



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

**ESTUDIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO
EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

**Tesis previa a la obtención del título de
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Autor: Psico. Lab. Juan Fernando Ñauta Díaz

Director: Lcda. Mónica Rodas T. MST.

Cuenca- Ecuador

2013

Dedicatoria

A Dios y a la naturaleza que me vio crecer...

Para quienes comparten mis objetivos y confían en mí.

Agradecimientos

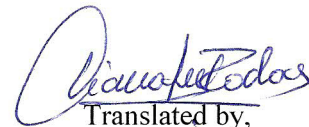
Agradezco mucho a todas las personas que han aportado a realizar este trabajo, con ideas, con ánimo, con información y le agradezco a Dios por haber encontrado a personas así. Agradezco a toda mi familia por su ánimo, comprensión y apoyo, por su tiempo y amor.

RESUMEN

Las empresas deben aprovechar el conocimiento que tienen en su interior, el conocimiento dentro de las organizaciones es el resultado de un proceso de “construcción”, no es directamente observable como el producto del trabajo de todos los individuos que componen una empresa, supone construirlo desde la experiencia e información de la organización, es ganar conocimiento a partir de la experiencia propia y la de otros. El objetivo de implementar un sistema de gestión del conocimiento, implica acomodar a la organización para ubicar, almacenar y distribuir la información, por lo que es vital identificar factores que faciliten o dificulten su implementación.

ABSTRACT

Companies need to take advantage of the knowledge they contain, which is the result of a construction process. This knowledge is not directly observable like the product resulting from the work of the business' individuals, meaning that it is constructed based on the company's experiences and information. We gain knowledge from our own experience and from the experience of others. The goal is to implement a management system of knowledge, which entails accommodating the organization in order to locate, store, and distribute information. Therefore, it is vital to identify the factors that facilitated or obstruct the implementation of this system.



Translated by,
Diana Lee Rodas

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de ilustraciones y cuadros.....	ix
Índice de Anexos.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1 .- El Conocimiento y las Organizaciones.....	2
1.1.- El Conocimiento.....	2
1.2.- Categorías del Conocimiento.....	4
1.3.- Proceso del Conocimiento.....	6
1.4.- La Generación del Conocimiento Organizacional.....	10
1.5.- Conversión del Conocimiento.....	16
1.6.-El Aprendizaje Organizacional.....	19
1.7.- La Gestión del Conocimiento.....	21
CAPITULO 2.- Estado del Arte de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.....	27
2.1.- El Éxito Mundial de la Gestión del Conocimiento.....	27
2.1.1.- Caso: British Petroleum.....	34
2.1.2.- Caso: Microsoft.....	35
2.1.3.- Caso: Hewlett Packart (HP).....	37
2.1.4.- Caso: Ernst & Young.....	38

2.1.5.- Caso: Dow Chemical.....	39
2.1.6.- Caso: Bull.....	39
2.1.7.- Caso: BBV Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (España).....	40
2.2.- Las Mejores Prácticas de la Gestión del Conocimiento en el Ecuador.....	40
2.2.1.- Banco de Guayaquil.....	42
2.2.2.- Banco de Guayaquil C.R.M.....	45
2.2.3.- Grupo DIFARE.....	46
2.2.4.- DISENSA.....	48
2.2.5.- NEVADO ROSES.....	49
2.3.- La Gestión del Conocimiento como Factor Clave.....	50
2.4.- Las Ventajas Estratégicas de la Gestión del Conocimiento.....	54
2.4.1.- Ventajas Competitivas para la Implementación de T.I.C'S para Gestionar el Conocimiento.....	56
CAPITULO 3.- Experiencias de la Gestión del Conocimiento.....	62
3.1.- Análisis de las organizaciones que han implementado Proyectos de Gestión del Conocimiento.....	62
3.2.- Variables que Inciden en la Implementación del Proyecto.....	77
3.3.- Barreras de Implementación de los Proyectos.....	79
3.4.- Factores Clave de Éxito para la Implementación.....	82
3.5.- Reflexiones y Recomendaciones para la Implementación de Proyectos de Gestión de Conocimiento.....	83

CAPITULO 4.- Propuesta de Gestión del Conocimiento para Empresas en el Contexto Ciudad de Cuenca.....	88
4.1.- Cultura y Gestión del Conocimiento en las Empresas Cuencanas.....	88
4.2.- Recomendaciones para la Implementación de Gestión del Conocimiento.....	92
4.3.- El Futuro de la Competitividad de las Empresas Cuencanas a través de la Gestión del Conocimiento.....	94
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	102
Anexos.....	103

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1.- Relaciones entre los componentes de la cadena informacional.....	6
Figura 2.- Del conocimiento informativo al conocimiento productivo.....	8
Figura 3.- Modos de Transformación del Conocimiento.....	16
Figura 4.- Modelo de competencias de Microsoft.....	37
Figura 5.- Cadena de Valor.....	56
Figura 6.- Barreras Sistémicas de la Implementación.....	80
Figura 7.- Ámbitos para Implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento.....	84
Figura 8.- Fases recomendadas para la implementación de un sistema de G.C.....	93
Tabla 1.- Resumen de Herramientas para Gestión del Conocimiento.....	32
Tabla 2.- Uso de Internet en el Ecuador.....	41
Tabla 3.- Análisis resumido por sectores de la Gestión del Conocimiento, según el proceso del Conocimiento.....	52
Tabla 4.- Prácticas de mejora según los procesos implementados.....	66
Tabla 5.- Reacción de las personas, según el proceso implementado.....	74

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo analizar los factores que intervienen en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, identificar o visualizar las fuerzas organizacionales que a través de la investigación y el uso de herramientas cualitativas faculten obtener para recomendar a las organizaciones tener en cuenta para cuando decidan implementar estos sistemas.

El conocimiento que adquirimos en este trabajo nos sirve para explorar en las diferentes realidades de las empresas sobre qué variables organizacionales son las más sentidas o identificadas para poder gestionar el conocimiento.

Este trabajo hace cuestionamientos sobre las diversas formas en que las organizaciones gestionan su información para transformarla en conocimiento y sobre cómo los diversos sistemas evolucionan en el ámbito de la gestión del talento humano; para lo cual analizamos a organizaciones cuya experiencia es un ejemplo en el uso y funcionamiento de los sistemas de gestión y entrevistamos a los actores para que nos indiquen su experiencia; por otro lado, mediante saturación teórica agrupamos la información para determinar los factores que luego nos servirán para realizar un nuevo análisis de las barreras en la organización y al final obtendremos ámbitos organizacionales que debemos tener en cuenta para poder implementar sistemas de gestión del conocimiento.

Desde el punto de vista de los recursos humanos esta investigación nos permitirá reconocer barreras, variables, factores y ámbitos críticos para facilitar la transformación del conocimiento organizacional abriendo la posibilidad de transformar a empresas del contexto nacional en empresas que aprenden.

CAPITULO 1.- EL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES

1.1.- El Conocimiento

Las empresas están viviendo la era del conocimiento dentro de la sociedad de la información.

Los grandes pensadores desde la Grecia antigua han tenido curiosidad por el conocimiento entre ellos Platón, Aristóteles, pasando por Descartes hasta Marx o Jean Paul Sartre y sin embargo cada uno tiene su propia definición.

¿De dónde nace la preocupación por los conocimientos? Parece que desde antes de los griegos con sus amplias y famosas bibliotecas, ya era importante tener información y saber cómo utilizarla para acrecentar los diferentes imperios, y la difusión del conocimiento no era menos importante, ya que en medio de las guerras hasta el papel era restringido por eso a Pérgamo le toco innovar la forma para registrar la información y distribuirla, de ahí que creó el pergamino.

Pasado el tiempo, el mundo comienza a interesarse por producir, naciendo la preocupación por las bases de la economía que resumo a continuación:

En el siglo XVII- XIX, la base de la competencia estaba basada en factores, las fábricas y la artesanía eran el eje de la producción con un alcance local y regional; donde la industria trataba de mantenerse como distinta y única. En el siglo XIX-XX las máquinas toman fuerza, por lo que la fabricación se basaba en la automatización y la administración jerárquica con un alcance regional y nacional, la estrategia era la distinción y multiplicidad (Moral, 2007).

En cambio, en el siglo XXI la competencia se basa en el conocimiento, hablamos de productos o servicios “Mentefacturados”, (concepto tomado de I.K.M.N por sus siglas en inglés de la Red Internacional de Gestión de los Conocimientos), con un

alcance global e interplanetario y se desarrollan empresas con arquitecturas organizacionales complejas y difundidas. (López, Miras al Futuro, 2010)

En el mundo oriental en cambio toma peso el ente pensante en relación al ambiente y otras variables como sujeto, objeto y la capacidad cognitiva. (López, Miras al Futuro, 2010)

El conocimiento es la 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. (Davenport y Prusak, 1999)

Algunos teóricos de la administración como Peter Drucker, P. Strassmann y Peter Senge en los EEUU, han contribuido a la evolución de *knowledge Management*. Drucker y Strassmann subrayaron la importancia creciente de la información y explicitaron el lugar del conocimiento como uno de los recursos organizacionales, y Senge puso énfasis en el concepto de “learning organization” como la dimensión cultural de la gestión del conocimiento.

La preocupación por el conocimiento ha estado omnipresente en las organizaciones, nace desde el cuestionamiento del individuo por lo que hace y se permite repensarlo y repetir el proceso. ¿Por qué en el siglo XXI toma nuevo valor?, al parecer el *new management* se dio cuenta de que la cadena de valor es vivida por las personas y son ellas quienes dan la mejora al proceso. La empresa con la bien denominada o mal denominada “nueva economía”, economía del conocimiento o economía de la información, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto.

En esta búsqueda de valores, se diseñan estrategias, de diversa índole, que persiguen alcanzar las metas deseadas. Hasta hace poco tiempo, los esfuerzos se habían centrado en mejorar el rendimiento de los activos físicos (inventarios, instalaciones, maquinarias), y en conseguir acceso a capital para incrementar, en muchos casos, esa base de activos. Sin embargo, es evidente que un crecimiento sostenible de largo plazo resulta incompatible con esta política puesto que no representa una ventaja competitiva. Es por eso que, en la actualidad, cada vez más empresas buscan crecer a

través de la utilización de un potencial formidable que existe en todas y cada una de las organizaciones: los activos intangibles y, entre ellos y de forma especial, el conocimiento. (López, Miras al Futuro, 2010)

De acuerdo a estudios del Brookings Institute de Estados Unidos, en 1982 los activos tangibles representaban el 62% del valor de mercado de las organizaciones, para 1992, el valor de estos activos se redujeron al 38% y, estudios más recientes, muestran que esa reducción puede acercarse al 10%. Más allá de la exactitud de estas cifras y lo discutible que puedan ser, es evidente que marcan una tendencia, ante lo que surge una pregunta obvia: ¿Por qué seguir utilizando indicadores puramente financieros para dirigir y tomar decisiones si éstos se refieren a activos que representan un porcentaje cada vez menor del valor de la empresa?. (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010).

1.2.- Categorías del Conocimiento

Para las organizaciones el conocimiento se basa en la información que poseen y es valiosa para ellas, les aporta para generar valor y les permite generar acciones para gestionar las competencias de sus recursos humanos, así como también explotar sus competencias organizacionales.

Las diferentes categorías de conocimiento son:

A) **Codificado/Tácito:** Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir.

Por otro lado, el conocimiento codificado (tal como planos, formulas, ó códigos computacionales) es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

B) **De uso observable/No observable:** Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.

- C) **Conocimiento Positivo/Negativo:** Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las ‘aproximaciones que no funcionan’ (conocimiento negativo).
- D) **El conocimiento Autónomo/Sistemático:** El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (ej: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (ej: Bienes complementarios).
- E) **Régimen de propiedad intelectual:** Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

Lo que queda claro es que el conocimiento no se hace por si solo en las organizaciones, sino las personas que las componen son quienes establecen nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que definen qué es conocer para la organización (EOI América, 2010).

Por esta razón, es de vital importancia que las organizaciones identifiquen el tipo de conocimiento que van a administrar, dependerá del negocio en el que la empresa se encuentre y el proyecto que defina para gestionan los alcances de la gestión de la organización.

A continuación conoceremos cuál es el proceso al que debe ser sometida la información para generar conocimiento.

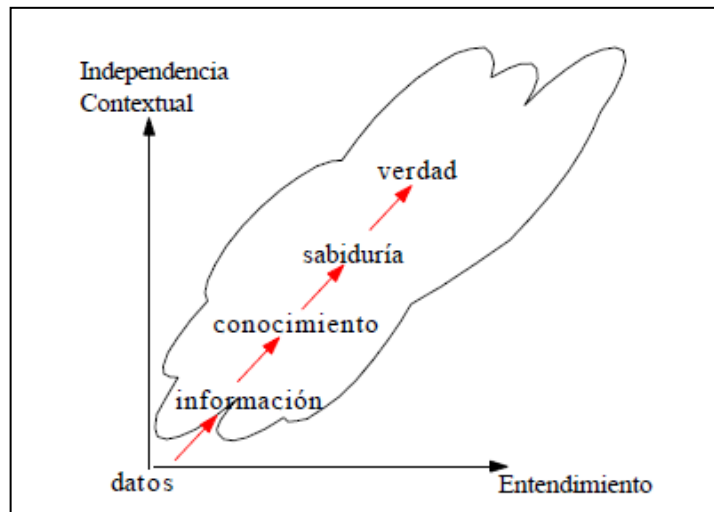
1.3.- El Proceso del Conocimiento

“El conocimiento no es más que otro recurso al lado de los factores tradicionales de producción pero hoy por hoy es el único recurso significativo” (Drucker, 1993).

Niel Fleming y Gloria Ponjuán, presentan la visión del conocimiento en torno al proceso de agregación de valor.

Fleming presenta un diagrama que asocia el nivel de independencia del contexto y el nivel de entendimiento en torno a los elementos de la cadena informacional: los datos, la información, el conocimiento, la sabiduría y la verdad (Canals, 2011).

Figura 1.- Relaciones entre los componentes de la cadena informacional



Fuente: (Moral, 2007)

Se puede definir que la información pasa por el siguiente proceso de transformación como indica la figura 1.

El proceso de transformación del conocimiento nos permite ver los pasos que debe cumplir la información para transformarse en conocimiento, así:

- A) **Dato:** Es un punto en el espacio y en el tiempo el cual no cuenta con referencias espaciales y temporales.
- B) **Información:** Una colección de datos no es información. Las piezas de datos representan información de acuerdo a la medida de asociación existente entre ellos, lo cual permite generar discernimiento en torno a ellas. Representa el cuál, el quién, el cuándo y el dónde.
- C) **Conocimiento:** Una colección de información no es conocimiento. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan).

Esto claramente puede ser visto como patrones de comportamiento contextualizados, es decir una relación de relaciones. Representa el cómo se obtiene el conocimiento.

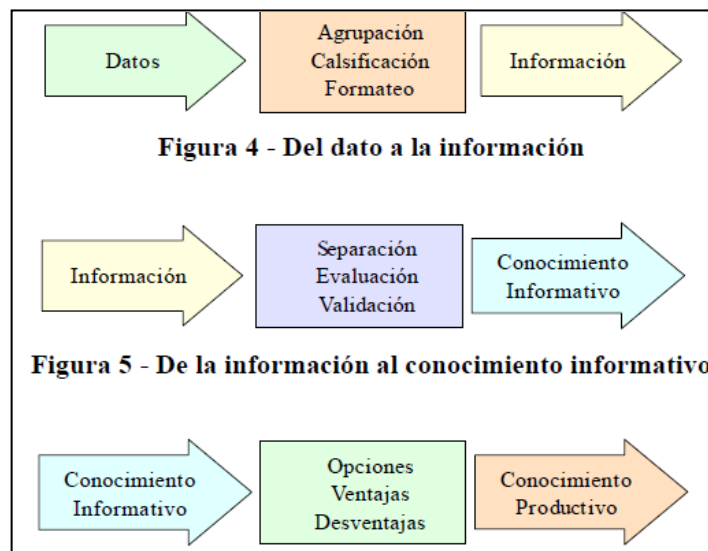
- D) **Sabiduría:** La sabiduría abarca los principios fundacionales responsables de los patrones que representan el conocimiento. Representa el porqué.
- E) **Verdad:** La totalidad de los factores de sabiduría y sus relaciones. Representa el ser.

Este proceso permite identificar el nivel de conocimiento que deseamos tener en la organización, a continuación analizaremos cómo el proceso del conocimiento genera valor para las organizaciones.

Gloria Ponjuán presenta el enfoque de Valor Agregado establecido por Robert Taylor. Este enfoque está basado en la transferencia de información como respuesta

intensiva a un proceso humano, tanto en las actividades formales e interrelacionadas llamadas sistemas, como en el uso y usos de la información que son las salidas de estos sistemas (Arizabaleta, 2004).

Figura 2.- Del conocimiento informativo al conocimiento productivo



Autor: (Moral, 2007)

El ejemplo del proceso de transformación de la información explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En esta, se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para poder entenderlos. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad (Arizabaleta, 2004).

El mundo inteligente como lo percibimos es dado por percepciones, en la inteligencia de negocios se da una transformación de datos hasta el conocimiento, por lo tanto:

“Conocimiento: Son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor”. (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Partiremos del siguiente análisis. Un dato no es más que una unidad en el tiempo o en el espacio y que, sin un adecuado marco referencial, no dice absolutamente nada. Es, en definitiva, como una frase o evento citado fuera de contexto. Por ejemplo, los números 100 y 5 son simplemente datos que, si bien podrían decir algo, aislados no significan nada.

Muchas organizaciones tienen en la actualidad enormes bases de datos que solamente si están enmarcadas en un contexto e interrelacionadas, puede decirse que constituyen una fuente de información.

Información es, simplemente, la comprensión de las relaciones existentes entre diferentes datos. En el ejemplo anterior, si decimos que 100 representa el nivel de ventas de un comercio y 5 la tasa de crecimiento anual de esas ventas, tenemos información.

Siendo la información un término general, podemos transformarla en conocimiento, bajo determinadas condiciones. Cuando la información se encuentra en condiciones adecuadas para propagarse, la llamamos conocimiento. O, dicho en otras palabras, la información asimilada se transforma en conocimiento.

Esto da la posibilidad de comprender las tendencias que el conocimiento puede tener y utilizar lo conocido para actuar en el futuro. En nuestro ejemplo, sabemos que la tasa de crecimiento de las ventas es del 5%; ese conocimiento nos es útil para decidir qué medidas se pueden tomar para incrementar lo vendido en el futuro. Es por

demás evidente indicar que la información se transforma en conocimiento por la acción de las personas y el contexto.

La información necesaria puede ser estratégica cuando se sabe cuál es la adecuada para desenvolverse en el sector y ser competitivos.

La información puede ser interna o externa, pero la empresa inteligente es la que se cuestiona sobre qué información es la que tiene o la que necesita.

En el siguiente tema abordaremos cómo las empresas pueden identificar la información necesaria o generarla.

1.4.- La Generación de Conocimiento Organizacional

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica 'organizacionalmente' el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización (Moral, 2007).

Para explicar la teoría del conocimiento organizacional se debe comprender la naturaleza del conocimiento, para lo cual se analiza dos enfoques básicos como son el ontológico y epistemológico.

La ontología propone que el conocimiento es creado por los individuos que forman parte de las organizaciones, "sin individuos no hay conocimiento".

Este modelo se basa en el uso de potenciales generadores de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

Por ejemplo, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi presentan en su libro “The Knowledge-Creating Company” la teoría de generación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- A) **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.

