

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PROTABACO S.A.S.**

**SANDRA CONSTANZA NOREÑA BAEZ  
CLAUDIA YOLIMA ROZO REINA  
MONICA RUBIANO LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Chía, noviembre de 2010**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PROTABACO S.A.S.**

**SANDRA CONSTANZA NOREÑA BAEZ  
CLAUDIA YOLIMA ROZO REINA  
MONICA RUBIANO LOPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia  
Comercial**

**Asesor  
CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES  
Candidato a Doctorado en Administración de Negocios**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Chía, noviembre de 2010**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>5</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT Y RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÒN</b>	<b>9</b>
<b>1.0. FUNDAMENTACION TEORICA DEL ESTUDIO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>12</b>
<b>2.0 ASPECTOS METODOLÒGICOS DEL ESTUDIO</b>	<b>28</b>
2.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	28
2.2. MUESTRA	28
2.3. INSTRUMENTO	29
<b>3.0. RESULTADOS DEL ESTUDIO</b>	<b>30</b>
3.1. BREVE PRESENTACION DE LA EMPRESA	30
3.2. ANALISIS DE RESULTADOS	34
<b>4.0. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Aspectos de conocimiento que se considera que posee la empresa.	<b>34</b>
<b>Figura 2.</b> Categorías de conocimiento a las que se da mayor importancia.	<b>35</b>
<b>Figura 3.</b> Aspectos importantes para el desempeño laboral en la compañía.	<b>35</b>
<b>Figura 4.</b> Áreas que más aportan conocimiento a la empresa.	<b>36</b>
<b>Figura 5.</b> Principales fuentes de conocimiento para la empresa.	<b>36</b>
<b>Figura 6.</b> Mejoras en la empresa resultado del uso y creación de conocimiento.	<b>37</b>
<b>Figura 7.</b> Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa.	<b>37</b>
<b>Figura 8.</b> Medios que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados.	<b>38</b>
<b>Figura 9.</b> Medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno Externo.	<b>38</b>
<b>Figura 10.</b> Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa.	<b>39</b>
<b>Figura 11.</b> Principal objetivo de la capacitación en esta empresa.	<b>39</b>
<b>Figura 12.</b> Medios utilizados para proteger el conocimiento en la Empresa.	<b>40</b>
<b>Figura 13.</b> Rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa.	<b>40</b>
<b>Figura 14.</b> Rasgos de las personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral.	<b>41</b>
<b>Figura 15.</b> Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en la empresa.	<b>41</b>
<b>Figura 16.</b> Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa.	<b>42</b>

**Figura 17.** Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en la empresa. **43**

**Figura 18.** Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores. **44**

**Figura 19.** Enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa. **45**

## GLOSARIO

**Arquitectura del conocimiento:** Conjunto de tecnologías, contenidos y personal que permiten la existencia de un sistema de Gestión de Conocimiento.

**Capital humano:** Agrupa la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos.

**Capital intelectual:** Es el resultado de la aplicación de los postulados de la moderna teoría del conocimiento de la empresa, a la gestión de activos intangibles basados en el conocimiento y a su potencial para crear valor.

**Conocimiento:** Capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas.

**Conocimiento explícito:** Tipo de conocimiento que se puede expresar con facilidad o que puede ser codificado o formalizado.

**Conocimiento tácito:** Tipo de conocimiento que es difícil de formalizar o comunicar como puede ser la experiencia, las habilidades, la intuición, etc.

**Crear Conocimiento:** Acciones y medidas encaminadas a favorecer el aprendizaje en aquellos nichos en los que se detectan carencias y son requeridos conocimientos catalogables en función de los objetivos de la organización.

**Cultura:** La cultura de una organización es una amalgama de los valores y creencias de la gente en una organización. Se puede sentir en las reglas implícitas y expectativas de comportamiento en una organización donde, incluso aunque las reglas no están formalmente por escrito los empleados sepan qué se espera de ellos. Por lo general, establecidos por gestión cuyas decisiones sobre la política general, establecen la cultura de la organización.

**Gestión del Conocimiento:** aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento pertinente, para generar valor para su capacidad competitiva, es decir, una organización que sabe crear comunidades de aprendizaje relevante e incentivar el compartir dicho conocimiento y experiencia entre sí.

**Proceso:** Es la representación de un proceso de negocio de forma que admita manipulación y automatización. Está formado por un conjunto de actividades y relaciones entre ellas para indicar el comienzo y el fin del proceso.

**TIC:** Conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.

## **ABSTRACT**

*Nowadays the management of the knowledge is the key to create competitive advantages in the increasing globalization, for this reason the organizations seek to adopt models to his structures and needs supported in the human resource that allow across the innovation to grow and to remain in the market. With the present work we seek to identify the current situation of the management of knowledge in a manufacturing company of Bogota in order to support the investigation realized by initiative of the teacher César Augusto Bernal Torres, Msc; of the Sabana University. This study was done by a poll to 120 persons during June and July, 2010.*

## **RESUMEN**

En el mundo actual la gestión del conocimiento se ha convertido en la clave para crear ventajas competitivas en la creciente globalización, por ello las organizaciones buscan adoptar modelos acordes a sus estructuras y necesidades apoyados en el recurso humano que le permitan a través de la innovación crecer y permanecer en el mercado. El presente trabajo cuyo objeto fue identificar la situación actual de la gestión de conocimiento en una empresa manufacturera de la ciudad de Bogotá apoyó a la investigación realizada por iniciativa del docente César Augusto Bernal Torres, Msc. de la Universidad de La Sabana. El estudio se realizó mediante una encuesta a una muestra de 120 personas durante los meses de Junio y Julio de 2010.

## INTRODUCCIÓN

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad la dinámica y los mercados saturados están llevando a las compañías al fracaso y esto se presenta debido a que no cuentan con métodos y herramientas que les ayuden en el análisis de su entorno es por ello la gestión del conocimiento se convierte en el instrumento o estrategia que les servirá como fuente de ventaja competitiva para liderar los mercados crecientes de la demanda potencial y actual.

Uno de los campos que mayor atención tiene hoy en este tema de gestión del conocimiento es específicamente el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y el proceso de implantación de programas de gestión del conocimiento, lo que ha hecho que en esta competencia por responder a la inquietud de los directivos empresariales en este campo, se estén creado tantos y variados modelos como autores que escriben sobre el tema. Sin embargo, cada modelo, enfatiza algún factor considerado clave por su respectivo autor y descuida otros factores no menos importantes cuando se trata de la administración de las organizaciones (Davenport y Prusak, 1999 y Nonaka Takeuchi, 1995).

En los países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Pero en el contexto Colombiano, distintas investigaciones relacionados con la gestión del conocimiento orientados a indagar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la formulación de sus estrategias de negocio, así como de las necesidades de un modelo de gestión del conocimiento que responda a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características del entorno nacional y mundial ha permitido identificar que existen vacíos conceptuales sobre el tema de parte de las personas en las organizaciones, y la necesidad de un conocimiento mas detallado y riguroso sobre la situación actual de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, así como de una metodología que responda a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia.

Es así que se hace necesario investigar como las empresas involucran este tema de desarrollo en sus gestiones en el día a día que les permite el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de la mano de la innovación, la productividad, el cambio cultural, el capital humano y la comunicación, creando así valor para las compañías.

Por este motivo, este proyecto está orientado a dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuál es el escenario actual de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones en Colombia? el cual será respondido a partir del diseño de un instrumento de diagnostico integral de la gestión del

conocimiento para las organizaciones en Colombia y que considere las necesidades y condiciones particulares de las organizaciones en este entorno y que a la vez integre los factores clave de un proceso general de gestión del conocimiento que le permita a estas organizaciones crear ventaja competitiva (Drucker, 1995, Andrew y Cyber, 1999).

Para el conocimiento de las necesidades y particularidades de las organizaciones objeto del estudio, se tomará una muestra de una Compañía Tabacalera ubicada en la ciudad de Bogotá, por otra parte, la fundamentación teórica para el diseño del instrumento (encuesta) objetivo central del estudio se basará en los planteamientos de los siguientes modelos de gestión del conocimiento: el modelo planteado por McAdam y Reid (2001), el de capital intelectual de Baker y Barker (1997), el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo diseñado y aplicado por Blanco (2004) a empresas del País Vasco en España y el modelo IMIO (Índice de medición de la inteligencia organizacional) de Arbonies Ortiz y Aldazabal Basauri (2004) y los planteamientos de Gonzalez et al., (2005) relacionado con los factores claves en la gestión del conocimiento.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Para responder al interrogante que ha motivado este estudio, se ha formulado el siguiente objetivo general.

### **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las organizaciones a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de las propias organizaciones y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúan dichas organizaciones.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el papel del conocimiento en las organizaciones objeto de estudio.
- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en las respectivas organizaciones.
- Determinar si las organizaciones estudiadas cuentan con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Identificar los medios y las tecnologías que están utilizando las organizaciones para gestionar el conocimiento.

- Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utilizan las organizaciones objeto del estudio.
- Identificar en las organizaciones los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo.
- Establecer si las organizaciones utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de cada organización estudiada.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que estén implementando las organizaciones estudiadas, y el grado de su implementación.
- Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de aquellas empresas que han implementado dicho proceso.

## 1.0 FUNDAMENTACION TEORICA DEL ESTUDIO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

“La fuente principal de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad para aprender” Prusak. (1996).<sup>1</sup>

De acuerdo a lo anterior es importante que las empresas entiendan como el conocimiento es el principal valor para tener éxito en los negocios, este a evolucionado con el transcurso del tiempo. Ya no es suficiente tener el conocimiento, hay que saber aplicarlo, por medio de la experiencia y la intuición obteniendo así generación y capitalización de sabiduría logrando tener una empresa inteligente. North y Pöschl (2003) consideran que una empresa inteligente tiene obligatoriamente que tener conocimiento de los mercados y competidores, de los clientes, de los procesos, de los productos y de los empleados, para poner su conocimiento en acción.

La Gestión del Conocimiento es una disciplina reciente. El término gestión del conocimiento se debe a Karl Wiig, quien lo usó por primera vez en una conferencia en Suiza (Wiig, 1997). Desde entonces, se han realizado múltiples definiciones.

La Gestión del Conocimiento, como el conocimiento en si mismo, es difícil de definir (Earl, 2001). Sin embargo, la gestión del conocimiento explica los procesos de creación y transferencia o muestra sus principales metas y objetivos sin necesidad de definir lo que se entiende por el conocimiento. En la literatura aparecen más ideas y definiciones sobre la gestión del conocimiento que sólo sobre conocimiento.<sup>2</sup>

Para Núñez (2001), “la Gestión del Conocimiento (GC) es un enfoque gerencial (no una tarea más), orientado a crear una cultura de la organización en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada oportunidad y de cada problema, abordado en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia y otras capacidades, valores y principios más específicos...”<sup>3</sup>

Arenas, T. y Lavanderos (2006) afirman que el conocimiento no es posible representarlo como objeto, sino dar cuenta de su relacionalidad, y es necesario insistir en hacer referencia al valor de la relación como proceso. “Es entonces

---

<sup>1</sup> RIESCO GONZALEZ MANUEL. (2006). El negocio es el Conocimiento., Editorial Díaz de Santos. Pág. 29.

<sup>2</sup> GOUZA ASSIA. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera. Pág. 21 [En línea] <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf>. [Consulta: 12/08/2010]

<sup>3</sup> Alhama Belamaric Rafel (2006). Organizaciones en Aprendizaje y Gestión del Conocimiento. Cuba. Pág. 19 [En línea] <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&cmd=content> [Consulta: 11/08/2010]

la actividad de la red y la estructura que lo soporta la que constituye el capital intelectual”<sup>4</sup>

La GC hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionados con el conocimiento tales como: la creación, captura, transformación y su uso. Sus objetivos típicamente son incrementar la efectividad organizativa de la empresa para mejorar la competitividad a corto y largo plazo (Wiig, 1997).<sup>5</sup>

Convertir la gestión del conocimiento en una estrategia gerencial, que permite potenciar los activos intelectuales de los individuos y la organización. Presentarla como una disciplina cuyo objetivo se centra en desarrollar el conocimiento en sus seis fases, con la finalidad de lograr ventajas competitivas (Riesco, 2006; Barragán 2009) sostenibles en el tiempo y mejorar los resultados de la empresa.<sup>6</sup> Ello implica determinar las necesidades de conocimiento presentes y futuras de la organización, crear nuevos conocimientos, qué es utilizable del conocimiento adquirido, determinar cómo ese conjunto de conocimientos puede ser incorporado de forma eficaz a las actividades de la organización, compartir esos conocimientos y evitar su fuga, suplir las carencias y aplicarlo de manera productiva ya que el mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez. Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.

La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa. Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto. Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.

Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales. Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa.

---

<sup>4</sup> Alhama Belamaric Rafael (2006). Organizaciones en Aprendizaje y Gestión del Conocimiento. Cuba. Pág. 18 [En línea] <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&cmd=content> [Consulta: 11/08/2010]

<sup>5</sup> GOUZA ASSIA. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera. Pág. 21 [En línea] <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf>. [Consulta: 12/08/2010]

<sup>6</sup> LACCEI.(2009). Perfil de la Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. San Cristóbal, Venezuela. Pág. 2 [En Línea] <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p74.pdf>

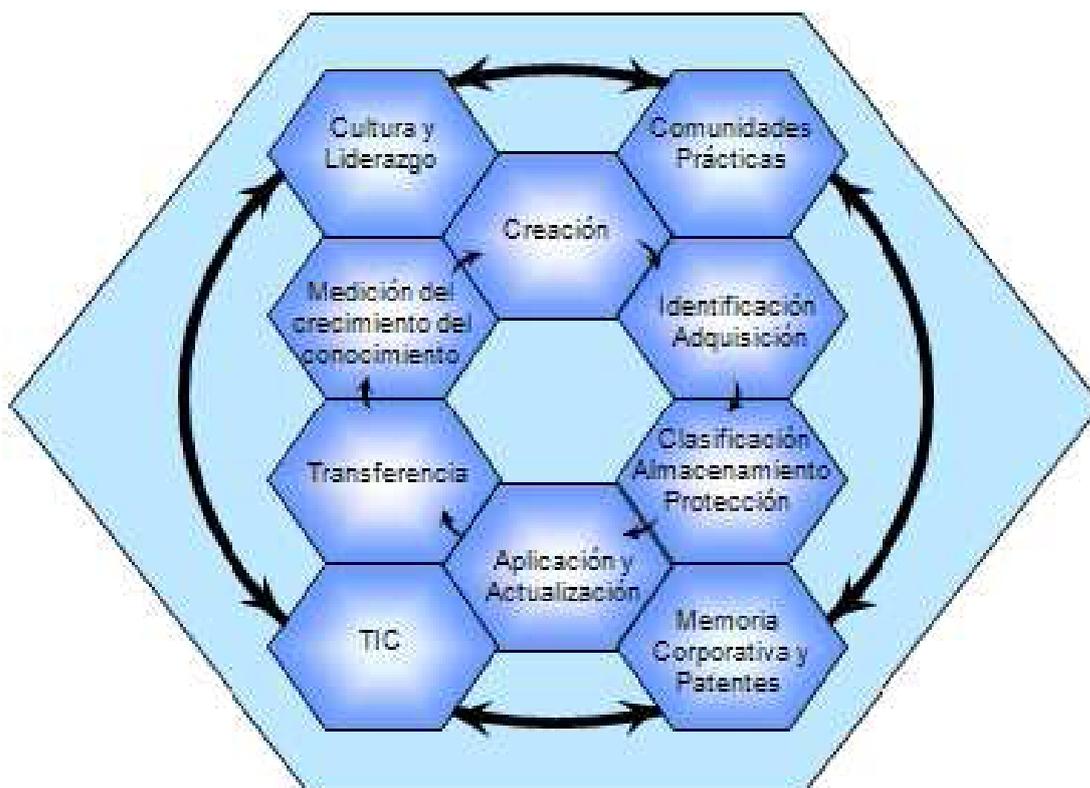
La estructura de la arquitectura de la gestión del conocimiento organizacional en empresas manufactureras se muestra en la figura a continuación, está constituida por seis dimensiones según Holsape y Joshi que son las siguientes: 1) creación del conocimiento, 2) identificación y adquisición del conocimiento, 3) clasificación y almacenamiento, 4) aplicación y actualización, 5) transferencia, y 6) medición del conocimiento. Y cuatro soportes internos que son: cultura y liderazgo, comunidades de prácticas, memorias corporativas y patentes, y TIC. Esencialmente, el objetivo que se persigue con esta estructura es valorar los procesos que se aplican para gestionar los conocimientos y analizar su contribución en los resultados en las empresas de manufactura.<sup>7</sup>

En esta estructura se evaluará el flujo de conocimiento que se encuentra entre los empleados que trabajan en las diferentes áreas de la empresa. ¿En qué medida la empresa crea, identifica y adquiere conocimiento? En los parámetros de la arquitectura de la GC, el conocimiento se considera un activo dinámico que debe ser gestionado para mejorar los resultados en empresas de manufacturas, lo que permitirá la optimización de los activos intangibles, aumentando el sistema de memorias organizacionales, la protección del conocimiento y evitar la fuga de talentos y de información.

En este sentido, en la dimensión clasificación y almacenamiento es necesario determinar ¿cómo se filtra, codifica, estructura, accede y dispone del conocimiento valioso? El conocimiento disponible en la organización, ¿cómo se accede a él y cómo se distribuye? El conocimiento valioso, el necesario y el existente del personal, ¿cómo puede una organización crear sinergias entre todas estas fuentes para explotar el conocimiento y mejorar su rendimiento permanentemente? El propósito que se persigue con la propuesta de una estructura de la arquitectura de la GC es evaluar si el conocimiento existente es gestionado adecuadamente y analizar su contribución en los resultados de las empresas manufactureras.

