

T-A3-07
R894
c.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

D. UPANA - I - 6320 - 2006 c.2

El nivel de gestión del conocimiento de la empresa
Industria La Popular, S. A.
(Tesis de Maestría)

Licda. Nely Beatriz Ruano Duque

Guatemala, septiembre 2006



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

El nivel de gestión del conocimiento de la empresa
Industria La Popular, S. A.

Licda. Nely Beatriz Ruano Duque

Guatemala, septiembre 2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas

Honorable Consejo Directivo

RECTOR:	Ing. Abel Antonio Arévalo
VICE-RECTOR:	Licda. Alba Rodríguez de Gonzáles
VICE-RECTOR:	Lic. Edgar Alfonso Schilling
DECANO:	Lic. César Custodio
SECRETARIO DE UNIVERSIDAD:	Lic. Edgar Alfonso Schilling
COORDINADOR DE TESIS:	Licda. Ana Rosa Arroyo

Ariel De Leon Maldonado
Administrador de Empresas
8°. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electronica: deleonariel@yahoo.com

Guatemala, agosto 14 del 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Economicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de investigación final de Maestría en Administración Corporativa: "EL NIVEL DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIA LA POPULAR, S.A." elaborado por Nely Beatriz Ruano Duque, carnet N. A-3-20047127, estudiante de la citada maestría, he procedido a la asesoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para continuar con el proceso de graduación, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado.

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

Atentamente,



Ariel De Leon Maldonado
Asesor

ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCKE
LICENCIADA EN LETRAS

**Dirección: Km. 25.6 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas,
Granja "Los Chatos"**

No. Teléfono Of. 78303752

No. Teléfono Cel. 58910255

No. de Fax.

E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx

Guatemala, 23 de septiembre de 2006

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de la Tesis, del tema "El nivel de gestión del conocimiento de la empresa Industria La Popular, S. A.", realizado por Nely Beatriz Ruano Duque, camé No. A3-2004-7127, estudiante de la carrera de Maestría en Administración Corporativa; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado, al tema desarrollado en la Tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Rossana Pinillos Brocke

UNIVERSIDAD

Sabiduría Ante Todo,



PANAMERICANA

Adquiere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Teléfono 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@supana.com

REF.:UPANA.C.C.E.E.016.-2006-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 29 DE SEPTIEMBRE 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Rossana Pintillos revisora de la Tesis, titulada "EL NIVEL DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL LA POPULAR, S.A.". Presentada por la Licenciada Nely Beatriz Ruano Duque, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Master en Administración Corporativa.

Lic. César Augusto Custodio Caba
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



DEDICATORIA

- A Dios:** Mi guía y fiel amigo.
A Él debo todo lo que soy y lo que espero ser.
- A mis padres:** Especialmente a mi mamá
Tulvia Marina Duque de Ruano, a quien amo,
admiro y agradezco con todo mi corazón,
por su ejemplo y sabias enseñanzas.
- A mis hermanos:** Oscar Humberto, Santos Enrique y Osmin Darío.
Son una bendición muy especial para mi vida y
protagonistas de este éxito. ¡Los quiero mucho!
- A mi familia en general:** Gracias por su cariño.
- A mis Pastores:** A todos y cada uno de manera personal.
Que el Señor les continúe bendiciendo y dando sabiduría
para guiarnos e instruirnos.
- A mi Iglesia:** Iglesia de Jesucristo La Familia de Dios.
Gracias amados hermanos y hermanas por sus oraciones y el
afecto que siempre me demuestran.
- A mis amigos:** Gracias por su amistad y apoyo incondicional.
- A Industria La Popular, S. A.:** Por haber tenido confianza en mí y permitir que realizara la
investigación de campo entre sus colaboradores.
- A mi Asesor de Tesis:** Lic. Ariel De León
Gracias Lic., no lo habría logrado sin usted.
- A Universidad Panamericana:** Gracias por contribuir de manera tan especial para que
pudiera alcanzar esta meta.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes Industria La Popular, S. A.	2
1.2 Marco Teórico	5
Capítulo 2	
2.1 Planteamiento del problema	23
Capítulo 3	
3.1 Método	26
Capítulo 4	
4.1 Presentación y análisis de resultados	27
Capítulo 5	
5.1 Discusión de resultados	37
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	42
Anexos	43
Índice de Gráficas	63
Índice de Figuras	63

Introducción

En la actualidad se habla mucho de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. La importancia que se le da es tal, que se empiezan a aplicar modelos de gestión, metodologías, indicadores, etc., propios de los activos fijos de toda empresa.

La Gestión del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido y la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que poseen, y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables, tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto y sus relaciones, entre otros. Estos últimos no siempre son tomados en cuenta, sin embargo el conocimiento es un valor de gran importancia que puede llegar a constituirse en la ventaja sostenible de la empresa.

Para poder confirmar este hecho, el presente trabajo de tesis tomará como referencia una empresa que compite a nivel nacional e internacional, en la industria de productos de consumo masivo. Se cuenta con autorización de la misma, para poder utilizar el nombre.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa Industria La Popular, S. A. fue fundada en la ciudad de Guatemala, en el año de 1920 por don Federico Kong Ossaye, un hombre trabajador, con muchos sueños y una gran visión del futuro, quien acertadamente decide participar en la modernización industrial del país.

Industria La Popular, S. A. inicia operaciones fabricando jabón y candelas; sin embargo, no se limita sólo a estos productos sino también fabrica productos de limpieza de excelente calidad y a un precio justo, con el fin de suplir las necesidades de las amas de casa.

Durante la época de la Segunda Guerra Mundial se lleva a cabo una segunda operación, la fabricación del aceite comestible, producido a partir del ajonjolí (de donde surge otra empresa dedicada a la comercialización de aceites y grasas).

De esta historia también vale la pena mencionar que mientras la división de lavandería crecía en producción y distribución, Colgate-Palmolive en 1955 firma contrato con la empresa para que se les fabricara todo el jabón y el detergente que para ese entonces distribuía, mientras dicha empresa establecía sus operaciones en Guatemala.

Actualmente, Industria La Popular produce y vende cloro, detergentes en polvo y en barra, jabón de tocador y lavandería, shampoo, ácidos sulfónicos (linear y ramificado) Glicerina USP 53 y alcoholes láuricos sulfonados (bases para shampoo y jabón líquido) y dedica sus esfuerzos a la expansión de sus operaciones en el desarrollo de nuevos productos y líneas. Los adelantos tecnológicos que se han ido produciendo a partir de la fundación de la compañía la impulsan a mantener el liderazgo en la región, tanto en calidad como en el volumen de la producción. La empresa constantemente refuerza su distribución y venta en toda Centroamérica, el Caribe, Venezuela, el sur de México y Estados Unidos.

Industria La Popular cuenta con oficinas administrativas y plantas de producción en Escuintla y en la ciudad de Guatemala, y actualmente goza de la preferencia de muchos hogares en los

que se consumen productos de alta calidad y a precios accesibles, fabricados en las diferentes plantas.

Cada una de las marcas goza del valioso favor de los usuarios:

Jabones de Lavandería

Ámbar, líder en jabones naturales de lavandería, cuyas características le han hecho acreedor del concepto “Cuida y protege mi ropa y mis manos también”.

Espumil, la marca de jabón popular.

Corona, líder en el segmento de jabones de precio económico.

Bex, un combo mix de jabón y detergente, orientado a diferentes segmentos de consumidores.

Productos de Tocador

Marcas de jabón como DK12, Heno de Pravia, Jabonote y Jabonito, han formado hábitos de uso en muchas familias, además de Shampoo Calypso, y Shampoo y cremas Tamy.

Detergentes

Líderes en el mercado centroamericano Ambex, Espumil y Tex.

Barra y Lavaplatos

Espumil, Tex y Ambex.

Cloro

El producto más nuevo lanzado al mercado, bajo la marca Acticlor.

Adicionalmente, la empresa suministra materias primas para pequeñas y grandes industrias que participan en actividades similares con derivados de procesos fabriles como la Glicerina, Acido Sulfónico, Eter Laurel Sulfato de Sodio, Laurel Sulfato de Amonio.

Filosofía Empresarial

Los clientes

La cultura organizacional declara que la razón de ser de la empresa son los clientes y el

objetivo principal, la satisfacción de sus necesidades, con el firme compromiso de esforzarse día a día para lograrlo.

Los colaboradores

La política laboral de la compañía se fundamenta en el convencimiento de que el recurso más importante con que cuenta es el elemento humano, por lo que se brindan las mismas oportunidades a todos los aspirantes a empleo así como al personal que está ya en servicio y que desee crecer dentro de la empresa. La empresa cree firmemente en la promoción interna del personal, así como en el reconocimiento por el trabajo desarrollado; además tiene implementado un sistema de evaluación que le permite a cada colaborador conocer su eficacia y eficiencia, así como establecer las necesidades de capacitación. La compañía provee distinciones en términos de responsabilidad del puesto, eficiencia y productividad a cada uno de sus integrantes, rechazando cualquier discriminación por razones sociales, creencias, política, religión y sexo.

Misión

“Proveer marcas e insumos rentables, con colaboradores comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa, siendo innovadores y competitivos para satisfacer a nuestros clientes internos y externos”.

Visión

“De manera innovadora construimos un mundo limpio y bello para bienestar de todas las familias”.

Valores

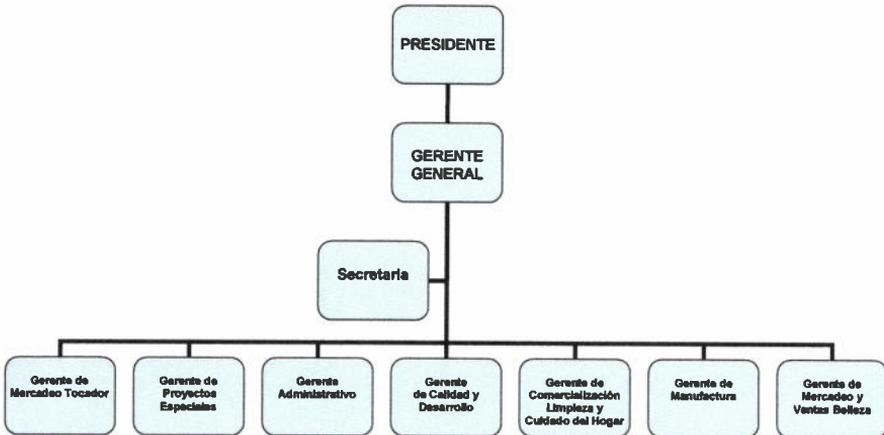
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Honradez
- Excelente trato al cliente
- Desempeño de la calidad
- Preocupación por la mejora continua

Organización

La compañía está integrada por varios departamentos que persiguen la consecución de los objetivos empresariales.

Gráfica No. 1

Organigrama Industria La Popular, S. A.



Fuente: Investigación propia, mayo 2006.

1.2 Marco teórico

Conocimiento

"Es todo el cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos (no las máquinas) utilizan para solucionar problemas" (Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, Administre el Conocimiento, 2001: vi).

“El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad poscapitalista” (Peter Drucker).

“El conocimiento es el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con su uso” (Paul Romer).

El conocimiento comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Por lo tanto, conocimiento no es lo mismo que entendimiento, el conocimiento debe mostrar su utilidad en aplicaciones prácticas.

Con base en las definiciones anteriores, podría decirse que Gestión del Conocimiento es administrar el cúmulo de conocimientos que los individuos adquieren dentro de su área de trabajo, integrándolos de manera que persigan un fin en común: alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de una compañía.

La administración del conocimiento debe ayudar a los gerentes a tratar el conocimiento como un recurso y estimular ideas prácticas que se puedan implementar.

En los entornos empresariales actuales, de rápido cambio, las organizaciones deben encontrar nuevas formas de utilizar el conocimiento del que disponen. Y es aquí donde entra la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento se centra en descubrir lo que una organización ya conoce, en cómo localizar a las personas que poseen conocimientos específicos y en cómo puede la organización distribuir este conocimiento para que se use de una forma efectiva. La gestión del conocimiento se ocupa de proporcionar el conocimiento adecuado a las personas apropiadas, en el momento preciso para que puedan tomar las mejores decisiones y evitar repetir errores o duplicaciones del trabajo.

El conocimiento tiene dos dimensiones: tácito e implícito. El conocimiento tácito está en las personas. El implícito es el conocimiento sustentado. El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de nosotros. El

conocimiento implícito es aquel que está presente en apoyos materiales como libros, escritos, audiovisuales, etc.

El camino hacia la organización inteligente, exige una correcta transmisión de conocimientos en el seno de la misma. La organización debe aprender. Ahora bien, el aprendizaje no es simplemente la obtención de información, es mejorar la capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño y la forma en la cual la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera a través de la cual anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos, es lo que se puede denominar "cultura de empresa."

Los individuos y las empresas están entrando en una era completamente distinta de la que conocieron. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.

Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o aplicando esquemas tradicionales, ya no es la solución. La revolución de la productividad así entendida ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza.

La generación de valor agregado, vía conocimiento, es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa que provienen de la inteligencia y la creatividad de las personas.

¿Por qué se debe gestionar el conocimiento, qué se debe conocer y hacer, y qué resultados se espera obtener?

Hay una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las "competencias básicas", las "organizaciones inteligentes", el "planeamiento estratégico", los buenos administradores valoraban la experiencia y el *know how* de sus empleados -es decir su conocimiento-. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar en la economía de hoy y del mañana.

La decepción de las modas, teorías, panaceas y balas de plata ha llevado a las empresas a buscar algo más básico, algo irreductible y vital para el desempeño, la productividad y la innovación. Como resultado, la comunidad ejecutiva se ha dado cuenta de que lo que una organización y sus empleados conocen es la base esencial del funcionamiento de la organización.

