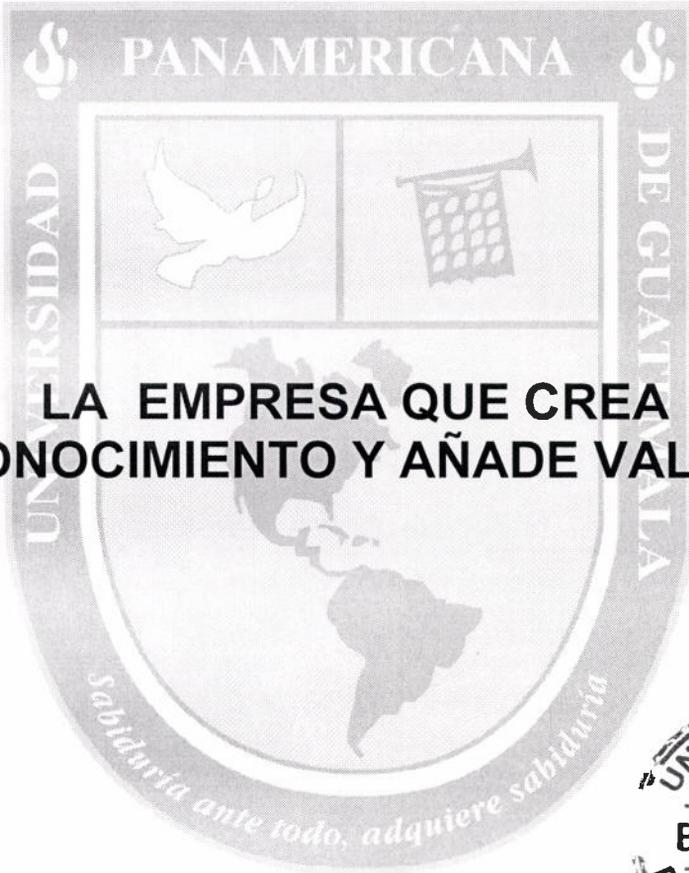


T50 - A1 - 02
G993
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LA EMPRESA QUE CREA
CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR**



NOEMÍ ISABEL GUZMÁN ORELLANA
MAYRA MARLENY GRIJALVA SABÁ

GUATEMALA, FEBRERO 2006

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LA EMPRESA QUE CREA CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR

Guatemala, Guatemala

Tesina

**Presentada
a la
Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad Panamericana de Guatemala**

Por:

NOEMÍ ISABEL GUZMÁN ORELLANA

MAYRA MARLENY GRIJALVA SABÁ

**Previo a Conferírseles el título de
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

**En el grado académico de
LICENCIADAS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Guatemala, Febrero del 2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría”



AUTORIDADES

RECTOR:	Ingeniero Abel Antonio Arévalo
VICE-RECTORA ACADÉMICA:	Licenciada Alba Rodríguez de González
VICE-RECTOR:	Licenciado Edgar Alfonso Schilling
DECANO:	Licenciado César Augusto Custodio
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD:	Licenciado Edgar Alfonso Schilling
COORDINADORA DE TESIS:	Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Guatemala, febrero 16 del 2006.

Lic. César Custodio
Decano de Facultad Ciencias Economicas
Universidad Panamericana
Aldea Acatan, zona 16
Ciudad.

Señor Decano:

De acuerdo a instrucciones de la Facultad de Ciencias Económicas, procedí a revisar el documento final de investigación denominado "LA EMPRESA QUE CREA CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR", elaborado por las estudiantes Noemí Isabel Guzman Orellana, Carnet N. 2005-594; Mayra Marlene Grijalva Sabá, Carnet N. 2005-592.

Derivado de lo anterior, creo que el documento citado anteriormente, cumple los requisitos académicos que la universidad exige, por lo tanto extiendo mi dictamen para la aprobación del trabajo mencionado con el fin de que siga el proceso que corresponda.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ariel De León Maldonado
ASESOR DE TESIS

ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCHE
LICENCIADA EN LETRAS

Dirección: Km. 25.5 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas, Granjas "Los Chatios"

No. Teléfono Of. 78303752

No. Teléfono Cel. 58910255

No. De Fax.

E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx

Guatemala, 24 de febrero de 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación con el trabajo de revisión de estilo, de la tesina acerca del tema "La empresa que crea conocimiento y añade valor" de las estudiantes Noemí Isabel Guzmán Orellana carné No. 0104002005594 y Mayra Marleny Grijalva Sabá carné No. 0104002005592, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; informo que he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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


Rossana Pinillos Brocke



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

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 27 DE FEBRERO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Rossana Pinillos revisora de la Tesina, proyecto –EPS- titulada “LA EMPRESA QUE CREA CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR”. Presentada por las estudiantes Noemí Isabel Guzmán Orellana y Mayra Marleny Grijalva Sabá, y la aprobación del Examen Técnico Profesional; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradoras de Empresas, en el grado académico de Licenciadas.