---

<sup>7</sup> LACCEI.(2010). La Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. Caso: Sector Aluminio Primario en Venezuela. Arequipa, Perú [En Línea]. [http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI\\_2010/Papers/Papers\\_pdf/IE062\\_Gomez.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI_2010/Papers/Papers_pdf/IE062_Gomez.pdf). Pág. 3



Fuente.<sup>8</sup>

De acuerdo a Newman (1996) la gestión del conocimiento consiste de actividades enfocadas a la ganancia de conocimiento de su propia experiencia y de la experiencia de otros, y sobre la juiciosa aplicación de este conocimiento para alcanzar la misión de la organización. Existen muchas ventajas cuando la empresa gestiona su conocimiento. De acuerdo a Davenport (1996) los beneficios se pueden resumir en los siguientes: genera una ventaja y una diferenciación competitiva, incrementa el conocimiento individual y grupal de la empresa, reduce la "amnesia corporativa" que se produce cuando el único que conoce cómo hacer algo se retira de la empresa, se aprovecha de manera más productiva la tecnología de información y de comunicación existente, finalmente, fomenta una cultura de compartir experiencias y conocimientos entre sus miembros.<sup>9</sup>

Las organizaciones de hoy tienden a ser organizaciones del conocimiento, empresas cuyo enfoque es constituirse por personas capaces de aprender constantemente. El conocimiento de la empresa es un recurso que se necesita y debe ser almacenado de alguna manera. Para lograr esto, se ha desarrollado un concepto denominado memoria organizacional. Se puede conceptualizar a la memoria organizacional como el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este repositorio sea fácil de acceder por todos los miembros de la organización.

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 3

<sup>9</sup> Pérez-Soltero, Alonso. (2002). "Memoria Organizacional Basada en Casos", Revista de Ciencia e Tecnología Política e Gestao para a Periferia (RECITEC), Vol. 6 No.1, pp. 22-39. ISSN 1415-3262. Recife, Brasil. Pág. 4.

El contenido de la memoria organizacional va desde lo documentado (información general de la empresa, reportes de compras, inventarios, políticas de contratación de la empresa, manuales de procedimientos, archivos de computadora) hasta lo no documentado (experiencias, formas de pensar, actitudes sobre la toma de alguna decisión, opiniones, anécdotas) y que forman el acervo cultural, conocimientos y experiencias de sus miembros. En este artículo la memoria organizacional estará potencializada a través de la simulación visual con una aplicación en el área de fabricación. “El contenido de la memoria organizacional se utiliza para aprovechar las experiencias del pasado y aplicarlas a las situaciones del presente, repitiendo las buenas acciones y a la vez, evitando caer en los mismos errores”.<sup>10</sup>

Existen muchas ventajas y beneficios de contar con una memoria organizacional en cualquier empresa. Entre los más importantes están los que menciona Stein:

- 1) Ayuda a directivos mantener la dirección estratégica.
- 2) Ayuda a la organización a aprovechar soluciones pasadas para atacar nuevos problemas, ya que nadie puede recordar lo que fue hecho por otros.
- 3) El nuevo conocimiento generado por los individuos de la empresa se puede almacenar para uso posterior.
- 4) Facilita el aprendizaje organizacional.
- 5) Provee la facilidad de acceder al expertís de aquellos que estuvieron en la empresa.

De acuerdo a Banks (1998), se define simulación como “... la imitación de la operación de sistemas o procesos de la vida real. La simulación involucra la generación de una historia artificial de un sistema y la observación de esta historia artificial para realizar inferencias relativas a las características operacionales del sistema real que se está representando. La simulación es una herramienta indispensable para la solución de muchos problemas de la vida real. La simulación se usa para describir y analizar el comportamiento de un sistema, realizar preguntas del tipo ¿qué tal si? acerca del sistema real y apoyar en el diseño de un sistema real...”. Los modelos de simulación en la manufactura se construyen para apoyar la toma de decisiones en relación a distintos y variados aspectos como invertir en nuevas tecnologías, expansión de las capacidades de producción, modelar las relaciones con los proveedores, manejo de materiales, recursos humanos, por mencionar algunos.<sup>11</sup>

Desde la década de los 50 la simulación por ordenador se desarrolla de forma progresiva y cada vez más poderosa a través de la ciencia computacional e investigación operativa. Actualmente hay en el mercado diversas herramientas para más variados contextos y aplicaciones.

---

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 4

<sup>11</sup> Visual Vanti, Adolfo; Pérez Soltero, Alonso; Fagundes, Jair Antonio. (2005). La Memoria Organizacional para la Gestión de Conocimiento a través de la utilización de Simulación. Pág. 8. [En Línea].

Nuevos trabajos están siendo desarrollados para que esa poderosa herramienta participe de manera más interactiva en el proceso de toma de decisiones en una organización empresarial. El gestor a su vez podrá también desarrollar sus propios modelos para encontrar rápidamente soluciones a sus problemas y probar nuevas estrategias.

También hay que dedicar atención para que los proyectos de simulación tengan éxito en sus implantaciones y no caigan en errores ya tradicionales. La tendencia es llegar en los primeros años del próximo siglo con sistemas de simulación completamente integrados, o sea, personalizados, bajo pedido, para que atienda con mayor facilidad el proceso de toma de decisiones empresariales. Dentro de ese enfoque las investigaciones quieren colaborar con el desarrollo de una herramienta que ofrezca facilidad de uso y flexibilidad para apoyar las decisiones y operaciones en un contexto industrial.

“La simulación es una eficaz herramienta de análisis disponible para el diseño y operación de sistemas complejos. Es el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y de conducir experimentos con ese modelo para proponer otros entendimientos del entorno de sistema y/o evaluar estrategias para la operación del sistema”. La simulación también proporciona una gran variedad de investigaciones cuando hace interfaz con los Sistemas de Soporte a las Decisiones, los DSS, que posibilitan más incremento en flexibilidad en las implantaciones de estrategias corporativas de manufacturas.<sup>12</sup>

Para tener un mejor entendimiento acerca gestión del conocimiento, es importante revisar algunos conceptos expuestos por diferentes autores a lo largo del tiempo, del mismo modo que sus aportes tanto teóricos como empíricos que otorgan un énfasis específico a la razón de ser de la presente investigación, sin dejar de lado los artículos de Journals y documentos que soporten las ideas y conceptos planteados por los diferentes autores.

Según Cajamarca y García (2004) "la base para gestionar el conocimiento es la implementación de una cultura organizacional que permita la capacitación de los colaboradores desde los niveles operativos hasta los niveles directivos, con el fin de facilitar la comunicación y diseminación de los nuevos conocimientos".<sup>13</sup>

Siguiendo la misma línea, de acuerdo con Portela (2001), para alcanzar una gestión del conocimiento eficaz hay que “desarrollar una cultura intensiva del conocimiento, animando a conductas de compartición y actitudes proactivas de buscar y ofrecer conocimiento a lo largo de la organización.” Del mismo modo López y Vargas (2003) tienen un punto de vista similar, argumentando que “una cultura organizacional de compartir conocimiento, permite a todos los miembros

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 9

<sup>13</sup> Jaimes B. y Osorio D. (2009) Bogotá. La Cultura Organizacional y la Gestión del conocimiento: Análisis de una muestra de empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pág. 15 [En Línea] <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf>

a su gran mayoría, fomentar o forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno sabe.<sup>14</sup>

Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para compartir el conocimiento serán únicos a lo largo de toda la organización.”

Los mismos autores al haber realizado su investigación concluyeron que “la gestión del conocimiento implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización; la cultura organizacional permite crear el ambiente necesario para que estos conocimientos puedan ser compartidos y transferidos entre los trabajadores y los utilicen en vez de descubrirlos.”<sup>15</sup>

Es esencial para el objeto de nuestro estudio hacer una breve pero valiosa revisión con relación al concepto de gestión del conocimiento, por eso en este apartado haremos énfasis sobre algunos aportes de carácter teórico para comprender mejor el concepto.

Según el diccionario de la real academia española, el conocimiento es definido como “el entendimiento, la inteligencia y la razón natural” que todo ser humano posee y lo lleva a actuar de manera coherente con su formación y sus pensamientos.<sup>16</sup>

“El conocimiento es una comprensión estabilizada temporalmente, resultando de las interpretaciones de la información, la experiencia humana y las reflexiones basadas en un sistema de las creencias, que residen como objetos ficticios en la mente de la gente y son susceptibles de transformarse en acciones.” Blanco y Jaime (2008).

Se parte del hecho de que el conocimiento es un factor importante tanto para las organizaciones como para las personas en sí, tal y como nos muestra la anterior cita textual, mediante diferentes acciones del diario vivir de un ser humano puede lograr interiorizar dichas acciones como conocimiento para después ponerlas en práctica.<sup>17</sup>

Del mismo modo Davenport (1998) citado por Valhondo (2003) argumenta que “el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores. Información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, practicas y normas.”<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 15

<sup>15</sup> Ibid. Pág. 16

<sup>16</sup> Ibid. Pág. 36

<sup>17</sup> Ibid. Pág. 36

<sup>18</sup> VALHONDO, Domingo. (2003). “Gestión del conocimiento del mito a la realidad”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Al haber aclarado como un individuo puede alcanzar conocimiento con sus actividades diarias, podríamos decir que según Vázquez (1996), “La gestión del conocimiento consiste, en primer lugar, entender que todas las personas de la empresa, de la organización, tienen conocimiento, inteligencia, creatividad, sabiduría. En segundo lugar, comprender que la dirección de la empresa, el “input” fundamental que tiene para dinamizarla, el “input” clave, dinámico, es el conocimiento.” Según lo expuesto por este autor teniendo un enfoque más organizacional, nos muestra el valor que tiene el conocimiento en estos entes económicos, y en qué consiste la administración o gestión de este activo intangible. Es importante resaltar que para Vázquez el conocimiento puede ser considerado como un “input”, lo que nos llevaría a pensar que éste, mediante un proceso de transformación se podría convertir en un “output”.<sup>19</sup>

Para el mismo autor, tanto el conocimiento, como la misma dirección de la empresa deben ser factores dinámicos dentro de una organización lo que complementa lo expresado por Bueno (2004) donde la dirección tiene que ver con procesos de conocimiento, es decir, “cómo se crea, se desarrolla, se comparte, se difunde, se mide y se gestiona el conocimiento que posee una organización.” Claramente podemos inferir que la gestión del conocimiento y sus procesos no pueden ser estáticos, sino todo lo contrario, deben estar en continuo movimiento alrededor de toda la organización.

Para Nieves y León (2001), la gestión del conocimiento “es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.”<sup>20</sup>

Para nosotros queda claro que la administración del conocimiento se basa en el proceso de hallar, explotar y aprovechar al máximo dicho factor estratégico y también transmitirlo a lo largo y ancho de una organización, es por eso que para Nonaka (1999), citado por Marín (2005), “en la gestión del conocimiento de las organizaciones empresariales, la función de revelar, de visualizar el conocimiento existente (explicitar lo tácito) para incrementar su socialización, recreación y expansión, sea el aspecto más importante de la gestión del conocimiento, que diferencia en términos de creación del conocimiento, al contexto empresarial de otros contextos.”

Para las empresas es totalmente vital, no sólo identificar el conocimiento adquirido, o la creación del mismo, sino también aquel proceso que les facilite socializar por medio de todos sus empleados dicho conocimiento, para que sea transmitido, aplicado y entendido por toda la organización, desde los niveles más altos a los más bajos y de esta manera desarrollar a nivel estratégico determinadas competencias nucleares que le permitan a la organización

---

<sup>19</sup>Jaimés B. y Osorio D. (2009) Bogotá. La Cultura Organizacional y la Gestión del conocimiento: Análisis de una muestra de empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pág. 37 [En Línea] <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf>

<sup>20</sup>NIEVES, Yadira. y LEÓN Magda. (2001) “La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de las organizaciones”. [En Línea] Agosto 11 [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf)

establecer ventajas competitivas marcadas y generadoras de valor no solo a nivel interno, sino proyectadas hacia el entorno competitivo laboral.

De esta forma se hace énfasis en la importancia del conocimiento en toda organización, sin importar el tamaño de la empresa [número de empleados], puesto que será éste el que le permita desarrollar de manera asertivamente los procesos estratégicos y de creación de valor fundamentales para la operación y supervivencia de las mismas, donde no sólo los recursos monetarios o físicos juegan un papel fundamental, sino todo aquello intangible y se hace énfasis en el conocimiento, otorgará la facultad y la capacidad de fundamentar el manejo adecuado de recursos, generación de competencias, desarrollo de habilidades y adquisición de experiencia, que harán de la organización un ser vivo competente, desarrollado y netamente competitivo.<sup>21</sup>

Por este motivo y basados en los conceptos teóricos sustentados previamente, se considera la gestión del conocimiento como la necesidad latente de las organizaciones por crecer y desarrollarse estratégicamente aumentando el capital intelectual[ capital humano, capital estructural y capital relacional] de forma significativa y gestionando de forma eficiente todos los recursos intangibles, lo que generará indudablemente una ventaja competitiva sostenible adquiriendo capacidades y competencias distintivas finalmente agregando valor en todos sus procesos.

En 1993, Drucker escribió su libro La sociedad post-capitalista, en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza.

Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización.

Drucker (1993) afirmaba que sería una sociedad en la que la gestión empresarial cambiaría radicalmente su relación con sus trabajadores del conocimiento, pues éstos últimos estarían mucho menos necesitados de instituciones empresariales e incluso de la tradicional gestión del conocimiento, mientras que las empresas si estarían realmente necesitadas de los trabajadores.<sup>22</sup>

Así pues, el discurso de Peter Drucker,(1993) al combinar la sociedad del conocimiento y el concepto de Global Shopping Center (el "centro comercial

---

<sup>21</sup> Jaimes B. y Osorio D. (2009) Bogotá. La Cultura Organizacional y la Gestión del conocimiento: Análisis de una muestra de empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pág. 15 [En Línea] <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf>

<sup>22</sup> Wikipedia [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [En línea]Agosto 12. Disponible en Internet [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento)

global"), trata de explicar refiere al desarrollo de las empresas de talla mundial y el auge de las industrias.<sup>23</sup>

Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro "La Organización creadora del conocimiento" aseguran que crear el conocimiento llegará a ser la clave para sostener la ventaja competitiva en el futuro. Debido a que el entorno competitivo y las preferencias de los clientes cambian constantemente, el conocimiento se agota con rapidez. En este libro, los gerentes tendrán a su disposición los años de experiencia de las compañías japonesas, que revelan cómo crear nuevos conocimientos dentro de la organización y cómo explotarlos para producir productos, servicios y sistemas exitosos.

Estos autores señalan que hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito el cual puede expresarse con palabras y números y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. El conocimiento se considera un código de computadora, una fórmula química o un juego de reglas generales.

El otro tipo de conocimiento es el tácito, que es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de este y tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. Este tipo de conocimiento puede dividirse en dos dimensiones: Primero, la dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término "know-how" (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo). Segundo, la dimensión cognoscitiva que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos, refleja nuestra imagen de la realidad y nuestra visión del futuro.<sup>24</sup>

La diferencia entre el conocimiento explícito y el tácito es la clave para entender la forma diferente en la que los occidentales y los japoneses tratan el conocimiento. El explícito puede ser fácilmente "procesado" por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos. Pero la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica.

Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que hay que distinguir dos dimensiones: una epistemológica y otra ontológica. La primera hace referencia a la naturaleza del conocimiento, el cual puede categorizarse en tácito y explícito. La segunda tiene que ver con las fuentes y la ubicación del conocimiento: individuos, grupos, organizaciones y contexto. Entre ambas dimensiones se forma un espiral de conocimiento cuando la interacción entre conocimiento tácito y explícito se eleva desde un nivel inferior a otros superior. Esta interacción da

---

<sup>23</sup> Cyranek Günther (2005). Hacia las Sociedades del Conocimiento" UNESCO [En Línea] <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.

<sup>24</sup> NONAKA, Ikujiro., & TAKEUCHI, Hirotaka. (1999). "La organización creadora de conocimiento." México. Oxford University.

lugar a cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, que está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional; externalización, que enuncia el conocimiento tácito en forma de conocimientos explícitos; internalización vinculado estrechamente con el aprendizaje organizacional y combinación que se origina en el proceso de la organización.<sup>25</sup>

Crear una visión del conocimiento y divulgarla en la organización es una tarea de los altos directivos ayudando a fomentar un alto grado de compromiso personal en los ejecutivos de nivel medio y los trabajadores de primera línea.

En un futuro cercano los altos directivos serán evaluados no sólo de acuerdo al desempeño económico, sino también según la calidad de la visión del conocimiento que presenten a los constituyentes tanto dentro como fuera de la compañía. Sin duda, el paso a la sociedad de conocimiento acelerará este cambio. Quien se encuentre en algún puesto importante tendrá que ser capaz de ver el mundo desde una perspectiva de conocimiento, movilizar el poder latente de conocimiento de la organización y justificar el conocimiento creado por la firma.<sup>26</sup>

Los directivos intermedios son los auténticos ingenieros del conocimiento. En los casos analizados por Nonaka, fueron ellos los que sintetizaron el conocimiento tácito de los directivos y los empleados de base, luego lo convirtieron en explícito y finalmente lo incorporaron a nuevos productos.