El problema planteado por los ejecutivos puede resumirse así: “No tenemos una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso para nuestras empresas”.

En primer lugar, gran parte del conocimiento que las empresas necesitan ya existe en las propias organizaciones, pero no está accesible o no está disponible cuando es requerido. Dijo un CEO de HP “Si HP supiera lo que sabe, seríamos tres veces más redituables”. Es decir lo que se ha denominado “mercado del conocimiento” actúa en todas las organizaciones, lo que sucede es que simplemente no funciona con mucha efectividad.

Una empresa es en realidad una comunidad de personas organizadas para producir algo, su capacidad de producción depende de lo que habitualmente saben y del conocimiento que han adquirido en sus rutinas y en el engranaje de producción. Los activos materiales de una empresa tienen un valor limitado a menos que las personas sepan qué hacer con ellos.

Podemos concluir que en la “Era del Conocimiento”, el principal factor de producción es de color gris, pesa aproximadamente 1300 gramos, se aloja en la cabeza y se llama “cerebro humano”. Con todo, si se piensa que invertir en desarrollar el capital humano y gestionar el conocimiento de una compañía no es importante, pruebe con la ignorancia y vea cómo le va.

Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento

Siguiendo el MODELO INTELECT, incorporado en EUROFORUM, 1998 se puede definir el valor de una empresa por el valor de sus activos más el valor que la misma pueda generar en un futuro.

Gráfica No. 2

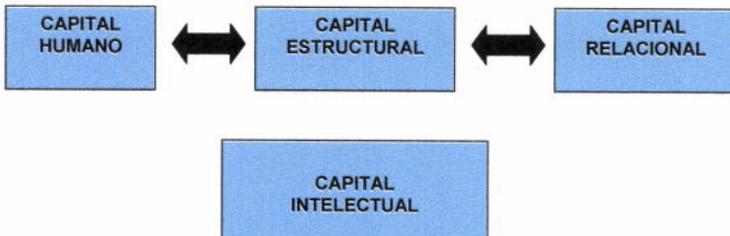
Modelo Intellect Euro Forum 1998



Fuente: Internet (Gestiópolis)

El modelo define dos clases de activos clave, pero para efectos de esta presentación el enfoque se dirigirá sintéticamente a desarrollar algunos comentarios sobre el ACTIVO INTANGIBLE, base para desarrollar el CAPITAL INTELECTUAL en la empresa.

Gráfica No. 3



Fuente: Internet (Gestiópolis)

Capital humano. Se refiere al conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad de regenerarlo, es la base de generación de los otros dos capitales intelectuales, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.

Capital estructural. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.

Capital relacional. El valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad, etc.

El capital humano es movido por el motor del conocimiento y de cómo se gestiona éste en la organización, pero antes de definir gestión del conocimiento es necesario hacer algunas distinciones entre dato, información y conocimiento y el grado de valor que agrega a la compañía.

Dato. Conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, por ejemplo ventas anuales.

Información. Datos dotados de importancia por ejemplo, rentabilidad por cliente, producto o servicio que contrata el cliente etc.

Conocimiento. Es un conjunto de nociones y habilidades por las cuales los individuos pueden solucionar problemas.

Lo que agrega más valor es el conocimiento y lo que casi no agrega valor son los datos.

La mera suma de información no se transforma en conocimiento porque el conocimiento es información en acción, surge a partir del trabajo que realizan las personas con la información. Implica un proceso social y humano de entendimiento compartido para usar finalmente la información de manera efectiva.

La gestión del conocimiento apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida -en bases de datos, papel, o la mente de las personas- y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

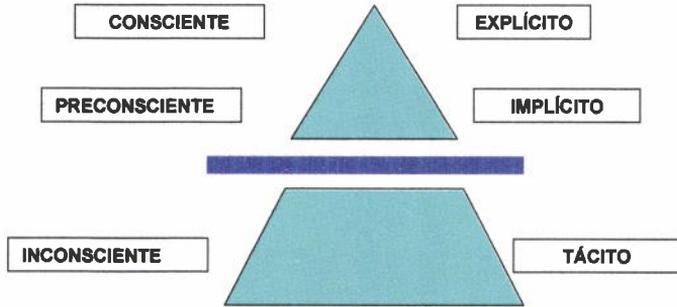
Dado que la información se convierte en conocimiento mediante un proceso social, el abordaje debe considerar la dimensión tecnológica pero fundamentalmente debe hacer foco en la dimensión humana: las prácticas de las personas en el trabajo y la cultura de la organización.

Niveles de Conocimiento

Se distingue el *conocimiento explícito* que se localiza en un plano consciente, es el conocimiento documentado, por ejemplo en procedimientos, manuales, instructivos, bibliografía etc., del *conocimiento tácito* que existe en la mente de las personas, que se encuentra en un plano inconsciente y que se pone de manifiesto en interacciones y conversaciones -la mayoría de las veces los poseedores no tienen conciencia de ser portadores de conocimientos tácitos-. El *conocimiento implícito* es el que se encuentra en un plano preconscious y que la persona dispara un proceso de pensamiento para exteriorizarlo.

Gráfica No. 4

Niveles de Conocimiento



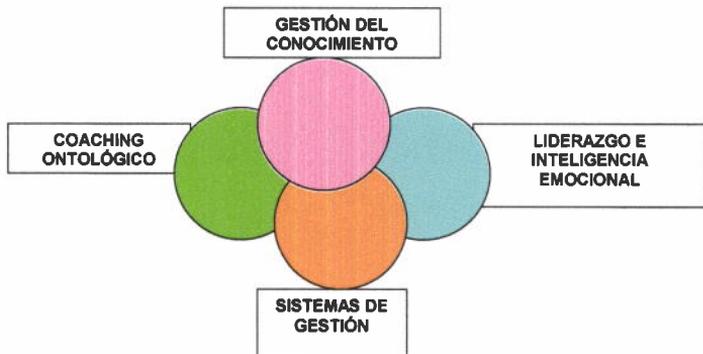
Fuente: Internet (Gestiópolis)

Modelo de intervención

El modelo holístico de intervención, hace hincapié desde el punto de vista de propugnar la concepción de cada realidad como un todo distinto a la suma de las partes que la componen.

Gráfica No. 5

Modelo Holístico de Intervención



Fuente: Internet (Gestiópolis)

Modelo holístico de intervención

Antes de llegar al modelo de gestión del conocimiento se desarrolla brevemente cada círculo:

Sistemas de gestión

Según las bases del Premio Nacional a la Calidad se define como “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”. Se debe hacer una distinción entre compañías que ya poseen sistemas de gestión que son considerados como base para empezar a trabajar versus este modelo; es decir, ya poseen una base de conocimiento explicitado en manuales, y las compañías, generalmente PyMEs que antes de comenzar a aplicar un programa de Gestión del Conocimiento sería aconsejable primero desarrollar algún sistema de gestión base.

Coaching ontológico

“Nada ocurrirá sin transformación personal”, las competencias conversacionales, el conocimiento de si mismo, la transformación del tipo de observador que somos de la realidad y el aprender a aprender, ayudarán a crear cambios en la cultura organizacional y por ende en las interacciones entre las personas. Estos cambios no perdurarán si no se arraigan en el sistema de creencias, valores, en el modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma de asumir la responsabilidad. La intervención desde el coaching ontológico apunta a que las personas aprendan a expandir su capacidad de acción efectiva, se opera no sólo en el dominio del lenguaje, conversación, sino también en los dominios corporal y emocional.

Liderazgo e inteligencia emocional

Según Stephen Covey “Liderar es transmitir la valía y el potencial de las personas de una manera tan clara, convincente y coherente que realmente éstas lleguen a verlos en su interior”, esto pondrá en marcha el proceso de ver, hacer y transformarse. Los cambios, como se indicó anteriormente, son primero de adentro hacia fuera, su carácter, su

competencia, su iniciativa y su energía positiva -en pocas palabras su autoridad moral para encontrar su propia voz y luego inspirar y motivar a los demás a encontrar la suya-.

Así pues las organizaciones más sustentables son las que saben crear generaciones de líderes efectivos, éstos tienen la capacidad de alentar un clima de cooperación y confianza que sólo es posible mediante la inteligencia emocional que según Daniel Goleman se debe a la interacción de cuatro dominios fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Gestión del conocimiento

Se ha planteado con anterioridad parte del modelo propuesto de intervención y así preparar a la organización para gestionar el conocimiento y desarrollar su capital intelectual, ahora lo más importante es situar al Capital Humano en el centro de la estrategia de la compañía. Para esto es condición necesaria trabajar en las actitudes de las personas, ya que a diferencia de las máquinas los humanos pueden decidir compartir o reservarse el conocimiento, las ideas y la creatividad. Los humanos abrigan esperanzas y aspiraciones, pueden confiar y comprometerse, y la confianza y el compromiso que sienten influyen en la disposición de dar más de lo que dicta el deber, construir espacios de confianza y crear capacidades para producirla es fundamental ya que el éxito de un equipo depende de la confianza de sus integrantes, la confianza es el “pegamento” que mantiene unidas a las organizaciones.

Es esencial que la gestión del conocimiento esté declarada en el planeamiento estratégico de la compañía como política atada al sistema motivacional de la organización. El conocimiento se captura desde espacios conversacionales formales e informales llamados Círculos de Intercambio de Conocimientos (CIC) y quedarán explicitados en un mapa del conocimiento accesible para toda la organización.

Existen ocho principios fundamentales para tener en cuenta para introducir la gestión del conocimiento en una organización:

- 1.- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas
- 2.- El compartir conocimiento requiere confianza
- 3.- La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento

- 4.- Se debe promover y premiar el hecho de compartir conocimiento
- 5.- El respaldo de la dirección y los recursos son indispensables
- 6.- Las iniciativas de gestión del conocimiento deberían comenzar con un programa piloto
- 7.- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa
- 8.- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual

Base del Conocimiento

Las habilidades de los individuos son vitales para la base del conocimiento, y las habilidades se logran desarrollar, invirtiendo en capacitación.

La base del conocimiento está constituida tanto por los individuos como por los grupos. Las capacidades individuales de los trabajadores constituyen el fundamento de la actividad exitosa de una empresa, pero el buen resultado de los proyectos, así como de las estrategias, dependerá de la combinación eficaz de los diferentes trabajadores del conocimiento con los distintos componentes de la base del conocimiento.

El conocimiento colectivo es más que la suma de conocimiento de los individuos, es particularmente importante para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo. La importación de conocimiento y la experimentación constante en los grupos puede mantener flexibles las competencias de una organización y dirigirlas para vencer los desafíos que presentan los competidores; lo que puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible; pues las materias primas se pueden adquirir en un mercado abierto, mientras que las capacidades no se compran; ya que son el resultado de un proceso, con frecuencia prolongado, de acumulación interna.

Aquí es donde entra en juego el factor tiempo, puesto que, una vez que una compañía ha establecido los parámetros para administrar el conocimiento colectivo, difícilmente los competidores le darán alcance, ya que no podrán hacerlo únicamente incrementando la inversión, porque el adquirir conocimientos toma tiempo y es lo que no se logra cuando una empresa tiene alta rotación de personal.

Muchos proyectos de gestión del conocimiento fallan porque exigen a las personas hacer más cosas en su día a día. La implantación de cualquier iniciativa de Gestión del Conocimiento exige unos conocimientos básicos de Gestión del Cambio y de mejora de procesos.

La base del conocimiento de una organización

Consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. También incluye los datos y la información sobre las cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización.

Aprendizaje de la organización

Consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.

Pilares de de la Administración del Conocimiento

Se han definido seis procesos medulares de la administración del conocimiento:

- Identificación
- Adquisición
- Desarrollo
- Compartimiento y distribución
- Utilización, y
- Retención

Identificación del conocimiento

La identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa. A muchas empresas se les dificulta mantener una imagen

general de los datos internos y externos, la información y las habilidades. Esta falta de transparencia conduce a ineficacia, decisiones equivocadas por desinformación y a la duplicación. Por lo tanto, la administración del conocimiento eficaz debe garantizar la suficiente transparencia tanto interna como externa y la ayuda a cada uno de los empleados a ubicar sus necesidades.

Adquisición del conocimiento

Las empresas importan una gran parte de conocimiento de fuentes externas: relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos representan un potencial considerable para adquirir conocimientos, pero este potencial muy pocas veces se aprovecha al máximo. Las empresas también pueden adquirir externamente los conocimientos que no puedan desarrollar por sí mismas, ya sea a través del reclutamiento de expertos o adquiriendo otras compañías innovadoras.

La Gestión del Conocimiento exige un proceso, que debe tener en cuenta tres factores, partiendo siempre de los conceptos de Inteligencia Emocional.

Comunicación. Debe ser amplia, incluso se podría decir que excesiva, y realizada a través de charlas, formaciones o cursillos. Realizados por los propios “conocedores” internos, o expertos del exterior si es el caso. Pero siempre con unos objetivos claros y definidos.

Motivación. Animando a participar, sabiendo que las personas necesitan de estímulos emotivos y también económicos, implicando al grupo familiar y así a la globalidad de la personalidad de los individuos.

Delegando autoridad. Dar mayor importancia a las funciones por realizar y a los éxitos por conseguir, que al organigrama funcional. Especialmente en el caso de las Misiones.

Es muy importante tomar en cuenta que se debe:

- Formar a las personas dándoles conocimientos válidos;
- delegar autoridad para más libertad de trabajo;
- ampliar el área decisional;
- fomentar el trabajo en Misiones, y en equipos sólidos y ágiles;

- adaptar los cambios como algo natural y necesario;
- fomentar la cultura de la formación constante, y del reciclado;
- mantener políticas de reconocimientos y premios personales;
- fabricar una mística empresarial emocionante y a futuro.