- B) **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmitible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras. Es un hecho que el conocimiento está “en las personas”; pero realmente lo que se requiere es que éste esté en la empresa. El conocimiento de las personas, a veces llamado por algunos autores “conocimiento tácito”, está en su interior, lo llevan con ellas y lo adquieren a través de diversos mecanismos: creatividad, experiencia, creencias, inteligencia emocional, valores, intuición, know how.

Se requiere entonces, transformar ese conocimiento tácito, en “conocimiento explícito”, a través de procesos, planes, políticas, etc. En definitiva, el conocimiento que generan las personas dentro de los sistemas debe transferirse para que se quede en la empresa y quedar a disposición de quien la necesite. Si la persona decide dejar la organización, se lleva con ella su conocimiento, pero éste queda también en la empresa así evitamos lo que se conoce como la fuga de información o de talento.

Por otro lado el movimiento Epistemológico, en última instancia, busca conocer el conocimiento, al tomar el conocimiento científico como centro de sus preocupaciones, lo que hace el epistemólogo es perfeccionar dicho conocimiento, incrementando su utilidad y su valor a nivel social, por ejemplo:

para el premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz, el conocimiento y su gestión son armas poderosísimas para crear sinergias dentro de un sistema, si bien es cierto que Stiglitz aplica la idea en una base mucho más amplia al crear los fundamentos de una economía basada en el conocimiento, es también indudable que este concepto puede asimilarse perfectamente a una organización empresarial. (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Para Stiglitz, existen cuatro puntos básicos a saber:

A) Importancia del conocimiento como factor de crecimiento y progreso.

Resulta clave educar a las personas en la idea de “aprender a aprender”. Aquí las Universidades juegan un papel preponderante para que los profesionales entiendan a cabalidad este proceso. Desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento. El conocimiento se convierte así en un “bien público” (en el caso de la empresa en un “bien común”), disponible para todas las categorías.

B) Capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje: con lo que se busca crear competencias en las personas que les permitan actuar de manera exitosa.

C) Gestión estratégica del conocimiento: con el objetivo de orientar los esfuerzos para capturar y generar conocimiento. Deben destacarse dos puntos cruciales para llevar adelante el esquema propuesto. Por un lado, se debe reconocer que todo conocimiento es importante, pero también hay que estar conscientes de que la preocupación fundamental se centra en el conocimiento que crea valor para la organización, es decir, aquel que está referido a dominios, procesos, normativas, competencias, tecnología y planes, en un modelo de gestión plenamente integrado con las estrategias de la empresa.

D) La actitud de las personas: que ante esta nueva forma de mirar lo que “ellos saben”. Por una parte, resulta fundamental que cada uno de los integrantes en el proceso que genera la información esté o estén involucrados; si es posible,

todas las personas al interior de la organización deben entender que el conocimiento que cada individuo tiene es de propiedad compartida.

Estos cuatro puntos fortalecen la gestión del personal en las organizaciones, ya que deben tener conciencia que la empresa ha invertido en la capacitación formal o informal de la persona, y le ha confiado conocimientos para un desarrollo eficiente en su trabajo, por lo tanto el conocimiento debería ser incorporado a la empresa, como en el caso de los conocimientos previos, estos seguramente fueron un factor determinante en la contratación.

Por otra parte, las personas deben estar seguras de su propio desarrollo profesional, que no solo debería basarse en la “acumulación” de conocimiento, sino de cómo aplica el conocimiento en lo que realiza, ya que aportará al desarrollo de la empresa en su conjunto. Por lo que es fundamental que las personas sean conscientes de una propiedad única del conocimiento, que es que “el conocimiento no se acaba o disminuye cuando se transfiere o comparte”. (Chris Collison, 2003)

De ahí que pueda definirse la Gestión del Conocimiento como un proceso en que la gente se reúne para compartir experiencias, para aprender unos de otros y para trabajar efectivamente en lograr sus metas y objetivos laborales y personales. En otras palabras, compartir conocimiento, significa crear una condición “gana – gana” (Covey, 1989).

La gestión del conocimiento se ayuda o apoya mucho sobre la gestión del cambio que ayuda a controlar la evolución del movimiento provocado en diferentes unidades de la organización, y nace la interrogante si ¿el conocimiento exige algún tipo de cambio a la empresa en su práctica diaria?

De hecho, hay aspectos sensibles al cambio, en la organización cuando se instrumenta un cambio planificado y toda la organización es susceptible a él, sin embargo existen puntos focales a los que pueden dirigir particularmente las estrategias; Stephen Robbins plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio: estructura, tecnología, ambiente físico, y personas (Robbins, 2004), que a continuación detallamos:

- A) **La estructura de una organización** como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad, por lo tanto, el rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, tiene que hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.
- B) **La tecnología** ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara, más adelante nos referiremos a la generación y transferencia de la tecnología como una preocupación de la gestión del conocimiento.
- C) **El ambiente físico** es un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones; aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los

espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una buena distribución de los objetos, aunado a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

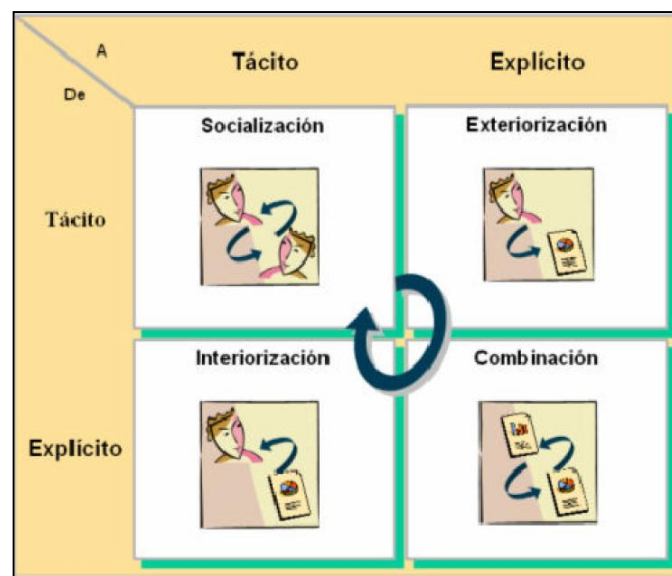
D) **Las personas son fuente del cambio**, algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos” (Robbins, 2004).

Los factores analizados interrelacionan fuerzas capaces de facilitar o frenar el cambio en las organizaciones que analizaremos en este trabajo para poder identificar las variables que influyen en la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. Sobre todo una parte muy importante es saber cómo la organización se adapta para que el conocimiento sea convertido como explico a continuación.

1.5.- Conversión del Conocimiento

Los conocimientos pueden ser aprovechados cuando se convierten en algo utilitario por esta razón Nonaka y Takeuchi, proponen 4 modos de Conversión del Conocimiento (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Figura 3.- Modos de Transformación del Conocimiento



Autor: (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Dónde el conocimiento se transforma de la siguiente manera:

- A) **Tácito a Tácito:** Es el proceso de compartir experiencias entre las personas (Socialización). Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias.

- B) **Tácito a Explícito:** Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (Exteriorización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.

- C) **Explícito a Explícito:** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (Combinación). Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, e-mails, informes y presentaciones.
- D) **Explícito a Tácito:** Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo" (Interiorización). Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de uno de los diferentes contextos, que nos ayudan a ubicarlos. (Chris Collison, 2003)

- A) **Conocimiento Acordado:** Es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- B) **Conocimiento Conceptual:** Es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- C) **Conocimiento Sistemático:** Es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se ve reflejada la aplicación de varias fuentes de conocimiento (equipos multidisciplinares)
- D) **Conocimiento Operacional:** Es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyecto con consideraciones de know-how, los procesos productivos, el uso de nuevos productos y el feedback. La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.

Una gran interrogante es ¿dónde se halla el conocimiento?, ya sabemos que el conocimiento esta en las personas, sin embargo hay nuevos cuestionamientos que nos hacen comparar a grupos. Mientras unos trabajan coordinadamente a otros les cuesta más o simplemente no lo logran. Por lo revisado en este trabajo, el

conocimiento debe ser creado y luego casi intrínsecamente debe estar registrado o almacenado, como cuando anotamos una gran idea en una libreta o agenda.

La ciencia cognitiva indica en sus investigaciones que una gran parte del conocimiento que tenemos en nuestra cabeza se fuga de una forma rápida.

La inventiva de la persona hace que se plasme su idea en una nueva forma de hacer las cosas, al parecer estas ideas son base para el nacimiento de un proceso, que sirve como un elemento de retención de la creatividad, ya que evita que sean repensadas varias veces lo que se está haciendo, por lo tanto se valida; pero, estos dos elementos la creatividad (como creación) y el proceso (como almacenamiento) no tendrían efecto o eficacia si no tuvieran contexto; es decir, hay que enfocarse teniendo tiempo y espacio para interpretar al conocimiento y también para transmitirlo en una línea que sea entendible para varios “otros” individuos.

En el contexto de trabajo el hecho de eliminar la información o de no socializarla hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales; adicionalmente, surgen problemas porque necesitamos indispensablemente de alguien que conozca sobre un tema o varios temas específicos de una actividad y sobre cómo debe hacerse, pues sin esta persona o sin este conocimiento se podría frenar un sistema de producción por ejemplo. (Hamilton Beazley, 2004)

Esta situación un tanto típica en las organizaciones puede deberse a que no se plantean objetivos de aprendizaje dentro de la organización por lo que es importante comprender el aprendizaje organizacional.

1.6.- El aprendizaje Organizacional

Para hablar del aprendizaje organizacional hay que analizar lo propuesto sobre las organizaciones que aprenden:

"una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende". (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Revilla a su vez, establece que "al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee". (Moral, 2007)

Senge por ejemplo, habla sobre un grupo de personas que tienen la capacidad de expandir sus deseos de nuevos objetivos, desarrollan formas de aprender a aprender continuamente y en conjunto. (Senge, La Quinta Disciplina, 1990)

Señala Ing. Pablo Silva, "... incrementar la adaptabilidad es solo el primer paso en la dirección de una L.O (*learning organization*)..." "se necesita crear empresas que aprendan de manera generativa (que expanden las capacidades de la empresa más allá de la necesidades de adaptación)..."

El movimiento de *Total Quality* ilustra la evolución desde aprendizaje "adaptativo" a aprendizaje "generativo", el aprendizaje "generativo" requiere nuevas formas de ver el mundo.

En una L.O, el líder debe ser un diseñador, profesor y dar soporte a quienes trabajan, lo cual implica nuevas capacidades como: crear visiones compartidas, desafiar paradigmas existentes e impulsar pensamiento sistémico.

El líder debe crear energía para generar aprendizaje en la organización, esta se genera al comparar y pensar sobre nuestra visión y sobre cuál es nuestro estado actual. La brecha existente entre la visión y el estado actual generará una tensión natural llamada tensión creativa (Senge, La Quinta Disciplina, 1990)

“Liderar en base a tensión creativa es diferente a liderar en base a resolver problemas” (Senge, La Quinta Disciplina, 1990).

Cuando lideramos en base a Resolver Problemas, lo que hacemos es fijarnos en elementos que en nuestra actualidad no son deseables, mientras que al liderar a través de tensión creativa, la energía proviene desde la visión de futuro que tenemos (Senge, La Quinta Disciplina, 1990).

La continuidad del conocimiento es un factor que preocupa a las organizaciones para conocer y reconocer la herencia de creencias, prácticas y creación de nuevos aportes al negocio, la gerencia del conocimiento toma para sí dentro de la empresa el trabajo de generar el conocimiento y almacenarlo. Le toca la parte más difícil, la movilización de la organización para generar aprendizaje y por ende el intercambio continuo entre generar conocimiento, validarlo y replantearlo.

Esta necesidad de conocimiento identificada por las empresas para reducir costos, responder más rápido a los clientes y mejorar su infraestructura tecnológica, por ejemplo, hace que hagamos mención de la relación que tiene el conocimiento con el uso de la tecnología. Para dicho análisis, se debe partir de una definición dinámica de la tecnología, que no se restrinja exclusivamente a la suma de la técnica (los procedimientos utilizables) y el "objeto" tecnológico (la maquinaria y las herramientas); algunos autores han trabajado la idea de que en la tecnología confluyen tanto elementos materiales (visibles) como elementos inmateriales (difíciles de percibir) (Villavicencio, 2010).

Perrin por ejemplo, sostiene que buena parte de la tecnología está constituida por "información" por lo que es necesario tomar en cuenta los mecanismos y canales por los cuales fluye dicha información. Esta idea es complementada por otros autores quienes señalan que además de la información, la tecnología contiene habilidades,

experiencias, saberes y conocimientos que sólo detentan los actores involucrados tanto en la concepción de los "objetos" tecnológicos, como en la ejecución de los procesos productivos según Rosenberg, Jones y Wood (Moral, 2007).

De las ideas anteriores, podemos obtener que la tecnología es más que los objetos y las técnicas, es simultáneamente información y conocimientos codificables acumulados en los procesos de desarrollo de la ciencia y la técnica, así como información y conocimientos no codificables acumulados en experiencias de aprendizaje individuales y colectivas (Villavicencio, 2010); segundo, que la transferencia de tecnología es más que un contrato entre donante y receptor de tecnología, es un proceso en el que por lo menos dos actores identificables (vendedor-comprador, proveedor-adquiridor, o constructor-usuario), establecen una relación dinámica para satisfacer objetivos particulares y tercero, que la tecnología se desarrolla articulando los aspectos técnicos con los aspectos humanos, de organización y, más generalmente, sociales.

En conclusión, la tecnología no debería ser considerada únicamente como hardware o cosas tecnológicas, sino más bien como conocimiento aplicado a un sistema que necesita operar con mayor facilidad. Por lo que, la información necesita de la tecnología para acelerar el proceso de su gestión y poder entregar conocimiento y a esto se refiere la gestión del conocimiento.

1.7.- La Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento para Thomas H. Davenport “es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”. (López, Enfoque Empresarial al Futuro, 2010)

Para Dr. Yogesh Malhotra, “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”. (López, Miras al Futuro, 2010)

Según Hubert Saint-Onge es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”. (EOI América, 2010)

Para Phd. Karl E. Sveiby “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización. (Hamilton Beazley, 2004)

Según Anselmo del Moral y otros es la “Mejora de las prestaciones organizativas por la captación de los individuos para capturar, compartir y aplicar sus conocimientos colectivos para tomar decisiones óptimas en tiempo real”.

Tomando de varias fuentes puedo resumir que la Gestión del Conocimiento es el proceso mediante el cual se administra, gestiona y se tiene poder, sobre: la creación, difusión y uso del conocimiento. Implica hacer una revisión del capital intelectual enfocándose en los recursos únicos, las funciones críticas y los obstáculos que podrían amenazar el flujo de entrada y salida del conocimiento para su uso periódico o hasta diario dentro de la organización.

Este proceso implica una renovación continua de la base de conocimientos de la organización (es decir de lo que sabe, que sabe) para lo cual es necesario crear estructuras de soporte y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento dentro del recurso humano.

La gestión del conocimiento ayuda a la organización a aprender aplicando herramientas para identificar información, almacenarla, transformarla, codificarla, distribuirla y administrarla a favor de todas las personas en la organización. (Chris Collison, 2003)

El aprendizaje debería estar repartido a lo largo y ancho de la cultura de la organización para aprovechar los conocimientos, para lo cual las empresas deben tener muy en cuenta la formación de un clima laboral favorable.

En resumen, la Gestión del Conocimiento dentro de las Organizaciones es el resultado de un proceso de "construcción", no es directamente observable; es algo específico del sistema cognitivo que lo ha creado, y se puede notar la interrelación entre individuos y sus talentos, el medio cultural y medio social donde realizan su aporte, y no reside fuera del sistema, es así que la gestión del conocimiento permite a las organizaciones aprovechar tanto la experiencia como el producto final del trabajo de todos los individuos que componen una empresa, supone ganar conocimiento a partir de la experiencia propia y la de otros, utilizando para cumplir con la misión de la organización.

Gestión del Conocimiento, protege y conserva el conocimiento organizacional, genera oportunidades para ampliar las posibilidades de decisión, mejora los servicios y productos agregando flexibilidad a la organización, además, complementa y potencializa otras iniciativas organizacionales como fuentes de desarrollo como la administración de la calidad total y el proceso de reingeniería de negocios, por citar dos ejemplos, proveyendo nuevos puntos de urgencia para sostener una posición competitiva en el sector que se encuentra, esto hace que las empresas estén cada vez más preocupadas por cómo utilizar estos recursos, y también por lo que sucede cuando hay gente que abandona la organización (en esta situación se visualiza más la fuga del conocimiento), al igual que en programas de reingeniería o de reducción de personal; es entonces cuando, de repente, las empresas se dan cuenta de que personas que ellos creían que eran prescindibles en realidad tienen un conocimiento que es vital para la organización. La preocupación por este aspecto hace que note la necesidad de que todo el capital en forma de conocimiento que posee la organización se quede dentro de sí. (Canals, 2011)

Por otra parte, todo el proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas vean claramente la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Por lo tanto, esto hace que este conocimiento hasta ahora de uso local sea posible que lo tuviera una sola persona o una parte especializada del sistema y que así deba ponerse a disposición de toda la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo y la organización pueda ser más competitiva desde adentro hacia afuera, dejándola mejor parada ante la competencia.

En algunas empresas se siente a medida que la economía del conocimiento establece nuevas reglas de negocio, que el cambio se va convirtiendo en algo más paradójico; las empresas on line por ejemplo, ofrecen su producto “gratuitamente”, los costos y el tiempo de entrega de un producto electrónico son casi nulos, los mejores productos cada año son más baratos y las compañías con mayor crecimiento son las que poseen activos intangibles.

En este momento la velocidad es un prerequisite de supervivencia, ya que el reto verdadero es enfrentarse a la complejidad, los profesionales hoy en día están siendo menos capaces para entender esta complejidad por eso en los últimos estudios estadísticos las empresas de consultoría han crecido en su demanda un 10% según Consultants news, ya que facilitan la identificación del conocimiento crítico. (Hamilton Beazley, 2004)

La tendencia para este siglo es que las empresas que tengan más recursos intelectuales corporativos serán más valiosas que sus activos físicos, por esto es importante proporcionar un conocimiento que añada valor, que sea significativo diferente al conocimiento que hoy en día utiliza la mayoría de unidades de negocio.

Las empresas generan “Valor de Conocimiento” para sus unidades de negocio cuando agregan dos importantes ingredientes: el nivel de servicios que ofrecen y su intensidad de conocimiento, es decir que valora el aporte de la energía que la compañía utiliza para crear productos o servicios. (Canals, 2011)

La empresa que aprende a generar valor de conocimiento realiza un cambio fundamental en la concepción de sí misma, ya que requiere de un cambio de mentalidad, actitud y percepción. Esta evolución va desde la organización basada en el control y el mando, hacia la basada en la información compartida.

En una economía donde lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente segura de competitividad duradera es el conocimiento.

La creación de conocimientos requiere una integración entre el saber y la acción, de manera que se apliquen las ideas y se potencialicen las capacidades, no se puede evolucionar hacia una empresa que aprende sin aumentar los conocimientos individuales. Estos conocimientos pueden surgir en cualquier sector de la organización de forma espontánea, aunque es siempre mejor que este aprendizaje sea planificado y programado.

El aprendizaje se ve afectada por las culturas, clima, poder, valores y mitos, que pueden dificultar el aprendizaje individual. Hay que identificar y eliminar los factores que dificultan el aprendizaje, pero implica un cambio, que no siempre resulta cómodo en los diferentes niveles de la organización.