Davenport y Prusak (1998) han realizado importantes investigaciones sobre los nuevos roles surgidos en la Gestión del Conocimiento y las habilidades necesarias adyacentes. Hablan de personal orientado al conocimiento, especialistas en GC, gestor del proyecto de GC y director jefe del conocimiento.<sup>27</sup>

La gestión del conocimiento es la nueva herramienta de gestión empresarial cuyo objetivo es aumentar la productividad en las empresas y en las organizaciones, así como aumentar su competitividad. Implica tener presente a la gestión de la información, de documentación, de recursos humanos y organización del trabajo. Además tener claro, ¿Qué se requiere? Los cuales van de la mano de los planes de mejora participativos, comunicación e información en todos los sentidos y la formación permanente. ¿Cuáles son los beneficios? Se ven representados en acceso a la información, agilidad en la consulta y rapidez en la recuperación de la inversión.

En este sentido, para Andreu y Sieber (1999) la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. La gestión del conocimiento va más allá de la gestión de la tecnología o la gestión de la información. Por ello, las tecnologías de

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> RIESCO GONZALEZ MANUEL. (2006). El negocio es el Conocimiento., Editorial Díaz de Santos. Pág. 97.

información son necesarias en la gestión del conocimiento, pero no deben ser el pilar fundamental sobre el que se sustenten los procesos de creación y transferencia del conocimiento (Martin y Casadesús, 1999; McAdam y McCreedy, 1999; Sarvary, 1999).

En este contexto, Cabrero et al. (2006) concluyen en su trabajo que el sistema de la información y de la comunicación ha sido desarrollado para soportar la transferencia del conocimiento, pero la práctica muestra que sólo la tecnología no puede aumentar la distribución voluntaria del conocimiento.

La transferencia del conocimiento es un proceso de personas a personas, donde la relación es necesaria para compartir y transferir tecnología (O'Dell y Grayson, 1998). Siguiendo la misma idea, Darr y Kurtzberg (2000), Robert (2000) e O'Dell y Grayson (1998) indicaron que la transferencia del conocimiento implica a los individuos dentro de una organización, porque ellos son los que más contribuyen a la empresa. Por eso es necesario entender cómo se transfiere el conocimiento entre los individuos y reconocer los métodos de transferencia del conocimiento.<sup>28</sup>

La transferencia del conocimiento en la empresa ocurre en un contexto social compartido en las diversas unidades, en el que cada una está relacionada con la otra. Las inter unidades permiten a la empresa ganar las capacidades críticas que contribuyen a su competitividad en el mercado. Las redes sociales son muy importantes en el proceso de la transferencia del conocimiento, en el cual las unidades de organización descubren nuevas oportunidades y obtienen nuevo conocimiento en su interacción (Tsai, 2000).

El conocimiento, destaca Arbonés (2006), es la utilización inteligente y apropiada de la información disponible para fines sociales y económicos, puesto que la sociedad del futuro estará basada en la transacción de ideas y de conocimientos.

La gestión del conocimiento, no es la gestión de contenidos, sino la de su flujo en actos relacionales desde una perspectiva de práctica social; es un cambio cultural que exige nuevos roles de los directivos, de las personas y, en especial, de las organizaciones que deben convertirse en lugares de aprendizaje y desarrollo personal. Las TIC facilitan el proceso de intercambio y creación de conocimiento, salvando barreras de espacio y tiempo en un entorno globalizado, pero las dificultades ante las que se enfrentan las organizaciones con su uso, son más de tipo cultural que de tipo tecnológico, y la sociedad del conocimiento es un concepto perceptible que visualiza un desarrollo social y económico en relación a compartir los conocimientos de las personas para crear valor e innovaciones que se traducen en productos, servicios y bienestar para el ciudadano.

---

<sup>28</sup> GOUZA ASSIA. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera. Pág. 39 [En línea]  
<http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf>. [Consulta: 12/08/2010]

Para Arbonés y Aldazábal (2005), en la organización basada en el conocimiento, las personas gestionan su trabajo y la innovación del mismo, convirtiéndose en trabajadores del conocimiento.

Hoy el conocimiento es poder y está disponible. Drucker (2002:247-248) afirma que en la sociedad del conocimiento, éste se queda rápidamente obsoleto y los trabajadores tienen que volver constantemente a las escuelas, y para los adultos que ya poseen conocimientos avanzados, la educación continuada, se volverá un área de gran crecimiento en la sociedad futura, que en su mayor parte se impartirá de manera no tradicional desde seminarios de fin de semana, hasta programas de entrenamiento en línea, y en muchos espacios desde una universidad tradicional hasta el domicilio del estudiante o hasta la empresa o sitio de trabajo.<sup>29</sup>

Para Ponjuán, G (2006) La gestión del Conocimiento se considera al proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con el objetivo de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.

Carrión, J (2003) define la Gestión del Conocimiento como el Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los modelos de gestión del conocimiento han escrito sobre la importancia que a adquirido el capital intelectual en la empresa, sobre el capital financiero y físico, diferentes estrategias han tomado las diferentes organizaciones para el desarrollo del primero, y la más significativa ha sido la de gestionar el conocimiento que es el principal generador del capital intangible.<sup>30</sup>

El capital se ha ido desarrollando poco a poco a través de la historia, aunque no de una forma significativa, diferentes herramientas se han utilizado pero de una forma desorganizada, con la aparición de la gestión del conocimiento estas herramientas se han podido alinear de una forma más eficaces para la obtención y incremento del capital intelectual, pero esta organización no basta, ya que las organizaciones se encuentran en diferentes escenarios por lo que se ha hecho necesario crear modelos para gestionar el conocimiento con la herramientas necesarias según sea la situación y las necesidades de la organización que vaya a ponerlo en función, lo que hace que estos modelos no sean estándar, si no que estos se adapten a las necesidades de sus organizaciones.

---

<sup>29</sup> Drucker, Peter. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Pág. 248

<sup>30</sup> Yosbany Garcia Pino. La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Monografias.com [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-conocimiento-organizaciones/gestion-conocimiento-organizaciones2.shtml>.

A los modelos se les suele procurar una posición intermedia entre la teoría y la realidad, cumpliendo un papel de puente entre ambos. Sierra Bravo (1988). Así como El modelo es un modo de explicación de la realidad. Es la realidad efectiva o supuesta que la teoría trata de explicar. Es una analogía, una comparación entre un evento cuyas leyes son conocidas y otro que se encuentra en investigación. (Hurtado de Barrera, J 2000). También Riesco González (2006) lo define como la "representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento".

Según la literatura un modelo de Gestión del Conocimiento deberá tener las características básicas siguientes:

1. Hacer referencia a una teoría o conjuntos de supuestos teóricos.
2. Representar una realidad típica, compuesta por elementos empíricos relacionados.

Los modelos se clasifican en dos categorías:

1. Modelo de capital intelectual: Definen y ordenan los activos intangibles con el objetivo de facilitar su comprensión y su posterior medición.
2. Modelos de Gestión del Conocimiento: Trata de representar el desarrollo del conocimiento. Entre estos, distinguiremos "Modelos de la Gestión de la Información" y Modelos de Gestión del Conocimiento".

La diferencia principal entre los dos modelos es que el primero tiene un planteamiento más estático y acumulativo, como una foto fija que en un momento concreto puede renovarse, por el contrario el modelo de gestión del conocimiento es más dinámico como una foto en movimiento.<sup>31</sup>

Los modelos de Gestión de conocimiento tratan de responder a esta cuestión; ¿cómo hay que hacer para que el conocimiento genere un valor añadido a las organizaciones?

Numerosos modelos se han desarrollado como por ejemplo:

Modelo Intellect. (EUROFORUM, 1998)

El proyecto Intellect nace en 1997 con la finalidad de crear un modelo y un método para medir el Capital Intelectual, Clasificar los Activos Intangibles en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Se utiliza mayormente en las organizaciones que producen servicios educacionales, de salud, turismo y otros, aunque no está exento de aplicarse a empresas productoras de bienes.<sup>32</sup>

Los modelos de gestión del conocimiento desarrollado en el extranjero han dado respuestas a las necesidades de las organizaciones donde se aplicaron.

Todo proyecto de GC está encaminado al fracaso si no se integra en la estructura, la estrategia y la cultura organizacional, si no hay claridad de visión, si no está ligado a la economía del negocio, si no hay un liderazgo implicado y un mando ejecutivo competente.

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> RIESCO, Op. cit., Pag.280

Llevar a cabo un proyecto de GC en una organización intensiva en conocimiento exige que la empresa se vea y actúe como una organización que aprende, que crea, gestiona y aplica el conocimiento constantemente. Ello comporta decisiones estratégicas que afectan a la cultura, los procesos y los resultados. Las “Organizaciones que Aprenden” se caracterizan por:

Ligar el aprendizaje a la cultura de empresa, lo cual exige apertura a la innovación y desaprender continuamente.

Tener una visión estratégica y proactiva de la formación.

Tener estructuras flexibles y adaptables que faciliten el aprendizaje y el cambio. Crear y gestionar una Memoria Corporativa -más allá de una base de datos- propia de cada contexto de uso o empresa particular.

Fomentar el aprendizaje colectivo (grupos de mejores prácticas, intercambio de experiencias, comunidades de aprendizaje...).

Diseñar una pedagogía del cambio personal y organizacional a través del aprendizaje, cuidando con esmero las condiciones necesarias para su eficacia y eficiencia (Garvin -1993;Argyris y Schön, 1974).

Pero la realidad dice que estas condiciones no suelen ser frecuentes. La formación y el aprendizaje suelen considerarse como aspectos secundarios y fuente de gastos.<sup>33</sup>

Es necesario distinguir entre empresas intensivas en conocimiento y empresas que de vez en cuando hablan de conocimiento. Muchos proyectos fallan porque no están suficientemente enfocados hacia los objetivos estratégicos, porque la arquitectura es inconsistente o porque la alta dirección los apoya pero no se implica activamente (Lucier y Torsilery).

Transformar la información en conocimiento, ése es el reto. Los datos son hechos objetivos sobre un fenómeno. La información son datos organizados que adquieren su significado en un contexto. El conocimiento se compone de ideas, creencias y experiencias procesadas y asimiladas mediante la reflexión que sirven de guía para la acción.

La transformación de la información en conocimiento se realiza a través de unas fases que es necesario diseñar y controlar para medir su eficiencia.

Las empresas rebosan información pero tienen hambre de conocimiento.

El conocimiento significativo adquiere su verdadero valor en contextos particulares. En los foros abundan las comparaciones de “modelos” de GC foráneos; en cambio escasean modelos endógenos. Por nuestra parte, hemos podido constatar que no existe un modelo único ni universalmente válido de GC. Su validez funcional depende de ciertas variables situacionales como el tipo de negocio, tipo de trabajo y tipo de trabajo a realizar.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> RIESCO GONZALEZ MANUEL. Por qué la Gestión del Conocimiento no se consolida en España. [En línea]. Agosto 12.2010 [www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc](http://www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc)

<sup>34</sup> Ibid.

Implementar sistemas de gestión de conocimiento supone la generación de condiciones previas que tienen que ver con la apertura mental de las organizaciones hacia la consolidación del funcionamiento de estructuras organizativas más flexibles, dinámicas y abiertas a los cambios, a las innovaciones, al conocimiento, y a la aplicación de las nuevas tecnologías de información.

## 2.0. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

El desarrollo de éste estudio descriptivo exploratorio se realizará a partir de una muestra♦ de una Empresa llamada Protabaco S.A.S. localizada en la ciudad de Bogotá, en aspectos relacionados con el campo de la gestión del conocimiento tales como: importancia del conocimiento en el direccionamiento de las organizaciones, los factores clave de este recurso en dicha gestión, los indicadores de medición para evaluar impacto de dicha gestión, etc. También, se realizará un análisis general de las características (cultura organizacional, tipo de propiedad, tamaño, grado de tecnificación, etc.) propias de las organizaciones en Colombia y de las condiciones presentes y escenarios futuros del entorno externo local, nacional y mundial que en los próximos años enfrentaran dichas organizaciones.

Por otra parte, se realizará una revisión principalmente de las siguientes metodologías o modelos de gestión del conocimiento: el modelo planteado por McAdam y Reid (2001), el de capital intelectual de Baker y Barker (1997), el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo diseñado y aplicado por Blanco (2004) a empresas del País Vasco en España y el modelo IMIO (Índice de medición de la inteligencia organizacional) de Arbonies Ortiz y Aldazabal Basauri (2004) y los planteamientos de González et al., (2005) relacionados con los factores claves en la gestión del conocimiento.

### 2.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Una vez se obtuvo la información mediante la aplicación de la encuesta diseñada por tal propósito, se tabulo y proceso con el apoyo de un Software diseñado para tal efecto y los resultados se ilustraron en tablas cuadros y gráficas.

### 2.2. MUESTRA

El estudio se realizó con una muestra aleatoria de 120 personas (hombres y mujeres, directivos, mandos medios y operarios, con diferente profesión y antigüedad laboral) de la organización Protabaco S.A.S. del sector manufacturero.

---

\* Debido a que el presente es un estudio exploratorio y a que la experiencia en anteriores investigaciones sobre este mismo campo de la gestión del conocimiento nos ha mostrado gran dificultad para acceder a las empresas para la obtención de la información para el desarrollo del estudio, entonces, se recurrirá a un muestreo condicionado, que permita acercarnos y tener información de diferentes empresas de distintos sectores económicos, tamaños y criterio de constitución que brinden información que garantice responder al interrogante que motivó el estudio.

### **2.3. INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado para la obtención de la información aquí presentada fue una encuesta conformada por 19 preguntas relacionadas con gestión del conocimiento. (Ver Anexo 1).

### **3.0. RESULTADOS DEL ESTUDIO**

#### **3.1. BREVE PRESENTACION DE LA EMPRESA**

La PRODUCTORA TABACALERA DE COLOMBIA, fue constituida en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el año de 1962. Desde entonces la Compañía ha fomentado el cultivo, la cosecha, la compra y el procesamiento del tabaco, para la producción de cigarrillos.

PRESIDENT, una de las marcas de cigarrillos de tabaco negro, de mayor tradición en Colombia, fue con la que se inició la Compañía. Actualmente, contamos con 8 marcas en el mercado nacional, elaboradas con tabacos negros y finas mezclas de tabacos rubios (Burley y Virginia). Adicionalmente exportamos cigarrillos y tabaco en rama a otros países.

Esto lo hemos logrado gracias a que contamos con un calificado equipo de trabajo, de más de 1200 personas, en las áreas de fomento, compra y desvenado de tabaco, producción , administración , ventas y mercadeo, quienes trabajan bajo los más altos niveles de calidad.

#### **UBICACIÓN**

La PRODUCTORA TABACALERA DE COLOMBIA, PROTABACO, está ubicada en Colombia, Sur América. Sus oficinas principales se encuentran en Bogotá D.C, en la carrera 11 # 82-01 piso 6b. Así mismo cuenta con agencias comerciales en las principales ciudades el país (Medellín, Cali, Barranquilla, Villavicencio, Bucaramanga, Pereira y Montería). Las plantas de elaboración de cigarrillos están localizadas en Bosa, Santa Marta, San Gil.

#### **MISION**

Ser líderes en la producción y comercialización de tabaco y cigarrillos, para satisfacer las expectativas y gustos de clientes y consumidores, y lograr su preferencia y lealtad por nuestros productos y marcas, asegurando costos competitivos, desarrollo integral de nuestra gente y asociados, para así, garantizar el desarrollo sostenible de la organización.

#### **VISION**

Reconocida por su liderazgo en el mercado latinoamericano, por sus ventajas competitivas comerciales y productivas. Estructurada como una organización ganadora y ejemplar por su capacidad de innovación, generación de valor y responsabilidad social. Conformada por un equipo humano de primera línea, campeones del cambio y orgullosos de la organización.

## **VALORES**

En PROTABACO. los valores se centran en la persona y su capacidad de innovar y aprovechar oportunidades, bajo una filosofía de trabajo que gira en torno a la innovación, realización, respeto por el ser humano, honestidad, compromiso por el bien general, capacidad de trabajar en equipo, responsabilidad y proyección hacia futuro.

## **CERTIFICACIONES**

En el año 2002, la Compañía obtuvo la certificación de gestión de calidad ISO-9001 versión 2000, para los procesos de fomento a la producción de tabaco. Compra, desvenado, reposo, empaque y comercialización de tabaco, desarrollo y preparación de mezclas de tabaco. Desarrollo, fabricación, empaque y comercialización de cigarrillos.

Conscientes del importante papel que juega la industria dentro del mejoramiento del medio ambiente, Protabaco S.A, inicia la implementación de su Sistema de Gestión Ambiental (S.G.A), bajo las exigencias de la norma ISO 14001.

Con esto garantiza el buen desempeño ambiental de la compañía, incorporando en sus procesos productivos estrategias orientadas hacia la utilización eficiente de las materias primas y los recursos naturales; y hacia la disposición adecuada de los residuos generados, todo esto con el propósito de prevenir y/o mitigar sus impactos ambientales. El Sistema de Gestión Ambiental (S.G.A), además de contribuir con el medio ambiente, asegura el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente de la compañía.

## **PROTABACO S.A.S Y SU LABOR EN EL CAMPO**

La Compañía fomenta directamente el cultivo de tabaco y cree en el campesino de nuestro país. Es así como suministra créditos para el sostenimiento del cultivo y una infraestructura productiva. Adicionalmente, Protabaco, cuenta con un equipo de agrónomos que brindan asistencia técnica gratuita al agricultor. De esta manera se obtiene una producción de tabaco, de excelente calidad y se asegura la compra de este, desde el momento en el que se inicia el cultivo. Una forma de brindar una actividad estable y empleo seguro al campesino.

Tabaco cultivado por PROTABACO.

Tabaco Negro: Dark Air Cured

Tabaco Rubio: Burley Virginia Fluecured

## **TECNOLOGIA**

### **Planta Recolección tabaco San Gil**

En la ciudad de San Gil, Santander, se encuentra ubicada la planta de desvenado de tabaco de PROTABACO, catalogada como una de las más modernas de Latinoamérica. Con infraestructura en maquinaria y bodegas, la planta de San Gil recibe el tabaco proveniente de las agencias de compra y fomento de todo el país, para el proceso de desvenado.