R. Badibonza
y
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	Pág. 3
II. OBJETIVOS	4
III. MARCO TEÓRICO	5
Situación Actual	5
Planteamiento del problema	5
VI. Alternativas de Solución	6
Primera Alternativa	6
Segunda Alternativa	6
Tercera Alternativa	8
Aplicación del Método de Evaluación	10
V. Presentación de Resultados	11
VI. Discusión de Resultados	21
VII. Conclusiones	22
VIII. Recomendaciones	22
IX. Propuesta	23
X. Bibliografía	24
XI. ANEXOS	30

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito inicial, presentar los pasos metodológicos para la elaboración e implantación del modelo **LA EMPRESA CREA CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR**, partiendo de un ejemplo aplicado a la Empresa Esporangio S. A. del sector privado. Esta empresa se dedica a la comercialización de agro insumos para la agricultura.

Para la presentación del método se parte inicialmente una definición integral, y de los objetivos principales, para llegar a la contribución específica y la operatividad del mismo en el sistema de la empresa a la cual se aplicó.

Desde hace algún tiempo las empresas han tratado de medir la incidencia del conocimiento en los procesos productivos, al igual que en los procesos administrativos. De igual forma los conceptos y las metodologías se han ido redefiniendo y mejorando para adaptarse más fielmente a las especificaciones de los requerimientos dentro del contexto de las empresas que aprenden y añaden valor.

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Propiciar el desarrollo profesional de los empleados de Esporangio S.A. para satisfacer las necesidades de la empresa, actuales y futuras, y poner a disposición de toda la organización los conocimientos y prácticas que aporten valor añadido a los procesos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los mecanismos necesarios que permitan sacar a la luz y capturar el conocimiento que poseen los colaboradores de la empresa
- ✓ Distribuir el conocimiento en función de las necesidades y preferencias
- ✓ Utilizar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para mejorar la eficiencia y la calidad en el trabajo de los empleados
- ✓ Analizar y detectar las necesidades de conocimiento de los colaboradores
- ✓ Planificar acciones de mejora para la formación del personal.
- ✓ Aportar, con el conocimiento explícito, a una mejor práctica en relación con la de la competencia

Marco Teórico

Situación Actual

- ❖ La empresa cuenta con herramientas de comunicación para fortalecer el sistema de gestión del conocimiento dentro de la misma, el Internet y pagina Web.
- ❖ El personal de la empresa tiene la capacidad para que se pueda implementar el sistema de gestión del conocimiento.
- ❖ Se cuenta con un espacio disponible para las reuniones de trabajo, las cuales se realizan cada quince días.

3.2 Planteamiento del Problema

Las empresas no siempre se han preocupado por definir aquellos elementos o características que agregan valor a los productos y hasta ahora los esfuerzos para la definición del valor de los productos o servicios se han enfocado únicamente en los aspectos tangibles .

El capital humano es la mano de obra en una empresa y es el recurso más importante y básico. El capital humano es el que realiza el trabajo de producción de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades o venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

Por eso es fundamental la información de ese capital humano. Sin embargo, las empresas no han sido capaces de vincular a sus estrategias la creación del conocimiento sin importar el impacto, y de reconocer que los profesionales del conocimiento son los trabajadores más cotizados en todo el mundo.

3.2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de conocimiento en la empresa?

3.3 Alternativas de Solución:

3.3.1 Primera Alternativa

Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consistente y en todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

3.3.2 Segunda Alternativa:

Comportamientos y mecanismos de aprendizaje en todos los niveles.

La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una empresa capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del

conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

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

- ✓ Responsabilidad personal sobre el futuro (pro actividad de las personas)
- ✓ Habilidad para cuestionar los supuestos (modelos mentales)
- ✓ Visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Procesos de elaboración de visiones compartidas
- ✓ Capacidad para aprender de la experiencia
- ✓ Desarrollo de la creatividad
- ✓ Generación de una memoria organizacional
- ✓ Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores
- ✓ Mecanismos de captación de conocimiento exterior
- ✓ Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la empresa, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, entre otros.

3.3.3 Tercera Alternativa:

Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

No debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- ✓ Estructuras burocráticas
- ✓ Liderazgo autoritario y/o paternalista
- ✓ Aislamiento del entorno
- ✓ Autocomplacencia
- ✓ Cultura de ocultación de errores
- ✓ Búsqueda de homogeneidad
- ✓ Orientación a corto plazo
- ✓ Planificación rígida y continuista
- ✓ Individualismo

En definitiva, la forma de ser de la empresa no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamientos y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