Existe una diferencia entre el entrenamiento (que refuerza el statu quo) y el aprendizaje, que crea un cambio y nuevas oportunidades de aprender. Las mayores barreras al aprendizaje son los valores, convicciones, estructuras y sistemas establecidos por los directivos. (Alles, 2002)

El grado de incertidumbre y la velocidad de los cambios son estímulos de la empresa que aprende; el aprendizaje es la principal vía para adaptarse a lo desconocido. El aprendizaje continuo es el mejor camino al desarrollo. Peter Senge resalta la diferencia entre aprendizaje adaptativo (afrentar la situación) y aprendizaje generativo (creatividad). Tener una visión a largo plazo y una cultura de conocimientos es fundamental para la gestión de la Calidad Total. La gestión de los recursos humanos indica el grado en que una empresa se orienta hacia las personas, para usar completamente las habilidades individuales. El núcleo de los recursos humanos debería ser el entrenamiento más el desarrollo, para avanzar hacia una empresa que aprende.

La espiral de conocimientos tiene lugar en un entorno que apoya ese aprendizaje, que incluye la identificación de los empleados y su valoración por los directivos los cambios que siguen a la detección de un error son un “aprendizaje de ciclo único”, en comparación con el “aprendizaje de doble ciclo”, con cambios en la cultura. Una organización puede estancarse con aprendizajes de ciclo único cuando se requieren cambios fundamentales.

La visión de la organización como máquina según el concepto de Morgan, origina que las tareas se vean como partes coordinadas por un control racional, y sea difícil afrontar acontecimientos inesperados y cambios. (Hamilton Beazley, 2004) La visión oriental de la organización como un ser vivo, es más holística, más capaz de crear conocimiento transformador. Hay que distinguir entre el aprendizaje “aditivo”, que perfecciona los antiguos hábitos, y el aprendizaje “reconstructivo”, que desarrolla otros nuevos. Los nuevos líderes necesitan auto analizarse para despertar la disciplina de la autocrítica, visión compartida, maestría personal, pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo, adicionalmente deben compartir los modelos mentales ya que facilitan la creación de un lenguaje preciso para difundir los conocimientos en toda la organización. (Senge, La Danza del Cambio, 2000)

CAPITULO 2.- ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1.- El Éxito Mundial de la Gestión del Conocimiento

Para poder hablar sobre qué es éxito en la gestión del conocimiento hay que definir ciertos parámetros dentro de la práctica de las empresas y sobre todo definir qué conocimiento es más significativo para el negocio de cada una.

El conocimiento dentro de las empresas ha sido una práctica muy vivida pero inconsciente. Lo común es que el conocimiento sea administrado de forma empírica, y muy poco utilizado como disciplina, es decir como un conocimiento estructurado, sistematizado en forma de normas, leyes, técnicas, metodologías, modelos y herramientas, en algunos casos es muy reciente e inclusive muy pocas empresas han escuchado hablar de él como un elemento o recurso estratégico.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, las empresas están empezando a replantearse la gestión de los recursos. Este trabajo pretende analizar diferentes casos de empresas que han implementado planes y proyectos de gestión del conocimiento, para conocer los diversos puntos de vista sobre la integración de este recurso.

Para comprender la gestión del conocimiento debemos comprender el contexto en el que aparece y se lo gestiona. Estamos viviendo en una época en que la comunicación es global gracias a las redes sociales, donde la información es planetaria, la web 2.0 es la vida comportamental de los nuevos mercados, de las personas y de las sociedades.

Una sociedad, por ejemplo, puede ser propensa a suplantarse lo racional por lo mágico y emocional, la complejidad por esquemas e interpretaciones simplistas, la reflexión y la crítica por certezas, y las ideas por consignas y retóricas convincentes. Se puede decir, incluso, que la convivencia es resultado de la aceptación intelectual, de la comprensión profunda, de que también existen los otros, en el sentido de que uno no está solo sino que hay otros además de mí, es decir existen implicaciones antropológicas y sociológicas para salir del yo y transformar la creencia en el

nosotros (Covey, 1989). En efecto, el hecho de que “haya otros” conduce a aceptar sin duda alguna que los otros vean las cosas de distinta manera, induce a no medir a los demás ni a querer hacer que todos piensen como nosotros.

El intercambio de ideas hace que las personas encontremos más enriquecedor el compartir nuestra creencia del mundo; no hace falta ser muy suspicaz para darse cuenta de la influencia que ejercen los teléfonos móviles, el comercio electrónico, la banca telefónica, la televisión digital, la televisión por cable; sin embargo, sirven simplemente para transmitir información y para gestionar el conocimiento correctamente, que a juzgar por fuentes científicas es la fuente de ventajas competitivas de las organizaciones.

Son ciertas las afirmaciones de Laurence Prusak (Director de Knowledge Management en IBM) y va tomando cada vez más fuerza su enfoque sobre que el conocimiento está siendo la ventaja más competitiva basada en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en capacidad de aprender cosas nuevas (Viedma, 1998).

Para gestionar la información que posee la comunidad, la organización y las empresas apareció la gerencia de recursos de información, cuyo propósito era ofrecer mecanismos que permitieran a la organización, adquirir, producir y transmitir, al menor costo posible, datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización. Se manifiesta claramente, a partir de este momento, que la información es un recurso importante para la consecución de los objetivos de cualquier organización y que, por tanto, debe administrarse con criterios de economía y eficacia.

Surgieron en este momento los sistemas y redes de información como instrumentos necesarios para procesar y aplicar la información, y se convirtieron en los componentes fundamentales de la gestión de la información. Los sistemas de información (S.I) tienen como objetivo satisfacer las necesidades de información de sus usuarios mediante la integración de los flujos de información existentes en las organizaciones. Juntas, las tecnologías de la información, los S.I y las redes de información compartida, generan una revolución en las organizaciones, que favorece el acceso rápido a la información interna y externa, formal e informal, previene las

duplicaciones de información, produce el máximo rendimiento en el uso de la información existente y evitan la “territorialidad de información” (Mesa, 2006).

Andreu, Ricart y Valor, citados por Mesa, definen un S.I como un "conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-computadora que, sobre un conjunto de datos estructurados (bases de datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma". Esta definición refleja la fuerte influencia del componente tecnológico para el procesamiento y trabajo con la información.

Según refiere Moreira González J.A, citada por Mesa, la contribución de las tecnologías derivadas de la computadora hace factibles los objetivos de la organización documental, da acceso a todos los documentos existentes, con seguridad y un distanciamiento mínimo, de forma organizada, con un manejo fácil, con rapidez de uso y para audiencias masivas.

La gestión de información y la gestión del conocimiento son actividades estrechamente vinculadas. No hay que perder de vista que la información, tanto la cuantitativa como la cualitativa, es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente es la condición, si se desea realizar una gestión del conocimiento de calidad.

En este sentido, los proyectos actuales de investigación se centran en cómo identificar aquella información que es crítica para las organizaciones; ésta, una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento (María Rebeca Yáñez, 2005).

Los sistemas de gestión de información, en estos momentos, buscan lograr con sus servicios, la producción de conocimientos o una proyección en su marco hacia la gestión del conocimiento al igual que las tecnologías de la comunicación (TIC) su naturaleza de enlace permite que la información fluya y ser tomada como una realidad interdependiente dentro de la nube virtual de la conectividad, las T.I.C

pueden aparecer según la necesidad de la empresa, es decir para que ayude a programar sea la producción, a planificar los objetivos, relacionarnos con el cliente o proveedores, es decir darle el espacio para participar en la cadena de valor productiva, mientras hablamos de automatización, ya que nos facilita la coordinación de actividades.

Todo elemento productivo genera información o unidades “*data*” que son relevantes para el sistema permitiendo controlar en tiempo real su desenvolvimiento, lo que permite revisar y mejorar lo ejecutado (Imma Tubella, 2005).

La importancia de la tecnología en el contexto organizacional es tan relevante que las organizaciones que no están acostumbradas al uso de la tecnología generan una cierta inercia que les impide actualizarse de forma rápida, pudiendo incluso llegar a poner en peligro la competitividad de la empresa. La utilización de las T.I.C en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que estas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada. En este sentido, una empresa puede mejorar sus costos y competir con las T.I.C de manera muy eficiente, sin tener necesariamente la última tecnología, o por el contrario, disponer de la más avanzada tecnología y usarla de manera tal que se convierta en un lastre, más que en una ventaja según apreciación científica (Adriana Aguilera Castro, 2009).

Para las organizaciones, las T.I han cambiado totalmente la cadena de valor tradicional de acuerdo a las formas de hacer negocios. Hoy en día, *B.2.C (Business to Client)* y *B.2.B (Business to Business)* son conceptos totalmente familiares dentro de las organizaciones, mientras que las nuevas tendencias apoyadas en este enfoque han generado conceptos como *C.R.M*, *E.R.P* y *Business Intelligence (BI)*, los cuales han permitido llevar más allá, los objetivos y posibilidades tradicionales de hacer negocios.

Las T.I son el motor de la nueva economía (Trend 2000), pero no hay que magnificarlas ya que no son por sí mismos un resultado final. Es un hecho que el uso de las TI no es en sí mismo sinónimo de mejora o ventaja competitiva; para cada una de las diferentes tecnologías existen un sin número de casos tanto exitosos como

fracasados, el uso racional de la tecnología es el factor clave en proyectos de implementación de T.I. El hecho de considerar la información y el conocimiento como un factor estratégico a la hora de hacer negocios, ha provocado que las T.I sean un centro de atención prioritario, pasando a ser el canal de comunicación entre las fuentes de información y la toma de decisiones. (José Vicente Tomás Miquel, 2004)

Cabe distinguir en esta parte cuál es la diferencia entre Gestión del Capital Intelectual (I.C.M) y Gestión del Conocimiento (K.M).

Capital intelectual, definen algunos científicos a la totalidad de los recursos emocionales y cognitivos de un individuo. Ello incluye su capacidad intelectual, su flexibilidad y eficiencia en el aprendizaje, su inteligencia emocional (por ejemplo, empatía y habilidades sociales) y resiliencia frente al estrés. (Thomas A. Stewart, 1998)

Se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a buen término sus estrategias, es por tanto una gestión de activos intelectuales desde el punto de vista gerencial o estratégico.

La Gestión del conocimiento (K.M) en cambio, se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, almacenamiento, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha y operar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficiente del capital intelectual. (Anselmo del Moral, 2007)

El recurso humano y el clima laboral constituyen una cuestión crítica para el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento. La capacitación, el entrenamiento, el sentido de pertenencia de los recursos humanos a la organización en que labora, conjuntamente con la cultura organizacional que se establece, son, en gran medida, responsables del éxito de estos proyectos.

La siguiente figura muestra la gran cantidad y diversidad de herramientas consideradas dentro de la gestión del conocimiento. Esta gran diversidad es a menudo engañosa, dado que existen un gran número de herramientas en clasificaciones distintas con nomenclaturas diferentes (José Vicente Tomás Miquel, 2004).

Tabla 1.- Resumen de Herramientas para Gestión del Conocimiento

Herramienta	Clasificaciones según				
	Wise (2002)	Carvalho y Araújo (2002)	Grau (2001)	Pávez (2000)	Tyndale (2002)
1 Herramientas Colaborativas	x				
2 Sistemas de mapas conceptuales	x				
3 Sistemas de mapas de conocimiento		x			
4 Data Mining	x			x	x
5 Portales del conocimiento		x	x		x
6 Groupware		x	x	x	x
7 Business Inteligente		x			
8 Software de gestión documental	x	x		x	x
9 Herr. Soporte de la innovación		x			
10 Workflow		x			x
11 Data Warehousing				x	x
12 Descubrimiento del conocimiento	x				x
13 Sistemas basados en Intranets		x		x	x
14 Herramientas de simulación			x		
15 Distribución personalizada de info.			x		
16 Gestión del conocimiento puro	x				
17 Herramientas de inteligencia competitiva		x			
18 Memoria organizacional	x				
19 Plataformas e-learning	x				
20 Recuperación de información	x				x
21 Sistemas basados en Inteligencia artificial		x		x	
22 Buscadores de información			x		
23 Internet				x	
24 Herr. de apoyo a la toma de decisiones				x	
25 Extranet				x	
26 Gestión del contenido					x
27 Bases de datos relacionales					x
28 Sistemas de publicación electrónica					x
29 Tecnologías Push					x
30 Agentes					x
31 Aplicaciones Help-desk					x
32 CRM					x
33 Reingeniería de procesos de negocio					x
34 Aplicaciones de creación del conocimiento					x

Autor: (José Vicente Tomás Miquel, 2004)

El desarrollo de la Gestión del conocimiento se puede considerar en un estado temporalmente turbulento, donde aún no se han establecido claramente las características necesarias para una implementación exitosa, ni se ha llegado a un acuerdo en torno al proceso que ello significa. Sin embargo, ha sido un gran número de empresas internacionales quienes han entendido la importancia de la Gestión del conocimiento y han decidido dar los primeros pasos.

Internacionalmente la Gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las empresas. Estudios realizados por distintas consultoras Internacionales así lo demuestran.

Empresas del nivel de Microsoft, Hewlett Packard, Ernst & Young, Dow Chemical, Bull, British Petroleum, entre otras, han iniciado programas de gestión del conocimiento (Programas K.M) orientados a fortalecer sus negocios y competencias.

La revista Trend Management de Chile en el año 2000 ha realizado una encuesta a 1.623 empresas, la cual ha revelado una serie de puntos importantes que cito a continuación.

Algunos puntos interesantes son:

- a) El 61% de las empresas sufre de sobrecarga de información, lo cual provoca que sus integrantes no tengan el tiempo necesario para compartir conocimiento.
- b) El 81% de las empresas tiene, actualmente o consideran planificar, programas K.M.
- c) El 38% tiene actualmente un programa K.M, lo cual muestra que las empresas han empezado a considerar la necesidad de este tipo de proyectos.

En las empresas que han implantado programas KM comentan que juega un rol 'extremadamente importante' o 'importante' en la mejora de las Ventajas competitivas (79%), en el Marketing (75%), en Mejorar el enfoque al cliente (72%), en el Desarrollo de los empleados (57%), en la Innovación de productos (64%) y en el incremento del crecimiento y las ganancias (ambas 63%), al menos dentro de Latinoamérica (Trend).

A continuación se presenta un resumen, análisis objetivo de algunas empresas mostrando su motivación y resultados en un formato de caso.

Caso: British Petroleum

En BP este programa comenzó informalmente en 1994 (Anselmo del Moral, 2007) con la iniciativa de “Trabajo virtual”, cuyo principal objetivo era compartir experiencias.

Luego de una fundamental reestructuración se convirtió en un verdadero programa cuyos objetivos fueron: crear conocimiento para mejorar radicalmente los resultados de los negocios y conseguir que el máximo de los conocimientos existentes forme parte de la rutina del trabajo.

Para su implementación emplearon un presupuesto que bordeaba los cien millones de dólares y la gestión del Conocimiento se basa en el siguiente esquema: el ciclo de aprendizaje antes, durante y después.

Las actividades del programa más relevantes fueron por una parte, una guía una especie de páginas amarillas, administradas por los propios empleados que contiene información de unas 10.000 personas, basta con consultarlas para saber quién sabe de alguna determinada actividad y cómo acceder a ella, con la particularidad de que al menos 1500 personas poseen tecnología de video conferencia para compartir sus conocimientos desde su puesto de trabajo y desde luego al interior de la organización se han creado “Guardianes del Conocimiento”, quienes se encargan de identificar, recaudar y administrar el conocimiento recién creado. (Chris Collison, 2003)

Por esta razón British Petroleum es una compañía líder en Gestión del Conocimiento y en Innovación, que ha evolucionado las Comunidades de práctica como su estrategia básica para compartir conocimiento y generar uno nuevo.

Los objetivos de las Comunidades de Práctica son basados en incrementar el desempeño del negocio (su productividad) a través de la apertura y de compartir el conocimiento, todo enfocado en que:

- BP debe conocer lo que conoce.
- BP debe aprender lo que necesita.
- BP debe aplicar el conocimiento para lograr ventajas sostenibles.

Estos tres principios le permiten a la empresa generar lo que llaman “*Awareness, Capture and Connectivity*”. Estos tres elementos se concretan en:

- La gestión del conocimiento debe formar parte subconsciente de la manera de trabajar en BP
- La mayoría del conocimiento está en la cabeza de la gente, no en documentos.
- Las redes son la mejor manera de mantener y refrescar ese conocimiento. (Chris Collison, 2003)

El impacto que estos principios generan en la organización pueden notarse en los siguientes ejemplos:

- Reducción en el tiempo y los costos para solucionar problemas.
- Mayores niveles de comunicación y de compartición de conocimiento entre los empleados de BP.
- Mayor nivel de compromiso entre los empleados.
- Potenciar la transferencia del conocimiento, a través del KM, durante el desarrollo del campo *Schiehallion*. Por ejemplo: ahorró \$ 50 millones de dólares en costos de perforación.

Caso: Microsoft

El éxito de este caso se basa en un desarrollo de una estructura de competencias, con esto se consigue un desarrollo de perfiles de los miembros de la empresa.

Lo medular en esta propuesta es la iniciativa, es el desarrollo de un ranquin de empleados basado en habilidades y competencias reales. Se da un diálogo para

descubrir las calidades y cualidades cognoscitivas de los empleados en toda la estructura de la organización.

Esto condujo a desarrollar un sistema de competencias en línea, que cuenta con un interfaz web para facilitar su acceso. Lo medular es que este sistema de competencias está asociado y enlazado con el sistema de recursos de aprendizaje, todo orientado a fortalecer y mejorar las capacidades requeridas.

La catalogación (definición, clasificación y muestra) de las competencias y habilidades; tiene, asimismo, un enlace directo con las experiencias específicas de cada miembro de Microsoft, por lo que hace fundamental la actualización de dichas capacidades.

Esta iniciativa de G.C acerca de los programadores de sistemas que formaban parte del proyecto S.P.U.D (Skill Planning Und Development), y que no se concreta solamente al conocimiento en etapa inicial, sino el que necesita para mantener el liderazgo.

El objetivo del proyecto es mejorar la afinidad de los recursos humanos con sus tareas y con los grupos de trabajo. El proyecto consta de cinco etapas:

- Desarrollo de una estructura con tipos y niveles de competencia en conocimientos.
- Definición de conocimientos para tareas específicas.
- Clasificación de los conocimientos de cada miembro en tareas específicas de acuerdo con la calidad de sus conocimientos.
- Implementación de los conocimientos en un sistema en línea.
- Vincular las líneas de conocimiento a programas de capacitación (Solano, 2002).

El proyecto S.P.U.D utiliza una estructura de conocimientos de cuatro niveles para evaluar las aptitudes de sus empleados como se muestra a continuación.

Figura 4.- Modelo de competencias de Microsoft



Fuente: (Anselmo del Moral, 2007)

Este modelo señala un primer nivel en el que se ubican los conocimientos básicos, en el segundo nivel todavía básico, se ubican los conocimientos de tipo local y exclusivo; es decir, aptitudes avanzadas que corresponden a un tipo de trabajo específico. El siguiente nivel es general, y rige para todos los miembros dentro de una función u organización particular. Por último, el nivel mayor en la estructura de conocimientos, comprende las competencias universales para todos los miembros de la organización (Solano, 2002). Por esta razón si Bill Gates identifica el nuevo conocimiento que debe ser integrado a la organización solo le basta hacer “click” en una parte del sistema para que el conocimiento nuevo sea integrado y disgregado a toda la organización cuyo mayor capital es el humano.