Este se realiza mediante supervisión centralizada y tecnología automatizada. Su seguimiento se hace mediante un software desarrollado por la Compañía, con el cual se vigila el proceso del tabaco desde que ingresa a la planta de desvenado, hasta el producto final. Todas las variables del tabaco son verificadas en modernos laboratorios, por un equipo humano altamente capacitado.

El tabaco desvenado, prensado y empacado en la planta, es despachado a la ciudad de Bogotá y Santa Marta donde se elaboran los cigarrillos.

La planta de desvenado de PROTABACO, es la principal fuente generadora de empleo en San Gil.

### **Planta De Elaboración De Cigarrillos (Bosa)**

Calidad y tecnología, son las premisas para la realización de sus cigarrillos, en la moderna planta de elaboración de producto, ubicada en Bosa, Bogotá.

Materias primas de excelente calidad, un equipo técnico capacitado a nivel nacional e internacional, experiencia de más de 40 años y ante todo una tecnología de última generación, son los factores que se mezclan en nuestra planta de elaboración de cigarrillos.

Protabaco, desarrolla sus productos, mediante procesos totalmente automatizados y moderna maquinaria con tecnología alemana, italiana y francesa entre otras, en las áreas de cigarrillos, filtros y empaques.

El equipo humano, verifica todos los procesos, desde que el tabaco llega a la planta, hasta que el cigarrillo es empacado y llevado a nuestras amplias bodegas. Este seguimiento exhaustivo, se realiza para lograr el cigarrillo con el blend perfecto y el filtro adecuado, de acuerdo con las especificaciones de cada marca y al gusto de nuestros consumidores.

### **Planta De Elaboración Filtros (Santa Marta)**

La Planta de elaboración de cigarrillos de Santa Marta es una de la más moderna del mundo; cuenta con el proceso de expansión de tabaco, producción de filtros de carbón y todos los avances tecnológicos de la industria.

## **Área Investigación y Desarrollo**

El área de investigación y desarrollo está constituida para la producción y mejoramiento de nuestros productos, con el fin de suplir las necesidades de nuestros clientes, analizando, probando e implementando las nuevas tecnologías.

### **Talento Humano**

Tiene profesionales en todas las áreas y egresados de diferentes instituciones educativas nacionales e internacionales, que trabajando en equipo y utilizando su experiencia proyectan el futuro de nuestra compañía.

### **PORTAFOLIO**

El mercado de los cigarrillos está dividido en diferentes clases:

- Cigarrillos rubios (full flavor): Elaborados con fina mezcla de tabaco burley, con filtro de acetato de micro poros. Entre ellos se encuentra; Mustang Rojo, Premier Rojo, Fly Rojo.
- Cigarrillos Suaves: Elaborados con fina mezcla de tabaco burley y virginia, con filtro de acetato y filtro de carbón. Entre los que están; Mustang Azul, Premier Azul, Fly Azul.
- Cigarrillos Negros: Elaborados con tabaco Dark Air Cured y burley, con un filtro de acetato menos desarrollado permitiendo obtener una aspirada con mayor concentración de tabaco. Entre estos están, President, Tropical, Continental.
- Cigarrillos Mentolados Lighs: Elaborados con tabaco burley con suave sabor a mentol. Entre ellos se encuentra; Premier Mentol y Fly Mentol Lighs.

### **COMPETENCIA**

De acuerdo con cifras del mercado Colombiano, Protabaco tiene 32 por ciento, Coltabaco 50 por ciento y BAT 18 por ciento.

### **BRITISH AMERICAN TOBACCO**

Cuenta con más de 100 años de historia que acompañan a British American Tobacco en el mundo. British American Tobacco Colombia cuenta con marcas reconocidas como Kool, Kent, Lucky Strike, Belmont y Pall Mall que ofrecen un mundo de sabores y sensaciones que se adaptan al consumidor. Es una Compañía tabacalera responsable, que trabaja con pasión para sobrepasar las expectativas de los consumidores, clientes y accionistas, a través de la excelencia de su gente y marcas ganadoras.

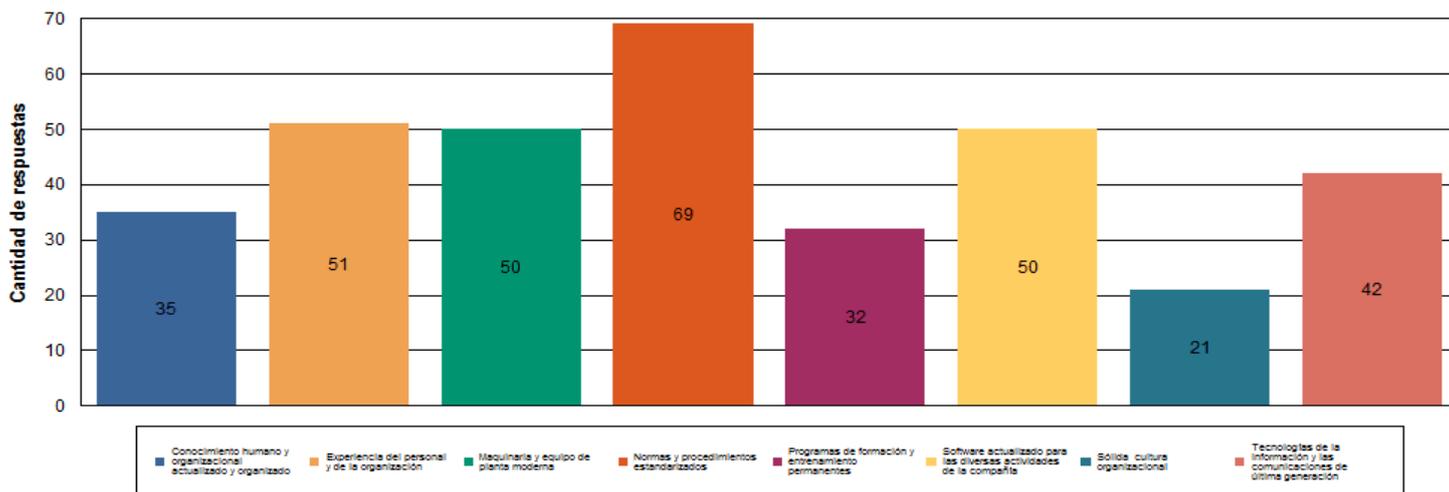
British American Tobacco Colombia, importa sus cigarrillos como productos terminados y es responsable de la logística de comercialización y distribución en todo el país llegando de forma directa a más de 65.000 puntos de venta y a otros 135.000 puntos de venta a través de distribuidores y mayoristas. Monitorean y evalúan las estrategias en la cadena de suministro para garantizar que las marcas sean entregadas, exhibidas y rotadas de acuerdo a la demanda.

## PHILLIP MORRIS

Philip Morris es la mayor empresa tabaquera del mundo, integrada en el Grupo Altria y compuesta por dos sociedades específicas para sus operaciones en Estados Unidos y el resto del mundo. Cuenta con 7 de las 15 mejores marcas a nivel mundial, incluyendo Marlboro, la marca de cigarrillos número uno en el mundo. Cuenta con más de 77,000 empleados y sus productos se venden en aproximadamente 160 países. En 2009, la compañía tuvo una participación de mercado aproximada de 15.4% sobre el total del mercado de cigarrillos a nivel internacional fuera de los Estados Unidos. En Colombia comercializa las marcas internacionales más reconocidas como Marlboro y Lucky Strike, y las marcas nacionales; Green, American Gold, Boston y Piel Roja. La distribución es realizada a través de su fuerza de ventas directa y un distribuidor nacional autorizado sumando una fuerza de ventas superior a 280 vendedores.

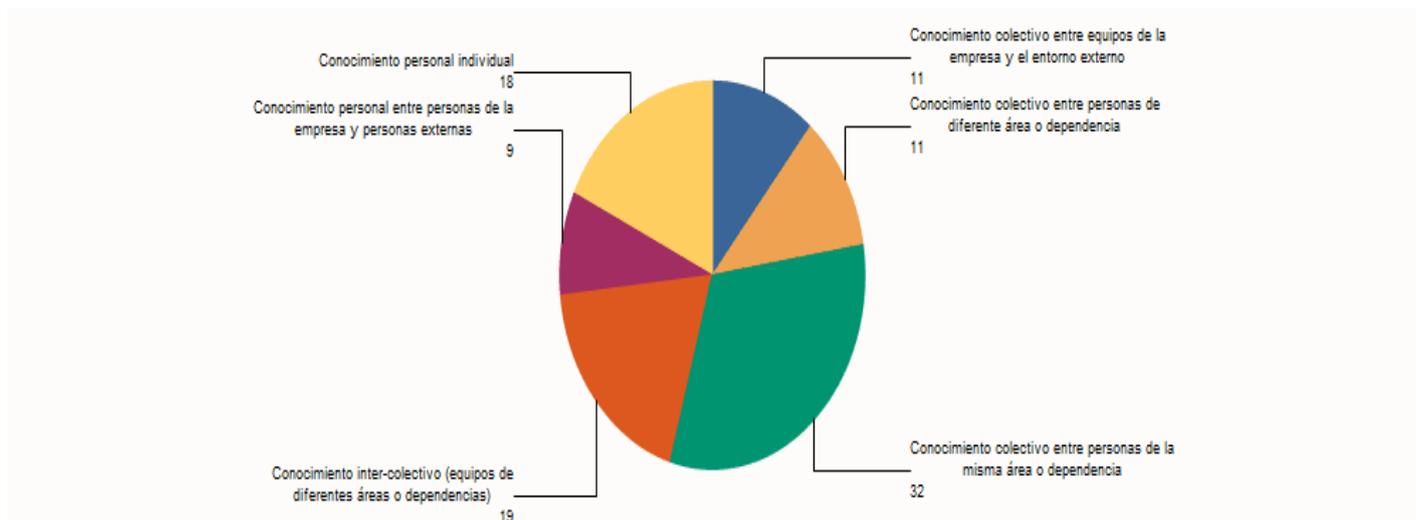
### 3.2. ANALISIS DE RESULTADOS

**Figura 1. Aspectos de conocimiento que se considera que posee la empresa.**



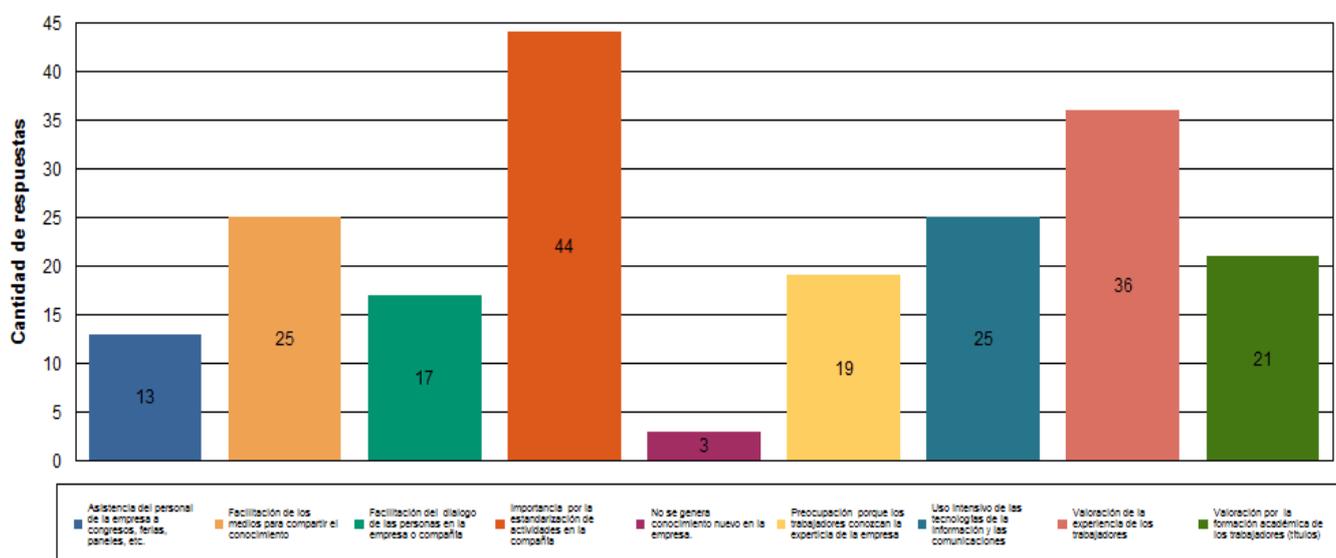
69 de las personas que contestaron la encuesta consideran que el aspecto más importante de conocimiento al interior de esta organización son las normas y procedimientos estandarizados, 51 personas consideran que experiencia del personal, maquinaria y equipo de planta moderna y software actualizado es la segunda de mayor importancia. Mientras que los programas de formación y entrenamiento junto con la sólida cultura organizacional obtuvieron las puntuaciones más bajas.

**Figura 2. Categorías de conocimiento a las que se da mayor importancia.**



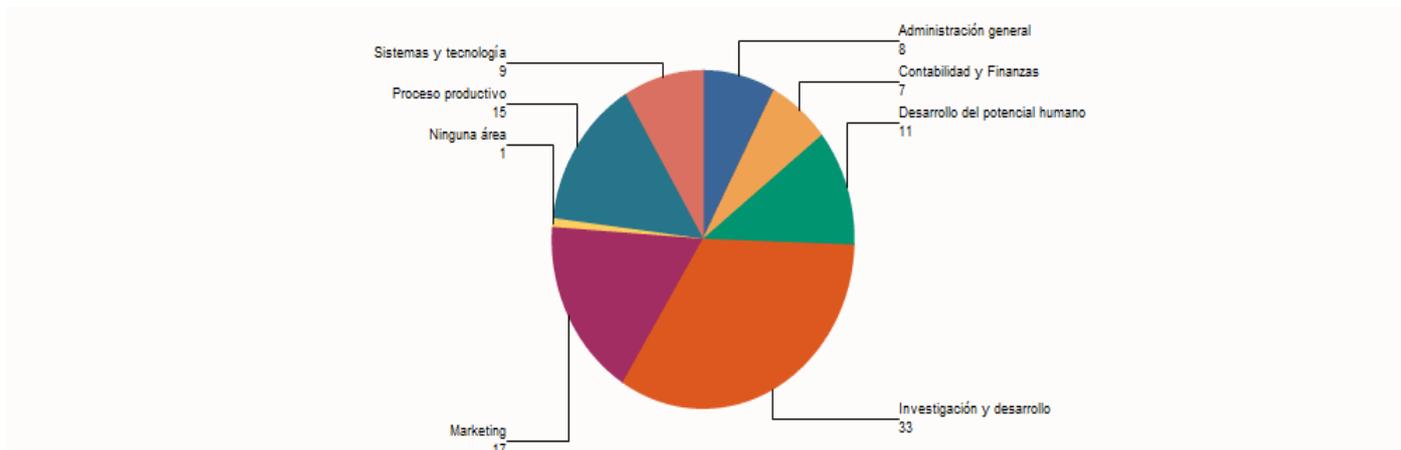
La categoría de conocimiento más importante en la empresa es el conocimiento colectivo entre las personas de la misma área (32%), seguido del conocimiento Inter-colectivo (equipos de diferentes áreas o dependencias) (19%). La de menos importancia es el conocimiento personal entre las personas de la empresa y las personas externas (9%).

**Figura 3. Aspectos importantes para el desempeño laboral en la compañía.**



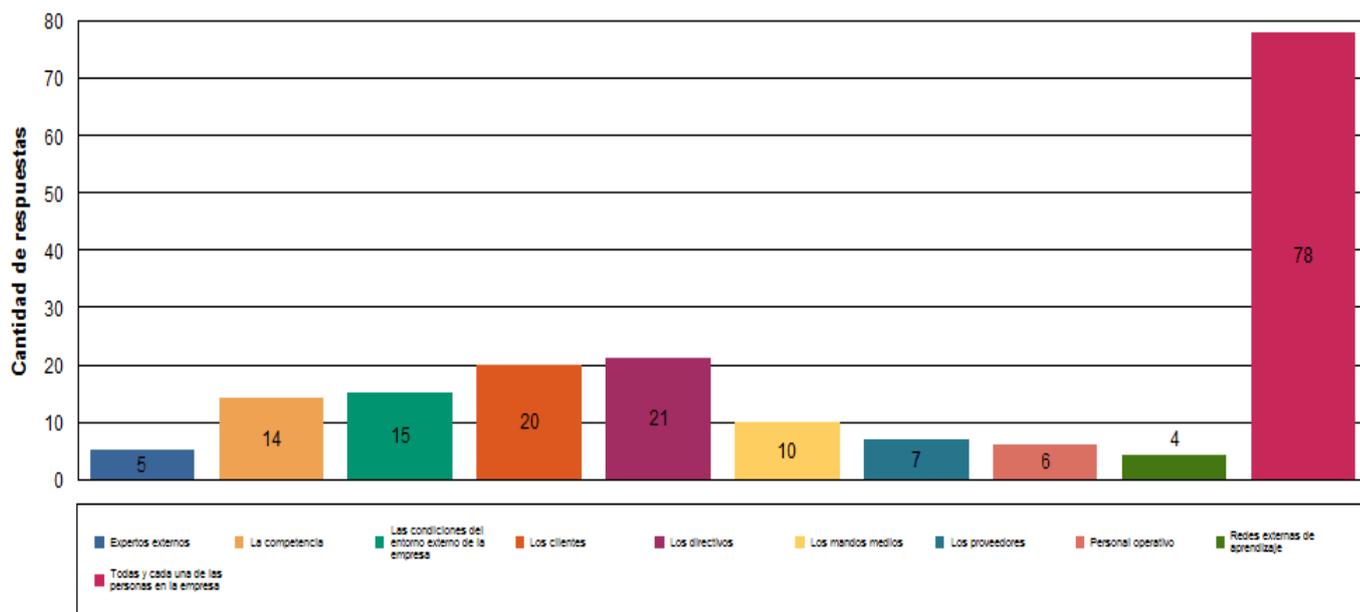
Los aspectos más relevantes para el desempeño laboral en la empresa son: La importancia por la estandarización de las actividades en la compañía con 44 respuestas, la valoración de la experiencia de sus trabajadores con 36. El menos relevante es; la compañía no genera conocimiento nuevo en la empresa con tan solo 3 respuestas.