Desarrollo del conocimiento

El desarrollo del conocimiento abarca todas las actividades administrativas orientadas, de manera consciente, a producir capacidades que aún no están presentes en la organización o que todavía no existen dentro ni fuera de ésta. El desarrollo del conocimiento está vinculado con la investigación de mercados y el departamento de investigación y desarrollo de las empresas. También se puede obtener conocimiento importante desde cualquier otra parte de la organización, no únicamente de las mencionadas.

Esta nueva práctica de crear valor del conocimiento sobre los bienes o servicios se ha convertido hoy en día en una fórmula de rentabilidad organizacional y de estrategia de crecimiento económico en aquellas organizaciones que invierten en tecnología, capacitación y le dan a la gente su justo valor y la oportunidad de que sean sus propios líderes en cada uno de sus procesos. Este modelo de gestión contempla cinco pasos para que su aplicación sea realmente efectiva:

1. Crear, delimitar, compartir y poner en práctica una visión compartida y de equipo
2. Evaluar la cultura organizacional
3. Analizar la capacidad de aprendizaje de la organización
4. Eliminar las barreras que obstaculizan el cambio
5. Compartir y discernir lo aprendido

Estos pasos son los principios básicos que debe usar cualquier organización que quiera aplicar esta nueva visión basada en la gestión del conocimiento como estrategia para fortalecerla y hacerla más competitiva en tiempos de cambio. Se recomienda que la aplicación de este

modelo sea guiada por especialistas o conocedores con experiencia para que el resultado sea verdaderamente exitoso.

Compartimiento del conocimiento

Tanto el compartimiento como la distribución del conocimiento (proceso de compartir y difundir el conocimiento que ya está presente en la organización) son vitales para que la información o experiencia aisladas se conviertan en algo que pueda utilizar toda la organización. De esto surgen dos preguntas esenciales:

- ¿Quién debe saber cuánto acerca de qué, o puede hacer qué y a qué nivel?
- ¿Cómo se puede facilitar el compartimiento y distribución del conocimiento?

No es necesario que todos sepan de todo, ya que el principio de la división del trabajo exige una descripción significativa y la administración del alcance de la distribución del conocimiento. El paso fundamental es analizar cómo se hará la transición del conocimiento del individuo al grupo o a la organización.

Aprender exige transmisión del conocimiento. Se pueden utilizar cuatro formas de transmisión:

- De tácito a tácito
- De tácito a implícito
- De implícito a implícito
- De implícito a tácico

El paso de conocimiento **tácito a tácito**, se produce a través de procesos de socialización, es decir, a través de la adquisición de conocimientos e información, mediante la interacción directa con el mundo exterior, con otras personas, con otras culturas, etc. el maestro enseñando al aprendiz a utilizar el molino, el pastor enseñando a su ayudante a predecir las tormentas, etc.

El paso de conocimiento **tácito a implícito**, se produce a través de la externalización, que se puede definir como el proceso de expresar algo: el diálogo. Externalizar, es convertir ideas e imágenes y/o palabras, a través del diálogo. Por ejemplo, a través de un libro, el autor está externalizando conocimientos tácitos y convirtiéndolos en implícitos.

El paso de conocimiento **implícito a implícito**, se denomina combinación. Un proceso a través del cual se recopilan e integran nuevos conocimientos, combinándolos. Un informe (conocimiento implícito), es una combinación de conocimientos adquiridos, a través de conocimientos implícitos, soportados en libros y trabajos de autores.

El paso de conocimiento **implícito a tácito**, se puede conseguir de diferentes maneras; por ejemplo, la internacionalización: vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas.

Es importante considerar la necesidad de una estructura que administre el conocimiento y cuyos principales elementos son:

- La captura de conocimiento, es decir, la creación de documentos, su conversión, su revisión, etc. (procedimientos).
- El desarrollo de infraestructuras tecnológicas y aplicaciones para la distribución del conocimiento (servicios).
- La formación de los empleados para la creación de conocimiento (capacitación).
- La mentalización de los empleados para que compartan su conocimiento (socialización).

Utilización del conocimiento

La administración del conocimiento debe asegurar que el conocimiento presente en la organización se aplique de manera productiva para beneficio de la misma. La identificación y distribución por sí mismas no garantizan que el conocimiento se utilizará en las actividades cotidianas de la empresa. Es necesario tomar medidas para garantizar que las actividades valiosas y los activos del conocimiento se utilicen en su totalidad, como se hace normalmente con las patentes o licencias que la empresa posee.

Retención del conocimiento

Una vez adquiridas, las competencias no están de manera automática disponibles para siempre. Para poder retener información, documentos y experiencia es necesario contar con administración. Para evitar quejas posteriores porque una reorganización le ha costado a la empresa una parte valiosa de su memoria, los procesos para almacenamiento y actualización regular del conocimiento deben ser estructurados con sumo cuidado. La retención del conocimiento depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento con que cuente la organización.

Pérdida de Conocimiento a través del recorte de personal

El conocimiento en una organización se puede concentrar en los individuos. Un caso extremo puede ser cuando algunos trabajadores específicos son los portadores esenciales y casi irremplazables del conocimiento. Si éstos se retiran de la compañía, bien sea por elección o no, dejan espacios vacíos muy difíciles de cubrir.

En muchas ocasiones ha ocurrido que cuando una persona ha fundado y dirigido una empresa “X” y deja de laborar para ella, forma una nueva empresa y recluta a los empleados más creativos de la compañía anterior. Quizá los casos no siempre son tan dramáticos, pero una empresa pierde conocimiento cuando prescinde de trabajadores del conocimiento. En ocasiones, la reestructuración implica despidos en masa, lo cual se hace sin tener en consideración cómo afectará esto a la base de conocimiento de la compañía.

El peligro de perder el conocimiento cuando los trabajadores clave se van, de ninguna manera está restringido a las industrias creativas por tradición como la publicidad, el diseño o el entretenimiento; afecta a todas de igual manera, ya que tendrán que invertir recursos para capacitar a los de nuevo ingreso.

Competencias Organizacionales

Cada vez, más gerentes consideran que los empleados son productores y poseedores de los activos no materiales, ya que una proporción significativa del conocimiento de una empresa

está reservada en la mente de los colaboradores. Debido a esto es necesario que las compañías retengan la experiencia de sus trabajadores del conocimiento y que los ayuden para trabajar con mayor eficiencia. Sin lugar a dudas, los expertos importantes sólo pueden ser retenidos a largo plazo por compañías que introduzcan políticas innovadoras en la administración del personal, que ofrezcan oportunidades de desarrollo para que los empleados puedan hacer una carrera relevante dentro de una compañía.

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implican estar en continuo movimiento sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que la organización, debe ser flexible y capaz de adaptarse en medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de recursos humanos tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil; todo esto implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.

Esta nueva práctica apenas comienza a tomar relevancia debido a que cada día las organizaciones inteligentes necesitan estar más actualizadas y ser capaces de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes, la gestión del conocimiento es un nuevo estilo de gestión donde el valor reside en el conocimiento y éste es la palanca para los cambios que utilizan los líderes para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las viejas prácticas gerenciales.

Capítulo 2

2.1 Planteamiento del problema

Industria La Popular, con una trayectoria de más de 80 años en el mercado guatemalteco, posee capital humano de mucho valor para el desarrollo de la misma, pero también ha sufrido la pérdida de elementos que, con su partida, han dejado un vacío intelectual, por no contar con un procedimiento que permita transferir el conocimiento a quienes aún permanecen laborando.

Esto en algunos casos constituye un tabú, ya que permitir a otros el acceso al conocimiento requiere confianza. Por lo general, un empleado que teme por su trabajo, difícilmente va a compartir su experiencia, ya que en todo caso, prefiere volverse “indispensable”. Su conocimiento le da “poder” y esto le brinda relativa seguridad o estabilidad.

Estas limitantes no se presentan únicamente a nivel personal, sino también empresarial, pues muchas empresas le temen al *benchmarking*; ya que, mientras a unas empresas les parece apropiado poner a disposición de sus competidores su base de conocimiento, otras prefieren guardar sus capacidades en secreto.

Es determinante resaltar que, para sobrevivir y competir en la “sociedad del conocimiento”, las compañías deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan, pues el conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso. Ninguna empresa que desee mantenerse en el mercado, puede permanecer ajena al creciente entorno del conocimiento, ya que la tendencia continúa hacia una economía global también está conduciendo hacia la globalización del conocimiento.

La pregunta por responder sería ¿Qué nivel de conocimiento tiene Industria La Popular sobre “Gestión del Conocimiento”?

2.2 Objetivos

General

Determinar el nivel de Gestión del Conocimiento que tiene la Empresa Industria La Popular.

Específicos

- Definir quiénes son o serán responsables de la administración del conocimiento.
- Establecer las áreas en las que, por prioridad, debe comenzar a implementarse un mecanismo que permita transferir los conocimientos de manera adecuada.
- Detectar qué nuevas funciones o posiciones administrativas necesita para operar de mejor manera.

2.3 Alcances y Límites

Durante el mes de mayo 2006 se realizaron encuestas entre los colaboradores de los diferentes Deptos. de la empresa, tanto en el área administrativa como en la Planta de Producción de la zona 4, de la ciudad capital de Guatemala.

2.4 Aporte

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. Los activos intangibles de la organización, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes.

La información que se recabó durante la investigación, ayudará a que la empresa cuente con elementos que contribuyan a tener personal mejor informado, en cuanto al desarrollo de las actividades que se realizan en las diferentes áreas, lo que permitirá eliminar barreras de comunicación y fomentará el trabajo en equipo, a la vez que contribuirá a establecer procesos que permitan eliminar duplicidad de funciones.

En Guatemala, el tema “Gestión o Administración del Conocimiento” comienza a ser conocido, por lo que Industria La Popular tendría la oportunidad de ser pionera y podría comprobar su efectividad, si decide implementar la propuesta que se le presenta (Anexo 1).



Capítulo 3

3.1 Metodología

Para comprobar lo expuesto en el planteamiento del problema, se utilizó el método de encuestas, con dos tipos de preguntas. Para Gerentes y Jefes de áreas, combinación de preguntas abiertas y cerradas; para mandos medios y niveles operativos, preguntas cerradas.

3.2 Sujetos

Los sujetos de investigación fueron los Gerentes, Jefes y/o Encargados de Área, así como subalternos que dependen de cada uno de los sujetos en mención. Adicionalmente las unidades de análisis utilizadas fueron libros de texto de autores reconocidos, trabajos publicados en Internet y páginas de Internet donde se aborda el tema, etc.

3.3 Instrumentos

- Encuestas (cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas para Gerentes y Jefes de áreas, y con preguntas cerradas para niveles medio y operativo).
- Entrevistas estructuradas con personal del área de Recursos Humanos.

3.4 Procedimiento

A finales del mes de marzo se solicitó la autorización para poder realizar la investigación en esta importante industria guatemalteca, para lo cual se contó con la aprobación por parte de la Gerencia.

El Presidente de Junta Directiva asignó personal específico del Depto. de Recursos Humanos, para que fuera el enlace durante la investigación y facilitara la coordinación de los grupos de colaboradores para recabar la información.

Durante la última semana de mayo se procedió a pasar las encuestas entre los colaboradores de los distintos Deptos. que integran la Empresa (22 colaboradores que ocupan puestos en gerencias y jefaturas, y 140 que corresponden a mandos medios y niveles operativos).

Capítulo 4

4.1 Presentación y análisis de resultados

Con base en las encuestas realizadas entre los colaboradores de las diferentes áreas y departamentos que integran Industria La Popular (Administración –incluye Mercadeo, Contabilidad y Sistemas-, Producción, Bodega y Ventas) se presentan a continuación los resultados.

Encuesta dirigida a Gerentes y Jefes de Depto.

Se contactó a 22 colaboradores que actualmente laboran en puestos de gerencia y jefaturas de las áreas mencionadas anteriormente.

En cuanto al tiempo de laborar en Industria La Popular, 12 de las 22 personas encuestadas tienen más de 7 años de ser colaboradores de esta empresa. Las otras 10 han trabajado para la Empresa por un periodo que oscila entre 1 a 5 años.

Gráfica No. 6

Tiempo de Laborar en ILP	Cantidad de personas
Menos de 1 año	1
1 a 2 años	4
2 a 3 años	2
3 a 4 años	2
4 a 5 años	1
5 a 6 años	0
6 a 7 años	0
7 a 8 años	3
8 a 9 años	2
10 años o más	7

Los entrevistados manifestaron que conocen los productos, mercados y competidores, pero acerca del conocimiento, el cual es fundamental para alcanzar el éxito de su empresa y que determina las dinámicas de su entorno competitivo, algunos optaron por dejar la respuesta en blanco y otros respondieron de manera ambigua:

"lo básico pero no lo necesario"

"considero que lo adecuado"

"sé lo suficiente para desempeñar mi trabajo contribuyendo al logro de los objetivos"

"sí conozco nuestros productos y también la competencia, tenemos bastante conocimiento para poder tener éxito, siendo eficientes y colaboradores"

"conforme pasa el tiempo se adquiere una serie de conocimientos, experiencias, que permiten el desarrollo de su trabajo de manera eficiente para la institución y alcanzar sus objetivos"

Se asume que las respuestas se presentaron de esta manera, debido a que el término "conocimiento" aún no es de dominio común, se utiliza en mayor proporción la palabra "experiencia".

Al preguntarles acerca de si la posición competitiva actual de su empresa se ve más afectada por el capital intelectual o por los demás recursos, 10 de los colaboradores consideran que la posición competitiva actual de Industria La Popular se ve afectada por el capital intelectual, 8 opinan que se debe a los demás recursos y 4 estiman que se ve afectada tanto por el capital intelectual como por los demás recursos. (Debe tomarse en cuenta que el término "*capital intelectual*" no se maneja aún a todo nivel, es más comprensible la antigua denominación recurso humano).