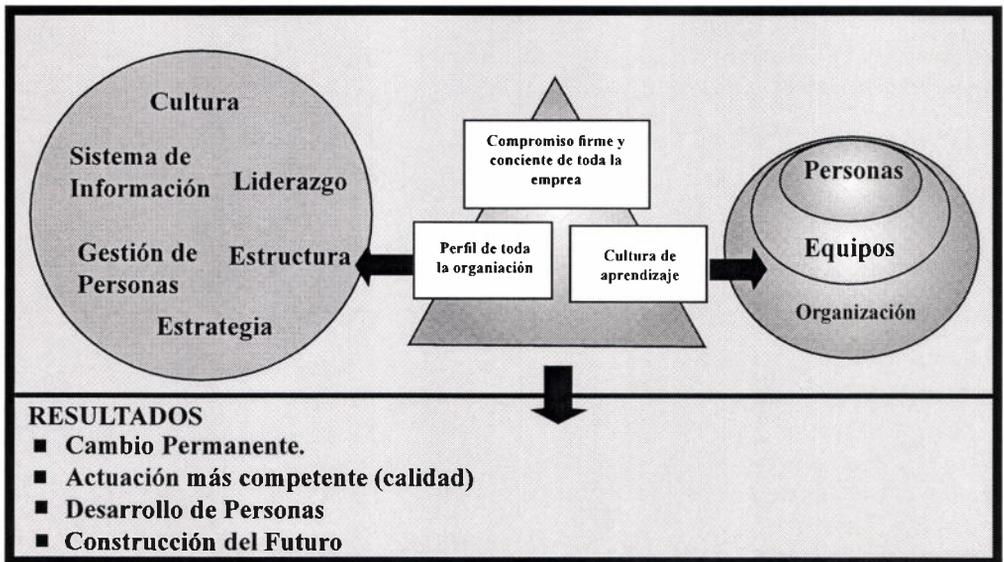
El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje: Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- ✓ La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)
- ✓ Una mejora en la calidad de sus resultados
- ✓ Mayor conciencia de parte de la empresa acerca de su integración en sistemas más amplios y
- ✓ El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa

GRÁFICO No.1

MÉTODO DE APRENDIZAJE MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DE KPMG



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Aplicación del Método de Evaluación

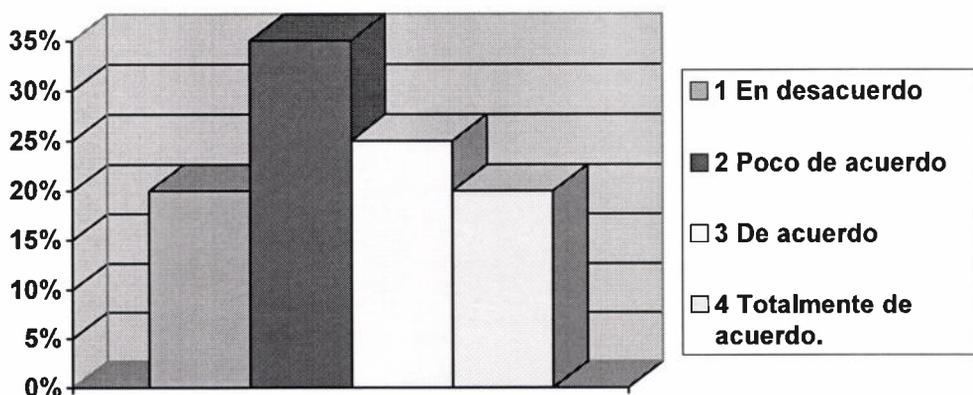
Se realizó una encuesta por medio de la entrevista con respecto al tema **LA EMPRESA QUE CREA CONOCIMIENTO Y AÑADE VALOR** a los colaboradores de la Empresa Esporangio S.A.

(Ver anexo 2)

PRESENTACIÓN DE RESULTADO S

GRÁFICA No. 1

SE PROMUEVE EL COMPARTIMIENTO DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

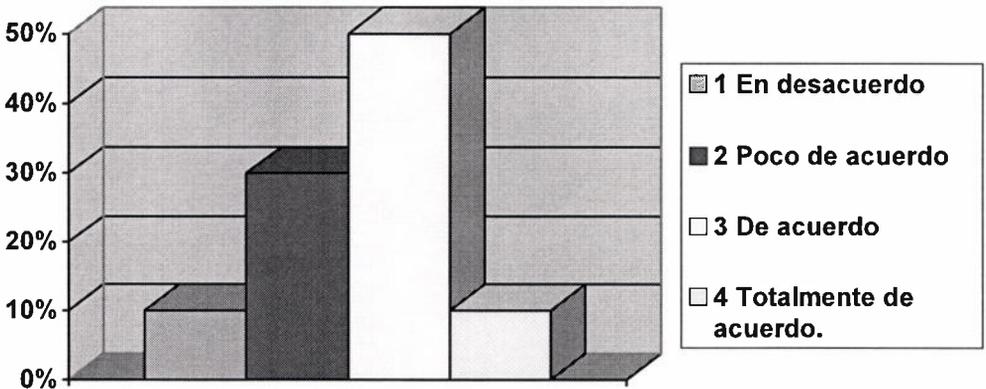


FUENTE: Investigación propia agosto 2,005.