**Figura 4. Áreas que más aportan conocimiento a la empresa.**



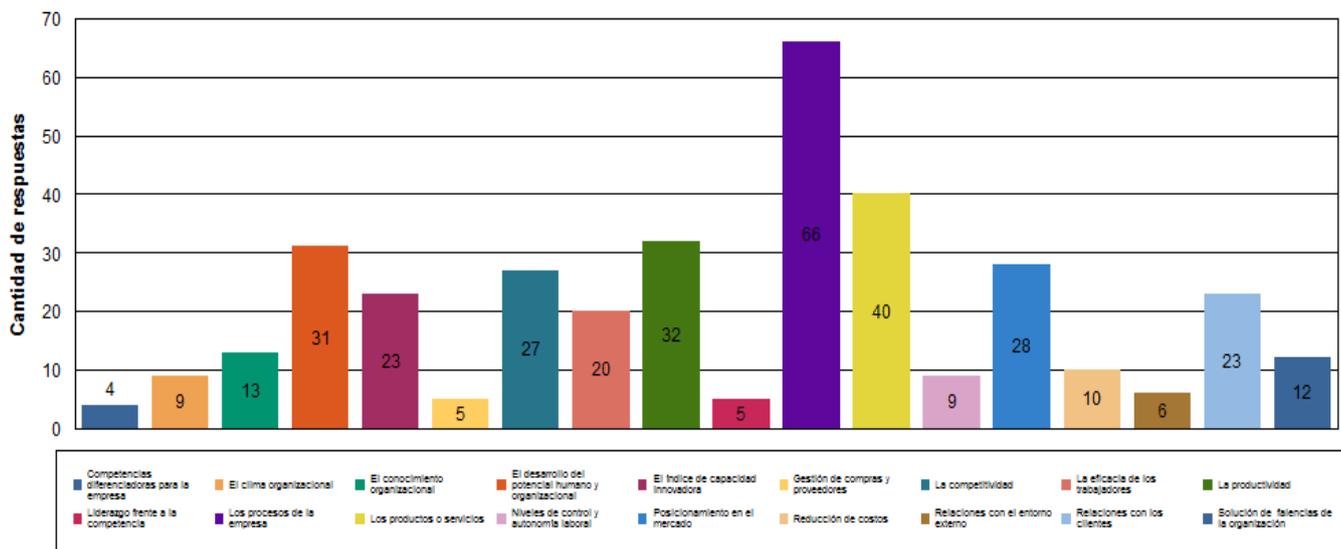
Las personas encuestadas consideran que el área que más aporta conocimiento a la empresa es investigación y desarrollo con un (33%), en segundo lugar esta marketing con (17%). Entre las que menos aportan son contabilidad y finanzas (7%), administración general (8%) y sistemas y tecnología (8%).

**Figura 5. Principales fuentes de conocimiento para la empresa.**



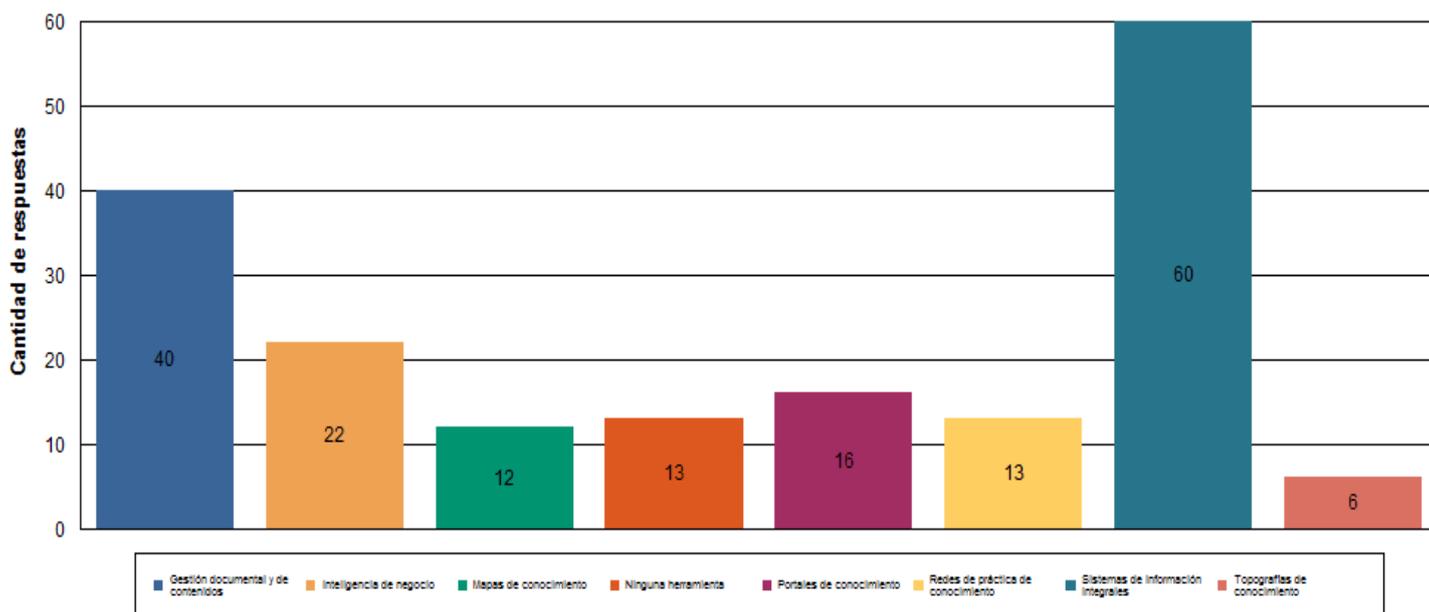
Las principales fuentes de conocimiento para la organización son; todas y cada una de las personas de la empresa la cual obtuvo 78 respuestas. Para 20 y 21 de los encuestados los clientes y directivos aportan conocimiento en menor proporción, mientras que las redes externas de aprendizaje son las menos representativas con tan solo 4 respuestas.

**Figura 6. Mejoras en la empresa resultado del uso y creación de conocimiento**



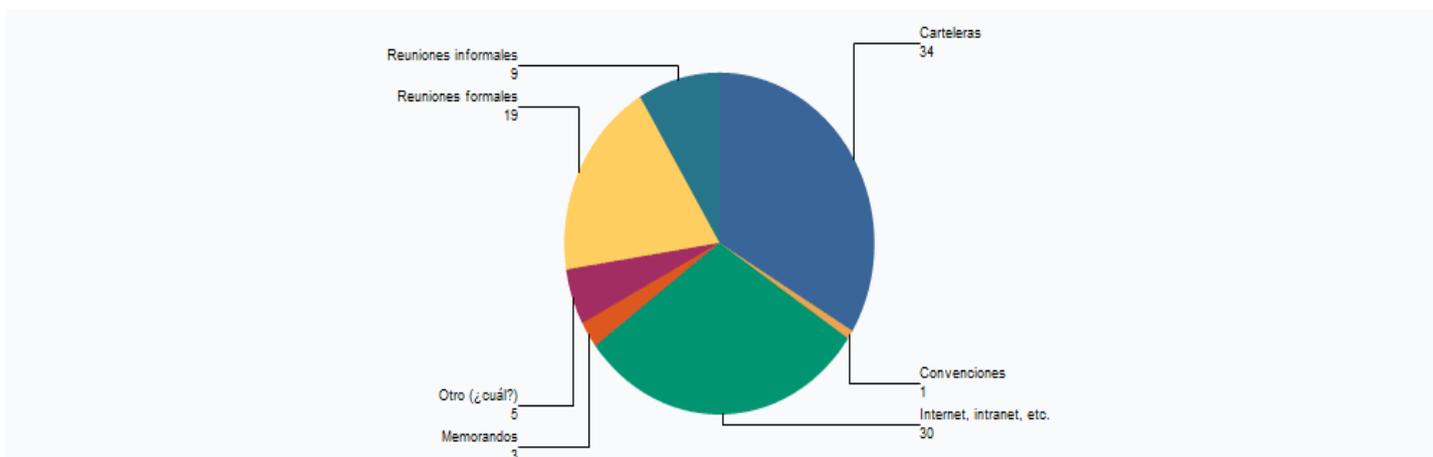
Para la organización las mejoras resultado del uso y creación del conocimiento se dan en los procesos de la empresa (66 respuestas), seguida de los productos o servicios (40 respuestas), la productividad (32 respuestas) y el desarrollo del potencial humano (31 respuestas). Obtienen baja calificación las competencias diferenciadoras para la empresa (4 respuestas), la gestión de compras y proveedores (5) y el liderazgo frente a la competencia.

**Figura 7. Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa**



Las herramientas relacionadas con el conocimiento más utilizadas en la organización son los sistemas de información integrales 60 respuestas y la gestión documental y de contenidos con 40, las de menor cantidad de respuestas fue topografías de conocimiento con 6.

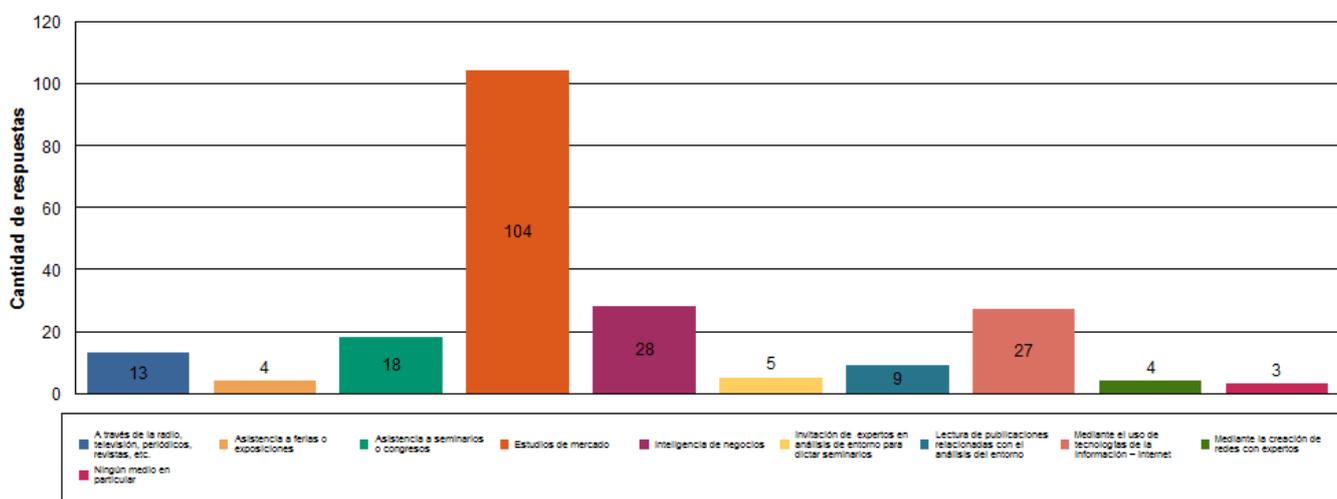
**Figura 8. Medios que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados**



Los resultados de la encuesta indican que los medios que más utiliza la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de sus resultados son; las carteleras con un (34%), Internet e intranet con un (30%) y reuniones formales con un (19%).

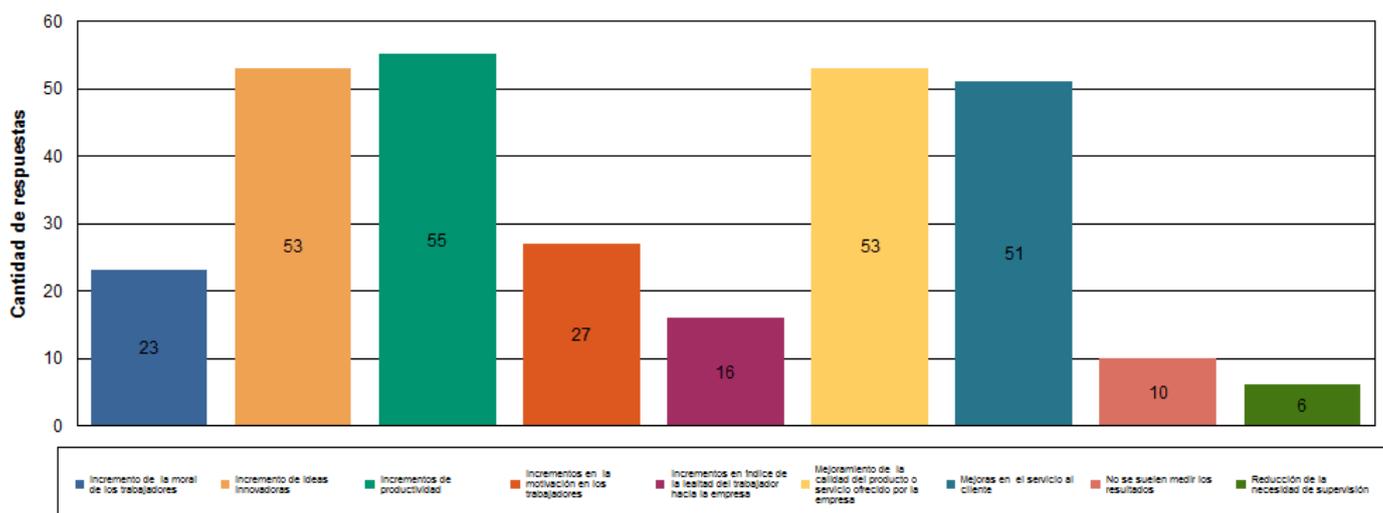
Son de menor importancia las reuniones informales (9%), los memorandos (3%) y las convenciones (1%). Lo que indica que aplican el aprendizaje organizacional promoviendo el desarrollo individual y colectivo de la organización para poder así crear una cultura que se preocupe, piense y reconozca los aportes de los empleados.

**Figura 9. Medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo.**



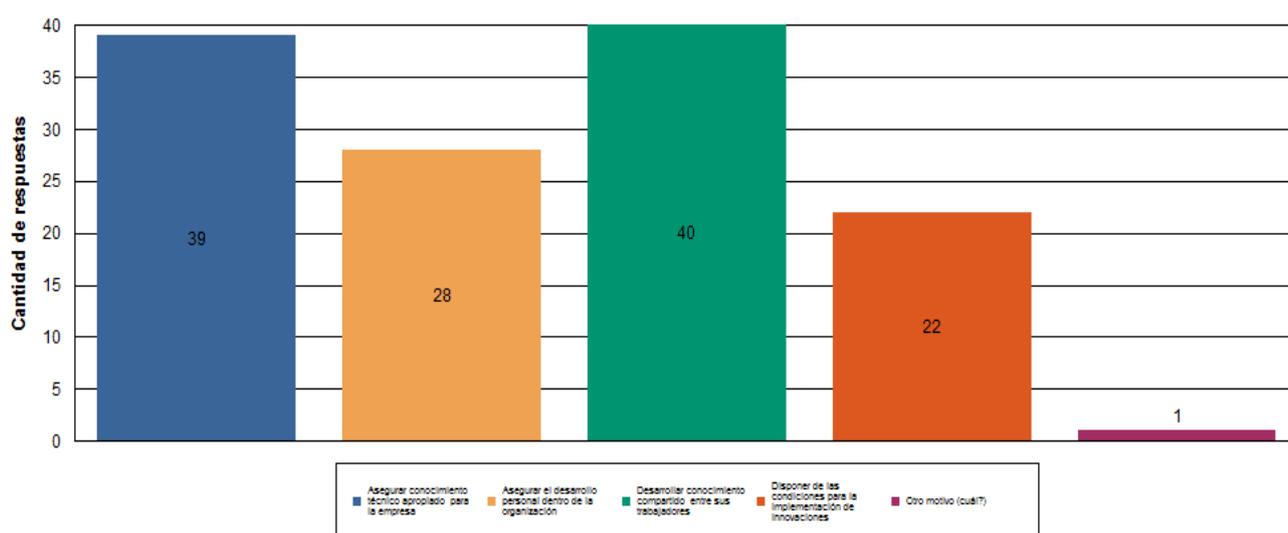
El resultado de la encuesta refleja que el medio que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo son los estudios de mercado con 104 respuestas, inteligencia de negocios con 28, mediante el uso de tecnologías de información e internet obtuvo 27 respuestas y asistencia a seminarios o congresos 18. Entre los medios que menos utiliza para el conocimiento del entorno externo encontramos; la lectura de publicaciones 9 respuestas, invitación de expertos en análisis para dictar seminarios con 5 y en la misma participación la asistencia a ferias o exposiciones. La creación de redes con expertos es la más baja con solo 4 respuestas.