A la pregunta ¿Qué empresas en su ramo piensan en tomar la delantera y cuáles sólo piensan en dejar que las cosas sucedan? Únicamente 9 de los entrevistados anotó específicamente nombres de empresas que ellos consideran son las que toman la delantera y cuáles son las que sólo dejan que las cosas sucedan. De este grupo de encuestados que respondieron con detalle, la mayoría labora en el área de Administración/Mercadeo y otros pertenecen al departamento de Ventas. En el caso de quienes dejaron la respuesta en blanco, podría ser un

indicador de que no conocen las empresas contra las que está compitiendo Industria La Popular o prefirieron abstenerse de anotar su apreciación.

Once personas respondieron que Industria La Popular es de las empresas que toman la delantera, 4 indicaron que la Empresa se encuentra en transición -pasando de las que dejan que las cosas sucedan a las que toman la delantera-, 3 indicaron que la empresa “reacciona”, 2 consideran que Industria La Popular deja que las cosas sucedan y 2 dejaron la pregunta sin respuesta.

A este nivel (Gerentes y Jefes de Depto.), 20 colaboradores consideran que pueden explicarle a un Supervisor de la Planta de Producción o a un operario de Bodega en qué consisten las aptitudes fundamentales y cómo él, en lo personal contribuye a las mismas. De los dos restantes uno indicó que no podría y el otro dejó la respuesta en blanco. Esta pregunta no iba enfocada tanto a medir el nivel de conocimiento, sino a la capacidad que cada individuo considera tener, para relacionarse con personas de otras áreas de trabajo.

De los colaboradores encuestados, 13 consideran que los datos que reciben pueden transformarse en información significativa, mientras que 9 estiman que están inundados de flujo de datos.

Catorce de los entrevistados consideran que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para utilizar de manera satisfactoria la información que reciben, y ocho de ellos manifestaron que consideran que no cuentan con estas habilidades.

Ante la pregunta ¿Ya se realizó en su empresa un análisis del conocimiento existente y de los procesos del conocimiento? Dieciséis personas respondieron afirmativamente, cinco indicaron que no, y una respondió que no sabe.

¿Cómo decide quién sabe y qué tanto?

Diecinueve personas opinan que esto se determina en función del puesto y atribuciones; lo cual se puede definir a través de políticas y sentido común. Algunos consideran que esto ya está establecido en la empresa. Otros indican que son los Gerentes y Supervisores quienes

proporcionan la información necesaria al resto de los compañeros, según las normas establecidas en los contratos de “confidenciabilidad”. Tres personas se abstuvieron de responder.

Con base en las respuestas obtenidas, Industria La Popular utiliza actualmente los siguientes sistemas para la búsqueda de información: Internet, sistema propio creado especialmente para la empresa y trabajo de campo; además se apoyan en proveedores y en toda la información que esté al alcance, tanto interna como externamente.

Para la búsqueda de información en Internet diez de los entrevistados respondieron que no cuentan con una estrategia específica y tampoco tienen a alguien que les asesore en la búsqueda. Diez indicaron que cuentan con alguien que los asesora.

Para el compartimiento y distribución de la información y el conocimiento, en Industria La Popular se utiliza:

- Internet
- Intranet
- Correo electrónico
- Fax
- Teléfono, etc.

La totalidad de los encuestados respondió de manera afirmativa que estaría dispuesta a compartir sus conocimientos si se lo solicitaran.

Seis de veintidós entrevistados respondieron abiertamente que sí se puede cuestionar el contenido del trabajo y que además solicitan conocimientos de otros departamentos o unidades y que esta información es utilizada. Quince respondieron que se hacen consultas dentro del propio Depto. en el que se labora y si es necesario, se hacen consultas a otros Deptos.

Es importante mencionar que 20 de los 22 encuestados respondieron que la información y conocimiento que necesitan se encuentran cerca de su área de trabajo.

La mayoría de los colaboradores percibe que los documentos que reciben a diario tienen un diseño amigable para el usuario, 3 también respondieron afirmativamente pero que normalmente solicitan cambios y/o retroalimentación. Una persona no respondió.

Con respecto a la pregunta ¿Cómo le transfiere el conocimiento un empleado que se marcha a su sucesor? Cuatro respondieron que no se practica la transferencia o que ésta no existe y dieciocho aportaron sugerencias de cómo debería hacerse. No dieron una única respuesta, pero sugirieron que se debería contar con inducción o traslado de información antes de que se marche la persona a la que se va a sustituir.

Con respecto a la pregunta ¿Cuánto considera que sabe acerca de Gestión o Administración del Conocimiento?

Se consignan las respuestas con base en lo que cada entrevistado considera que sabe acerca de Gestión del Conocimiento.

<u>Nivel de Conocimiento</u>	<u>Cantidad de personas</u>
Nada	1
1	1
2	
3	1
4	2
5	1
6	4
7	6
8	4
9	1
10	1

Encuesta dirigida a Mandos Medios y Niveles Operativos

Se contactó a 140 colaboradores que actualmente laboran en mandos medios y niveles operativos.

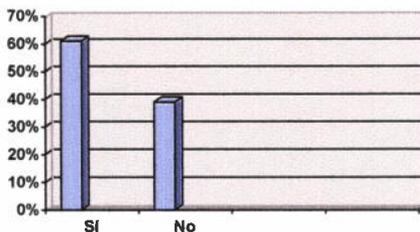
Gráfica No. 7

Tiempo de Laborar en ILP	Cantidad de personas
Menos de 1 año	36
1 a 2 años	21
2 a 3 años	12
3 a 4 años	12
4 a 5 años	6
5 a 6 años	3
6 a 7 años	6
7 a 8 años	5
8 a 9 años	4
9 a 10 años	9
10 años o más	26

Un alto porcentaje de este grupo entrevistado tiene menos de 3 años de laborar para Industria La Popular. Este resultado obedece a que existe una alta rotación en el área de ventas. Los puestos administrativos son más estables.

¿Conoce a los “expertos internos” de áreas específicas de su empresa?

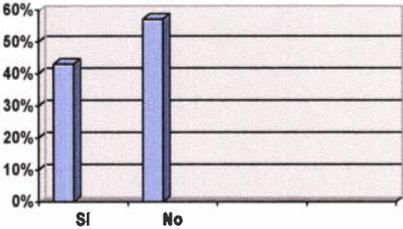
Gráfica No. 8



A los entrevistados se les explicó que “expertos internos” se refiere a personas que tienen conocimientos o experiencia en áreas específicas, a quienes podrían recurrir para obtener conocimiento).

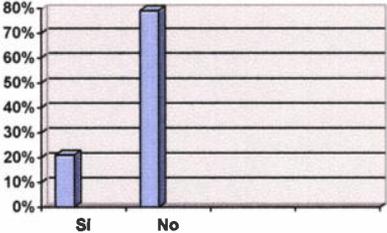
¿Mantiene comunicación con los “expertos internos”?

Gráfica No. 9



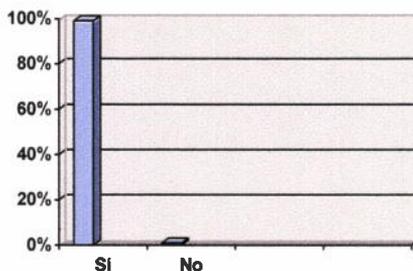
¿Sabe qué proyectos se realizan en su empresa en este momento?

Gráfica No. 10



¿Estaría dispuesto a compartir los conocimientos de su trabajo si se lo solicitaran?

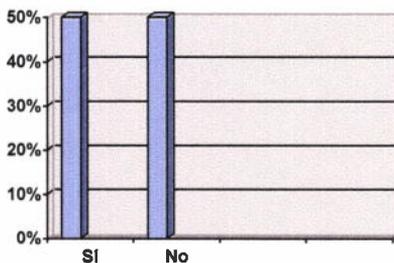
Gráfica No.11



Los que respondieron que No, obedeció a que no entendieron la pregunta, ya que asumieron que se les estaba preguntando si estarían dispuestos a proporcionar la información a personas ajenas a la empresa. Lo cual se denota en las respuestas, cuando indicaron que lo harían siempre y cuando sea con compañeros de trabajo.

¿Realiza algún intercambio de información y conocimiento con otras partes de la empresa o con otras áreas de operaciones?

Gráfica No. 12



Si quiere tener acceso interno al conocimiento, ¿tiene que ir a través de niveles de jerarquía, o hay manera de obtener la información de forma rápida y no burocrática?

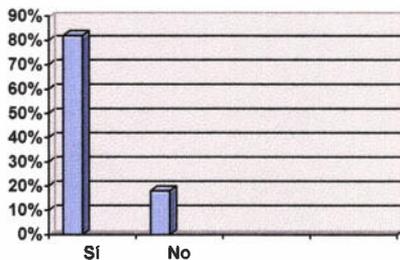
El 57% de los entrevistados respondió que la información se puede obtener a través de niveles jerárquicos y que es burocrática, mientras que el 43% indicó que se puede obtener de manera rápida.

En su Depto. ¿se puede cuestionar el contenido del trabajo? Es decir, ¿tiene usted la libertad de opinar respecto a lo que hace en el “día a día”?

El 91% respondió que se puede cuestionar y opinar respecto al contenido del trabajo. El 9% indicó que no se puede cuestionar ni opinar.

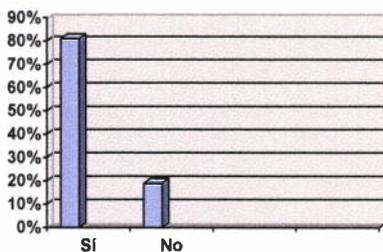
La información y conocimiento que usted necesita se encuentra cerca de su área de trabajo?

Gráfica No. 13



¿Los documentos que usted recibe a diario tienen un diseño amigable para el usuario?

Gráfica No. 14



¿Cuánto considera usted que sabe acerca de Gestión del Conocimiento?

Se consignan las respuestas con base en lo que cada entrevistado considera que sabe acerca de Gestión del Conocimiento.

<u>Nivel de Conocimiento</u>	<u>Cantidad de personas</u>
Nada	16
1	9
2	3
3	20
4	1
5	22
6	12
7	17
8	27
9	4
10	6
Anulada *	3

(* se anularon 3 encuestas, debido a que en lugar de marcar una sola casilla, los entrevistados llenaron toda la escala).

Capítulo 5

5.1 Discusión de resultados

Actualmente se confunde el **conocimiento** con la **información** y entre ambos se mezcla muchas veces la palabra comunicación que únicamente es la “transmisión de señales mediante un código común, de un emisor al receptor”. Esto puede estar ocurriendo en Industria La Popular, que cuenta con un valioso capital intelectual y con un alto espíritu de colaboración y disposición para compartir su conocimiento, pero que necesita ser dirigido por un grupo dedicado (*Core Team*), de manera que se realice un trabajo coordinado.

La información está cada vez más al alcance de todos: se recibe información de padres y familiares, de compañeros y amigos, de los profesores, de libros, de la prensa, revistas, radio, televisión, Internet, de conferencias, cursos y seminarios, pero esta información sólo aporta lo que dicen los demás (lo que piensan, creen pensar o simplemente dicen). Para transmitir información evidentemente es necesaria la comunicación y cuanto mejor se comunique, más fácil será transmitir las señales a los receptores. Esto implica que, se puede contar con un excelente hardware y software, pero cada colaborador, en los diferentes niveles, debe saber utilizar la información.

Recopilar datos, organizarlos e incluso analizarlos, es algo que pueden hacer (y en algunos casos mejor que los seres humanos) los computadores. Si la empresa desea obtener resultados óptimos, debe establecer procesos que permitan que la información que los colaboradores reciban sea la que necesitan y que llegue a quienes sabrán hacer uso de la misma y tener el criterio de cómo y en qué situaciones utilizarla, para que sea una herramienta efectiva en la toma de decisiones.

El conocimiento sólo se obtiene cuando se ha aprendido lo que se ha hecho, lo que se ha realizado, aprovechándose de las experiencias de los otros, pero haciéndolo personalmente; por lo tanto, aunque un alto porcentaje de los colaboradores manifestó tener un grado de conocimiento elevado -en la escala de 1 a 10-, hace falta que los colaboradores sean capacitados en cuanto a la forma de transferir el conocimiento.

La gestión del conocimiento supone organizaciones inteligentes, capaces de aprender y, con ello, expandir sus posibilidades de crecimiento. Para que una organización sea exitosa, no

basta con adaptarse, sobrevivir o reaccionar, lo cual es importante y necesario; además, hay que integrar al aprendizaje adaptativo, uno generativo; es decir, desarrollar la posibilidad de crear. Es fundamental que cada colaborador sienta que “pertenece” o es parte indispensable de las estrategias, integrando a todo los departamentos de los diferentes niveles, de manera que los operarios de fábrica, al igual que los vendedores, puedan sentirse identificados con las ideas que surgen en Mercadeo, por ejemplo, que sientan la responsabilidad de que el éxito o fracaso de un proyecto depende de todos los involucrados en el proceso.

El Conocimiento es el saber, la sabiduría y éste es un bien bastante escaso. Conocer es tener conciencia de la realidad, es saber el qué, el cómo, el cuándo y el dónde de lo que nos rodea, por lo que es determinante que los colaboradores conozcan su entorno, tanto interno como externo. Es importante que sepan a cabalidad a lo que se dedica la empresa para la que están laborando y que conozcan contra quien se está compitiendo, ya que esto les ayudará a elevar su creatividad y a realizar aportaciones valiosas para que la organización continúe creciendo, no sólo como un ente económico, sino que ellos también se desarrollen en cada área de su vida, donde los éxitos y los fracasos irán haciendo aprender, donde una idea propia podrá evolucionar, donde aparecerán nuevos retos de superación cotidiana que irán llevando cada día más lejos a una persona.

La Real Academia establece que, Conocer es “Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Percibir el objeto como distinto de todo lo que no es él. Entender un asunto con facultad legítima para ello. Entendimiento, inteligencia, razón natural”. Gracias a las opciones que ahora ofrece la tecnología, entre ellos el Internet, se necesita que, sobre todo, en los niveles altos, los colaboradores hagan uso de esta herramienta, lo cual no es difícil para las “nuevas generaciones”, pero en ocasiones se muestran como una barrera para aquellos que le temen a las computadoras y que no han tenido acceso a Internet por desconocimiento acerca de su uso, o por falta de tiempo.

Del estudio realizado se puede determinar que casi la mitad del personal administrativo (10 de 22) tiene menos de 7 años de trabajar en la empresa, lo que indica que, a menos que el resultado se deba a que es personal de nuevo ingreso por crecimiento de la organización, Industria La Popular ha perdido el conocimiento del personal que fue sustituido siete años atrás.

Conclusiones

1. Una de las tendencias más importantes en las empresas modernas es la administración del conocimiento, pues de nada sirve que una empresa tenga a las personas que más saben si cuando ellas se vayan se llevarán todo ese conocimiento.
2. Casi la mitad del personal de jefaturas y gerencias, y el 69% de mandos medios y nivel operativo tiene menos de 7 años de laborar en la empresa, lo que implica que cuando la rotación es alta, la empresa pierde un importante recurso.
3. En cuanto al nivel de conocimiento que poseen los colaboradores, entre mandos medios y niveles operativos existe dispersión en la respuesta, que va desde los que indican que no saben nada, hasta los que consideran estar en 10. Esto podría indicar que aunque no se conoce a ciencia cierta lo que implica gestión del conocimiento, los entrevistados responden para no poner en evidencia el hecho de que desconocen el tema.
4. La gestión del conocimiento es una cuestión empresarial para tener una ventaja competitiva, y no simplemente, una cuestión de informática. El tema será cada vez más importante, especialmente para las grandes empresas que deben crear, compartir y aplicar su conocimiento a escala mundial.
5. Industria La Popular puede sentirse satisfecha por tener un buen equipo laboral en todos los niveles, que conoce los procesos y tiene la información óptima para tomar las mejores decisiones, pero esa satisfacción puede convertirse en desdicha y preocupación cuando alguno de estos empleados “estrella” decide irse.
6. La sustitución de la sociedad de la información por la sociedad del conocimiento, ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar y mejorar constantemente el capital intelectual, para potenciar las ventajas comparativas y competitivas de las organizaciones empresariales modernas.

7. El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría propias de la persona, a la información. Las notas musicales son datos. Una partitura es un conjunto de notas, datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin. Ahora bien, es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadero arte.

Recomendaciones

1. Para que Industria La Popular pueda poner en práctica la Gestión del Conocimiento, debe en primer lugar familiarizarse con una serie de conceptos importantes, para entenderlos enteramente y organizarse con ellos, de manera que formen parte de los conocimientos básicos de aplicación regular y constante. Para ello es importante un programa continuo de capacitación.
2. Industria La Popular debe actuar con una determinada lógica y coherencia para lograr un posicionamiento empresarial, para lo cual es necesario involucrar a los colaboradores de todos los niveles, de manera que persigan un mismo fin, porque dando bandazos o trabajando de manera aislada, se estará siempre en manos de terceros. El posicionamiento debe servir de guía y ayuda para tomar decisiones.
3. El posicionamiento resulta un elemento imprescindible para que los conocimientos se apliquen más adecuadamente, y todas las decisiones se dirijan hacia el norte establecido, lo cual facilita una evolución a futuro que garantice mejor la supervivencia de la empresa.
4. La Gestión del Conocimiento es un factor estratégico para la competitividad de la Empresa, porque dentro de las necesarias acciones de adaptabilidad diaria, y la innovación constante, permite mantener una dirección, que al ser conocida resulta sinérgicamente muy beneficiada por el resto de las acciones de todo el personal.
5. Implementar la propuesta para gestionar el conocimiento en Industria La Popular, S. A. (ver anexo 1)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Druker, Peter

LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

Colombia

Editorial Norma

1999

Gallego, Domingo J. y Carlos Ongallo

CONOCIMIENTO Y GESTIÓN

España

Editorial Pearson Prentice Hall

2004

Ivancevich, John

GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

1ª. Edición al Español de la 1ª. Edición en Inglés

Madrid, España

1996

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai

ADMINISTRE EL CONOCIMIENTO

México

Pearson Educación

2001

Tracy, Brian

¡TRÁGUESE ESE SAPO!

España

Ediciones Urbanas

2003

Sitio web GESTIÓPOLIS.COM

ANEXOS

PROPUESTA PARA INDUSTRIA LA POPULAR, S. A.

Este planteamiento centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman la organización, ya que aquí se le da una importancia primordial al personal, a su estabilidad dentro de la empresa y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo. Se trata de un modelo enfocado desde una visión humanista, centrada en el respeto a la persona y su mejora a través del aprendizaje colectivo a través de la confianza y el compromiso.

El conocimiento organizativo reside dentro de las personas, al menos en el momento de su creación hasta que se explicita; por lo tanto, la única manera de acceder a él es mediante el acto de compartir y ponerlo a disposición de los demás por parte de la persona que lo posee. Por lo tanto, el desafío consiste en conseguir que la persona que posee el conocimiento lo ponga a disposición del resto. Y es aquí donde comienza el problema: ¿Por qué una persona debe compartir lo que sabe? ¿Qué motivos le llevan a realizar un esfuerzo adicional al que exige su trabajo cotidiano? ¿Para qué hacerlo, si es posible incluso que se sienta amenazado en su puesto de trabajo al ceder aquello que le puede convertir en “imprescindible”? La única forma de conseguir que lo haga por voluntad propia es creando el clima organizativo adecuado en el que se sienta realmente cómodo, motivado, implicado y comprometido con la causa.

Para lograr una implementación exitosa se debe, en primer lugar, crear una cultura organizacional que promueva el compartimiento de conocimiento, donde se dé mayor relevancia a las personas que aporten más conocimiento útil para la organización. Esta cultura debe promover el aprendizaje continuo que permita a las personas de la organización sentirse cómodas en el cambio y preparadas para afrontar la dinámica situación del día a día. Debe permitir que las personas crezcan por encima de las exigencias meramente profesionales, que les haga mejorar también en aspectos personales; debe centrarse específicamente en el desarrollo y el bienestar de la persona sin descuidar, por supuesto, los aspectos del negocio.

Además, se deben crear los canales adecuados para permitir que ese acto de explicitación de conocimiento y de apertura de la persona se pueda llevar a cabo de una manera natural y sencilla. Se deben crear sistemas de incentivos a la aportación, ya sean monetarios o no; definir los procesos organizativos teniendo en cuenta los flujos de conocimiento que por ellos discurren; e introducir las herramientas tecnológicas que faciliten la captación, el almacenamiento y la diseminación de ese conocimiento.

La única forma de conseguir que las personas aporten su conocimiento más allá de lo meramente estipulado por sus funciones, es que se haya creado en la organización el clima adecuado para que esa persona se encuentre realmente a gusto. Una persona se siente así, cuando puede desarrollar todo su potencial dentro de la organización, dando rienda suelta a su creatividad, a su capacidad de innovación, y en definitiva, a todas sus habilidades. Es decir, cuando puede dar lo mejor de sí mismo o cuando puede sacar a la luz todo su talento.

Se deben articular acciones que permitan desarrollar y retener ese talento, incluso antes de que esa persona se incorpore a la organización; es decir, antes de realizar un proceso de selección de candidatos. La organización debe estar preparada para aportar un *valor diferencial* a cualquier profesional que trabaje o vaya a trabajar en la misma. De tal forma que se trata de un requisito previo indispensable.

¿Cómo crear ese valor diferencial?

- Se debe considerar que se trata de una “cuestión de estado” (algo clave en la consideración que de ello hace la empresa u organización -se trata de cuestiones estratégicas-). **Crear valor al profesional** es una necesidad estratégica imprescindible para crear valor al accionista, al cliente y a la sociedad. No se trata de una cuestión filantrópica, sino puramente económica.
- Se debe tener claro que una proposición de valor al profesional es un manifiesto de intenciones, por el que la empresa **define qué va a aportar al profesional** para que se comprometa. Esto es básico para la atracción y retención del talento.

- Es imprescindible **que la organización se conozca a sí misma**, ya que para definir correctamente la proposición de valor al profesional, la empresa tiene que analizar cuál es su aportación de valor real, no la deseada.
- Se debe **conocer a la competencia**, de tal forma que la proposición de valor tiene que ser sugerente y diferenciada del resto de organizaciones del sector. Hay que conocer con profundidad qué se ofrece en el mercado.
- Y lo mejor para diferenciarse, atraer y retener a los profesionales no mercenarios es el **salario emocional**. Cuestiones tan intangibles como la empleabilidad, el equilibrio entre la vida profesional y la personal, compartir una misión, etc.

Una vez que la organización tiene realmente claros sus planteamientos en cuanto a lo que puede poner a disposición del profesional, es cuando se pueden plantear tres tipos de acciones para poner en práctica:

- Como punto de partida, acciones que permitan la **atracción** y la **identificación** de talento.
- Continuar con acciones que permitan el **desarrollo** del talento dentro de la organización.
- Finalizar con acciones que permitan la **retención** de ese talento y que impidan su salida de la organización.

Se trata de establecer medidas para atraer, identificar, desarrollar y retener a personas de talento, a motivarlas y alinearlas con las estrategias, la misión y los valores, de tal forma que se desarrolle una cultura organizativa adecuada.

Acciones para atraer e identificar el talento

La correcta elección de las personas que formen el proyecto empresarial comienza por una **correcta selección**. Hoy día una selección no se puede realizar tomando como base parámetros clásicos como el historial profesional (formación académica y experiencia), sino partiendo de una serie de competencias. Las que realmente necesita la empresa, y más concretamente las necesarias para llevar a cabo las funciones del trabajo al que se opta. Se

debe seleccionar basándose en aptitudes, actitudes, en la capacidad de compromiso y en lo que se es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado para aportar y pertenecer a ella.

Hay que intentar contar con más originalidad que el resto. Si se busca innovación, se necesita diversidad y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por profesionales de la misma universidad, primeros en su promoción, con las mismas aficiones, etc. Hay que acudir a sitios diferentes y ser originales con los anuncios en prensa. La originalidad es ideal para seducir al talento innovador.

- El éxito atrae el éxito, por lo tanto hay que diferenciarse. ¿Conocen los posibles candidatos lo que la organización sabe hacer mejor?
- Hay que **mimar a los profesionales** de la organización, ya que los mejores (y los peores) prescriptores son los profesionales que están o hayan estado trabajando en la empresa. Un motivo más para “cuidarlos”.
- Un buen **programa de acogida** a los nuevos profesionales es la mejor fórmula para comenzar una carrera con talento (y económica, por cierto).

Acciones para desarrollar el talento

Una vez que la organización ha conseguido formular una propuesta de valor atractiva para los profesionales y ha logrado atraerlos e identificarlos, se deben poner en práctica medidas para que estos profesionales puedan seguir desarrollando todo su potencial. Para esto se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Las empresas más admiradas promocionan internamente, y no les va nada mal. Cuando un profesional considerado “paracaidista” aterriza en una compañía, es seguro que “golpea con su paracaídas” la motivación de sus compañeros.

- Se deben eliminar los posibles “techos de cristal”, ya que si el profesional con talento intenta romperlos y no puede, en cuestión de algún tiempo terminará marchándose a otra empresa.
- Y por supuesto, los techos de hormigón armado dificultan a los trabajadores el desarrollo de otras labores. La rigidez de algunos de los convenios colectivos es un lastre para generar talento organizativo. Si lo que se quiere es innovación, ahora puede ser un buen momento para comenzar a revisarlos.
- Se debe proceder a implantar herramientas para identificar las capacidades potenciales. Una vez identificados los profesionales con talento, se les debe comunicar.
- Hay que potenciar la formación y el desarrollo. Si se quiere profesionales con talento, se necesita desarrollo. El desarrollo es más complejo y a veces requiere herramientas delicadas para algunas culturas, como el *feedback 360 grados*. Debido a eso, las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hace en la formación tradicional. El desarrollo marca la diferencia entre los profesionales y entre las empresas.
- Se debe incidir en formar en inteligencia emocional, de tal forma que se dote a los profesionales de habilidades que les permitan conocerse a sí mismos, controlar sus emociones, manejar sus relaciones dentro y fuera de la organización, saber “conectar” con su entorno y tener la capacidad de automotivarse.
- Se deben introducir herramientas de valoración y evaluación del potencial de los profesionales, ya que de no ser así ¿Cómo se sabrá si la causa por la que un profesional no consigue buenos resultados es por falta de capacidades o de compromiso?
- Establecer programas de *Coaching*, que permitan una capacitación individualizada para optimizar el desempeño de los profesionales a través del desarrollo y la mejora de sus habilidades personales y profesionales, de tal forma que se facilite su crecimiento, sacando lo mejor de ellos mismos.

- Establecer programas de *Mentoring*, que contribuyan a generar un proceso de mejora, guiado, flexible y con apoyo continuo, que logre el desarrollo a largo plazo del profesional, capacitándole en la comprensión de temas personales y organizativos que pueden afectar al desempeño de su función actual y futura. Mediante una acción individualizada se conseguirá la transmisión de la cultura corporativa y la mejora de las habilidades psicosociales de los profesionales.

En general, si realmente se quiere desarrollar el talento de los profesionales, todo pasa por reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

Este compromiso debe partir de los líderes de la organización, y llegar hasta el nivel jerárquico más bajo, asumiendo que en las circunstancias actuales se están desarrollando nuevos perfiles profesionales con competencias enfocadas hacia el aprendizaje y el compartimiento de conocimientos.

Acciones para retener al profesional con talento

No existen fórmulas mágicas para retener el talento. Puesto que la diversidad es uno de los factores base para atraer el talento innovador, también se constituye como un aspecto que condiciona las acciones que se deben desarrollar para mantenerlo “vivo” y motivado. Para ello se hacen una serie de recomendaciones:

- Si se consigue **seleccionar al profesional basándose en una proposición de valor que se adecue a sus objetivos y expectativas**, será mucho más fácil que si las cosas van bien, permanezca en la organización durante mucho tiempo. Se trata de hacer las cosas bien desde el principio.
- Se debe tener la habilidad de dar un **tratamiento personalizado** a todos los miembros de la organización, pensando en su desarrollo individual, además de en el organizativo. El profesional se debe sentir cuidado y, en cierto modo, “único”. Se debe conseguir que sienta que su identidad y su “propio sello” están presentes en el ambiente.

- Es importante encontrar **sistemas dinámicos que evolucionen y permitan compensar, de manera objetiva, el desempeño profesional**, de tal forma que se otorgue al talento clave, una mayor retribución que se base en los resultados del negocio.
- No se debe dejar de lado el **impacto que sobre la “persona”** tiene el hecho de dedicar la mayor parte de su vida “consciente” al trabajo, y cómo incide esto en su vida privada. En la medida de las posibilidades, la organización debe tratar de atender a las necesidades familiares, sociales y de desarrollo. Esto sin duda genera un clima de equilibrio necesario para la estabilidad emocional de la persona.
- Al hablar de organizaciones innovadoras se trata de imaginar organizaciones que sean capaces de plantear retos **diarios a sus profesionales**, de tal forma que éstos tengan la necesidad de superarse a cada momento, desafiando sus propias capacidades. Se pueden usar, por ejemplo, tecnologías más avanzadas o nuevas herramientas de gestión.
- Son muchas las horas que se “invierten” en el puesto de trabajo, por lo tanto se debe tratar de crear un **ambiente de trabajo distendido y agradable**. Se ha de conseguir, en la medida de lo posible, que pueda llegar a ser divertido trabajar en la organización.
- No hay nada como **hacer que los propios profesionales participen en el desarrollo de la estrategia de la empresa**. Esto supone hacerles “cómplices” del destino de la organización, con el grado de implicación y compromiso que de ellos se deriva.
- **Dotar de empleabilidad a los profesionales mediante una rotación a distintas posiciones dentro de la organización**, garantiza no sólo una importante carga de motivación, sino también la posibilidad de reubicar a un profesional en una posición en la que se pueda sentir más cómodo y dar lo mejor de sí mismo. Además, de ese modo, se puede llegar a conocer mejor el funcionamiento global de la organización, adquiriendo un sentido más amplio del negocio y sabiendo perfectamente cómo contribuye con su trabajo a los resultados.

- Se debe **reforzar su compromiso** (o al menos ¡no espantarlo!). El compromiso es como una pareja de baile. Si el profesional está en una situación de “infidelidad” es porque escogió mal (problema de selección), o porque ha cambiado el tipo de baile (cambio de las motivaciones individuales) o porque le han puesto la pareja que le pisa y no le deja dar un paso (transformación cultural como consecuencia de una fusión o un estilo de liderazgo distinto a lo que sugería la proposición de valor, que fue lo que le atrajo). En este último caso, el entorno organizativo resulta muy desfavorable para el profesional, ya que pone en peligro su compromiso y perjudica la creación del talento organizativo.

El no conseguir retener un profesional con talento, además de suponer una pérdida de productividad, puede tener los siguientes efectos:

- Si el profesional es una persona admirada o apreciada en su equipo, su marcha puede producir efectos negativos entre sus compañeros, y por supuesto, en el talento organizativo.
- Si además tiene posibilidades de prescribir a antiguos colegas (este hecho aumenta cuando es un directivo), puede provocar una rotación en cadena o una “salida en desbandada”.

¿Cómo se puede fortalecer el compromiso para reducir la rotación?

Esto se puede lograr a través de los **facilitadores organizativos**. El término facilitadores organizativos se refiere al liderazgo, al clima laboral, a la cultura y a los valores, a los sistemas de dirección (los procesos de selección), a la organización, a los sistemas de relaciones y a la retribución.

Los facilitadores tienen como objetivo *satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al organizativo*. Todos ellos, medidos y gestionados adecuadamente, refuerzan el compromiso de los profesionales. No gestionados se convierten en auténticas barreras y en causas de rotación.

Al igual que no se puede empezar una casa por el tejado, no se pueden plantear iniciativas para gestionar el conocimiento si previamente no se cuenta con una madurez organizativa y una implicación por parte de los profesionales. Si se consigue el compromiso de la plantilla será más fácil vencer el miedo y la inseguridad que puede provocar el hecho de compartir lo que se sabe, pudiendo salvar la sensación de “vulnerabilidad” al sentirse “prescindible” para la organización. El mensaje que se debe transmitir es: *“Mientras más conocimiento aportas, más valioso eres para la organización”*. Esto quiere decir que es más valioso no quien más sabe, sino quien más aporta y comparte.

Es preferible contar con personas con menos cualificación, pero que lo que conozcan lo pongan en práctica y a disposición de los demás; en definitiva, que utilicen su talento.

Implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento

Para poner en marcha una iniciativa de gestión del conocimiento se debe contar con la acción “motora” de la Presidencia, a través de una total implicación en el proceso que se va a poner en marcha, el cual consta de varias fases:

Primera Fase: Consultoría de Dirección

Esta fase consta de dos acciones:

a) Acción 1: Organización de la gestión del conocimiento

Tomando en cuenta que la gestión del conocimiento es un concepto relativamente nuevo, es probable que haya que mantener unas sesiones con la alta dirección para asesorarla sobre la adopción de políticas y estrategias orientadas a la implantación en su organización.

Las actividades que componen esta acción son las siguientes:

- Detección de necesidades que justifiquen la implantación de la gestión del conocimiento.

- Estudio sobre las necesidades de información para la Presidencia desde una perspectiva global de gestión del conocimiento.
- Propuestas de acciones que se puedan realizar, previas a la elaboración del Plan Corporativo de gestión del conocimiento.
- Definición de prioridades en los objetivos del proceso de gestión del conocimiento.

El resultado esperado de estas actividades es la obtención, por parte de la Presidencia, de una visión global sobre las ventajas competitivas que proporciona una buena política de gestión del conocimiento.

b) Acción 2: Plan Corporativo de Gestión del Conocimiento

Una vez establecido el marco general de actuación por parte de la Presidencia y fijada la visión que se quiera alcanzar, se debe planificar el desarrollo del sistema que se va a adoptar para implantar la gestión del conocimiento en la organización.

Las actividades que componen esta acción definen los siguientes aspectos:

- Cuál es la finalidad del sistema.
- Qué elementos componen el sistema.
- Cómo se estructura y organiza.
- Qué medios humanos y materiales se necesitan.
- Qué herramientas TIC son necesarias (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones).
- Cuáles son las necesidades presupuestarias.
- Qué fases se van a establecer para la implantación del sistema.
- Establecimiento de los planes subordinados al Plan Corporativo: comunicación, concienciación, formación, etc.

El resultado de esta acción es el desarrollo del Plan Corporativo que, una vez aprobado por la alta dirección (Junta Directiva), es el instrumento base para la implantación de los procesos de gestión del conocimiento.

Segunda Fase: Consultoría de Dirección

Una vez que se ha concienciado convenientemente a la Junta Directiva y que se ha creado el Plan Corporativo para la implementación de la gestión del conocimiento, se debe realizar un profundo análisis de la organización, un posterior diagnóstico de la situación.

Esta segunda fase se estructura en cuatro acciones de planificación que se deben realizar:

Acción 1: Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de información.

Una vez establecido el marco general de actuación por parte de la dirección y fijada la visión que se quiere alcanzar, se debe planificar el desarrollo del sistema que se va a adoptar para implantar la gestión del conocimiento en la organización. Para ello se debe tratar de analizar los siguientes procesos:

- Identificar dónde se encuentran la información útil y el conocimiento tácito
- Analizar la información e integrar sus fuentes
- Transformar el conocimiento tácito en explícito
- Difundir y transferir el conocimiento
- Generar un nuevo conocimiento

Actividades que componen esta acción:

- Elaboración del mapa de conocimiento
- Establecimiento de comunidades de práctica
- Implantación de las TIC

El resultado de esta acción proporciona los elementos de juicio necesarios para planificar e implantar eficazmente la gestión del conocimiento.

Una iniciativa de gestión del conocimiento sólo tendrá éxito si la organización comprende cuál es su relación con el proceso del negocio al cual se desea aplicar; por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con el grado de comprensión que se tenga con respecto a la relación proceso-iniciativa.

Existe la tendencia a suponer que sólo con poner la información a disposición de ellas se conseguirá que las personas la utilicen. Por lo general esta suposición es incorrecta, ya que la única manera de evitar este problema es dejando claramente establecida la relación entre el flujo de la información y la iniciativa de gestión del conocimiento.

Acción 2: Elaboración del mapa de conocimiento y de competencias

Con el mapa de conocimiento organizativo se puede encontrar en el menor tiempo posible información relevante útil para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Las actividades que componen esta acción definen los siguientes aspectos:

- Localización de la información interna disponible
- Localización del experto interno y de su conocimiento sobre el asunto que se va a resolver
- Localización del experto interno y su experiencia
- Localización de las fuentes internas y externas de información más eficaces

El resultado al elaborar el mapa de conocimiento es la identificación de cada parte de la organización, su forma de trabajar conjuntamente, el lugar y el modo de compartir información y experiencias, así como determinar dónde se encuentra el conocimiento individual y organizativo, tácito y explícito, interno y externo.

Algunos investigadores aseguran que el conocimiento no existe fuera de las mentes de las personas. El conocimiento fuera del “conocedor” es simplemente información. Por lo tanto, hay que reconocer que, en el desarrollo de una iniciativa de gestión del conocimiento, las personas son claves.

En esta dimensión se debe determinar “quién sabe qué”; es decir, se deben identificar las competencias y los conocimientos residentes o no en la organización, que sean realmente útiles para ella y determinar quién los posee.

La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información envuelta (adquisición, transformación y representación) como su motivación, para actuar de acuerdo con dicha información.

Debe entenderse y tenerse en cuenta el grado de habilidad y “autoridad” para manipular información atribuido a quienes estarán involucrados en la iniciativa.

Acción 3: Planificación de la comunicación interna

A través del plan de comunicación interna se puede establecer o mejorar los procesos de comunicación interna en la organización como facilitadores del proceso de implantación de un programa de gestión del conocimiento.

Actividades:

- Objetivos que se quieren conseguir
- Acciones que se van a realizar: informes, reuniones, foros de debate, seminarios, entrevistas, canalización de sugerencias, etc.
- Definición de los destinatarios de cada acción de comunicación
- Responsables de cada acción
- Calendario de desarrollo
- Evaluación de resultados

El resultado que proporciona el desarrollo del plan de comunicación interna facilita la mejora de los niveles de cultura funcional, participativa, inquisitiva y de descubrimiento, indispensables para compartir información y conocimiento. Al desarrollar un plan de comunicación interna, no sólo se está actuando positivamente sobre la cultura de la empresa, sino también sobre el clima laboral. A la unión entre ambos conceptos -cultura y clima- se le llama contexto. Si bien *la cultura* tiene que ver con las características propias y relevantes de la organización, sus costumbres, la manera como se “hacen” las cosas y lo que se considera aceptable o reprochable, el *clima laboral* es el ambiente puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal, por lo general sincronizado con las presiones del negocio, la época del año, la competencia, el presupuesto disponible, etc.

Por tanto, el contexto es el entorno en el cual los procesos del negocio deben ser cambiados o mejorados por la iniciativa de gestión del conocimiento. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con “cómo de preparada” se siente la organización para acometer la implantación de la iniciativa.

Acción 4: Planificación de la utilización eficaz de las TIC para la gestión del conocimiento

Mediante una correcta planificación de los sistemas de información y comunicación se pueden definir las herramientas verdaderamente útiles para una efectiva gestión del conocimiento.

Actividades que definen esta acción:

Normas, procedimientos y protocolos para una eficaz utilización de herramientas de navegación y búsqueda de información, de trabajo en equipo, de comunicación, de toma de decisiones, etc.

Normas de evaluación y seguimiento.

El resultado de una buena planificación de las TIC nos lleva a la obtención del prototipo informático más adecuado a las necesidades y características de la organización, a partir de

los requerimientos de estructura, diseño, navegación, funcionalidades, etc. La tecnología es una habilitadora de la gestión del conocimiento si es de uso común dentro de la comunidad en la que una iniciativa se va a implantar. Es determinante preguntar ¿Los usuarios la conocen? ¿La utilizan de manera natural como parte de su trabajo diario? O por el contrario, ¿la ven como algo extraño, sofisticado, complicado, poco amigable o que les impone más trabajo?

Tercera Fase: Implantación de planes de gestión del conocimiento

Una vez que se ha planificado a través de las acciones anteriores, en este punto se establecen las acciones que se van a realizar para desarrollar operativamente el sistema aceptado para la gestión del conocimiento.

Acciones de esta fase:

Acción No. 1: Análisis de situación y del mapa del conocimiento y competencias, evaluación y diagnóstico

Acción No. 2: Identificación de barreras y facilitadores

Acción No. 3: Plan de comunicación interna

Acción No. 4: Asignación de cometidos: personales y departamentales

Acción No. 5: Plan de acción: fases, tareas, seguimiento de costes, etc.

Acción No. 6: Definición de herramientas

Acción No. 7: Formación y aprendizaje

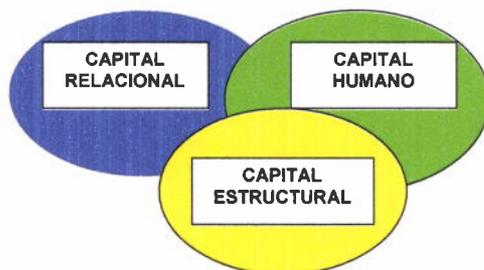
Acción No. 8: Proyecto piloto

El resultado de la implantación es la integración del conocimiento como un activo o como un valor añadido en los productos/servicios, procesos internos, relaciones empresa-cliente, etc.

Al momento de conceptualizar un sistema para gestionar el conocimiento en la organización, se debe tener presente que hay que estructurarlo de tal forma que por él pueda fluir todo ese capital intangible que reside en la organización, y que no está contemplado en ningún sitio, ni siquiera en los balances contables, pero que es de vital importancia para la supervivencia de la organización. Además, es necesario contar con que la gestión del conocimiento es 80% cambio cultural y 20% tecnología, por lo que el mayor esfuerzo debe hacerse en el primer ámbito, y la tecnología debe articularse sólo como un medio, un facilitador que sirve de nexo entre las personas de la organización.

Como se mencionó con anterioridad, el CAPITAL INTELECTUAL se divide en 3 partes:

Gráfica No. 15



Fuente: Gestión, Calidad y Competitividad

Capital Relacional:

Se refiere al valor que tiene para Industria La Popular el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Es la profundidad (penetración), el ancho (cobertura) y la rentabilidad de los derechos organizativos. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

Fuentes de conocimiento del Capital Relacional:

- Base de clientes relevantes
- Lealtad de clientes
- Intensidad de la relación con clientes
- Satisfacción de los clientes
- Procesos de apoyo y servicio al cliente
- Cercanía al mercado
- Notoriedad de marca(s)
- Reputación / Nombre de la empresa
- Alianzas estratégicas
- Interrelación con proveedores
- Interrelación con otros agentes

Capital Estructural:

Son las capacidades organizativas necesarias para responder a los requerimientos del mercado. Se trata de conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, que es además propiedad de la empresa y se queda en ella cuando las personas la abandonan. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el *know-how*, los secretos de negocio y el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Fuentes de conocimiento del Capital Estructural:

- Cultura del personal
- Filosofía del negocio
- Procesos de reflexión estratégica
- Estructura de la organización
- Propiedad intelectual
- Tecnología de proceso
- Tecnología de producto
- Procesos de apoyo
- Procesos de captación de conocimiento

- Mecanismos de transmisión y comunicación
- Tecnología de la información
- Procesos de innovación

Capital Humano:

Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Fuentes de conocimiento del Capital Humano:

- Satisfacción del personal
- Tipología del personal
- Competencias de las personas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Estabilidad: riesgo de pérdida
- Mejora de las competencias
- Capacidad de innovación de personas y equipos

Debe tenerse presente que se está hablando de gestionar una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextualizada e intuiciones de los expertos, que se encuentra contenida en documentos, rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas, así como en la “cabeza” de las personas. Se trata de gestionar un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, las informaciones y los conocimientos de una organización.

Al implantar este sistema se debe conseguir que el conocimiento de una organización esté independizado del conocimiento de cada uno de los colaboradores, de tal forma que el conocimiento de cada uno de ellos vaya volcándose dinámicamente en un sistema

automatizado capaz de garantizar, sin trauma alguno, la marcha ordinaria de la organización aun en caso del cese de parte, o incluso, de todos los empleados de un momento dado.

Se debe intentar explicitar al máximo el conocimiento tácito que reside en la mente de las personas, para ponerlo a disposición de toda la organización, de tal forma que al poder acceder y usar la globalidad de los trabajadores, todo el conocimiento residente en la organización le hará crear nuevos modelos mentales que generarán nuevo conocimiento tácito, pero enriquecido con gran cantidad de aportaciones y visiones diferentes, lo que permitirá que crezca tanto la organización como los propios miembros que la integran. La captación se puede realizar desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un *stock* de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por cualquiera de sus empleados, independientemente de quién los hubiese generado, con el objetivo de mejorar su eficiencia.

En síntesis, se puede afirmar que las fuentes de conocimiento surgen de pilares básicos que se deben tener en cuenta al momento de implantar una iniciativa de gestión del conocimiento, y son:

Las **personas** y los equipos.

Los **procesos** y la organización.

El **contexto**.

La **tecnología**.

BARRERAS Y FACILITADORES

Se debe analizar qué factores pueden contribuir a facilitar la implantación y cuáles pueden ser los obstáculos que dificulten la misma. Un ejemplo de **barreras** a la implantación puede ser cuestiones como la desconfianza ante implantaciones de proyectos nuevos o tener poca cultura de compartir información.

En el caso de los **facilitadores**, se puede pensar en aspectos como el apoyo decidido por parte de la Junta Directiva, el liderazgo asumido por el Presidente de la empresa, una fuerte

evolución en los últimos años en materia de sistemas de información o una estructura acostumbrada a trabajar en equipo.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Al analizar los diferentes pilares estratégicos necesarios para poner en marcha una iniciativa de gestión del conocimiento, es decir, las personas, los procesos, el contexto y la tecnología, se puede llegar a la conclusión de que existen ciertos “vacíos” o “lagunas” de información dentro de los procesos o entre las personas, “islas” a las que no llega la información necesaria en el momento oportuno.

La falta de definición y comunicación impide que fluyan los contenidos, ya sean experiencias, conocimientos o informaciones, y que lleguen a su destino. Es preciso por tanto, definir qué acciones realizar, en qué procesos y a quiénes afecta. Para mejorar la comunicación tanto interna como externa se debe:

1. Realizar **encuentros de convivencia** entre los miembros de un departamento, entre delegaciones, con toda la organización, con socios externos, etc.
2. Realizar **reuniones departamentales** entre los miembros de un propio departamento
3. Realizar **reuniones de coordinación** entre diferentes departamentos y la Gerencia
4. Realizar **acciones de coaching**
5. Realizar **acciones de mentoring**
6. Implantar **entrevistas informales**
7. Crear **bibliotecas**, tanto físicas como virtuales
8. Celebrar **presentaciones de planes estratégicos** con cierta periodicidad
9. Editar **boletines internos**, tanto físicos como digitales
10. Propiciar la recepción de **boletines externos**, tanto físicos como digitales
11. Implantar una **intranet y/o extranet**
12. Pertenecer o crear **clubes de networking**
13. Institucionalizar la **frase del día**
14. Potenciar la relación **con los medios de comunicación**
15. Estrechar la **relación con clientes/proveedores/socios**

16. Implantar **foros**
17. Celebrar **desayunos de trabajo**
18. Realizar el **feedback 360 grados**
19. Crear un buen **manual de acogida**
20. Colocar y mantener al día un **tablón de anuncios**, tanto físico como virtual (ILP mantiene el físico y en ocasiones utiliza el virtual)
21. Implantar el **correo electrónico** (ILP ya cuenta con este servicio)
22. Implantar el **chat emergente**
23. Implantar la **videoconferencia**
24. Realizar **benchmarking**.
25. Implantar **Internet** (ILP lo utiliza, pero no a todo nivel)
26. Pertenecer a **redes de colaboración**
27. Suscribirse a **revistas/periódicos**
28. Realizar **jornadas/seminarios/foros/simposios/convenciones**
29. Crear un **portal web corporativo** (ILP posee uno, pero debería actualizarse constantemente)
30. Integrar **bases de datos**
31. Redactar **manuales** de todo tipo
32. Accionar del **core team**
33. Implantar **círculos de calidad**
34. Implantar **círculos de innovación**
35. Implantar **círculos de creatividad**
36. Implantar **círculos de prensa**
37. Colocar un **buzón de sugerencias** (ILP lo posee pero casi no se utiliza)

Asignación de cometidos: personales y departamentales

La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, se enfrentan a diario en el transcurso de su actividad, con alguna situación de falta de medios para llevar a cabo sus operaciones, debido sobre todo, a la limitación de los recursos necesarios para afrontar con total garantía el éxito de sus operaciones. La limitación se produce, principalmente, en el ámbito de los recursos materiales, financieros y humanos. Esta situación hace que ciertas

funciones que se deberían desarrollar, se posterguen o sencillamente no se lleven a cabo por considerar que existen otras prioridades.

Por lo tanto, es necesario que exista una “célula” de personas que coadyuven al correcto compartimiento y gestión del conocimiento, que muestren al resto cuáles son los procesos en los que pueden aplicarlo, cómo se debe realizar, quién debe hacerlo, en qué momento y qué herramientas y tecnologías existen en la empresa para llevarlo a cabo. Estas personas deben estar preparadas y deben tener las competencias y habilidades necesarias para compatibilizar esta función con las suyas dentro de la empresa.

Este equipo de trabajo denominado *core team* debe velar por el correcto desarrollo y evolución del sistema de gestión del conocimiento. Este equipo no estará dedicado únicamente a esta función, ya que, como se ha comentado, la limitación de recursos obliga a que los trabajadores de cualquier organización se conviertan en “multifuncionales”, pero deben tener la “empleabilidad” suficiente como para desempeñar diferentes funciones a lo largo del tiempo. Por su formación y experiencia, y de forma adicional, entre sus funciones tendrán que encargarse de poner en funcionamiento y alimentar el sistema para sacar el máximo aprovechamiento al mismo.

Core Team

Figura No. 1

Coordinador Técnico (C)



Es la persona que va a coordinar la globalidad del sistema, así como al resto de los miembros del *core team*. Planteará la visión estratégica del mismo, unificándola con la estrategia corporativa de la organización, propondrá objetivos que se quieran perseguir, acciones que se vayan a desarrollar, controlará la evolución de las medidas llevadas y asignará funciones y responsabilidades al resto de los miembros del equipo.

Figura No. 2

Coordinador Tecnológico (T)



Es la persona que va a proveer al resto de colaboradores de la organización de la tecnología necesaria para acometer la implantación de un sistema de gestión del conocimiento. Cuando el coordinador técnico realice los planteamientos estratégicos que se vayan a desarrollar, el

coordinador tecnológico buscará las mejores soluciones posibles a las necesidades planteadas, siempre bajo la perspectiva de una tecnología amigable, escalable y de fácil utilización e integrada con el resto de los sistemas informáticos utilizados en la empresa, generalmente coincide con el responsable informático de la organización.

Figura No. 3

Animador (A)



Es la persona que va a dinamizar la participación de los colaboradores que forman la organización, tanto interna como externamente, y que son susceptibles de aportar valor a la misma. Estará en continuo contacto con todos los actores que intervienen en el proceso de compartimiento del conocimiento y será capaz de “extraer” lo mejor de cada uno de esos actores. Su función principal es mantener “vivo” el sistema y que se vuelque en el mismo todo aquello que es susceptible de ser compartido y útil para la globalidad.

Figura No. 4

Moderador (M)



Es la persona que va a coordinar la cantidad y la calidad de los contenidos que se vuelquen en el sistema. Velará por la integridad de lo que se introduce, validará la información, el contenido y el conocimiento que se aporte, asignando turnos de participación, moderando el debate y los foros, y controlará que se cumplan las normas de conducta ética previamente establecidas.

Figura No. 5

Gestor de Conocimiento en Red (R)



Es la persona que va a proveer de contenido exterior al resto de los miembros de la organización, ya que la mayor parte de la información, el contenido y el conocimiento relevante para la misma están situados en el exterior en diferentes redes que giran en torno a sus intereses.

La posición que ocupa cada una de estas figuras en el proceso de compartimiento es determinante, por lo que es importante comprender que la tecnología es simplemente el vehículo que sirve como soporte para que toda esa información, contenido, conocimiento, experiencia, etc. pueda fluir por toda la empresa, y a la vez esté disponible para todos los actores participantes.

El sistema de conocimiento funcionará debido a que habrá un equipo de gente, el *core team*, que tendrá como objetivo, tarea y responsabilidad, precisamente, que el equipo funcione, pensando en procedimientos y procesos más sencillos, más enriquecedores, poniendo al servicio de la globalidad herramientas que potencien y faciliten su uso, animando, dinamizando y haciendo crecer tanto a la empresa como a cada miembro de la misma. La estructura de la empresa no cambiará, sino únicamente la forma en que se generarán los proyectos, ya que incorporarán como punto de partida una mayor dotación del recurso “conocimiento” sobre el tema en cuestión.

Plan de acción: fases, tareas, seguimiento de costes

Como en cualquier tipo de implantación, se debe planificar de forma coordinada y coherente todas las fases que se van a ir cubriendo, detallando las tareas que se van a desarrollar en cada momento, así como los costes asociados a las mismas.

Definición de las herramientas

Una vez conceptualizado el sistema hay que introducir las herramientas tecnológicas que permitan crear, identificar, capturar, adaptar, organizar, almacenar, aplicar y compartir todo ese conocimiento, tanto tácito como explícito, que fluye por el interior y el exterior de la organización.

El haber analizado previamente las normas, los procedimientos y los protocolos para una eficaz utilización de los recursos de navegación y búsqueda de información, de trabajo en equipo, de comunicación y de toma de decisiones, etc., permitirá implantar las herramientas más adecuadas a las necesidades y la estructura de la organización.

Formación y aprendizaje

Al pedir al personal de la plantilla que comparta su conocimiento, se asume que todo el mundo tiene competencias para hacerlo, sin embargo, hay que “enseñar” al personal que la forma de adquirir ese conocimiento, así como de compartirlo, es a través de la adquisición de una serie de actitudes, habilidades y competencias.

Para lograr que la organización aprenda, se requiere el desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión en interpretación del conocimiento para el consiguiente “aprovechamiento y utilización del aprendizaje” que se dan en el nivel de las personas y el equipo.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas y sistemas de aprendizaje dentro de las empresas deben ser:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas)
- La habilidad para cuestionar los supuestos (modelos mentales)
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas
- La capacidad para aprender de la experiencia
- El desarrollo de la creatividad
- La generación de una memoria organizativa
- El desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores
- El desarrollo de mecanismos de captación de conocimiento exterior
- El desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento
- La visión sistemática (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones de causa-efecto a lo largo del tiempo)
- La capacidad de trabajo en equipo

Finalmente, se deben desarrollar las infraestructuras y la tecnología necesarias para que potencien el efecto de este aprendizaje organizativo y afecten al funcionamiento de la empresa

y el comportamiento de las personas que la integran, lo que redundará en la adquisición de una orientación hacia el cambio permanente.

El aprendizaje es una pieza clave en el proceso de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, así como la herramienta que proveerá a las personas de las capacidades, habilidades, actitudes y competencias para llevar a buen fin el compartimiento del mismo. Esta combinación hará que crezca el conocimiento organizativo que, a su vez, hará crecer el conocimiento individual.

Gráfica No. 16

ACCIONES DE APRENDIZAJE

ACCIONES CONCRETAS EN EL ÁMBITO DEL APRENDIZAJE	HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE APRENDIZAJE	
Proactividad de las personas	Incentivar por parte de la dirección de la iniciativa, las nuevas ideas y las propuestas que generen verdadero valor para la organización.	
Modelos mentales	Formación en técnicas de pensamiento lateral.	
Visión sistemática	Jornadas de comunicación interna en torno al plan estratégico de la organización, para que la plantilla pueda comprender la visión global de la organización, así como las diferentes interrelaciones que se producen entre departamentos, proyectos y funciones. Captar "el por qué" de las cosas.	
Capacidad de trabajo en equipo	Formación en trabajo en equipo, presencial y <i>outdoor</i> . Estructura organizativa en torno a equipos multi-disciplinarios.	
Procesos de elaboración de visiones compartidas.	Formación en trabajo en equipo, presencial y <i>outdoor</i> . Estructura organizativa en torno a equipos multi-disciplinarios.	Generación de memoria organizativa
Capacidad de aprender de la experiencia	Plasmación del <i>know how</i> . Repositorio de mejores prácticas organizativas.	
Desarrollo de la creatividad	Formación en mapas mentales y técnicas de creatividad. Sesiones de <i>brainstormings</i> . Foros de innovación y creatividad. Círculos de la innovación.	
Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento	Formación en nuevas competencias profesionales. Implantación del valor "compartimiento de conocimiento" dentro de la organización. Creación del <i>core team</i> .	
Mecanismos de captación de conocimiento exterior	Implantación de la figura del gestor de conocimiento en red. Formación en técnicas de <i>networking</i> .	
Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de errores.	Repositorio de errores organizativos.	

Proyecto piloto

Lo ideal, en vez de comenzar con la totalidad de la organización, implicando a todo su personal, y “atacando” a todos los procesos a la vez, es elegir algún proceso determinado; de tal forma que se trabaje de forma experimental y a menor escala, en un único proceso. Al trabajar con menos documentación y con menos personas, sólo las que estén involucradas en ese proceso, será más sencillo y más operativo.

Una vez que se compruebe que todo funciona tal y como se ha definido con anterioridad, se puede continuar con la implantación extendiéndola hacia el resto de procesos organizativos.

Medidas de verificación y seguimiento

Una vez que la iniciativa está en marcha, es preciso hacer un seguimiento para determinar y verificar que los planteamientos iniciales se están cumpliendo en la medida de lo que se había previsto. Para esto es necesario realizar las siguientes acciones:

Acción 1: Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.

El objetivo de esta acción es diagnosticar la eficacia de los procesos de:

- Identificación de la información útil y del conocimiento tácito
- Análisis de la información e integración de sus fuentes
- Transformación del conocimiento tácito en explícito
- Difusión y transferencia del conocimiento
- Generación de nuevo conocimiento

Las actividades que componen esta acción se centran en la evaluación de:

- Elaboración del mapa de conocimiento
- Establecimiento de comunidades de prácticas

- Establecimiento del almacén de conocimiento
- Implantación de las herramientas TIC

El resultado de esta acción es asegurar que los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información funcionan correctamente y permiten una efectiva gestión del conocimiento organizativo.

Acción 2: Auditoría de la calidad de los sistemas de información

Se trata de conseguir que toda la información, incluida la no informatizada y en la memoria de las personas, sea asequible, utilizable y renovable en cualquier momento y lugar por cualquier persona de la organización.

Las actividades que componen esta acción se centran en la evaluación de:

1. La capacidad de tratamiento de todo tipo de información de la organización
2. La facilidad de entrada y recuperación de los datos
3. La definición de perfiles según las necesidades de los departamentos
4. La salida de datos, electrónicos o impresos, definidos por el usuario
5. La normativa de acceso y restricciones de uso del sistema

El resultado que se obtiene de esta acción es la racionalización de los circuitos de información de la empresa.

Acción 3: Auditoría de protección de la información

Se trata de realizar un análisis de riesgos y verificar los controles de la seguridad de la información en la organización, con el objetivo de:

- Verificar la seguridad de los sistemas informáticos y las redes de comunicaciones
- Garantizar el cumplimiento de la normativa legal correspondiente
- Recomendar un plan de acciones correctoras

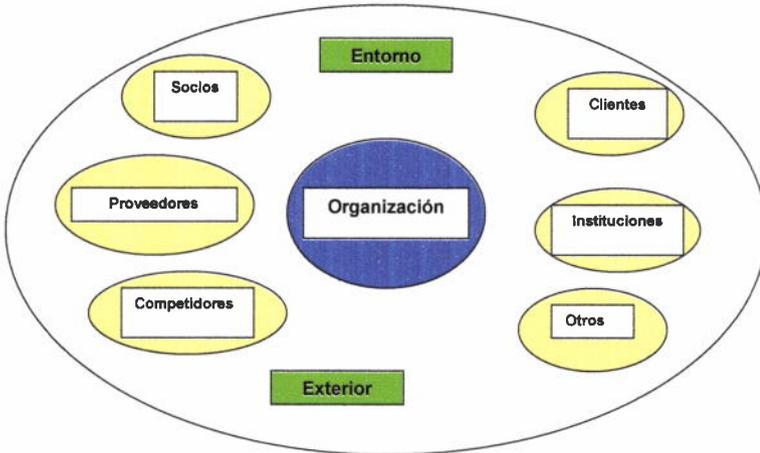
Las actividades que componen esta acción se centran en la evaluación de:

- La seguridad física
- La seguridad corporativa
- Las políticas de seguridad informática
- El control de acceso a la información
- Las salvaguardas y recuperaciones
- Los computadores personales
- Las redes de comunicaciones
- Internet / intranet
- Los seguros informáticos

Los resultados que se obtendrán:

- Un informe de auditoría detectando riesgos y deficiencias.
- Un plan de recomendaciones que se pueden aplicar en función de:
 1. Los riesgos
 2. La normativa que se va a cumplir
 3. Los costes estimados de las recomendaciones

Gráfica No. 17



El conocimiento que se requiere en una empresa o sociedad, además del interno propio incluye el relativo a los clientes, suministradores, socios, competidores, así como el disponible relativo al entorno en instituciones, universidades, bancos de datos, etc., a través de los canales tradicionales o bien por medio de Internet. Por tanto, en una organización actual, la creación, el compartimiento y el uso deben extenderse al ámbito del entorno citado. La cantidad y disparidad de conocimiento accesible requiere una distinción entre conocimiento relevante y valioso, y el resto.

Anexo 2

ENCUESTA "A" (Dirigida a Gerentes y Jefes de Depto.)

Conocimiento: Es todo el cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos (no las máquinas) utilizan para solucionar problemas.

Gestión del Conocimiento: Es administrar el cúmulo de conocimientos que los individuos adquieren dentro de su área de trabajo, integrándolos de manera que persigan un fin en común: alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de una compañía.

El objetivo de este cuestionario es recabar información para la elaboración de un documento de tesis, sobre la base de una investigación de campo, requisito indispensable para sustentar examen general público y obtener el título de post grado en Administración Corporativa.

Toda la información que usted brinde será de carácter confidencial.

Área de trabajo: Administración: ____ Producción: ____ Bodega: ____ Ventas: ____

Tiempo de laborar en Industria La Popular: _____

Usted conoce sus productos, mercados y competidores, pero ¿cuánto sabe acerca del conocimiento, el cual es fundamental para alcanzar el éxito de su empresa y determina las dinámicas de su entorno competitivo?

¿La posición competitiva actual de su empresa se ve más afectada por el capital intelectual o por los demás recursos?

¿Qué empresas en su ramo piensan en tomar la delantera y cuáles sólo piensan en dejar que las cosas sucedan?

¿A qué grupo pertenece su empresa, a las que toman la delantera o las que dejan que las cosas sucedan?

¿Puede explicarle a un Supervisor de la Planta de Producción o a un operario de Bodega en qué consisten las aptitudes fundamentales y cómo él, en lo personal contribuye a las mismas?

Sí _____ No _____

¿Su empresa o Depto. puede transformar los datos en información significativa o está inundado(a) de flujos de datos?

¿Los empleados de su empresa cuentan con las habilidades necesarias para utilizar la información de manera satisfactoria?

Sí _____ No _____

¿Ya se realizó en su empresa un análisis del conocimiento existente y de los procesos del conocimiento?

Sí _____ No _____

¿Cómo decide quién debe saber y qué tanto?

¿En qué sistemas existentes se apoya en su búsqueda de información?

¿Cuenta con una estrategia de búsqueda en Internet o con personas que le asesoren en la búsqueda?

En su ambiente de trabajo, ¿qué tecnologías de información y comunicaciones se utilizan actualmente para el compartimiento y distribución de la información y el conocimiento?

¿Considera usted que los empleados de su empresa estarían dispuestos a compartir sus conocimientos si se lo solicitaran?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es No, explique por qué:

En su organización o Depto. ¿se puede cuestionar el contenido del trabajo? ¿Se solicita conocimiento de otros Deptos. o unidades de la organización y luego se utiliza? o ¿Sólo suelen hacerse consultas dentro del Depto.?

¿La información y conocimiento que usted necesita se encuentran cerca de su área de trabajo o debe recorrer un largo trecho para encontrarlos?

¿Los documentos que usted recibe a diario tienen un diseño amigable para el usuario? Si no es así, ¿cómo le proporciona usted retroalimentación a quienes los producen?

¿Cómo le transfiere el conocimiento un empleado que se marcha a su sucesor?

Cuánto considera usted que sabe acerca de Gestión o Administración del Conocimiento?

Favor marcar su apreciación, en esta escala de 1 a 10:

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___

Anexo 3

ENCUESTA "B" (Dirigida a mandos medios y niveles operativos)

Conocimiento: *Es todo el cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos (no las máquinas) utilizan para solucionar problemas.*

Gestión del Conocimiento: *Es administrar el cúmulo de conocimientos que los individuos adquieren dentro de su área de trabajo, integrándolos de manera que persigan un fin en común: Alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de una compañía.*

El objetivo de este cuestionario es recabar información para la elaboración de un documento de tesis, sobre la base de una investigación de campo, requisito indispensable para sustentar examen general público y obtener el título de post grado en Administración Corporativa.

Toda la información que usted brinde será de carácter confidencial.

Área de trabajo: Administración: ___ Producción: ___ Bodega: ___ Ventas: ___

Tiempo de laborar en Industria La Popular: _____

Marque por favor con una equis (x) la respuesta de su elección.

¿Conoce a los "expertos internos" de áreas específicas de su empresa?

Sí _____ No _____

¿Mantiene comunicación con ellos?

Sí _____ No _____

¿Sabe qué proyectos se realizan en su empresa en este momento?

Sí _____ No _____

¿Estaría dispuesto a compartir los conocimientos de su área de trabajo si se lo solicitaran?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es No, explique por qué:

¿Realiza actualmente un intercambio de información y conocimiento con otras partes de la empresa o con otras áreas de operaciones?

Sí _____ No _____

Si quiere tener acceso interno al conocimiento, ¿tiene que ir a través de niveles de jerarquía, o hay manera de obtener la información de forma rápida y no burocrática?

En su Depto. ¿se puede cuestionar el contenido del trabajo? Es decir, ¿tiene usted la libertad de opinar respecto a lo que hace en el "día a día"?

Sí _____ No _____

¿La información y conocimiento que usted necesita se encuentra cerca de su área de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Los documentos que usted recibe a diario tienen un diseño amigable para el usuario?

Sí _____ No _____

¿Cuánto considera usted que sabe acerca de Gestión o Administración del Conocimiento?

Favor marcar su apreciación, en esta escala de 1 a 10:

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10 ____

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1	Organigrama Industria La Popular, S. A.
Gráfica No. 2	Modelo Intellect Euro Forum 1998
Gráfica No. 3	Capital Intelectual
Gráfica No. 4	Niveles de Conocimiento
Gráfica No. 5	Modelo Holístico de Intervención
Gráfica No. 6	Tabulación de respuesta a la pregunta “Tiempo de laborar en Industria La Popular” (Gerentes y Jefes de Depto.)
Gráfica No. 7	Tabulación de respuesta a la pregunta “Tiempo de laborar en Industria La Popular” (Mandos Medios y Niveles Operativos)
Gráficas Nos. 8 a 14	Tabulación de respuestas de encuesta dirigida a mandos medios y niveles operativos
Gráfica No. 15	Partes del Capital Intelectual
Gráfica No. 16	Acciones de Aprendizaje
Gráfica No. 17	Organización y entorno

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Coordinador Técnico
Figura No. 2	Coordinador Tecnológico
Figura No. 3	Animador
Figura No. 4	Moderador
Figura No. 5	Gestor de Conocimiento en Red