Del total de los encuestados como la gráfica lo demuestra, el 20% está totalmente de acuerdo en que se promueve el compartimiento del conocimiento, el 25 % de acuerdo y el 35% está poco de acuerdo con este criterio y el 20% está en desacuerdo, por lo que la empresa tendrá que realizar algunos esfuerzos para mejorar y fomentar la comunicación interna para lograr que los empleados compartan sus conocimientos.

GRÁFICA No. 2

EN LA ORGANIZACIÓN SE AGREGA VALOR DIFERENCIADO EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES

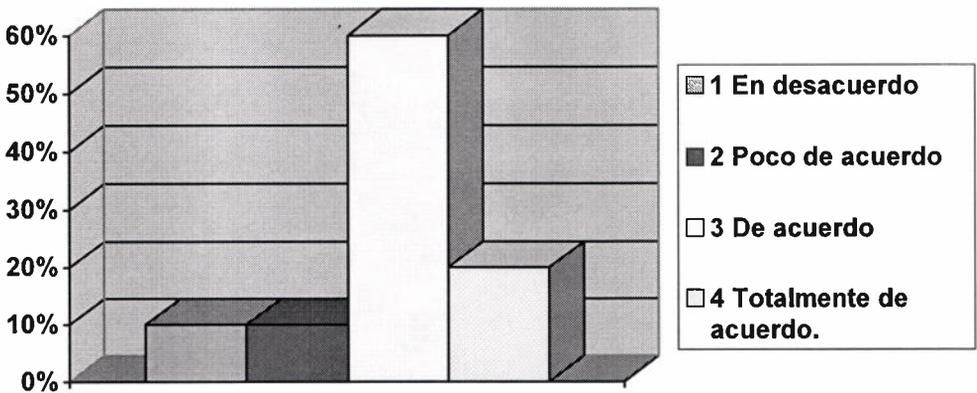


FUENTE: Investigación propia agosto 2,005.

Como se puede observar, la empresa sí añade un valor diferenciado a sus clientes ya que el 60% de los encuestados están de acuerdo con esta práctica en la empresa aunque habrá algunos aspectos que mejorar en cuanto a este tema ya que el 40% restante está poco de acuerdo, lo que nos dice que no todo está hecho.

GRÁFICA No. 3

LA ORGANIZACIÓN CREA EL ENTORNO ADECUADO PARA MOTIVAR AL PERSONAL

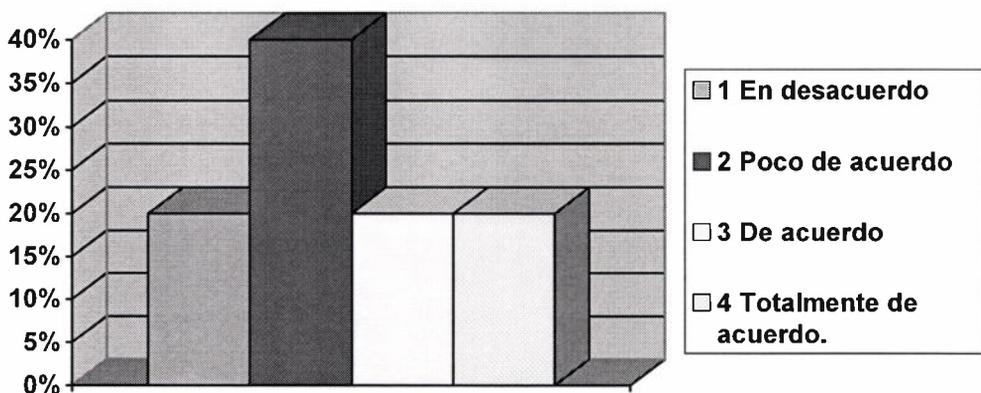


FUENTE: Investigación propia agosto 2,005.

El personal de Esporangio, según los resultados que muestra la gráfica, se encuentra motivado y que cuenta con un entorno adecuado que logra este ambiente. Sin embargo, hay un 10% que se convierte en área susceptible de mejora que debe atender.

GRÁFICA No.4

EXISTENCIA DE PLANES DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LOS COLABORADORES

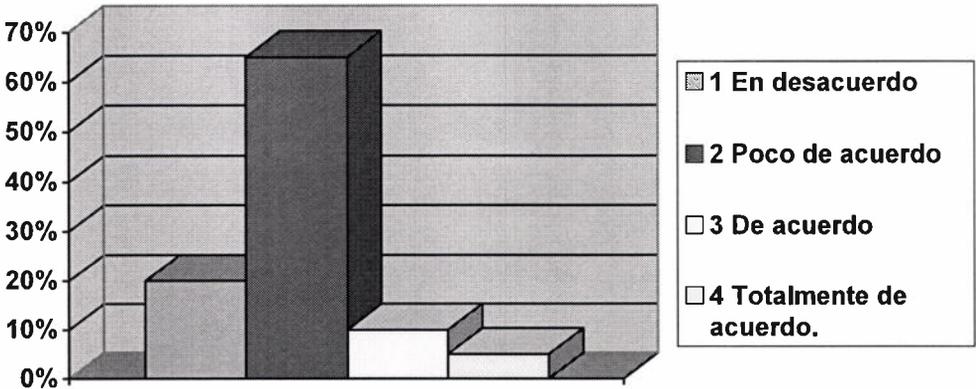


FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

Los resultados de la gráfica demuestran que la empresa no cuenta con planes de capacitación para los empleados, esto riñe con la creación del conocimiento y se deberá atender de forma prioritaria. Sin embargo, podemos observar que para el 40% sí existen estos planes y para el 60% no. Según la investigación la empresa da más importancia a los colaboradores de nivel ejecutivo.