**Figura 10. Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa.**



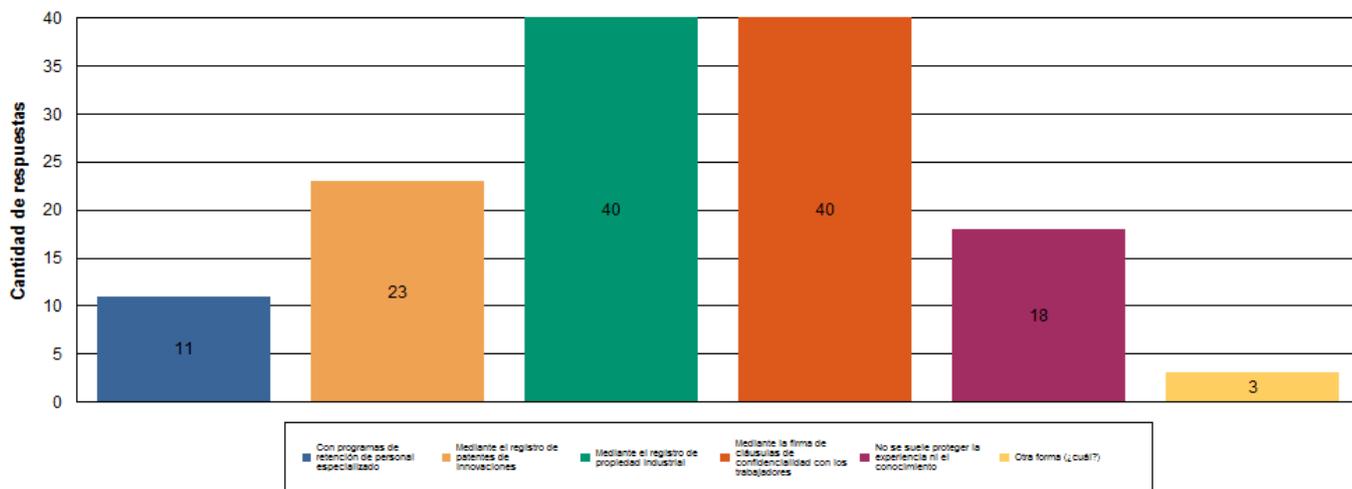
Los resultados de la encuesta indican que donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa es en los incrementos de productividad con 55 respuestas, lo sigue el incremento de ideas innovadoras y mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa cada una con 53 respuestas y mejoras en el servicio al cliente con 51 respuestas. Entre los aspectos a los que le dan menor importancia se encuentra el incremento de la motivación de los trabajadores con 27 respuestas, el incremento de la moral de los trabajadores con 23, incremento de los índices de lealtad del trabajador con la empresa 16 y no se suelen medir los resultados con 10 respuestas.

**Figura 11. Principal objetivo de la capacitación en esta empresa.**



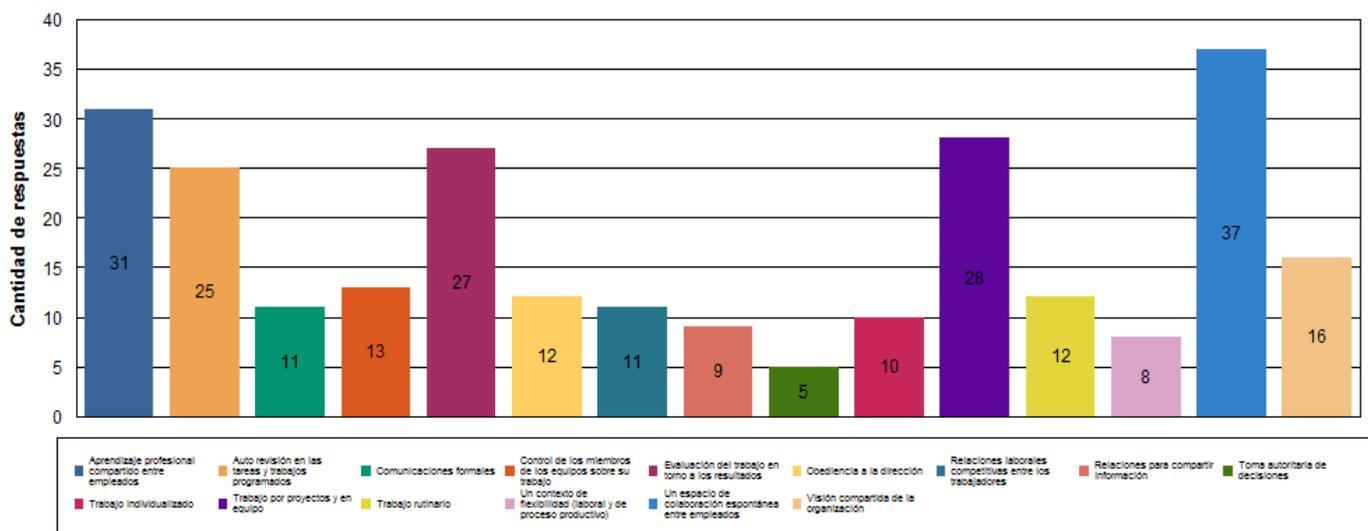
El principal objetivo de la capacitación para la empresa está concentrado en desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores con 40 respuestas. Asegurar el conocimiento técnico apropiado para la empresa obtuvo 39 respuestas, asegurar el desarrollo personal dentro de la organización 28 respuestas y disponer de condiciones para la implementación de innovaciones 22 respuestas.

**Figura 12. Medios utilizados para proteger el conocimiento en la empresa.**



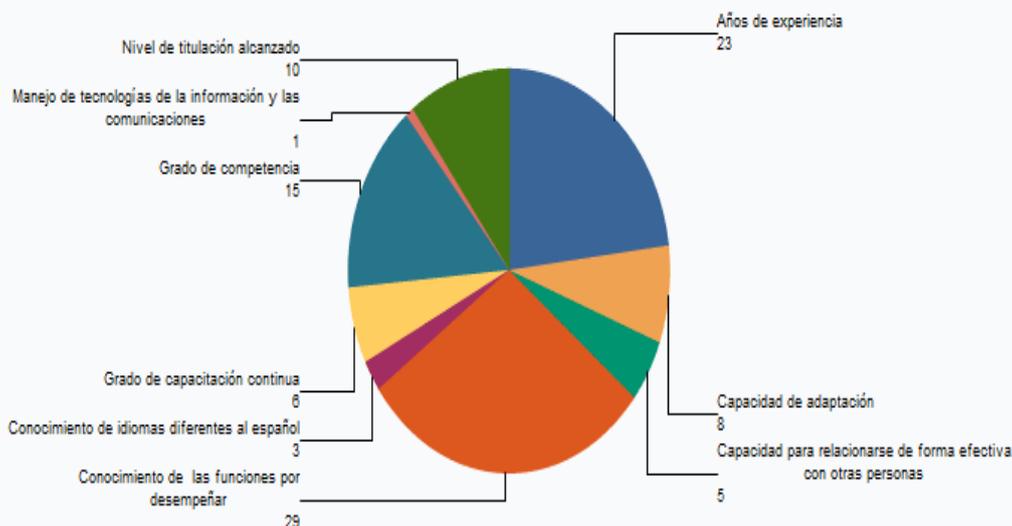
Con el fin de proteger el conocimiento de la empresa los resultados de la encuesta muestran que el registro de propiedad industrial y la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores fueron las de mayor puntuación (40 respuestas). Con menor número de respuestas (23) están el registro de patentes de innovaciones y tan solo 18 respuestas para; no suele proteger la experiencia ni el conocimiento.

**Figura 13. Rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa.**



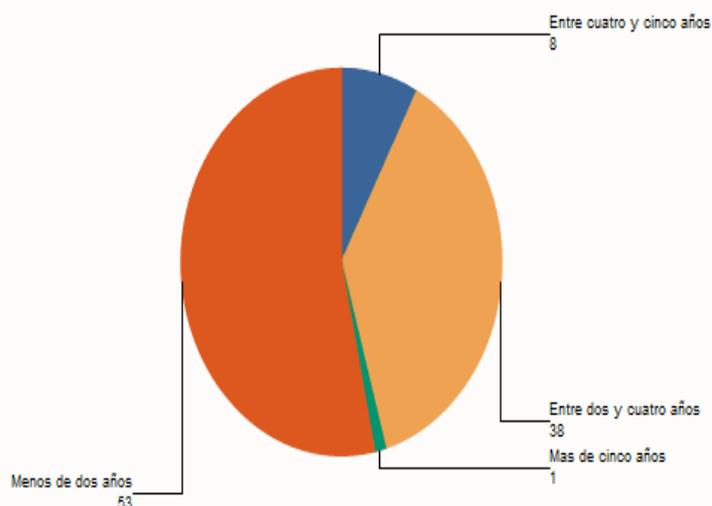
Con relación a los rasgos que identifican la cultura de trabajo se encontró que la de mayor numero de respuestas son; el espacio de colaboración espontánea entre empleados con 37, el aprendizaje profesional compartido entre empleados con 31 respuestas, el trabajo por proyectos y en equipo 28 respuestas, la evaluación de trabajo en torno a los resultados 27 respuestas y 25 respuestas para auto revisión en tareas y trabajos programados. Las puntuaciones bajas se encontraron en; el control de los miembros de su equipo sobre su trabajo (13 respuestas), obediencia a la producción y trabajo rutinario (12 respuestas) y las comunicaciones formales y el espacio de colaboración espontánea entre empleados obtuvo 11 respuestas.

**Figura 14. Rasgos de las personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral**



Los rasgos que la empresa considera más importante en las personas con respecto a su desempeño laboral están apoyados en un 29% por el conocimiento de las funciones por desempeñar, un 23% por los años de experiencia y un 15% de grado de competencia. Entre los de baja participación están; el manejo de tecnologías de la información con un 1%, el conocimiento de idiomas diferentes al español 3% y la capacidad de relacionarse de forma efectiva con otras personas y la capacitación continua con 5%.

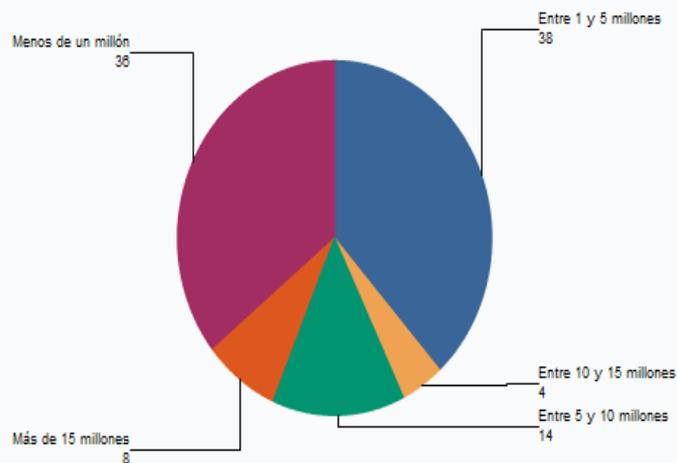
**Figura 15. Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en la empresa.**



El rango de experiencia de mayor participación que se considera se requiere para desempeñar un cargo directivo o no es menos de dos años de experiencia con un 53%. El 38% de los encuestados considera que este tiempo está entre dos y cuatro años, el 8% considera que entre cuatro y cinco años y solamente el 1% cree que este debe ser mayor a cinco años.

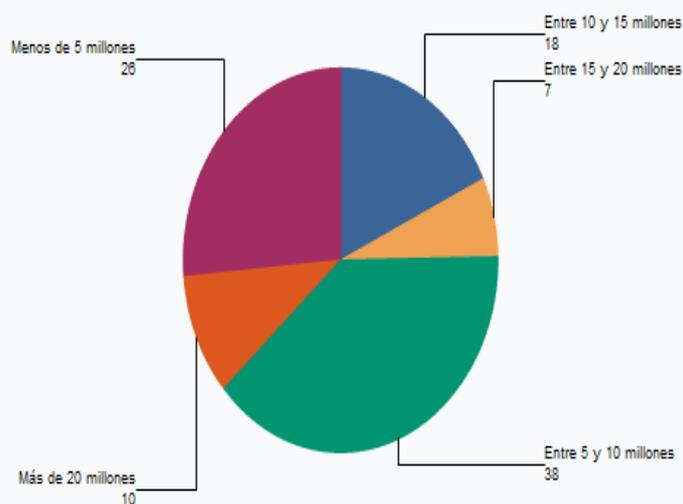
**Figura 16. Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa.**

### Inversión anual- cargo no directivo



La inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa para los cargos no directivos, estima que el promedio anual de capacitación por persona está entre 1 y 5 millones, mientras que el 36% (un porcentaje muy similar) estima que dicha cifra está por debajo del millón anual. Un 14% cree que la inversión es de 5 a 10 millones y el restante considera que es más de 10 millones.

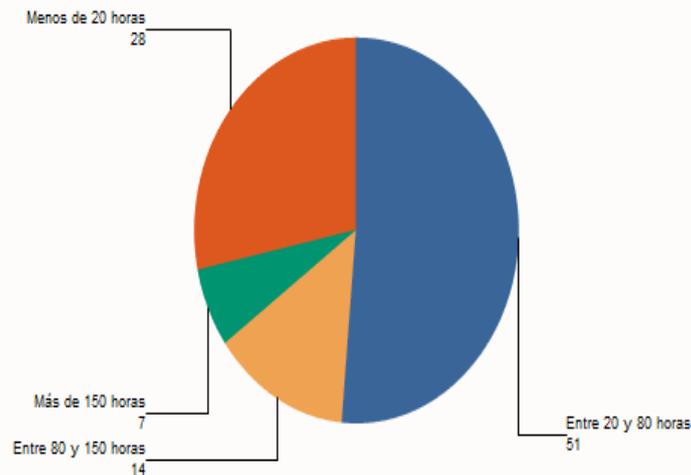
### Inversión anual- cargo directivo



La inversión anual del cargo directivo para el 38% de los encuestados está entre 5 y 10 millones, para el 26% es menor a 5 millones. Un porcentaje considerable del 18 estima que esta inversión maneja un rango entre 10 y 15 millones, el 7% entre 15 y 20 millones y el 10% cree que a estos cargos se les realiza una alta inversión de más de 20 millones anuales.

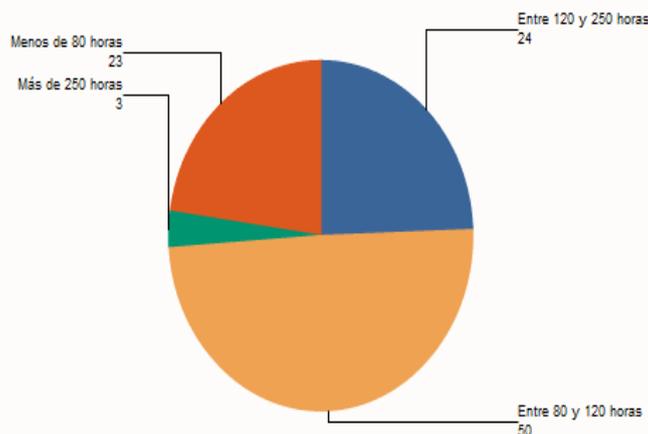
**Figura 17. Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en la empresa.**

### Capacitación anual- cargo no directivo



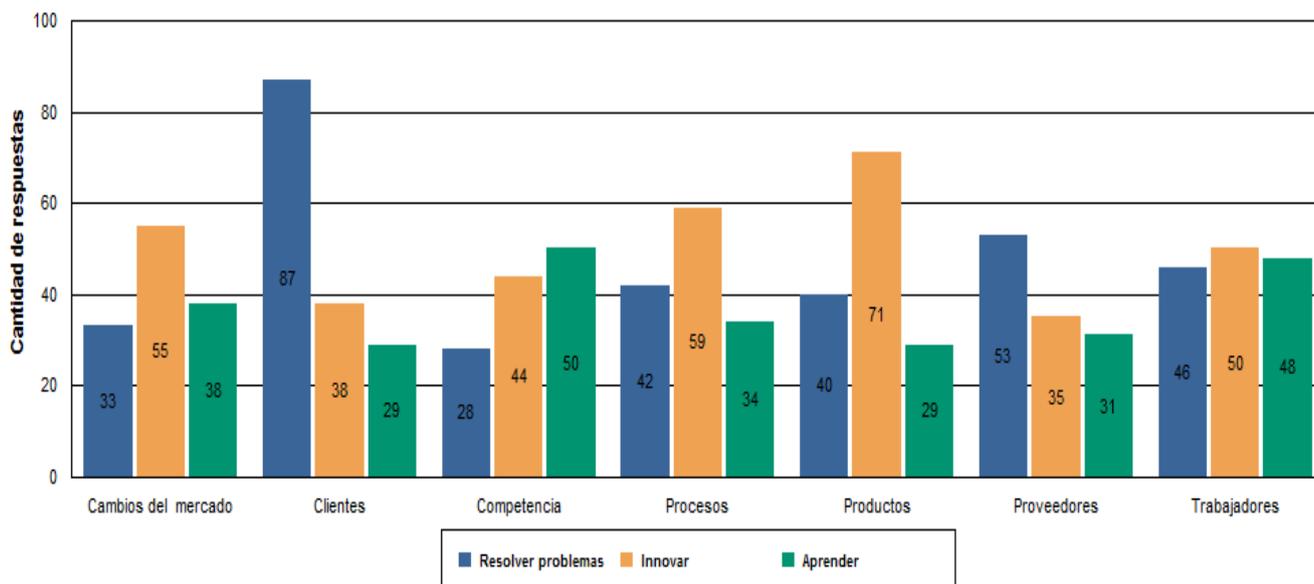
El tiempo anual promedio para la capacitación que reciben las personas que no están en cargos directivos para un 51% de los encuestados se encuentra entre 20 y 80 horas, mientras que el 28% estima que la capacitación es menor a 20 horas en el año. Un 14% percibe que al tiempo de capacitación se le otorga entre 80 y 150 horas y solo el 7% cree que este tiempo es más de 150 horas.

### Capacitación anual- cargo directivo



La capacitación anual para el cargo directivo para el 50% oscila entre 80 y 120 horas, el 24% entre 120 y 250 horas. Un porcentaje muy similar 23% estima que la capacitación es menor a 80 horas por año y solo un 3% de participación es para el rango de más de 250 horas.