Caso Hewlett Packart (HP)

Esta empresa posee como ingenieros a la gran mayoría de sus empleados, que disfrutan aprendiendo y compartiendo sus conocimientos. Tal vez la razón sea porque sus empleados participan en un programa de ganancias, al igual que es muy frecuente que participen en programas de alta rotación de puestos de trabajo, lo que

significaría que realizan transferencia de conocimientos de una manera informal (Anselmo del Moral, 2007).

Lew Blatt, director de laboratorios de Investigación de HP, afirmó lo siguiente “Si HP sólo supiera lo que HP sabe, sería tres veces más productiva”, sería tal vez porque era manifiesto que tenían problemas de “compartición” de conocimiento, para paliar esta situación, surgieron dentro de la organización iniciativas orientadas a las mejores prácticas que tuvieron bastante éxito., lo que les llevó a apoyar el concepto y el trabajo de las comunidades de práctica. Esto condujo a la implementación corporativa de plataformas homogéneas, lenguajes y objetivos en torno al conocimiento institucional. (Solano, 2002)

La participación en estas Comunidades de Práctica era incentivada por entrega de millas para viajes, esto provocó un alto grado de participación proponiendo la identificación de expertos que den conocimiento a toda la organización, el resultado se notó en el desarrollo de productos, a través de enlaces de conocimiento y documentación de las mejores prácticas establecidas por los expertos además de fortalecer el enfoque de desarrollo a través de prototipos.

Caso: Ernst & Young

Para esta organización la Gestión del Conocimiento es un valor que va tomando mucha fuerza entre el personal de esta firma. Una de las obligaciones que se precie en Ernst & Young es compartir información con el resto de la organización. Para ello, se ha creado el CBK (Center for Business Knowledge) que es nada menos el lugar en la Intranet del grupo donde los consultores de cualquier país pueden acceder para conocer las últimas novedades en materia de gestión (Orozco, 2009).

Esta empresa es una consultora cuya misión es resolver problemas a sus clientes. Esto les llevó a aprovechar lo que aprenden sus miembros al resolver un problema en una organización para aplicar estas soluciones en casos parecidos, obteniendo así un valor añadido por la reducción de tiempo como resultado. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP, cuya filosofía ha sido siempre compartir las mejores prácticas.

Ernst & Young implementó las Comunidades de Interés (COIN) que actualmente son 30 en diferentes áreas, analizan lo aprendido y publican las cuestiones más relevantes en “Power Packs” como repositorio de conocimiento donde el profesional puede encontrar la información suficiente para ejecutar su labor ; de este modo, un consultor puede hallar posibles soluciones a un problema parecido al que se enfrente y reducir su tiempo de respuesta, estando seguro de que es acertada, probada y con mínimo esfuerzo. Esto hace que su productividad en el 2008 haya sido aumentada en un 300% según Ralph Poole, Director del Centro de Conocimiento de Negocios (Anselmo del Moral, 2007).

Caso: Dow Chemical

Es una de las mejores empresas del mundo en química industrial que posee un enorme activo intelectual, en forma de Saber Cómo (Know How), derechos de autoría, es decir “copyright” , marcas registradas, secretos de marca, y sobre todo patentes, cuya cartera en el 1993 era de alrededor de 29000, con la particularidad de que estaba desordenada. Esto llevó a crear procesos de capital intelectual, empezaron por reconocer sus patentes ya que era con lo que estaban más familiarizados y afectaba a mayores dominios lo que significaba mayor dinero., las clasificaron en tres categorías “En uso”, “Por usar” y “Sin uso”, y empezaron a la implementación de la estrategia que les ayudaría a optimizar su valor, lo que significó un aumento de 400% en valor de sus patentes y la reducción de 50 millones de dólares en reducción de impuestos (Anselmo del Moral, 2007).

Caso: Bull

La empresa Bull lleva trabajando en un entorno informático de comunicación para grupos de trabajo mejorando la eficacia del trabajo en equipo. Bull trabaja con una herramienta informática propia de Recursos Humanos dirigida a fomentar la Gestión del Conocimiento, obteniendo la foto inicial del trabajador y donde se registran sus habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas para poder distribuir las personas más adecuadas en sintonía con las líneas estratégicas y técnicas de cada

proyecto, obteniendo una gestión de los recursos humanos basada en el conocimiento y los resultados del negocio (Solano, 2002).

Caso: BBV Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (España)

El BBV ha marcado un hito en la historia del banco. Por primera vez, la innovación, el aprendizaje, la flexibilidad y la motivación de los empleados (lo que ya se empieza a conocer con más fuerza como el capital intelectual de la compañía) tendrán cabida junto a los tradicionales informes financieros. Las empresas se están dando cuenta de que el balance financiero no es suficiente para mostrar el valor de una empresa, ya que en el caso del BBV, posee los llamados activos intangibles: Sus empleados, la capacidad de comunicación entre ellos, la transparencia, la desjerarquización y las relaciones con proveedores y clientes (Solano, 2002).

2.2.- Las Mejores Prácticas de la Gestión del Conocimiento en el Ecuador

En esta parte del estudio hablaremos sobre cómo las empresas Ecuatorianas cumplen con el proceso de la Gestión del Conocimiento, durante el análisis encontramos datos interesantes como citamos con anterioridad la tendencia del uso de algún S.I o T.I.C es más utilizado para administración de información, almacenamiento de información, marketing y para la relación con el cliente, siendo los dos últimos los más comunes.

El uso de las TIC'S en el Ecuador está relacionado con el uso del internet que a continuación presentamos los datos de la superintendencia de Telecomunicaciones.

Tabla 2.- Uso de Internet en el Ecuador

MES:		JUNIO							
AÑO:		2010							
No.	PROVINCIA	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas	Cuentas Totales	Estimado de Usuarios Conmutados	Estimado de Usuarios Dedicados	Estimado de usuarios totales		
1	Azuay	6338	12446	18784	25352	76283	101635		
2	Bolivar	33	1698	1731	132	11148	11280		
3	Cañar	290	1763	2053	1160	7619	8779		
4	Carchi	106	1574	1680	424	7286	7710		
5	Chimborazo	369	7911	8280	1476	39352	40828		
6	Cotopaxi	113	3487	3600	452	22510	22962		
7	El Oro	233	7753	7986	932	32643	33575		
8	Esmeraldas	335	3945	4280	1340	23252	24592		
9	Galápagos	52	1237	1289	208	6296	6504		
10	Guayas	3456	124262	127718	13824	724263	738087		
11	Imbabura	399	6370	6769	1596	31990	33586		
12	Loja	206	6891	7097	824	31435	32259		
13	Los Rios	50	3988	4038	200	17024	17224		
14	Manabí	559	10980	11539	2236	43005	45241		
15	Morona Santiago	47	561	608	188	2640	2828		
16	Napo	41	1488	1529	164	9077	9241		
17	Orellana	10	1055	1065	40	6885	6925		
18	Pastaza	19	1917	1936	76	10705	10781		
19	Pichincha	11101	179470	190571	44404	1037177	1081581		
20	Santa Elena	58	2355	2413	232	10454	10686		
21	Santo Domingo de los Tsáchilas	206	1053	1259	824	9307	10131		
22	Sucumbios	64	1270	1334	256	10154	10410		
23	Tungurahua	440	8761	9201	1760	48895	50655		
24	Zamora Chinchipe	15	663	678	60	3433	3493		
	Operadoras Móviles			273.870			273.870		
	Total general	24.540	392.898	691.308	98.160	2.222.833	2.594.863		

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Autor: Superintendencia de Telecomunicaciones año 2010

Esto indica que casi el 18% de la población a Junio del 2010 utiliza internet (Supertel), lo que indica la oportunidad que tienen las empresas de comunicación con su entorno y que a su vez desde otro punto de vista es una limitante para el ingreso de información al sistema de gestión del conocimiento.

Tomando de fuentes parece ser que la Tecnología para Información y Comunicación más utilizada por los ecuatorianos son:

- Telefonía móvil
- Páginas Web
- Correo electrónico y
- Redes Sociales

Lo que hace que dinamice la fluidez de la comunicación entre los usuarios de la nube y permite a las organizaciones acercarse a su aplicación para generar valor en los segmentos en los que compiten.

Presentaremos de forma resumida y objetiva a algunas de las empresas que prestan información explícita sobre la forma de gestionar su conocimiento, estas empresas son del ámbito financiero, productivo (industria), comercial y de servicios.

2.2.1.- Banco de Guayaquil

Según Finaware el Banco de Guayaquil ha implementado un nuevo modelo de datawarehouse, el que ha permitido al Banco de Guayaquil consolidar las diferentes fuentes de datos proporcionando un canal único de información y memoria corporativa (Microsoft, 2008).

Situación

El Banco de Guayaquil mantenía un sistema de información gerencial basado en la generación de reportes estáticos producidos por demanda. Estos reportes a su vez debían ser transformados con herramientas de análisis como hojas de cálculo, para producir la información mínima necesaria para la toma de decisiones gerenciales,

demandando un gran esfuerzo técnico y analítico de diversas áreas de la institución (Traverso, 2008).

Solución

FINANWARE es una solución de Business Intelligence que utiliza todas las facilidades que proporciona la tecnología informática actual, para ofrecer información y herramientas para soporte a la toma de decisiones en la banca. Se ha enfocado a proporcionar respuestas efectivas a preguntas de negocio de alta relevancia para la exitosa gestión en el sector bancario y financiero. (Traverso, 2008)

Estas preguntas de negocio son canalizadas en la solución desde cuatro enfoques fundamentales:

- Análisis Financiero y Benchmark
- Administración y Control de Riesgos
- Medición, Monitoreo y Control de la Rentabilidad
- Análisis del Manejo de la Relación con los Clientes

Toda esta información se integra y se procesa dentro de un modelo de negocios corporativo integrado, creado con arquitectura y herramientas de Datawarehouse entre otras, que permite al Banco de Guayaquil disponer de una visión única y completa de la organización.

La solución de FINANWARE ha sido diseñado y construido bajo la arquitectura de tres capas de Microsoft DNA, utilizando las recomendaciones sugeridas por Microsoft para la construcción de aplicaciones distribuidas (Traverso, 2008).

En la capa de datos, utiliza los servicios de administración de base de datos SQLServer y las herramientas de extracción, transformación, validación y carga que proporciona el servicio DTS de SQLServer.

En el Banco de Guayaquil se han instalado exitosamente alrededor de treinta clientes en estaciones de trabajo Microsoft Windows 98 Segunda Edición y Microsoft Windows 2000 Professional. Actualmente con esta plataforma tecnológica, Banco de Guayaquil puede procesar toda su información gerencial a detalle de operaciones, vencimientos, clientes, contabilidad, costos etc. con un tiempo de respuesta efectivo y uso óptimo de sus recursos humanos y tecnológicos.

Beneficios

Consolidar la información, controlando la duplicidad de datos: El proceso tradicional de generación de información gerencial ha recaído típicamente en los propios sistemas transaccionales, los cuales además de soportar la carga operativa de las transacciones generadas por la institución, también deben generar reportes a pedido de los usuarios. Estos reportes son muchas veces limitados por su propia arquitectura, puesto que su diseño no fue para cumplir con toda la funcionalidad para generar información, y peor aun generar información gerencial. El modelo de negocio de FINANWAREl a través de su base homologada, consolida la información proveniente de las fuentes de datos internas y externas del Banco de Guayaquil, convirtiéndolas en información única dentro del modelo de datawarehouse. La implementación también ayudo a identificar debilidades en sus fuentes de información, las cuales mediante un proceso correctivo interno fueron superadas y así cuentan actualmente, con un sistema de información gerencial óptimo y una fuente de datos depurada.

Generación de información para la entidad de control, de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el Comité de Basilea la Superintendencia de Bancos del Ecuador, acorde con las recomendaciones emitidas por el Comité de Basilea para la administración y control del riesgo, emitió una normativa dirigida para el sistema financiero ecuatoriano, en el que exigía que en un plazo no menor de 3 meses se

debería reportar a esta entidad la información requerida. El Banco de Guayaquil a través del módulo de Riesgos de Mercado y Liquidez, el cual se encontraba en producción varios meses atrás de la expedición de la normativa, cumplió con el requerimiento legal, generando lo reportes exigido y en la fecha prevista.

Análisis de la información con enfoques diversos del negocio, La información de operaciones, saldos contables y datos de los clientes de Banco de Guayaquil contenida en el software permite al usuario obtener información gerencial desde diversos enfoques del giro del negocio. Así el Banco cuenta con la herramienta para la medición y control de las exposiciones que se generan por su gestión de administración de activos y pasivos (asset & liability management), con facilidades de análisis histórico y de integración de herramientas de proyección y simulación de acuerdo a las recomendaciones del Comité de Basilea (Traverso, 2008).

2.2.2.- Banco de Guayaquil CRM

Situación

El Banco de Guayaquil no contaba con una herramienta que le permitiera consolidar la información, ni realizar labores coordinadas entre las diferentes áreas de la Entidad. En el ámbito comercial, los jefes de agencia y oficiales de crédito manejaban diferentes herramientas para la administración diaria de gestión con los clientes.

“Se dependía de la información escrita en agendas de papel, en correos electrónicos y llamadas telefónicas sin que esta información estuviera asociada a los clientes de manera formal”, explicó John Barbery, Vicepresidente de Proyectos y Procesos del Banco de Guayaquil (Microsoft). En el campo de servicio al cliente se tenía una herramienta electrónica que permitía registrar y hacer seguimiento de los incidentes reportados por los usuarios; incluso ésta hacía contacto con los sistemas de telefonía en el Call Center, el inconveniente era que sólo guardaba la información de consulta de productos y requerimientos pero no había una oportunidad de venta.

Además, la entidad no poseía una integración de los datos de los clientes en un solo sitio y no podía obtener toda la información necesaria para el área comercial. “Cuando un cliente llegaba al banco, la persona que lo atendía no sabía que otros incidentes, requerimientos u oportunidades estaban abiertos o pendientes con dicho cliente. El servicio que ofrecíamos estaba limitado por la falta de información consolidada”, aseguró Angelo Caputi, Vicepresidente Ejecutivo Comercial del Banco de Guayaquil (Microsoft).

Solución

La entidad consolidó su base de datos con más de un millón trescientos mil clientes y 462 usuarios conectados en línea, convirtiéndose así en una de las implementaciones más grandes del mundo de Microsoft Dynamics CRM 3.0 a nivel de cantidad de clientes dentro del producto.. “Los usuarios que utilizan el sistema están muy complacidos por la facilidad con la que han adoptado el nuevo MS CRM; mantener la información de toda la gestión de los clientes en un solo sitio facilita enormemente ofrecer un servicio de calidad”, explicó John Barbery (Microsoft).

Beneficios

Por otra parte, a través de la herramienta se puede visualizar el número de ventas por empleado o socio de cuenta y el cumplimiento de metas. Las áreas de gerencia y administración logran ver en forma sencilla e instantánea como están marchando las oportunidades que se abren con los clientes, qué tipos de requerimientos son atendidos diariamente y cuáles son los eventos más frecuentes. Todo esto permite fijar la atención en los procesos internos que necesitan ser mejorados para reflejar una mejor atención y servicio.

2.2.3.- Grupo Difare

Situación

Grupo Difare, con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, crea en el 2000 y 2006 respectivamente, Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias.

Por medio de su División de Desarrollo de Farmacias, estas franquicias se han posicionado como las más importantes del país. Actualmente ambas cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país, convirtiendo a Cruz Azul en la franquicia más grande del Ecuador (Difare).

Por su conocimiento sobre el mercado de la medicina ecuatoriana desde el 2002, esta división impulsó la cadena Pharmacy's, cumpliendo la promesa de ser la mejor experiencia en compra de farmacias gracias a su variedad de productos, atención profesional, personalizada y ágil, lo que les llevó a la crear la fusión de conceptos logística de farmacia con el servicio visto desde otra perspectiva vivida para el segmento que desea comodidad y seguridad.

La División de Representaciones de Productos, en alianza con importantes laboratorios farmacéuticos, incorpora y desarrolla marcas nacionales e internacionales en el mercado ecuatoriano. Entre sus marcas más conocidas se encuentran Menticol, Mentol Chino, Hepagen, Lacteol, Mixavit, Mebo, Atrolip, Proton, Cipran, Kurador, entre otras.

Su principal preocupación era sobre la gestión de sus inventarios y la magnitud de consumo de sus franquiciados.

Solución

Para potencializar los negocios corporativos y PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en especial del sector de la salud, a nivel local e internacional, crean una empresa de tecnología, DIRES, desarrolla soluciones integrales e innovadoras. El sistema "NEPTUNO", para administración de farmacias, cuenta con más de 2400 licencias en Ecuador y se encuentra en proceso de instalación en otros países de la región.

Beneficios

Este sistema les permite manejar los inventarios de las farmacias de su cadena para el control y mantenimiento de stocks en los puntos de venta así como su reposición, el sistema les permite tener un mapeo nacional en tiempo real sobre el consumo de productos medicamentos y afines, ventas, beneficios y demás información que pueda ayudar a la gestión del negocio tanto al grupo como al dueño de cada franquicia.

2.2.4.- DISENSA

Situación

La franquicia Disensa, es la más importante red de comercialización de materiales de construcción en el país y la primera franquicia de este tipo en el mundo. Los productos y servicios que ofrecen están enfocados a cubrir las más altas expectativas de nuestros clientes, cumpliendo siempre con los más exigentes estándares de calidad. Nuestra fortaleza se centra en el grupo humano que compone la red y que forma un canal de distribución con cobertura en todo el territorio nacional. “Somos distribuidores de las mejores marcas de productos para la construcción en el país” (Gestión, 2011)

Solución

La franquicia propone una gestión basta de inventarios para las diferentes unidades, aunque no es muy difundido, han encontrado la forma de crear nueva cultura y mantenerla en el servicio al cliente, manteniendo el concepto de diferencia ate la competencia del segmento medio alto. (Diversas Fuentes)

Beneficios

Los beneficios están por un lado en la fidelización al cliente y la actualización de inventarios, por otro lado crean la “escuela” de franquiciados donde periódicamente

se reúnen a conversar sobre cómo mantener la estrategia diferenciadora a través de la mejora del talento humano.

2.2.5.- NEVADO ROSES

Situación

Las rosas desde un punto de vista, aparte de ser bellas requerían ser diferentes con cualidades únicas para alejarse de la amenaza de convertirse en un commodity cómo modificar las características de un ser vivo para conseguir tal diferenciación y sobresalir.

Solución

El sello Nevado Roses es sinónimo de innovación de calidad. A lo largo de su joven historia -en 1998 empezó el negocio, esta compañía, domiciliada en Latacunga, se destaca por liderar en el desarrollo de rosas únicas. Pionero en la producción de rosas de tallos largos (sus creaciones alcanzan hasta los 6 pies de altura); en el cultivo de rosas orgánicas (no usan químicos para su crecimiento); y, creación de la primera rosa comestible del mundo, Nevado tiene un sello innegable de calidad ecuatoriana. Es así que sus rosas son un exótico ingrediente de la cocina molecular de elBulli Foundation. Su mayor impulso es para mantener un permanente programa de I+D.

