

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

(Tesis de Maestría)

Lic. Adolfo González Vásquez

Guatemala, enero de 2014

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

(Tesis de Maestría)

Lic. Adolfo González Vásquez

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (**Asesor**)

Lic. & MAF. José Francisco Prado Ch. (**Revisor**)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y licenciado José Francisco Prado Chávez, titulada: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA PROYECTOS DE VIVIENDA EN GUATEMALA", elaborada por el licenciado Adolfo González Vásquez, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Góbar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 29 de noviembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Adolfo González Vásquez**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Colegiado activo No. 16,224
Asesor

Guatemala, Diciembre 27 del año 2013

Licenciado
César Custodio
Decano Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala”**, elaborado por el estudiante: **Adolfo González Vásquez**, previo a optar al grado Académico en **“Maestría en Administración Corporativa”**.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo en referencia, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,


Lic. & MAF. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273

Dedicatoria

A DIOS: Por ser la fuente de sabiduría e inteligencia y permitirme culminar satisfactoriamente este proyecto académico y profesional.

A MI FAMILIA: Diana mi amada esposa, Marialejandra y Roberto Adolfo mis hijos y mi orgullo, por ser el motor y la motivación que me impulsó a mantener vivo el deseo de emprender y terminar este proyecto académico y de vida. Gracias por su amor y el ánimo permanente que recibí en momentos difíciles, por permitir sacrificar tiempo que debió ser para ellos a cambio del tiempo invertido cada sábado, cada noche y hasta domingos durante dos años para atender responsablemente compromisos académicos. Que este logro sirva de ejemplo e inspiración para retos que emprendan en el futuro.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios previos	4
1.3 Situación actual de la empresa	6
Capítulo 2	13
2. Marco teórico	13
2.1 Gestión del conocimiento	14
2.2 Objetivos de la gestión del conocimiento	15
2.3 Soportes básicos del conocimiento en una organización	16
2.3.1 Selección y contratación del personal	17
2.3.2 Capacitación y formación	20
2.4 Clasificación del conocimiento	20
2.5 El conocimiento en las organizaciones	23
2.6 Pasos para gestionar el conocimiento	28
2.7 Formas de abordar la gestión del conocimiento	31
2.7.1 Modelos de medición del capital intelectual	32
2.7.2 Modelos de gestión del conocimiento	35
2.8 Pros y contras de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento	37
2.8.1 Pros de la gestión del conocimiento	37
2.8.2 Contras de la gestión del conocimiento	38
2.9 Participación del departamento de recursos humanos en la gestión del conocimiento	40
Capítulo 3	43
3. Planteamiento del problema	43
3.1 Objetivos de la investigación	44
3.1.1 Objetivo general	44
3.1.2 Objetivos específicos	44
3.2 Alcances y límites de la investigación	44
3.3 Metodología aplicada	45

3.3.1 Enfoque y tipo de investigación	45
3.3.2 Sujetos	46
3.3.3 Determinación de la muestra	47
3.4 Instrumentos	47
3.5 Procedimientos	47
Capítulo 4	49
4. Presentación de resultados	49
4.1 Resultados de entrevistas	49
Capítulo 5	55
5. Análisis e interpretación de resultados	55
5.1 Gestión del conocimiento	55
5.2 Proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información	56
5.3 Perfil actual versus perfil ideal de un asesor de ventas de bienes inmobiliarios	57
5.4 Programa de inducción y plan de capacitación continua de los asesores de ventas	58
5.5 Proceso de selección y contratación de asesores de ventas y las fuentes de reclutamiento	59
5.6 Herramientas tecnológicas disponibles y utilizadas para gestionar el conocimiento	60
Conclusiones	61
Propuesta	63
Modelo de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de la organización	63
Introducción	64
1. Justificación	65
2. Objetivos de la propuesta	65
3. Modelos de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual	66
3.1 Propuesta de modelo de gestión del conocimiento	67
3.2 Propuesta de modelo de medición del capital intelectual	70
4. Fases del proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento	72
4.1 Fase preparatoria	74
4.2 Fase inicial	74
4.3 Fase estratégica	84
4.4 Fase organizacional	85
4.5 Selección de herramientas e indicadores	87

4.6 Validación del modelo de gestión del conocimiento	94
4.7 Comunicación de la propuesta	94
5. Cronograma de implementación	96
6. Presupuesto de la implementación	97
7. Resultados esperados	97
Referencias bibliográficas	99
Anexos	101
Anexo 1	102
Tabla de medición de variables	102
Anexo 2	103
Tabla de sujetos e instrumentos de investigación	103
Anexo 3	104
Instrumento 1	104
Entrevista dirigida (equipo directivo)	104
Anexo 4	109
Instrumento 2	109
Entrevista dirigida (gerencias medias)	109
Anexo 5	111
Instrumento 3	111
Entrevista dirigida (asesores de ventas)	111
Anexo 6	115
Instrumento 4	115
Entrevista dirigida (encargada de cómputo y gerencia administrativa)	115

Tabla de ilustraciones

Ilustración No. 1 Figura No.1: Organigrama de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A.	8
Ilustración No. 2 Cuadro No.1: Análisis FODA de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A.	10
Ilustración No. 3 Figura No.2: Proceso de conversión del conocimiento en la organización	21
Ilustración No. 4 Figura No.3: Circulación del conocimiento individual al organizacional	23
Ilustración No. 5 Figura No.4: Puesta en marcha de las páginas amarillas	25
Ilustración No. 6 Figura No.5: Comunidades de aprendizaje	26
Ilustración No. 7 Figura No.6: Módulos del programa de gestión del conocimiento	29
Ilustración No. 8 Figura No.7: Fases emocionales durante un proceso de cambio	30
Ilustración No. 9 Figura No.8: Modelos de gestión del conocimiento	32
Ilustración No. 10 Figura No.9: Balanced Scorecard	33
Ilustración No. 11 Figura No.10: Esquema de valor de mercado de Skandia	34
Ilustración No. 12 Figura No.11: Navegador Skandia	35
Ilustración No. 13 Cuadro No.2: Matriz de sentido – instrumento #1	51
Ilustración No. 14 Cuadro No.3: Matriz de sentido – instrumento #2	52
Ilustración No. 15 Cuadro No.4: Matriz de sentido – instrumento #3	53
Ilustración No. 16 Cuadro No.5: Matriz de sentido – instrumento #4	54
Ilustración No. 17 Cuadro No.6: Perfil comparativo de asesores de ventas	57
Ilustración No. 18 Figura No.12: Proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento	73
Ilustración No. 19 Cuadro No.7: Autodiagnóstico – implicación de alta dirección	76
Ilustración No. 20 Cuadro No.8: Autodiagnóstico – cultura organizativa	77
Ilustración No. 21 Cuadro No.9: Autodiagnóstico – capacidad de gestión	77
Ilustración No. 22 Cuadro No.10: Autodiagnóstico – Tecnología	78
Ilustración No. 23 Cuadro No.11: Autodiagnóstico – proceso de la gestión del conocimiento	78
Ilustración No. 24 Cuadro No.12: Autodiagnóstico – indicadores	79
Ilustración No. 25 Cuadro No.13: Registro de puntuaciones - implicación de la alta dirección	79
Ilustración No. 26 Cuadro No.14: Registro de puntuaciones - cultura organizativa	80
Ilustración No. 27 Cuadro No.15: Registro de puntuaciones – capacidad de gestión	80
Ilustración No. 28 Cuadro No.16: Registro de puntuaciones – Tecnología	81
Ilustración No. 29 Cuadro No.17: Registro de puntuaciones – proceso de la gestión del conocimiento	81
Ilustración No. 30 Cuadro No.18: Registro de puntuaciones – indicadores	82
Ilustración No. 31 Cuadro No.19: Grafica del autodiagnóstico	83
Ilustración No. 32 Cuadro No.20: Índices de medición de capital	92
Ilustración No. 33 Cuadro No.21: Cronograma de la implementación	96

Resumen

“La ciencia es una búsqueda permanente del conocimiento válido, entonces cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo.” (Bernal Torres, César Augusto, 2006:123)

Esta investigación se desarrolló en una empresa que comercializa proyectos de vivienda dirigida a diferentes segmentos de mercado, que para propósitos del presente trabajo académico y por razones de confidencialidad se le ha llamado Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. – DEPROBISA.

El principal objetivo de la investigación fue arribar a una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas, lograr un valor diferencial en la organización y aumentar el valor de la misma a través del uso de herramientas existentes de medición del capital intelectual.

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, un recorrido por diferente material tesario sobre aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, finalizando con un estudio de la situación actual de la empresa en la cual se conocieron aspectos estratégicos como lo fue su visión, misión y valores, su organización, análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); todo en conjunto permitió tener un adecuado conocimiento de la organización.

El marco teórico desarrollado en el capítulo 2, describe la temática relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones, entre otros aspectos: definición, importancia, ventajas, los modelos existentes de gestión del conocimiento y modelos de medición intelectual, el recurso humano y la importancia de un adecuado proceso de búsqueda, selección y contratación de personal, así como la formación y capacitación continua. La importancia del marco teórico radica en que a través de la investigación de todos los conceptos inherentes al tema central, constituye la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de mejora en la propuesta e implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

Seguidamente en el capítulo 3 se desarrolla de manera sistemática el planteamiento del problema, estableciendo los objetivos generales y específicos, y todos los aspectos necesarios para el desarrollo de una investigación científica, tales como: metodología, tipo de investigación, sujetos y determinación de la muestra para concluir con los instrumentos y procedimientos de investigación.

Una vez definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y en el capítulo 4 se presentan los resultados de las entrevistas realizadas y en el capítulo 5, a través de matrices de sentido, se presenta el análisis e interpretación de los mismos.

Las conclusiones se desarrollaron de acuerdo a los hallazgos encontrados en el capítulo 4 y 5 descritos en el párrafo anterior.

Como parte relevante de la presente tesis, se hace la propuesta del modelo de gestión del conocimiento así como el modelo para la medición del capital intelectual, justificando la sugerencia y estableciendo las diferentes fases de su implementación.

Introducción

En la actualidad se quiere que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones para que el ritmo de aprendizaje sea superior al exigido por el mercado, llegar a la innovación y consecuentemente poder ofrecer una calidad superior, es necesaria la implementación de un programa de la gestión del conocimiento.

Entendiendo que la gestión del conocimiento está orientada a personas, y que esta gestión intenta crear las condiciones para que se produzca esa comunicación entre personas (la gente), equipos (hardware) y programas (software), se ve la necesidad que las organizaciones evolucionen al conocimiento de esta cultura de trabajo; siendo así, la implementación de este modelo llevará a las empresas a una posición de liderazgo sostenido en la cual se vean favorecidos los clientes, proveedores, personal interno y los accionistas.

El párrafo anterior justifica plenamente la necesidad que las empresas guatemaltecas evolucionen a un cambio profundo orientado a la implementación de un modelo de gestión del conocimiento a través de un proceso serio, responsable, planificado y ejecutado con una metodología que las lleve a manejar de manera continua la gestión del conocimiento.

La empresa Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. - DEPROBISA ha permitido un estudio para evaluar la forma en que gestiona el conocimiento en su organización. Conocer sus antecedentes, su organización, su FODA y el haber podido aplicar los instrumentos de investigación, ha permitido tener un conocimiento sobre sus interioridades operativas y administrativas y poder establecer conclusiones sobre el referido tema, mismas que han servido de base para la propuesta de un modelo aplicable a la empresa.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. - DEPROBISA fue fundada a principios del año 1992 con el fin de desarrollar y promover productos inmobiliarios. En sus primeros años se dedicó al corretaje de terrenos, viviendas y locales comerciales en el área urbana del municipio de Guatemala; sin embargo, en 1994 visualizó una gran demanda de vivienda económica en el sector de ingresos medios de la población y se volcó a este segmento mediante una alianza estratégica con una empresa desarrolladora de proyectos de vivienda para comercializar sus proyectos a través de contrato de exclusividad, situación que en su momento y hasta el año 2012 fue de beneficio mutuo y conveniente para ambas partes (desarrollador – promotor).

El primer proyecto de esta naturaleza que empezó a comercializar fue Residenciales El Valle, en el municipio de Amatitlán, iniciando ventas en 1995 y finalizando ventas en el año 2002 por un total de 2,532 viviendas.

En 1997 inició la comercialización del proyecto Residencial Las Fuentes, en el municipio de San Miguel Petapa y ante la creciente demanda de vivienda en el sector, se continuó con otros proyectos de la misma naturaleza en el municipio de Villa Nueva y para el año 2010 ya se habían vendido en ambos municipios un total de 4,796 viviendas en 11 proyectos distintos.

Mientras se comercializaban los proyectos inmobiliarios en el sur del departamento de Guatemala (Villa Nueva, San Miguel Petapa y Amatitlán), se visualiza una oportunidad de mercado en el interior de país y fue así como en el año 2000 se inicia ventas en el departamento de Escuintla con el proyecto Las Palmas, habiéndose vendido un total de 127 viviendas.

En el año 2006 se inicia ventas en el sector de San José Pinula con Residencial San José en su fase I y fase II donde se vendieron un total de 401 casas.

Los anteriores proyectos estaban orientados a un mercado económico de población media y media baja y luego de la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria, incursiona en un mercado no conocido hasta ese momento, cuyo producto estaría orientado a un mercado de clase media alta y fue así como en el año 2004 se vende en tiempo record el proyecto residencial Condominio Portales, de 51 viviendas ubicadas en el Kilómetro 14.5 de Carretera a El Salvador.

Condominio Portales fue el inicio de un modelo para replicarlo en el año 2008 en la zona 11 de la capital con 52 viviendas y posteriormente en el año 2009 concentra su esfuerzo de ventas en un sector de alta demanda y plusvalía como lo es la zona 16 habiendo terminado su proceso de venta de 120 casas en el año 2011 del Condominio San Isidro.

Simultáneamente a la comercialización del proyecto indicado en el párrafo anterior, inicia en el año 2009 el proceso de ventas en la misma zona geográfica con el Condominio Las Puertas de San Isidro en su primera fase de 125 viviendas. Para el segundo trimestre del año 2010 ya se iniciaba la fase II con 121 viviendas, ambas fases concluyeron ventas en el año 2012. Para el 2013 ha iniciado el proceso de planificación para el desarrollo de la fase III en la cual se contempla la venta de casas y apartamentos; éste último constituye un reto para su comercialización pues es un producto en el cual la empresa DEPROBISA aún no tiene experiencia.

En el año 2011 la empresa regresa al producto de clase media baja, segmento en que la empresa ha acumulado su más importante experiencia a lo largo de su historia y comienza a comercializar el proyecto Condominio Las Fuentes de Zona 18, con un total de 306 viviendas de las cuales ha vendido un 85% a junio del año 2013. Se tiene la posibilidad de continuar la comercialización de más viviendas a través de una segunda y hasta tercera fase en este sector.

En el año 2007, la empresa incursiona por primera y única vez hasta la fecha en un mercado de alta inversión, orientado a un segmento de clase alta, comercializando el Condominio El Bosque ubicado en el corazón de la zona 15, con 28 casas terminadas de vender en el año 2011; mismas

que por su precio tuvieron una lenta velocidad de venta, habiendo dejado para la empresa una experiencia en este especial segmento.

La experiencia en la venta de más de 8,500 viviendas en diferentes sectores del municipio de Guatemala y el interior del país, atendiendo diferentes segmentos de mercado, vendiendo diferentes clases de productos en 22 proyectos residenciales, le ha dado a DEPROBISA un nombre que cuida, conocimiento y solidez, factores muy importantes cuando se desea comprar productos inmobiliarios.

Para DEPROBISA ha sido satisfactorio haber intermediado en la compra-venta de más de 8,500 viviendas para familias guatemaltecas, dentro de las cuales se encuentran connacionales residiendo en el extranjero, principalmente en los estados de California y Chicago de los Estados Unidos de América.

Derivado de su importante trayectoria, DEPROBISA ha recibido algunos reconocimientos, entre los cuales, logró el primer lugar nacional en categoría de ventas de vivienda bajo sistema Fomento de Hipotecas Aseguradas - F.H.A. durante cinco años consecutivos, gracias al trabajo profesional de su fuerza de ventas, a su excelente equipo administrativo y a la calidad de los proyectos que comercializa; también fue galardonada con la Ceiba de Oro en el año 1998.

En el aspecto legal, Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. – DEPROBISA - es una empresa organizada de acuerdo a la legislación guatemalteca como sociedad anónima. Inició operaciones en abril de 1992. Su actividad principal es la compra, venta, desarrollo, comercialización, construcción, establecimiento, alquiler, promoción asesoría y proyectos de bienes inmuebles, así como la enajenación y gravamen de los mismos; emprender, llevar a cabo, asistir, promover y dedicarse a trabajos de investigación y desarrollo relacionado con la construcción, distribución y venta de bienes y otros.

1.2 Estudios previos

Atendiendo a la importancia de la gestión del conocimiento de una empresa se hace necesario proponer y promover modelos administrativos que puedan implementarse para lograr crear las condiciones para que el ritmo de aprendizaje se adapte rápidamente al mercado, facilitando la innovación y poder ofrecer una calidad superior de servicio en un mercado tan competitivo como son los negocios inmobiliarios en Guatemala; razón por la cual se han realizado algunos estudios previos relacionados al referido tema central.

En la tesis de Zea, (2006) “Diagnóstico de la situación en la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), modelo de propuesta de gestión del conocimiento, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de postgrado, maestría en administración de recursos humanos” establece claramente la importancia de la gestión y administración del conocimiento, indicando que para sobrevivir y competir en la actual sociedad del conocimiento, las empresas e instituciones deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan, como acción mucho más importante que la administración de los factores tradicionales de la producción. Uno de los factores más importantes para el manejo de los activos individuales, está constituido por la administración o gestión del conocimiento.

Si una institución tiene amplia gama de conocimientos dentro de sus colaboradores, es necesario provocar el intercambio de los mismos a manera de fomentar el complemento de conocimientos para beneficios de ellos, pero principalmente de las organizaciones.

Es relevante resaltar la importancia que se le da a las personas y en la sección “antecedentes” de la referida tesis señala que para lograr hacer un análisis de la gestión de los activos no tangibles de una organización es necesario conocer a la unidad básica en la estructura del conocimiento: la persona. El ser humano necesita ser visto en la organización no como un recurso, ni siquiera como recurso humano simplemente, sino como verdadera célula de aprendizaje y desarrollo para el resto de la organización.

Concluye con la recomendación de fortalecer el conocimiento de la institución por todos los colaboradores, incluyendo sus objetivos, metas y procesos y estar consciente que el conocimiento individual y colectivo es fundamental para el éxito de una institución.

Córdova (2006), en la tesis “Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento del departamento de recursos humanos de una entidad bancaria utilizando tecnología informática, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Ciencias de la Administración, maestría en dirección y gestión del recurso humano” menciona acertadamente que mucho del conocimiento que una organización posee por medio de sus empleados se pierde en el momento en que éstos se retiran de la misma, por tanto debe existir una metodología de gestión del mismo que permita la reutilización y aprovechamiento de lo que cada uno sabe, permitiendo que se transmita entre los empleados y se almacene de tal manera que pueda ser aprovechado para la solución de problemas y que no se pierdan las experiencias adquiridas, tanto a nivel formal (capacitación, estudios universitarios), como de manera informal (conversaciones, reuniones).

Es importante tener claro los objetivos para el desarrollo de una investigación y Herrera (2009) en su tesis “Estrategia logística a través de un modelo basado en mejora continua para implementar procesos de gestión del conocimiento en las PYMES por medio de TICs, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas” establece como uno de sus objetivos: “Conocer, desarrollar e implantar herramientas tecnológicas en la organización de acuerdo a investigación, desarrollo e inversión, mismas que deben contener estrategias que aprovechen el capital intelectual, mejorándolo a través de indicadores gerenciales sobre procesos basados en resultados y tiempo esperado y usando como primordial colaborador al recurso humano para poner en marcha los procesos”.

Parte fundamental en el proceso de implementación de un modelo de gestión del conocimiento lo constituye la tecnología, pues esto facilita la administración, control, mantenimiento y seguimiento del sistema para gestionar el conocimiento. El uso de indicadores es necesario para medir los resultados de dicho sistema, la eficiencia del capital intelectual, así como del capital financiero de la empresa.

Ante la ausencia de material tesario de universidades locales en Guatemala, respecto al tema central sobre la gestión del conocimiento, se han consultado algunas tesis relacionadas en otros países, y Jaimes, Osorio, (2009) en su tesis “La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: Análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, carrera de administración de empresas, Bogotá”, aborda el tema con un enfoque interesante indicando que la nueva era del conocimiento, se fundamenta en la importancia de los factores intangibles de la organización y la manera en que estos deben ser administrados o gestionados de una manera eficaz con el fin de promover el conocimiento en toda la organización a través de todos sus empleados, fundamentándose en la creación, transferencia, aplicación y evaluación.

Es por esto que el estudio de la cultura y los valores a nivel tanto interno como externo de la organización, constata un papel casi que indispensable con respecto al estudio de los individuos, ya que permiten entender e interiorizar cada perspectiva de los trabajadores y por ende desarrollar planes estratégicos, formación y/o cursos de acción para gestionar el conocimiento y así poder obtener y desarrollar competencias distintivas que permitan generar una ventaja competitiva sólida y estructurada para beneficio de la organización y sus colaboradores.

Luego del estudio de algunas tesis, se puede apreciar como elemento común la importancia del capital intelectual como eje fundamental en la gestión del conocimiento en toda organización.

1.3 Situación actual de la empresa

Como hecho trascendental y que marcará a partir del año 2013 un importante cambio en el crecimiento y posicionamiento de la empresa, es necesario comentar que se realizó en el primer trimestre de dicho año una reestructuración accionaria de la entidad, con lo cual se espera cambios positivos que la posicionen como una empresa líder, innovadora, con valores diferenciales y sustanciales en el mercado de la comercialización, asesoría y servicios en el mercado de bienes raíces en Guatemala.

En tanto se inicia el proceso de cambio, la empresa sigue manejando la comercialización de proyectos inmobiliarios en el norte de la ciudad de Guatemala (zona 18), así como en el sector de San Isidro en zona 16 y próximamente en el municipio de San José Pinula.

Misión

Lograr mediante un excelente servicio de asesoría inmobiliaria que todos nuestros clientes adquieran casa propia y otros bienes y servicios inmobiliarios, en las mejores condiciones y con el mayor nivel de satisfacción posible.

Visión

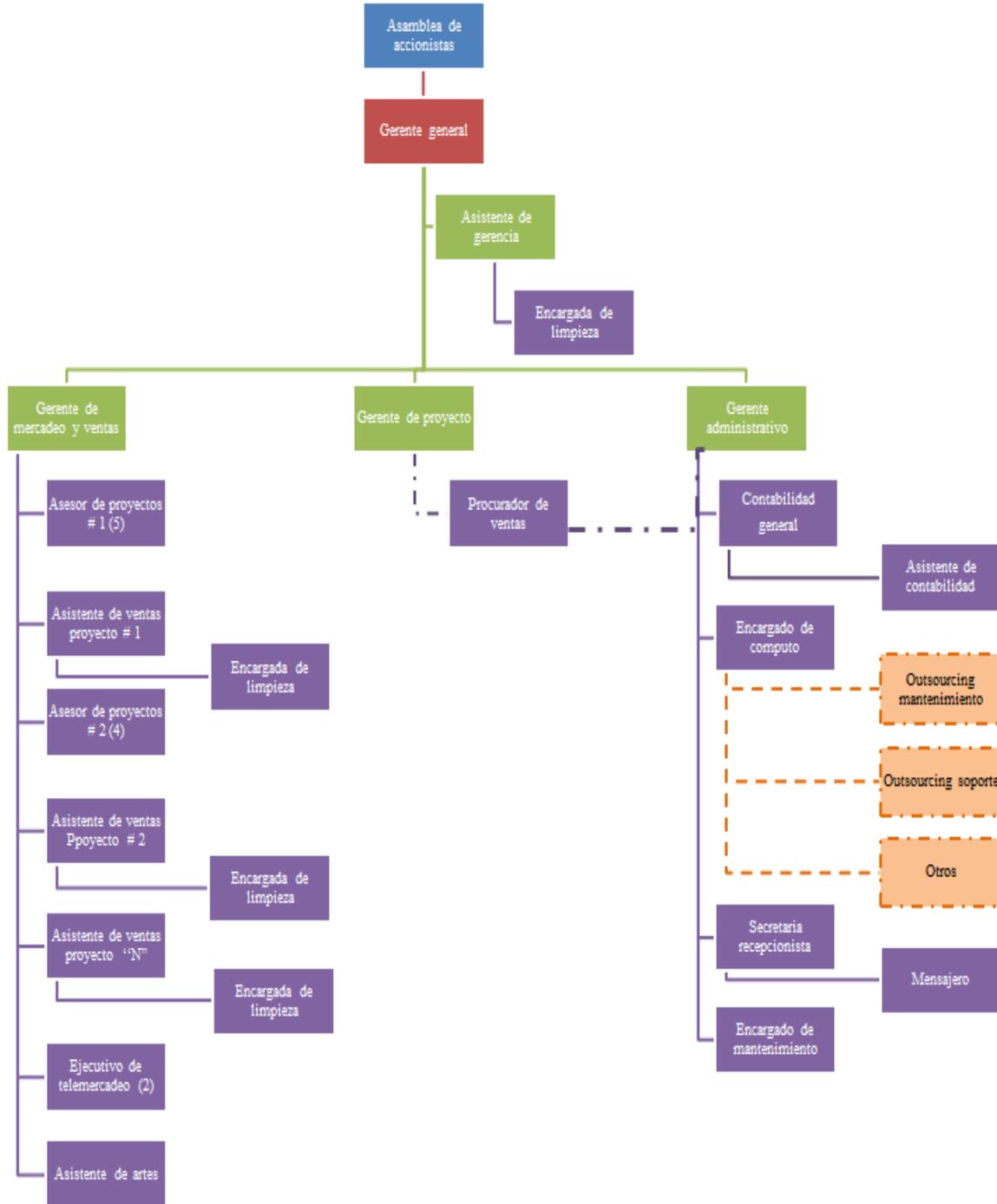
Ser reconocidos en Guatemala como la empresa líder en asesoría y servicios innovadores e integrales en el sector inmobiliario, facilitando al máximo la adquisición de bienes inmuebles.

Valores

Nos caracterizamos por ser un equipo dinámico, alegre, efectivo, orgulloso de su trabajo, que disfruta el contacto con la gente, responsable, respetuoso y con altos valores humanos y éticos. Para tener una mejor perspectiva de la organización se presenta a continuación el organigrama general de la empresa, en la cual puede apreciarse los diferentes departamentos de la misma.

Ilustración No. 1

Figura No. 1: Organigrama de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la estructura organizacional (junio 2013).

En el anterior organigrama es importante resaltar la importancia de la administración del departamento de ventas, integrado por dos grandes áreas: *front office* compuesta por el gerente de mercadeo y ventas y el *back office* compuesto por el gerente de proyectos. El primero de ellos administra las ventas a partir de la prospección hasta la generación de negocios a través de la formalización de cierres de ventas y, el segundo tiene un rol importante a partir del cierre y durante todo el proceso administrativo de la venta hasta la escrituración de compra-venta final del bien inmueble sujeto de negociación.

Cabe destacar también la manera eficiente de manejar la administración de los centros de atención a clientes en un proyecto; estructura organizacional que es replicada de igual forma para cada uno de los proyectos inmobiliarios atendidos. Este modelo de negocio, ha permitido prestar un buen servicio a los prospectos que visitan, dirigir de forma ordenada la fuerza de ventas y registrar y controlar las visitas para seguimiento y estadísticas.

El siguiente cuadro es el análisis FODA el cual indica de manera sencilla y puntal las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen la empresa objeto de la investigación.

Ilustración No. 2

Cuadro No.1: Análisis FODA de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A.

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • En vivienda, la demanda es mucho mayor que la oferta. Hay un gran déficit habitacional para mercado medio y medio bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado local es muy sensible a indicadores macroeconómicos, como la tasa de interés. La crisis financiera internacional afecta la economía nacional y consecuentemente la capacidad de compra de productos inmobiliarios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentemente no hay empresas profesionales de ventas y hay espacio para empresas con valores diferenciales para atraer la preferencia de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de desempleo y alto endeudamiento de la clase media y media baja, limita la capacidad de compra de ese segmento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones macroeconómicas están estables y favorables para el negocio inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de intermediación inmobiliaria (corretaje) es muy atractivo, por lo que localmente la oferta crece constantemente. También, empresas fuertes extranjeras tienen oportunidad de incursionar en el mercado, pues no existen barreras importantes que les limite su ingreso.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hay nichos no atendidos en el negocio inmobiliario, teniéndose oportunidades de diversificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de obstáculos municipales para licencias de construcción, desincentivan a desarrolladores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Banca en Guatemala es sólida y controlada, con capacidad de financiar negocios inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno afectan al sector inmobiliario, principalmente en el mercado medio alto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Potencializar relaciones con entidades financieras (bancos) y F.H.A. para comercialización de activos extraordinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventualmente, por tratarse de un país altamente sísmico, causa incertidumbre en la decisión de compra.

Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	1. Amplia experiencia en la comercialización de proyectos inmobiliarios y mucho conocimiento del sistema de ventas a través de F.H.A. y sistema bancario nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia es solo en venta o comercialización de vivienda con un desarrollador, con servicio de exclusividad, lo que produce una altísima dependencia de ingresos de un solo cliente desarrollador.
	2. Costos administrativos controlados.	<ul style="list-style-type: none"> Fuerza de ventas con limitaciones académicas, técnicas y con especialización únicamente en vivienda de segmento medio, medio bajo.
	3. Reconocimiento en el medio por amplia trayectoria, experiencia y capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> Lenta capacidad para toma de decisiones.
	4. Equipo administrativo capaz de atender y procesar altos niveles de ventas (suficiente capacidad instalada).	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas informáticos simples y la información física no se encuentra centralizada ni organizada.
	5. Entendimiento y conocimiento profundo del negocio, desde el análisis de terrenos hasta la venta del producto final.	<ul style="list-style-type: none"> Se genera una gran cantidad de información en el área de ventas, que no se divulga ni se almacena adecuadamente y su actualización es deficiente.
	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades para una estrategia de integración hacia atrás (desarrollo y construcción) y hacia adelante (servicios complementarios). 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un plan integral de capacitación a todo nivel, principalmente en el departamento de ventas.
		<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en el proceso de búsqueda, selección y contratación de personal de ventas.
		<ul style="list-style-type: none"> Proceso de capacitación de nuevos asesores de ventas es complejo y tardado, en consecuencia muy caro por inversión en tiempo
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de un modelo de gestión del conocimiento.

Fuente: elaboración propia con base en información de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. (junio 2013).

A pesar de las debilidades de la empresa en la sistematización de algunos procesos, deficiencias en la forma de registrar, divulgar y actualizar la información, la poca agilidad en la búsqueda de asesores con un mejor perfil y lo complejo del proceso de inducción a asesores nuevos, entre otras limitantes, la empresa ha logrado ser reconocida como una de las más importantes en el medio, por su experiencia, la capacidad demostrada y los reconocimientos ganados durante su trayectoria. Estos logros han sido obtenidos gracias al empuje de la dirección y administración así como por la motivación inculcada en la fuerza de ventas.

El potencial de crecimiento, la oportunidad de ingresar a nichos de mercado no atendidos y la alta demanda no atendida en el mercado, hace que la empresa tenga la posibilidad de aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece, claro está que debe cuidar de las amenazas existentes para disminuir los efectos negativos en caso de enfrentarlos.

Capítulo 2

2. Marco teórico

Para un mejor entendimiento acerca de la gestión del conocimiento y la propuesta de un modelo en las organizaciones, es necesario revisar algunos conceptos expuestos por diferentes autores, pues de esta forma sus aportes tanto teóricos como prácticos proporcionan información específica sobre la esencia de la presente investigación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010: 53).

A través del marco teórico, el investigador y el usuario de la presente tesis conoce aspectos significativos propios del tema, para tener un marco referencial que permita comprender de mejor manera el tema sujeto de estudio.

El estudio de fuentes bibliográficas no está limitado a libros y tesis únicamente, pues por tratarse de un tema poco explorado en Guatemala, se hace necesario tomar en cuenta otras fuentes, como lo son revistas, publicaciones, páginas web y otras fuentes confiables de información.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” Danhke, (1989), citado por Hernández S. et. al., (2010:59)

Para sustentar la presente investigación, se estudiará teoría seleccionada de los conceptos y definiciones sobre la gestión del conocimiento y modelos existentes sujetos de implementación.

2.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento puede definirse como la administración del conocimiento de las personas en una organización para que a través de una metodología, el conocimiento pueda ser recopilado, documentado, almacenado y compartido a todos los colaboradores de la misma. La gestión del conocimiento tiene un enorme potencial para innovar y darle un valor agregado de trascendencia a las empresas, pues tiene enormes beneficios al fortalecer su capital intelectual, el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo, sí como la puesta en marcha de herramientas tecnológicas para facilitar el acceso al conocimiento.

Canals, A. (2003), en su publicación, la gestión del conocimiento, hace énfasis en la importancia de las herramientas tecnológicas indicando “Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más eso que denominamos conocimiento”.

Entre otros aspectos, gestionar el conocimiento en las organizaciones tiene como beneficio minimizar la rotación de personal, pero cuando eso ocurre, la empresa está preparada para realizar la transición de manera rápida y eficiente, pues el conocimiento ha quedado dentro de la organización.

Haciendo un poco de historia, Belly, P. (2003) la gestión del conocimiento indica “la gestión del conocimiento es una disciplina que no tiene mucha historia desde el punto de vista cronológico. La gestión existe como práctica empresarial desde hace muchos años, por ejemplo en la época industrial lo que se gestionaba era lo tangible, con el advenimiento de la era del conocimiento lo que se gestiona es lo intangible, esta gestión es la nueva”.

Belly (2003), en dicha publicación comenta que la gestión del conocimiento “tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido término *knowledge management*, que traducido al castellano significa gestión del conocimiento. Para muchos escépticos esta era una moda pasajera que se iría disipando con el tiempo al igual que sucedió con la TQM (total quality management) o con cualquier otra teoría que se haya perdido en el tiempo. No estaban para nada equivocados con pensar de esa forma, pero el tiempo marcó el rumbo y los convenció que el *knowledge management* no es un quiosco nuevo de los gurúes; es un modelo vigente y necesario para el éxito empresarial en los negocios y las personas”.

También se define el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.

2.2 Objetivos de la gestión del conocimiento

- Divulgar el conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurar que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.).

- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurar que el nuevo conocimiento esté disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).
- Asegurar que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.
- Fortalecer el valor intelectual de la organización
- Lograr mayor competitividad y un valor diferencial que produzca beneficios financieros para la organización, los accionistas y los colaboradores.

2.3 Soportes básicos del conocimiento en una organización

Existen dos soportes básicos del conocimiento en una organización:

- a) Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- b) La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos emerge el conocimiento y en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronización entre persona e información se creará un entorno favorable para gestionar el conocimiento.

Hay que resaltar la importancia del recurso humano en el proceso para gestionar el conocimiento, por esa razón, las organizaciones deben realizar la mejor contratación posible y una vez realizada asegurarse de proveerle al personal un adecuado programa de formación y capacitación para beneficio tanto del colaborador como de la misma organización.

2.3.1 Selección y contratación del personal

Desde una perspectiva estratégica, la planificación de los recursos humanos pasa por la detección de las capacidades, habilidades y competencias que la empresa va a necesitar en el futuro. Estas competencias pueden ser desarrolladas por la empresa mediante la investigación, la cooperación con otras organizaciones o mediante la formación de sus empleados y directivos, o bien pueden ser adquiridas en el mercado laboral mediante la contratación de individuos que las poseen o que estén capacitados para adquirirlas. Por ello, el reclutamiento y la selección de los trabajadores que posean las competencias claves que una empresa necesita son una poderosa arma estratégica, de la cual su base es una correcta planificación.

Existen diversas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, las cuales se describen a continuación:

- Candidaturas espontáneas y bases de datos de la empresa

La empresa puede crear una bolsa de empleo o un archivo de solicitudes compuestos por candidaturas provenientes de tres fuentes distintas. La primera: candidaturas espontáneas, es decir, aquellas que presentan posibles candidatos sin acudir a un proceso de selección concreto con el fin de que la empresa los tenga en cuenta cuando éstos se lleven a cabo. La segunda está formada por los archivos que posee la empresa del conjunto de personas que han intervenido en otros procesos de selección y que no fueron elegidos o de antiguos empleados. La tercera proviene de las candidaturas generales que los candidatos presentan en otras instancias distintas a la empresa, pero de las que ésta puede estar informada, como anuncios en prensa.

- Anuncios en prensa

Es la fuente de reclutamiento más usada en todo el mundo. Su ventaja principal es que con un costo mínimo se puede llegar a un gran número de candidatos potenciales e incluso llegar a un segmento específico de estos mediante publicaciones especializadas. Con esta fuente se obtiene un número elevado de personas que contactan rápidamente con la empresa, que además se puede mantener el anonimato. Su inconveniente principal es que incrementa los costos, el tiempo y los esfuerzos en el proceso de selección debido a la gran cantidad de candidatos que muchas veces no cumplen los requisitos exigidos.

- Agencias de colocación

Esta fuente supone una bolsa de empleo externa que provee de candidatos con determinadas características. Se suele distinguir entre agencias de colocación públicas, que realizan una tarea de mediación entre oferentes y demandantes de empleos. Tienen una ventaja, que permiten ahorrar tiempo y esfuerzos en el reclutamiento realizando generalmente una preselección cuidadosa de los candidatos, que se suele trabajar con expertos en procesos selectivos y que permite a la empresa mantener el anonimato.

- Empresas competidoras

Consiste en buscar los trabajadores en otras empresas, normalmente competidores en el mismo sector. Esto permite que los candidatos conozcan bien el puesto y el negocio y que puedan desempeñar sus funciones desde el primer momento. Es habitual entre empleados muy calificados. Es una fuente arriesgada porque priva a otra empresa de un buen empleado, pero muchas veces es una oportunidad para éste de promocionarse o de encontrar un mejor empleo.

- Universidades y centros de estudio

Consiste en dirigirse a centros donde se forman o se están formando futuros candidatos, altamente calificados y especializados. Tiene la ventaja de que se tiene localizado un alto número de candidatos con la capacitación requerida y de que se puede obtener bastante información del candidato. La principal desventaja es que sólo es útil para puestos que no requieran de

experiencia laboral. Se puede conocer mejor a los candidatos ofreciendo a los alumnos de estos centros educativos prácticas en la empresa.

- Los colegios y asociaciones profesionales

Son una buena fuente para reclutar a personal técnico y con una determinada formación, así como ciertos puestos administrativos. Esta es una fuente barata y efectiva que permite contactar con los candidatos que cumplan con la calificación requerida.

- Asociaciones profesionales

Consiste en la utilización de los actuales empleados de la empresa como captadores de candidatos. La empresa informa de los puestos a cubrir y de sus características y los empleados buscan entre sus familiares y conocidos a las personas que se puedan ajustar al perfil y los recomienda a la empresa. Pero ésta debe tratarlos como un candidato más y utilizar otras fuentes de reclutamiento complementarias.

- Empresas y empleados de trabajo temporal (*outsourcing*)

Las empresas de trabajo temporal no son sólo una forma de cubrir trabajadores de manera temporal, sino también pueden ser considerados una fuente de reclutamiento privilegiada en las que las tareas de preselección y selección de los candidatos quedan a manos de la empresa de trabajo temporal, mientras que la empresa que contrate sus servicios puede probar al trabajador y si se adapta bien al puesto y a la organización, puede contratarlo ella misma.

- Otras fuentes de reclutamiento

La empresa puede recurrir a otras fuentes de reclutamiento, como los foros de empleo, ferias de empleo, en donde se reúnen empresas e instituciones para aplicar sus políticas de personal y para contactar posibles candidatos potenciales; realizar presentaciones o jornadas a puertas abiertas que den a conocer a la empresa y a sus actividades y la hagan atractiva a los candidatos potenciales. Actualmente la tecnología está contribuyendo a facilitar los procesos de reclutamientos a través de correos masivos, redes sociales, páginas web, entre otros.

2.3.2 Capacitación y formación

Un personal preparado, acorde a su perfil profesional y en correspondencia apto para cumplir cabalmente con las funciones asignadas a su puesto de trabajo, sirve de gran ventaja a las organizaciones.

Se parte del hecho de que la capacitación contribuye al crecimiento personal y profesional del propio empleado, y por transitividad al de todo el colectivo de la empresa, estaremos en condiciones de asumir un reto, que la inversión representará otras muchas ganancias para las organizaciones, como pueden ser una mejor disposición laboral, mayor productividad, eficiencia, estabilidad y una mayor contribución a la gestión del conocimiento y por ende, a incrementar el valor del capital intelectual.

Una atinada gestión en materia formativa es la clave para el éxito de una institución y cada uno de sus integrantes. Sólo a través de ella se logra la permanencia en tiempo y espacios ajustados. No apostar por ella, sería a la larga negar un desembolso (inversión) que nos posibilitaría apostar por un mejor futuro empresarial, donde cada día toma fuerza la preparación del personal y la socialización del conocimiento.

2.4 Clasificación del conocimiento

El conocimiento puede clasificarse en tácito y explícito, el primero de ellos “es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes que saben lo que saben y es difícil de transmitir. Sin embargo, se trata de un conocimiento bien asentado por la experiencia y enormemente útil y flexible. De hecho, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor. En cambio el conocimiento explícito está altamente codificado y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado” (Nonaka, I. (1995) citado por Molina J. y Marsal, M.; la gestión del conocimiento en las organizaciones, (2001).

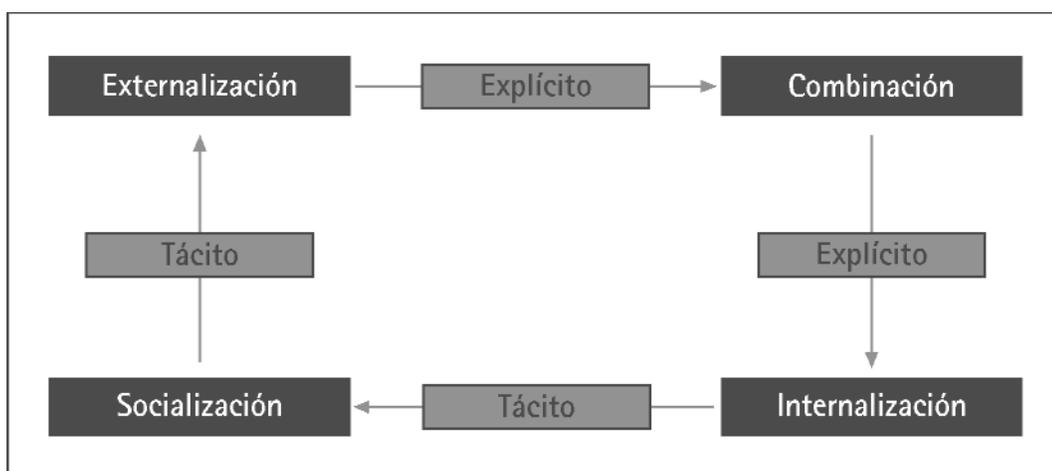
Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que la mejor solución para gestionar el conocimiento es transformar el conocimiento tácito en explícito, de manera que esté documentado y almacenado

para que todo el mundo pueda hacer uso de él cuando le sea necesario. Para este fin pueden emplearse nuevas herramientas como las bases de datos o intranet y otras más tradicionales (revistas, manuales y bibliotecas), que forman la llamada memoria organizacional que permiten organizar el conocimiento, sin embargo los expertos recalcan que estas herramientas no son una garantía de buena gestión del conocimiento.