**Figura 18. Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores.**



La capacidad de la empresa en cuanto a resolver problemas con los clientes obtuvo el mayor número de respuestas, innovar está en una proporción más baja y aprender de los clientes solo obtuvo 29 preguntas. En cuanto a productos, innovar obtuvo la mayor cantidad de respuestas siendo el aspecto más importante que aporta según la organización a la innovación, mientras que la capacidad de resolver problemas obtuvo solo 40 y la capacidad de aprender de los productos tan solo recibió 29 coincidencias.

En cuanto a los procesos la capacidad para innovarlos obtuvo la mayor cantidad de respuestas, la capacidad de resolver problemas obtuvo 42 respuestas y la capacidad de aprender de los procesos fue la más baja con 34.

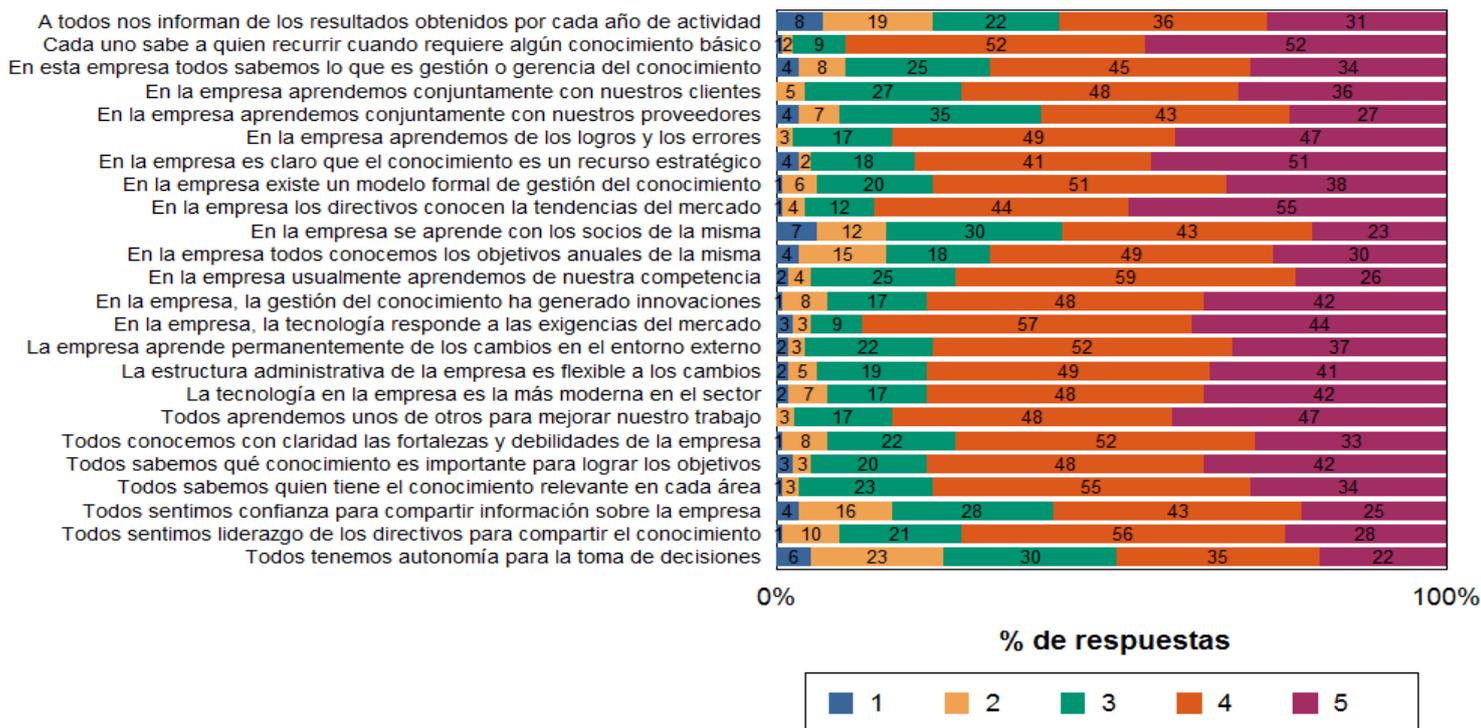
Con respecto a los cambios del mercado la capacidad para innovar fue el más alto con 55 respuestas, la capacidad de la empresa para aprender de estos cambios recibió 38 respuestas y resolver problemas solo recibió 33.

La empresa considera que en donde desarrolla mas la capacidad de aprender es de la competencia con 50 respuestas siendo la de mayor numero, innova gracias a la competencia según 44 respuestas y aprende a resolver problemas según 28 respuestas. Concentrándose en aprender de la competencia.

La capacidad de aprender de los proveedores recibió 31 respuestas mientras que una mayor cantidad considera que aprenden más de los trabajadores con 48 respuestas.

La innovación proviene mas por parte de los trabajadores con 50 respuestas y solo 35 creen que los proveedores aportan.

**Figura 19. Enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa.**



De los 24 enunciados relacionados con el conocimiento de la empresa, en 22 se encuentra que el porcentaje 4 de respuestas (los trabajadores están parcialmente de acuerdo con el enunciado), es el de mayor participación. La segunda participación más alta es la del ítem (5) (los trabajadores están totalmente de acuerdo con el enunciado). Están informados de los resultados, saben a quién recurrir cuando requieren conocimiento básico, aprenden conjuntamente con los clientes, socios, competencia, trabajadores y en una menor proporción de los proveedores. Perciben un gran respaldo por parte de la tecnología que poseen siendo la más moderna del sector, conocen las debilidades y fortalezas, se sienten acompañados de los directivos y también que poseen el conocimiento suficiente para cumplir con los objetivos aunque no siempre cuentan con la autonomía suficiente para tomar decisiones.

#### 4.0. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el estudio se concluye que:

- Los principales factores relacionados con la Gestión del Conocimiento son la estandarización de normas y procedimientos y la experiencia del personal y de la organización.
- La organización cuenta con técnicas para gestionar el conocimiento basada en:
  - ✓ Una cultura organizacional dada por un espacio de colaboración espontánea de los empleados y el aprendizaje profesional compartido.
  - ✓ Definición de los rasgos considerados importantes para el desempeño laboral donde se destacan el conocimiento de las funciones por desempeñar y los años de experiencia.
- Los principales medios que utiliza la organización para gestionar el conocimiento al interior son: la intranet, internet y carteleras. Conoce el entorno externo a través de la investigación de mercados y utiliza como las principales tecnologías los sistemas de información integrales, la gestión documental y de contenidos.
- Para las acciones de control sobre la gestión del conocimiento la organización utiliza la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores y el registro de la propiedad industrial.
- Las áreas que más aportan al conocimiento de la empresa son: investigación, desarrollo y marketing siendo la principal fuente de conocimiento todas y cada una de las personas de la organización. La empresa da mayor importancia al conocimiento colectivo (personas de la misma área o dependencia) e intercolectivo.

También los resultados de la encuesta realizada muestra que otros aspectos que contribuyen a la generación del conocimiento son:

- La capacidad de la empresa para resolver problemas con clientes y proveedores y para innovar en productos, procesos y cambios del mercado.
- Cada uno sabe a quién recurrir cuando requiere un conocimiento básico.
- En la empresa los directivos conocen las tendencias del mercado.
- En la empresa la tecnología responde a las exigencias del mercado.

- Los empleados consideran que aprenden unos de otros para mejorar el trabajo.

Por el contrario, los que menos aportan son:

- Poca solidez de la cultura organizacional, donde la cadena productiva interactúa con el entorno de forma mínima.
- No se explota el potencial que puedan aportar los sistemas y tecnología.
- No se consideran como principales fuentes de conocimiento, la interacción con el entorno externo, el uso de tecnologías de la información, la asistencia a ferias o exposiciones y el apoyo que puedan proporcionar los expertos. Se pierde la oportunidad de conocer y aprender de los clientes.
- La capacitación no impacta en la reducción de la necesidad de supervisión y tampoco permite que se disponga de las condiciones para la implementación de innovaciones, ya que se destina un bajo presupuesto en tiempo y dinero para éstas.
- No hay protección del conocimiento, por la baja retención del personal y tampoco existe la debida documentación lo que permite su fuga.

Basados en las teorías de diferentes autores se determina que; la Gestión del Conocimiento es la principal estrategia para generar ventajas competitivas, en las organizaciones que desean competir en un mundo globalizado.

Es importante la combinación del conocimiento tácito y explícito mencionado por Nonaka y Takeuchi en el cual no solo se debe difundir en la organización la información que es fácil de procesar; sino aquel conocimiento desarrollado por la experiencia, intuiciones y percepciones del empleado.

En la revisión teórica del estudio igualmente se encontró que según la teoría de Núñez (2001) "la gestión del conocimiento es un enfoque gerencial orientado a generar una cultura de la organización en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada oportunidad y de cada problema abordado en equipos con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia y otras capacidades, valores y principios más específicos..." la organización poco aplica los conceptos mencionados.

Se recomienda:

- Diseñar estrategias que creen una cultura en la que los integrantes de la organización compartan con los demás sus experiencias y las adquiridas de los proveedores, clientes y competencia.
- Se debe continuar con el aporte que generan áreas como Investigación y Desarrollo, Marketing y Procesos Productivos. Se recomienda

incentivar a otras dependencias como administración general, contabilidad y finanzas, sistemas y tecnología a ser participes a la generación del conocimiento organizacional. Adicional se debe realizar el mapeo del inventario de conocimiento en las categorías experimental, conceptual, rutinario y sistémico que cada área posee con el fin de crear nuevo conocimiento y mejorar el existente.

- Realizar estudios diferentes a los de mercado aprovechando las relaciones con los clientes para que éstas sean fuente de información y el enfoque no sea solo resolver problemas sino innovar y aprender de estos, de los proveedores, de los trabajadores, los procesos, los productos y la competencia, esto permitirá identificar y coordinar fuentes para adquirir y capturar conocimiento fuera de la organización.
- Se invita a los directivos de la empresa para que promueva la gestión de conocimiento bajo una cultura organizacional intensiva apoyada por la capacitación a sus empleados, la comunicación efectiva a todas las áreas y la generación de un sistema de protección del conocimiento existente, que apoye la retención del personal especializado.
- Reforzar el incremento de la moral, la motivación y el índice de lealtad de los empleados hacia la empresa. (Sentido de Pertenencia), basados en sistemas y políticas de incentivos apoyados en evaluaciones de personal y desempeño.
- Trabajar el uso de las tecnologías de información para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados obtenidos, evaluar la eficiencia de los procesos y la calidad de los de la transferencia de los resultados y promover la creación de negocios tecnológicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Alhama B. Rafael (2006). Organizaciones en Aprendizaje y Gestión del Conocimiento. Cuba. Pág. 18 [En línea] <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&cmd=content> [Consulta: 11/08/2010]

Cyranek Günther (2005). Hacia las Sociedades del Conocimiento” UNESCO [En Línea] <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.

Drucker, Peter. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Pág. 248.

Gouza Assia. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera. [En línea] <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf>. [Consulta: 12/08/2010]

Jaimes B. y Osorio D. (2009) Bogotá. La Cultura Organizacional y la Gestión del conocimiento: Análisis de una muestra de empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pág. 15 [En Línea] <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf>.

Laccei. (2009). Perfil de la Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. San Cristóbal, Venezuela. Pág. 2 [En Línea] <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p74.pdf>

Laccei.(2010). La Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. Caso: Sector Aluminio Primario en Venezuela. Arequipa, Perú [En Línea]. [http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI\\_2010/Papers/Papers\\_pdf/IE062\\_Gomez.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI_2010/Papers/Papers_pdf/IE062_Gomez.pdf). Pág. 3

Nonaka, Ikujiro., & Takeuchi, Hirotaka. (1999). “La organización creadora de conocimiento.” México. Oxford University.

Nieves, Yadira. y León Magda. (2001) “La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de las organizaciones”. [En Línea] Agosto 11 [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf).

Riesco Gonzalez Manuel. (2006). El negocio es el Conocimiento., Editorial Díaz de Santos. Pág. 29.

Riesco Gonzalez Manuel. Por qué la Gestión del Conocimiento no se consolida en España. [En línea]. Agosto 12.2010 [www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc](http://www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc).

Pérez-Soltero, Alonso. (2002). "Memoria Organizacional Basada en Casos", Revista de Ciencia e Tecnología Política e Gestao para a Periferia (RECITEC), Vol. 6 No.1, pp. 22-39. ISSN 1415-3262. Recife, Brasil. Pág. 4.

Visual Vanti, Adolfo; Pérez Soltero, Alonso; Fagundes, Jair Antonio. (2005). La Memoria Organizacional para la Gestión de Conocimiento a través de la utilización de Simulación. Pág. 8. [En Línea].

Wikipedia [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [En línea]Agosto 12. Disponible en Internet  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento).

## **Anexos**



# Anexo A

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM**  
**ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## CUESTIONARIO ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

**Objetivo:** Conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones y el aprovechamiento que estas hacen de éste recurso para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan a las mismas ser más competitivas.

### Información general del entrevistado.

Lugar y fecha de realización de la encuesta: \_\_\_\_\_

Razón social de la organización (nombre): \_\_\_\_\_

Sector Económico: \_\_\_\_\_, Años de actividad de la organización: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores que laboran actualmente en la organización: \_\_\_\_\_

Naturaleza de organización: S. A. \_\_\_\_\_, Ltda. \_\_\_\_\_, otra \_\_\_\_\_. Publica \_\_\_\_\_  
 Mixta (inversión de Estado y privada) \_\_\_\_\_, Origen de la Inversión: Nacional \_\_\_\_,  
 Extranjera \_\_\_\_\_

Cargo actual que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_

Años de vinculación a la organización: \_\_\_\_\_, Grado académico: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_, No de personas a cargo en la organización: \_\_\_\_\_

Ciudad donde labora: \_\_\_\_\_.

### Instrucciones

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con la importancia del conocimiento en la administración de la empresa, por favor, de manera espontánea responda según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados:

### Enunciados

**1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que posee esta organización? (Señale con una X los TRES más importantes):**

- Tecnologías de la información y las comunicaciones de última generación \_\_\_\_\_
- Software actualizado para las diversas actividades de la compañía \_\_\_\_\_
- Maquinaria y equipo de planta moderna \_\_\_\_\_
- Conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado \_\_\_\_\_
- Sólida cultura organizacional \_\_\_\_\_
- Programas de formación y entrenamiento permanentes \_\_\_\_\_
- Experiencia del personal y de la organización \_\_\_\_\_
- Normas y procedimientos estandarizados. \_\_\_\_\_

**2. De las siguientes categorías de conocimiento ¿a cuál se da mayor importancia en esta empresa? (señale con una X):**

- Conocimiento personal individual \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre personas de la misma área o dependencia \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre personas de diferente área o dependencia \_\_\_\_\_
- Conocimiento inter-colectivo (equipos de diferentes áreas o dependencias) \_\_\_\_\_
- Conocimiento personal entre personas de la empresa y personas externas \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre equipos de la empresa y el entorno externo \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son los más importantes para la empresa?**

- Preocupación porque los trabajadores conozcan la experticia de la empresa \_\_\_\_\_
- Facilitación del diálogo de las personas en la empresa o compañía \_\_\_\_\_
- Valoración de la experiencia de los trabajadores \_\_\_\_\_
- Valoración por la formación académica de los trabajadores (títulos) \_\_\_\_\_
- Importancia por la estandarización de actividades en la compañía \_\_\_\_\_
- Facilitación de los medios para compartir el conocimiento \_\_\_\_\_
- Uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones \_\_\_\_\_
- Asistencia del personal de la empresa a congresos, ferias, paneles, etc. \_\_\_\_\_
- No se genera conocimiento nuevo en la empresa. \_\_\_\_\_

**4. De las siguientes áreas, ¿cuál es la que más aporta conocimiento a la empresa?**

- Investigación y desarrollo \_\_\_\_\_
- Marketing \_\_\_\_\_
- Proceso productivo \_\_\_\_\_
- Contabilidad y Finanzas \_\_\_\_\_
- Desarrollo del potencial humano \_\_\_\_\_
- Administración general \_\_\_\_\_
- Sistemas y tecnología \_\_\_\_\_
- Ninguna área \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuáles de las siguientes fuentes aportan más conocimiento para la empresa?**

- Los directivos \_\_\_\_\_
- Los mandos medios \_\_\_\_\_
- Personal operativo \_\_\_\_\_
- Todas y cada una de las personas en la empresa \_\_\_\_\_
- Los clientes \_\_\_\_\_
- La competencia \_\_\_\_\_
- Los proveedores \_\_\_\_\_
- Las condiciones del entorno externo de la empresa \_\_\_\_\_
- Expertos externos \_\_\_\_\_
- Redes externas de aprendizaje \_\_\_\_\_

**6. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se generan mejoras como consecuencia del uso y creación de conocimiento en la empresa? (señale con una X, solo TRES aspectos)**

- Los procesos de la empresa \_\_\_\_\_
- Los productos o servicios \_\_\_\_\_
- El índice de capacidad innovadora \_\_\_\_\_
- La productividad \_\_\_\_\_
- La competitividad \_\_\_\_\_
- La eficacia de los trabajadores \_\_\_\_\_
- El desarrollo del potencial humano y organizacional \_\_\_\_\_
- El conocimiento organizacional \_\_\_\_\_
- El clima organizacional \_\_\_\_\_
- Solución de falencias de la organización \_\_\_\_\_
- Relaciones con los clientes \_\_\_\_\_
- Relaciones con el entorno externo \_\_\_\_\_
- Niveles de control y autonomía laboral \_\_\_\_\_
- Competencias diferenciadoras para la empresa \_\_\_\_\_