Beneficios

Roberto Nevado, Gerente General, afirma que el mercado de rosas comestibles aún no despegó. “en dos años más será nuestro momento”. Hasta eso, él sigue desarrollando ideas y usos para sus amadas rosas. (Ekos, 2011)

El sello de calidad que tiene Ecuador, sumado a la fuerte investigación para crear una rosa sin químicos, fue un gran aporte para socializar la rosa comestible. Por ejemplo, ese fue un gran empuje para que Ferrán Adriá, destacado chef catalán, utilice rosas ecuatorianas para ejecutar su cocina molecular”

Estos son algunos de los ejemplos que han llamado la atención por cómo encuentran la forma de gestionar lo que mejor saben hacer, así como también su forma mantener actualizado su conocimiento y fusionarlo a su estrategia.

A continuación analizaré las diversas formas en las que las organizaciones utilizan el conocimiento como factor clave de éxito.

2.3.- La Gestión del Conocimiento como Factor Clave

El trabajo que las empresas realizan por identificar su conocimiento clave se basa en un conjunto de aproximaciones a buenas prácticas que sus directores y directivos van tomando como elemento necesario para el negocio, aprendidas en las diferentes escuelas del *management* (para identificar la fuente del conocimiento) y sobre todo de la experiencia que deja el día a día de la convivencia con el mercado en el que se desenvuelve, la teoría me trae hasta acá para poder realizar un resumen explicativo de las diferentes formas de expresión de la gestión del conocimiento investigadas, que lo realizaré mediante la aplicación de las siete fases para la gestión del conocimiento de O’Dell y Grayson. (Anselmo del Moral, 2007)

Las siete fases son:

- A) Crear Conocimiento:** Es el conocimiento que se creará para gestionarlo. Va desde lo empírico hasta complejos sistemas de laboratorio.

- B) Identificar conocimiento:** Determina los conocimientos útiles para la organización en general y el problema en curso en especial.
- C) Adquirir los conocimientos:** Una vez identificados se trata de adquirirlos y recopilarlos de una forma útil para los propósitos de la GC.
- D) Organizar, Desarrollar, y Preservar los Conocimientos:** En este punto los conocimientos adquiridos se procesan, se transforman, representan, y organizan en un formato definido en este proceso se explicitan los conocimientos tácitos. Con el fin de tener facilidad de encontrarlos al momento de necesitarlos.
- E) Diseminar y Compartir los conocimientos:** Se proporcionan todas las herramientas y probabilidades para compartir y diseminar los conocimientos entre toda la organización.
- F) Adaptar los conocimientos:** en este proceso se pretende que el conocimiento diseminado y compartido esté de forma tal que los que lo necesitan puedan entenderlo y adaptarlo a su realidad para asegurar su adecuación, actualidad y exactitud.
- G) Aplicar y utilizar los conocimientos:** Los conocimientos que no se usan son absolutamente inútiles, ya que su desactualización puede producir problemas catastróficos dados su desactualización.

Bajo estos parámetros realizaremos el siguiente análisis:

Tabla 3.- Análisis resumido por sectores de la Gestión del Conocimiento, según el proceso del Conocimiento.

Sector Fase	Productivo	Financiero	Servicios	Comercialización
Crear Conocimiento	Investigación y desarrollo (I+D)	Respuesta a normativa estatal	Adaptación a los clientes del segmento	Demanda del mercado
Identificar conocimientos	Marcas registradas, fórmulas, diseños y patentes	Líderes y expertos	Indagación sobre la necesidad	Investigación, consultoría
Adquirir conocimientos	Reuniones, talleres, documentos	Migración de datos, informes, estadística	Investigación sobre percepción y satisfacción	Investigación, Tendencias, identificación de la necesidad, monitoreo
Organizar, y Preservar los Conocimientos	Software de archivo, datawarehouse	In: datawarehouse, dataminig.	In: datawarehouse, dataminig.	In: datawarehouse, dataminig.

	use, dataminig.	Out: CRM y Tic´s de relación	Out: CRM y Tic´s de relación	Out: CRM y Tic´s de relación
Diseminar, Compartir los conocimientos	TIC'S Web: intranet	TIC'S: Web: intranet, e - mail, datawarehouse	TIC'S: Web: intranet, e - mail, datawarehouse	TIC'S: Web: intranet, e - mail, datawarehouse , CRM, redes sociales.
Adaptar los conocimientos	Capacitació n y talleres de formación	Capacitación como fuente de transformación	Acomodar el servicio, creación de condiciones	Capacitación y talleres de formación
Aplicar y utilizar los conocimientos	Mejora continua, sistemas de calidad	Creación de productos y servicios combinados, mejora del sistema. Administración de relaciones.	Cambio perceptible para el usuario, cliente.	Lanzamiento de productos, nuevas marcas, fidelización del cliente.

Fuente: Resultados de las Entrevistas a las Empresas Estudiadas.

Elaborado por: Lcdo. Juan F. Ñauta, 2013

Como reflexión... se puede encontrar que la Gestión del Conocimiento se lo realiza dependiendo de cada necesidad y que hay todavía herramientas que no son muy conocidas para la creación del conocimiento sobre todo y lo más complicado para las empresas es la codificación o la adaptación de los conocimientos, ya que implica la creación de cierto modo de un lenguaje general para los beneficiarios de la información.

La investigación para la obtención del conocimiento es un negocio que está creciendo, ya que las organizaciones conocen lo que no saben y desean conocer las diferentes posibilidades estratégicas de crecimiento, esta información se la infirió a través de las diferentes fuentes primarias y secundarias de información consultadas, así como de entrevistas profundas semi estructuradas con conocedores de las empresas del sector, que se describirá en el siguiente capítulo.

2.4.- Las Ventajas Estratégicas de la Gestión del Conocimiento

En el análisis por sectores podemos encontrar que las empresas que se aproximan a la gestión dinámica del conocimiento, generan mayor competitividad debido a factores importantes como:

- Capacidad de inversión en infraestructura tecnológica
- Capacidad de Investigación y desarrollo
- Sinergia para el cambio
- Adaptación de plataformas para simulación (Planificación estratégica)
- Voluntad y disposición para la innovación sin perder la génesis de la propuesta.

En las últimas décadas hemos presenciado en el mundo del *management*, cómo gestores de distintas organizaciones han predicado la utilización del conocimiento como una fuente real de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es lo que en términos empresariales se llama “creación de valor” a través de recursos intangibles tales como la información, la comunicación y el intercambio de conocimiento.

Si admitimos la necesidad de gestionar la información como creadora de valor social y económico, surgen algunas preguntas: ¿cómo manejarla a la velocidad adecuada?,

¿cómo aprender de los diferentes actores que nos rodean? y por último, ¿cómo favorecer el desarrollo e integración en el entorno de todo aquello que constituya un beneficio real para las personas?. (Maria Barcelo Llauger, 2001)

Todo esto hace que sea lógico que diferentes analistas o científicos nos hablen de la necesidad de un cambio en el modelo económico actual y que se generen nuevos pilares de apoyo que tomen en cuenta las nuevas realidades socio-económicas.

Intentando dar respuesta a cuestiones tan complejas como las anteriores, ha aparecido en escena el sector de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Este sector ha sido considerado como generador de empleos más estables en el largo plazo con dos características: aporta valor en sí mismo y por otro lado, puede hacer más eficientes a los demás sectores productivos. No obstante, su aplicación y desarrollo no está exenta de dificultades, ya que hay que vencer limitaciones relativas a educación, formación, brecha tecnológica así como la superación de viejos estándares de funcionamiento. (Maria Barcelo Llauger, 2001)

Sin embargo, no es opcional. Los nuevos hábitos de vida, la necesidad de universalizar los servicios y la información, para llegar a todos los rincones de la sociedad así como el necesario control de los costes de gestión, hacen que la integración paulatina de las T.I.C en nuestro entorno y actividades diarias sea una necesidad y cada vez a mayor grado, una realidad.

Es preciso identificar el conocimiento que es relevante para la sociedad en cada área y establecer "mecanismos sencillos" que expliciten, estructuren, almacenen y compartan el conocimiento que sea necesario, así como que una vez que sea determinado el mismo, pueda ser reutilizado y priorizado. Sólo así podrá ser aplicado en los diferentes niveles sociales donde pueda generar valor. (Anselmo del Moral, 2007)

Esto ha llevado sobre todo a los gobiernos a incluir entre sus prioridades planes de fomento de las nuevas tecnologías.

Se ha logrado que el sector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (S.I) se convierta, como sector estratégico, en motor e impulso del desarrollo de otros sectores. La SI, como elemento necesario en cualquier actividad económica o industrial, tiene un efecto general y horizontal en el conjunto de la economía y constituye un elemento esencial para vertebrar la recuperación económica. (Ekos, 2011)

Lógicamente, desde un punto de vista financiero, la mejora de la gestión y la optimización de los recursos deben producir ventajas para la empresa. Sin embargo, no olvidamos que cuando hablamos de producción, comercialización o servicios, aflora un aspecto de mucho mayor impacto que el meramente económico y es el que tiene que ver con el beneficio social, el de las personas al interior.

Las ventajas competitivas que alcanzan las organizaciones que gestionan su conocimiento las analizaremos según el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL)

2.4.1.- Ventajas Competitivas para la Implementación de TIC's para Gestionar el Conocimiento

Para hablar de ventajas competitivas vamos a referirnos a Michael Porter y su Cadena de Valor, su propuesta de integración de valor la describiremos con la Gestión del Conocimiento en el análisis de las diferentes organizaciones estudiadas, ya que ayuda en un marco de identificación de áreas donde es necesario el conocimiento. (Arizabaleta, 2004)

Figura 5.- Cadena de Valor



Autor.- Michael Porter

La Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe de las Naciones Unidas, ECLAC (Ueki, Tsuji y Cárcamo Olmos, 2005) (Yasushi Ueki, 2005), se plantea que las empresas siguen las tres etapas en el proceso de informatización, que representan los tres niveles de adopción de las Tics para gestionar el conocimiento:

A continuación analizaremos cómo las empresas adquieren ventaja competitiva a través de la gestión de su conocimiento:

A) Gestión de la información dentro de la empresa:

Con este fin las empresas introducen computadoras personales y establecen redes de área local, cumpliendo con un primer objetivo de brindar y compartir la información mediante el uso del correo electrónico y las páginas web (intra y extra net).

La introducción de computadoras personales en el sector empresarial está llegando a la fase de madurez en los países desarrollados y también en los países de desarrollo medio, aunque aún hay grandes brechas entre las pequeñas y las medianas empresas, casi todas ya las han instalado.

Por otro lado, la gran mayoría de las empresas grandes y Pymes han avanzado en materia de Tics, hacen uso de Internet. Evidentemente, la brecha en la adopción de Internet -como ya se había indicado anteriormente-, es evidente entre las pequeñas y las medianas empresas, y el índice de penetración en las Pymes es directamente proporcional al grado de informatización de las mismas, cabe recalcar que la gestión gubernamental se está preocupando por la pronta integración de las zonas rurales del Ecuador, que es la tendencia de ubicación industrial. (Yasushi Ueki, 2005)

En esta primera etapa, podemos notar que los canales de comercialización en línea solo pueden sustituir en parte a los canales fuera de línea. Algunas empresas que realizan contactos con clientes en forma exitosa combinan los canales tradicionales de comercialización con las tecnologías de la información en forma efectiva para construir relaciones de confianza con sus clientes. Los contactos personales son fundamentales como primer paso, pero luego, unos pocos minutos de comunicación pueden bastar para llevar a las personas que se conocieron en una feria comercial por ejemplo, a los sitios web de las empresas con quienes quieren hacer negocios, donde obtendrán más información sobre las empresas y sus productos, hay que notar que los mensajes de correo electrónico y otros métodos de telecomunicación como los sistemas de videoconferencia se utilizan en forma complementaria para iniciar acuerdos.

Por otro lado, la adopción de internet puede tener utilidad directa en varios aspectos que facilitan la comunicación externa y para señalar una gran necesidad por materia de insumos la “internacionalización”: la búsqueda de información de la industria, de los competidores y del mercado potencial a nivel global; la investigación sobre nuevos productos y nuevos proveedores, encontrar recursos o información básica para nuevos negocios (Yasushi Ueki, 2005).

A su vez, la implementación de Internet permite utilizar otras herramientas como buscadores, grupos de discusión, listas de correo electrónico, boletines, etc.

Otra utilidad importante del acceso a Internet, es un servicio relativamente simple ofrecido por sitios web públicos y privados que permiten a los usuarios registrados presentar y transferir automáticamente solicitudes y ofertas comerciales e

información, para brindar oportunidades de hacer el primer contacto con potenciales compradores y proveedores.

B) Mejora de la Gestión Interna de la Empresa:

Las empresas buscan lograr una mayor eficiencia en su gestión interna. Desarrollan e introducen aplicaciones para lograr mayor eficiencia y racionalización del trabajo dentro de la empresa, entre otras cosas la contabilidad, la planificación comercial, la administración del personal, la planificación y el control de producción y la gestión del inventario (Arizabaleta, 2004). En esta fase se comienza a ver un mayor aprovechamiento del potencial de la intranet, y se propicia el uso de software para el trabajo en grupo en aplicaciones de la contabilidad, la planilla de sueldos y salarios y la administración del inventario.

En este segundo nivel, las empresas buscan una mayor eficiencia en su gestión interna mediante la adopción de aplicaciones específicas de las Tics que se relacionan o colaboran en procesos de I+D. En este aspecto, vale destacar que es fundamental que las empresas apliquen las Tics en las áreas importantes de su gestión interna, desde la perspectiva de sus estrategias comerciales, con el objetivo de fortalecer sus ventajas competitivas.

En la actualidad, una alternativa recurrente para que las pequeñas y medianas empresas puedan aumentar sus oportunidades de exportación, es que participen en cadenas de suministro organizadas por empresas grandes. Para poder aprovechar estas oportunidades, las Pymes invierten en Tics para fortalecer y aumentar la eficiencia de sus procesos internos de concepción, desarrollo de productos, producción, gestión de calidad y otras actividades administrativas.

Una de las herramientas características de esta instancia de adopción de las Tics, es la aplicación de Sistemas de Planificación Empresarial, más conocida por sus siglas en inglés ERP (Enterprise Resource Planning). Básicamente son sistemas de gestión de la información gerencial, que integran y manejan muchas de las actividades asociadas con las operaciones de producción y los aspectos de distribución de la empresa. Estos sistemas típicamente intervienen en la gestión interna de la

producción, logística, distribución, inventario, facturas y contabilidad de la compañía que son provistos por empresas nacionales y dada la necesidad de la plataforma pueden ser internacionales.

Los sistemas ERP son llamados ocasionalmente back office (trastienda) ya que indican que el cliente y el público general no están directamente involucrados.

C) Intercambio de información con clientes y proveedores:

En resumen de varias fuentes, este es el uso más avanzado en el que se trabaja la gestión del conocimiento, mediante el cual las empresas buscan desarrollar vínculos de colaboración con otras empresas y clientes mediante la conexión de redes.

Se comparte información con proveedores y clientes, y se busca desarrollar un papel de colaboración con empresas asociadas, con el objeto de aumentar la eficiencia en la gestión de la producción, la gestión del inventario, las ventas y la distribución, o para desarrollar la gestión de la cadena de suministro.

Un buen ejemplo de esta fase son las aplicaciones de CRM (Customer Relationship Management), que como se mencionó anteriormente, permiten a las empresas monitorear a las tendencias y preferencias de los consumidores a lo largo del tiempo, para poder individualizar la atención y personalizar el Marketing. (Yasushi Ueki, 2005)

En este tercer y más avanzado nivel de adopción de las Tics, las empresas buscan desarrollar vínculos de colaboración con otras empresas y clientes mediante la conexión de redes, lo cual facilita y potencia la presencia de las mismas en varios mercados. En esta instancia de implementación de las Tics, se comparte información con proveedores y clientes, y se busca desarrollar un papel de colaboración con empresas asociadas.

El mejor ejemplo de un sistema de intercambio de información con clientes, típico de esta última etapa de adopción de las Tics, es el Sistema de Gestión de las Relaciones con el Cliente, más conocido como C.R.M (*Customer Relationship Management*). El

sistema C.R.M permite a la empresa identificar los productos y servicios que requieren sus clientes, optimizar los canales de entrega, identificar grupos de clientes para desarrollar estrategias, obtener conocimientos acerca de las necesidades actuales de sus clientes, entender a los grupos dominantes de clientes para establecer relaciones a largo plazo, aumentar las ventas junto con la satisfacción del cliente. De esta forma, se pretende conseguir una mayor presencia de la empresa en el mercado.

Customer Relationship Management (C.R.M): es una manera global de gestionar las relaciones que tiene con sus clientes, incluidos los clientes potenciales, para obtener ventajas mutuas de larga duración.

Los sistemas de C.R.M (que son los más utilizados) capturan información sobre las interacciones de los clientes y la presentan a los usuarios que tratan de cara al público para atender a estos clientes de forma más eficaz, adaptando sus estrategias a las necesidades de los clientes en cada región o segmento en el que se encuentran.

En contraste con el sistema E.R.P, este sistema (CRM) tiene una base de apertura de datos (front office), lo cual que crea una relación directa con los clientes y proveedores.

Las consideraciones anteriores parecen indicar que, a medida que las empresas van profundizando su nivel de adopción de las Tics, estas tienen mayor predisposición a la relación internacional, lo cual induce a pensar que cuanto mayor sea el grado de adopción de las Tics en las PYMES, mayor será el potencial de internacionalización de las mismas. (Yasushi Ueki, 2005)

Como conclusión observamos que las empresas utilizan su información para generar conocimiento, se preocupan por responder activamente al mercado, por ejemplo:

al sector productivo le preocupa más desarrollar procesos que ayuden a reducir costos, para al sector financiero es crítico almacenamiento y la migración de datos, en cambio, al sector de servicios le preocupa más establecer su imagen

monitoreando las percepciones de sus clientes y al sector de comercialización le preocupan más conocer sobre el futuro, tendencias, necesidades.

Esto muestra significativamente que las empresas de una u otra manera si gestionan su información y quienes mejor lo hacen son mejores en el segmento en el que compiten.

CAPITULO 3.- EXPERIENCIAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1.- Análisis de las Organizaciones que han Implementado Proyectos de Gestión del Conocimiento

Para el levantamiento de esta información se ha elaborado una entrevista semi estructurada (Anexo 1) dirigida a 14 actores o conocedores de la realidad sobre el proceso de implementación de alguna herramienta, modelo o recursos de la gestión del conocimiento.

Se tomó la muestra empírica exploratoria con 13 empresas que han implementado o que tienen más de un 75% implementado un sistema que les permita generar, capturar, almacenar o difundir el conocimiento, entonces identificamos qué sistema conocen y abordamos la experiencia de la siguiente manera:

Pregunta 1.-¿Qué proyecto (s) ha implementado su empresa?

Implementación de CRM:

Banco de Guayaquil (Ing. Javier Castillo Gerente de Ventas Call Center),

Banco Bolivariano (Ing. Dora Alvarez Vidal, Gerente Sucursal Cuenca),

CLARO (Ing. Eloy Pesantez, Jefe de Redes del Austro)

Datawarehouse:

Graiman (Sra. Martha Monge, Analista de Recursos Humanos)

Neo-Hiunday (Lcdo. Andrés Arias, Jefe de Recursos Humanos)

Data Mining:

Difare “Neptuno” (Ing. Andrés León, Jefe de Ventas del Austro)

Azende (Eco. Gina Santana, Desarrollo Organizacional)

BPM:

Embutidos La Italiana (Ing. Esteban Quito, Jefe de Calidad)

ISO:

Fibroacero (Ing. Xavier Jaramillo, Gerente de Calidad)

Work Flow:

Colineal (Ing. Fabian Ledesma, Gerente de Producción Div. Metal Parts)

Help Desk:

Banco del Austro (Ing. Ricardo Wagner, Gerente Nacional de TI)

E Learning:

Coop. Jep (Cpa. CArmita Pugo, gerente de Recursos Humanos, Lcda. Carolina Zuñiga, Coordinadora Nacional de Capacitación)

Comunidades de Práctica:

Indurama (Ing. Fátima Pérez, Gerente de Desarrollo Organizacional)

La tabulación de los datos se ha resumido tomando en cuenta la información medular que aporta directamente a este trabajo, las entrevistas duraron más de una hora, tiempo durante el cual se pudo levantar información hasta saturar los datos requeridos, “cabe recalcar que estamos buscando información acerca la experiencia adquirida en la implementación de los sistemas de gestión del conocimiento y no buscamos resultados económicos u organizacionales” (Pastor Luis, 2011)

A continuación presentamos el conocimiento obtenido mediante las entrevistas:

Pregunta 2.- ¿Qué área identifico la necesidad? y Pregunta 3.- ¿Por qué la decisión de implementar?

CRM

La necesidad de dinamizar la relación con el cliente, conocerlo y poder diseñar nuevos productos conociendo su comportamiento, viene de las áreas directivas y comerciales.

DATA WAREHOUSE

Necesitamos una forma de gestionar los resultados e indicadores que tenemos en la empresa, las áreas interesadas son producción, calidad, sistemas integrados, gerencia y tecnología.

BPM

Identificar lo que mejor sabemos hacer para la mejora del producto y las condiciones de la fábrica, es una forma de garantizar que sabemos hacer bien nuestro producto. El interesado fue la gerencia, comercialización y calidad.

ISO

Tener el sello de calidad transforma a nuestro producto en un atractivo para el mercado nacional y nos hace más confiables para el mercado internacional, por esta razón gerencia, comercialización y calidad realizaron el requerimiento.

WORKFLOW

Mantener la producción acomodada y sin errores gracias a la coordinación de actividades, “lo crítico es mantener la materia prima sin daño, sobre todo en la transición del material, en el proceso de fundición del metal. No puedo depender de una sola persona que sepa lo crítico de la fundición”. El proceso es netamente solicitado por producción y contabilidad de costos.

HELP DESK

Desarrolla una forma óptima para gestionar las necesidades del cliente interno, en cuanto a daños en su computador o en la parte informática, le permite al ocupante de la mesa de ayuda a direccionar al departamento correcto por el daño solicitado. Es solicitado por varias áreas, sobre todo la de mantenimiento tecnológico que está sobresaturado de trabajo.

E LEARNING

Ayuda a coordinar la capacitación en las diferentes áreas de la organización a nivel nacional, solicita directamente la gerencia y el departamento de recursos humanos.

COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Permite mejorar el manejo de la innovación dentro de los procesos productivos al interior de la organización y sobre todo es un siguiente nivel a los Círculos de calidad. Lo solicitan Producción, la gerencia y desarrollo organizacional, para tener un impacto en toda la empresa.

Pregunta 4.- ¿Cómo gestionaron los procesos de mejora durante la implementación?

A continuación planteamos una rejilla para analizar la información sobre los procesos y las diferentes prácticas utilizadas para la mejora del proceso.

Tabla 4.- Prácticas de mejora según los procesos implementados

Proceso \ Práctica	Capacitación	Grupos de trabajo	Procesos I+D	Evaluación	Feed-Back
CRM	x	x			x
DATAWAREHO USE	x	x		x	

DATA MINIG	x	x		x	x
BPM	x	x	x	x	x
ISO	x	x	x	x	x
WORKFLOW	x	x	x		x
HELP DESK	x	x	x	x	
E LEARNING	x	x		x	
COMUNIDAD DE PRACTICA	x	x		x	x

Fuente: Resultados de Las entrevistas a empresas Estudiadas.

Elaborado por: Juan Fernando Ñauta, 2013.

Pregunta 5.- ¿Qué facilitó el proceso de la implementación?

CRM

El apoyo de la dirección es fundamental para este tipo de proyectos, ya que si la dirección no está convencida, es difícil pasar este sentimiento.

La formación del equipo líder, adicional a su automotivación permite que la incertidumbre baje y exista confianza en la gestión.

“La implicación de las personas es fundamental” y el manejo del cambio reducen los problemas, pero sobre todo la formación para las personas y que tengamos una sola visión solo se alcanza con el tiempo y el trabajo continuo.

DATAWAREHOUSE

El apoyo del consultor permitió que se compartiera la información de forma acertada, el poseer objetivos, plazos y coordinación permitía facilitar el mostrarle el camino a las personas dentro del proyecto

DATA MINING

Lo que facilitó era la motivación para el Business Intelligence, que tenía ansiedad por tener información para gestionarla e innovar en lo que consideraba necesario, motivaba a las personas para seguir adelante. Cuando los líderes superiores acompañaban estrechamente el proceso se sentía un mayor movimiento, ligereza, voluntad y compromiso de la gente.

BPM

El ya tener en nuestra cultura organizacional un sistema de gestión de la calidad, permitía que tanto obreros y administrativos no sientan nuevas preocupaciones sino más bien resultó más fácil la incorporación o adaptación de nuevos conocimientos.

ISO

La re certificación nos dio la oportunidad de cerrar brechas que habíamos tenido de la certificación anterior, lo que facilitó las cosas es que las personas ya tenían una plataforma común de conversación, objetivos compartidos, aunque con desinterés.

WORKFLOW

En este sistema nos facilitó la experiencia de los trabajadores, quienes “solamente había que ayudarles a ser más técnicos”, la adquisición del conocimiento fue rápida. El poder de influencia también tenía un rol muy importante, ya que de esta manera se podía bajar la resistencia al cambio.

HELP DESK

El equipo de expertos guías en el uso del sistema permitía que el usuario se vaya haciendo a la idea del servicio que se prestaba, como era un departamento recién creado nos fue muy fácil influenciar la operatividad y la cultura dentro del departamento.

E LEARNING

El apoyo de la dirección y los objetivos claros son aquellos de los facilitadores más críticos en la implementación, no hay que dejar de lado que el cambio en las personas en su modelo de aprendizaje hay que invertir tiempo y otros recursos.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

El conocimiento de cómo somos, quienes somos, el saber hacia dónde queremos ir, motiva a las personas a seguir compartiendo y apoyando al proyecto. La reputación de la empresa y el empoderamiento de la gente con el sistema es un factor clave para el éxito.

Pregunta 6.- ¿Cuáles fueron los principales problemas o dificultades que tuvieron?

CRM

El alinear la adquisición del software al plano estratégico de la empresa, ya que solo algunos sentían y comprendían la importancia así como la necesidad de la herramienta.

Tenían problemas en la alimentación de la información, los trabajadores de servicio al cliente no generaban buen Rapport al momento de solicitar toda la información al cliente, en algunos casos el cliente no da las facilidades.

En algunos momentos había esa resistencia al cambio de visión entorno al cliente, es decir la transición de la importancia del cliente a la visión del cliente indispensable, más allá de servirle bien a conversar con él.

DATAWAREHOUSE

Lo más difícil fue la creación de la información o el conocimiento que debería ingresar al software y el proceso de estandarización en la forma de registro, por lo que hubo que contratar a expertos para que colaboren con la identificación, actualmente llevan el programa de manejo de información interna. El entendimiento sobre el manejo del software es lo que les tomó más tiempo del planificado, ya que la gente interpretaba y no respondía a la necesidad lógica de los datos a manejar. Fue una necesidad de tecnología y manejo de la información que genera el negocio.

Hubo mucha resistencia, ya que en su momento no hubo la socialización suficiente y la personas lo tomaban como “más trabajo”.

DATA MINIG

Lo más demorado fue la implementación a nivel nacional del sistema y la formación de los usuarios tanto a colaboradores de la empresa como a los clientes en todas las farmacias a nivel nacional, ya que sentían que se perdería la privacidad de los datos de su negocio y el problema más grande la homogenización del lenguaje, ya que se debía llamar a un producto por su nombre y apellido y que sea general para todos los usuarios, esta migración generaba problemas en los inventarios. Existía información insegura sobre los clientes.

BPM

La gente no estaba muy convencida del Nuevo proceso en el que nos hacían repensar en lo que haciendo, tomar una nueva conciencia, la gente no entendía algunos de los

talleres sobre ciencias avanzadas los talleres lo llevaban los expertos dentro de la empresa y había resistencia a la comunicación a pesar de que cumplían con la entrega de información. Existía de cierta forma una imposición de la información.

ISO

La recertificación abrió espacios en los que nos hizo notar que la norma no era llevada por todas las personas en la empresa, no formaba parte de nosotros culturalmente, aunque operativamente sí, la información que levantábamos estaba cerca de las personas, pero en el caso de alguna duda, no revisan la documentación en este caso el operador y llama a su jefe inmediato para que dé solución, siendo que los parámetros están al alcance de todos y sobre todo un mal mayor el desinterés de la gente que pone la excusa de no tener tiempo para nada.

WORKFLOW

No existía claridad sobre procesos, existían procesos “engorrosos” y se dependía de una o dos personas que comprendan la necesidad de estandarizar. Existía una preocupación mayor por la producción que por la calidad, cumplíamos con uno y descuidábamos el otro.

Hubo mucha resistencia al cambio, desde la aceptación del nuevo jefe hasta la adecuación de pensamiento sistémico y la importancia de una herramienta para conocer bien el proceso productivo. La educación de los trabajadores sí influye mucho, ya que se debía ir desde niveles muy bajos de conocimiento.

HELP DESK

La principal dificultad era la costumbre o cultura de la gente, hasta romper con esto costó mucho trabajo para el uso de la mesa de ayuda, todos tenían familiaridad con las personas que trabajan y hubo redistribución del trabajo, lo que generaba que las personas llamen solo a preguntar por una persona determinada y no a dialogar sobre los problemas de hardware o software que tenían. Nadie entendía para qué sirve la mesa de ayuda, los usuarios no notaban que reducíamos los tiempos de respuesta, para la mayoría solo era un proceso más demorado.

E LEARNING

La presentación del proyecto ha tenido muy buena acogida, sin embargo vemos que el compromiso de las personas afecta al desempeño, la creencia sobre el concepto de e learning es muy difusa lo que hace que para las personas no sea relevante la revisión de los materiales, la conexión puntual, el uso del ambiente virtual para obtener retroalimentación o el aprovechamiento de oportunidades para dialogar con el instructor.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Uno los objetivos, pero sí muy relevante es el resolver problemas de la comunidad, en comunidad, el primer acercamiento al levantamiento de información sobre los problemas de las unidades de trabajo era identificar la información crítica y tratarlas en la comunidad, a veces por mantener las relaciones entre miembros se pasaba por alto o dejaba mucha información de lado, lo que hacía que no exista una base firme en el primer ejercicio. El liderazgo también fue un papel decisivo para la obtención de la información, ya que existían personas al interior que no creían en el proyecto.

Hubo un tiempo en el que nadie sabía para o que fueron llamados en la comunidad, otra dificultad es el desarrollo de la habilidad de diálogo entre los miembros de la comunidad para que estén conectados y se enfoquen en el problema.

Pregunta 7.- ¿Qué software o TIC utilizó y cómo les ayudó?

CRM

El software es adquirido a Microsoft. Para mantener una comunicación abierta utilizamos el correo electrónico y la intranet.

DATAWAREHOUSE

El software fué adquirido a un proveedor internacional y luego tuvieron algunas adecuaciones nacionales. Tic que colaboró la intranet y el correo electrónico.

DATA MINIG

El software fué creado dentro de la empresa. En el caso de Difare incluyó la creación de una empresa para la administración del software. Tic más utilizado es la intranet y el correo electrónico.

BPM

El software fue creado a necesidad de la empresa.

ISO

Software creado por la misma empresa en el departamento de sistemas.

WORKFLOW

El sistema fué creado dentro de la empresa.

HELP DESK

El software fué adecuado para el uso de la empresa, este software permite comunicarse directamente con el usuario, permite registrar la llamada y colabora con el almacenamiento de la información.

E LEARNING

La empresa adquirió una plataforma propia para la conectividad y utiliza varios puntos del sistema de comunicación de la empresa.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

El software fue creado por la empresa, la comunicación la hacen por la intranet y correo electrónico en carpetas compartidas.

Nota: en este punto cabe recalcar que el contacto telefónico permite tener comunicación inmediata con las personas y no ha perdido su propiedad.

Pregunta 8.- ¿Cuál fue la reacción de la gente ante el proyecto?

La siguiente rejilla nos ayuda a resumir la información proporcionada

Tabla 5.- Reacción de las personas, según el proceso implementado.

Proceso \ Reacción	Incertidumbre	Desinterés	Percepción de aumento de trabajo	Motivación	Imposibilidad de gestionar solos	Percepción de agilidad	
						+R	+L
CRM	X	X	X		X		

DATAWAREHOUSE	X	X	X	X		X	
DATA MINIG	X	X		X	X	X	
BPM	X	X	X	X	X	X	
ISO	X	X	X	X	X	X	
WORKFLOW	X	X			X		X
HELP DESK	X	X	X	X			X
E LEARNING	X	X		X		X	
COMUNIDAD DE PRACTICA	X	X		X	X	X	

Nomenclatura: +R: percepción de mayor rapidez en el proceso de trabajo;

+L: Percepción de que ha enlentecido el proceso de trabajo.

Fuente: Resultado de Entrevistas Realizadas a Empresas Estudiadas.

Elaborado por: Juan Fernando Ñauta, 2013

Pregunta 9.- ¿Qué recomendaciones realizaría a quienes piensan implementar un sistema similar al suyo?

CRM

La recomendación es enfocarse más en definir objetivos e implicar más a las personas dentro de la visión y misión del proyecto

DATAWAREHOUSE

Preparar el terreno con las personas que van a manejar el proyecto para que puedan dar soporte, fortalecer el sistema de comunicación empresarial y escuchar al usuario.

DATA MINIG

Tengan una visión global de los resultados y motive a las personas que alimentan el proceso.

BPM

Elegir bien a las personas de influencia para liderar el cambio.

ISO

Gestionar la cultura de la organización antes de iniciar cualquier proceso.

WORKFLOW

Realizar actividades que colaboren con la motivación e implicación de las personas.

HELP DESK

El uso de campañas de comunicación interna sobre los objetivos de la unidad y las facilidades; realizar actividades para que las personas comprendan el uso del servicio.

E LEARNING

Negociar con los consultores o expertos para que no queden vacíos y poner mayor énfasis en la capacitación, las reglas y preparar el conocimiento para ponerlo en la plataforma.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Controlar más los tiempos y que las personas logren trabajar en equipo y mantengan un entendimiento en común.

El aprendizaje que queda luego de haber realizado esta exploración y de haber mantenido varias conversaciones con los actores de la implementación de un sistema de gestión que facilite la generación y la distribución del conocimiento, revela la importancia de gestionar una empresa de una forma humana, visionaria, coordinada, el éxito de que prime la metodología herrada sobre los resultados positivos depende de la habilidad del implementador y su equipo de trabajo, ya que debe tener muy en cuenta que la organización al ser un sistema vivo, va a adecuarse a una nueva dinámica para volver a congelarse para citar a Edgar Shein.

3.2.- Variables que Inciden en la Implementación del Proyecto.

Según Chiavenato (Idalberto, 1993), el proceso del cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas son las llamadas exógenas, las cuales provienen del ambiente externo y crean la necesidad de un cambio interno, y las fuerzas endógenas, las cuales crean la necesidad de cambio estructural y comportamental, proveniente de la tensión organizacional interna. El cambio debe de ser planeado y para ser eficaz, debe de satisfacer ciertos requisitos.

Los pilares en los que se soporta el capital humano y el conocimiento se pueden resumir en las habilidades para realizar determinadas tareas, en el conocimiento y las técnicas que se aplican en el desempeño y en la motivación del trabajador para ponerlas en práctica y desarrollarlas. Las empresas son organizaciones en cambio permanentes, por eso es crítico que su capital humano sea capaz de adaptarse a los sucesivos cambios mediante la promoción del aprendizaje, mediante el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo y de la continua actualización de conocimientos para que nadie corra el riesgo de quedar fuera del mercado.

En la siguiente parte del capítulo conoceremos de forma general el conjunto de variables que inciden en la implementación de estos sistemas y la relación que tienen con la identificación del conocimiento y la forma de transferirlo.

Realizaré un análisis de las variables que permitan identificar un número relativamente pequeño de factores que representen las relaciones de la investigación.

Luego estas variables las agruparemos en factores relevantes que nos sirvan para obtener la información crítica.

Los datos se obtuvieron a través del análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a los actores y con el cruce de información entre las variables y su relación con el proceso de generación del conocimiento con su impacto positivo y negativo.

La lista de variables que se presentan como resultado de los datos proporcionados son:

1. Actitud de feedback
2. Alineación estratégica
3. Apoyo de la dirección
4. Apoyo de mandos medios

5. Captura del conocimiento
6. Clima organizacional
7. Comunicación
8. Conocimiento Organizacional
9. Conocimiento personal
10. Creación de Software sin tomar en cuenta al usuario
11. Cultura organizacional
12. Decodificadores del lenguaje organizacional
13. Educación informática
14. Flexibilidad de la organización
15. Formación de los trabajadores del proyecto
16. Formación del personal
17. Generación del conocimiento
18. Interés en los clientes
19. Lenguaje Organizacional
20. Negocio y la estrategia
21. Percepción de repercusión positiva en la organización
22. Planificación adecuada
23. Plataforma Tecnológica
24. Procesos sin I+D

Estas variables percibidas son las que están presentes durante un proceso de implementación de G.C y se las relacionan con toda la estructura organizacional.

3.3.- Barreras de implementación de los proyectos.

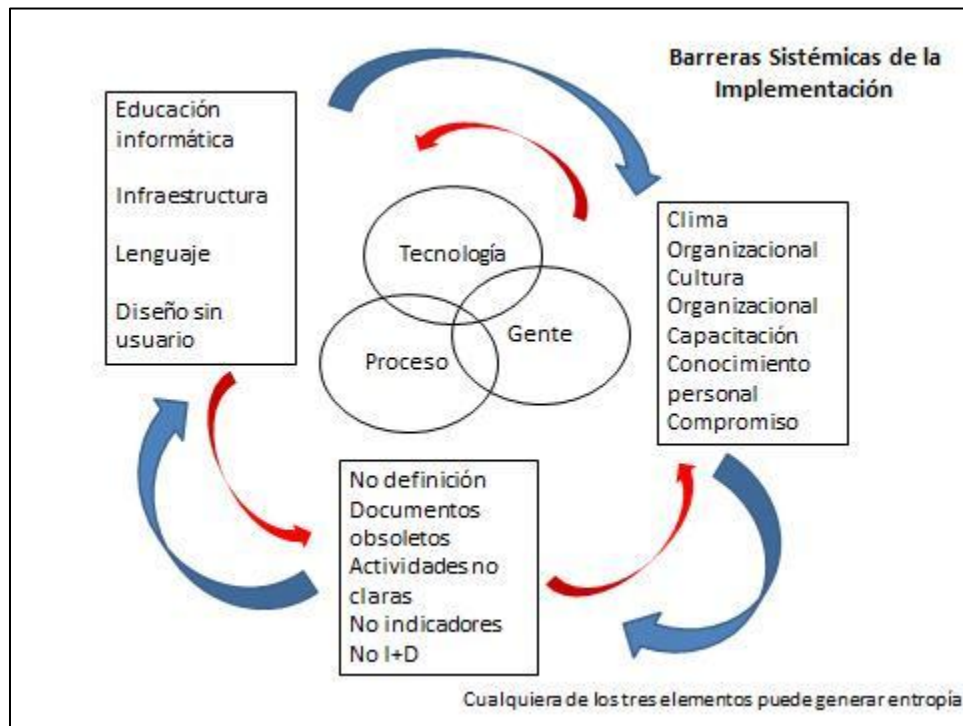
Dentro de los resultados de las entrevistas podemos inferir que hemos obtenido, de estos datos la siguiente información que al analizarla dentro del contexto global y el modelo de BP (Chris Collison, 2003) y con las experiencias conocidas podemos encontrar problemas en tres variables globales del sistema organizacional, que han afectado a las empresas, que son:

Procesos, Gente y Tecnología

Estos tres grandes sistemas engloban las 24 variables identificadas que están presentes en las empresas que han implementado este tipo de sistemas y generan barreras en el momento de la implementación de un sistema de GC, por lo que debemos tenerlos muy en cuenta para poder apalancar en ellos el éxito en dicha implementación. (Senge, La Quinta Disciplina , 1990)

A continuación detallamos el análisis:

Figura 6.- Barreras Sistémicas de la Implementación



Autor: Juan Fernando Ñauta, 2013

Para explicar el gráfico anterior diremos que: la tecnología se centra en la infraestructura tecnológica común y fiable que ayude a almacenar y compartir el conocimiento, facilitando la conexión de gente que sabe y colabora para mantener una actitud que invite a preguntar, escuchar y compartir, aportando a algunos procesos para que simplifiquen la comunicación a toda la empresa del conocimiento; así como también, a la validación y a la depuración del mismo.

Con frecuencia, las empresas encuestadas entran en un programa de cambios y concentran sus esfuerzos desproporcionadamente en uno, o quizá en dos de los factores, de darse un mix corremos el riesgo de:

Concentrarse mucho en la gente y la tecnología, pero se olvidan de considerar el proceso del conocimiento y solo se quedan en la información del proceso productivo, entonces corren el riesgo de automatizar el pasado.

La tecnología y los procesos son muy complementarios, pero sin el factor humano, existe un grave riesgo de que cualquier esfuerzo que provoque cambios genere una gran resistencia, ya que este es una barrera muy crítica al momento de desplegar el sistema del conocimiento.

Por último, si solo nos limitamos a la gente y al proceso, pero obviamos la tecnología, no conseguiremos capitalizar la potencia que proporciona la tecnología de la información, que en todo el mundo, hace que el conocimiento sea explícito y a través de las tics permite el acceso a muchas personas al conocimiento tácito según Nonaka y Takeuchi.

Este estudio nos abre las puertas para descubrir las bases del “Business Intelligence”, término que se refiere a la forma de gestionar información generada por los procesos, la gente en el sistema y almacenados en la infraestructura tecnológica, para poder evitar crear estas barreras o poder derribarlas, como sea el caso.

A partir de la aparición del término inteligencia en el ámbito empresarial, a ésta se han incorporado diferentes términos acompañantes que van a definir una actividad o aplicación determinada en la organización, por tanto serán útiles a la dirección de la organización para un propósito u objetivo determinado.

Lo que nos lleva a determinar que la Inteligencia Empresarial es a la vez un proceso, una función empresarial y un producto de la gestión del conocimiento, que sin las barreras o limitaciones no reconoceríamos el punto ciego que encontramos dentro del proceso de creación del conocimiento, de los diferentes datos que emiten las diferentes funciones del sistema productivo que ya gestionándolas son el producto que nos ayuda a tomar decisiones (Hamilton Beazley, 2004).

3.4.- Factores clave de éxito para la implementación.

Los factores claves de éxito provienen del agrupamiento de las variables identificadas adicionales a las barreras sistémicas, lo que trataremos de explicar a continuación.

Luego de hacer un análisis de las variables presentes en el proceso de implementación de sistemas de gestión de conocimiento junto con las tres barreras sistémicas de implementación, realizamos un nuevo análisis Anexo 2, en los que ponemos en una rejilla la relación entre las variables y el proceso de gestión del conocimiento, con lo que obtenemos que los factores clave para el éxito de la implementación de sistemas de gestión del conocimiento son:

1. Adaptar el conocimiento
2. Compromiso de la dirección
3. Experiencia en otros sistemas
4. Flexibilidad
5. Formación del personal
6. Identificar el conocimiento
7. Interés en los clientes (interno y externo)
8. Planificación
9. Recursos
10. Percepción positiva
11. Plataforma Tecnológica (TIC)
12. Transferencia de conocimiento

Estos factores son los que facilitan la implementación de un sistema de gestión del conocimiento

3.5.- Reflexiones y recomendaciones para la implementación de proyectos de Gestión de Conocimiento.

Las empresas pueden optar por implementar sistemas de gestión del conocimiento totales o parciales, esto dependerá de su necesidad, el conocimiento es transversal a toda la organización, lo que produce que una vez que se ha identificado el conocimiento crítico se pueda gestionar en toda la organización o en la unidad crítica en la que se haya ubicado.

Para las organizaciones que quieren gestionar el conocimiento, deben tener en cuenta que existen tres ámbitos para poder implementar con éxito dicho sistema, que a continuación analizaremos.

“La razón básica de las organizaciones es que en situaciones de rápido cambio sólo aquellas que sean flexibles, adaptables y productivas se destacarán. Para que esto suceda las organizaciones necesitan descubrir cómo aprovechar el compromiso de la gente y la capacidad de aprender en todos los niveles”.

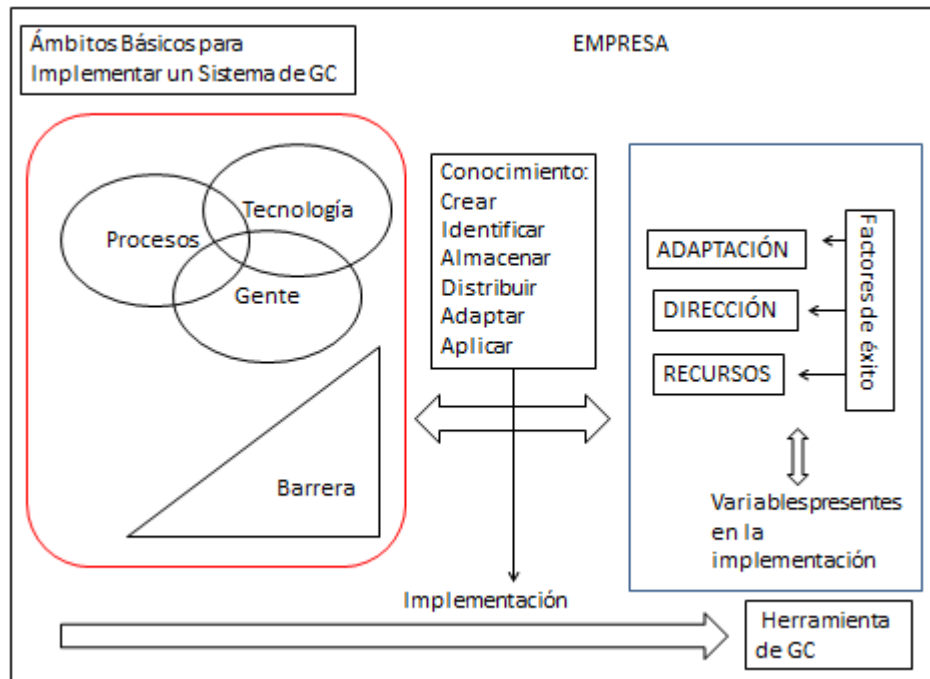
Peter Senge (Senge, La Quinta Disciplina , 1990)

Los factores identificados por la agrupación de las variables son:

- Adaptación
- Dirección
- Recursos

La confluencia y control de estos tres factores permiten que la empresa pueda administrar la implementación del sistema, como lo explico a continuación.

Figura 7.- Ámbitos para Implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento



Autor: Juan Fernando Ñauta, 2013

A) Adaptación

Este ámbito hace referencia a la flexibilidad de la organización para poder dialogar sobre su realidad y abrir espacios de mejora, así como también implica a la parte operativa de la gestión del cambio, ya que permite o facilita la incorporación del nuevo conocimiento que se vierte en nuevas formas de pensamiento, nuevas habilidades y nuevas competencias tanto “Core” como las específicas a cada cargo y área dentro de toda la estructura de la organización.

B) Dirección

La dirección es el “Timón del Barco”, pueden haber condiciones, puede haber disposición de la organización para desarrollar e investigar, puede existir el mejor proyecto que este caerá si la dirección no está convencido de él. El ámbito de la dirección no solo es estructural sino también tiene que ver con Análisis, Planificación, coordinación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del proyecto.

C) Recursos

Este ámbito es amplio dentro de la organización ya que gestionar recursos tiene que ver con la preocupación por un desfase en el proyecto, adicionalmente, tiene que ver en este caso con toda la diversidad de “INPUTS” y “OUTPUTS” del proceso de implementación y de la gestión del conocimiento, ya que todo el tiempo debe monitorear el tiempo, los recursos económicos, pero sobre todo el elemento crítico es la gente el recurso humano y en este tiene que permitirse gestionar el talento humano que no viene por sí solo sino que tiene que ver con la diversidad de creencias que modelan la gestión de recursos humanos para alinearlos con la estrategia del negocio y del proyecto de gestión del conocimiento.

Luego de este tiempo de investigación, de lectura sobre el marco teórico y de mucha conversación con conocedores, expertos y actores en el tema, me permito emitir las siguientes consideraciones:

El Conocimiento Participativo

Haciendo mención a la intervención del Maestro Humberto Maturana en el Seminario sobre gestión del conocimiento para una nueva ciudadanía celebrado en Chile el 17 de Mayo del 2012 La gestión del conocimiento brinda a la organización la oportunidad de “crear efectos democratizadores y elementos dinamizadores de la innovación, sin dejar de lado a ninguno de sus actores”, ya que es producto de la parte medular de la conservación de la cultura y de

la calidad, tiene mucho que ver con el know How de las diferentes unidades operativas, lo que vierte en los procesos una nueva creencia para la investigación y desarrollo más abierta y una mejora exponencial del producto final, que al final es la principal preocupación de la productividad y la efectividad. (Maturana, La Gestión del Conocimiento para una nueva ciudadanía, 2012).

El conocimiento como fuerza económica

Cuando alcanzamos a nivelar la adaptación, la dirección y los recursos, la organización puede gestionar mejor su negocio generando mejores oportunidades de mejora.

El conocimiento desde afuera

Como dato importante los consultores parece ser que se preocupan más de gestionar el clima laboral durante la implementación y dejan de lado planteamientos de mediano y largo plazo para ayudar a que la organización pueda utilizar al sistema de gestión como parte de su cultura.

El lenguaje como pilar fundamental de la Adaptación y Aplicación del conocimiento.

El enfoque semántico es una realidad ineludible para definir acciones y poder entregar el empoderamiento a los actores de Investigación y desarrollo, se requiere de poseer un lenguaje para poder decodificar la información que poseemos. El tema es que a pesar de que todos nos comunicamos debemos encontrar la forma en el que el conocimiento sea descifrado, por lo tanto entendible para todos. “Deben trabajar mancomunadamente la ciencia blanda con la ciencia dura para crear el conocimiento”, exposición del Senador señor Carlos Cantero Ojeda respecto del libro "Desarrollo e Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento de Finlandia", del que es su editor en español.

Y como reflexión final, comprendí al Maestro Humberto Maturana y su propuesta de Autopoiesis, ya que he visto a la organización viva, y como el conocimiento se adapta al sistema de una forma tal en la que su concepto permite relevar la vieja concepción de que las ciencias deberían estar por separado (Maturana, Transformación en la convivencia, 2004).

“El cerebro de las personas hoy, es lo que el petróleo fue en la era industrial”

Moss Kanter, (Harvard School of Economic)

CAPITULO 4.- PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS EN EL CONTEXTO CIUDAD DE CUENCA

4.1.- Cultura y Gestión del Conocimiento en las Empresas Cuencanas

Las empresas cuencanas siguen la técnica metodológica de la ingeniería y de la economía para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y buscan ser los mejores en el segmento en el que están compitiendo, las empresas en contexto Cuenca, han tenido varias transformaciones en el uso de nueva tecnología apoyada por diversa fuentes, desde las gubernamentales hasta las universidades como desarrolladores del conocimiento por tanto la ciudad de Cuenca es llamada “Ciudad Universitaria”, esto apoya a que el conocimiento sea aplicado en las diversas áreas productivas que generan el motor económico de la región; para este espacio del documento presentaré el resumen de criterios acerca del proceso del conocimiento y encontraremos nueva información.

En una entrevista al Ing. Matías Abad, Vicepresidente de la Cámara de comercio del Cuenca, sobre la Gestión del Conocimiento, comento:

“Las empresas cuencanas son participativas, pero recelosas en la información que generan en su interior”, para que no les copie la competencia, sin lugar a duda todavía hay un largo trecho por recorrer para que se tenga la madurez de compartir conocimiento para mejorar y lograr un ganar-ganar en el grupo de empresas.

En cuanto a procesos de I+D, el tema está en los recursos reducidos para la inversión en laboratorios, metrología, y demás maquinaria que podría mejorar la investigación y el desarrollo de nuevos productos; sin embargo, los socios desconocen el derecho a oportunidades de servicio que brinda el estado a través de diversas entidades que facilitan la adquisición de dicho conocimiento. Ahí estaría el desconocimiento sobre formas de desarrollo.

“Lo que las empresas si hacen y mucho, es compartir experiencias entre ellas y con sus similares del exterior, también les permite transferir tecnología, este es un uso fuerte del internet, ya que permite la comunicación, por lo tanto la internacionalización de productos o marcas y les permite integrarse horizontal o verticalmente, de poco a poco el uso de la tecnología va tomando nuevas dimensiones, actualmente hablamos de la robotización de plantas industriales así como también el uso de nuevas fuentes de energía en la región”.

“Las empresas quieren saber más del entorno que les rodea”, por lo que les es crítico saber del mercado señala Lcdo. Luis Pastor, Socio Gerente de Advance Consultora, especializada en investigación de mercado, el conocimiento puede ser el elemento diferenciador desde el Know How del negocio y puede la empresa desarrollar tal habilidad, que logrará ser la mejor. El objetivo es generar riqueza o buena economía con el conocimiento. “Mientras más conozco, mejor puedo competir.” Cada cliente es un mundo y hay que descubrir este mundo de oportunidades para satisfacerlo. “La tecnología juega un rol fundamental ya que esta forma directamente parte de las empresas, sobre todo para la relación y el intercambio de información”.

Hace más de veinte años, se introdujo, con fuerza, la gestión en las áreas relacionadas con la información. Actualmente, las empresas y organizaciones reconocen que la información es un recurso indispensable para ampliar su competitividad, aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, así como para desenvolverse en el mercado global.

Para abordar el uso de la tecnología en la gestión del conocimiento vamos a empezar por conocer el uso de las herramientas por parte de las empresas cuencanas. En un estudio realizado en la ciudad de Cuenca por el Ing. Jaime Ulloa “Conocimiento y Análisis del Nivel de Introducción de las TIC en las empresas Cuencanas” (Ulloa, 2009), realizado con la cámara de Industrias de Cuenca y la Cámara de Comercio de Cuenca, con una población de 2659 empresas, obtiene los siguientes resultados relevantes que presentamos un extracto.

...El mayor número de empresas encuestadas pertenecen al sector privado con el 88,68%, le sigue en el orden las empresas del sector público con el 8,49%; y en último lugar se ubican las empresas denominadas de ambos sectores con el 2,83%; se denomina de “ambos sectores” por cuanto son empresas que tienen aportes de sus socios tanto del sector público como privado...

En lo referente a la rama de actividad encontramos que el 41,51% pertenecen a la rama industrial y el 27,36% de las empresas pertenecen tanto a la rama comercial como de servicios; un 3,77% de las empresas encuestadas pertenecen a otros sectores.

En cuanto al tamaño de la empresa y la infraestructura de la misma; hallamos que el 46,23% pertenece a la pequeña empresa que consta de 1 a 50 empleados, con una infraestructura promedio de 8,76 PC por empresa. La denominada “mediana” empresa que consta de 51 a 100 empleados, representa el 16,98% y tiene una concentración de 29,94 PC promedio. La denominada “grande empresa” con más de 100 empleados, representa el 36,79% y tiene una concentración de 82,85 PC promedio.

Por otra parte, las empresas que no disponen de un departamento de sistemas representan el 33,96%; en tanto que las empresas que disponen de este departamento representan el 66,04%; de las 106 encuestas efectivas.

En cuanto a la pregunta si posee sitio WEB encontramos que el 33,96% de las empresas no dispone de este sitio y el 66,04% si lo tiene (al menos hasta el 2009). En este mismo contexto se preguntó a las que disponían de sitio WEB, para que lo utilizaban con mayor frecuencia; la respuesta con mayor porcentaje 46,15% es para dar información general sobre la misma; le siguió en el orden la respuesta promocionar el catálogo con el 42,31%; la respuesta para otros usos tuvo un 6,41% y la repuesta para vender por internet tuvo un 5,13%.

En lo referente a la pregunta si el gerente o la persona entrevistada conoce acerca de las TIC debemos mencionar que el mayor porcentaje fue para la opción de que conocen poco acerca de este tema con el 28,85%; es de importancia aclarar que no respondieron esta pregunta el 26,92%.

En la pregunta cuál es su dirección de correo electrónico encontramos que el 89,62% si disponían de esta herramienta en tanto que el 10,38% no lo tenían. Así mismo se preguntó con qué frecuencia acceden a internet, el mayor porcentaje de respuestas fue a diario con el 74,53% y semanal con el 23,58%. Y se les preguntó para que utilizan el internet, los usos más frecuentes fueron para leer noticias con el 26,84%; para enviar y recibir mensajes con el 26,55%, para buscar mercados con el 21,53% y para buscar información con el 20,94%. También se les preguntó si considera que el internet es una herramienta básica de gestión, el 73,58% considera que si y el 26,42% que no. Otra pregunta fue si el gerente o los mandos de la empresa conocían de sitios WEB de libre distribución de software, el 60,38% no informó al respecto en tanto que el 39,62 contestó que si conocía. La última pregunta fue en el sentido de si conocían algunos de los siguientes términos usados en las nuevas tecnologías, se encontró que: e-business con el 22,29%; ciber-delitos con el 16,56%, business to business con el 21,97%; business to consumer 21,66% y tele-trabajo con el 17,52%.

... Finalmente, el éxito de las políticas y programas para fomentar el uso de TIC no debe medirse por el número de empresas equipadas con computadoras o conectadas a internet, lo importante se observa cuando las empresas mejoran su competitividad a través de las oportunidades que ofrecen las TIC, cuando su productividad se incrementa y cuando el bienestar de los trabajadores se potencia a través de la apropiación de las TIC. Es necesario tomar en cuenta las diferencias que existen en el sector productivo y de las interrelaciones entre empresas al momento de proponer estrategias para la gestión del conocimiento... (Ulloa, 2009)

Bajo este contexto el Ing. Patricio Díaz, Ex presidente del colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos del Azuay comenta “El desarrollo acelerado de la tecnología, acompañado de la renovadora industria del software y la incorporación de coherentes sistemas para la

gestión de información y conocimiento, proponen novedosas soluciones para potenciar valores a los denominados recursos intangibles, mejorar estrategias de administración y elevar niveles de eficiencia y eficacia”. Adicionalmente, la situación actual que experimentan las empresas con respecto a la información, convierte la gestión de la información y el conocimiento en un asunto de primer orden. Hoy, en la mayoría de las organizaciones cuencanas, nacionales e internacionales, se implementan intranets y servidores Web con información diversa y valiosa, cuya valía para la toma de decisiones, muchos directivos no la pueden comprender a cabalidad.