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

Ilustración No. 3

Figura No. 2: Proceso de conversión del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

Al aplicar este análisis y las propuestas del modelo creado, se observa que se caracteriza por una gran profundidad y sencillez desde su origen.

Cada uno de los elementos que encierra la ilustración anterior, se explica de la siguiente manera: La socialización se refiere al proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc. Uno de los aspectos más importantes y que más cuidan hoy en día las empresas es la gestión de la

comunicación orientada a la transmisión de información con el objetivo de que se adquiriera conocimiento sobre algo que la organización en sí misma no posee sino a través de sus miembros o empleados.

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

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

Por último, la interiorización es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo propio e interno de todos y cada uno de los colaboradores.

El conocimiento, pues, se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento en las sucesivas fases de socialización, externalización, combinación e internalización. Cada vez que se da una vuelta a través de los cuatro cuadrantes del anterior gráfico, se genera nuevo conocimiento. En cada cuadrante los problemas de conversión son distintos y pueden ser más o menos complejos en función de la empresa o de la organización que se esté tratando. Cualquier empresa interesada en la gestión y creación del conocimiento deberá de fomentar de algún modo un clima que favorezca el dinamismo representado en el gráfico.

2.5 El conocimiento en las organizaciones

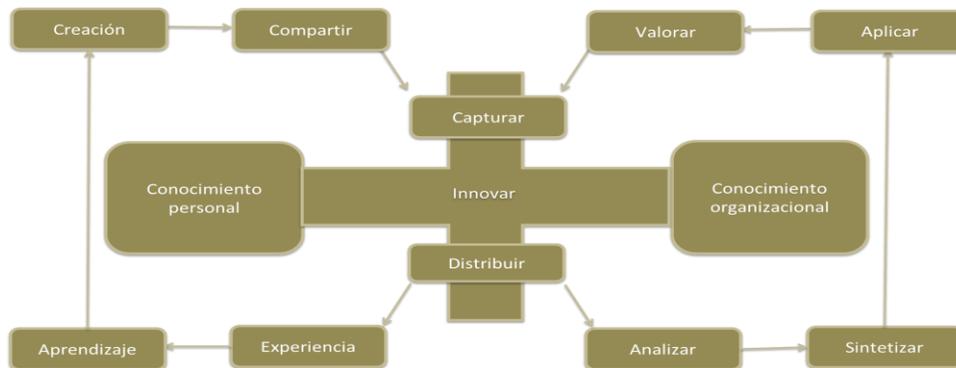
Actualmente existe mayor conciencia de los gerentes hacia la información, como un recurso más de la organización y fundamento del capital intelectual y el avance tecnológico en informática ayuda a mejores procesos para documentar, comunicar e integrar el conocimiento.

Hasta hace algunos años, las empresas podían tener éxito basado en el conocimiento individual de un conjunto de personas estratégicamente posicionadas, sin embargo, cuando los competidores prometen más conocimiento organizacional como parte de sus servicios, termina la competencia, pues éste tiene ventajas sobre el conocimiento individual. El conocimiento organizacional no reemplaza el conocimiento individual sino que lo complementa y lo hace más fuerte. Así, la utilización de la base de conocimiento de una organización, junto al potencial de habilidades individuales, las competencias, pensamientos, innovaciones e ideas permitirán a una organización competir más eficazmente.

En el mismo sentido del párrafo anterior, se observa que una de las novedades del modelo de gestión del conocimiento se refieren a dos aspectos: por un lado a nivel individual, pues existe una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización; y por otro lado a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado. La siguiente figura expresa gráficamente lo indicado.

Ilustración No. 4

Figura No. 3: Circulación del conocimiento individual al organizacional



Fuente: Arthur Andersen (1999).

Entre los beneficios de la gestión del conocimiento, es que una empresa no tenga que pasar por el mismo proceso para resolver un problema, sino que pueda abordarlo utilizando información recopilada en otras ocasiones.

La gestión del conocimiento así como la actitud hacia ésta, se basa en la gente, por lo tanto sus iniciativas se centran en ellas y luego se apoyan en las tecnologías de información. Las empresas de hoy, han gestionado su conocimiento de manera muy empírica e irregular. Belly, P. (2004) también considera que la gestión del conocimiento consta de tres prácticas fundamentales:

- a) Crear archivos de información donde cada empleado desarrolle los pasos que realiza para concretar su objetivo en su rol específico, desde el punto de vista psicológico se trata de pasar al consciente las actividades que se realizan en el inconsciente.
- b) Crear canales y sistemas de comunicación para transmitir la información depositada por los empleados de manera que todos en la compañía, ocupen el lugar que sea, puedan acceder a esa información y transformarla en conocimientos.
- c) Diseñar actividades y procedimientos para asegurar que los conocimientos adquiridos fueron incorporados y puestos en acción. Aquí no se trata de medir y evaluar, más bien se trata de asegurar que el sistema esté funcionando correctamente y transformarlo en un hábito.

Existen en la actualidad muchas herramientas al alcance en el mercado; algunas de estas herramientas o instrumentos que se han venido desarrollando en los últimos años en las empresas y que les han servido de soporte tecnológico para ejecutar la gestión del conocimiento son: la intranet, internet, los portales corporativos, bases de datos entre muchos otros.

La mayoría de estas herramientas se dedican en propiciar medios de comunicación. Los instrumentos de comunicación son necesarios, puesto que propician un encuentro virtual entre personas o grupos de trabajo, facilitando la captación en el momento que se crea el conocimiento

y la disponibilidad cuando la información sea necesaria, además manteniendo a las personas contactadas se crea conocimiento.

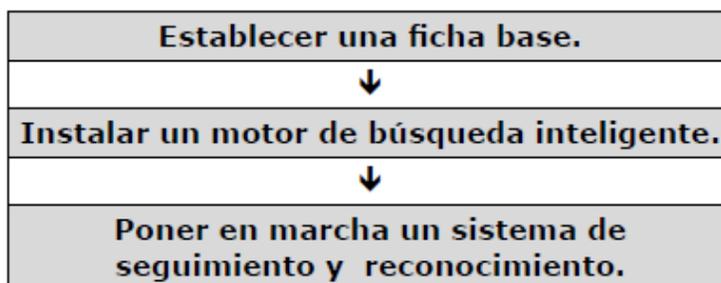
Por su parte Molina, J. y Marsal, M. (2001) también establecen algunas herramientas para gestionar el conocimiento, tales como:

- a) El uso de páginas amarillas, instrumento que dará cuerpo a un directorio articulado sobre la base de quién sabe qué, y a la vez servirá para animar al diálogo a las personas que integran la organización. El énfasis en esta herramienta es construir un inventario actualizado del saber hacer de la organización. Los pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas son:
- Establecer una ficha base
 - Instalar un motor de búsqueda inteligente
 - Poner en marcha un sistema de seguimiento y reconocimiento

A continuación el esquema del proceso para implementar la herramienta páginas amarillas

Ilustración No. 5

Figura No. 4: Puesta en marcha de las páginas amarillas



Fuente: Molina y Marsal (2001).

- b) Comunidades de aprendizaje, que constituyen grupos de trabajo creados en el seno de una organización con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización.

Ilustración No. 6

Figura No. 5: Comunidades de aprendizaje

	Propósito	¿Quién pertenece?	¿Qué mantiene unido el grupo?	¿Hasta cuándo dura?
Comunidades de aprendizaje	Desarrollar las capacidades de sus miembros; generar y compartir conocimiento.	Los miembros se seleccionan ellos mismos.	Ilusión, compromiso e identificación con el <i>expertise</i> del grupo.	Tanto como exista interés en mantener el grupo.

Fuente: Molina y Marsal (2001).

- c) Buenas prácticas, las cuales resumen el saber hacer de una organización y la experiencia adquirida.

Cabe destacar que el proceso de implementación de un modelo de gestión del conocimiento en Guatemala no es sencillo, por el contrario, puede ser complejo pues se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales, como los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, las orientaciones a corto plazo, entre otras dificultades, por lo tanto, para poner en marcha un proyecto de gestión del conocimiento deben considerarse una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados, y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación, por lo tanto, hay que observar si existen esas condiciones o bien trabajar para reforzar en la organización los siguientes aspectos:

- a) Una cultura orientada al conocimiento.
- b) Una infraestructura tecnológica como herramienta clave para la implementación, seguimiento y uso de la gestión del conocimiento.
- c) El compromiso de la alta dirección para apoyar en todos los aspectos el proceso de la gestión del conocimiento.

- d) La armonización del lenguaje, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes y experiencias diferentes.
- e) Los programas de recompensas y estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo.
- f) Los diversos canales de comunicación del conocimiento, propiciando que se produzcan en un ambiente de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- g) Mantener presente que en este proceso se está gestionando personas, cultura y tecnologías.

Complementariamente y vinculado a las limitantes mencionadas en el párrafo anterior, Totem Net, S.L. Ricardo Medem de la Torrienter, citado por Herrera Salomón, (2009), en la tesis estrategia logística a través de un modelo basado en mejora continua para implementar procesos de gestión del conocimiento en las pymes por medio de TICs, indica que en las empresas el conocimiento llega a las personas de forma oral, en donde enfrentan dificultades como:

- a) No cuentan con material escrito, visual o de audio que sea útil como soporte de conocimiento y pueda ser útil a otras personas de la empresa cuando se necesiten.
- b) Las personas que crean y transmiten el material no lo dan a conocer de una manera clara.
- c) El flujo de conocimiento se ve influenciado por intereses personales de quienes lo poseen.

- d) No se cuenta con una base de información en donde se almacene el contenido de los conocimientos en el que las personas interesadas en determinados temas puedan acceder y encontrar fácilmente.
- e) Promover y distribuir el conocimiento tiene un costo alto si se toma en cuenta los aspectos de motivación y las necesidades que exijan los puestos de trabajo.
- f) El hecho que no tener un acceso pronto del conocimiento en el momento necesario, la toma de decisiones erróneas tiene alta probabilidad.
- g) La dependencia de las personas al no contar con herramientas de soporte del conocimiento es elevada y eso genera una vulnerabilidad cuando la persona se retira de la empresa.
- h) La atención se debe centrar en la gestión del trabajo del conocimiento (alcances y logros).
- i) Las principales preocupaciones de no poder evitar la fuga de conocimiento después de altas inversiones en empleados que se van, y luego hay que superar redundancia de procesos repitiéndolos por la falta de gestión del conocimiento.
- j) Se cometen los mismos errores por no documentar los conocimientos.

2.6 Pasos para gestionar el conocimiento

Según Molina, J. y Marsal, M. (2001) una adecuada gestión del conocimiento debe seguir una secuencia de pasos, los cuales se reflejan en el siguiente diagrama:

Ilustración No. 7

Figura No. 6: Módulos del programa de gestión del conocimiento



Fuente: Molina y Marsal (2001).

La figura anterior, describe cada uno de los pasos de la siguiente manera:

Paso 1. Autodiagnóstico: En este módulo se propone la realización de una valoración sobre la situación de la organización en relación a una serie de factores, la cual puede hacerse mediante cuestionarios, mediante grupos de discusión o mediante una combinación de ambos métodos. Lo que pretende es identificar si la organización está en condiciones de aplicar con éxito iniciativas de gestión del conocimiento.

Paso 2. Gestión estratégica: Es un proceso que permite definir cuál es la visión que el equipo directivo de la organización tiene sobre el futuro, analizar escenarios probables y establecer objetivos necesarios para acercarse al estado deseado. La visión y la misión están íntimamente relacionadas, de forma que pueden a menudo confundirse o presentar elementos comunes. La visión se centra en la anticipación de las condiciones futuras en las que operará en la organización, la misión informa sobre cuál será su papel. La visión es solamente una parte del proceso de planificación estratégica, pero requiere de un consenso completo por parte del equipo directivo. Molina y Marsal (2001) opinan de manera interesante que “es posible disentir en algunos objetivos o estrategias y estar de acuerdo en la meta final – La Visión. Sin embargo, no

es posible construir ningún proceso estratégico coherente sobre la base de una disparidad de visiones – formales o informales – sobre cuál debe ser el futuro de la organización”.

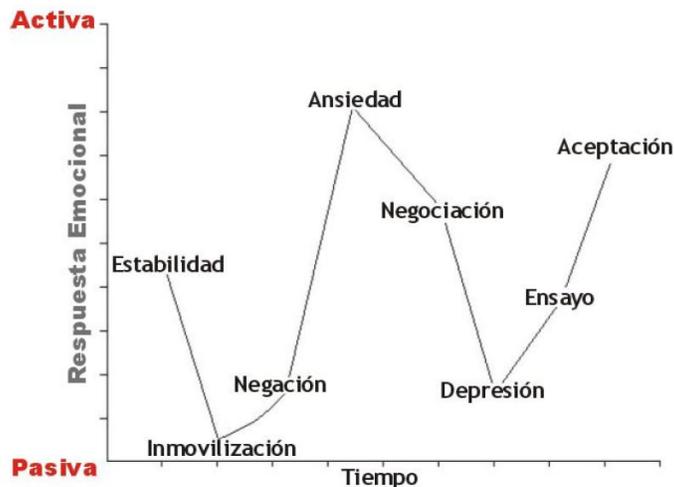
Paso 3. Definición y aplicación del modelo de gestión del conocimiento: Una vez consensuada la visión, es necesario definir qué iniciativas y en qué orden se pondrá en marcha. Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento debe incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita y facilite el intercambio del conocimiento.

Paso 4. Gestión del cambio: La gestión del conocimiento, como cualquier otro programa de desarrollo organizativo, implica cambios, y los cambios implican ansiedad. Por ello es conveniente afrontar la puesta en marcha de iniciativas de gestión del conocimiento con medidas de acompañamiento propias de la gestión del cambio, como sesiones de sensibilización, incremento de la comunicación interna, establecimiento de etapas de progreso, etc.

La ilustración siguiente, muestra el comportamiento de los colaboradores durante un proceso de cambio:

Ilustración No. 8

Figura No. 7: Fases emocionales durante un proceso de cambio



Fuente: Molina Marsal (2001).

Paso 5. Indicadores: Por último es necesario desarrollar una batería de indicadores que puedan incorporarse al cuadro de mando habitual de la organización y que proporcionen información periódica sobre el funcionamiento de los procesos puestos en marcha. Estos indicadores serán una fuente de información adicional al diagnóstico periódico del estado de la gestión del conocimiento en la organización.

Existen herramientas de indicadores para la medición del capital intelectual, entre los cuales se pueden destacar dos: el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton y el Navegador de Skandia; sin embargo existen otros modelos menos conocidos en Guatemala como los son: *Dow Chemical*, modelo *Intelect*, modelo Nova, modelo de dirección estratégica por competencias. Los dos primeros se comentan ampliamente en la sección 2.7.1

2.7 Formas de abordar la gestión del conocimiento

Existen dos formas de abordar la gestión del conocimiento, por un lado, existen modelos que se fundamentan en la medición del capital intelectual, que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.

Por otro lado, los modelos de gestión del conocimiento como tales, que son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración. Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los nuevos giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan como para los individuos que se ven involucrados. En el gráfico siguiente se muestran los modelos según cada forma indicada en el párrafo anterior, mismos que se estudiarán en las siguientes páginas.

Ilustración No. 9

Figura No. 8: Modelos de gestión del conocimiento

Modelos de gestión del conocimiento			
No.	Modelos de gestión del conocimiento		Modelos de medición del capital intelectual
1	Creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi)		1
2	Arthur Andersen (y KMAT junto a APQC)		2
3	Cluster del conocimiento		3
4	KPMG		4
			5
			6

Fuente: elaboración propia (julio 2013).

2.7.1 Modelos de medición del capital intelectual

A continuación se analizarán los dos primeros de los seis modelos identificados en la ilustración anterior.

- A. **Balanced Business Scorecard** o Cuadro Integral de Mandos (Kaplan & Norton, 1996). Este primer modelo consiste en la medición de los resultados de una organización a través de un sistema de indicadores financieros y no financieros. De este modo, el modelo examina por un lado características del pasado de la empresa, sirviéndose de los indicadores financieros tradicionalmente utilizados en las organizaciones y, por otro lado, algunas cuestiones acerca del futuro de la empresa en cuestión, valorando su viabilidad y éxito a lo largo del tiempo.

Tanto el análisis financiero como las cuestiones de futuro de la empresa, se reflejan en un esquema interdependiente de elementos afines a la estrategia y a la visión de la empresa, del siguiente modo:

Ilustración No. 10

Figura No. 9: Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan & Norton (1996)

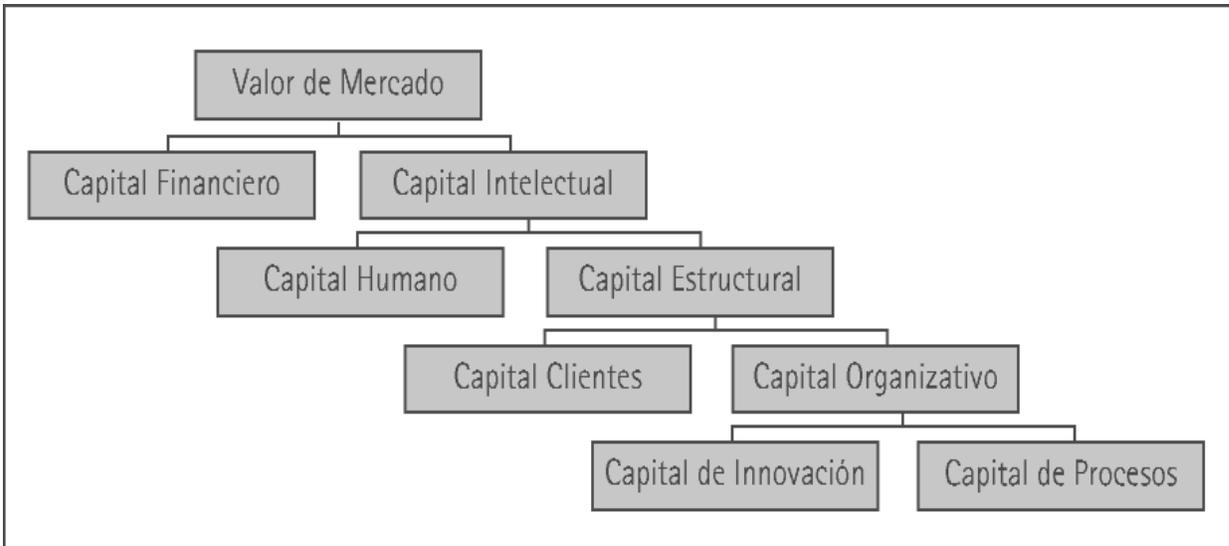
El esquema está compuesto por cuatro bloques principales, cada uno de los cuales es denominado una perspectiva, existiendo como se observa, cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, representada por los indicadores financieros; la perspectiva de cliente, que evalúa aquellos indicadores relacionados de algún modo con los clientes, que son la base y fundamentación de la empresa; la perspectiva de procesos internos de negocio, que trata de conseguir una mejora en los diferentes procesos de innovación, operaciones y posventa de la empresa; y la perspectiva del aprendizaje y mejora, que trata de deducir aquellos índices que hacen que el resto de perspectivas mejoren o empeoren: la idea general es gestionar la organización para que aprenda y mejore constantemente.

- B. Navegador de Skandia (Edvinsson & Malone, 2005). La tesis de su creador, Leif Edvinsson, es la de poder distinguir entre el valor que una empresa tiene a efectos contables, y el valor que realmente el mercado da para esa empresa. Esta tesis se fundamenta en el convencimiento de que es posible encontrar un método que permita reflejar en la contabilidad todo aquel conjunto de activos intangibles que no han sido

valorados tradicionalmente. De esta manera, el mercado valora a una empresa mediante un capital financiero y un capital intelectual.