- Liderazgo frente a la competencia \_\_\_\_\_
- Posicionamiento en el mercado \_\_\_\_\_
- Reducción de costos \_\_\_\_\_
- Gestión de compras y proveedores \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas son las más utilizadas en la empresa?**

- Ninguna herramienta \_\_\_\_\_
- Mapas de conocimiento \_\_\_\_\_
- Portales de conocimiento \_\_\_\_\_
- Gestión documental y de contenidos \_\_\_\_\_
- Inteligencia de negocio \_\_\_\_\_
- Topografías de conocimiento \_\_\_\_\_
- Sistemas de información integrales \_\_\_\_\_
- Redes de práctica de conocimiento \_\_\_\_\_

**8. De los siguientes medios, señale el que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados de ésta:**

- Reuniones informales \_\_\_\_\_
- Reuniones formales \_\_\_\_\_
- Internet, intranet, etc. \_\_\_\_\_
- Convenciones \_\_\_\_\_
- Memorandos \_\_\_\_\_
- Carteleras \_\_\_\_\_
- Otro (¿cuál?.....) \_\_\_\_\_

**9. Señale los dos medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo:**

- Estudios de mercado \_\_\_\_\_
- Inteligencia de negocios \_\_\_\_\_
- Asistencia a seminarios o congresos \_\_\_\_\_
- Asistencia a ferias o exposiciones \_\_\_\_\_
- Invitación de expertos en análisis de entorno para dictar seminarios \_\_\_\_\_
- Lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno \_\_\_\_\_
- A través de la radio, televisión, periódicos, revistas, etc. \_\_\_\_\_
- Mediante el uso de tecnologías de la información – internet \_\_\_\_\_
- Mediante la creación de redes con expertos \_\_\_\_\_
- Ningún medio en particular \_\_\_\_\_

**10. Señale los tres campos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa:**

- No se suelen medir los resultados \_\_\_\_\_
- Incrementos de productividad \_\_\_\_\_
- Incremento de la moral de los trabajadores \_\_\_\_\_
- Incremento de ideas innovadoras \_\_\_\_\_
- Incrementos en índice de la lealtad del trabajador hacia la empresa \_\_\_\_\_
- Mejoras en el servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Reducción de la necesidad de supervisión \_\_\_\_\_
- Incrementos en la motivación en los trabajadores \_\_\_\_\_
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa. \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál es el principal objetivo de la capacitación en esta empresa?**

- Asegurar conocimiento técnico apropiado para la empresa \_\_\_\_\_
- Desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores \_\_\_\_\_
- Asegurar el desarrollo personal dentro de la organización \_\_\_\_\_
- Disponer de las condiciones para la implementación de innovaciones \_\_\_\_\_
- Otro motivo (cuál?.....) \_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo se suele proteger el conocimiento en la empresa?**

- No se suele proteger la experiencia ni el conocimiento \_\_\_\_\_

- Mediante el registro de patentes de innovaciones \_\_\_\_\_
- Mediante el registro de propiedad industrial \_\_\_\_\_
- Mediante la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores \_\_\_\_\_
- Con programas de retención de personal especializado \_\_\_\_\_
- Otra forma (¿cuál?.....) \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuáles de los siguientes rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa?**

- Un espacio de colaboración espontánea entre empleados \_\_\_\_\_
- Un contexto de flexibilidad (laboral y de proceso productivo) \_\_\_\_\_
- Auto revisión en las tareas y trabajos programados \_\_\_\_\_
- Aprendizaje profesional compartido entre empleados \_\_\_\_\_
- Visión compartida de la organización \_\_\_\_\_
- Trabajo por proyectos y en equipo \_\_\_\_\_
- Control de los miembros de los equipos sobre su trabajo \_\_\_\_\_
- Evaluación del trabajo en torno a los resultados \_\_\_\_\_
- Relaciones para compartir información \_\_\_\_\_
- Trabajo rutinario \_\_\_\_\_
- Trabajo individualizado \_\_\_\_\_
- Relaciones laborales competitivas entre los trabajadores \_\_\_\_\_
- Toma autoritaria de decisiones \_\_\_\_\_
- Comunicaciones formales \_\_\_\_\_
- Obediencia a la dirección \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuál de los siguientes rasgos de las personas es el más importante en la empresa?**

- Nivel de titulación alcanzado \_\_\_\_\_
- Años de experiencia \_\_\_\_\_
- Grado de capacitación continua \_\_\_\_\_
- Grado de competencia \_\_\_\_\_
- Conocimiento de las funciones por desempeñar \_\_\_\_\_
- Capacidad de adaptación \_\_\_\_\_
- Conocimiento de idiomas diferentes al español \_\_\_\_\_
- Capacidad para relacionarse de forma efectiva con otras personas \_\_\_\_\_
- Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones \_\_\_\_\_

**15. Por favor, marque con una X el rango de experiencia que usted considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en esta empresa.**

Grado de experiencia requerido: Cargo no directivo	Grado de experiencia requerido: Cargo directivo
Menos de dos años	Menos de cinco años
Entre dos y cuatro años	Entre cinco y ocho años
Entre cuatro y cinco años	Entre ocho y diez años
Más de cinco años	Más de diez años

**16. Por favor, marque con una X la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza esta empresa.**

Inversión anual- cargo no directivo	Inversión anual- cargo directivo
Menos de un millón	Menos de 5 millones
Entre 1 y 5 millones	Entre 5 y 10 millones
Entre 5 y 10 millones	Entre 10 y 15 millones
Entre 10 y 15 millones	Entre 15 y 20 millones
Más de 15 millones	Más de 20 millones

**17. Por favor, señale con una X el promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en esta empresa**

Capacitación anual- cargo no directivo	Capacitación anual- cargo directivo
Menos de 20 horas	Menos de 80 horas
Entre 20 y 80 horas	Entre 80 y 120 horas
Entre 80 y 150 horas	Entre 120 y 250 horas
Más de 150 horas	Más de 250 horas

18. Por favor, marque con un X el recuadro en el que usted considera que la empresa tiene capacidad para resolver problemas, innovar o aprender frente a:

Frente a	Capacidad de	Resolver problemas	Innovar	Aprender
	Clientes			
	Proveedores			
	Trabajadores			
	Competencia			
	Cambios del mercado			
	Productos			
	Procesos			

19. A continuación, usted encuentra algunos enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa, por favor, lea cada afirmación y señale con una X la puntuación que considere se aplica para la empresa en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:

- 5 = Totalmente de acuerdo  
 4 = Parcialmente de acuerdo  
 3 = Indiferente  
 2 = Parcialmente en desacuerdo  
 1 = Totalmente en desacuerdo.

Enunciados	5	4	3	2	1
1. En la empresa todos conocemos los objetivos anuales de la misma					
2. A todos nos informan de los resultados obtenidos por cada año de actividad					
3. Todos sabemos qué conocimiento es importante para lograr los objetivos					
4. Todos sabemos quien tiene el conocimiento relevante en cada área					
5. Cada uno sabe a quien recurrir cuando requiere algún conocimiento básico					
6. Todos conocemos con claridad las fortalezas y debilidades de la empresa					
7. Todos sentimos confianza para compartir información sobre la empresa					
8. Todos tenemos autonomía para la toma de decisiones					
9. Todos aprendemos unos de otros para mejorar nuestro trabajo					
10. Todos sentimos liderazgo de los directivos para compartir el conocimiento					
11. En la empresa aprendemos de los logros y los errores					
12. En la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros clientes					
13. En la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros proveedores					
14. En la empresa usualmente aprendemos de nuestra competencia					
15. La empresa aprende permanentemente de los cambios en el entorno externo					
16. En la empresa se aprende con los socios de la misma					
17. La tecnología en la empresa es la más moderna en el sector					
18. En la empresa, la tecnología responde a las exigencias del mercado					
19. La estructura administrativa de la empresa es flexible a los cambios					
20. En la empresa los directivos conocen las tendencias del mercado					
21. En la empresa existe un modelo formal de gestión del conocimiento					
22. En la empresa, la gestión del conocimiento ha generado innovaciones					
23. En la empresa es claro que el conocimiento es un recurso estratégico					
24. En esta empresa todos sabemos lo que es gestión o gerencia del conocimiento.					

Gracias por su amable colaboración al responder esta encuesta.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Comercial
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Gestión del Conocimiento en Protabaco S.A.S.
3	AUTOR(es)	Noreña Baez Sandra Constanza Rozo Reina Claudia Yolima Rubiano Lopez Monica
4	AÑO Y MES	2010-Diciembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Bernal Torres Cesar Augusto
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	En el mundo actual la gestión del conocimiento se ha convertido en la clave para crear ventajas competitivas en la creciente globalización, por ello las organizaciones buscan adoptar modelos acordes a sus estructuras y necesidades apoyados en el recurso humano que le permitan a través de la innovación crecer y permanecer en el mercado. El presente trabajo cuyo objeto fue identificar la situación actual de la gestión de conocimiento en una empresa manufacturera de la ciudad de Bogotá apoyó a la investigación realizada por iniciativa del docente César Augusto Bernal Torres, Msc. de la Universidad de La Sabana. El estudio se realizó mediante una encuesta a una muestra de 120 personas durante los meses de Junio y Julio de 2010. Nowadays the management of the knowledge is the key to create competitive advantages in the increasing globalization, for this reason the organizations seek to adopt models to his structures and needs supported in the human resource that allow across the innovation to grow and to remain in the market. With the present work we seek to identify the current situation of the management of knowledge in a manufacturing company of Bogota in order to support the investigation realized by initiative of the teacher César Augusto Bernal Torres, Msc; of the Sabana University. This study was done by a poll to 120 persons during June and July, 2010.
7	PALABRAS CLAVES	Gestión del Conocimiento, Conocimiento explícito, Conocimiento tácito, Cultura organizacional y Capital intelectual.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector manufactura.
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Realizar un diagnostico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las organizaciones a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de las propias organizaciones y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúan dichas organizaciones.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el papel del conocimiento en las organizaciones objeto de estudio.</li> <li>• Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en las respectivas organizaciones.</li> <li>• Determinar si las organizaciones estudiadas cuentan con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.</li> <li>• Identificar los medios y las tecnologías que están utilizando las organizaciones para gestionar el conocimiento.</li> <li>• Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utilizan las organizaciones objeto del estudio.</li> <li>• Identificar en las organizaciones los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo.</li> <li>• Establecer si las organizaciones utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de cada organización estudiada.</li> <li>• Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que estén implementando las organizaciones estudiadas, y el grado de su implementación.</li> <li>• Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de aquellas empresas que han implementado dicho proceso.</li> </ul>
12	RESUMEN GENERAL	<p>En la actualidad la dinámica y los mercados saturados están llevando a las compañías al fracaso y esto se presenta debido a que no cuentan con métodos y herramientas que les ayuden en el análisis de su entorno es por ello la gestión del conocimiento se convierte en el instrumento o estrategia que les servirá como fuente de ventaja competitiva para liderar los mercados crecientes de la demanda potencial y actual.</p> <p>Es así que se hace necesario investigar como las empresas involucran este tema de desarrollo en sus gestiones en el día a día que les permite el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de la mano de la innovación, la productividad, el cambio cultural, el capital humano y la comunicación, creando así valor para las compañías.</p> <p>Por este motivo, este proyecto está orientado a dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuál es el escenario actual de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones en Colombia? el cual será respondido a partir del diseño de un instrumento de diagnostico integral de la gestión del conocimiento para las organizaciones en Colombia y que considere las necesidades y condiciones particulares de las organizaciones en este entorno.</p> <p>Para el conocimiento de las necesidades y particularidades de las organizaciones objeto del estudio, se tomará una muestra de una Compañía Tabacalera ubicada en la ciudad de Bogotá, por otra parte, la fundamentación teórica para el diseño del instrumento (encuesta) objetivo central del estudio se basará en los planteamientos de los siguientes modelos de gestión del conocimiento: el modelo planteado por McAdam y Reid (2001), el de capital intelectual de Baker y Barker (1997), el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo diseñado y aplicado por Blanco (2004) a empresas del País Vasco en España y el modelo IMIO (Índice de medición de la inteligencia organizacional) de Arbonies Ortiz y Aldazabal Basauri (2004) y los planteamientos de Gonzalez et al., (2005) relacionado con los factores claves en la gestión del conocimiento. El estudio se realizó en la ciudad de bogota en los meses de junio y julio del año 2010.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Una vez realizado el estudio se concluye que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales factores relacionados con la Gestión del Conocimiento son la estandarización de normas y procedimientos y la experiencia del personal y de la organización.</li> <li>• La organización cuenta con técnicas para gestionar el conocimiento basada en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Una cultura organizacional dada por un espacio de colaboración espontánea de los empleados y el aprendizaje profesional compartido.</li> <li>▫ Definición de los rasgos considerados importantes para el desempeño laboral donde se destacan el conocimiento de las funciones por desempeñar y los años de experiencia.</li> </ul> </li> <li>• Los principales medios que utiliza la organización para gestionar el conocimiento al interior son: la intranet, internet y carteleras. Conoce el entorno externo a través de la investigación de mercados y utiliza como las principales tecnologías los sistemas de información integrales, la gestión documental y de contenidos.</li> <li>• Para las acciones de control sobre la gestión del conocimiento la organización utiliza la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores y el registro de la propiedad industrial.</li> <li>• Las áreas que más aportan al conocimiento de la empresa son: investigación, desarrollo y marketing siendo la principal fuente de conocimiento todas y cada una de las personas de la organización. La empresa da mayor importancia al conocimiento colectivo (personas de la misma área o dependencia) e intercolectivo.</li> </ul> <p>También los resultados de la encuesta realizada muestra que otros aspectos que contribuyen a la generación del conocimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de la empresa para resolver problemas con clientes y proveedores y para innovar en productos, procesos y cambios del mercado.</li> <li>• Cada uno sabe a quién recurrir cuando requiere un conocimiento básico.</li> <li>• En la empresa los directivos conocen las tendencias del mercado.</li> <li>• En la empresa la tecnología responde a las exigencias del mercado.</li> <li>• Los empleados consideran que aprenden unos de otros para mejorar el trabajo.</li> </ul> <p>Por el contrario, los que menos aportan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca solidez de la cultura organizacional, donde la cadena productiva interactúa con el entorno de forma mínima.</li> <li>• No se explota el potencial que puedan aportar los sistemas y tecnología.</li> <li>• No se consideran como principales fuentes de conocimiento, la interacción con el entorno externo, el uso de tecnologías de la información, la asistencia a ferias o exposiciones y el apoyo que puedan proporcionar los expertos. Se pierde la oportunidad de conocer y aprender de los clientes.</li> </ul> <p><i>La capacitación no impacta en la reducción de la necesidad de supervisión y tampoco permite que se disponga de las condiciones para la implementación de innovaciones, ya que se destina un bajo presupuesto en tiempo y dinero para éstas.</i></p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>* Alhama B. Rafael (2006). Organizaciones en Aprendizaje y Gestión del Conocimiento. Cuba. Pág. 18 [En línea] <a href="http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&amp;cmd=content">http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&amp;cmd=content</a> [Consulta: 11/08/2010]</p> <p>* Cyranek Günther (2005). Hacia las Sociedades del Conocimiento" UNESCO [En línea] <a href="http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf">http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf</a>.</p> <p>* Drucker, Peter. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Pág. 248.</p> <p>* Gouza Assia. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera. [En línea] <a href="http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf">http://idem.uab.es/treballs%20recerca/assia%20gouza.pdf</a>. [Consulta: 12/08/2010]</p> <p>* Jaimes B. y Osorio D. (2009) Bogotá. La Cultura Organizacional y la Gestión del conocimiento: Análisis de una muestra de empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. Pág. 15 [En Línea] <a href="http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf">http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis218.pdf</a>.</p> <p>* Laccei. (2009). Perfil de la Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. San Cristóbal, Venezuela. Pág. 2 [En Línea] <a href="http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p74.pdf">http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p74.pdf</a></p> <p>* Laccei.(2010). La Arquitectura de la Gestión del Conocimiento en Empresas Manufactureras. Caso: Sector Aluminio Primario en Venezuela. Arequipa, Perú [En Línea]. <a href="http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI_2010/Papers/Papers_pdf/E062_Gomez.pdf">http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI_2010/Papers/Papers_pdf/E062_Gomez.pdf</a>. Pág. 3</p> <p>* Nonaka, Ikujiro., &amp; Takeuchi, Hirotaka. (1999). "La organización creadora de conocimiento." México. Oxford University.</p> <p>* Nieves, Yadira. y León Magda. (2001) "La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de las organizaciones". [En Línea] Agosto 11 <a href="http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf">http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf</a>.</p> <p>* Riesco Gonzalez Manuel. (2006). El negocio es el Conocimiento., Editorial Díaz de Santos. Pág. 29.</p> <p>* Riesco Gonzalez Manuel. Por qué la Gestión del Conocimiento no se consolida en España. [En línea]. Agosto 12.2010 <a href="http://www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc">www.cesdonbosco.com/revista/articulos2006/febrero06/manuelriesco.doc</a>.</p> <p>* Pérez-Soltero, Alonso. (2002). "Memoria Organizacional Basada en Casos", Revista de Ciencia e Tecnología Política e Gestao para a Periferia (RECITEC), Vol. 6 No.1, pp. 22-39. ISSN 1415-3262. Recife, Brasil. Pág. 4.</p> <p>* Visual Vanti, Adolfo; Pérez Soltero, Alonso; Fagundes, Jair Antonio. (2005). La Memoria Organizacional para la Gestión de Conocimiento a través de la utilización de Simulación. Pág. 8. [En Línea].</p> <p>* Wikipedia [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [En línea] Agosto 12. Disponible en Internet <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento">http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento</a>.</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA