimiento.

3.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos del presente trabajo. La información se recoge en su contexto natural por lo que se puede decir que es un diseño de campo.

Este diseño se basa en recoger información a través de la aplicación de entrevista estructurada para diagnóstico organizacional enfocado al Departamento de Tecnologías de la Información. En lo que se refiere a la amplitud y organización de los datos está centrada en el único evento Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento evidenciado en la demo funcional.

La información es tomada directamente de los datos primarios que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos diseñados (Anexos 01, 02,03, 04, 05, 06) a miembros de los cargos directivos del Departamento de Departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA. Asimismo, se obtuvieron datos secundarios, derivados de la revisión de textos, documentos, etc.

Evento de estudio.

Definición Conceptual del Evento.

El evento o variable a estudiar es el diseño de un Sistema para la Gestión del Conocimiento. En esta investigación la definición conceptual que se utilizará como premisa está descrita a continuación:

Población y Muestra.

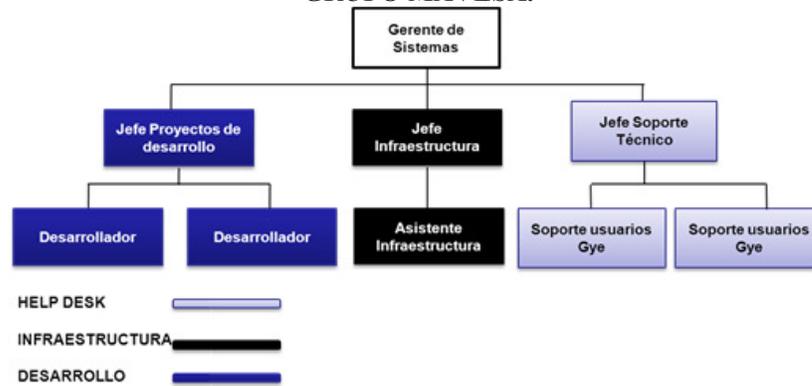
El presente trabajo de tesis se aplica al departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA. En este caso la población es igual a la muestra

Tabla 13: Población del Departamento de Tecnología de la Información del GRUPO MAVESA.

Cargo	Título
Jefe de Sistemas	Ingeniero en Sistemas
Asistente de Sistemas	Licenciado en informática
	Ingeniero en Gestión Informática
	Ingeniero en Sistemas
Asistente de redes	Ingeniero en Telecomunicaciones
Soporte a Usuarios	Ingeniero en Sistemas
	Sin título (estudiante universitario)
	Sin título (estudiante universitario)

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfico 20: Organigrama del Departamento de Tecnología de la Información del GRUPO MAVESA.



Fuente: Elaborado por los autores.

Instrumentos de recolección de datos.

La entrevista se aplicó a los 8 miembros del Departamento de Tecnologías de la Información y 4 Ejecutivos de otras áreas del GRUPO MAVESA. Esto tiene como objetivo identificar y evaluar la existencia de los elementos necesarios para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento y su posterior implantación, además de recabar la opinión de los entrevistados con relación al objeto de estudio. Adicionalmente se entrevistaron a los gerentes, coordinadores y presidentes de las unidades de servicio que suministraron información relevante.

Se utilizó como instrumento principal de medición la entrevista estructurada, para la cual se llevó un guion de preguntas, centrar las entrevistas y evitar perder los puntos más importantes que se persiguen con esta técnica. En ellas se permitió a los entrevistados dar sus puntos de vista y abordar temas que consideraron de interés para el desarrollo de esta investigación.

El guión de la entrevista estructurada a los directivos de los diferentes niveles jerárquicos del GRUPO MAVESA estuvo compuesto por cinco grupos de preguntas, definidos previamente en relación a las dimensiones de la operación para diagnosticar los elementos o factores claves de éxito en un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Departamento de TI del GRUPO MAVESA.

Los objetivos que se persiguen con las preguntas del guión de la entrevista estructurada (**anexo 01**).

Procedimientos de investigación.

Los pasos metodológicos que se llevaron a cabo en el presente trabajo de Investigación están conformados de la siguiente manera:

- Se desarrollaron los temas y conceptos relacionados al Modelo de Gestión del Conocimiento, utilizando Gráficos y tablas resumen.
- Se procedió a investigar datos e información con respecto a elementos necesarios para esta investigación. Se procesó la información obtenida, se ordenó y se clasificó.
- Se procedió a diseñar una entrevista estructurada con el objeto de identificar y evaluar el estatus de los elementos o factores clave de éxito que son necesarios para proponer los lineamientos para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento en el Departamento de TI del GRUPO MAVESA.
- Se procedió a aplicar una encuesta no estructurada a los directivos con el fin de conocer aspectos e información relevante que no podía ser recabada por la población bajo estudio.
- Una vez culminados estos pasos y después de haber analizado sus resultados, se procedió a reunirlos de modo de elaborar los lineamientos que se ajustarán al diseño del Sistema de Gestión del Conocimiento y posteriormente una serie de recomendaciones para su futura implantación.

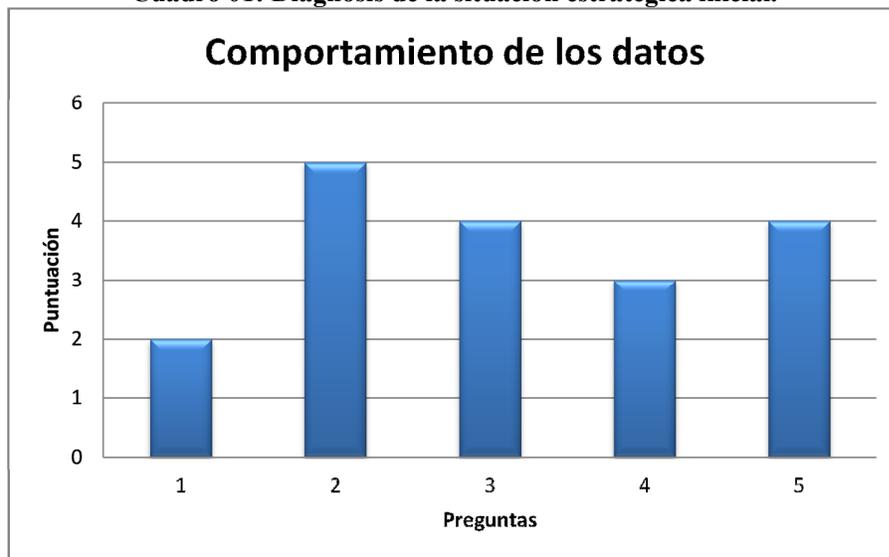
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

ANEXO 02: Entrevista estructurada enfocada al Analista de Calidad (7 Mayor, 1 Menor)

Diagnóstico de la situación estratégica inicial.

Cuadro 01: Diagnóstico de la situación estratégica inicial.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Situación estratégica inicial.

- De la gráfica anterior notamos que se considera que la toma de decisiones de la organización no presenta niveles de confianza altos, situación que se basa en la escasa utilización que se le brinda a los datos, permitiendo esto que la organización no tome decisiones acertadas en base a hechos pasados.

- El encuestado –desde su percepción de Calidad- reconoce que la organización se encuentra en una buena situación respecto sus competidores, en relación a la posesión de conocimiento esencial necesario para mantenerse en su posición de liderazgo en el mercado, lo que le permite gozar de una aceptación de la calidad de sus productos, tanto en materia de calidad como de servicio postventa, referente al servicio y talleres.
- A pesar que el conocimiento esencial puede ser considerado una ventaja frente a sus competidores, el conocimiento avanzado no lo es para la organización, pudiendo esto significar una importante desventaja para la organización en su propósito de mantener el liderazgo.
- La organización presenta una fuerte posición en el mercado sin embargo ésta no se centra en su capacidad de conocimiento innovador, a pesar de contar con un excelente servicio al cliente, su situación es más reactiva que proactiva ante esta necesidad de competencia.
- Como era de esperarse, el poco conocimiento innovador con el que cuenta la organización no permite cambiar las reglas del juego frente a sus competidores, sin que éstos tengan una reacción que pueda impactar negativamente el comportamiento de todos los competidores.

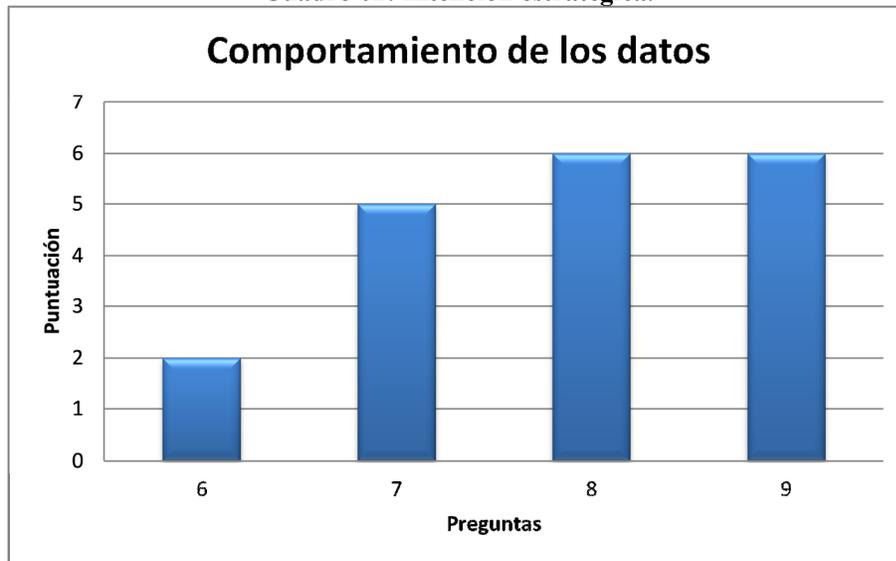
De lo anterior notamos que la **situación estratégica inicial** en la que se basa MAVESA tiene un aceptable punto de partida, especialmente en lo referente a conocimiento de sus operaciones y el cómo disponer de éste para mantenerse en el liderazgo del mercado en el que compete.

Evaluación de propósito estratégico del proyecto, contexto organizativo, limitaciones tecnológicas, consideraciones financieras y objetivos a largo plazo.

7 Mayor, 1 Menor

Intención estratégica.

Cuadro 02: Intención estratégica.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

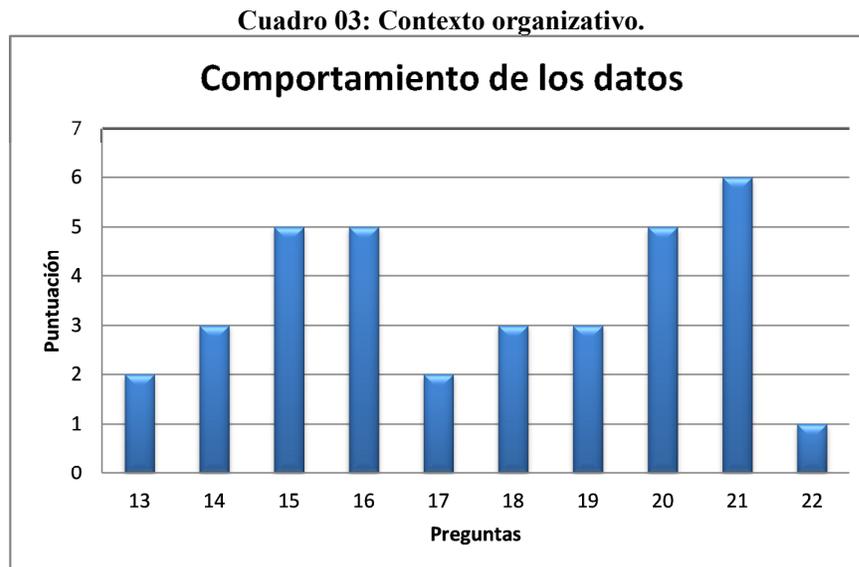
Intención estratégica.

- Podemos decir de los datos anteriores que la organización posee una débil base en cuanto a la captura y uso de la información de fuentes fidedignas y de fácil captura, lo cual representa una fuga de información y pérdida de oportunidades para adquirir el conocimiento que éstas puedan proveer, especialmente en lo referente a socios estratégicos.
- Ciertamente, los resultados de la encuesta dan luces de un cambio importante en cuanto a la intención de mejorar las ventajas competitivas de las cuales dispone la organización, lo que indica que dentro de los contextos organizativos la empresa se está avizorando un importante cambio.

- Es importante resaltar que la percepción del encuestado considera la capacidad de la organización de redireccionar sus esfuerzos en caso de que las bases de la ventaja competitiva presenten cambios, lo que presenta una fuerte concepción de las capacidades adaptativas de la empresa.
- Existe una fuerte convicción en cuanto a la capacidad de la que disponen los directivos de identificar las diferencias entre MAVESA y los competidores, lo que manifiesta que la alta dirección trata de mantener a la organización en línea con las ventajas competitivas más representativas.

De lo anterior podemos concluir que la organización está preparada para un cambio en las bases de la ventaja competitiva que la ha mantenido en el liderazgo, sin embargo esto se basa en el conocimiento y buen direccionamiento de la alta dirección de la empresa en cuanto al entorno competitivo en el cual se encuentra la compañía, y a la capacidad de ésta de modelar sus pasos hacia el mantenimiento del liderazgo.

Contexto organizativo.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

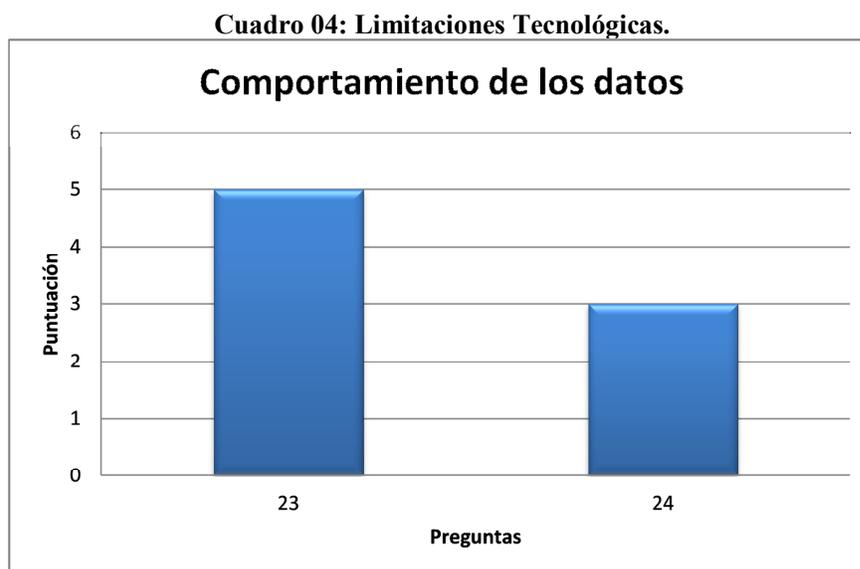
Contexto organizativo.

- De los resultados se puede concluir que es escasa las iniciativas de SGC por parte de la organización, sin que esto represente la misma posición en el nivel de resistencia hacia la propuesta del sistema.
- Los procesos de la empresa tienen una escasa alineación vertical en la cadena de valor del GRUPO MAVESA, lo que nos indica que las iniciativas son escasas a nivel de puestos mandos y altos.
- Los datos nos muestran que los colaboradores son conscientes de la alta capacidad de conocimiento y experiencia que ellos poseen, y de la ventaja competitiva que ésta representa frente a los competidores de la empresa.
- Contradictoriamente se visualiza la baja dedicación que se permite dentro de las horas laborables, aunque esto no resta la importancia que se le da. La encuesta no profundiza en este tema.
- A pesar de que los colaboradores reconocen los altos niveles de capacidades de conocimiento del que dispone la organización, la relación entre los equipos de conocimiento y la alta dirección no es está estrechamente relacionada entre sí, lo que nos indica que básicamente esta concepción del talento humano es una situación cultural.
- Los datos nos muestran que la cultura organizacional hace sus mejores esfuerzos en crear, compartir y retener el conocimiento.

- Apoyando la premisa anterior, la encuesta nos indica que la organización está dispuesta a fomentar la innovación, lo que está arraigado en la cultura organizativa de la misma. Como era de esperarse, la cultura organizacional permite la distribución del conocimiento dentro de los alcances de la organización.
- Por otra parte, a pesar de ser parte de la cultura de la organización el compartir el conocimiento se puede apreciar que el sistema de recompensa de la empresa no contempla esta práctica, por lo que quizás esto es uno de los inconvenientes en cuanto a la disposición del personal en hacerse parte de esta cultura de conocimiento compartido.

De lo anterior podemos concluir que los colaboradores de la empresa identifican que su ventaja más representativa frente a los competidores de MAVESA es el conocimiento del que disponen, tanto como equipo que fomenta la unidad de la empresa, como individualmente; así esto reflejado dentro de una cultura organizacional que fomenta el compartir el conocimiento.

Limitaciones tecnológicas.



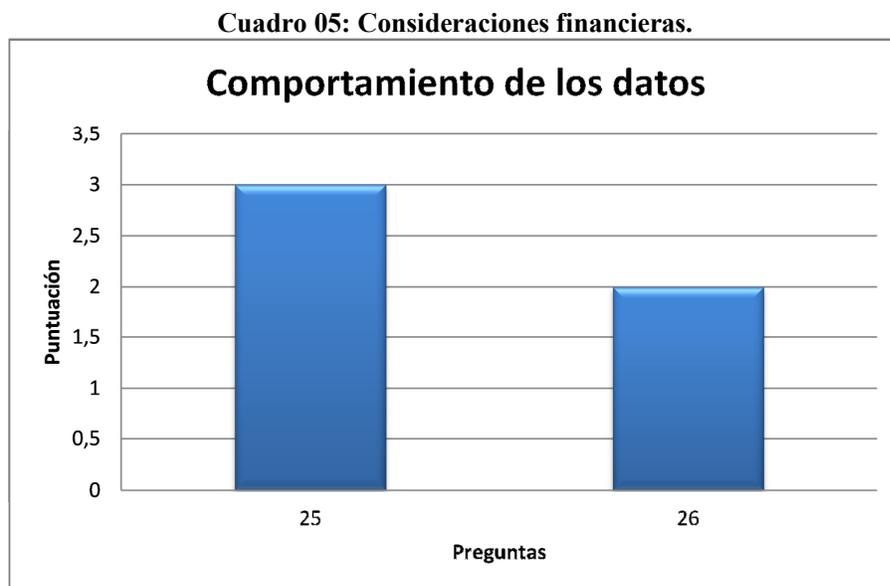
Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Limitaciones tecnológicas.

- Se observa que las plataformas existentes en la organización son flexibles, lo que agiliza la adaptación a los requerimientos de la alta dirección en cuanto a decisiones que pudieran impactar en el liderazgo de la organización, de acuerdo a movimientos del mercado competitivo.
- A pesar de la flexibilidad de los sistemas de la compañía, se evidencia una falencia en temas relacionados a la conectividad con otras redes, específicamente con aquellas ajenas a la de la organización.
De lo anterior podemos concluir que los sistemas de la compañía si permitirían el desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento, dado que las plataformas son bastantes flexibles y ajustables.

Consideraciones financieras.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Consideraciones financieras.

- A pesar de la disponibilidad y del conocimiento por parte de la alta dirección respecto a las capacidades y el potencial del talento humano del que disponen, es menester resaltar que la disponibilidad de recursos necesarios – al menos- para el desarrollo de proyecto, es destacable, sin embargo no existen parámetros de recompensas del fomento a la distribución del conocimiento.
- De las respuestas podemos observar que dentro del presupuesto formal, existen rubros destinados a realizar proyectos de mejora organizativa, que están enmarcados en el desarrollo y mejora de la empresa.

De lo anterior podemos concluir que la alta dirección asigna un destacable monto para aplicar mejoras organizativas dentro de la empresa, sin embargo éstas mejoras parecen no estar alineadas a la distribución del conocimiento, específicamente en lo referente a medidas de recompensas por éste.

Objetivos a corto y largo plazo.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

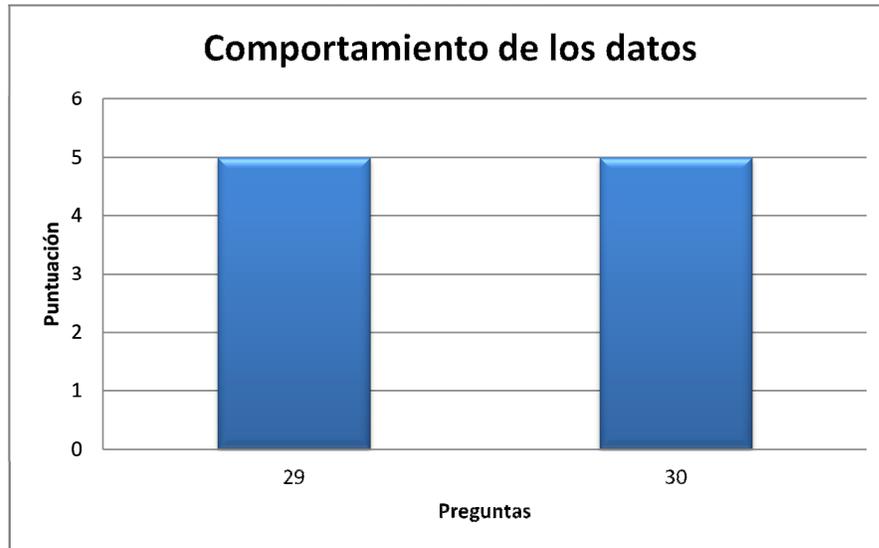
Objetivos a corto y largo plazo.

- Es evidente en las puntuaciones dadas a esta pregunta, que la un SGC es indispensable para la mejor inventiva respecto a proyectos de mejora organizativas dentro de la organización, lo que conlleva a concluir que un SGC permitiría encauzar proyectos que permitan a la empresa crecer adecuadamente.
- Es menester resaltar que es aceptable la iniciativa respecto a la implantación de un SGC, siempre que éste permita mejorar el desempeño de la organización, y siempre que esté alineado a la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

De acuerdo a lo anterior podemos concluir que la implantación de un SGC permitiría la realización de proyectos de mejora asociados a incrementar la productividad y la calidad de los productos y servicios de la compañía, lo que permitiría la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

Diagnóstico de la dependencia de la infraestructura, cultura, proceso, y organizativo inicial.

Cuadro 07: Global.



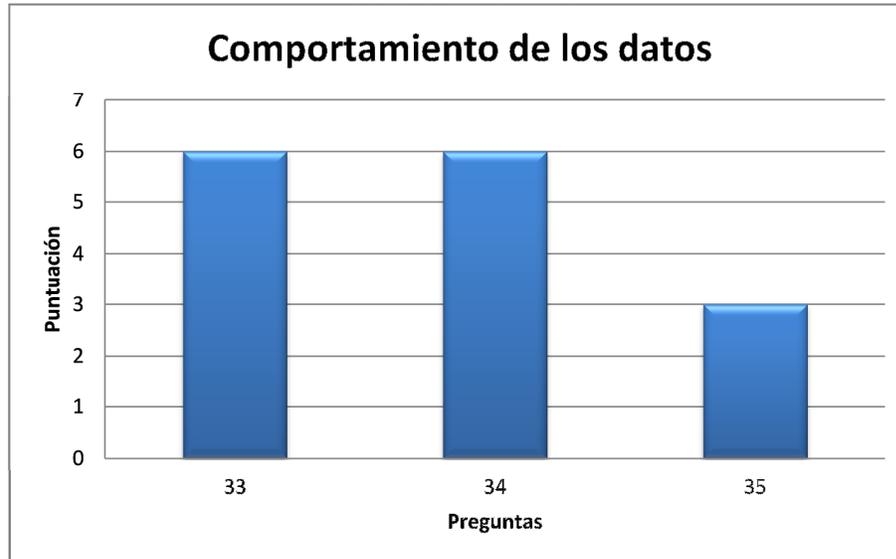
Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Global

- Es interesante observar que ambas preguntas tengan el mismo puntaje, en lo relativo a si MAVESA es una compañía intensiva en conocimiento y al fomento del mismo, lo que permite evidenciar que la cultura organizacional respecto a este comportamiento es propio de la organización.
- Dentro de los conocimientos que se consideran críticos para la competitividad de la compañía, se establece que el técnico, el de la experiencia y el explícito son los tres conocimientos más relevantes, sin embargo es también resaltable que los dos primeros (técnicos y de la experiencia) sean los más controlables, sin embargo el conocimiento explícito es el que presenta fallas dentro de este contexto, lo que nos indica que si el conocimiento tácito (más escaso y caro de documentar) es el que presenta el problema.

Cuadro 08: Global.



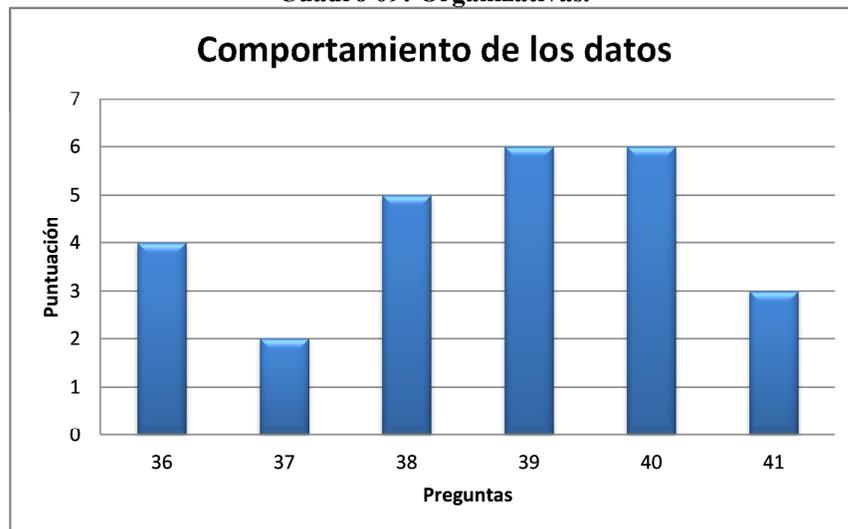
Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

- Concluimos a base de lo anterior que la organización trata de implementar una Gestión por Procesos, lo que permite que el conocimiento de éstos sea de manera transversal más que funcional, controlando de esta manera el desarrollo de sus procesos a nivel de actividades independientes, pero con una sinergia de procesos que no limiten sus actividades a funciones, sino a los objetivos de los mismos.
- Como era de esperarse, si la compañía gestiona sus actividades por procesos, es destacable que ésta identifique los procesos que permitirán el logro de sus objetivos corporativos.
- La propiedad intelectual de la compañía no es una de sus ventajas, sin embargo ésta lucha por mantenerse en el liderazgo indiscutible del que goza.

Organizativas.

Cuadro 09: Organizativas.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

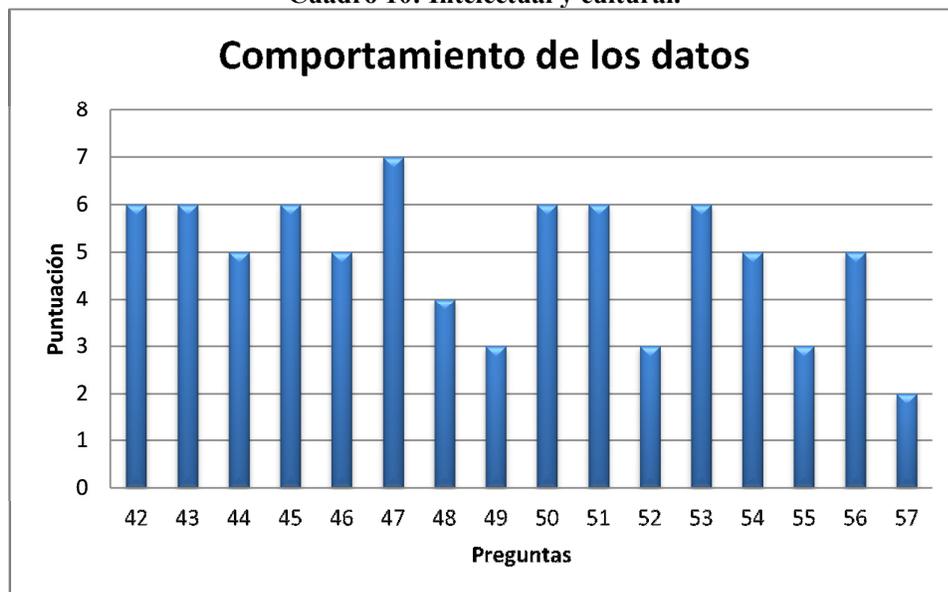
Organizativas.

- De los resultados se muestra que la organización no utiliza en su totalidad el potencial de conocimiento y experiencia del que disponen.
- A base de lo anterior, se puede concluir que los equipos no son creados en base a la distribución del conocimiento per sé, sino que éstos obedecen a otros preceptos, lo que delimita la mejor utilización del conocimiento con herramienta para el desarrollo de proyectos de mejora que incrementen la eficiencia de la organización en temas relacionados a productividad, calidad y costos.
- De alguna manera los datos muestran que los niveles de autoridad están descentralizados del negocio, lo que nos indica que la percepción de la empresa se centra también en la operatividad de la misma en temas relacionados no sólo al negocio.

- A pesar que la distribución del conocimiento en su estado natural no es primordial para la compañía al momento de la formación de equipos, sus actividades se basan en el funcionamiento de estos.
- Los datos nos muestran que la alta dirección no solo se centra en la rentabilidad organizacional, sino también en temas de intereses que pudieran converger en mejores asignación y distribución de recursos.
- Los datos también muestran que la alta dirección se centra más en la reactividad que en la proactividad, lo que se alinea a la percepción de poca confianza en la toma de decisiones de la alta dirección.

Intelectual y cultural.

Cuadro 10: Intelectual y cultural.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Intelectual y cultural.

- De los datos podemos concluir que la compañía tiene potencial en el uso del conocimiento y habilidades a beneficio de ella misma, sin embargo este potencial no está siendo utilizado en su totalidad.
- Es evidente el empoderamiento que la alta dirección otorga a sus unidades de negocio, lo que facilita la agilidad en la toma de decisiones.
- Como se identificó previamente, el conocimiento y habilidades de los empleados de la organización son una base preponderante dentro del éxito y liderazgo del que goza la compañía.
- De igual manera que la pregunta anterior, se puede concluir que la organización centra sus conocimientos en los procesos y en su gestión que le da a estos.
- Analizando la puntuación obtenida en lo relativo a la flexibilidad de las plataformas de MAVESA, es adecuado concluir que gran parte del éxito de la compañía se debe a esta ventaja que presenta.
- La competitividad interna según los resultados de esta encuesta, reflejan una información pobre respecto a la individualización de los esfuerzos del personal, lo que se apoya en los resultados obtenidos en las preguntas relativas a la distribución del conocimiento para la formación de los equipos.

- Apoyando las conclusiones anteriores, es necesario resaltar la capacidad que tiene la cultura de la compañía en cuanto a compartir la base de sus conocimientos.
- El valor añadido que se entrega a los procesos y por ende a los productos y servicios en referente a la participación del personal es vital para el buen desempeño de la empresa como ventaja competitiva frente a sus competidores. El valor añadido a los procesos diferencia a la organización y representa un valor importante al momento de seleccionar a MAVESA o a la competencia.
- Aunque la formación de equipos no distribuye el conocimiento de manera equitativa, es necesario resaltar que se reconoce que las habilidades y conocimientos del personal representa la ventaja competitiva de la organización.
- La compañía carece de grupos de discusión que fomenten de manera indirecta el conocimiento compartido.

Infraestructura, hardware, software, dbs.

- De los datos anteriores y en respuesta a las consultas planteadas se puede reconocer que la empresa tiene bases de datos y repositorios como soporte a usuario que permitan y apoyan la flexibilización de sus plataformas.
- A pesar que la empresa dispone de intranet esta no promueve el uso de esta herramienta para fomentar grupos de conocimientos que permitan la distribución del conocimiento.

ANEXO 03: Entrevista estructurada enfocada al Gerente de Ventas.

Objetivos del proyecto

El stock de este recurso de conocimiento está aumentando

Fuente de Ventaja Competitiva (FVC)

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Aplicamos políticas efectivas para que crezca

FVC 1 Constantes programas de difusión	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Estamos haciendo el mejor uso de nuestras fuentes de conocimiento

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Los empleados reconocen el valor de esta fuente

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Este activo conocimiento tiene una durabilidad asegurada a largo plazo .

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

¿Lo necesitará MAVESA dentro de 5 años?

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Declinará con el tiempo

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Los competidores pueden identificar y copiar esta fuente con facilidad

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

La competencia puede cultivar fácilmente y hacer crecer este conocimiento sin copiarlo.

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Hay algún aspecto que la competencia haya sabido aprovechar y nosotros no.

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Puede ser imitado

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

Este conocimiento no se pierde con la salida de MAVESA de algún empleado

FVC 1	1	2	3	4	5	6	7
FVC 2	1	2	3	4	5	6	7
FVC 3	1	2	3	4	5	6	7

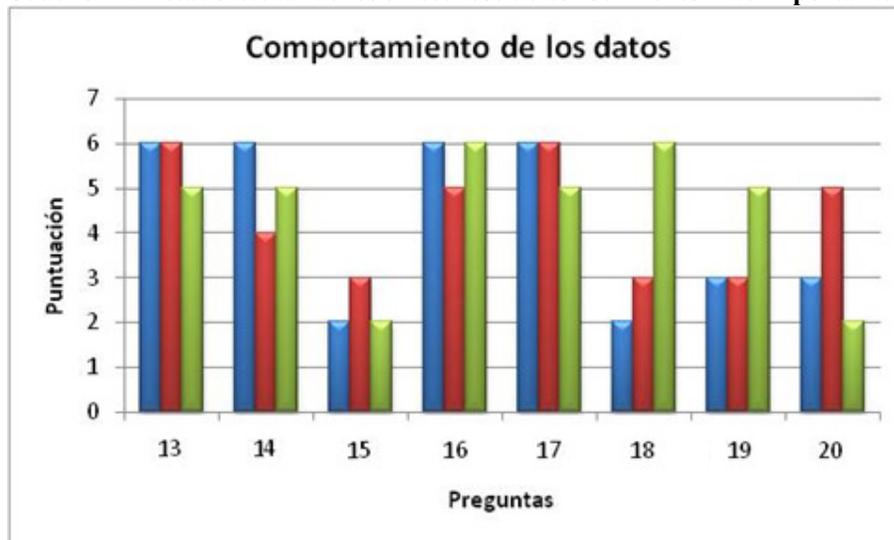
Conclusiones:

Ventajas competitivas.

- De los datos anteriores podemos concluir que la alta dirección así como los propios colaboradores reconocen que la fuente de las ventajas competitivas de MAVESA es el conocimiento de su personal, así como la experiencia que de ellos se mantiene en la empresa. De igual manera la tercera ventaja competitiva que se reconoce es la participación de mercado (market share) de la cual goza la compañía.
- A base de lo anterior podemos concluir que como las ventajas competitivas son aquellas ventajas que la competencia no puede copiar, o que ésta le es difícil de conseguir, se puede decir que efectivamente el disponer de talento humano con conocimientos y experiencias es una fuente de ventaja competitiva que incrementa el valor de la organización, ya que esta ventaja es difícil de alcanzar por parte de la competencia, esto también nos dice que la buena utilización de estas ventajas han permitido a la empresa ubicarse en el liderazgo de su mercado, y aun permite mantenerse, lo que ha conllevado a que ocupe un market share representativo y consolidando su posición de liderazgo.
- Por lo que, de lo anterior se concluye también que es necesario para MAVESA el desarrollar e implementar un SGC que permita a ésta potencializar y explotar en buena medida esta ventaja competitiva de la que dispone.

Estado actual de los 3 recursos de conocimiento más importantes.

Cuadro 11: Estado actual de los 3 recursos de conocimiento más importantes.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Estado actual de los 3 recursos de conocimiento más importantes.

- De la gráfica se concluye que los tres recursos que más conocimientos se considera que tienen, se puede deducir que están conscientes de que la organización sí reconoce lo bueno de lo malo en cuanto a resultados, lo que nos demuestra que la empresa centra sus conocimientos tanto en el desarrollo del producto así como en la calidad de sus entregables, lo que la ha asegurado su posición de liderazgo.
- El resultado obtenido de esta pregunta refleja la mayor cantidad de conocimiento del que dispone la empresa, sin embargo esta se encuentra sólo en el conocimiento tácito, lo que nos dice que la organización debe desarrollar e implementar urgentemente un SGC que documente y distribuya ese conocimiento.

- Los datos nos indican que las decisiones se basan en conocimiento, más que en la prueba y error, esto sustenta los esfuerzos de empresa en la ventaja de contar con el mejor talento humano.
- Los datos nos dicen que la organización, o quizás sus colaboradores por cuenta propia, han logrado establecer y normar el conocimiento tácito del que se dispone, lo que ha permitido establecer reglas de negocio que han ayudado a la organización en el logro de sus objetivos. En la encuesta se ha especificado en los dos tipos de conocimientos, reconociéndose que del que se dispone en mayor medida es de conocimiento tácito, sin embargo el explícito está presente, pero parece que se encuentra insuficiente a la realidad de la organización.

De lo anterior se puede concluir que la organización reconoce la cantidad de conocimiento del que dispone, sin embargo hasta el momento se ha determinado que son escasos los intentos por parte de la alta dirección en documentar este conocimiento tácito del que dispone su mayor ventaja competitiva, siendo este el principal motivo por el cual se considera necesario desarrollar e implantar un SGC en la empresa.

ANEXO 04: Entrevista estructurada enfocada al Analista de Calidad.

- Los datos anteriores se puede concluir que los resultados tienen una convergencia en temas relacionados, considerando este punto en lo referente al conocimiento tácito usado por los colaboradores en donde se evidencia que la organización, en especial sus colaboradores reconocen que la naturaleza de la producción –o de servicio dependiendo el caso- se centra específicamente en lo basado al conocimiento tácito más que el explícito. Este comportamiento se lo evidencio en resultados anteriores.

Apoyando lo anterior también se puede identificar que el aprendizaje de los trabajadores es de vital importancia para el desarrollo de la organización, al cual considera a su personal como fuente de ventaja competitiva, y en la cual existe una cultura de distribución del conocimiento, aunque sus esfuerzos no evidencien tales propósitos.

Los datos también muestran que los colaboradores centran sus esfuerzos en la mejora de la organización, aunque esta, centrando sus esfuerzos no logra priorizar este propósito, se puede decir con un alto nivel de confiabilidad que la resolución de problemas está centrado en el conocimiento del que disponen los colaboradores, aunque este conocimiento no se encuentre del todo documentado.

- Aunque es reconocible que el mayor conocimiento del que dispone MAVESA está centrado en el conocimiento tácito, es también reconocible que este conocimiento será difícil de transferir, puesto que no está alineado a estandarización de procedimientos, sino a la experiencia de los colaboradores; esto sin que aun llegue a un control proyectado, debido esto en gran medida a la falta de conocimiento documentado (explícito) que permita realizar proyecciones confiables de sus procesos.

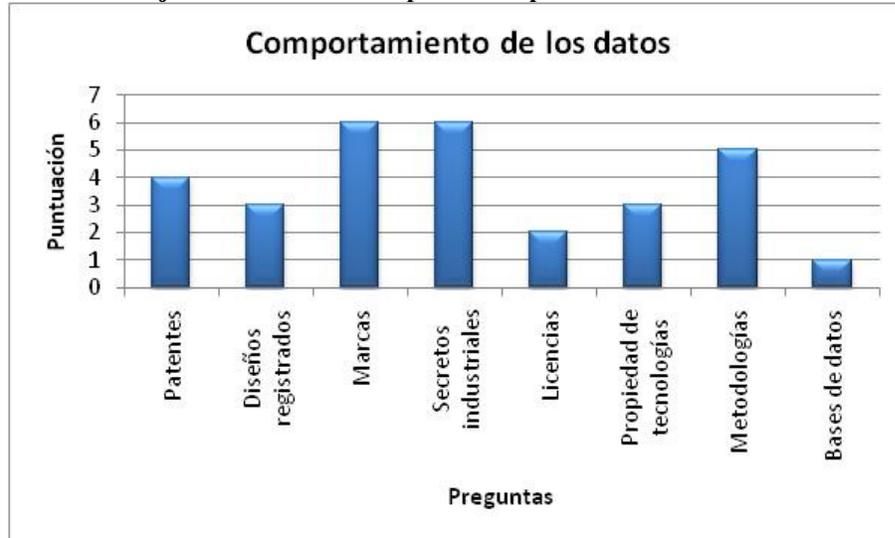
ANEXO 05: Entrevista estructurada enfocada Gerente de Ventas.

Ajuste del marco de capacidades para los activos de conocimiento

Sítúe a MAVESA frente a su principal competidor en el mercado.

Capacidad reguladora.

Cuadro 12: Ajuste del marco de capacidades para los activos de conocimiento.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

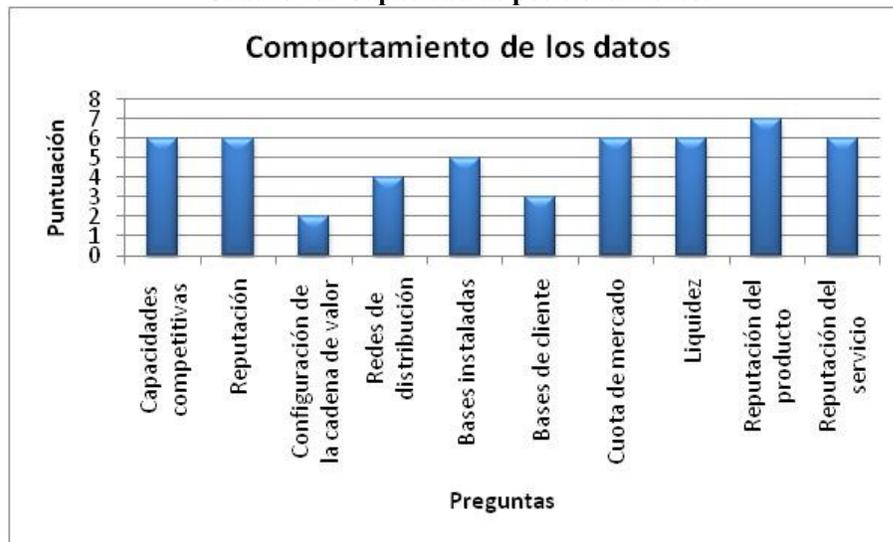
Capacidad reguladora.

- De los resultados obtenidos se puede concluir que MAVESA tiene una fortaleza en temas relacionados marcas y secretos industriales, así como en metodologías propias de la empresa, sin embargo estas fortalezas pueden ser amenazadas por las pocas ventajas en temas de licencias y propiedades de tecnologías.

MAVESA dispone dentro de sus ventajas la capacidad que tiene para fortalecer su talento humano en cuanto a capacidades, habilidades y conocimientos.

Capacidad de posicionamiento.

Cuadro 13: Capacidad de posicionamiento.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

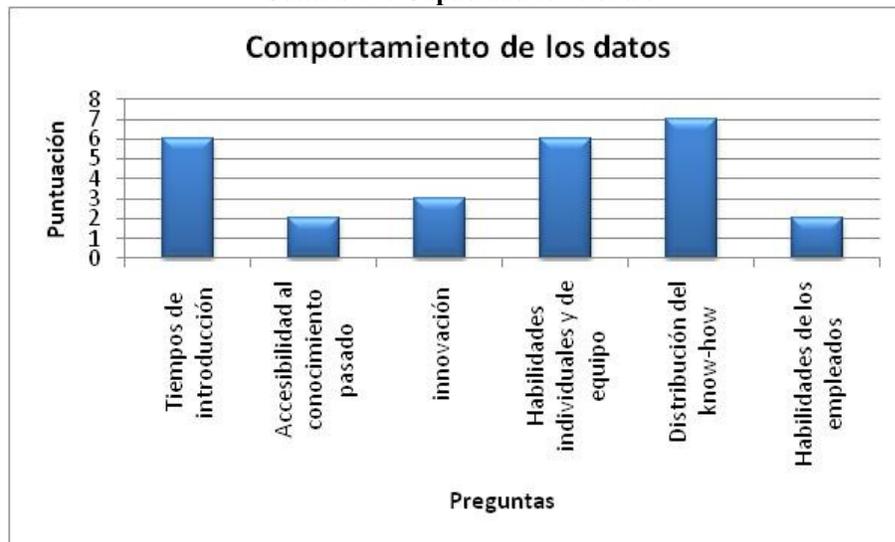
Capacidad de posicionamiento.

- Los resultados de estas preguntas nos demuestran que el liderazgo de la compañía se centra también en su trayectoria histórica, lo que ha creado una reputación muy fuerte dentro de sus clientes, logrando que estos mantengan su confianza en ella. Esto ha permitido que la compañía disfrute de una cuota de mercado (market share) por mucho, superior a la de su competencia.

La liquidez y la calidad de sus productos y servicios son el puntal más prominente de la empresa, lo cual se base en su equipo de talento humano, que dispone de conocimiento y habilidades que hacen de MAVESA su mejor ventaja competitiva en relación a la competencia.

Capacidad funcional.

Cuadro 14: Capacidad funcional.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

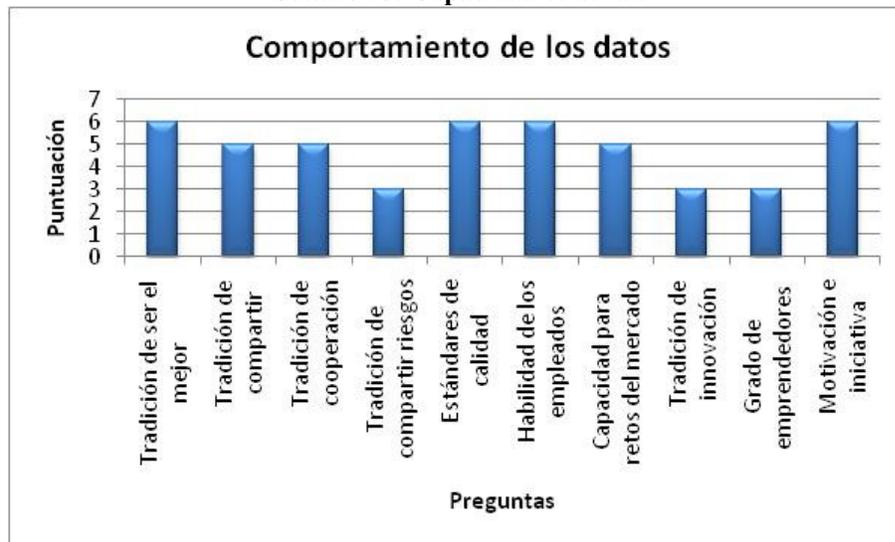
Capacidad funcional.

- Como era de esperarse, en relación a la competencia MAVESA lidera el mercado gracias a sus colaboradores, quienes reflejan las habilidades que tienen para trabajar en equipo, de acuerdo a una adecuada Gestión por Procesos, estableciendo adecuados niveles de productividad y calidad de sus procesos y a las habilidades de estos en el ámbito individual que les permite el empoderamiento que la alta dirección ha depositado en ellos.

Por otra parte como era de esperarse, dado que todo el conocimiento de la empresa, o gran parte de éste, se centra en el conocimiento tácito, la organización no puede tener accesibilidad al conocimiento pasado, mucho menos a una correcta distribución del know-how de la empresa.

Capacidad cultural.

Cuadro 15: Capacidad cultural.



Fuente: Elaborado por los autores.

Conclusiones:

Capacidad cultural

- Los resultados nos demuestran la capacidad cultural elevada que posee el GRUPO MAVESA, tanto en temas relacionados al liderazgo que mantiene, así como la cooperación entre sus procesos y departamentos, lo que le da la habilidad de establecer sinergias específicas que ayudan a mejorar sus procesos.

Por su parte esta cultura y lealtad de sus clientes está basada en la confiabilidad de sus procesos en temas de productividad y calidad de sus servicios y productos.

Sin embargo los datos nos dicen que la empresa no tiene una tradición notoria de innovación, lo que puede verse en impacto negativo a corto plazo si ésta no innova su posición frente a esta importante premisa para mantener su liderazgo.

Conclusiones Generales.

- De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal clave de la organización se puede concluir que ésta dispone de conocimiento establecidos más que en sus procesos, en su personal, el cual a más de ser su ventaja competitiva más representativa, ha sido y es el soporte necesario para crear a lo largo de los años y para mantener el liderazgo de la empresa. Es necesario resaltar también que ese conocimiento tácito del que dispone la empresa es necesario documentarlo a fin de disponer de un SGC que permita a la organización mantener ese liderazgo.
- La organización depende en gran medida de su talento humano como ventaja competitiva, y de la experiencia que éstos han aportado a la empresa, sin embargo para mantenerse en el tiempo y ser sustentable como lo han venido siendo, en estos tiempos en que la competencia es cada vez más agresiva, se recomienda en gran medida, y apoyado en la cultura de apoyo a la distribución del conocimiento, que se desarrolle e implante un SGC dentro MAVESA.

CAPÍTULO V

PROPUESTA.

5.1 GESTIÓN DEL CAMBIO.

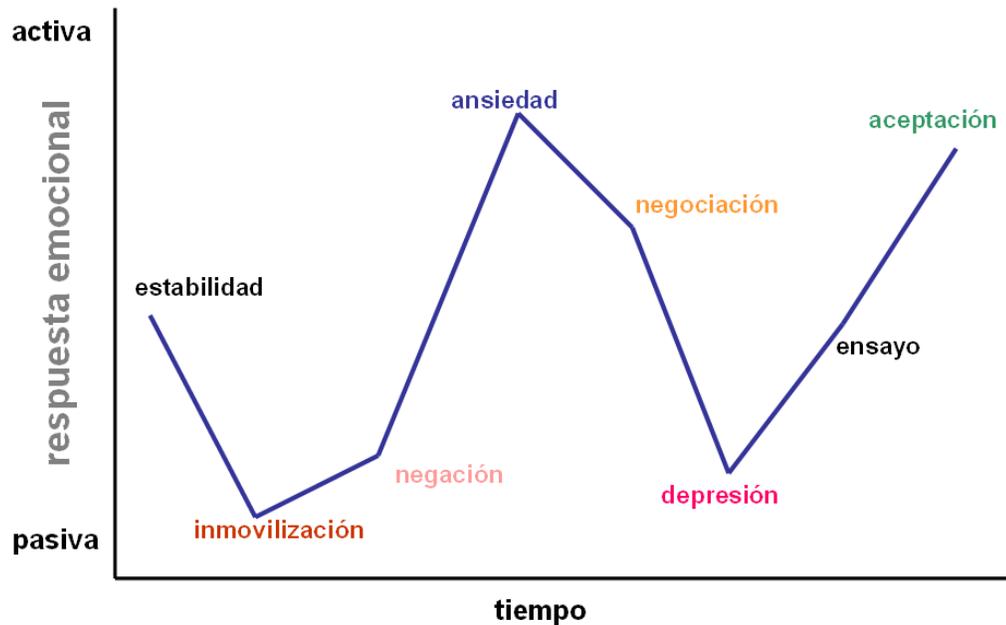
¿Por qué tengo que cambiar mi manera de trabajar si tengo "éxito"? ; ¿por qué no nos dejan tranquilos con el trabajo que tenemos?; ¿no fue la gestión del conocimiento otra moda que justifica *el puesto de trabajo* de algunos pero no el mío? ; ¿qué gano y/o qué pierdo con esto de la gestión del conocimiento?; ¿quién gana qué?; ¿qué tanto trabajo se adicionara a mi carga laboral?

Estas son algunas de las preguntas que se hicieron cuando se planteó un cambio en la forma de trabajar o en el entorno de trabajo inmediato. Estas preguntas son legítimas y tienen que tener una respuesta clara y convincente. Para ello la única receta fue la de *comunicar* con honestidad y transparencia.

Todo proceso de cambio implica unas resistencias y un periodo de inseguridad. Es necesario anticipar esas resistencias y reforzar el periodo de inseguridad para que el cambio que quiere introducirse se incorpore a las formas habituales de pensar y de hacer del Departamento de TI de MAVESA.

En el Gráfico pueden apreciarse desde el punto de vista de la respuesta emocional de los miembros del Departamento de Tecnologías de la Información de MAVESA del cambio las fases por las que pasa una innovación organizativa.

Gráfico 21: Comportamiento de los miembros del Departamento de Tecnologías de la Información del GRUPO MAVESA respecto al Sistema de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaborado por los autores.

Como se aprecia, antes de que se produzca la aceptación de la innovación, se pasan por diferentes etapas con un contenido emocional muy contrastado. Desde la inmovilización ("ya veremos"), la negación ("esto no funcionara"), la ansiedad ("qué pasara conmigo"), la negociación ("cómo puedo minimizar el impacto"), la depresión (sin comentarios) hasta el ensayo, tímido al principio, de cómo funcionan las cosas en la nueva situación, hasta llegar a la aceptación positiva.

Para garantizar que el proyecto podrá superar la lógica resistencia y reacción fue necesario planificar y llevar a cabo acciones de comunicación interna que den visibilidad y confianza a los colaboradores.

Planificar la Comunicación: ¿Qué comunicar?, ¿Cómo comunicar?, ¿Cuándo comunicar? ...éstas son las preguntas que se repondieron.

¿Qué comunicar?: Para que la comunicación sea convincente fue necesario anticipar las pérdidas que implicará el éxito del cambio en las personas y grupos participantes. Para ello fue útil el contestarnos ¿Qué se va a dejar de controlar?, ¿Qué cambia en las relaciones?, ¿Cómo afectara el futuro? para los diferentes miembros del Departamento de Tecnología de la Información del GRUPO MAVESA.

Esta claro que la introducción de prácticas basadas en la comunicación de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas (incluidos las equivocaciones) implico:

Tabla 14: Aspectos a comunicar en las sesiones de sensibilización.

	Colaboradores
¿Qué dejan de controlar	El como-hacerlo necesario para ser un colaborador eficiente.
¿Qué cambia en las relaciones?	Los miembros del equipo de proyecto tienen referencias de cómo se hacen las cosas en otras organizaciones y se relacionan con otros colaboradores si lo consideran necesario.
¿Cómo les afectara el futuro?	El colaborador deberá evolucionar hacia un rol de coach de las personas de su equipo.

Fuente: Elaborado por los autores

Este ejercicio puede y debe extenderse al resto de los sujetos del cambio (ejecutivos, colaboradores, etc.)

¿Cómo comunicar?: Las buenas y malas noticias importantes tienen que darse cara - a - cara. En todo proceso de gestión del cambio el aspecto clave fue comunicar *confianza*. Para ello la comunicación personal fue insustituible. Es natural y directa y las personas participantes pueden formular dudas y objeciones que pueden ser respondidas directamente. Por tanto fue necesario:

- **Sesiones de divulgación:** una de los aspectos cruciales en la programación de estas sesiones fue si deben ser obligatorias y/o abiertas, pero una buena solución fue programar en primer lugar sesiones abiertas (de asistencia voluntaria) a los colaboradores del Departamento de TI de MAVESA y, a continuación, sesiones también abiertas dirigidas a todos los colaboradores.

Esto lleva a quien debe dirigir las sesiones de comunicación. Para dar credibilidad las sesiones fueron presentadas por los mandos directivos. Otro aspecto clave fue la planificación de la comunicación fue permitir, de una forma práctica, anticipar a las personas participantes las consecuencias del proceso de cambio.

Por ejemplo: Los colaboradores creativos y con competencias requeridas (los "Gurús") fueron reticentes a explicar todo lo que saben (una de las fuentes de su prestigio y su poder). Por otra parte, las personas menos dotadas pero altamente valiosas del Departamento de TI de MAVESA (los "normales") se sintieron amenazados de apoyar un proceso que pone de manifiesto lo que consideran sus debilidades. Para vencer estas resistencias fue útil plantear la práctica de que cada persona dedica qué rol de trabajador/a del conocimiento le interesa más: ser un "Gurú" o ser un "normal".

Los Gurús están altamente especializados, son capaces de identificar y absorber las fuentes de información más fiables y actualizadas. Son reconocidos por MAVESA y se recurre a ellos con frecuencia. Sin embargo, no suelen ser buenos comunicadores ni estar muy preocupados por contribuir al desarrollo del conocimiento de los demás.

Los normales en cambio, son personas que identifican rápidamente cuáles son las necesidades de información y conocimiento de las personas con las que se relacionan y disponen de una amplia red de relaciones y conocimientos que les permite formular claramente las preguntas y orientar dónde buscar.

Dado que la gestión del conocimiento implica formular, formalizar, rehusar, agregar valor y contribuir al incremento del conocimiento del Departamento de Tecnología de la Información del GRUPO MAVESA, se comunicó que fue tan importante ser un Gurú como ser un normal. De hecho, el premio al trabajador del conocimiento excelente da tanta importancia a las practicas asociadas al gurú como al normal.

Por último, fue importante recoger sugerencias y transmitir el mensaje que el proyecto estar abierto a cambios. Fue importante introducir actividades que permitieron recoger ideas que modifiquen y mejoren el proyecto.

¿Cuándo comunicar?: La respuesta fue antes, durante y después.

- **Antes,** Fue necesario presentar de una forma transparente los objetivos del proyecto y sus implicaciones. Para que un proceso de cambio tenga éxito fue importante que no haya sorpresas, que las acciones hayan sido comunicadas con antelación.
- **Durante,** Fue importante informar de los avances conseguidos para animar a las personas reticentes a que se incorporen al proceso de cambio
- **Después,** Como todo proceso de cambio este necesito refuerzos positivos simbólicos que comuniquen el estado del proceso, y si ha concluido con que nivel de éxito. En este punto fue útil programar sesiones de fin de proyecto con ...apreciados y tangibles estímulos. Hay que recordar que de los manuales de cultura corporativa: sólo crea cultura corporativa lo que tiene éxito. Y el éxito hay que representarlo y/o concretarlo.

Comunicar Activamente.

A continuación se presenta lo que significó una convocatoria:

- **Objetivo:** Presentar el proyecto de gestión del conocimiento
- **Duración:** 4 horas
- **Participantes:** Colaboradores / Directivos
- **Facilitadores:** Directivos

Tabla 15: Agenda de la sesión de inducción al modelo de gestión del conocimiento.

horario	Actividad
09h00 - 09h15	Presentación de la sesión
09h15 - 10h15	Presentación del modelo de gestión del conocimiento propuesto
10h15 - 10h45	Actividad en plenario: ventajas e inconvenientes del modelo
10h45 - 11h00	Receso
11h00 - 11h15	Presentación de la actividad en grupos
11h15 - 12h00	Actividad: ¿qué puedo hacer para incrementar mi contribución al conocimiento del Departamento de TI de MAVESA?
12h00 - 12h30	Presentación de las actividades de cada grupo
12h30 - 13h00	Resumen y conclusiones

Fuente: Elaborado por los autores.

Una vez listadas las ventajas e inconvenientes del modelo propuesto en cada caso (se recomienda que cada participante como mínimo diga una ventaja y un inconveniente del modelo) se propone una actividad por grupos con el siguiente objetivo: “¿Qué actividades debo incluir, modificar o ampliar en mi rutina cotidiana para incrementar mi contribución al incremento del conocimiento del Departamento de TI de MAVESA.

Por último, cada grupo a través de su portavoz necesita presentar las conclusiones alcanzadas y se trabajan las conclusiones de la sesión, las cuales incluyeron las sugerencias de mejora de modelo propuesto.

Presentación de un demo funcional de lo que sería una Propuesta de un Sistema de Gestión del conocimiento.

5.2 MARCO ADMINISTRATIVO.

Recursos

Recursos humanos: Tesista, Departamento de IT del GRUPO MAVESA

Recursos institucionales: Acceso a Planeación Estratégica del GRUPO MAVESA

Recursos materiales: Laptop, Acceso a base de datos de la corporación

Recursos técnicos: Acceso al data warehouse de la corporación

Recursos financieros (Presupuesto): \$ 2.000,00

Tabla 16: Cronograma de Ejecución.

Actividad \ Tiempo	Octubre 2011	Noviembre 2011	Diciembre 2011	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012	Julio 2012	Agosto 2012
	1. Planteamiento del Problema										
2. Elaboración del Marco Teórico											
3. Trabajo con la hipótesis, variables e indicadores											
4. Determinación de modalidad de investigación											
5. Selección de la muestra e instrumentos											
6. Recolección de datos											
7. Análisis de datos											
8. Elaboración y presentación del informe											

Fuente: Elaborado por los autores.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

La gestión del conocimiento ofrece posibilidades extraordinarias para facilitar los procesos que determinan el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas mediante el desarrollo de sistemas de difusión y explotación del conocimiento.

La implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento ayudo a lograr el cambio cultural que acompaño esta iniciativa, mostrando el compromiso (visión compartida) del Departamento de TI del GRUPO MAVESA con el proyecto.

El intento sistemático de desarrollar capacidades (competencias) para la gestión del conocimiento conduce al desarrollo de nuevas habilidades y, sobre todo, a la adquisición de una comprensión real de las necesidades de innovación del GRUPO MAVESA. En la medida en que esa comprensión se hace cada vez más profunda, aumenta la capacidad de del Departamento de TI del GRUPO MAVESA para ofrecer soluciones de mayor impacto tecnológico alineadas con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

La Gestión del conocimiento varía de una organización a otra, debido a los diferentes objetivos y razón de ser de cada una, así como también del giro del negocio, pero todas apuntan a la meta de generar y mantener ventajas competitivas, creando como activos intelectuales que permitan resolver los retos de mercado.

El interés en el presente trabajo por parte de la Alta Gerencia del GRUPO MAVESA muestra un avance de gerencia estratégica en la organización, pero el proceso de implantación del modelo de gestión del conocimiento es costoso y debe considerar sus propias limitaciones al momento de planificar la implementación de acuerdo al alcance que se plantee, debido a la cantidad de recursos, tanto financieros como humanos, y un proceso iterativo de mediano / largo plazo, que cumplan objetivos que permitan evidenciar la capitalización de la inversión.

Se establecido que un Aprendizaje Organizacional genera nuevos conocimientos que ayuda a mantener su ventaja competitiva, pero sólo la creación de conocimiento por sí solo no significa que el conocimiento está siendo eficiente y eficazmente, o administrado. La disciplina Gestión del Conocimiento toma la salida de la Aprendizaje Organizacional, la gestiona y asegura que un entorno adecuado para perpetuar la generación y gestión del capital de conocimiento se mantiene adecuadamente.

Los conceptos de la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento se ha demostrado que estar estrechamente relacionados y complementarios entre sí, pero no la misma. Al ver el Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento como el corazón y los pulmones de un organismo vivo, que se consideran mutuamente autosuficiente y crítica para el. Bienestar y supervivencia del huésped, puede ser una analogía útil.

6.2 RECOMENDACIONES.

A continuación se presentarán las recomendaciones para una futura implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento para el GRUPO MAVESA:

1. Desarrollar una estrategia de Gestión del Conocimiento de y para el GRUPO MAVESA la cual debería estar alineada con el Plan Estratégico.
2. Definir cuáles son las áreas prioritarias para aplicar la gestión del conocimiento que permitan desarrollar competencias y posteriormente ventajas competitivas.
3. Establecer políticas en las que se informe a los colaboradores del GRUPO MAVESA que se desea implementar la Gestión del Conocimiento en la misma.
4. Realizar diagnósticos del entorno en el que se desenvuelve el GRUPO MAVESA.
5. Designar a un líder de proyecto y a un grupo de personas para que se encarguen de fomentar y gestionar las actividades relativas a la Gestión del Conocimiento.
6. Formar y capacitar al personal del GRUPO MAVESA en los términos y conceptos relacionados a la Gestión del Conocimiento específico para identificar los conocimientos tácitos y explícitos con el fin de crear, compartir y transferir el conocimiento organizacional.
7. Identificar a los colaboradores expertos (individuos que poseen el conocimiento tácito adquirido a través de la práctica y el tiempo del GRUPO MAVESA) y a los empleados líderes.

8. Adecuar el ambiente de transferencia del conocimiento.

9. Definir los planes de recompensa y reconocimiento para los empleados que aporten conocimiento.

10. Medir los resultados obtenidos de la implementación de la Gestión del Conocimiento en el proyecto piloto.

11. Los conceptos de la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento se ha demostrado que estar estrechamente relacionados y complementarios entre sí, pero no la misma. Al ver el Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento como el corazón y los pulmones de un organismo vivo, que se consideran mutuamente autosuficiente y crítica para el. Bienestar y supervivencia del huésped, puede ser una analogía útil.

12. Las diferencias son principalmente que ver con la Aprendizaje Organizacional se centra en el proceso de aprendizaje, mientras que la organización del conocimiento orientado centra en los resultados o salida del proceso de aprendizaje.

13. Se establecido que un Aprendizaje Organizacional genera nuevos conocimientos que ayuda a mantener su ventaja competitiva, pero sólo la creación de conocimiento por sí solo no significa que el conocimiento está siendo eficiente y eficazmente, o administrado. La disciplina Gestión del Conocimiento toma la salida de la Aprendizaje Organizacional, la gestiona y asegura que un entorno adecuado para perpetuar la generación y gestión del capital de conocimiento se mantiene adecuadamente.

14. Definir los procesos de actualización del conocimiento.

15. Comunicar los resultados obtenidos a toda del GRUPO MAVESA

16. Después de haber establecido las sinergias entre la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, el desafío de la gestión actual es seguir desarrollando los significados y las implicaciones derivadas de la utilización combinada de estas disciplinas. Esto puede ser más difícil de lo que parece. Swan et al. (1999) observaron que la filosofía de la Gestión del Conocimiento no puede sentarse cómodamente con los valores dominantes y las metas de gestión de las personas que se centran en la equidad en la relación laboral, la motivación intrínseca y la calidad humana de la experiencia laboral. Valores dominantes entre los profesionales de gestión de personas parecen encajar más cómodamente con la literatura anterior Aprendizaje Organizacional que con los conocimientos explícitos enfocados conceptos orientados y tecnología de Gestión del Conocimiento.

17. Aprender de ambas disciplinas requerirá un análisis abierto y proactivo y de colaboración de especialistas de gestión de recursos humanos, tecnología de la información, ingeniería de procesos de negocios y una variedad de otras disciplinas de gestión y de organización empresarial.

18. Los mensajes que se desprenden de este trabajo y oportunidades para futuras investigaciones pueden resumirse como sigue:
 - a. Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional los están inextricablemente unidos en la medida en que siempre deben ser discutidos en concierto. Uno no puede sobrevivir sin la otra.

- b. Gestión del Conocimiento es a menudo expresada en el dominio de la información. La tecnología es necesaria para permitir el almacenamiento, la transferencia y difusión de conocimientos, sino problemas de las personas son un desafío mucho más grande. Tecnología en relación con Gestión del Conocimiento debe mantenerse en una perspectiva adecuada para apreciar al máximo los beneficios que pueden derivarse de la aplicación de las iniciativas de Gestión del Conocimiento.

- c. Gestión del Conocimiento debería centrarse más en el componente tácito de la Gestión del Conocimiento en vez de en su énfasis contemporáneo en conocimiento explícito.

- d. La creación de conocimiento es un factor importante en el debate Aprendizaje Organizacional / Gestión del Conocimiento y presenta el área principal de la sinergia entre la Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. Como tal, merece un análisis más detallado en Aprendizaje Organizacional / Gestión del Conocimiento discusiones.

- e. Las organizaciones deben centrarse en el proceso total de aprendizaje entre organizaciones (es decir, la creación de conocimiento corporativa de todo el medio ambiente en el que opera la organización) y el fomento del entorno cultural que apoya y asegura su desarrollo continuo.

Bibliografía:

- Universidad de Matanzas.* (2007). Retrieved from Universidad de Matanzas:
<http://monografias.umcc.cu/monos/2007/indeco/m07212.pdf>
- CABRERA, E. M. (2005). Obtenido de <http://www.unicauca.edu.co/versionP/>
- Carrillo, X. (2005). *Sistemas del Conocimiento*. Monterrey, Nuevo León, Mexico: ITESM.
- Conocimiento, C. d. (n.d.). *Cluster del Conocimiento*. Retrieved from Cluster del Conocimiento: <http://www.clusterdelconocimiento.com>
- Contreras, M. B. (2005). <http://www.eclac.org>. Retrieved from Comisión Económica para América Latina (CEPAL) :
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>
- Davenport, T. P. (2000). *Working Knowledge*. Massachusetts: L. Harvard Business Press.
- Española, D. d. (2012, 06 25). Retrieved from Diccionario de la Lengua Española:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento
- Fernandez, P. (2008, 11). *IESE Business School University of Navarra*. Retrieved July 2012, from <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>
- Kuzca, T. (2001). Knowledge Management Process Model. In T. R. Finland. VTT Publications .
- Leidner, A. y. (2001).
- Lettuce, N. (2000). Monterrey: ITESM.
- Maroto, J. C. (2012, Abril 29). <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Retrieved from Gestión del Conocimiento:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>
- MIRAMONTES, B. L. (2008, Octubre). CAPITAL INTELECTUAL... ¿COMO MEDIRLO? Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico.
- MIRAMONTES, B. L. (2008, Octubre 22). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ*. Retrieved from Instituto Tecnológico de Sonora:
http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/CIN_Oct_2008/capital_intelectual.pdf
- Monterrey, I. T. (2009). *Diplomado en Administración del Conocimiento*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey .
- Nonaka, I. T. (2005). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- PhD, J. F. (2005, 1 25). www.dkms.com. Retrieved 2008, from Home of The New Knowledge Management, The Open Enterprise, and The EKP :
http://www.dkms.com/white_papers.htm
- Plouin, L. D. (2005, Abril). *UNESCO*. Retrieved from UNESCO:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- Rojano, O. I. (2004). *Ilustrados*. Retrieved from <http://www.ilustrados.com>:
<http://www.ilustrados.com/tema/1833/Capital-Intelectual.html>
- Sánchez, M. J. (2005). *LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO*. Retrieved from Universidad de Huelva:
<http://www.uhu.es/>
- Takeuchi, N. . (1995). Prince 1999.

Takeuchi, N. . (1999). In N. Takeuchi. Prince.
US Navy, K. C. (n.d.). *Navy Knowledge Chieff Officer Toolkit*. Retrieved from
Department of the Navy: <http://www.don-imit.navy.mil>
V́ctor Rául Ĺpez Ruiz, D. N. (2008, Abril). *Scientific Electronic Library
Online*. Retrieved from SCIELO:
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612008000100003&script=sci_arttext

Glosario de Siglas:

- BSC Balanced Scorecard (cuadro de mando de control integral)
 - CKO Chief Knowledge Officer
 - CIO Chief Information Officer
 - CHRO Chief Human Resource Officer
 - etc etcétera
 - FAQ Frequently Asked Questions (Preguntas Frecuentes)
 - I+D Investigación y Desarrollo
 - ISO International Organisation for Standardization
 - TI Tecnología de información
 - pág. Página
 - KM Knowledge Management
 - TQM Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total)
 - TIC Tecnologías de Información y Comunicación
 - TICs Conjunto de las Tecnologías de Información y Comunicación
- SGC Sistema para la Gestión