En resumen, las empresas cuencanas están utilizando TICS para gestionar la información y gestionar el conocimiento que tienen, aún no hay una idea clara de lo que es la transformación del conocimiento y falta información sobre las ventajas que tendría las empresas al abrir espacio para trabajar sobre desarrollo colaborativo.

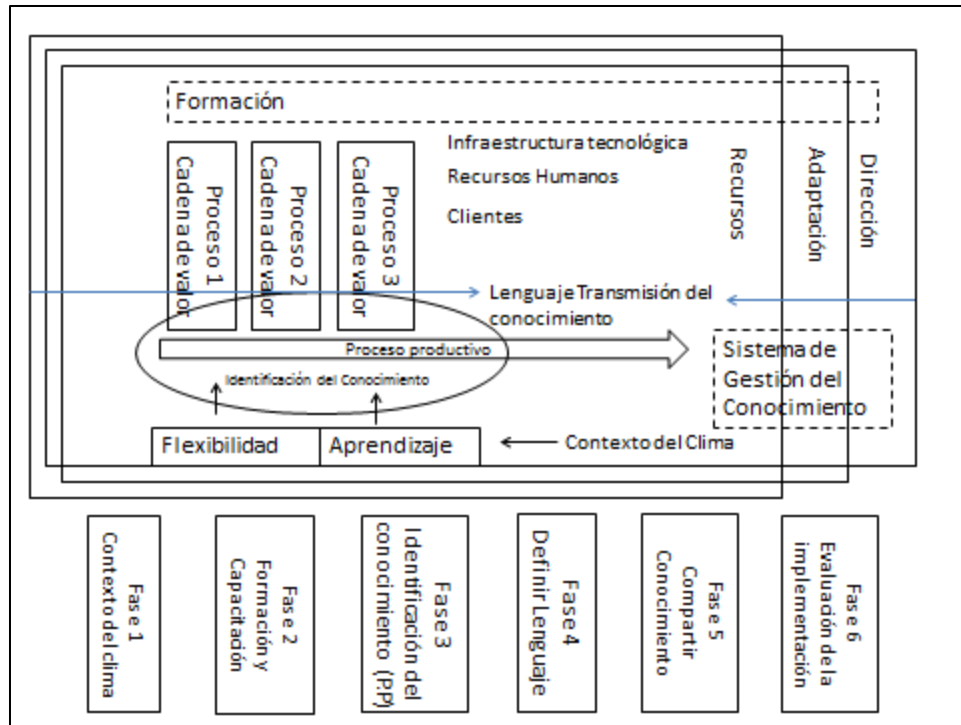
El desarrollo, la investigación y la incorporación de nueva tecnología es el reto para las empresas cuencanas que entran al negocio global de la web 2.0. o tratan de vivir el concepto de innovación, aún las empresas no toman todavía como base el conocimiento como capital administrable y nace una pregunta ¿Será que las empresas realmente gestionan el talento humano o solamente registran calificativamente la información que generan las personas en el trabajo?

4.2.- Recomendaciones para la implementación de GC

En el contexto Cuenca, existen algunas recomendaciones que resumo a continuación en un gráfico que muestra la integralidad de los factores de éxito, cómo gestionar el ambiente y el contexto, extraer el conocimiento de los procesos y desplegarlo en la organización.

Los elementos críticos para implementar un sistema de Gestión del Conocimiento son difíciles de controlar si no se ejecutan desde un GAP especializado que pueda dar contingencia a la necesidad que pueda surgir del cliente interno.

Figura 8: Fases recomendadas para la implementación de un sistema de G.C



Autor: Juan Fernando Ñauta, 2013

La flexibilidad reflejada en el aprendizaje organizacional es la base para facilitar que las personas y las organizaciones sean abiertos al cambio y transformen la información de la práctica cotidiana en conocimientos. Llega a ser una organización que aprende aquella que mediante el aprendizaje individual en primer lugar, y luego mediante la captación, transmisión y socialización del conocimiento logra hacer que el conocimiento sea organizacional, ya que resulta ser una herramienta muy útil para aumentar las capacidades de una organización, para resolver problemas complejos, en grupo o equipos de trabajo.

Las empresas deben facilitar la evolución de las personas, ya que no se puede hablar de comunidades de aprendizaje o de generar conocimiento, si no se ha transformado a los grupos en equipos reales de trabajo, de otra forma según *Peña Vendrell* el conocimiento que se encuentra disperso entre los empleados que trabajan en localidades diferentes; el

conocimiento que se encuentra almacenado en distintos medios como papel, audio, videos, bases de datos, etcétera; no se podría gestionar, es importante conocer cómo puede una organización crear sinergia entre todas estas fuentes y mejorar su rendimiento permanentemente. Esencialmente, el objetivo que se persigue es hacer que el conocimiento existente sea más productivo y que genere rédito económico para la organización.

Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero estos pueden abandonarla en cualquier momento; para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo, se eliminan los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo, esto es transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización y se pondrá de manifiesto más aún al alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias, bien sea con las existentes; así como con las nuevas que surgen para mejorar la ventaja competitiva, para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Es necesario señalar que la gestión del conocimiento es un proceso que involucra varios factores en la organización y que además, necesita tiempo para su introducción y familiarización. La gestión del conocimiento no es una técnica que pueda implantarse aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información en la organización y del uso de las tecnologías de información, tanto como del mejor manejo de los recursos humanos.

4.3.- El Futuro de la Competitividad de las Empresas Cuencanas a través de la Gestión del Conocimiento.

Actualmente, las empresas deben prepararse para competir como empresas del futuro, y sin lugar a dudas, el foco crítico está en el desarrollo de sus recursos humanos, en el conocimiento de sus trabajadores más que en la atención a las materias primas y el dinero.

La gestión del conocimiento tiene como base la política de dirección de la persona para facilitar que el conocimiento de cada una de ellas se convierta en capital intelectual estructural.

El conocimiento constituye un capital intelectual específico de cada persona. Se adquiere, interpreta, aplica y mantiene en continuo proceso de cambio y evolución en el interior de cada persona. Sólo llega a ser útil y aplicarse cuando se comparte y se trabaja en grupo, donde se somete en un proceso de transmisión, aplicación o transformación, tanto en el ámbito individual como grupal.

Debe partirse, en este sentido, de la premisa de que el comportamiento humano es dinámico y modificable a través del tiempo, y en él ejerce particular importancia el aprendizaje. Si la organización es capaz de encaminar este comportamiento en pos del perfeccionamiento del individuo y en bienes y utilidades para la organización, entonces la gestión de los recursos humanos se proyecta en función de una mejor gestión del conocimiento.

No hay que olvidar que las empresas avanzan como avanza la sociedad, sus costumbres, sus nuevas habilidades, sus patrones de conducta, por lo tanto las empresas serán una muestra del avance de la humanidad.

El futuro en las empresas se encuentra en traducir los problemas de la compañía en problemas del conocimiento y valorar los efectos de las decisiones sobre los activos intelectuales de la organización; adicionalmente, debe evitar soluciones generalizadas y tratar de entender los problemas relacionados específicamente con el conocimiento.

Debe centrar su atención en los problemas existentes y ayudar a mantenernos en la realidad, debe definir criterios para medir el éxito.

Un elemento de éxito es lograr que las organizaciones puedan crear e implementar tecnologías y sistemas de información que apuesten por la comunicación, que incentiven a los empleados a participar, tomar partido, formar grupo o equipos de trabajo, con el auxilio y dominio de nuevas tecnologías de información. Estas prácticas deben orientarse a la formación de estrategias para el desarrollo del conocimiento colectivo, el aprendizaje continuo, la comunicación, la colaboración y la búsqueda, así como la generación de información y conocimiento.

A las empresas cuencanas les toca identificar de la gestión de información y la gestión del conocimiento son actividades estrechamente vinculadas y cuál de ellas están utilizando. No hay que perder de vista que la información, tanto la cuantitativa como la cualitativa, es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente es una condición necesaria, si se desea realizar una gestión del conocimiento de calidad. En este sentido, los proyectos actuales de investigación se centran en cómo identificar aquella información que es crítica para las organizaciones; ésta, una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Las empresas cuencanas deben apostar por desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, pero sin perder su esencia, sobre autonomía calidad y buen gusto, el desarrollo está abierto cuando los involucrados están dispuestos a compartir.

Una forma de desarrollar nueva tecnología o nuevo conocimiento puede ser por la vinculación de fuentes de conocimiento como las universidades

Anteriormente se definió como una misión de la universidad su capacidad de transferir y compartir conocimiento e ideas con las empresas para apoyar el proceso de innovación tecnológica.

La iniciativa de una investigación bajo contrato puede proceder de la empresa o del grupo de investigación de la universidad, iniciándose generalmente a través de contactos personales. Aunque esta es una actividad surgida desde la base del profesorado, la institución puede favorecer los contactos, la gestión económica de los mismos, y el establecimiento de las normas y reglamentos necesarios para controlar y facilitar el uso de los recursos. Asimismo, esta flexibilidad alcanza a la gestión económica de los proyectos que puede realizarse a través de los propios servicios económicos de la universidad o por delegación en fundaciones propias de la universidad. Puede afirmarse que no existen trabas administrativas significativas a la cooperación universidad-empresa en la investigación bajo contrato o más aún con nuevas opciones como la vinculación con la colectividad, ya que no se trata de comercializar o de negociar con el conocimiento sino de desarrollarlo.

La creación de nuevas empresas basadas en la explotación del conocimiento generado, podría ser una gran fuente de desarrollo, estas empresas surgen tanto de la iniciativa personal aislada de la institución como de un esquema de cooperación con socios empresariales donde todas las partes aportan conocimiento y recursos humanos calificados.

CONCLUSIONES

Las empresas en su contexto general se preocupan por alcanzar un buen desempeño en el segmento de mercado en el que participan, por lo que es importante definir los elementos que intervienen durante un cambio.

En este trabajo se ha analizado de una manera cualitativa las principales preocupaciones de las empresas que han implementado un Sistema de Proceso de Conocimiento, su percepción nos permite identificar a través del Desarrollo Organizacional un conjunto de fenómenos estudiados a lo largo de mi preparación profesional, permitiéndome fortalecer mi criterio acerca del estudio organizacional y el impacto de generar empresas que aprendan. El utilizar la metodología cualitativa me ha permitido conocer las emociones que las personas involucradas expresan, facilitando una “doble conversación”. La disposición de las personas para entregar la información, ha sido una parte crucial para el estudio, ya que sin ésta hubiese sido imposible tener un contexto, la conversación enriquece la percepción del investigador y le permite indagar más en el momento oportuno, ya que los conceptos analizados requirieron de un manejo especial.

La experiencia fue muy enriquecedora ya que al utilizar el modelo de O’Dell para definir el proceso de Gestión del Conocimiento facilitó la identificación del ciclo de aparición del conocimiento y permitió encuadrar la conversación con los entrevistados, bajo este marco conceptual les permitió identificar con facilidad los factores que intervienen en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento. En este contexto, se debe tener entendimiento común en el manejo conceptual, ya que pueden el entrevistado y el entrevistador no estar hablando del mismo tema.

Por otro lado, la investigación amplía considerablemente las fronteras del conocimiento y permite no detenerse, ya que como dice Darwin “hay que adaptarse” y debemos preparar no solo a las empresas sino a la comunidad para la era del conocimiento.

El preparar a las empresas para la adaptación del conocimiento implica como señala Robbins movimientos en los sistemas, el uso de la tecnología, mejora de la infraestructura y gestión de la habilidades.

Por ejemplo, la tecnología permite que la información levantada en las organizaciones pueda ser almacenada, gestionada y utilizada cuando sea necesario, sin la tecnología nos resultaría mucho más difícil.

Lo que mayor impacto tiene en las organizaciones que implementan sistemas de gestión del conocimiento es la gestión de las personas o la metodología para poder gestionar el talento humano, como hemos visto a lo largo del estudio, muchas de las variables tienen que ver ineludiblemente con las personas, quienes son los generadores y los principales usuarios del conocimiento organizacional, hay que ver por ejemplo el caso de Microsoft que gestiona las habilidades de las personas a todo nivel y no se diga el ejemplo de BP que les permite compartir experiencias alrededor del mundo cuyo principal beneficio es ahorrar tiempo. Así también, no debemos olvidar que las personas forman parte de las fuerzas de barrera que hacen que el proyecto de implementación caiga, por lo que es tan importante tener una planificación para que las personas puedan empoderarse de su mismo conocimiento o puedan evidenciarlo como lo señala Nonaka y Takeuchi.

Como conclusión, la transformación del conocimiento es vital para que los sistemas puedan mejorar sus capacidades tanto de input como de output, ya que las mediciones sirven para controlar, por lo que si queremos que los resultados organizacionales mejoren debemos crear espacios para poder hacer un feedback activo y creativo y así cerrar la brecha de saber lo que no sabemos.

RECOMENDACIONES

Luego de la experiencia adquirida me permito recomendar que el siguiente paso en el análisis de las variables que intervienen en la implementación de un sistema de gestión sea analizado en el cruce de nuevas variables como son: medición de clima laboral, antes y después de la intervención, definición de rasgos culturales de la organización para poder encontrar la relación entre cultura y la nueva forma de pensar y actuar del personal de la organización con el sistema implementado.

Complementario a lo anterior, es recomendable en un futuro adaptarse el estudio cualitativo con alguna métrica para analizar el impacto en los resultados del trabajo en el área dónde esté ubicada una de las variables identificadas, es decir medir el impacto de las variables.

Por otro lado, una de las partes del estudio más fuertes y en las que se debe tener cuidado es el contacto con las fuentes de la información, ya que pueden retrasar el calendario del proyecto y si no tienen el tiempo suficiente para conversar sus respuestas pueden ser automáticas o sesgadas, por lo que se recomienda tener un rapport adecuado para la entrevista.

Por último, durante las entrevistas se debería tener un feedback dinámico para afirmar que lo que entiende el entrevistador es lo que está comunicando el entrevistado, ya que el entrevistado puede acudir a diversas fuentes de información durante la entrevista.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, M. (2002). *Getión de Recursos Humanos* . Buenos Aires : Granica.
- Anselmo del Moral, J. P. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid : Thomson Editores, Paraninfo S.A.
- Chris Collison, G. P. (2003). *Gestión del Conocimiento.- Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidos, Empresa.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidos.
- Hamilton Beazley, J. B. (2004). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogota: Norma.
- Idalberto, C. (1993). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina* . Buenos Aires : Ediciones Granica .
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Bogotá: Norma.
- Solano, D. V. (2002). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Thomas A. Stewart, D. Z. (1998). *La Nueva Riqueza de Las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Granica .

REVISTAS

- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- EOI América. (2010). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. Madrid.
- Imma Tubella, J. V. (2005). *Sociedad del conocimiento: Cómo cambia el mundo ante nuestros ojos*. Catalunya: Editorial UOC.
- José Vicente Tomás Miquel, R. P. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada . *VIII Congreso de Ingeniería de Organización* (págs. 5-8). Santiago de Chile: Trend Magacine.
- López, D. H. (2010). *Enfoque Empresarial al Futuro*. Quito.
- López, D. H. (2010). *Miras al Futuro*. Quito.
- Maria Barcelo Llauger, A. B. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. madrid: Pricewaterhousecoopers.- ESIC Editorial.
- María Rebeca Yáñez, P. V. (2005). *Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la institucionalidad social*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Maturana, H. (2004). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste.
- Maturana, H. (Mayo de 2012). *La Gestión del Conocimiento para una nueva ciudadanía*.
- Viedma, J. (1998). *La Nueva Riqueza de Las Organizaciones: El Capital Intelectual. Definiciones , 2.*
- Villavicencio, D. (Junio de 2010). *Tranferencia de Tecnología y Aprendizaje Tecnológico . El Trimestre Económico*, pág. 257.

ESTUDIOS PUBLICADOS

- Ulloa, I. J. (Junio de 2009). *Conocimiento y Análisis del nivel de Introducción de las TIC en Empresas Cuencanas . Quito*.
- Yasushi Ueki, M. T. (2005). *Tecnología de la Información y Comunicaciones para el fmento de las Pymes en América Latina y Asia Oriental. Documentos de Proyectos, CEPAL*, 7-108.

RECURSOS WEB

- Adriana Aguilera Castro, S. C. (junio de 2009). *Scielo*. Recuperado el 23 de octubre de 2012, de Estudios Gerenciales: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext&tlng=en
- Canals, A. (2011). La Gestión del Conocimiento . *blogutpl.edu.ec*, 1.
- Difare. (s.f.). *Grupo Difare* . Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.grupodifare.com/>
- Ekos. (Septiembre de 2011). *www.ekosnegocios.com*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/138.pdf>
- Mesa, L. Y. (enero de 2006). *Scielo*. Recuperado el 23 de octubre de 2012, de Acimed: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002
- Microsoft, E. (s.f.). *Casos de Exito*. Recuperado el junio de 2012, de [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx): <http://www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx>
- Moral, A. d. (2007). *La Gestión del Conocimiento*. madrid: Thomson.
- Olmos, D. (mayo de 2000). *www.kpmg.com*. Recuperado el 27 de octubre de 2012, de <http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/NewsReleases/Pages/Ofcom-report-shows-importance-of-mobile-internet-for-all-players-in-digital-ecosystem-says-KPMG.aspx>
- Orozco, A. E. (Junio de 2009). *Curso de Periodismo Digital*. Recuperado el octubre de 2012, de http://web.jet.es/inforpesca/pagina_n19.htm
- Traverso, J. (Diciembre de 2008). *e Banking news*. Recuperado el junio de 2012, de Banco de Guayaquil nuevo modelo de Datawarehouse de Finanware: <http://www.ebanking.cl/business-intelligence/banco-de-guayaquil-implementa-nuevo-modelo-de-datawarehouse-de-finanware-001266>

ANEXOS

Anexo 1.- Formato de Entrevista Semi Estructurada para Fuentes de Información sobre el Proceso de Implementación.

Entrevista Semi Estructurada para Fuentes (actores) de Información en el Proceso de Implementación de Sistema, Modelo o Herramienta de Gestión del Conocimiento

Nombre de la empresa: _____

Actividad de la empresa: _____

Fecha: _____

Área del entrevistado: _____

Tiempo de permanencia en la empresa: _____

Analista: _____

Detalles de la Entrevista: _____

¿Qué implementa? _____

El presente es un cuestionario en el cuál puede darse el caso de ampliarse el ámbito de conversación con el entrevistado, por lo que se recomienda el uso de una hoja en blanco para la adición de información.

Cuestionario:

- 1.- ¿Qué proyecto (s) ha implementado su empresa?
- 2.- ¿Qué área identifico la necesidad?
- 3.- ¿Por qué la decisión de implementar?
- 4.- ¿Cómo gestionaron los procesos de mejora durante la implementación?
- 5.- ¿Qué facilitó el proceso de la implementación?
- 6.- ¿Cuáles fueron los principales problemas o dificultades que tuvieron?
- 7.- ¿Qué software o TIC utilizó y cómo les ayudó?
- 8.- ¿Cuál fue la reacción de la gente ante el proyecto?
- 9.- ¿Qué recomendaciones realizaría a quienes piensan implementar un sistema similar al suyo?

Gracias por su colaboración.

Esta información es privada y sólo con fines de investigación exploratoria, manejada únicamente por el autor.