Ilustración No. 11

Figura No. 10: Esquema de valor de mercado de Skandia



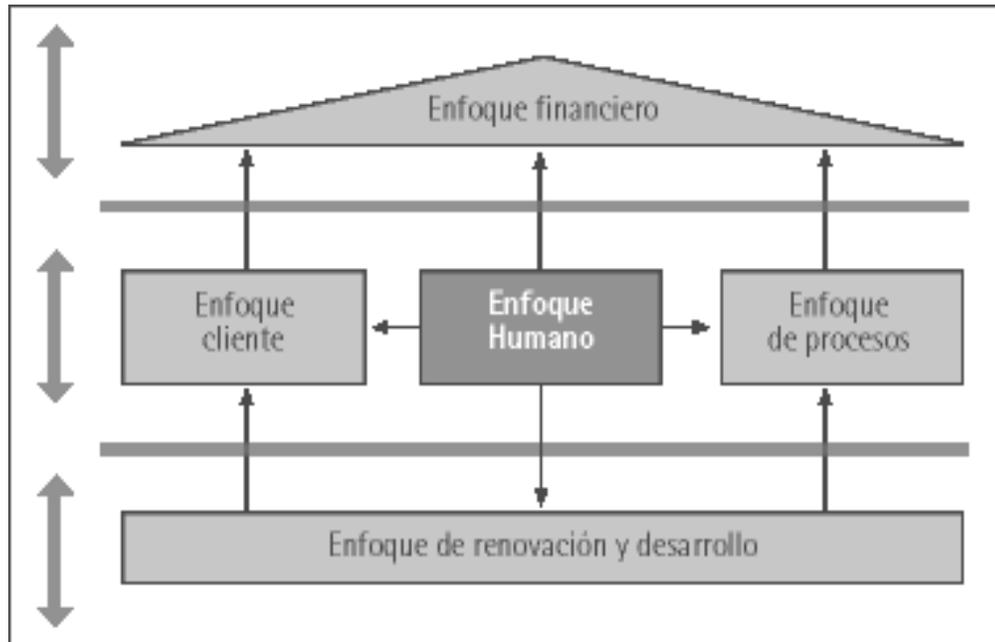
Fuente: Edvinsson & Malone (2005)

Como elementos del capital intelectual, se puede encontrar al capital humano, que está relacionado con los miembros integrantes de la empresa u organización, y el capital estructural, que mide el valor de los clientes y de los procesos de la empresa.

El gráfico asociado al modelo denominado Navegador de Skandia es el siguiente:

Ilustración No. 12

Figura No. 11: Navegador Skandia



Fuente: Edvinsson & Malone (2005)

En el triángulo superior se sitúa el enfoque financiero, el pasado de la empresa; el presente está representado por los clientes y los procesos de negocio, y las relaciones que con todos ellos se establecen; y la base del gráfico es la capacidad de innovación, que garantiza el futuro. Cabe destacar, por último, el hecho de que el corazón de la empresa es el enfoque humano.

2.7.2 Modelos de gestión del conocimiento

En la ilustración No. 9 se incluyen cuatro modelos propios de gestión del conocimiento, sin embargo, para fines de estudio de la presente tesis, se dará énfasis al primero de ellos (creación del conocimiento – Nonaka, Takeuchi), pues a pesar que el presente tema ha sido poco difundido en Guatemala, el referido método es el más conocido de los cuatro.

Proceso de creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999).

En secciones anteriores de este capítulo se definió el conocimiento; sin embargo, es importante comentar que según Nonaka, Takeuchi, (1999) lo define como “el proceso de absorción, adopción e interiorización de información en cada uno de nosotros: se trata de aprender y aprehender información”.

Bajo esa óptica, el conocimiento posee dos cualidades visibles: es algo almacenable, ya sea de un modo físico o psíquico al interiorizarlo y es algo que fluye, en el sentido de que puede comunicarse y transmitirse entre personas mediante diferentes medios o soportes, por ejemplo, a través del diálogo y la escritura.

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

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

Como se indicó en la sección 2.4 anterior, el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular, y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles.

Este modelo está representado en la ilustración No. 3 la cual refleja el mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el cual se constituye como base del modelo.

2.8 Pros y contras de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento

Durante el desarrollo del presente marco teórico se ha mencionado los beneficios de la gestión del conocimiento así como sus objetivos, sin embargo también tiene algunos contras en los que la empresa que desea implementar este modelo debe estar atento para contrarrestarlos.

A continuación se describen los pros y los contras de la gestión del conocimiento:

2.8.1 Pros de la gestión del conocimiento

- La iniciativa de la gestión del conocimiento debe apuntar a una necesidad real del negocio, precisando los objetivos, para poder medir los resultados.
- La gestión del conocimiento, permite mostrar beneficios en materia de clientes y empleados, y por sobre todo, permite la obtención de beneficios en los resultados. Esto se puede medir a través de indicadores, tomados antes de la implementación de esta herramienta, y luego de un tiempo de su uso, y podrá mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos, incremento en la rentabilidad, etc.
- La ventaja competitiva, no proviene de la cantidad de conocimiento que una empresa pueda reunir, sino del uso que se le dé. Esta herramienta permite diferenciar la información valiosa de la que no lo es, agilizando los tiempos de respuesta y permitiendo diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.
- Mayor nivel de satisfacción del cliente. Al compartir el conocimiento, la organización sabe exactamente lo que su cliente necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior. Esto a su vez, contribuye a que los clientes sean más exitosos.
- Mayor satisfacción del empleado. Dado que para que este sistema funcione, la organización debe estar comprometida con sus empleados, y debe recompensarlos adecuadamente por su aporte, además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los empleados se

encontrarán más satisfechos y comprometidos, lo cual beneficiará a la organización, con menor rotación y mayor capacidad de retención de los empleados clave para el negocio.

- Mejora en la rentabilidad, lo cual es beneficioso para los accionistas y colaboradores.
- Respuesta al mercado más rápida.
- Permite demostrar el valor de mercado de los activos intangibles. Los procesos y los servicios pueden ser copiados, pero la calidad y los conocimientos de la gente no, y esto es lo que marcará la diferencia y hará que una organización sea más valiosa que su competidora.
- Identificación y almacenamiento de la información útil y relevante que estará disponible en el momento oportuno.
- Reducción de costos, ya que permite la resolución semejante a problemas parecidos.
- Incremento de los beneficios, al transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la creatividad de los empleados que arriben a proyectos innovadores y se sientan motivados a compartir experiencias y conocimientos.
- Mayor eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización.

2.8.2 Contras de la gestión del conocimiento

- El primer obstáculo que se encuentra es el compromiso de los empleados, que son los poseedores del factor de producción, el conocimiento, y deben estar dispuestos y aprender a compartirlo. Esto se logrará, sólo si la organización posee una cultura orientada hacia esta práctica, políticas que la apoyen y un fuerte compromiso hacia sus empleados.

- Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Para que la gestión del conocimiento prospere, se debe desarrollar en una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, y el compartir el conocimiento, apoyado por políticas tendientes a atraer, retener y recompensar a los talentos.
- Impulsar a la gente a que busque los mejores métodos. La organización debe mantenerse permanentemente alerta, para motivar a la gente en este sentido.
- Medir los resultados. La creación de indicadores que puedan ser utilizados antes y después de la implementación de esta herramienta, para demostrar fehacientemente su valor a la empresa, no suele ser tarea fácil.
- Lograr que la gente comparta el conocimiento. Se parte de que el conocimiento está en la mente de la gente, y sólo va a transmitir aquello que desee, por lo cual, será tarea del área de recursos humanos, encontrar la forma de motivar a la gente para que esté dispuesta a compartir aquellos conocimientos útiles para la organización.
- Saber que capturar. No toda la información que circula dentro de la organización es valiosa, por lo cual se deberá encontrar a la gente apropiada para que maneje el proceso de implementación y administración de la gestión del conocimiento, gente con la habilidad y capacidad para poder seleccionar sólo aquello relevante, y aprovechar así el conocimiento para obtener una ventaja competitiva y lograr una eficiente administración del conocimiento acumulado.
- Facilitar el acceso al conocimiento. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones existen redes de informática que permiten el acceso al conocimiento. Pero además, la organización deberá conceder el tiempo y espacio necesarios para que sus empleados puedan actualizar sus conocimientos.

- Lograr que el conocimiento sea utilizable. Obtener conocimiento de los clientes, si bien esto puede realizarse a través de encuestas, los clientes no siempre están dispuestos a revelar su información.

2.9 Participación del departamento de recursos humanos en la gestión del conocimiento

Molina, J. y Marsal, M. (2001) recomiendan que sea un responsable relacionado al área de recursos humanos con el soporte técnico necesario la persona encargada de diseñar, proponer e impulsar el modelo de gestión del conocimiento de la organización.

El rol de la función de recursos humanos debe cambiar. Muchas de las actividades realizadas hasta ahora (reclutamiento y selección, negociación colectiva, gestión de la formación, comunicación interna, administración de personal, entre otros) simplemente se está subcontratando; por lo tanto, el futuro de la administración de los recursos humanos es aportar valor a la organización; para ello debe transformar su orientación, pasando de ser un departamento de apoyo administrativo interno a ser un socio estratégico, cuya contribución sea decisiva para el negocio a través de la gestión inteligente del capital intelectual de la organización.

La propuesta de Ulrich, Dave (1997) citado por Molina, J. y Marsal, M. (2001), hace la propuesta del nuevo rol de la función de recursos humanos y del perfil del responsable de esta área, así:

- a) Contribuir a establecer la estrategia de la organización, en aspectos relacionados a: competencias que necesitará la organización en el futuro, qué modelos de colaboración, qué estrategias son necesarias para captar y retener el talento en un entorno cada vez más fluido, cómo conseguir el compromiso y la implicación con los objetivos corporativos de los empleados, entre otras aportaciones.

- b) Recursos humanos como socio del negocio, esto significa que recursos humanos no puede ser más un departamento con gente que se preocupa por la gente, orientado hacia el interior de la organización excepto por los procesos de selección del personal. Recursos humanos tiene que ser un socio de cada departamento, un consultor interno en temas de personal que tiene que resolver problemas, no administrativos, sino de negocio. Esto significa que su contribución tiene que ser decisiva para que los clientes tengan un mejor servicio. Y no es posible mejorar el servicio al cliente sin conocerlo, relacionarse, conocer sus necesidades y colaborar activamente.
- c) Recursos humanos como agente de cambio, lo cual significa que debe instalarse en la función de facilitador del proceso de cambio organizativo. En los próximos años están claras las transformaciones que se operarán en las empresas e instituciones y la necesidad de afrontar procesos de cambio estructurales. Este proceso continuo que algunos han bautizado como reinventarse cada día, implica una gestión de cambio continuo.
- d) El perfil propuesto para el responsable de recursos humanos, quien podría ser el responsable de la gestión del conocimiento, debe contener las siguientes competencias:
- Competencias de comunicación: Todo proceso de cambio exige confianza, liderazgo y control de la ansiedad o estrés. Esto solo se consigue con una intensa comunicación, creíble, planificada y puntual. Es recomendable por tanto que se sitúe una persona con prestigio dentro de la organización a cargo del equipo de gestión del conocimiento. Esta capacidad de comunicarse es necesaria igualmente para captar tanto los valores corporativos en funcionamiento como el conocimiento tácito de las personas de la organización. Saber escuchar, tener interés por la gente, desarrollar relaciones interpersonales, son cuestiones de fundamental importancia en un puesto de estas características.

- Competencias de tecnología: Un buen conocimiento de las tecnologías de la información y de sus posibilidades futuras es absolutamente necesario para cumplir con éxito el rol de dinamizador de programas de gestión del conocimiento.

- Competencias de gestión: El gestor del conocimiento tiene que ejercer de consultor interno. Por ello es necesario un buen conocimiento de técnicas de gestión de proyectos, dirección de equipos, control de gestión y gestión de procesos. Las iniciativas de gestión del conocimiento deben ser tratadas como proyectos, con sus objetivos, recursos asignados, plazos e indicadores. De otra forma los cambios introducidos no son permanentes.

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

En la actualidad si se quiere que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones para que el ritmo de aprendizaje sea superior al exigido por el mercado, llegar a la innovación y consecuentemente poder ofrecer una calidad superior, es necesario que las empresas conozcan un modelo de gestión del conocimiento para luego arribar a su implementación.

Entendiendo que la gestión del conocimiento está orientada a personas, y que esta gestión intenta crear las condiciones para que se produzca esa comunicación entre personas (la gente), equipos (*hardware*) y programas (*software*), existe la necesidad que las organizaciones evolucionen al conocimiento de esta cultura de trabajo; siendo así, la propuesta de este modelo y su posterior implementación llevará a las empresas a una posición de liderazgo sostenido en la cual se vean favorecidos los clientes, proveedores, personal interno y los accionistas.

El párrafo anterior justifica plenamente la necesidad que las empresas guatemaltecas evolucionen a un cambio profundo orientado a la implementación de un modelo de gestión del conocimiento a través de un proceso serio, responsable, planificado y ejecutado con una metodología que las lleve a manejar de manera continua la gestión del conocimiento.

La empresa sujeto de estudio tiene algunas deficiencias en el manejo de su información, búsqueda de asesores de ventas y lento proceso de inducción, entre otros aspectos de importancia. Por tal razón, proponer un modelo para la gestión del conocimiento es valioso para superar las debilidades conocidas.

Es importante comentar que en Guatemala la gestión del conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales, como los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, las orientaciones a corto plazo, entre otras dificultades.

Lo anterior justifica que se plantee el siguiente cuestionamiento:

¿Evaluar el modelo de gestión del conocimiento podría mejorar el desempeño del departamento de ventas de la empresa Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A.?

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo general

Evaluar el modelo actual de gestión del conocimiento de la empresa Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. – DEPROBISA – en el departamento de ventas.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información.
2. Conocer el perfil y las competencias de un asesor de ventas de bienes inmuebles.
3. Revisar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.
4. Determinar las fuentes de búsqueda de asesores de ventas para el proceso de selección y contratación.
5. Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.
6. Elaborar con base en los hallazgos de la investigación, una propuesta de mejora en la gestión del conocimiento.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizó en una empresa que comercializa proyectos inmobiliarios y por tratarse de una empresa eminentemente de ventas, el estudio investigativo se centró en el departamento de ventas. Se investigaron aspectos relacionados al proceso de registro y manejo de

la información, la evaluación y capacitación de la fuerza de ventas, el proceso de selección y contratación, así como el proceso de inducción, los recursos tecnológicos disponibles para el manejo de información de la empresa y la evaluación de la forma en que se gestiona el conocimiento en el departamento de ventas de dicha empresa. El tiempo que se analizó fue durante los meses de enero a noviembre 2013.

3.3 Metodología aplicada

Entendiendo la metodología como un conjunto de aspectos necesarios de aplicar en el proceso investigativo, a través del cual se ejecuta un estudio; existe la necesidad de establecer la metodología adecuada para la investigación del tema sujeto de estudio, la cual se describe a continuación.

3.3.1 Enfoque y tipo de investigación

La investigación científica del presente tema, se realizó utilizando el enfoque mixto, el cual es una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo; considerando que durante el proceso de investigación, se utilizaron datos, estadísticas, así como el conocimiento del comportamiento humano dentro del contexto de la gestión del conocimiento en el proceso de documentar, comunicar, revelar y transmitir conocimientos dentro de la organización.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” Hernández S. et. al., (2010:544)

El anterior párrafo confirma la decisión de utilizar el enfoque mixto en la investigación a realizar en el presente tema.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”
Hernández S. et. al., (2010:546)

Complementariamente, la investigación se realizó considerando las características de tipo exploratorio, toda vez que el tema de la gestión del conocimiento es poco estudiado en Guatemala lo cual lo convierte en un concepto sumamente innovador. También se utilizó un tipo de investigación descriptivo pues se trata de un tema o problemática que requiere de mucho estudio para conocer profundamente el fenómeno, sus componentes y sus conceptos.

3.3.2 Sujetos

Es necesario elegir el personal adecuado para el desarrollo del presente estudio, buscando como objetivo que puedan proporcionar de manera objetiva la información que lleve a conclusiones acertadas así como a recomendaciones sobre la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa sujeta de estudio.

Es por eso, que se ha elegido a los siguientes sujetos como puestos clave para la práctica de los instrumentos de investigación que se estarán indicando más adelante.

- Gerencia general
- Gerencias mandos medios
 - Gerencia de mercadeo y ventas
 - Gerencia de proyectos
 - Gerencia administrativa
- Encargada de cómputo
- Asesores de ventas

Toda la información recabada a través de los instrumentos aplicados a los sujetos indicados en el numeral 3.3.2 constituye el eje principal para la propuesta del modelo de gestión del conocimiento en la empresa sujeta de estudio.

3.3.3 Determinación de la muestra

Tomando en cuenta las características de la empresa sujeta de estudio en cuanto a la estructura de su organización, no se consideró tomar una muestra; sino por el contrario los instrumentos de investigación se realizaron al cien por ciento de los sujetos indicados en el numeral 3.3.2.

3.4 Instrumentos

Considerando las características propias de la investigación y los sujetos de estudio, se seleccionó el siguiente instrumento:

- Entrevista personal: Este es un instrumento especializado que permitió interactuar entre el entrevistador y entrevistado y poder recabar más información sobre las preguntas realizadas. Este fue practicado al equipo directivo, encargada de cómputo y asesores de ventas, quienes aportaron ideas y comentarios enriquecedores y de alto beneficio para el estudio.

3.5 Procedimientos

La gestión del conocimiento es de vital importancia para las organizaciones, situación justificada a través de lo indicado en el desarrollo del marco teórico (capítulo 2) y el planteamiento del problema en el numeral 3 anterior.

Por lo anterior se tomó como base de estudio a la empresa Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. – DEPROBISA -, una empresa dedicada a la comercialización de proyectos de vivienda con proyección a atender otras áreas de negocio afines.

El tema central de la tesis, es la gestión del conocimiento y cómo se aplica en la referida empresa; estudio que permitió hacer una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento.

Inicialmente se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con énfasis en la parte comercial del negocio, lo cual permitió establecer la situación actual de la empresa.

Las variables de la investigación fueron definidas como elemento clave para dirigir adecuadamente la investigación hacia el tema de interés, que es la gestión del conocimiento.

Se establecieron los objetivos generales y específicos, los alcances y límites de la investigación, la metodología, los sujetos de investigación y se definió el enfoque del tipo de instrumentos a utilizar, mismos que a través de su aplicación permitió arribar a conclusiones importantes para presentar la propuesta del modelo de gestión del conocimiento en la empresa sujeta de estudio.

Capítulo 4

4. Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el desempeño en el departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala, se procedió a realizar el trabajo de campo a través de la aplicación de entrevistas dirigidas a través de cuatro instrumentos diferentes pues las mismas fueron realizadas a diversos grupos de trabajo con objetivos distintos en cada uno.

4.1 Resultados de entrevistas

Se realizaron cuatro instrumentos e igual número de entrevistas dirigidas a diferentes puestos clave de trabajo con objetivos diferentes en cada uno de ellos. Las entrevistas tuvieron como elemento común en cada una el propósito de determinar el nivel de conocimiento de los entrevistados sobre el tema de la gestión del conocimiento. El resto de objetivos en cada entrevista fueron los siguientes:

- Instrumento 1: Entrevista al equipo directivo compuesto por la gerencia general, gerencia de mercadeo y ventas, gerencia de proyectos y gerencia administrativa con el propósito evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información, analizar el perfil actual y el ideal y las competencias de un asesor de ventas de bienes inmobiliarios y evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua de los asesores de ventas.
- Instrumento 2: Entrevista dirigida a la gerencia de mercadeo y ventas y gerencia administrativa con el objetivo poder evaluar el proceso de selección y contratación de asesores de ventas y conocer las fuentes de reclutamiento utilizadas durante dicho proceso.

- Instrumento 3: Entrevista dirigida a los asesores de ventas, teniendo como objetivo conocer su punto de vista sobre el programa de inducción y el programa de capacitación continua.
- Instrumento 4: Entrevista dirigida a la encargada de cómputo y al gerente administrativo con el propósito de conocer la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información, conocer aspectos generales sobre las herramientas tecnológicas disponibles y utilizadas para gestionar el conocimiento.

A continuación se presentan las matrices de sentido con los resultados obtenidos en la aplicación de cada instrumento.

Ilustración No. 13

Cuadro No. 2: Matriz de sentido – instrumento #1

Instrumento No.	Practicadas a:	Objetivos	Resultados de las entrevistas
1	Gerente General, gerente de mercadeo y ventas, gerente de proyectos y gerente administrativo	Determinar el nivel de conocimiento sobre aspectos generales de la gestión del conocimiento.	Por el nivel académico del equipo directivo, tienen conocimientos generales sobre la gestión del conocimiento. Tienen clara su definición, ventajas de su aplicación, las inversiones en recursos tecnológicos que habría de realizarse en su implementación, las posibles limitaciones durante su implementación, pero con algunas ideas para contrarrestarlas. El compromiso para llevar a cabo un proyecto organizacional de esta categoría es alto, pues están conscientes que implementar una metodología para gestionar el conocimiento produciría mayor valor a la empresa.
		Evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información.	El proceso de registro, almacenamiento y uso de información es deficiente. Aunque hay mucha información del negocio, está dispersa y su búsqueda en ocasiones es complicada. Existen manuales que se han desarrollado en el pasado pero sin actualizarse, lo cual demuestra poca cultura de gestión del conocimiento, además los eventos importantes no se registran, como tampoco se aprovecha la experiencia del personal con un nivel de antigüedad de mas de diez años para registrar y trasladar conocimiento de una manera ordenada y accesible.
		Analizar el perfil y competencias de un asesor de ventas de bienes inmobiliarios.	El perfil actual es distante del perfil ideal y las competencias que la empresa requiere para la consecución de mejores resultados. La mayoría de asesores tienen educación media o carreras universitarias no terminadas. Ha sido difícil que se incorporen al uso de tecnología.
		Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.	El programa de inducción actual implica la inversión de tiempo calculada en aproximadamente 50 horas, que involucra la participación de muchas personas y en consecuencia con una alta inversión de horas hombre que hace un proceso muy tardado y costoso para la organización; este programa requiere ajustes en su contenido para hacerlo mas práctico y eficiente. Se estableció la falta de un programa de capacitación continua. Las reuniones que se realizan con la fuerza de ventas son mas de tipo informativo y la capacitación externa es muy esporádica.

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

Ilustración No. 14

Cuadro No. 3: Matriz de sentido – instrumento #2

Instrumento No.	Practicadas a:	Objetivos	Resultados de las entrevistas
2	Gerente de mercadeo y ventas y gerencia administrativa	Determinar el nivel de conocimiento sobre aspectos generales de la gestión del conocimiento.	Por el nivel académico del equipo gerencial entrevistado, tienen conocimientos generales sobre la gestión del conocimiento. Tienen clara su definición, ventajas de su aplicación, las inversiones en recursos tecnológicos que habría de realizarse en su implementación, las posibles limitaciones durante su implementación, pero con algunas ideas para contrarrestarlas. El compromiso para llevar a cabo un proyecto organizacional de esta categoría, es alto pues están conscientes que implementar una metodología para gestionar el conocimiento produciría mayor valor a la empresa.
		Evaluar el procedimiento utilizado en el proceso de búsqueda, selección y contratación de asesores de ventas.	Existe un procedimiento no escrito y éste se conoce y aplica por la práctica, pero puede variar dependiendo el caso. Esta práctica no permite estandarizar el proceso y deducir responsabilidades en casos necesarios pues el mismo no está documentado por consiguiente tampoco existe autorización escrita de la gerencia general.
		Conocer las fuentes de búsqueda existentes que garanticen un proceso eficiente y eficaz en dicho proceso.	Las fuentes de reclutamiento se limita a dos. La primera es externa, a través de la contratación de una empresa de selección y reclutamiento de personal. La otra fuente de reclutamiento es interna a través de referidos o recomendados, quienes son evaluados por la empresa de reclutamiento contratada. En ambos casos el proceso es lento y conlleva a pérdidas de oportunidad de negocios por carecer de un elemento que es necesario contratar. No existe una estrategia sobre el proceso de búsqueda, evaluación, selección y contratación de asesores que garantice mas y mejores opciones y resultados.

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

Ilustración No. 15

Cuadro No. 4: Matriz de sentido – instrumento #3

Instrumento No.	Practicadas a:	Objetivos	Resultados de las entrevistas
3	Asesores de ventas	Determinar el nivel de conocimiento sobre aspectos generales de la gestión del conocimiento.	Algunos asesores no conocen y otros tienen una idea sobre la gestión del conocimiento, por consiguiente las ventajas y otros aspectos relacionados al tema no fueron adecuadamente puntualizados en la mayoría de casos; sin embargo tienen una alta disposición de participar en el proceso de implementación pues creen que esto mejoraría y facilitaría sus procesos de trabajo.
		Evaluar el programa de inducción de los asesores de ventas de reciente ingreso.	La opinión de los asesores es que el programa de inducción es adecuado en contenido y tiempo invertido, con algunas observaciones respecto a que el mismo contenga mas práctica que teoría y se oriente más al proyecto inmobiliario en el cual se van a desempeñar.
		Evaluar el plan de capacitación continua de los asesores de ventas y su contribución a la gestión del conocimiento.	El resultado de la investigación refleja que los asesores no reciben capacitación interna ni externa. Las reuniones semanales que se tienen con la gerencia de ventas son de tipo informativo sobre el producto y precios del proyecto inmobiliario en el cual trabajan. Cada asesor busca de manera eventual como capacitarse por sus propios medios. La contribución a la gestión del conocimiento a través de este aspecto es nula, pues ésta no existe de manera formal.

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013)

Ilustración No. 16

Cuadro No. 5: Matriz de sentido – instrumento #4

Instrumento No.	Practicadas a:	Objetivos	Resultados de las entrevistas
4	Encargada de cómputo y gerencia administrativa	Determinar el nivel de conocimiento sobre aspectos generales de la gestión del conocimiento.	Por el nivel académico de los ejecutivos entrevistados y su afinidad a los aspectos tecnológicos, se comprobó que tienen conocimientos generales sobre la gestión del conocimiento. Tienen clara su definición, ventajas de su aplicación, las inversiones en recursos tecnológicos que habría de realizarse en su implementación, las posibles limitaciones durante su implementación, pero con algunas ideas para contrarrestarlas. El compromiso para llevar a cabo un proyecto organizacional de esta categoría, es alto pues están conscientes que implementar una metodología para gestionar el conocimiento produciría mayor valor a la empresa.
		Evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información.	El proceso de registro, almacenamiento y uso de información es deficiente. Aunque hay mucha información del negocio, ésta está dispersa y su búsqueda en ocasiones es complicada. Existen manuales que se han desarrollado en el pasado pero sin actualizarse, lo cual demuestra poca cultura de gestión del conocimiento, además los eventos importantes no se registran, como tampoco se aprovecha la experiencia del personal con un nivel de antigüedad de mas de diez años para registrar y trasladar conocimiento de una manera ordenada. El equipo directivo y la encargada de cómputo han manifestado un alto compromiso en su implementación.
		Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.	Hay conocimiento de la existencia de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento, tales como internet, intranet, software de almacenamiento, multimedia, digitación, así como software o modelos para medir el capital intelectual, como lo son el Balanced Business Scorecard, Navegador Skandia, entre otros. Sin embargo hay que hacer una inversión importante pues en la actualidad la plataforma tecnológica de la empresa no es suficiente en equipo y en personal para el manejo de un proyecto de esta naturaleza.

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Por su parte Bernal Torres, César Augusto (2006) “El marco teórico no es un resumen de las teorías que se han escrito sobre el tema objeto de la investigación; más bien es una revisión de lo que se está investigando o se ha investigado en el tema objeto de estudio y los planteamientos que sobre el mismo tienen estudiosos de éste. Esta fundamentación soportará el desarrollo del estudio y la discusión de los resultados.” (p. 125).

5.1 Gestión del conocimiento

De acuerdo con lo indicado en el marco teórico, la gestión del conocimiento es un tema poco conocido en Guatemala, situación que fue comprobada a través de algunas de las entrevistas realizadas principalmente a la fuerza de ventas de la empresa. Situación distinta fueron los resultados de las entrevistas al equipo gerencial e informático, quienes tienen más información general del tema. En ambos casos, es importante la alta disposición que tiene todo el personal entrevistado de participar y apoyar el proceso de implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

La teoría recopilada a través del marco teórico establece las dificultades propias del entorno, especialmente de los factores culturales, tales como individualismos, falta de cultura basada en conocimiento, orientaciones a corto plazo, entre otras dificultades; sin embargo, se estableció en

las entrevistas que todos los entrevistados consideran que no habría ninguna limitación para el registro y socialización de los conocimientos, argumentando que este proyecto sería de mucho beneficio para todos, resolvería problemas de documentación y registro de procesos y agregaría valor a la empresa.

El resultado de las entrevistas marcan una disposición del personal a compartir el conocimiento porque son colaboradores que se sienten identificados con la empresa, en su mayoría tienen un nivel de antigüedad superior a los ocho años, situación que propicia lealtad a la empresa. Esta situación es consistente con lo establecido en la teoría investigada, la cual indica que una de las novedades del modelo de gestión del conocimiento es que por un lado a nivel individual existe una responsabilidad que compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización; y por otro lado a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado.

5.2 Proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información

El marco teórico de la presente tesis a través de Totem Net, S.L. Ricardo Medem de la Torrienter, citado por Herrera Salomón, (2009), indica que en las empresas el conocimiento llega a las personas de forma oral, en donde enfrentan dificultades por no contar con manuales escritos, visuales o de audio que sea útil como soporte de conocimiento y pueda ser útil a otras personas de la empresa cuando se necesiten, además de no contar con una base de información en donde se almacene el contenido de los conocimientos en el que las personas interesadas en determinados temas puedan acceder y encontrar fácilmente.

Lo indicado en el párrafo anterior ha sido comprobado a través del resultado de las entrevistas realizadas. Esta situación supone que sería interesante y útil la propuesta de implementar un modelo de gestión del conocimiento para la empresa, lo cual permitiría un eficiente uso de la información.

5.3 Perfil actual versus perfil ideal de un asesor de ventas de bienes inmobiliarios

Basado en las entrevistas realizadas, se estableció el perfil actual y el perfil ideal con sus competencias, así:

Ilustración No. 17

Cuadro No.6: Perfil comparativo de asesores de venta

	Perfil actual	Perfil ideal
Género:	Masculino o femenino	Masculino o femenino
Estado civil:	Casados, con familias pequeñas	Casados, con familias integradas y estables.
Nivel socioeconómico:	medio-bajo	Congruente con segmento de mercado atendido.
Edad:	Superior a los 45 años en promedio	Superior a 30 años
Formación académica:	Educación media a estudios universitarios no concluidos.	Estudios universitarios concluidos y capacitación actualizada en ventas, mercadeo, servicio al cliente, entre otros.
Experiencia en venta de bienes inmobiliarios:	Superior a los 10 años en promedio+	Experiencia en venta de bienes inmobiliarios: Mínimo 5 años.
Vehículo:	No indispensable	Indispensable y en buen estado.
Características:	Conocimientos en tecnología muy básico, buena habilidad numérica, aunque no financiera, habilidad de comunicación verbal, aunque deficiente comunicación escrita y con poca capacidad de autogestión.	Conocimientos en tecnología, habilidad numérica y financiera, habilidad verbal y escrita, capacidad de autogestión, manejo de tiempo, relaciones interpersonales, capacidad de adaptarse a diferentes tipos de compradores, capacidad de crear empatía rápidamente, capacidad de escuchar, analizar y sintetizar rápidamente la información directa o indirecta de los cliente, buena personalidad, liderazgo, orientación al cliente, tolerancia a presión.

Fuente: elaboración propia (2013).

El equipo directivo manifestó la poca satisfacción del perfil actual de los asesores de ventas, consideran que deben poseer mejor nivel académico y el nivel social debe ser congruente con el segmento atendido. También deben tener capacidad de autogestión y automotivación y un nivel superior de conocimiento y aplicación tecnológica y ser creativos en la actividad de prospección.

Complementariamente es importante que el asesor de ventas tenga altas expectativas de ingresos y estándar de vida acorde a las mismas, pues esto motiva mejores resultados, así como un mejor aporte a la empresa por mejores contactos, ideas y oportunidades.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico, la gestión del conocimiento, así como la actitud hacia ésta, se basa en la gente, por lo tanto sus iniciativas se centran en ellas y luego se apoyan en

las tecnologías de información; razón por la cual es importante que el personal que mueve la empresa a través de los negocios, reúna el perfil y las competencias necesarias para contribuir al logro de mejores resultados y su participación y contribución en la gestión del conocimiento sea acorde al desempeño esperado.

5.4 Programa de inducción y plan de capacitación continua de los asesores de ventas

En toda organización es vital el uso de un programa de inducción para nuevos colaboradores. DEPROBISA entre sus buenas prácticas tiene un adecuado programa de inducción en su contenido; sin embargo, de acuerdo al resultado de las entrevistas al equipo directivo y a la propia fuerza de ventas, estiman que el tiempo actual que se invierte para este propósito podría disminuirse para lograr un proceso más eficiente y eficaz, así como menos costoso para la organización.

En el marco teórico establece la importancia de la capacitación y formación del personal, puntualizando que un personal preparado, acorde a su perfil profesional, y en correspondencia apto para cumplir cabalmente con las funciones asignadas a su puesto de trabajo, sirve de gran ventaja a la organización.

Continúa el análisis indicando que se parte del hecho de que la capacitación contribuye al crecimiento personal y profesional del propio empleado, y por transitividad al de todo el colectivo de la empresa, se estará en condiciones de asumir un reto, inversión que representará muchas ganancias para la organización, como se puede ser una mejor disposición laboral o mayor productividad, eficiencia, estabilidad y por ende una posibilidad de incrementar el capital intelectual. Una atinada gestión en materia formativa es la clave para el éxito de una institución y cada uno de sus integrantes.

No apostar por la capacitación, sería a la larga negar un desembolso (inversión) que posibilitaría un mejor futuro empresarial, donde cada día toma fuerza la preparación del personal y la socialización del conocimiento.

En las entrevistas realizadas al equipo directivo y la misma fuerza de ventas se pudo conocer que la empresa carece de un plan de capacitación y formación que garantice mejores resultados y mejor contribución a la gestión del conocimiento. Existen reuniones periódicas entre las gerencias de ventas con los vendedores, pero estos son más de tipo informativo respecto a producto, precios y otros relacionados.

5.5 Proceso de selección y contratación de asesores de ventas y las fuentes de reclutamiento

De conformidad a lo establecido en el marco teórico, indica que desde una perspectiva estratégica, la planificación de los recursos humanos pasa por la detección de las capacidades, habilidades y competencias que la empresa va a necesitar en el futuro. Estas competencias pueden ser desarrolladas por la empresa mediante la investigación, la cooperación con otras organizaciones o mediante la formación de sus empleados y directivos, o bien puede ser adquiridas en el mercado laboral mediante la contratación de individuos que las poseen o que estén capacitados para adquirirlas. Por ello, el reclutamiento y la selección de los trabajadores que posean las competencias claves que una empresa necesita son una poderosa arma estratégica, de la cual su base es una correcta planificación.

Congruentes con lo indicado en el párrafo anterior, asegurarse de un adecuado proceso de selección y contratación a través de las mejores fuentes de reclutamiento de acuerdo a las circunstancias y necesidades, es clave para garantizar que el personal contratado realice sus actividades con los resultados esperados.

Se ha determinado que una de las debilidades de la organización es la lentitud en el proceso de selección y contratación de vendedores, no obstante que existe una diversidad de opciones de

reclutamiento, se ha limitado a básicamente una fuente externa (empresa de reclutamiento) y una interna (referidos o recomendados). Esta limitación no ha permitido agilidad y eficiencia en este proceso, perdiéndose así tiempo importante que pudiera utilizarse en la consecución de más negocios en beneficio de la organización.

5.6 Herramientas tecnológicas disponibles y utilizadas para gestionar el conocimiento

En el estudio del marco teórico se conocieron las herramientas más comunes utilizadas para la gestión del conocimiento, entre estas se mencionan: la intranet, el internet, los portales corporativos, las páginas amarillas, bases de datos, entre otras herramientas.

Canals, A. (2003), en su publicación la gestión del conocimiento, hace énfasis en la importancia de las herramientas tecnológicas indicando “Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más eso que denominamos conocimiento”.

De acuerdo a la entrevista realizada a personal asociado con la tecnología en la empresa, pudo comprobarse que la empresa maneja de manera adecuada la intranet e internet, y aunque en alguna medida se utiliza para descubrir o transmitir conocimiento, esto no es el fin principal. Otras herramientas disponibles para gestionar el conocimiento, aunque son conocidas, no son utilizadas por la organización.

Conclusiones

1. Evaluar el modelo actual de gestión del conocimiento, la forma en que se registra, almacena, traslada y usa la información DEPROBISA ha sido importante para confirmar la importancia de la implementación de una metodología formal para mejorar el desempeño de la organización, aumentar su eficiencia y por consiguiente el valor de la empresa y su capital intelectual.
2. De acuerdo a la investigación realizada en DEPROBISA, se estableció que la gestión del conocimiento como una metodología formal para el registro, almacenamiento, codificación y traslado de conocimientos dentro de los colaboradores es muy poco conocida.
3. Al evaluar la gestión del conocimiento en DEPROBISA se determinó que se aplica principalmente a través de la socialización entre personas, memos, correos electrónicos y en menor medida a través de reuniones y algunos manuales de procedimientos y políticas que no son actualizados oportunamente, ni difundidos adecuadamente entre el personal.
4. La empresa tiene colaboradores con muchos años de antigüedad, consecuentemente con un conocimiento profundo del negocio, pero no se aprovecha esa ventaja y el conocimiento de este personal no está registrado, perdiéndose la oportunidad de aumentar el capital intelectual de la organización.
5. La fuerza de ventas de la organización no está alineada con el perfil ideal y sus competencias laborales, el conocimiento y actualización de aspectos tecnológicos y la formación académica son algunos de los factores a mejorar, en consecuencia; establecer con claridad las competencias que se requiere en la fuerza de ventas, ayudaría a un mejor proceso de selección y contratación para lograr la nivelación requerida.

6. La organización no posee un programa de capacitación para la fuerza de ventas, lo cual es desventajoso para la gestión del conocimiento, por lo que para asegurar un adecuado proceso de implementación de un modelo de gestión del conocimiento, obtener mejores resultados de negocios y tener la posibilidad de aumentar el capital intelectual, es importante la existencia de un programa de capacitación con objetivos definidos y la medición de los resultados esperados.
7. Una de las debilidades de la organización es la lentitud en el proceso de búsqueda, selección y contratación de asesores de ventas, el uso de más opciones de reclutamiento podrían favorecer este proceso.
8. En el aspecto tecnológico la empresa dispone de algunas herramientas para la gestión del conocimiento, como lo es la intranet e internet, sin embargo habría que invertir en el uso de otras herramientas tecnológicas tales como software de almacenamiento, digitación, páginas amarillas así como en programas o modelos para medir el capital intelectual.

Propuesta

Modelo de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de la organización

Introducción

La investigación realizada permitió evaluar la situación de la empresa con respecto a la gestión del conocimiento, determinando una oportunidad de mejora para administrar el conocimiento partiendo de poder identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento para beneficio de los colaboradores y de la organización. El resultado de la investigación de campo reflejó un convencimiento del personal de ventas y los directivos de la empresa que utilizar un modelo de gestión del conocimiento produciría un valor agregado y diferenciador para la compañía, lo cual motivó el apoyo y compromiso para trabajar en beneficio de la implementación de un proyecto de esta naturaleza.

No obstante la buena disposición de los colaboradores de la empresa, hay que estar conscientes que implementar un modelo de gestión de conocimiento es complejo, pues el medio se ve enfrentado a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales, como los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, las orientaciones a corto plazo, entre otras dificultades.

La gestión del conocimiento, se trata de un modelo enfocado desde una perspectiva humana, centrado en el respeto a la persona y su mejora a través del aprendizaje colectivo mediante el compromiso y la confianza, apoyado fuertemente con la tecnología informática.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto como resultado de esta investigación se considera factible, primero, porque existe la necesidad; segundo, porque existe la buena disposición del personal ejecutivo y operativo; y tercero, porque existe el compromiso de la alta gerencia para llevarse a cabo y la asignación de un presupuesto económico.

La necesidad de implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones conlleva como aspecto indisociable valorizar y medir los activos intangibles, el capital intelectual; por lo tanto en la propuesta también se incluye el modelo de gestión del capital intelectual como parte vinculante a la gestión del conocimiento, así como el uso de herramientas para la gestión del conocimiento.

1. Justificación

Al determinar los resultados obtenidos de la investigación y sus conclusiones, se ha identificado la necesidad de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar la forma de registro, almacenamiento, traslado y uso del conocimiento en la organización, lo cual produciría beneficios en mejorar la eficiencia de la operación y el consecuente aumento del capital intelectual de la empresa.

Este proyecto se considera necesario porque si el conocimiento no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo y haciéndolo circular, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio, así como perder la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional.

2. Objetivos de la propuesta

General

Crear una herramienta que de soporte a la organización en la generación, adquisición y transmisión del conocimiento, para la solución de problemas, generación de ventajas competitivas y aumento del capital intelectual.

Específicos

- Divulgar el conocimiento para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible para la toma de decisiones y aprendizaje.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento a través de las comunidades de aprendizaje.
- Apoyar la adquisición del conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Contribuir al desarrollo de mejores prácticas para la organización.
- Lograr mayor eficiencia en la administración de recursos.

- Implementar ideas innovadoras y la prestación de un servicio de alta calidad a proveedores y clientes, así como el logro de un crecimiento sostenido para beneficio de colaboradores y accionistas.

3. Modelos de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual

Según lo indicado en la introducción de la presente propuesta, es obvia la necesidad de unir un modelo de gestión del conocimiento con un modelo de medición del capital intelectual y este a su vez debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa. Con esta fusión se pretende lograr que las empresas aumenten su valor y se ubiquen en una posición más competitiva. Ese es el objetivo de la propuesta para DEPROBISA.

Por lo tanto, existen dos formas de abordar la gestión del conocimiento: por un lado, existen modelos que se fundamentan en la medición del capital intelectual, los cuales pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la organización; por otro lado, los modelos de gestión del conocimiento como tales, son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración. Ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales.

En el gráfico siguiente se muestran algunos de los modelos de gestión del conocimiento y de medición del capital intelectual.

Ilustración No. 9

Figura No. 8: Modelos de gestión del conocimiento

Modelos de gestión del conocimiento			
No.	Modelos de gestión del conocimiento		Modelos de medición del capital intelectual
1	Creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi)		Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton)
2	Arthur Andersen (y KMAT junto a APQC)		Navigator de Skandia / Edvinsson
3	Cluster del conocimiento		Dow Chemical
4	KPMG		Intelect (Euroforum)
			Nova (Club gestión del conocimiento de la C. Valenciana)
			Capital intangible (Bueno)

Fuente: elaboración propia (julio 2013).

3.1 Propuesta de modelo de gestión del conocimiento

En la ilustración No. 9 se incluyen cuatro modelos propios de gestión del conocimiento, sin embargo, de acuerdo a lo investigado en el marco teórico la opción recomendada para proponer a la administración de DEPROBISA es el primero de ellos, consistente en el modelo creación del conocimiento de Nonaka, Takeuchi, pues a pesar que el presente tema ha sido poco difundido en Guatemala, el referido método es el más conocido y con mayor difusión académica.

En función del método propuesto, en los siguientes párrafos se hará una recapitulación del mismo para reforzar su entendimiento.

Según Nonaka & Takeuchi, (1999) la gestión del conocimiento lo define como “el proceso de absorción, adopción e interiorización de información en cada uno de nosotros: se trata de aprender y aprehender información”.

Bajo esa óptica, el conocimiento posee dos cualidades visibles: es algo almacenable, ya sea de un modo físico o psíquico al interiorizarlo y es algo que fluye, en el sentido de que puede

comunicarse y transmitirse entre personas mediante diferentes medios o soportes, por ejemplo, a través del diálogo y la escritura.

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

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

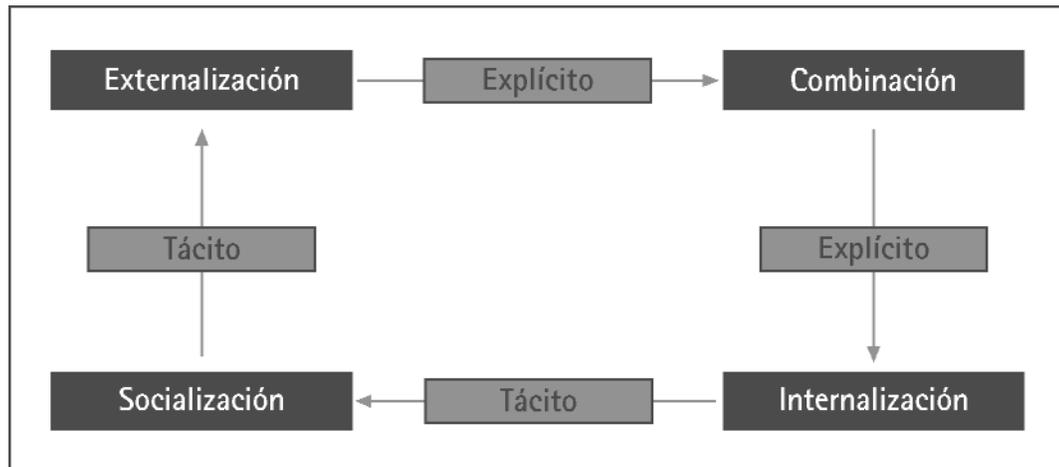
Nonaka & Takeuchi, (1999) clasifican el conocimiento en tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular, y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. Este modelo está representado en la ilustración No. 3, la que refleja el mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el cual se constituye como base del modelo.

En otras palabras, el conocimiento tácito “es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes que saben lo que saben y es difícil de transmitir. Sin embargo, se trata de un conocimiento bien asentado por la experiencia y enormemente útil y flexible. De hecho, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor. En cambio el conocimiento explícito está altamente codificado y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado” (Nonaka, I. citado por Molina J. y Marsal, M.; la gestión del conocimiento en las organizaciones, (2001).

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

Ilustración No. 3

Figura No. 2: Proceso de conversión del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1999).

Si se sigue este análisis y la propuesta del modelo, se observa que se caracteriza por una gran profundidad y sencillez desde su origen.

Cada uno de los elementos que encierra la ilustración anterior, se explica de la siguiente manera: la socialización se refiere al proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc. Uno de los aspectos más importantes y que más cuidan hoy en día las empresas es la gestión de la comunicación orientada a la transmisión de información con el objetivo de que se adquiriera conocimiento sobre algo que la organización en sí misma no posee sino a través de sus miembros o empleados.

La exteriorización es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas: las que desean enseñar y las que desean aprender. Una de las cuestiones

más importantes y quizás la básica para la supervivencia de las empresas es la transmisión de los conocimientos entre un empleado que sí sabe y otro que no conoce y desea aprender. Un medio óptimo para que se logre este flujo de conocimiento es el trabajo en grupo. A través de la sinergia de conocimientos tácitos existentes en el grupo nacerá un conocimiento físicamente formalizable, es decir el explícito.

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

Por último, la interiorización es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo propio e interno de todos y cada uno de los colaboradores.

El conocimiento, pues, se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento en las sucesivas fases de socialización, externalización, combinación e internalización. Cada vez que se da una vuelta a través de los cuatro cuadrantes del anterior gráfico, se genera nuevo conocimiento. En cada cuadrante, los problemas de conversión son distintos y pueden ser más o menos complejos en función de la empresa o de la organización que se esté tratando. DEPROBISA deberá de fomentar de algún modo un clima que favorezca el dinamismo representado en el gráfico.

3.2 Propuesta de modelo de medición del capital intelectual

En la ilustración No. 9 se establecen los diferentes modelos de medición de capital intelectual y por lo investigado en el marco teórico, por ser un modelo de mayor conocimiento en Guatemala y por su factibilidad de implementación, la posibilidad de encontrar más profesionales en Guatemala que puedan asesorar su implementación, entre otras ventajas, se propone como modelo a aplicar el Balanced Business Scorecard de Kaplan y Norton.

En función del modelo propuesto, no obstante de estar desarrollado en el marco teórico, a continuación se describen generalidades de dicho modelo, para un buen entendimiento.

El *Balanced Business Scorecard* o Cuadro Integral de Mandos (Kaplan & Norton, 1996), consiste en la medición de los resultados de una organización a través de un sistema de indicadores financieros y no financieros. De este modo, el modelo examina por un lado características del pasado de la empresa, sirviéndose de los indicadores financieros tradicionalmente utilizados en las organizaciones y, por otro lado, algunas cuestiones acerca del futuro de la empresa en cuestión, valorando su viabilidad y éxito a lo largo del tiempo.

Tanto el análisis financiero como las cuestiones de futuro de la empresa, se reflejan en un esquema interdependiente de elementos afines a la estrategia y a la visión de la empresa, del siguiente modo:

Ilustración No. 10

Figura No. 9: *Balanced Scorecard*



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

El esquema está compuesto por cuatro bloques principales, cada uno de los cuales es denominado una perspectiva, existiendo como se observa, cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, representada por los indicadores financieros; la perspectiva de cliente, que evalúa aquellos

indicadores relacionados de algún modo con los clientes, que son la base y fundamentación de la empresa; la perspectiva de procesos internos de negocio, que trata de conseguir una mejora en los diferentes procesos de innovación, operaciones y posventa de la empresa; y la perspectiva del aprendizaje y mejora, que trata de deducir aquellos índices que hacen que el resto de perspectivas mejoren o empeoren: la idea general es gestionar la organización para que aprenda y mejore constantemente.

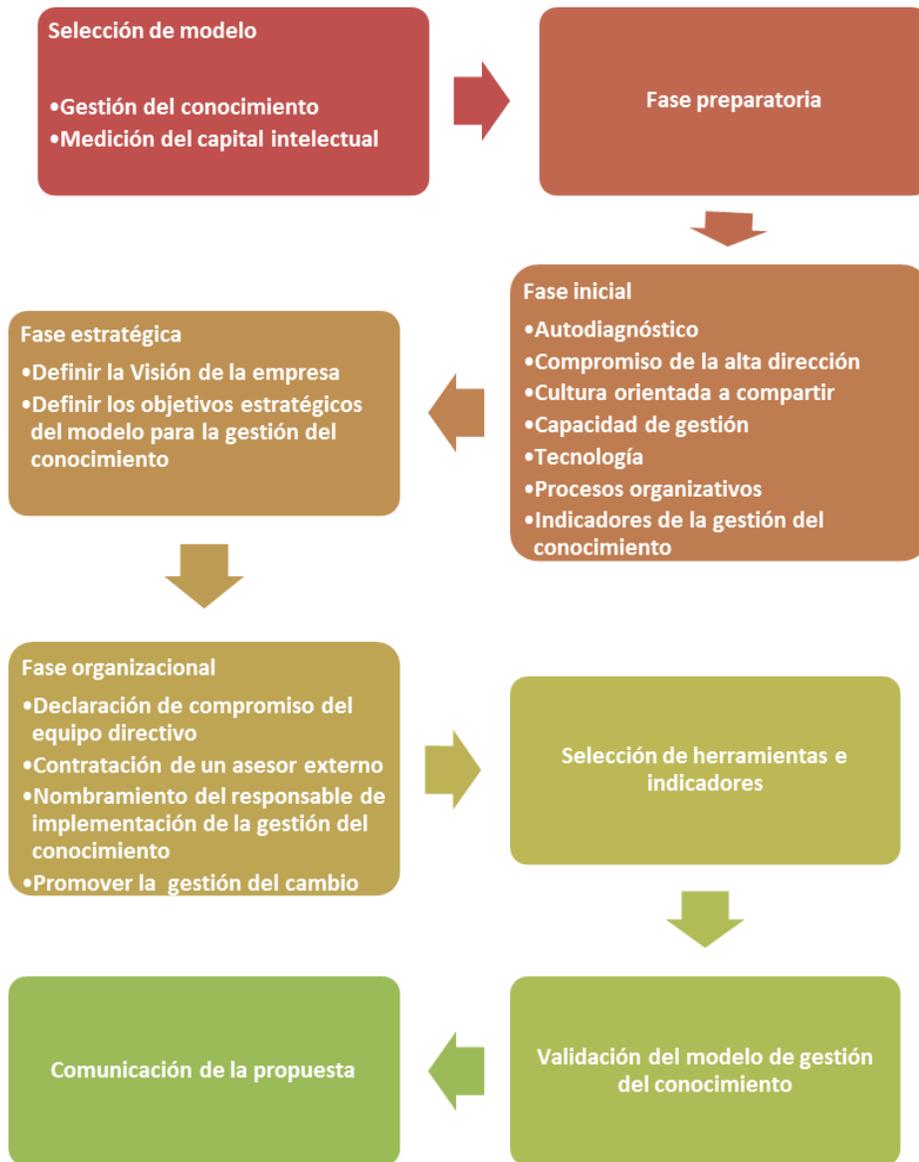
4. Fases del proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento

El modelo de gestión del conocimiento que se propone, está basado principalmente en el modelo descrito por, José Luis Molina y Monserrat Marsal Serra en el libro la gestión del conocimiento en las organizaciones (2001), así como en la experiencia y conocimiento de la empresa DEPROBISA y algunos otros documentos relacionados al tema.

El proceso de implementación se describe gráficamente en el siguiente diagrama:

Ilustración No. 18

Figura No.12: Proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

4.1 Fase preparatoria

Esta fase consiste en un programa intensivo de divulgación sobre toda la temática relacionada a la gestión del conocimiento, a través de reuniones, revistas, libros, videos y todo aquel material que pueda ser útil en el proceso de difusión, con el propósito de familiarizar al personal sobre el lenguaje o terminología, los objetivos, las ventajas, la importancia, los métodos, entre otros aspectos importantes a considerar.

4.2 Fase inicial

Autodiagnóstico

Parte integral del proceso para la gestión del conocimiento lo constituye el autodiagnóstico, el cual propone la realización de una valoración sobre la situación de DEPROBISA en relación a los siguientes seis factores de éxito: compromiso de la alta dirección, la cultura orientada a compartir, la capacidad de gestión, la tecnología, los procesos organizativos y el manejo de indicadores. Los resultados deberán ser analizados, interpretados y de acuerdo a la puntuación de cada factor deberá graficarse para un mejor entendimiento de los resultados.

Compromiso de la alta dirección

Este es esencial para garantizar la aplicación de las herramientas y técnicas de la gestión del conocimiento. El compromiso se expresa en declaraciones formales de la organización en este sentido y en la asignación interna de recursos para proyectos de esta naturaleza. Este factor tiene un peso de 20%.

Cultura orientada a compartir

Es el grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder, que confieren poder de decisión a las personas y fomentan la libre comunicación en todos los niveles. Este factor tiene un peso de 20%.

Capacidad de gestión

Son los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas programadas. Evidentemente, cuanto mayor sea la dimensión de la organización, mayores serán las posibilidades de poder asignar personas y recursos a esta iniciativa. Este factor tiene un peso del 15%.

Tecnología

Es el conjunto de infraestructuras que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas. Estas infraestructuras incluyen ordenadores, programas estándar y desarrollos a la medida, acceso a telecomunicaciones, intranets e internet, soporte al usuario; todo ello de forma local o remota. Este factor tiene un peso del 15%.

Procesos organizativos

Son el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los términos previstos. En este caso se hace mención especial de los procesos orientados a la gestión del conocimiento. Este factor tiene un peso del 15%.

Indicadores de la gestión del conocimiento

Es el proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación a sus resultados económicos y objetivos estratégicos. Este factor tiene un peso del 15%.

El autodiagnóstico es vital, pues permitirá determinar el enfoque para la planificación del proceso de implementación de la gestión del conocimiento y éste se hará a través del siguiente cuestionario:

Valuación de variables

Ilustración No. 19

Cuadro No.7: Autodiagnóstico – implicación de alta dirección

IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN				
	D	C	B	A
Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la organización.				
Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la organización.				
Directivos/as tienen la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento.				
La organización desarrolla estrategias para vender su conocimiento en el mercado.				
Directivos/as han realizado visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.				
Se han previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento.				
La organización identifica e impulsa periódicamente las competencias clave.				
Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 20

Cuadro No.8: Autodiagnóstico – cultura organizativa

CULTURA ORGANIZATIVA				
	D	C	B	A
En muchas ocasiones se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos.				
Los empleados tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones.				
Los empleados son responsables de su propia formación.				
Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño.				
Se reconoce que la creación de valor para el cliente es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento.				
La organización anima y facilita el proceso de compartir el conocimiento.				
Un clima de transparencia y confianza caracteriza la organización.				
Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 21

Cuadro No.9: Autodiagnóstico – capacidad de gestión

CAPACIDAD DE GESTION				
	D	C	B	A
Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la organización.				
El equipo de gestión de conocimiento ha recibido formación específica.				
Existe un grupo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento.				
Los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en reuniones con el equipo directivo.				
El equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la organización.				
Existe un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 22

Cuadro No.10: Autodiagnóstico – Tecnología

TECNOLOGIA				
	D	C	B	A
La tecnología une a todos los miembros de la organización y a éstos con los clientes, proveedores, socios y colaboradores de forma fácil e inmediata.				
La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los				
La mayor parte de los empleados trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos.				
La organización anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.				
La tecnología que facilita el trabajo en equipo es rápidamente puesta a disposición de los empleados.				
El sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 23

Cuadro No.11: Autodiagnóstico – proceso de la gestión del conocimiento

PROCESO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO				
	D	C	B	A
Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para compensarlos.				
Todos los miembros de la organización están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no.				
La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas.				
El conocimiento tácito (lo que los empleados saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la organización.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 24

Cuadro No.12: Autodiagnóstico – indicadores

INDICADORES				
	D	C	B	A
La organización ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros.				
La organización ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento.				
El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente.				
Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo.				
TOTAL	0	0	0	0

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Registro de puntuaciones y Análisis e interpretación de resultados

Ilustración No. 25

Cuadro No.13: Registro de puntuaciones - implicación de la alta dirección

	No, nunca		Poco, alguna vez		Bastante, a menudo		Si, siempre
	D		C		B		A
IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN	x 0		x 33		x 66		x 100
(1)	0		0		0		0
D+C+B+A	→ : 8 =						0%
Interpretación y Análisis							

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 26

Cuadro No.14: Registro de puntuaciones - cultura organizativa

	D	C	B	A
CULTURA ORGANIZATIVA	X 0	x 33	x 66	x 100
(2)	0	0	0	0
D+C+B+A	→ : 8 =			0%
Interpretación y Análisis				

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 27

Cuadro No.15: Registro de puntuaciones – capacidad de gestión

	D	C	B	A
CAPACIDAD DE GESTION	X 0	x 33	x 66	x 100
(3)	0	0	0	0
D+C+B+A	→ : 6 =			0%
Interpretación y Análisis				

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 28

Cuadro No.16: Registro de puntuaciones – Tecnología

	D	C	B	A
TECNOLOGIA	X 0	x 33	x 66	x 100
(4)	0	0	0	0
D+C+B+A	→ : 6 =			0%
Interpretación y Análisis				

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 29

Cuadro No.17: Registro de puntuaciones – proceso de la gestión del conocimiento

	D	C	B	A
PROCESO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	X 0	x 33	x 66	x 100
(5)	0	0	0	0
D+C+B+A	→ : 4 =			0%
Interpretación y Análisis				

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Ilustración No. 30

Cuadro No.18: Registro de puntuaciones – indicadores

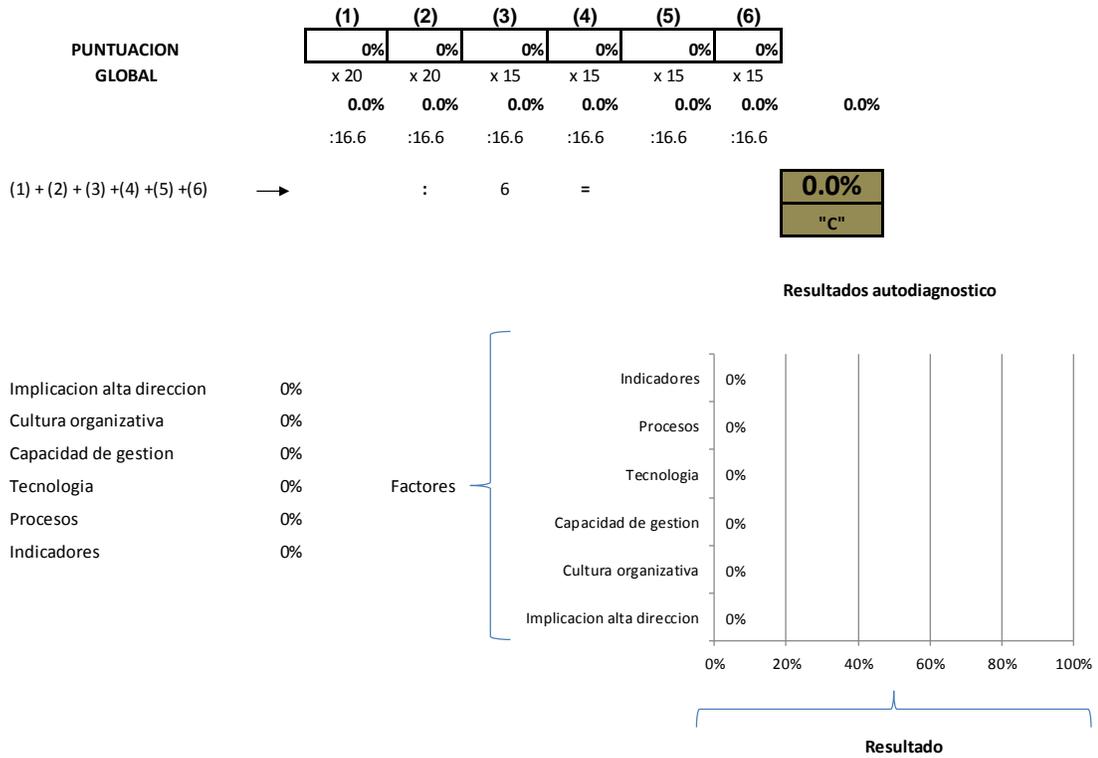
	D	C	B	A
INDICADORES	X 0	x 33	x 66	x 100
(6)	0	0	0	0
D+C+B+A	→ : 4 =			0%
Interpretación y Análisis				

Fuente: Molina y Marsal (2001).

Gráfica de resultados

Ilustración No. 31

Cuadro No.19: Grafica del autodiagnóstico



Fuente: Molina y Marsal (2001).

4.3 Fase estratégica

Molina, J. y Marsal, M. (2001) menciona “sin estrategia no hay futuro – por lo menos el que nos gustaría. Este sencillo conocimiento es fundamental para abordar cualquier programa de desarrollo organizativo”

La gestión estratégica es un proceso que permite definir cuál es la visión que el equipo directivo de la organización tiene sobre el futuro, analizar escenarios probables y establecer los objetivos necesarios para acercarse al estado deseado. En este proceso, la visión es una mezcla plausible de propósito y posibilidades. Dicho de otro modo: la visión combina una anticipación de futuro y una definición del papel que queremos jugar en él.

Definir la visión de la empresa

Es relevante establecer la visión de la empresa, pues aunque es solamente una parte del proceso para la implementación del modelo de gestión del conocimiento, requiere de un consenso completo por parte del equipo directivo. Es importante tener presente que es posible diferir en algunos objetivos estratégicos pero se debe estar de acuerdo en la meta final – La visión, pues en este enunciado está el futuro de la organización y, el modelo que establece la forma de gestionar el conocimiento debe estar alineado y responder a esa visión.

Definir los objetivos estratégicos del modelo para la gestión del conocimiento

Se propone los siguientes cinco objetivos estratégicos como base del desarrollo en el modelo de la gestión del conocimiento; sin embargo, es importante aclarar que estos son susceptibles de modificación o mejora cuando se esté en el proceso de implementación:

1. Formar bancos o almacenes de conocimiento, donde se recoge conocimiento de dos tipos:
 - a) conocimiento externo, tales como inteligencia de mercado, competencia y necesidades de los consumidores en pequeña y gran escala, b) conocimiento interno, en el cual se almacena la experiencia de los colaboradores, así como la documentación de los procesos más importantes del negocio.

2. Promover la transferencia del conocimiento entre los colaboradores y facilitar el acceso al conocimiento a través de herramientas como las páginas amarillas, la formación de comunidades de aprendizaje entre otras.
3. Diseñar e implementar un entorno y cultura organizativa que facilite la creación, transferencia y uso del conocimiento de forma más eficiente. Este entorno debe ser favorable para la implementación del modelo de gestión del conocimiento, logrando la motivación y estímulo de los colaboradores para que participen en su implementación, retribuyéndoles en función de sus aportes y contribuciones a la misma.
4. Lograr el adecuado funcionamiento del modelo de gestión del conocimiento a través de la implementación de mediciones e indicadores.
5. Aumentar el valor de la empresa a través del fortalecimiento del capital intelectual.

Complementariamente a los objetivos estratégicos de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, existen otros objetivos que se persiguen y se obtienen como resultado de su implementación, éstos consisten en lograr una mayor eficiencia en la administración de recursos, la implementación de ideas innovadoras y la prestación de un servicio de alta calidad a proveedores y clientes, así como el logro de un crecimiento sostenido para beneficio de colaboradores y accionistas.

4.4 Fase organizacional

Declaración de compromiso del equipo directivo

Esta declaración consiste en el compromiso serio y responsable del equipo directivo y la alta gerencia de la empresa para apoyar y participar activamente durante todo el proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento, así como el seguimiento y sostenimiento continuo del referido modelo.

Contratación de un asesor externo

Debido a que la metodología de la gestión del conocimiento en Guatemala y particularmente en DEPROBISA no es aplicada de manera formal y, aunque probablemente no se dispone de muchos expertos en esta materia, es recomendable la búsqueda y contratación de una persona que oriente, guíe y supervise la implementación del modelo.

Nombramiento del responsable de implementación de la gestión del conocimiento

Deberá nombrarse a una persona con un liderazgo reconocido dentro de la empresa que goce de buena imagen dentro de todos los colaboradores y que tenga las calidades y perfil necesario para dirigir este importante proyecto. Posteriormente deberá ser presentado a los mandos medios, departamentos de la empresa, hasta llegar a todos los niveles de la organización. Su función principal será la coordinación de las diferentes iniciativas, recibir propuestas, desarrollar indicadores, informar periódicamente del avance, proponer sistemas de reconocimiento; en general su objetivo será impulsar el modelo de gestión del conocimiento de la organización.

Promover la gestión del cambio

Esta parte del proceso es de vital importancia pues se sabe que todo cambio en una organización produce temor, inseguridad, ansiedad y seguramente resistencia por parte de los colaboradores; por ello es conveniente afrontar la puesta en marcha de la iniciativa del modelo de la gestión del conocimiento con medidas de acompañamiento propias de la gestión del cambio, es necesario anticipar esas resistencias y reforzar ese período de inseguridad para que el cambio que se quiere introducir se incorpore a las formas habituales de pensar y hacer dentro de la empresa, de esa manera DEPROBISA estaría en la ruta correcta para lograr el éxito en la implementación de la gestión del conocimiento.

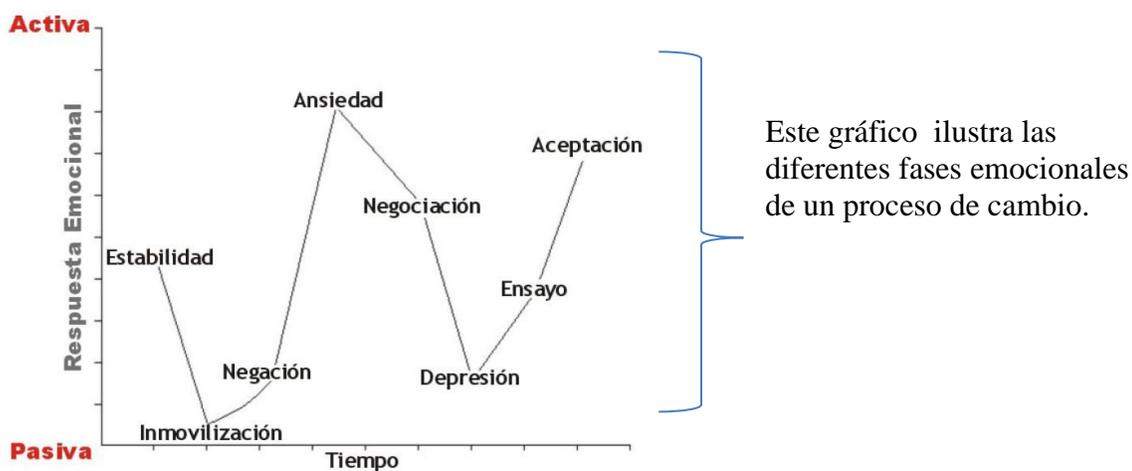
Algunas de las acciones a seguir son:

- Sesiones informativas y de sensibilización
- Incremento de la comunicación interna
- Establecimiento de etapas del progreso

- Reconocimientos y premios para los colaboradores por su activa participación, entre otras medidas.

Ilustración No. 8

Figura No. 7: Fases emocionales durante un proceso de cambio



Fuente: Molina y Marsal (2001).

4.5 Selección de herramientas e indicadores

4.5.1 Herramientas

Parte importante del modelo de gestión del conocimiento lo componen las herramientas que se utilizarán para la implementación, seguimiento y puesta en marcha un modelo de gestión del conocimiento en DEPROBISA.

A continuación se propone algunas herramientas, las cuales con el tiempo pueden agregarse muchas más.

4.5.1.1. Páginas amarillas

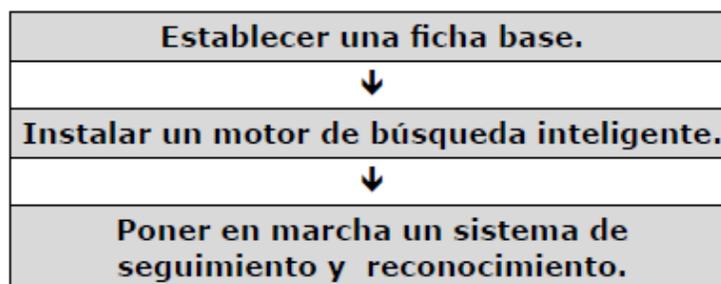
La clave para el éxito de las páginas amarillas son:

- Asegurar que la ficha base de los colaboradores sea amplia y que se mantenga actualizada con el conocimiento de la persona del saber hacer.
- Asegurar que el motor de búsqueda sea inteligente y de fácil acceso a toda la organización para cualquier consulta.
- Ofrecer y cumplir con un adecuado sistema de seguimiento y reconocimiento a los colaboradores que mantengan vivo el sistema de sus páginas amarillas con información útil y actualizada.

A continuación el esquema del proceso para implementar la herramienta páginas amarillas.

Ilustración No. 5

Figura No. 4: Puesta en marcha de las páginas amarillas



Fuente: Molina y Marsal (2001).

4.5.1.2. Comunidades de aprendizaje

Es fundamental la creación de comunidades de aprendizaje, con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización.

Para su implementación deberá conformar una estructura, como la siguiente:

- Promotor(a) (persona que lidera la comunidad).

- Moderador (persona encargada de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, gestiona agendas, entre otras actividades).
- Documentalista (persona con la importante función de resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados o elaborados por los miembros de la comunidad de aprendizaje).
- Experto (a) (especialista en el tema que se discutirá, puede ser interno o externo de la organización).

Existe toda una metodología para la implementación de las comunidades de aprendizaje, sin embargo, la presente propuesta se limita a comentar generalidades de esta valiosa herramienta.

Ilustración No. 6

Figura No. 5: Comunidades de aprendizaje

	Propósito	¿Quién pertenece?	¿Qué mantiene unido el grupo?	¿Hasta cuándo dura?
Comunidades de aprendizaje	Desarrollar las capacidades de sus miembros; generar y compartir conocimiento.	Los miembros se seleccionan ellos mismos.	Ilusión, compromiso e identificación con el <i>expertise</i> del grupo.	Tanto como exista interés en mantener el grupo.

Fuente: Molina y Marsal (2001)

4.5.1.3. Grupos de asistencia y ayuda

Este método de trabajo se utilizará en casos especiales o necesarios con el propósito de lograr que un equipo de trabajo que pretende iniciar un nuevo proyecto o resolver un problema de magnitud, pueda acudir a otro equipo con más experiencia para intercambiar conocimiento, ideas y consejos en lugar de solicitarlo de forma externa. Este método enriquece el conocimiento y materializa la divulgación y circulación del mismo.

4.5.1.4. Implementación de buenas prácticas

Las buenas prácticas resumen el saber hacer de una organización y la experiencia adquirida. Éstas se irán descubriendo en el proceso de implementación y aplicación del modelo de gestión del conocimiento, a través de aporte de las comunidades de aprendizaje o grupos de asistencia y ayuda, e incluso a través de la circulación del conocimiento recíproco entre clientes y proveedores. Una forma de descubrir e implementar buenas prácticas es a través del benchmarking externo, pero principalmente el interno porque facilita la circulación de ese conocimiento dentro de la misma organización.

4.5.1.5. Existen también una gran cantidad de herramientas tecnológicas (software) para la gestión del conocimiento, mismas que habría que analizar detenidamente para tomar la mejor decisión para el proyecto de implementación de un modelo de gestión del conocimiento, tales como:

- Herramientas de búsqueda y personalización de información
 - Es la búsqueda a través de documentos de palabras clave. Un ejemplo sencillo son los motores de búsqueda como google, yahoo, entre muchos otros.
- Herramientas de trabajo en grupo
 - Son herramientas que permiten generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar tareas en la organización de forma que pueda reducir tiempo y aumentar la eficacia.
- Portales corporativos
 - Los portales del conocimiento, permiten aprovechar la utilización de estándares de internet e integrar las distintas herramientas de gestión de datos e información. Se tiene acceso a contenido personalizado y se utiliza para ambientes colaborativos.
- Herramientas de simulación
 - Herramientas que simulan el esquema de coordinación de una tarea de trabajo, con lo que se pueden corregir errores sin necesidad que se hayan producido.

4.5.2 Indicadores

“Es bien sabido que lo que no se puede medir no se puede gestionar” Molina, J. y Marsal, M. (2001).

Los indicadores se refieren a la metodología que utilizará DEPROBISA para medir su capital intelectual. En el numeral 6.3.2 se estableció la conveniencia de utilizar el Balanced Business Scorecard de Kaplan y Norton, conocido por sus siglas BSC.

A través de este modelo se tendrá que desarrollar una serie de indicadores que tenga en cuenta aspectos financieros y no financieros en la evaluación del valor de la organización.

Por lo tanto, para lograr los objetivos de la gestión del conocimiento es necesario medir los resultados, lo cual será realizado a través del BSC.

El capital intelectual es por definición intangible por lo que su forma de medición se hace por medio de indicadores. Para que un sistema de obtención de indicadores sea eficiente debe de nacer del concepto de negocio y definición de factores clave de la empresa, y tener la posibilidad de relacionarse a medidas tradicionales del esquema financiero. Es necesario revisar la lista de indicadores y entender cuál es el real contenido de cada uno, en qué se mide, y cómo van a afectar sus cambios a la empresa, es decir, analizar la precisión y relevancia de cada indicador. La empresa debe dar prioridad y seleccionar los indicadores de forma y de flujo que realmente mueven el negocio. Ya definidos los indicadores, cada uno debe expresarse en números dimensionales (tiempo, unidades, porcentaje, dinero).

A continuación una propuesta de indicadores que se sugiere en la medición del capital intelectual a través del BSC para DEPROBISA, mismos que han sido diseñados por el conocimiento del negocio. Es importante indicar que en el momento de su implementación deben estudiarse detenidamente para hacer los ajustes necesarios.

Ilustración No. 32

Cuadro No.20: Índices de medición de capital

Índices de medición de capital			
Capital intelectual			Capital financiero
Capital humano / Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital interno / Perspectiva de procesos internos de negocio	Capital externo / perspectiva de clientes	Perspectiva financiera
Índice de motivación (#) Número de empleados (#)	Gasto de la administración en control de activos (Q) Gasto administrativo entre ingresos (%)	Participación en el mercado (%) Casos en proceso (clientes) al cierre mensual por vendedor, por proyecto, todos los proyectos (# y Q registro histórico)	Total de activos (Q) Activos por empleado (Q), correspondencia al valor de activos por empleado.
Índice de rotación de personal en ventas (%)	Costo por errores entre ingresos (%)	Porcentaje de bajas y rescisiones por asesor, por proyecto, todos los proyectos, mensual y acumulado del año (clientes perdidos) (%)	Valor de ingresos (Q)
Índice de rotación de personal en administración (%)	Contratos cumplidos sin errores (#)	Contribución de bajas por motivo (%)	Valor de ingreso resultante de una nueva área de negocio (Q)
Años promedio de servicio en la empresa (#) Número de jefes (#)	Computadoras por empleado (#) Relación número de jefes vrs total empleados	Satisfacción del cliente (%) Cobertura del mercado (%)	Ganancias (Q) Ganancias por clientes nuevos entre el total de ganancias (%)
Número de jefes mujeres (#) Gasto en capacitación por empleado (Q)	Gastos administrativos por empleado (Q) Gastos en TI entre gastos (%)	Empleados dedicados a la atención (#) Inversión en TI entre el gasto a servicio a clientes (%)	Rendimiento sobre activos (%) Rendimiento sobre activos resultantes de áreas nuevas de negocio (%)
Promedio de edad de empleados (#) Número de días al año en capacitación (#) Duración promedio contratos (#)	Staff de TI entre el staff total (%) Inventario en TI (Q) Depreciación de TI entre el inventario total de TI (%)	Gasto en servicio por cliente (Q) Rentabilidad por cliente (Q) Índice de frecuencia de repetición sobre compras de clientes (#)	Inversión en TI entre los gastos de administración (%) Inversión en TI (Q) Inversión en investigación y desarrollo (Q)
Porcentaje de empleados con nivel avanzado de educación (%) (licenciaturas y maestrías) Índices de nivel de educación (#)	Tiempo promedio de respuesta en TI (%) Nivel de calidad otorgado a la empresa (#)	Días suspensiones FHA por asesor, por proyecto, y general todos los proyectos Análisis de antigüedad / morosidad de cartera 31 , 60, 90 días, más de 90 días (por proyecto) (%)	Ventas mensual y acumuladas netas por asesor, por proyecto y general todos los proyectos (Q) Ventas mensual y acumuladas netas por asesor, por proyecto y general todos los proyectos Mts2 (#)
Gastos de capacitación y educación (Q)	Ventas por empleado (Q) Días de papelería del cliente para calificación, del mes, promedio 6 meses, por proyecto / todos los proyectos. (#) Días de papelería traslado a desarrolladora, del mes, promedio 6 meses por proyecto y todos los proyectos (#) Días de papelería traslado de desarrolladora a entidades crediticias, del mes, promedio 6 meses por proyecto y todos los proyectos (#) Efectividad reservas verbales (índice de convertibilidad (cierres vrs reservas verbales) por asesor, por proyecto, por todos los proyectos (%)	Contribución ventas exterior vrs locales del mes y acumulado por proyecto y todos los proyectos (%) Contribución ventas brutas de contado vrs ventas brutas totales por mes y acumuladas por proyecto y general (histórico) (%) Costo de publicidad por negocio (Q, %) Contribución medios generadores de visitas por proyecto y general (#, %) Contribución medios generadores de negocios por proyecto y general (#, %)	Índice de ejecución presupuestaria s/ base de utilidad antes de ISR y utilidad neta (%) Punto de equilibrio (Q) Índice del costo de servicios s/ ventas (%) Índice de la utilidad bruta (%) Costos fijos (Q)

Índices de medición de capital			
Capital intelectual			Capital financiero
Capital humano / Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital interno / Perspectiva de procesos internos de negocio	Capital externo / perspectiva de clientes	Perspectiva financiera
	Efectividad de cierres por asesor - índice de convertibilidad (visitas / cierres) (%) Efectividad de ventas netas (ventas netas netas / ventas brutas), por vendedor, general por proyecto y general todos los proyectos (%) Efectividad en meta de re-visitas por proyecto y general (%) Índice de horarios de visitas por proyectos y mes (rangos horarios) Cumplimiento de metas de ventas netas por asesor y proyecto y general todos los proyectos (%) Cumplimiento de metas de visitas por proyecto y general (%) Índice de estabilidad Internet (%) Índice de estabilidad Antivirus (%) Índice de cumplimiento <i>back-up</i> (%) Índice de cumplimiento de mantenimiento IT (%)		Costos variables (%) Margen de utilidad antes de ISR (%) Margen de utilidad neta (%) Inversiones en activos: activos totales / ventas netas = (# veces) Inversiones en activos: utilidad antes ISR. / activos totales = (%) Inversiones en activos: utilidad neta después ISR. / activos totales = (%) Utilidad neta / patrimonio = (%) Utilidad por acción = utilidad neta / cantidad de acciones pagadas (%) Índice de liquidez = activo circulante / pasivo circulante (#) Prueba Ácida = activo circulante menos inventarios / pasivo circulante (#) Rotación de activos: ventas / activos (#) Endeudamiento = pasivo total / patrimonio (%) Exigibilidad = pasivo corto plazo / pasivo largo plazo (calidad de endeudamiento) (%) Solvencia global = activo / pasivo (#) Capital de trabajo = activo circulante - pasivo circulante (capital neto de trabajo o fondo de maniobra) (Q) Tasa de interés activa (%) Tasa de interés pasiva (%) Tasa líder del sistema bancario nacional (%) Rendimiento en inversiones de corto y largo plazo (%) Tasa de cambio, compra y venta (Q) Tasa inflacionaria cierre año anterior y mes corriente (%)

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

4.6 Validación del modelo de gestión del conocimiento

En esta fase debe utilizarse el criterio de un experto para validar la propuesta que se ha hecho a la organización en cuestión. Para ello deben seguirse los pasos siguientes:

1. Elección del experto
2. Sesión en profundidad con la participación del experto, un moderador y equipos de trabajo. El moderador hará una explicación del modelo propuesto. Posteriormente recibirá la opinión y sugerencias del experto. A partir de lo anterior, deben hacerse los cambios convenientes al modelo. Este paso debe repetirse hasta que todo el equipo de expertos quede satisfecho con la propuesta.
3. Elaboración de la propuesta final.

4.7 Comunicación de la propuesta

En todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación a través del cual se puedan compartir con claridad los objetivos y definir las acciones y lograr un compromiso de parte de todos los involucrados, entre otros aspectos a considerar.

Este proceso de comunicación debe ser planificado y responder a las siguientes preguntas: ¿Qué comunicar? ¿Cómo comunicar?, ¿Cuándo comunicar?. Si la empresa tiene claridad en las respuestas a las mismas existe mucha posibilidad que la comunicación de la propuesta sea realizada exitosamente.

A continuación se presenta una idea del contenido de la agenda para realizar la comunicación de la propuesta del modelo de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual.

Agenda			
Presentación implementación modelo de gestión del conocimiento			
Participantes: Gerencia general, gerencias medias, informática, asesores de ventas			
Horario		Actividad	Responsable
De	A		
8:00	8:15	Bienvenida y presentación	Gerente general
8:15	8:30	Video motivacional sobre la gestión del cambio	Encargada de cómputo
8:30	9:00	Introducción a la gestión del conocimiento	Gerente de mercadeo y ventas
9:00	10:00	Presentación del modelo propuesto de gestión del conocimiento (parte I)	Gerente administrativo
10:00	10:15	Descanso (<i>coffee break</i>)	
10:15	11:00	Presentación del modelo propuesto de gestión del conocimiento (parte II)	Gerente administrativo
11:00	11:45	Dinámica: ¿Qué puedo hacer para incrementar mi contribución al conocimiento de la organización?	Gerente de proyecto
11:45	12:00	Preguntas y respuestas	Gerente administrativo
12:00	12:15	Declaración del compromiso de apoyo de la alta gerencia	Gerente general
12:15	12:30	Cronograma de implementación	Encargada de cómputo
12:30	12:40	Agradecimiento y despedida	Gerente administrativo

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

5. Cronograma de implementación

Ilustración No. 33

Cuadro No.21: Cronograma de la implementación

Cronograma de la implementación													
Orden	Actividad	ene-14				feb-14				mar-14			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Presentación de propuesta a equipo directivo de DEPROBISA		■										
2	Ajustes a propuesta del modelo de gestión del conocimiento			■									
3	Revisión y aprobación a modelo final de gestión del conocimiento				■								
4	Presentación de presupuesto de implementación a gerencia general		■										
5	Ajustes a propuesta de presupuesto de implementación			■									
6	Revisión y aprobación de presupuesto de implementación				■								
7	Búsqueda, negociación y contratación de asesor externo		■	■	■								
8	Reunión de sensibilización y presentación de propuesta a colaboradores					■							
9	Inicio de implementación según modelo propuesto: (ver propuesta)												
10	Búsqueda, negociación y contratación de software necesario					■	■	■	■				
11	Fase preparatoria					■	■						
12	Fase inicial - autodiagnóstico						■	■					
13	Fase estratégica - visión y objetivos estratégicos					■	■						
14	Fase organizacional - integración de equipos de trabajo					■	■						
15	Implementación de herramientas e indicadores								■	■	■	■	
16	Entrega de informe final del proceso de implementación												■
16	Seguimiento y continuidad del modelo (proceso permanente)												■

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

6. Presupuesto de la implementación

Descripción	Implementación (costos primer año)	Mantenimiento (costos a partir del segundo año)
Tecnología		
Software de balanced scorecard (incluye implementación)	Q 21,195.00	Q -
Software de gestión del conocimiento (incluye implementación)	Q 31,400.00	Q -
Servicio en la nube (información de respaldo y otros)	Q 15,700.00	Q 16,485.00
Servicio de internet	Q 47,100.00	Q 49,455.00
Servicio de respaldo (asistencia remota)	Q 7,065.00	Q 7,418.25
Equipo informático y tecnológico (complementario y de reemplazo)	Q 25,120.00	Q 6,280.00
Total tecnología	Q 147,580.00	Q 79,638.25
Asesoría externa		
Implementación modelo de gestión del conocimiento	Q 19,625.00	Q -
Capacitaciones al personal en proceso de implementación	Q 11,775.00	Q -
Total asesoría externa	Q 31,400.00	
Capacitación continua		Q 30,000.00
Total capacitación continua	Q -	Q 30,000.00
Materiales		
Materiales y útiles de oficina para capacitación en implementación y continua	Q 1,570.00	Q 1,648.50
Total materiales	Q 1,570.00	Q 1,648.50
Costos varios		
Atención a personal		
Reunión de presentación del proyecto, concientización y recurrentes	Q 3,925.00	Q 1,962.50
Bonos de productividad por participación en implementación y mantenimiento del proyecto	Q 19,625.00	Q 20,606.25
Otros gastos asociados al personal	Q 1,570.00	Q 1,648.50
Otros varios	Q 3,140.00	Q 3,297.00
Total costos varios	Q 28,260.00	Q 27,514.25
Presupuesto total	Q 208,810.00	Q 138,801.00

Fuente: elaboración propia (noviembre 2013).

7. Resultados esperados

Con la implementación de la propuesta, se esperan los siguientes resultados y beneficios:

- Fortalecer y aumentar el capital intelectual de la organización.
- Lograr mayor competitividad y un valor diferencial que produzca beneficios financieros para la organización, los accionistas y los colaboradores. Esto se puede medir a través de

indicadores, tomados antes de la implementación de esta propuesta, y luego de un tiempo de su uso, podrá mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos e incremento en la rentabilidad.

- Diferenciar la información valiosa de la que no lo es, agilizando los tiempos de respuesta y permitiendo diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.
- Impulsar una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.
- Asegurar que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento a través de actividades de investigación y desarrollo y aprendizaje a partir de casos históricos.
- Evitar que la empresa tenga que pasar por un proceso repetitivo y costoso para resolver un problema, a cambio de abordarlo utilizando información recopilada en otras ocasiones.
- Mayor nivel de satisfacción del cliente, pues al compartir el conocimiento, la organización sabe exactamente lo que su cliente necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior.
- Mayor satisfacción del empleado, al recompensarlos adecuadamente por su aporte. Además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los empleados se encontrarán más satisfechos y comprometidos, lo cual beneficiará a la organización, con menor rotación y mayor capacidad de retención de los empleados clave para el negocio.
- Transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la creatividad de los empleados que arriben a proyectos innovadores y se sientan motivados a compartir experiencias y conocimientos.
- Mayor eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización.

Referencias bibliográficas

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educación. Segunda edición.
- Córdova, M. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento del departamento de Recursos Humanos de una entidad bancaria utilizando tecnología informática*. Tesis para optar al Título de Magister Artium en Dirección y Gestión del Recurso Humano. Guatemala: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2005). *El Capital Intelectual* . Gestion 2000.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición.
- Herrera, S. (2009), *Estrategia logística a través de un modelo basado en mejora continua para implementar procesos de gestión del conocimiento en las PYMES por medio de TICs*, Tesis para optar al Título de Ingeniero en ciencias y Sistemas. Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas., Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Jaimes, S. y Osorio, Á., (2009) *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: Análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (única edición en español 1996). *Balanced Business Scorecard o Cuadro Integral de Mandos*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

- Molina, J. y Marsal, M. (2001) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Editorial LibrosEnRed
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento* . Michigan: Oxford University Press.
- Universidad Panamericana (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*.
- Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
- Zea, G. (2006), *Diagnóstico de la situación en la Gestión del Conocimiento en el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA). Modelo de propuesta de Gestión del Conocimiento*. Tesis para optar al Título de Magister Artium en Administración de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala
- Belly, P. (2003) “*La gestión del conocimiento*” [Fecha de consulta: 11/07/13] <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/origen.htm>
- Canals, A. (2003). “*La gestión del conocimiento*” [Fecha de consulta: 11/07/13]. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.

Anexos

Anexo 1

Tabla de medición de variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (mínimo 4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
* Fuerza de ventas con limitaciones académicas y poco conocimiento en uso de recursos informáticos	Modelo de Gestión del Conocimiento	Diagnóstico de la situación actual en cuanto a documentación y uso de información	¿Evaluar el modelo de gestión del conocimiento podría mejorar el desempeño del departamento de ventas de la empresa DEPROBISA?	Evaluar el modelo actual de gestión del conocimiento de la empresa DEPROBISA en el departamento de ventas.	Evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso documentación, almacenamiento y uso de la información.	1. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción y generación de documentos relacionados al departamento de ventas?	Gerencias medias, Encargado de Cómputo y secretarías (en forma selectiva)
2. ¿Existe un criterio definido para su identificación y archivo?							
3. ¿Bajo que criterios se archiva o se almacena la información?							
4. ¿Como se asegura que la información se divulgue o llegue a los usuarios correspondientes?							
5. ¿Quién y cómo se da mantenimiento o actualización a la información para que la misma se mantenga vigente?							
6. ¿La información que ha dejado de tener validez como se almacena para futuras consultas?							
* Poco desarrollo en tecnología de sistemas de información		Perfil del asesor de ventas y competencias			Analizar el perfil y las competencias de un asesor de ventas de bienes inmuebles.	1. ¿Cuál es el perfil actual de un asesor de ventas en la empresa?	Gerentes General y Gerentes de Ventas
* Ausencia de un plan integral de capacitación en el departamento de ventas.						2. ¿Las competencias de los asesores de ventas actuales, considera que se ajustan al perfil establecido?	
* Dificultad en el proceso de búsqueda, selección y contratación de personal de ventas.	3. ¿Qué cambios haría al perfil actual?						
	4. ¿Qué nivel de flexibilidad habría en el proceso de selección de un asesor que no se ajuste a un perfil actualizado?						
* Ausencia de paquetes informáticos formales, limitándose a hojas electrónicas simples.	Programa de inducción y capacitación continua del departamento de ventas	Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.	¿Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.	Evaluar las fuentes de búsqueda para la selección y contratación de asesores de ventas.	1. ¿Qué elementos contiene el plan de inducción actual para nuevos asesores?	Gerentes General y Gerentes de Ventas	
					2. ¿Cuál es la causa que origina un lento y costoso proceso de inducción para asesores nuevos?		
	3. ¿Qué cambios propone para hacer la inducción más eficiente?						
	4. ¿Qué temas serían de interés para mantener a la fuerza de ventas actualizada y capacitada continuamente?						
	5. ¿Estaría dispuesta la empresa a asignar un presupuesto económica para el rubro de capacitación?						
* Sistema de archivo físico de la documentación es deficiente, no está centralizado, no se divulga apropiadamente y no se actualiza.	Proceso de búsqueda, selección y contratación de asesores	Evaluar las fuentes de búsqueda para la selección y contratación de asesores de ventas.	¿Evaluar las fuentes de búsqueda para la selección y contratación de asesores de ventas.	Evaluar las fuentes de búsqueda para la selección y contratación de asesores de ventas.	1. ¿Cuáles son las fuentes de búsqueda de asesores?	Gerente de Ventas y Gerente Administrativo.	
					2. ¿Por qué considera que los resultados han sido insatisfactorios?		
	3. ¿Estaría dispuesto a buscar asesores con la competencia?						
	4. ¿Estarían dispuestos a invertir mantener acceso a bases de datos confiables de fuerza laboral disponible o en búsqueda de trabajo?						
* Proceso de inducción de nuevos asesores de ventas es complejo y tardado, en consecuencia muy caro por inversión en tiempo.	Tecnología para la gestión del conocimiento	Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.	¿Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.	Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.	1. ¿Qué recursos tecnológicos dispone la empresa actualmente para el manejo de información?	Encargado de cómputo, Gerente Administrativo y fuentes externas expertas en tecnología.	
					2. ¿Qué herramientas existen en el mercado para gestionar el conocimiento?		
					3. ¿Estaría dispuesto a asignar presupuesto económico para invertir en tecnología para el manejo eficiente de información?		
					4. La continuidad, mantenimiento o actualización de recursos tecnológicos son de alta importancia. Existe el compromiso para atender este requisito?		

Fuente: elaboración propia con base en información de Desarrolladora y Promotora de Bienes Inmobiliarios, S.A. (junio 2013).

Anexo 2
Tabla de sujetos e instrumentos de investigación

Objetivo No.	Objetivos específicos	Sujetos de investigación	Universo	Muestra	Tipo de instrumento	Grafico	Cantidad de instrumentos
1	Evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información.	Gerente General	1	1	Entrevista	No aplica	1
		Gerente de Mercadeo y Ventas	1	1	Entrevista		
		Gerente de Proyectos	1	1	Entrevista		
		Gerente Administrativo	1	1	Entrevista		
		Encargado de cómputo	1	1	Entrevista		
2	Analizar el perfil y las competencias de un asesor de ventas de bienes inmuebles.	Gerente General	1	1	Entrevista	No aplica	Instrumento unificado
		Gerente de Mercadeo y Ventas	1	1	Entrevista		
		Gerente de Proyectos	1	1	Entrevista		
3	Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.	Gerente General	1	1	Entrevista	No aplica	Instrumento unificado
		Gerente de Mercadeo y Ventas	1	1	Entrevista		
		Gerente de Proyectos	1	1	Entrevista		
		Asesores de Ventas	12	12	Entrevista	No aplica	1
4	Evaluar las fuentes de búsqueda para la selección y contratación de asesores de ventas.	Gerente de Mercadeo y Ventas	1	1	Entrevista	No aplica	1
		Gerente Administrativo	1	1	Entrevista		
5	Evaluar las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento.	Encargado de cómputo	1	1	Entrevista	No aplica	Instrumento unificado
		Gerente Administrativo	1	1	Entrevista		
Total de instrumentos							4

Fuente: elaboración propia (agosto 2013).

Anexo 3



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

Instrumento 1

Entrevista dirigida (equipo directivo)

Entrevista dirigida a:

Gerencia general, gerencia de mercadeo y ventas, gerencia de proyectos y gerencia administrativa.

Instrucciones:

La presente entrevista es dirigida al equipo directivo de la organización para conocer opiniones, comentarios y cualquier aspecto relevante en la gestión del conocimiento del departamento de ventas, enfocada en tres objetivos:

- a) Evaluar la situación de la empresa en cuanto al proceso de documentación, almacenamiento y uso de la información.
- b) Analizar el perfil y las competencias de un asesor de ventas de bienes inmobiliarios.
- c) Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua del departamento de ventas.

Posición: _____ **Fecha:** _____

Aspectos generales:

1. ¿Qué conoce usted acerca de la “gestión del conocimiento”?

2. En el caso de conocer acerca de la gestión del conocimiento, ¿sabe la importancia y las ventajas en la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento? ¿Podría describir algunas ventajas?
3. Conscientes que la cultura laboral en Guatemala limita la posibilidad de transferir conocimiento ¿Qué sugerencias podría dar para minimizar esa limitación y lograr el objetivo que los colaboradores estén dispuestos a documentar y divulgar sus conocimientos?
4. ¿Cree usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a producir valor a la empresa? Y ¿por qué?
5. ¿Cómo califica usted el servicio de soporte y desarrollo de sistemas que presta el departamento de informática?
6. Para la gerencia general: En el caso que esté de acuerdo en implementar un modelo de gestión del conocimiento en la empresa. ¿Estaría dispuesto a promover activamente y apoyar un cambio cultural que fomente el trabajo cooperativo entre los trabajadores?, ¿Trabajar en una declaración de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que guíen la implementación de un modelo de gestión del conocimiento y el mantenimiento del mismo?, ¿Asignar un presupuesto económico para cubrir la compra o contratación de recursos para su implementación?
7. Para las gerencias medias: En el caso de obtener el compromiso de la gerencia general según la pregunta anterior, ¿Qué rol quisiera tener en la implementación y mantenimiento de un modelo de gestión del conocimiento? ¿Podría definir su nivel de compromiso?

Aspectos específicos:

8. Actualmente, ¿Cómo califica o describe el sistema y procedimiento para documentar, almacenar, utilizar y trasladar información y conocimientos en la empresa? Sea lo más amplio posible en su respuesta.

9. Cuando se presentan sucesos o eventos importantes y éstos son relevantes para manejo de situaciones a futuro ¿se documentan, se almacenan y se divulgan?, si la respuesta es NO, ¿por qué? Si la respuesta es SI ¿cómo?

10. Favor describa ¿qué herramientas se utilizan o aplican para transmitir el conocimiento al personal? Como ejemplo, algunas herramientas pueden ser: flujogramas, narrativas de procesos, gráficas, manuales, memos, comunicación electrónica, memoria de reuniones, entre otros. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos?

11. ¿La empresa tiene un formato y un procedimiento establecido para guardar (archivar) la información física y digital relevante a la empresa?

12. ¿Aprovecha y potencializa el conocimiento del personal operativo y administrativo de ventas con un nivel de antigüedad superior a los diez años? Si la respuesta es positiva, ¿Cómo?

13. ¿Podría describir el perfil actual de los vendedores? Si le parece bien, puede segmentar o hacer divisiones de grupos de vendedores.

14. ¿Se siente satisfecho con el perfil manejado en este momento?, si su respuesta es negativa ¿Qué perfil propone para mejorar el desempeño cualitativo y cuantitativo de la fuerza de ventas de la empresa?
15. ¿Cuáles son las competencias que debe tener un vendedor de bienes inmobiliarios en la empresa?
16. ¿Existe un programa escrito de inducción para los vendedores nuevos? Y ¿con qué frecuencia se actualiza dicho programa?
17. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción? Favor descríballo en horas.
18. ¿Cuáles son las partes generales del proceso de inducción y el tiempo invertido en cada una de ellas?
19. ¿Existe un programa de capacitación continua para la fuerza de ventas?. Si la respuesta es SI, ¿podría comentar como eligen los temas, los capacitadores, el ambiente, y cómo se da seguimiento al conocimiento adquirido? Si la respuesta es NO, ¿podría explicar la razón?
20. Actualmente, ¿de qué manera se asegura que el conocimiento aprendido es aplicado en la empresa? Algunas opciones de respuestas podrían ser: con seguimiento, por medio de evaluaciones, por la calidad del trabajo, por simple observación, por propuestas de mejora o cambios, entre otras.

21. ¿Existe un programa de evaluación periódica del desempeño así como evaluaciones psicométricas para determinar el FODA de los asesores de manera que permita la optimización y aprovechamiento de sus fortalezas y el entrenamiento para superar las debilidades?

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todos los comentarios serán tomados en cuenta!!



Anexo 4

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

Instrumento 2

Entrevista dirigida (gerencias medias)

Entrevista dirigida a:

Gerencia de mercadeo y ventas y gerencia administrativa.

Instrucciones:

La presente entrevista es dirigida al equipo gerencial involucrado en el proceso de búsqueda, selección y contratación de vendedores, siendo su objetivo poder evaluar el procedimiento utilizado en dicho proceso y conocer las fuentes de búsqueda existentes en el mercado para un proceso eficiente y eficaz de selección y contratación.

Posición: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Qué razones justifican la necesidad de contratar personal de ventas?
2. ¿Se documenta esa necesidad y queda evidencia escrita de la autorización para iniciar dicho proceso?
3. ¿Existe por escrito el procedimiento para el proceso de búsqueda, selección y contratación de vendedores? ¿está autorizado? ¿con qué frecuencia se revisa para su actualización?
4. ¿Podría describir en términos generales dicho proceso?

5. ¿Podría describir el clima laboral en la fuerza de ventas y qué tan frecuente es la rotación en dicho departamento?
6. ¿Cómo cataloga la facilidad o lo complejo de lograr la contratación de nuevos vendedores por ampliación o por reemplazo? Favor justifique su respuesta.
7. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para la búsqueda de personal de ventas?
8. De las fuentes indicadas en la pregunta anterior ¿cuál fuente es más efectiva? y ¿por qué?
9. ¿Ha pensado en realizar alguna alianza estratégica con alguna fuente de reclutamiento de vendedores, para mantener una base de datos vigente que facilite la contratación de nuevos vendedores que reúnan el perfil y las competencias requeridas para el puesto?
10. ¿Qué opinión tiene sobre la creación de un semillero de jóvenes vendedores para ser considerados a futuro como potenciales miembros de la fuerza de ventas en la empresa?
11. ¿Tiene alguna sugerencia o propuesta de cómo iniciar ese proyecto?
12. Una vez concluido el proceso de contratación e inducción, ¿Qué mecanismos de retención tiene la empresa para conservar a su fuerza de ventas calificada?

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todos los comentarios serán tomados en cuenta!!

Anexo 5



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

Instrumento 3

Entrevista dirigida (asesores de ventas)

Estimado asesor de ventas, estoy realizando una investigación sobre la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa, por lo que agradeceré su colaboración en la siguiente entrevista.

Objetivo:

Evaluar el programa de inducción y el plan de capacitación continua de la fuerza de ventas, para determinar su contribución a la gestión del conocimiento en la organización.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas generales relacionadas con la gestión del conocimiento, otras son específicas con respecto al programa de inducción y capacitación continua.

Posición: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Conoce usted acerca de la “gestión del conocimiento”?

Sí _____ No _____ Tengo alguna idea _____

2. En el caso de conocer acerca de la gestión del conocimiento, ¿sabe la importancia y las ventajas en la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento? ¿Podría describir algunas ventajas?

3. ¿De qué forma cree usted que se podría beneficiar la organización con la implementación de un modelo de gestión del conocimiento? y ¿por qué?

4. ¿Considera que nuestra cultura laboral es propicia para implementar un modelo de gestión del conocimiento, en el cual hay que trasladar conocimientos entre los colaboradores de la empresa?

5. ¿Cree usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a producir valor a la empresa? y ¿por qué?

6. En el caso que la gerencia general promueva la implementación de este proyecto ¿su disposición de apoyo es?

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

¿Por qué?

7. La gestión del conocimiento considera como elemento importante que los procesos estén documentados a través de manuales, procedimientos, bases de datos y otras fuentes de información factibles de ser consultadas. En ese sentido, en la escala de 1-5, donde uno es nada y 5 es mucho, ¿cómo califica a la empresa en disponer de estas herramientas para consulta?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Por qué?

8. ¿Cómo considera usted la capacidad de las gerencias para afrontar iniciativas y proyectos nuevos de importancia para la empresa?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

¿Por qué?

9. ¿Cómo considera usted el servicio de soporte y desarrollo de sistemas que le presta el departamento de informática?

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

¿Por qué?

10. ¿Estaría usted de acuerdo en utilizar un sistema de información que capture los conocimientos que usted posee y los comparta con el resto de colaboradores de la empresa, incluyendo sus compañeros de departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

11. Cuando usted fue contratado, se le brindó capacitación a través de un proceso de inducción, ¿qué opinión tiene de esa experiencia?

¿El tiempo invertido en ese proceso fue?

Mucho _____ Suficiente _____ Poco _____

¿Por qué?

12. ¿Podría dar alguna recomendación para mejorar el proceso de inducción y hacerlo más eficiente y eficaz?

13. ¿La empresa le concede oportunidad para capacitarse constantemente?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

14. ¿Usted sabe si la empresa tiene un programa formal de capacitación para fomentar la actualización de conocimientos y experiencias para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas?

Si tiene _____ No tiene _____ No sé _____

15. En el caso que exista un programa de capacitación, ¿se le toma en cuenta para dar su opinión de los temas de interés y los capacitadores que sugiere?

16. ¿La capacitación que recibe es proveniente de fuentes?

Internas _____ Externas _____

Especifique:

17. ¿Con qué frecuencia invierte la empresa en capacitaciones externas?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____ Otro _____

Especifique:

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todas las respuestas y comentarios serán tomados en cuenta!!

Anexo 6



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala.

Instrumento 4

Entrevista dirigida (encargada de cómputo y gerencia administrativa)

Instrucciones:

La presente entrevista es dirigida a ejecutivos clave involucrados en los aspectos tecnológicos de la empresa, teniendo como objetivos evaluar: 1) la situación de la empresa en cuanto al proceso documentación, almacenamiento y uso de la información y 2) las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el conocimiento. Las preguntas de los aspectos generales serán respondidas únicamente por la encargada de cómputo y los aspectos específicos propios del área informática y tecnología serán respondidas por ambas posiciones.

Posición: _____ **Fecha:** _____

Aspectos generales:

1. ¿Qué conoce usted acerca de la “gestión del conocimiento”?
2. En el caso de conocer acerca de la gestión del conocimiento, ¿sabe la importancia y las ventajas en la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento? ¿Podría describir algunas ventajas?
3. ¿De qué forma cree usted que se podría beneficiar la organización en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento? y ¿por qué?

4. Conscientes que la cultura laboral en nuestro medio limita la posibilidad de transferir conocimiento ¿Qué sugerencias podría dar para minimizar esa limitación y lograr el objetivo que los colaboradores estén anuentes a documentar y divulgar sus conocimientos?
5. ¿Cree usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a producir valor a la empresa? y ¿por qué?
6. En el caso de obtener el compromiso de la gerencia general para implementar un modelo de gestión del conocimiento ¿Qué rol quisiera tener en su implementación y mantenimiento? ¿Su nivel de compromiso sería: alto, medio, bajo?

Aspectos específicos:

7. ¿En la empresa se cuenta con recursos y equipo suficientes para llevar a cabo procedimientos de gestión del conocimiento? Justifique su respuesta.
8. ¿Cómo califica el servicio de soporte y desarrollo de sistemas que presta el departamento de informática a los usuarios? Justifique su respuesta
9. ¿Conoce acerca de programas informáticos para la gestión del conocimiento?
10. ¿Qué herramientas considera usted que se podrían utilizar para gestionar el conocimiento?
11. Actualmente, ¿considera usted que el correo electrónico externo y la intranet se utilizan para generar y transmitir conocimiento dentro de la empresa?

12. ¿Considera usted necesario el acceso a internet para poder obtener nuevos conocimientos?
13. ¿Qué planes se tiene para el futuro respecto a la ampliación de los servicios informáticos en la empresa tanto a nivel hardware como software?
14. ¿Se tiene la plataforma y la capacidad necesaria en nuestro equipo para implementar un sistema de páginas amarillas o páginas web por cada colaborador para gestionar el conocimiento?

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todas las respuestas y comentarios serán tomados en cuenta!!