GRÁFICA No.5

EXISTENCIA DE PLANES PARA RETENER A LOS PROFESIONALES CON ÉXITO

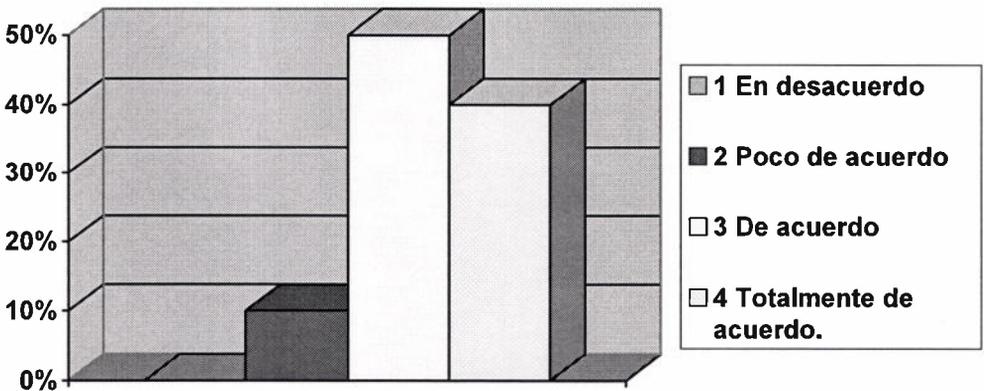


FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

Del total de los encuestados, únicamente el 15 % considera que la empresa sí cuenta con estos planes. Como en la gráfica anterior y con base en la investigación en este porcentaje es el que se encuentra el nivel ejecutivo de la empresa, el 85% restante consideran que no existen o no se sienten incluidos dentro de este segmento.

GRÁFICA No. 6

SE PROMUEVE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EL TRABAJO EN EQUIPO

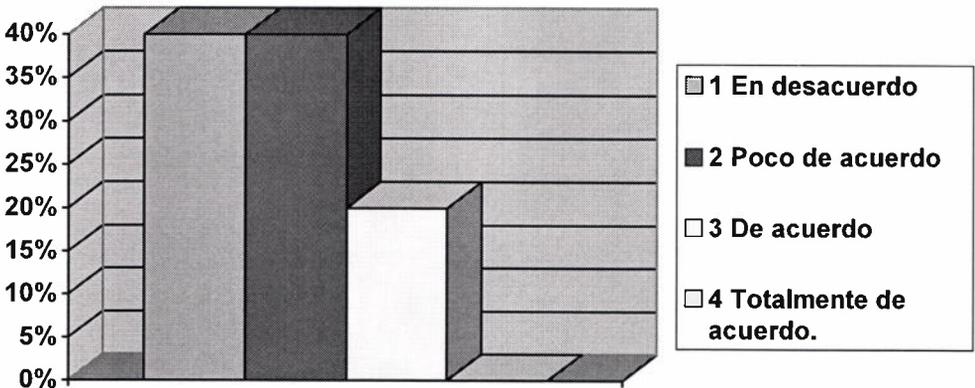


FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

Definitivamente en la empresa sí se promueve el trabajo en equipo, sólo queda un mínimo porcentaje por incluir en esta política, según lo demuestra la gráfica, que equivale al 10%.

GRÁFICA No. 7

SE REALIZAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SEMINARIOS, FOROS Y CONVENCIONES

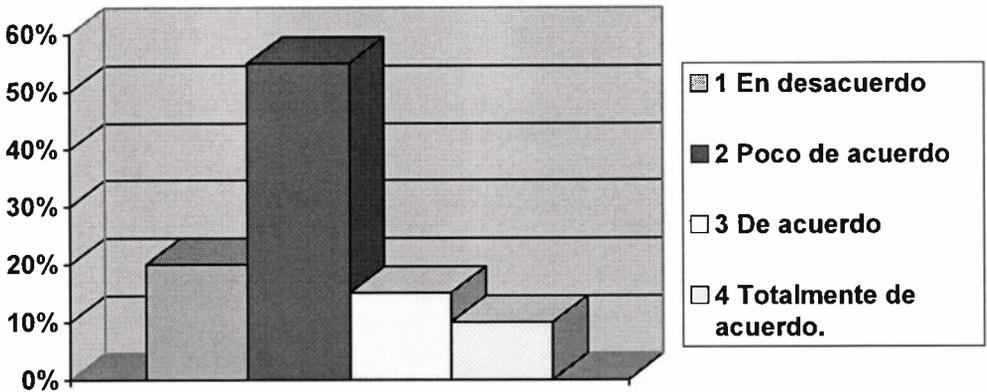


FUENTE: Investigación propia agosto 2,005.

De acuerdo con los resultados de esta gráfica podemos establecer que el 80% de los encuestados coinciden en que este tipo de actividades no se realizan en la empresa, sin embargo, el 20 % de los encuestados dice que se dan.

GRÁFICA No. 8

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SE IMPULSA EL APRENDIZAJE E INTERCAMBIO DE IDEAS EN EL ÁMBITO INTERNO, CLIENTES Y PROVEEDORES.

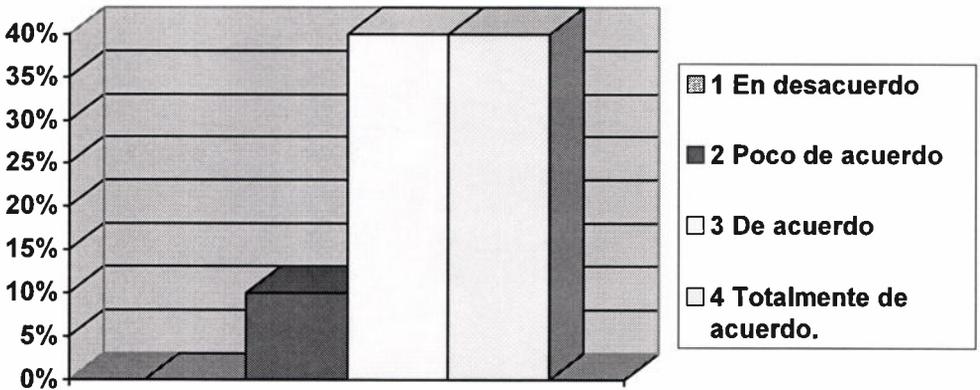


FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

Del total de los encuestados, el 65% no está de acuerdo con que se promueve y se impulsa el aprendizaje, a nivel de los clientes y proveedores y el 35% considera que sí se realiza, pero únicamente en lo interno.

GRÁFICA No. 9

EN LA ORGANIZACIÓN SE COORDINAN ESFUERZOS PARA ALCANZAR LAS METAS Y LA TOMA DE DECISIONES

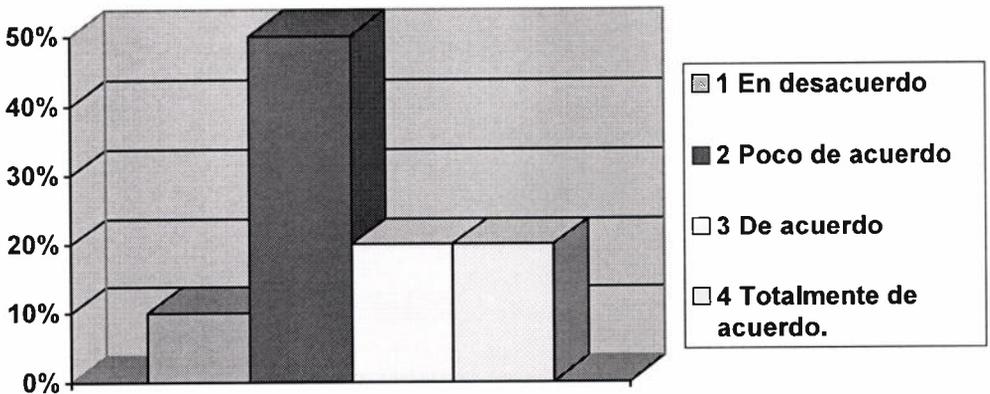


FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

La empresa sí coordina sus esfuerzos para el logro de sus metas y la toma de decisiones, aunque un 10% desconoce esta actividad, por ello no está de acuerdo, se deberá involucrar a todo el personal en este proceso.

GRÁFICA No. 10

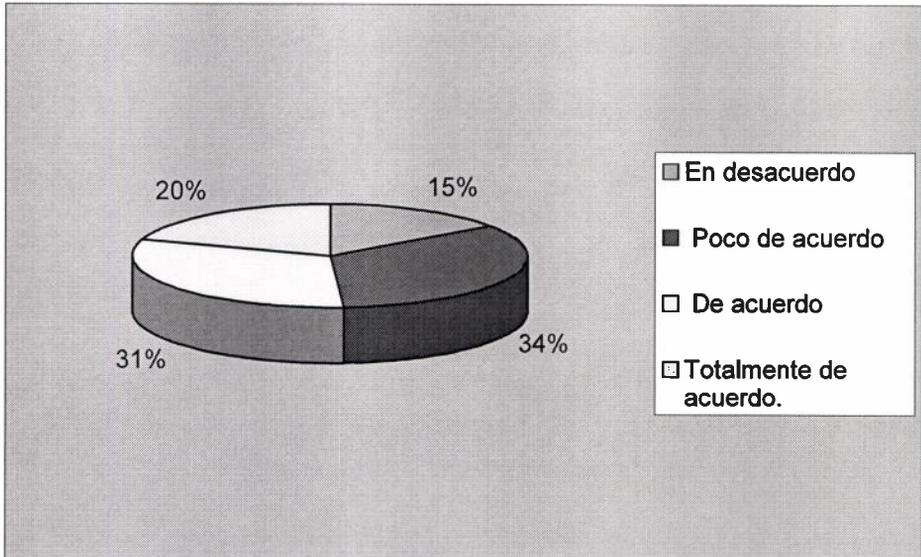
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA



FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

Con base en los resultados podemos concluir que la empresa debe realizar un esfuerzo y dedicar tiempo para dar a conocer todas las herramientas con que cuenta internamente y ponerlas a disposición de todos los empleados , así como realizar una actividad para que sepan el significado y contenido tanto de su Misión y Visión y de los objetivos .

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS



FUENTE: Investigación propia, agosto 2,005.

La presente gráfica muestra el resultado global de la encuesta realizada en la empresa ESPORANGIO S.A. De acuerdo con los mismos podemos observar que el 49% de los colaboradores considera que la empresa no crea conocimiento y el 51% de los colaboradores considera que sí.

CONCLUSIONES

- ✓ La empresa no crea ni promueve la gestión del conocimiento en un 55%.
- ✓ **No se impulsa el aprendizaje e intercambio de ideas en el ámbito interno, clientes y proveedores, en un 65%**
- ✓ No existen planes para retener a los profesionales con éxito en un 85%.
- ✓ Se promueve el trabajo en equipo en un 90%.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe promover la gestión del conocimiento, a través de programas de capacitación y desarrollo para los empleados, que incluyan seminarios y foros.
- ✓ **La empresa debe establecer una cultura de aprendizaje, incentivando la capacidad de los colaboradores para compartir el conocimiento adquirido, para lo cual se presenta a continuación la propuesta por implementar.**
- ✓ Se deben poner en práctica sistemas dinámicos para retener a los profesionales con éxito, generando acciones que le permitan evolucionar y compensar objetivamente el desempeño del profesional.
- ✓ Se debe mantener la cultura de trabajo en equipo dentro de la empresa.

PROPUESTA

PLAN DE APRENDIZAJE PARA ESPORANGIO S.A.

No. Ord en	ESTRATEGIAS de Aprendizaje	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Herramientas de Aprendizaje	ACCIONES de Aprendizaje
1	Pro actividad de las personas.	** Lograr la capacidad de aprender de la experiencia.	Incentivar por la Gerencia la iniciativa de nuevas ideas y las propuestas que generen valor para la empresa.
2	Visión Sistémica	-- Analizar las interrelaciones existentes, la capacidad de trabajo en equipo y relaciones causa efecto.	--Realizar actividades de comunicación interna en torno al plan estratégico de la empresa, para que los colaboradores puedan comprender la visión global así como las funciones, procesos y captar el porqué de las cosas.
3	Elaboración de visiones compartidas	--Desarrollar mecanismos de aprendizaje a partir de los errores y la experiencia.	Estructurar un equipo multidisciplinario que involucre a toda la empresa.
4	Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento	-- Implantar el valor " <u>compartimiento del conocimiento</u> " dentro de la cultura de la organización.	Formación y capacitación de nuevas competencias profesionales. Formación de un equipo base (Core Team)
5	Desarrollar la creatividad	-- Fomentar el aporte creativo de los colaboradores.	--Realizar foros de innovación y creatividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Conocimiento y Gestión
Domingo Gallego y Carlos Ongallo
Editorial Pearson
- ✓ El valor del conocimiento, Capítulo VIII
René Tissen,
Editorial Prentice Hall.

ANEXO 1

GLOSARIO:

Adquisición del Conocimiento: Etapa importantísima y proceso central en la creación de sistemas expertos. El ingeniero del conocimiento se encarga de crear y organizar un sistema de adquisición de conocimiento, con su respectiva base de conocimiento, a partir de la captación e interrogación de la experiencia previa del experto. El gran recurso para la adquisición es la entrevista y la conversación reiterada y sistemática entre el experto y el ingeniero.

Aprendizaje: Un proceso de acceso a nuevos conocimientos de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos. Puede ser suficientemente primitivo como para aplicarse a una máquina o robot, como es el caso del aprendizaje de capturar una tuerca, o para cosas tan complejas que los mismos humanos se equivocan al intentar adquirirlo.

Aprendizaje Empresarial: Facilitación de sesiones tendientes a desarrollar en los equipos de trabajo, competencias en la utilización de herramientas de

aprendizaje, poderosas y prácticas, enfocadas hacia aprender antes, durante y después de cada proyecto y/o actividad.

Aprendizaje Organizacional: Es el proceso de detección y corrección de errores.

Asociación: Enlace o relación entre elementos con datos que provee o aumenta el contenido de información y supuestamente disminuye la entropía. Un proceso del cerebro que enlaza la entrada perceptual con el conocimiento almacenado.

Base de Conocimiento: Típicamente se utiliza para describir cualquier recolección de información que también incluya referencias de contexto o experiencia hacia otros meta datos.

Captura de Activos de Conocimiento: Creación de bases de conocimiento que contienen el aprendizaje de la organización obtenido durante la ejecución de proyectos o programas, con el fin de transferirlo al resto de la organización y poder re-utilizarlo en futuras oportunidades y con impacto positivo en el negocio. El proceso de captura de activos de conocimiento se inserta así en el ciclo del conocimiento, destilando y empaquetando el aprendizaje.

Cognición: Procesamiento intelectual avanzado de la información, maduración de la información por el gran salto de encontrarle significado. Pensar. Considerar. Capacidad para sintetizar diversas fuentes de información para la toma de decisiones. Como parte de un mapa del conocimiento, la cognición es la aplicación del conocimiento que se ha intercambiado a través de la intermediación, la exteriorización y la interiorización.

Combinación: Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, chats, foros, entre otros y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que produzcan conocimiento explícito.



Comunicación: Un proceso de ida y vuelta involucrando transmisión y recepción de mensajes

Conocimiento: Es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o empresarial.

El conocimiento sólo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente.

Es aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo con ciertos objetivos. Se puede dividir en dos grupos: Uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. Ideas o comprensión que posee una entidad y que son usadas para ejecutar una acción eficaz y lograr el objetivo de esa entidad.

Reside en el usuario y no en el conjunto de información de los archivos y sistemas de soporte de las organizaciones. La mayoría de la gente tiene la sensación intuitiva de que el conocimiento es algo más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información. Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra impredecibilidad. El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a: *Comparación, Consecuencias, Conexiones, Conversación*. Estas actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas.

Cultura Organizacional: Es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación.

Dato: Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el por qué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Las organizaciones actuales normalmente almacenan datos mediante el uso de tecnologías.

Todas las organizaciones necesitan datos y algunos sectores son totalmente dependientes de ellos. La toma de decisiones se basará en datos, pero éstos nunca dirán lo hay que hacer. Los datos no dicen nada acerca de lo que es importante o no. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

Exteriorización: La transferencia de conocimiento desde la mente de sus poseedores hacia un banco externo, en la forma más eficiente posible. Las herramientas de exteriorización ayudan a la construcción de mapas de conocimiento. Ellas captan y organizan conjuntos entrantes de conocimiento explícito y crean agrupaciones de conocimiento.

Información: Como han hecho muchos investigadores que han estudiado el concepto de información, lo describiremos como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra "informar" significa originalmente "dar forma a" y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior.

Interiorización: Transferencia de conocimiento explícito de un banco de memoria externo (temporal o permanente) hacia un individuo, en la forma más útil y eficiente posible. Existen dos aspectos de la interiorización: la extracción y la filtración. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Organización de Aprendizaje: Es la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano. Un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear. Organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes (a un objeto, producto, servicio, etc.) cumple con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

Calidad total: Pretende elevar la calidad de todos los resultados de la organización incluidos los de la gestión financiera. Estos modelos buscan la excelencia en el desempeño global de la organización, es decir, en todos sus resultados.

Gestión del conocimiento: Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.

Otros autores la definen como un conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de las habilidades asociadas con un conocimiento y su correcta utilización, con el propósito de obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Gestión de información: Comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada.

Organización de aprendizaje: Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados que desea, donde se cultivan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.

Usuario / cliente: Organización o persona que recibe un producto o servicio como resultado de la gestión de información.

ANEXO 2

Questionario sobre la gestión del conocimiento en ESPORANGIO S.A.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
1. ¿Existe una cultura organizativa que promueva la compartición del conocimiento?				
2. ¿Cuenta la empresa con un valor diferenciado para los trabajadores?				
3. ¿Cuenta la empresa con procesos para la selección de personal?				
4. ¿Cuenta la empresa con un valor diferenciado para los clientes				
5. ¿Se crea el entorno adecuado motivando al personal y evitando al máximo posibles distracciones e interrupciones?				
6. ¿Existen planes de formación, capacitación y desarrollo para los empleados?				
7. ¿Existen planes para retener a los profesionales exitosos?				
8. ¿ Se practica la comunicación interna?				
9. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de su empresa?				

10. ¿Se facilita el cambio reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones?				
11. ¿ Existe estabilidad laboral en su empresa?				
12. ¿Se realizan reuniones de coordinación entre los diferentes departamentos?				
13. ¿Se realizan seminarios, foros y convenciones?				
14. ¿Se impulsa el conocimiento en la empresa, provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio o ideas y prácticas en el ámbito interno, clientes y proveedores.				
15. ¿Se coordinan los esfuerzos de todos para alcanzar las metas asegurando la coherencia y facilitando los procesos para la toma de decisiones?				
16. ¿Conoce, entiende y profundiza la misión de la empresa?				
17. ¿Conoce y entiende los objetivos de la empresa?				