

## DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COLOMBIA SA.

**Abstract:** This paper describe and explore Knowledge management inside organizations. This paper emphasizes the need to understand and describe the knowledge management aspects that Alimentos Polar de Colombia SA has, categorizes according to their importance for the internal development as to responding to the external environment. Finally this paper recommend tools and process that will permit to Alimentos Polar de Colombia SA strengthen the knowledge management.<sup>1</sup>

El presente trabajo describe y explora la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. El trabajo enfatiza la necesidad de entender y describir los aspectos de la gestión del conocimiento que Alimentos Polar Colombia SA posee, categoriza según su importancia, usa y crea, tanto para el desarrollo interno como para responder frente al entorno. Finalmente establecer recomendaciones sobre herramientas y procesos que le permitan a Alimento Polar Colombia SA fortalecer la gestión del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Diego Alejandro Giraldo Buitrago, Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana (2005) con experiencia en las siguientes compañías: Loyds Bank en el área de Recursos humanos ( 1 año) y Alimentos Polar de Colombia SA en Proyectos Comerciales, Ventas Canal OT, Trade Marketing y servicios de Venta y distribución ( 5 años).

Héctor Hans Roa Rueda, Administrador de Empresas y Politólogo de la Universidad de Los Andes (2006) con experiencia en las siguientes compañías: Helm Bank en la Vicepresidencia de Crédito (3años) y ISI Emerging Markets en Gerencia del Servicio al Cliente ( 6 meses).

## INTRODUCCION

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La importancia de los activos intangibles inherentes al ser humano dentro de la economía actual, ha evidenciado un gran cambio en la forma como se administran todos los factores de producción que llevan a generar una verdadera ventaja competitiva en las organizaciones. En los comienzos de la sociedad industrial se manejaban tres factores determinantes de la producción que mantenían a las empresas con una ventaja comparativa dentro de los nuevos mercados de comercialización. En la sociedad capitalista, el enfoque de competitividad basado en los tres factores de producción comenzó a tener falencias debido en gran parte a que se centraban en la capacidad externa del ser humano de generar eficiencia pero no en las variables internas que conducían a dicho ser humano a incrementar su efectividad dentro de las organizaciones.

Hoy en día, los grandes cambios como la globalización y el incremento en los niveles de competitividad han llevado a las industrias en enfocarse en el estudio y la gestión de aquellos factores intangibles que generan una verdadera diferenciación competitiva para las organizaciones. De acuerdo al investigador y experto en Gestión del conocimiento Pablo L. Belly la gestión siempre ha existido, la gran diferencia actualmente es que en la era industrial hasta hace poco lo que se gestionaba era lo tangible, ahora se gestiona lo intangible. La gestión siempre ha existido, lo que ha cambiado es lo que se gestiona.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la actualidad las compañías de clase mundial han evidenciado la importancia de conocer, implantar y gestionar un modelo que los conduzca a crear estrategias para mantenerse competitivo en los mercados actuales, teniendo como base esta nueva forma de pensar del mundo empresarial y de los cambios en la relevancia de los factores de producción (incluyendo el conocimiento) como motores generadores de ventajas competitivas, han surgido varios modelos que buscan dar pautas y responder a la siguiente pregunta: ¿cómo se puede llegar a gestionar el conocimiento para lograr los resultados que las compañías desean buscando el incremento de sus resultados y el impacto dentro de los ámbitos con los cuales se relaciona?

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 más 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.

Por este motivo, este proyecto está orientado a dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en Alimentos Polar Colombia S.A.? El cual será respondido a partir de la aplicación y de un instrumento de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento en la compañía Alimentos Polar Colombia S.A. analizando los resultados buscando generar recomendaciones que llevan a la compañía a crear ventaja competitiva.<sup>2</sup>

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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 la compañía Alimentos Polar Colombia S.A. a partir de la aplicación de instrumento de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento<sup>3</sup>.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el papel del conocimiento en las Alimentos Polar Colombia S.A.

---

<sup>2</sup> Los resultados de éste proyecto sobre gestión del conocimiento, previa aprobación de sus autores serán incorporados en los resultados del proyecto “DIAGNOSTICO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA” del cual es autor el profesor CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES.

\* “Gestión del conocimiento en una muestra de organizaciones en la ciudad de Bogotá”, éste estudio tuvo como objetivo conocer lo que realmente ocurre al interior de las organizaciones en cuanto índice de inteligencia organizacional. Proyecto dirigido por CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES y ALVARO TURRIAGO. y realizado durante el año 2007 a una muestra de 2168 personas de 48 organizaciones de diferentes sectores de actividad económica.

<sup>3</sup> Este instrumento es diseñado en el proyecto “DIAGNOSTICO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA” del cual es autor el profesor CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES.

- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en Alimentos Polar Colombia S.A.
- Determinar si la compañía Alimentos Polar Colombia S.A. cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Identificar los medios y las tecnologías que está utilizando la compañía Alimentos Polar Colombia S.A. para gestionar el conocimiento.
- Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utiliza Alimentos Polar Colombia S.A.
- Identificar en Alimentos Polar Colombia S.A. los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo.
- Establecer si la compañía alimentos Polar Colombia S.A. utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que esté implementando Alimentos Polar Colombia SA, y el grado de su implementación.
- Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de Alimentos Polar Colombia SA que han implementado dicho proceso.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los retos que enfrentan las organizaciones en el actual ambiente caracterizado por la incertidumbre, los cambios radicales y complejos, la internacionalización y la globalización entre otros aspectos de orden mundial y en particular las exigencias propias de las organizaciones y el entorno nacional, son algunos de los aspectos que han llevado a que el tema de la Gestión del Conocimiento se incluya cada vez más en las decisiones estratégicas de las organizaciones en Colombia. Por este motivo es necesario conocer la importancia, así como, la evidencia con relación a la gestión del conocimiento en las organizaciones en Colombia y contribuir desde la académica al conocimiento de la realidad empresarial Colombiana así como a realizar actividades conjuntas entre empresa y universidad que coadyuven a mejorar la competitividad empresarial.

## MARCO TEÓRICO

El conocimiento ha sido desde el comienzo de la existencia del hombre, en el motor desarrollador de su evolución y de lo que somos hoy en día. De acuerdo con Adam Smith, Los factores de producción que daban como resultado los bienes y servicios recompensados por un mercado eran tierra, trabajo y capital. Sin embargo en esta concepción de los factores que intervienen en la producción, no se tenía en cuenta los factores inmateriales, concepto que basa su importancia en las capacidades que tiene el ser humano de evolucionar y que aporta cada vez más en la mejora de la productividad.

Los primeros estudios sobre estos factores intangibles y el impacto que tienen en la productividad se dan con el nacimiento del movimiento Taylorista denominado “organización científica del trabajo” donde surgen las curvas de aprendizaje y los criterios modernos de remuneración<sup>4</sup>

En las primeras décadas del siglo XX se presentaron varios estudios que buscaban conocer que elementos afectaban la productividad, dando como resultado un conocimiento de algunas variables que no habían sido tenidas en cuenta y que afectaban la productividad de los empleados como el reconocimiento, el temor, entre otros aspectos psicológicos. Todos estos estudios dados en la primera mitad del siglo XX, estaban enfocados dentro de las organizaciones y al empleado visto de forma individual. Aun no se hablaba de la gestión del conocimiento.

En la Década de los sesenta y setentas se presenta una apertura hacia los factores externos pero se presentaba un gran desorden debido a la multitud de fuerzas que se presentaban y a su constante evolución.

En los años 60, Peter Drucker inventa los términos “Trabajo de conocimiento” y “trabajador del conocimiento”. Las características del trabajador del conocimiento son, es dueño de su propio conocimiento que se convierte en su medio de producción, esta persona se identifica con su especialidad y no con una organización, su lealtad no se obtiene a través de la remuneración sino de las oportunidades de desarrollo y no debe ser supervisado<sup>5</sup>

En el libro Gestión del conocimiento: Del Mito a la realidad, Domingo Valhondo resume los puntos clave que caracterizan a los trabajadores del conocimiento o “Knowledge Workers”, estos son:

- Son trabajadores que se gestionan a sí mismos
- La innovación continua deben ser parte de su trabajo
- Necesitan formación y aprendizaje continuo

---

<sup>4</sup> Riesco González Manuel, El Negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 2006 Pág. 53.

<sup>5</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/151-productividad-del-trabajador-del-conocimiento.html>, consultado el 27 de junio del 2010 a las 11pm

- Su productividad no se basa tanto en la cantidad como en la calidad
- Han de tratarse como un “activo” en lugar de un coste

En la década de los noventa, surgen autores como PETER SENGE quien introduce el concepto de “learning Organizations” o Organizaciones inteligentes en su libro La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, él define a estas organizaciones como “organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear resultados que realmente desean y en los que propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender<sup>6</sup>

Para lograr la construcción de estas organizaciones, Peter Senge postula que “se requieren de “cinco nuevas “tecnologías de componentes” que convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultara decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con autentica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar mayores aspiraciones.”<sup>7</sup>

Existen varias posturas conceptuales sobre gestión del conocimiento, pero para entender mejor que es gestión del conocimiento se hace indispensable que se entienda la diferencia entre datos, información y conocimiento, así, para “Davenport y Prusak (1998) los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo (animal, maquina, Un dato es un conjunto de factores objetivos sobre un hecho real.”<sup>8</sup>

La gestión del conocimiento es definida por Lei, Hit y Bettis (1996) como la Capacidad dinámica fundamental que constituye el principal impulso para el desarrollo del resto de competencias y capacidades; para Alavi y Leidner (1999,2001) Hace referencia a un proceso sistemático en el ámbito organizativo para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento tanto tácito como explícito de los empleados, de forma que otros empleados puedan utilizarlo para ser más eficaces y más productivos en su trabajo. Para Bueno (2000) la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina, y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. Genelot y Lefevre afirman que la gestión del conocimiento representa un conjunto de conceptos, de métodos y de tecnologías que permiten a los miembros de una organización trabajar juntos en una dirección definida por la empresa y de

<sup>6</sup> Valhondo, Domingo. Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 2003 Pág. 33.

<sup>7</sup> Senge, Peter. La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje – 2ª ed. 4ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2005. Pág. 15

<sup>8</sup> Alegre Joaquín. La gestión del conocimiento como motor de innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa, Publicacions de la Universitat Jaume. 2004. Pág. 49)

establecer un vínculo entre la información disponible, la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias individuales y colectivas.<sup>9</sup>

Para Nonaka y Takeuchi (1995) existen dos tipos de conocimiento que deben ser entendidos y diferenciados, el explícito y el tácito. El explícito hace referencia a aquel conocimiento formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido y el Tácito que se compone de modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás.

Teniendo en cuenta estos dos tipos de conocimiento, Nonaka y Takeuchi plantean que existen 4 formas básicas para la creación de conocimiento que funcionan a manera de espiral (interactuando constantemente) en las empresas gestoras de conocimiento. La primera forma es de conocimiento Tácito a conocimiento Tácito, donde se aprende a través del ejemplo, imitando y practicando. La segunda forma es de explícito a explícito donde se busca combinar varios conocimientos explícitos a fin de formar uno nuevo. La tercera forma es de tácito a explícito y es cuando se formalizan y comparten los conocimientos tácitos convirtiéndolos en explícitos y la cuarta forma es de explícito a tácito donde un conocimiento tácito es compartido e interiorizado por las personas, modificando su propio conocimiento.<sup>10</sup>

La siguiente gráfica explica cómo interactúan las 4 formas básicas anteriormente descritas:

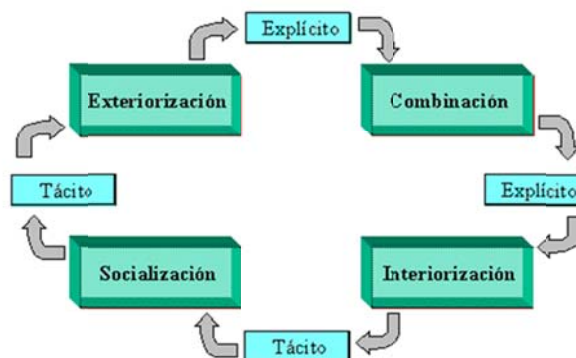


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Fuente [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)<sup>11</sup>

Para Andersen (1999) los trabajadores tienen la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento. Para las organizaciones, el modelo de Andersen enfatiza en la necesidad de crear estructuras que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Para lograr lo anterior se fijaron dos sistemas:

<sup>9</sup> IBID. Pág. 48

<sup>10</sup> El Conocimiento  
<http://www2.elkarrekin.org/web/ezaguziti/apartados/apartado4883/?q=web/ezaguziti/apartados/apartado4883/>. Consultado el 30 de junio a la 11: 30 pm

<sup>11</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm). Consultado el 1 de julio del 2010 a las 11 30 pm

1. Sharing Networks que se refiere a comunidades virtuales de personas sobre los temas de mayor interés en una industria o servicio específico y ambientes de aprendizaje compartido que pueden ser virtuales o reales.
2. Conocimiento Empaquetado. La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space” y se compone de mejores prácticas, metodologías, herramientas, biblioteca, informes, etc.<sup>12</sup>

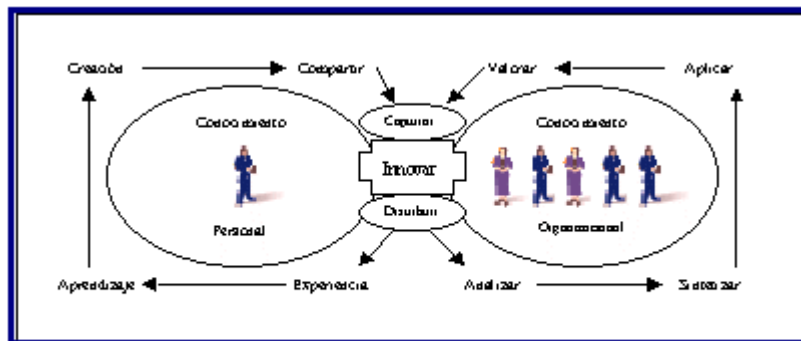


Figura : Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen  
Fuente: Arthur Andersen (1999)

Fuente: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm)<sup>13</sup>

El modelo KPMG (Tejedor y Aguirre) busca determinar los factores que influyen en el aprendizaje de una organización y los resultados que se obtiene de este. Una de las principales características de este modelo es la interacción de todas las variables y la influencia de cada una en las demás.

Para Tejedor y Aguirre (1998) Los factores que condicionan el aprendizaje en una empresa se pueden agrupar en tres grandes bloques:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.
3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

<sup>12</sup> Riesco González Manuel, El Negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 2006 Pág. 180

<sup>13</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm), consultado el 2 de julio a las 12pm del 2010



De la interacción de los factores que se agrupan en estos tres bloques surgen los resultados del aprendizaje que deben conducir al desarrollo de los empleados dentro de la compañía, disponibilidad y adaptabilidad al cambio, Calidad y conciencia de la integración de la empresa a sistemas más amplios (entorno) donde se convierte en promotora de desarrollo.

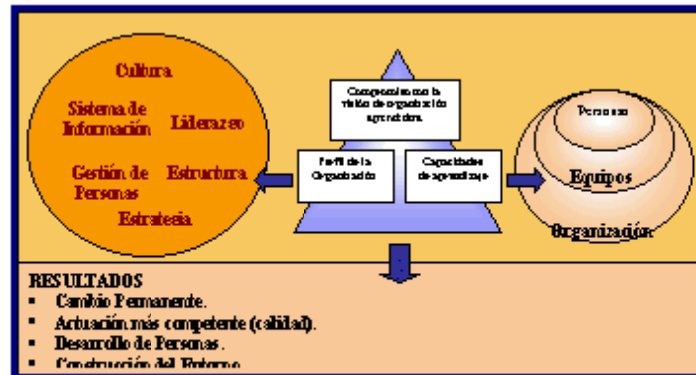
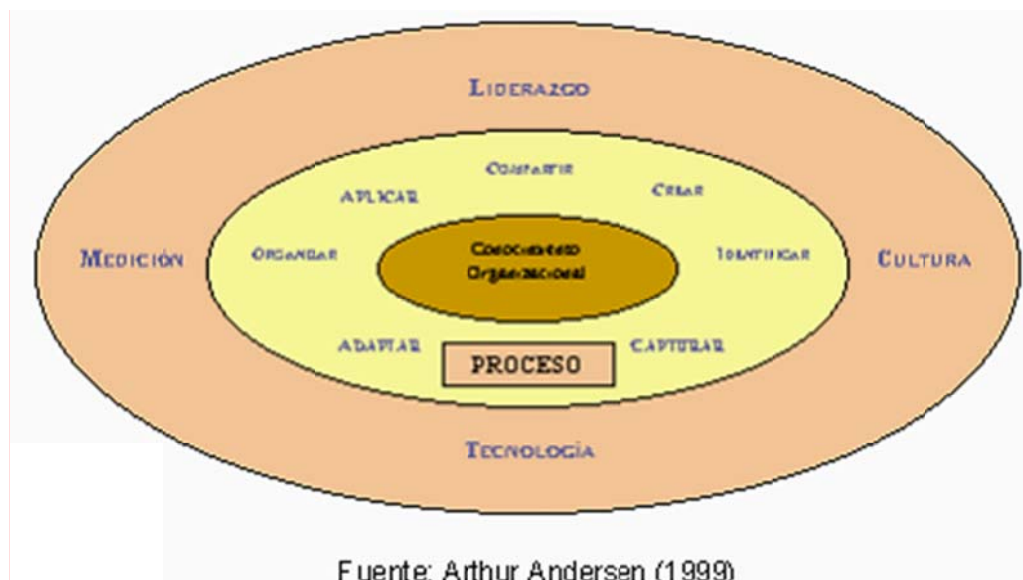


Figura : Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG  
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Fuente [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm)<sup>14</sup>

El modelo KPMG adaptado del modelo de administración del conocimiento organizacional de Andersen (1999) propone 4 factores que favorecen la administración del conocimiento (Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición).



Fuente: Arthur Andersen (1999)

Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/782/78241104/78241104.html><sup>15</sup>

<sup>14</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm), consultado 1 julio del 2010 a las 11pm

La siguiente tabla<sup>16</sup> nos muestra un resumen de algunos de los modelos recientes sobre gestión del conocimiento y sus principales características:

	<b>Cesi I. Nonaka</b>	<b>Transferir Conocimiento N Dixon</b>	<b>Arthur Andersen Model</b>	<b>KMAT A. Andersen y APQC</b>	<b>KPMG Consulting Model</b>
<b>Palabra Clave</b>	Espiral de creación del conocimiento	Transferencia de conocimiento	Flujo de Información	Facilitadores	Factores condicionantes y resultados del aprendizaje
<b>Tipos de conocimiento que manejan</b>	Conocimiento tácito y explícito	Conocimiento común (know How)	Información de valor	No descrito	No descrito
<b>Objetivo del Modelo</b>	Proceso dinámico de creación de conocimiento	Transferencia de conocimiento	Generar Valor al cliente	Generar valor al cliente y potencializar resultados	Exposición de factores que condicionan el aprendizaje y los resultados esperados
<b>Fuentes de Conocimiento</b>	Conocimiento de las personas	Experiencia de los equipos de trabajo	Flujo de conocimiento personal y conocimiento organizacional	No descrito	Aprendizaje de personas y equipos. Aprendizaje de la experiencia. Conocimiento externo
<b>Facilitadores</b>	Ba, espacios virtuales y físicos	Receptor del conocimiento, tareas ejecutadas y tipo de conocimiento	Redes para compartir. Conocimiento empaquetado	Liderazgo Cultura Tecnología Medición	Compromiso Capacidad y deseo de aprendizaje Perfil de la organización
<b>Procesos involucrados en la creación de intercambio de conocimiento</b>	Socialización, externalización, Combinación, Interiorización	Crear conocimiento Apalancar conocimiento	Conocimiento individual: Capturar y explicitar. Conocimiento organizacional: Capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir	Capturar conocimiento Adoptar transferir	Compromiso con gestión y disposición de recursos Desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación de conocimiento Desarrollo infraestructura organizacional
<b>Resultados del modelo</b>	Intercambio y transformación de conocimiento. Creación de conocimiento	5 modelos de transferencia : Serial, Cercana, lejana, Estratégica y experta	Innovación Intercambio de conocimiento Valor para el Cliente	Potenciar resultados Agregar valor al cliente	Evolución permanente Calidad Desarrollo del entorno Desarrollo del personal

<sup>15</sup> <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/782/78241104/78241104.html><sup>15</sup>, consultado el 1 de julio del 2010 a las 10 pm

<sup>16</sup> Fuente: Pineda M, Ángela (2006) Pág. 35 – 36 ,Tomado de Pineda M, Angela E . La gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Asesor: Clemente Forero Pineda Universidad de los Andes. 2006

## Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

EL conocimiento no pierde valor con el incremento del uso “Los activos intelectuales, a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso<sup>17</sup>”. La anterior afirmación es pertinente en el manejo estratégico y organizacional de cualquier organización debido a que en el mundo contemporáneo el acceso y adquisición de la gran mayoría de recursos materiales y tecnológicos cada vez es estandarizado y globalizado.

Lo anterior está generando que la competencia de productos y servicios sea cada vez menos sostenible y por lo tanto es responsabilidad de la organización, a través de la generación de conocimiento diferenciado, construir y desarrollar recursos propios que contraataquen la estandarización de los recursos materiales y tecnológicos. El conocimiento diferenciado perdura y mejora con el tiempo, es único de cada organización y por lo tanto debe emplearse para aumentar la generación de valor y el desarrollo de nuevo conocimiento.

El desarrollo de conocimiento de una organización no es estático, este se debe adaptar a las necesidades y cambios del entorno. “La gestión del conocimiento comienza a desarrollarse en la última década del siglo XX como respuesta no a las necesidades de información organizacionales, sino como respuesta a la necesidad de creación de un nuevo enfoque que ayude a las organizaciones a ser competitivas, innovadoras, creativas, inteligentes, aprender, a tener conocimientos. La gestión del conocimiento tiene como elemento más importante el recurso humano; debe entenderse como la creación de un ambiente que propicia el desarrollo de una cultura organizacional como única manera de poder transmitir el conocimiento a todos los miembros de la organización. Es la forma en que las organizaciones expresan su nivel o intensidad de inteligencia organizacional<sup>18</sup>.”

“La gestión de conocimiento es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo y se hace disponible fácilmente, de modo utilizable por las personas que pueden aplicarlo<sup>19</sup>.” La organización por lo tanto tiene como tarea la divulgación de la información para con ello aprovechar y poner a disposición de su equipo (individuos de la organización) aquellos recursos (ideas, información procesada y objetiva e incluso percepciones) en función de la actividad creadora e innovadora, esta actividad se debe realizar de manera continua y en todos los niveles de la organización.

La gestión del conocimiento debe desarrollar cuatro funciones, según Foray<sup>20</sup> (2004 p 207) estas funciones son:

- Optimizar uso del conocimiento existente

---

<sup>17</sup>Anderson Philip, Brian James y Finkelstein Sydney . Gestión Del Conocimiento. Harvard Business Review. Boston (2002). Pág. 216

<sup>18</sup> Soleidy Rivero Amador, Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Pag. 26

<sup>19</sup> Ibid pág. 26

<sup>20</sup> Foray, Dominique (2004). The Economics of Knowledge . MIT Press 2004

- Explorar y desarrollar las oportunidades de innovación a través de diferentes sinergias del know how
- Solucionar los problemas que se desarrollan por el aumento y complejidad de productos y sistemas
- Generar valor económico a los activos del conocimiento de forma directa

El desarrollo adecuado de la gestión del conocimiento, con una implantación progresiva, con un personal mentalizado y el desarrollo de fases controladas (en donde se apliquen y se elijan pruebas piloto) generarán un uso efectivo, continuo y en evolución constante.

Saz, (2001 Pag 9 -14) establece que las ventajas de una gestión del conocimiento adecuado son las siguientes:

Desarrollo de un buen sistema a la medida: En este se establecen los componentes del sistema, los cuales por lo general son variables relacionadas con la gestión del conocimiento, la actividad del negocio y los índices de productividad. Lo anterior permite la generación de indicadores adecuados, el convencimiento de su utilidad al interior de la organización y la alineación de diferentes entornos (externo: clientes y proveedores, e interno: directivos y trabajadores, principalmente).

Cultura Racional de la organización: Cuando se genera un ambiente en donde el dialogo es abierto por las ideas y sugerencias de los empleados y que se adapta al tiempo actual y el cambio continuo, se desarrolla un fomento por el trabajo, una comprensión del trabajo que se realiza, un trabajo profesionalizado y se genera personal situado y adecuado en los puestos de trabajo. Lo anterior rompe los siguientes esquemas tradicionales: tareas y trabajos monótonos, formación inadecuada y cargos por conveniencia o circunstancias personales.

Estrategia de la dirección con visión de futuro: El porvenir de la organización tiene un peso significativo en el éxito que los directivos y su equipo implementen en la gestión del conocimiento, para ello los directivos deben tener en cuenta las cualidades de sus miembros, la herramientas que tienen estos y las buenas relaciones humanas, con ello el desempeño de los actores no solo está acorde con su labor profesional sino con la época y el ambiente en que se mueve la organización.

La gestión del conocimiento desarrollara la estrategia con visión de futuro en la medida en que se cumplan estas pautas:

- a) Exista la comprensión (momento en el que los miembros tienen claro el programa, su aplicación y enseñanza).
- b) Hay un soporte de los managers (encargados de poner a punto las diferentes fases de ejecución y ser la cadena de transmisión que motive y oriente a los miembros).
- c) Hay una protección y conservación del conocimiento (existe relevo y traspaso del conocimiento de antiguos empleados a nuevos empleados).
- d) El establecimiento de mejores prácticas (practicas probadas que aumenten la productividad y el rendimiento deben ser una riqueza de la organización y por lo tanto implementarse a nivel general),
- e) Enlazar la gestión del conocimiento a la cultura organizacional

- f) Hay una consideración de la competencia como enemigo común (los diferentes miembros de la organización buscarán medios, tácticas, intereses y afinidades para preservar el conocimiento, como su patrimonio común, frente a la competencia).

Gestión eficaz de la información: El desarrollo de efectos funcionales y racionales de la gestión del conocimiento requiere de una buena calidad de información, depuración, selección y de la brevedad y precisión de esta. La gestión del conocimiento de manera eficaz gestionara el desarrollo de fuentes fidedignas y fiables, establecerá filtros y tecnologías para controlar la calidad del información y generar que la información sea útil para la organización (evitando introducir datos repetidos y establecerá correcciones para con ello clasificar aquella que es pertinente)

Auditoria, Captación, registro y uso del conocimiento tácito: La gestión del conocimiento en cualquier organización debe generar que los individuos se empoderen tanto en el desarrollo de la información como en su uso, adicionalmente se debe desarrollar un alto nivel de confianza y de apropiación de la organización. Lo anterior evitara alguno de los siguientes problemas: se potencialice el conocimiento individual sin integrarlo a la organización, no se asimile y/o exista internalización de la información de otros miembros y por último que el trabajador perciba que sus ideas son plagiadas o apropiadas por la empresa sin recibir merito y por lo tanto reduzca su colaboración.

Meta de ser una organización de aprendizaje: El aprendizaje no es estático, la gestión del conocimiento debe velar por que la organización no solo aprenda de sus errores sino que sus miembros no se den por vencidos y establezcan un aprendizaje continuo que les permita acercar las tendencias futuras. La gestión del conocimiento en la organización debe contar con programas continuos (en donde se desarrollen las habilidades, experiencia y conocimiento de los trabajadores con relación a unos objetivos establecidos) y desarrollar facilidades e incentivos (promover el reconocimiento para aquellos que tengan las ganas de aprender, esto permitirá mejorar las tareas diarias y adaptarse al medio cambiante)

Tecnología de información moderna: La gestión del conocimiento requiere que los sistemas de información se ajusten con el tiempo y eviten caer en la trampa de la obsolescencia, para esto el personal de informática debe integrar las tecnologías a los programas de gestión del conocimiento y adaptarlas a estos. Con lo anterior por un lado se encuentra en constante actualización y por otro lado la tecnología se pune en función de la gestión del conociendo estableciendo la tecnología de información necesaria para que los empleados cumplan con sus labores y desarrollen flujos de conocimientos óptimos.

Cultura informática de la organización: Se debe desarrollar la mentalidad de adaptación a las nuevas tecnologías, productos y condiciones de mercado, es aquí donde la tecnología de información es útil para la gestión del conocimiento debido a que en una organización que emplea constantemente sistemas informáticos, su personal tendrá la facilidad de adquirir, adaptar y emplear

nuevas aplicaciones que desarrollarán un hábito de constante preparación y aceptación de una cultura informática que favorezca a la organización.

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El desarrollo de éste estudio descriptivo exploratorio se realizó a partir de un estudio de caso de la organización Alimentos Polar SA 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 la organización, los factores clave de este recurso en dicha gestión, los indicadores de medición para evaluar impacto de dicha gestión, etc. También, se realizó un análisis general de las características (cultura organizacional, tipo de propiedad, tamaño, grado de tecnificación, etc.) propias de Alimentos Polar Colombia SA y de las condiciones presentes y escenarios futuros del entorno externo local, nacional y mundial que en los próximos años enfrentara dicha organización.

## **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez obtenida la información mediante la aplicación de la encuesta diseñada por tal propósito, con un total de 80 encuestas diligenciadas en un mes a diferentes empleados de Alimentos Polar de Colombia SA (directivos, rangos medios y bajos), luego se tabuló y procesó con el apoyo de un Software diseñado para tal efecto y los resultados se ilustran en las tablas, cuadros y gráficas.

## **Gestión del conocimiento en Alimentos Polar Colombia S.A.S**

Alimentos Polar Colombia S.A.S hace parte de una de las tres direcciones de Negocio de la Compañía Empresas Polar.

Empresas Polar es una corporación líder en los mercados de bebidas y alimentos en Venezuela, cuya orientación fundamental es brindar bienestar a consumidores, clientes, distribuidores, suplidores, trabajadores, accionistas y a la sociedad en general.

Bajo un moderno enfoque de concentración en negocios donde posee habilidades básicas, Empresas Polar agrupa a más de 40 compañías hermanas. La significación de esta corporación en la economía venezolana se sustenta en los siguientes indicadores:

- Genera 19 mil empleos directos y más de 150 mil indirectos, lo cual equivale al 1,4% de la fuerza laboral.
- Aporta al país 2,82% del Producto Interno Bruto no petrolero.
- Contribuye con el 2,90% de los ingresos fiscales no petroleros.

La infraestructura de producción, comercialización y servicios, altamente tecnificada y apta para desarrollar funciones de fabricación óptimas, avanza de acuerdo con las dimensiones de las operaciones: más de 30 plantas de producción ubicadas en sitios estratégicos de la geografía nacional y la red de comercialización más importante de Venezuela, garantizando la presencia de sus productos en más de 150 mil puntos de venta.

La compañía cuenta con tres Operaciones comerciales de Negocios:

1. Cerveza y malta: El negocio es operado por Cervecería Polar, líder en los rubros de cerveza y malta, manteniendo el 75% del mercado local de cervezas y el 90% del consumo de maltas. Tiene una capacidad instalada de 200 millones de litros mensuales y cuenta con 4 plantas de producción.
  - a. Las marcas de Cervecería Polar son las cervezas Polar tipo Pilsen, Polar Ice, Polar Light, Solera, Solera Light, Vox y las maltas Maltín Polar y Malta Polar Light.
2. Alimentos: El negocio es operado por la empresa Alimentos Polar, con la cual la corporación ofrece un abanico de productos que alcanzan una participación de liderazgo en el mercado venezolano en los rubros de aceite y harina precocida de maíz, arroz, pasta, margarinas, mayonesas y helados. Además, el nutrido y amplio portafolio de productos incluye

marcas líderes en segmentos como salsas y untables, productos del mar enlatados, alimentos congelados, modificadores lácteos y otros.

Algunas de las marcas de Alimentos Polar son harina de maíz precocida marca P.A.N., aceite de maíz Mazeite, arroz y pasta Primor, productos Quaker, salsas y untables Mavesa, salsa de tomate Pampero, salsas y untables La Torre del Oro, untables Rikesa, productos del mar Margarita, alimentos congelados Galera, helados Efe, productos de limpieza Las Llaves y otros.

Alimentos Polar Colombia S.A. produce y comercializa harinas precocidas de maíz marca P.A.N., productos Quaker y Productos refrigerados de maíz marca Delicias del Maíz.

3. Refrescos y bebidas no carbonatadas: El negocio de refrescos y otras bebidas no carbonatadas de Empresas Polar, es operado por Pepsi-Cola Venezuela, la empresa establecida en sociedad estratégica con PepsiCo. International, que posee el 30% del capital. La importante infraestructura operativa de Pepsi-Cola Venezuela incluye cuatro plantas propias, una eficiente red de 41 agencias de distribución y numerosas rutas de cobertura nacional.

Pepsi-Cola Venezuela cuenta con un amplio y competitivo portafolio de productos que incluye marcas líderes como: Pepsi, Pepsi Light, 7up, 7up Light, Sabores Golden, agua mineral Minalba, Gatorade, jugos Yukery y otros.

#### 4. Breve Reseña Histórica

1941 Es fundada Cervecería Polar C. A. y se instala una pequeña planta en Antímano.

1954 Se crea Refinadora de Maíz Venezolana, Remavenca, dando inicio a las actividades en el área de Alimentos.

1960 Sale al mercado nacional un nuevo renglón de consumo masivo, Harina P.A.N.

1967 Inicia operaciones la empresa Procría, en el mercado de alimentos balanceados para animales.

1977 Nace Fundación Empresas Polar para contribuir con el desarrollo social del país, iniciativa que era canalizada hasta entonces a través de la A.C. El Puntal.

1981 Se incorpora Planta Superenvases Envalic con el fin de cubrir la demanda de latas de aluminio.



- 1986 La organización entra al negocio del arroz, logrando posicionarse en poco tiempo como líder del mercado.
- 1987 Es adquirida Productos EFE, con lo cual comienza a participar en el negocio de helados. Este mismo año se incorpora a la agroindustria del trigo, para procesar este cereal y elaborar pastas alimenticias.
- 1988 Se adquiere un grupo de industrias de snacks en Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Venezuela.
- 1990 Sale al mercado nacional la primera producción de vinos jóvenes de Bodegas Pomar.
- 1993 La organización incursiona en el negocio de refrescos al adquirir Golden.
- 1995 Comienza a funcionar el Centro de Atención Nutricional Infantil Antímamo (CANIA), institución financiada por Empresas Polar.  
El 1° de agosto, el negocio en Colombia nace bajo el nombre de Colpromesa (Promesa de Colombia).
- 1996 El negocio de alimentos se extiende al adquirir Promasa Colombia y su sistema comercial en ese país, como planta productora de harinas precocidas de maíz y avena.
- 1997 Se establece un acuerdo con PepsiCo para producir y comercializar Pepsi en Venezuela.
- 1998 Empresas Polar forma una asociación con Frito Lay, dando origen a Snacks América Latina.
- 2001 Empresas Polar adquiere MAVESA con lo cual amplía su portafolio de productos tanto en Venezuela como en Colombia.
- 2002 Luego de la adquisición de Quaker por PepsiCo, ésta le licencia a Empresas Polar la marca Gatorade en Venezuela. Paralelamente, los productos de avena Quaker pasan al portafolio de alimentos, tanto en Venezuela como en Colombia. En Colombia se compra la Planta de Quaker. Este mismo año, se adquiere la Planta de Delicias del Maíz.
- 2003 Se crea Alimentos Polar. Bajo esta nueva denominación se integraron las operaciones de Primor Alimentos, Mavesa, Productos Efe y Quaker, tanto en Venezuela como en Colombia.
- 2004 El negocio de alimentos para animales incursiona en el segmento de mascotas, con un portafolio de marcas globales.

2005 Pepsi-Cola Venezuela obtiene el premio “Embotellador del Año 2004”, galardón otorgado por PepsiCo como reconocimiento mundial a su excelente desempeño.

2006 Por segundo año consecutivo, Pepsi-Cola Venezuela obtiene el premio “Embotellador del Año” en el mundo, convirtiéndose en el único embotellador de Pepsi-Cola que ha logrado este reconocimiento en dos oportunidades.

Empresas Polar y Fundación Empresas Polar presentan su nueva identidad corporativa, con la cual se potenciará la reputación e imagen de la organización, vinculada con su estrategia de negocio, liderazgo en el mercado y compromiso firme y de largo plazo con Venezuela.

### 2.3. Planeación Estratégica Empresas Polar

#### Misión:

“Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país”

#### Visión:

“Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo”.

Valores:

<b>VALORES</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>LO QUE OBTENEMOS</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.	Sinergia
	<i>Avanzamos productivamente con los</i>	
<b>Reconocimiento continuo al logro y a la excelencia</b>	Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.	Motivación
<b>Oportunidades de empleo sin distinción</b>	Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones	Igualdad
<b>Orientación al mercado</b>	Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.	Alineación
<b>Integridad y Civismo</b>	Exhibimos una actitud consistentemente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.	Respeto
<b>Orientación a resultados y eficiencia</b>	Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.	Excelencia
<b>Innovación</b>	Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.	Aprendizaje

Fuente: Archivo empresarial Alimentos Polar Venezuela

## Alimentos Polar Colombia S.A.



- Definición de Negocio:

Alimentos procesados de marcas líderes.

- Estrategia:

Desarrollar y gestionar un portafolio de marcas líderes que compitan por diferenciación, a través de una distribución directa extensiva, con el menor costo posible en los procesos que no generen diferenciación con foco en la búsqueda continua de productividad para obtener rentabilidad creciente.

- Definición de Éxito:

Líder en participación del gasto en alimentos del consumidor con rentabilidad creciente.

Alimentos Polar Colombia, cuenta con una Oficina Principal, una Planta Industrial y 5 Sucursales, localizadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga.

La Planta manufacturera se encuentra ubicada en el municipio de Facatativá, esta maneja la producción de harinas Precocidas de Maíz y el portafolio de Avenas, modificadores lácteos, cereales infantiles, tortas y Pancakes. Además, la línea de productos Listos de Maíz (arepas, buñuelos, empanadas). Por otra parte, para completar el portafolio, la compañía importa productos del portafolio internacional de Quaker.

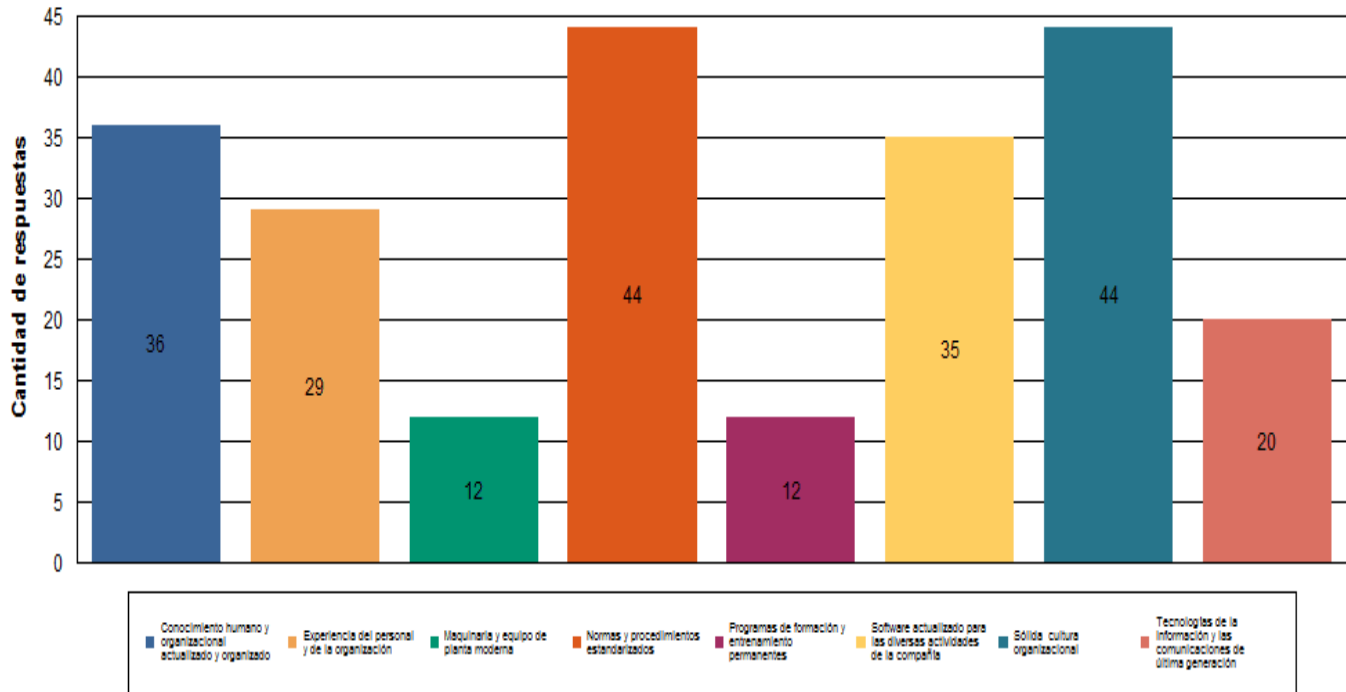


### Graficas y resultados de Encuestas



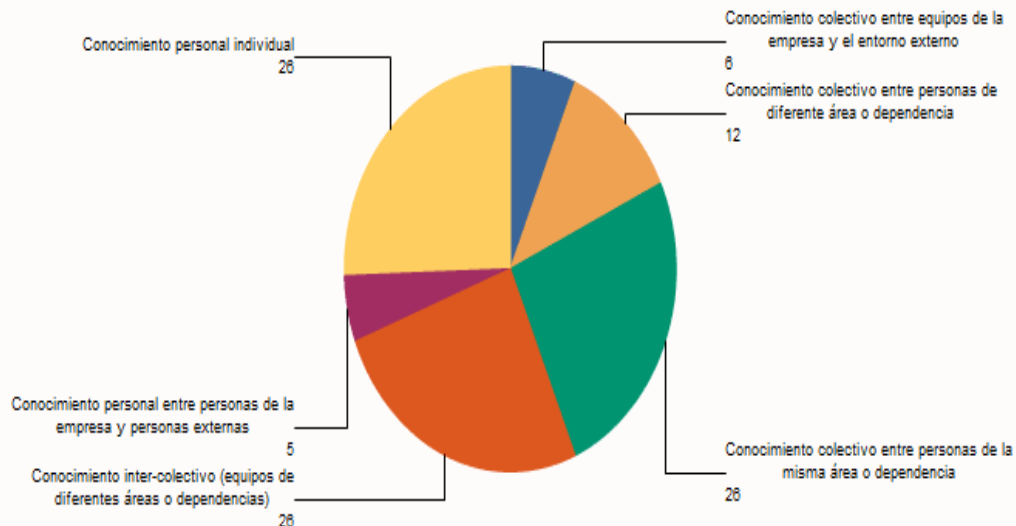
**Descripción de resultados de encuestas sobre la Gestión del Conocimiento en Alimentos Polar S.A.S.**

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



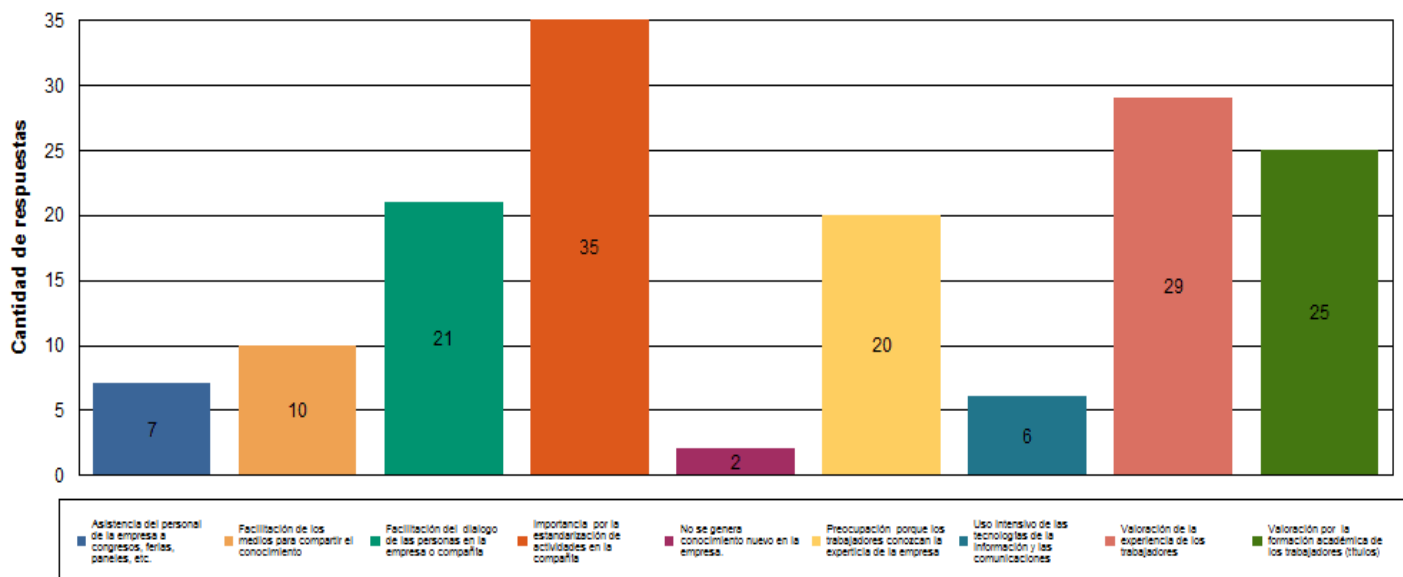
Los aspectos de conocimiento que se considera que posee la empresa y que son aceptados como los más importantes por los encuestados de acuerdo al número de respuestas recibidas son: Normas y procedimientos estandarizados, Sólida cultura organizacional, Conocimientos Humano y organizacional actualizado y organizado Y software actualizado para las diversas actividades de la compañía. En un rango de importancia media de acuerdo a la cantidad de respuestas están los siguientes aspectos: Experiencia del personas y de la organización y Tecnologías de la información y las comunicaciones de última generación; y en un rango de importancia baja de acuerdo al número de respuestas recibidas encontramos los siguientes aspectos: Maquinaria y equipo de planta moderna y programas de formación y entrenamiento permanentes.

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



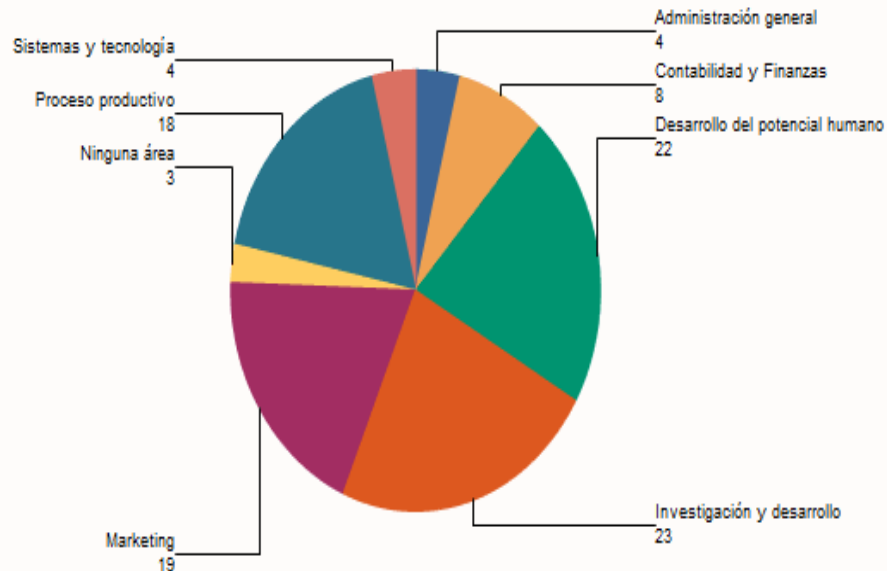
Las categorías del conocimiento a las que se les da mayor importancia en Alimentos Polar S.A.S son: El conocimiento personal individual, el conocimiento colectivo entre personas de la misma área o dependencia y el conocimiento inter-colectivo (equipos de diferentes áreas o dependencias); cada uno con un 26% de peso porcentual, es decir que los tres sumados (78%) serían el paretto de las categorías de conocimiento a las que se les da mayor importancia en la compañía. Seguidas por el conocimiento colectivo entre personas de diferente área o dependencia con un 12%, el conocimiento colectivo entre equipos de la empresa y el entorno externo con un 6% y por último el conocimiento personal entre personas de la empresa y personas externas con un 5%.

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



De acuerdo al número de respuestas de los encuestados, las actividades con una importancia alta en el desempeño laboral de la compañía son: La importancia por la estandarización de las actividades de la compañía, Valoración de la experiencia de los trabajadores y valoración por la formación académica de los trabajadores (títulos). Las consideradas como de importancia media de acuerdo al número de respuestas recibidas son: Facilitación del dialogo de las personas en la empresa o compañía y preocupación porque los trabajadores conozcan la experticia de la empresa; y, las consideradas como de importancia baja son: Facilitación de los medios para compartir el conocimiento, asistencia del personal de la empresa a congresos, ferias, paneles, etc. Uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y por último solo se presentaron dos encuestados que consideraban que no se generaba conocimiento nuevo en la empresa.

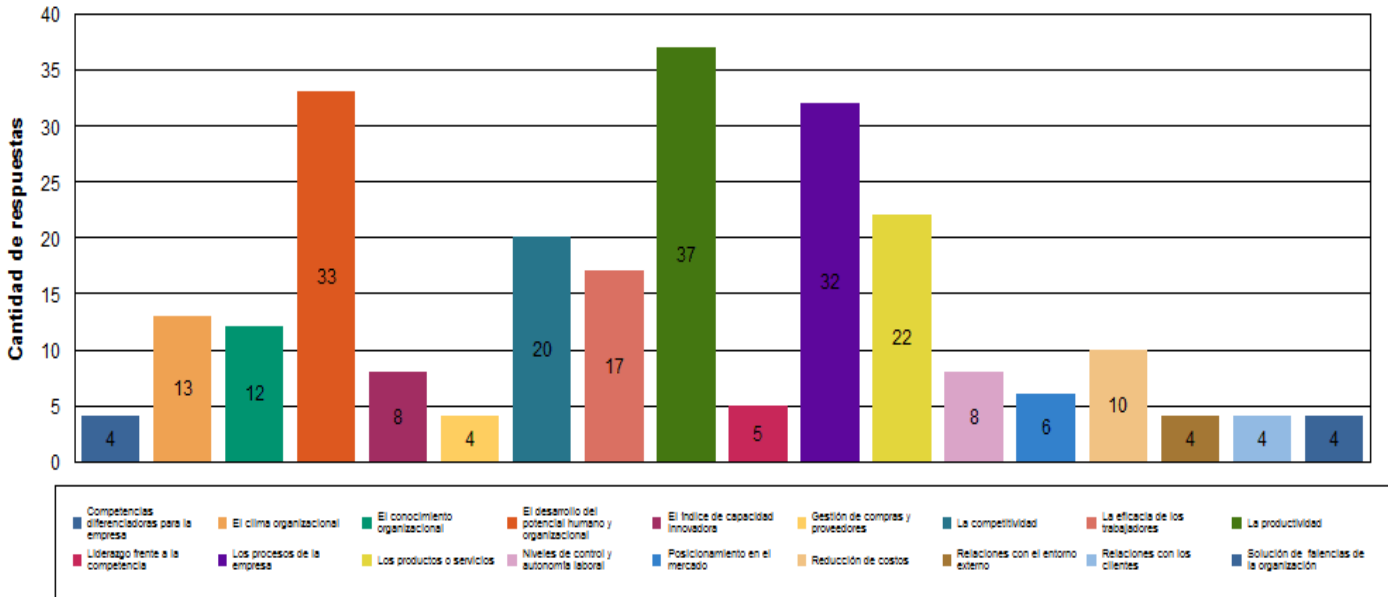
**Gráfica 4. Áreas que más aportan conocimiento a la empresa**



De acuerdo al número de respuestas de los encuestados, las áreas que más aportan conocimiento a Alimentos Polar Colombia son Investigación y Desarrollo (23%), Desarrollo del Potencial Humano (22%), Marketing (19%) y Proceso Productivo (18%); seguidas por Contabilidad y finanzas con un 8%, Sistemas y Tecnología y Administración General con un 4% cada una. Solo un 3% de los encuestados considera que Ningún área aporta conocimiento a la compañía.

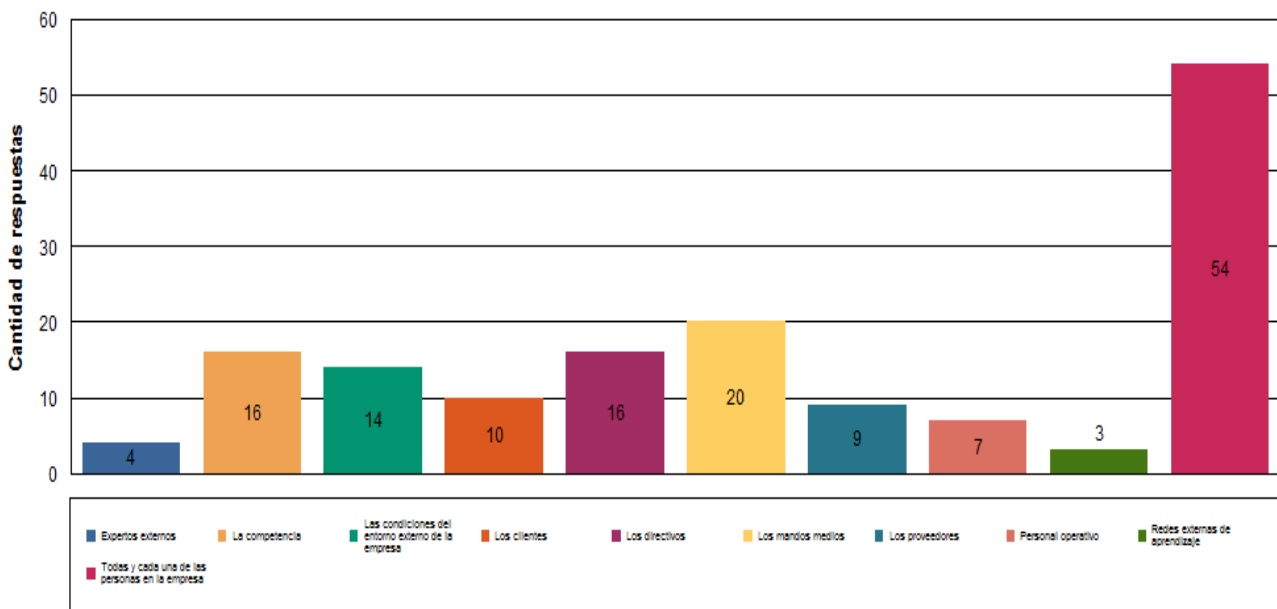


**Gráfica 5. Principales fuentes de conocimiento para la empresa**



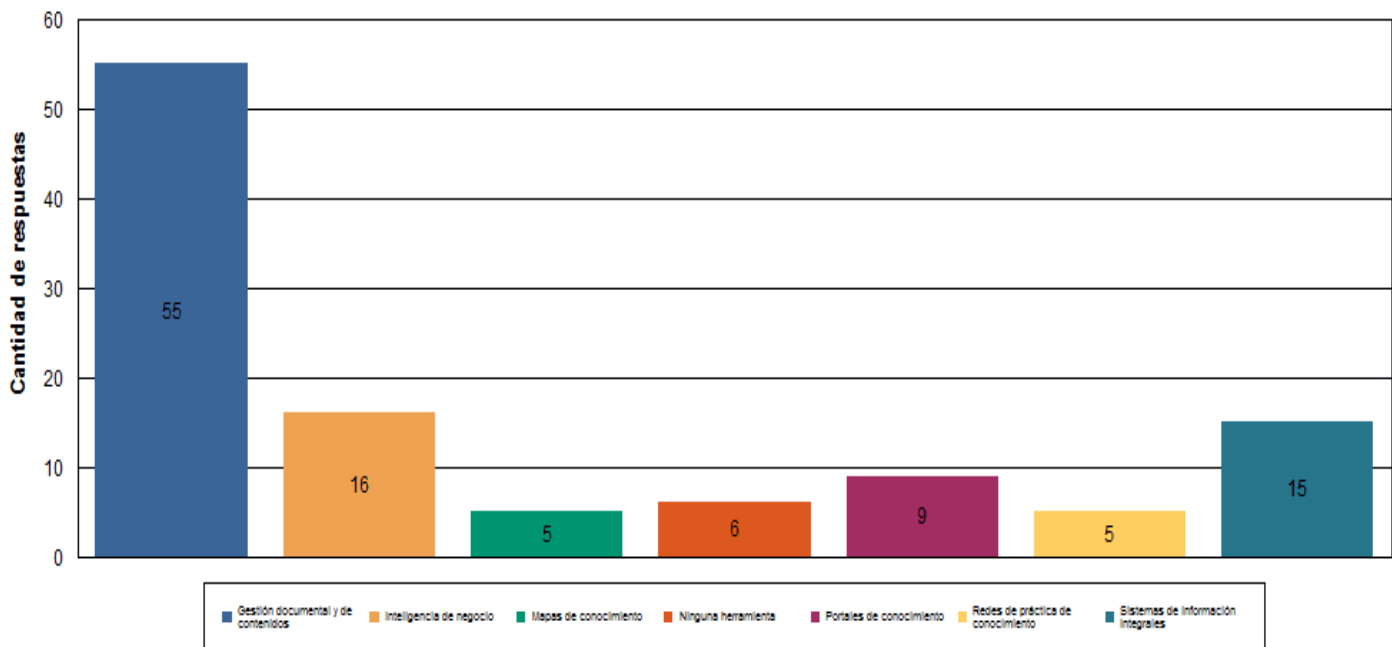
De acuerdo a los resultados de las encuestas, las principales fuentes de conocimiento de la empresa son: La productividad, El desarrollo del potencial humano y organizacional, Los procesos de la empresa, los productos o servicios y la competitividad. De acuerdo a los encuestados las que no son consideradas como fuentes principales de conocimiento son: el índice de capacidad innovadora, las relaciones con el entorno externo, las competencias diferenciadoras para la empresa, las relaciones con los clientes, la gestión de compras y proveedores y la solución de falencias de la organización.

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



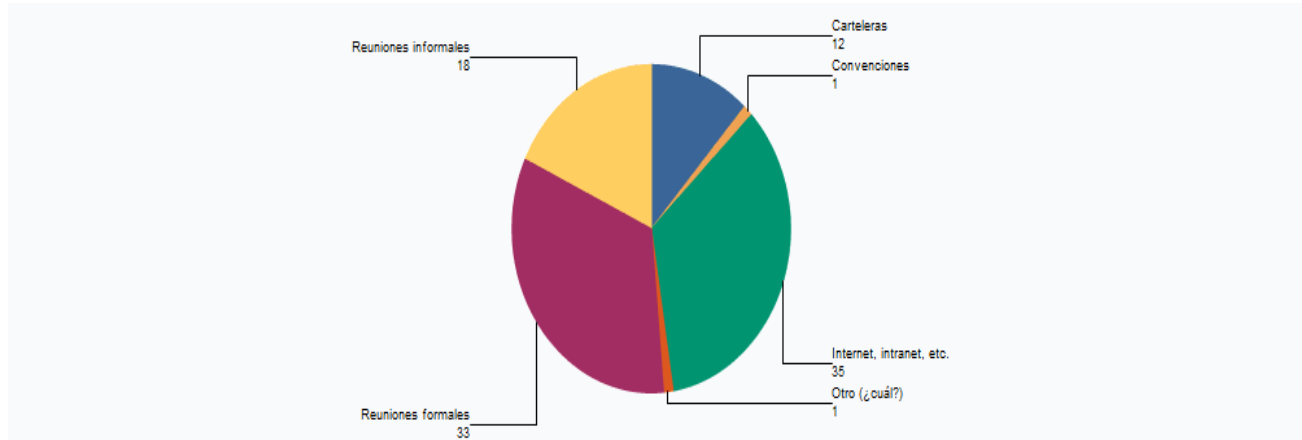
La mayoría de los encuestados consideran que las principales mejoras que tiene la empresa resultado del uso y creación de conocimiento son: la productividad (37), el desarrollo del potencial humano y organizacional (33) y los procesos de la empresa (32). Por otro lado el uso y creación de conocimiento para los encuestados que tiene una repercusión media principalmente son: productos o servicios, la eficiencia de los trabajadores y el clima organizacional. En el caso de los que poco repercute son: competencias diferenciadoras para la empresa, relaciones con el entorno externo, relaciones con los clientes, gestión de compras y soluciones de falencias de la organización) todas estas con la misma cantidad de respuestas (4)

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



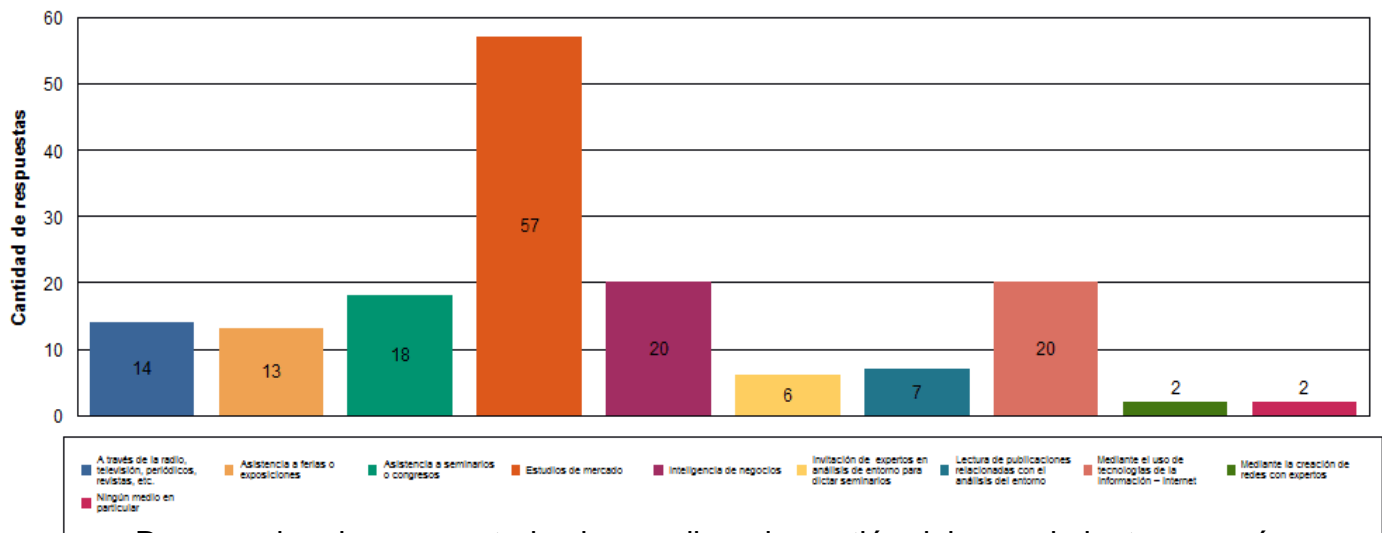
Según los encuestados, las herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa son: la gestión documental y de contenidos (55), inteligencia de negocio (16), sistemas de información integrales (15), portales de conocimiento (9), ninguna herramienta (6), mapas de conocimiento (5) y redes de práctica de conocimiento (5).

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



De acuerdo a las respuestas de los encuestados los medios más utilizados por la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados son: Internet, intranet, etc. (35%), Reuniones formales con un 33%, Reuniones Informales con un 18% y Carteleras con un 12%. El 1% de los encuestados contestó que las convenciones son uno de los medios más utilizados para la divulgación del logro de los resultados y en su misma proporción (1%) creen que existen otros medios que la compañía utiliza habitualmente para comunicar el logro de sus resultados.

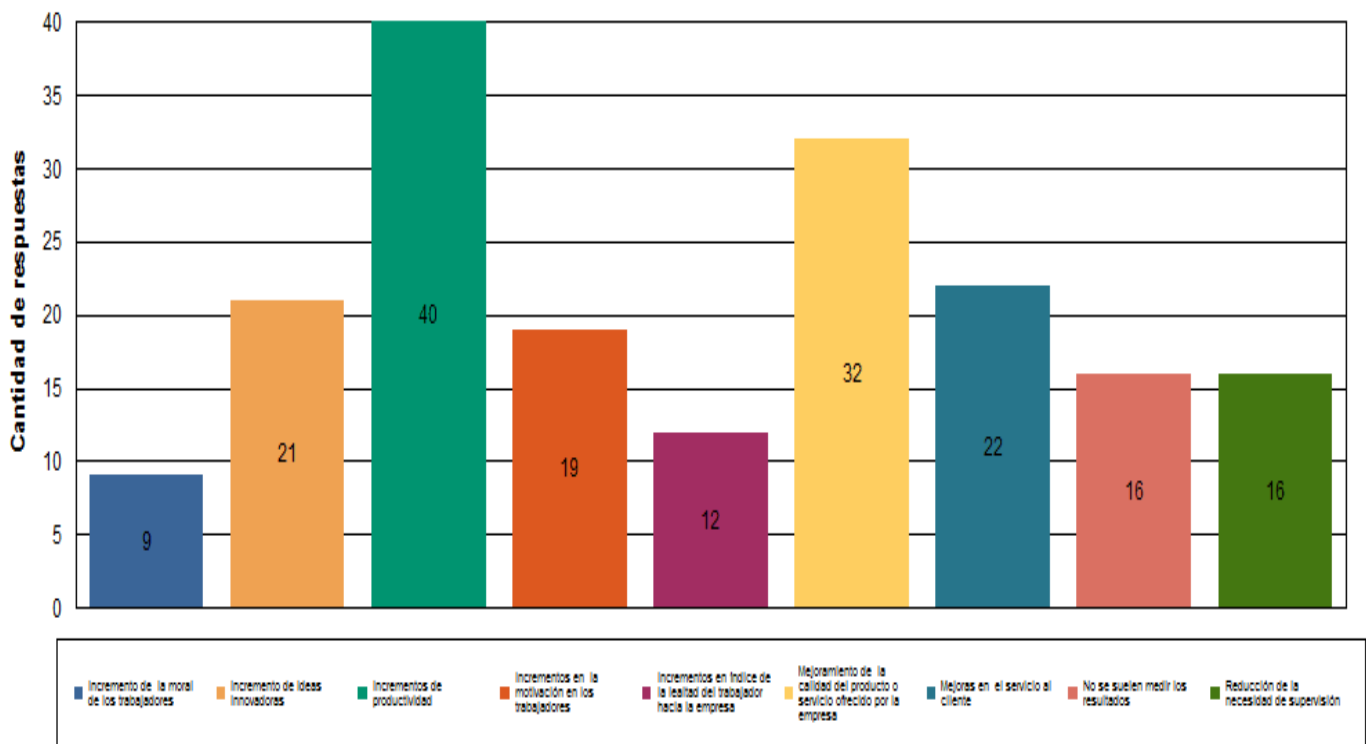
**Gráfica 9. Medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo**



De acuerdo a los encuestados los medios de gestión del conocimiento que más

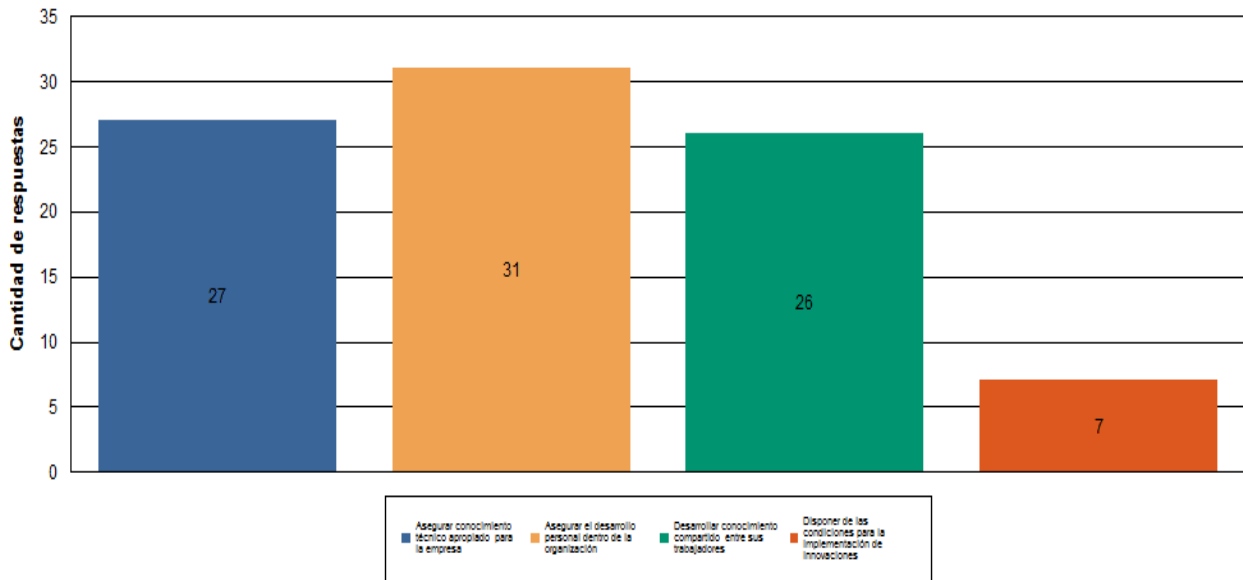
emplean los encuestados para conocer el entorno externo son: estudios de mercado (57), Mediante el uso de las tecnologías de la información “internet” (20), la inteligencia de negocios (20), asistencia a seminarios o congresos (18) y a través de la radio, televisión, periódicos, revistas, etc.(14), asistencia a ferias o exposiciones (13), lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno (7), invitación de expertos en análisis del entorno para dictar seminarios (6), mediante la creación de redes con expertos (2) y ningún medio en particular (2).

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



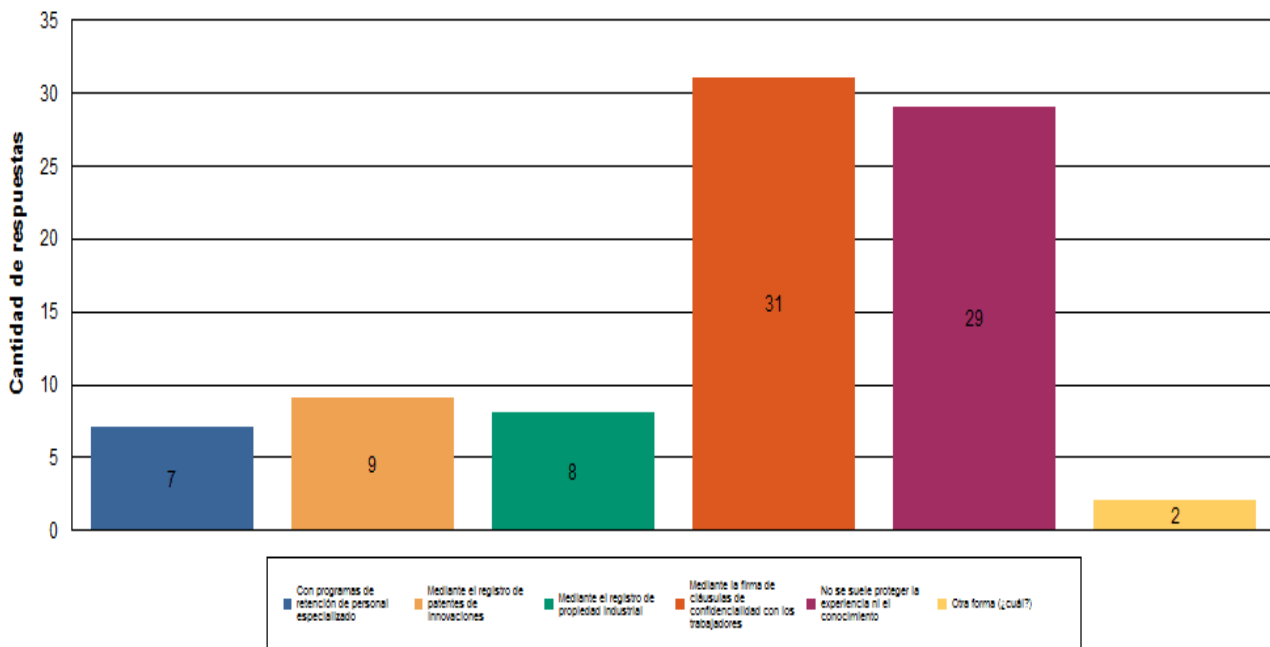
Según los resultados de las encuestas los aspectos de la gestión del conocimiento en donde se reflejan los resultados de la capacitación de la empresa son: el incremento de productividad (40), mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa (32), mejoras en el servicio al cliente (22), incremento de ideas innovadoras (21), incrementos en la motivación en los trabajadores (19), reducción de la necesidad de supervisión (16), no se suelen medir los resultados (16), incrementos en índice de la lealtad del trabajador hacia la empresa (12) y el incremento de la moral de los trabajadores (9).

**Gráfica 11 Principal objetivo de la capacitación en esta empresa**



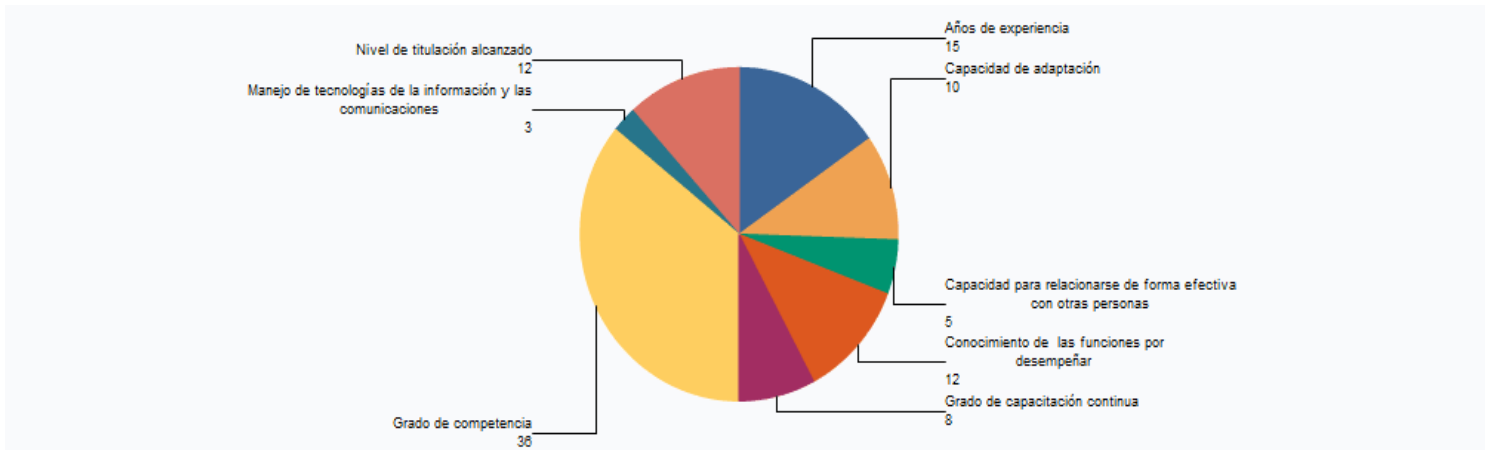
Para los encuestados el principal objetivo de la capacitación en alimentos polar es asegurar el desarrollo personal dentro de la organización (31), asegurar conocimiento técnico apropiado para la empresa (27), desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores (26) y disponer de las condiciones para la implementación de innovaciones (7).

**Gráfica 12 Medios utilizados para proteger el conocimiento en la empresa**



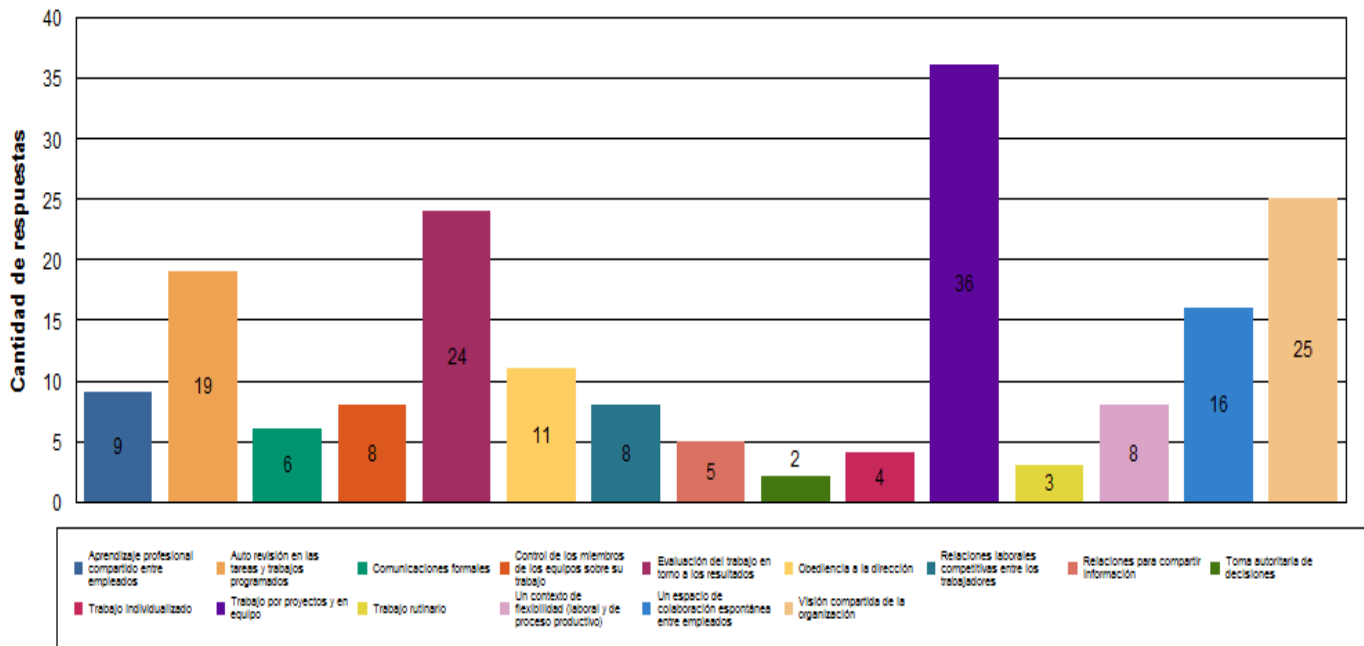
De acuerdo a las respuestas de las encuestas los medios más empleados para proteger el conocimiento de la empresa son: mediante la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores y no se suele proteger la experiencia ni el conocimiento.

**Gráfica 13 Rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa**



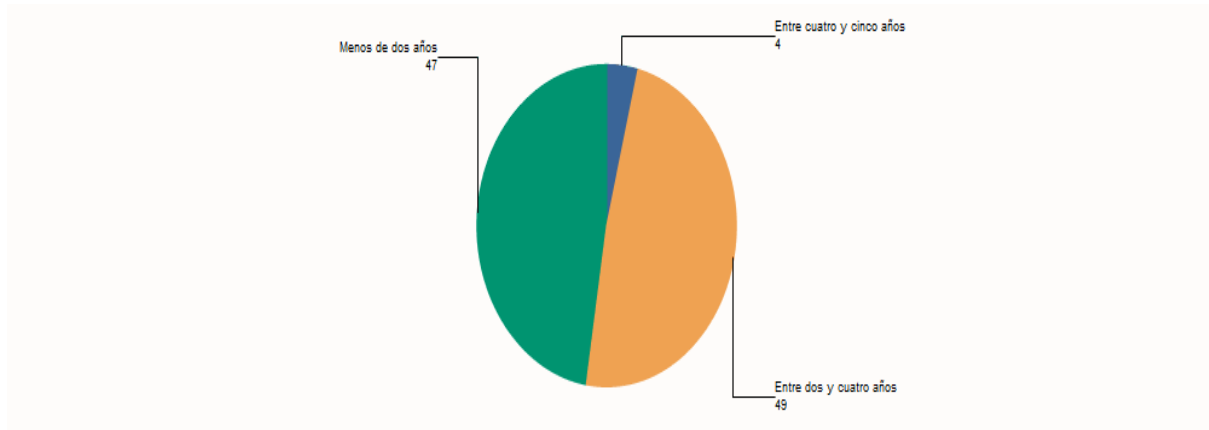
Para los encuestados los rasgos que identifican la cultura de trabajo en la empresa son principalmente: el trabajo por proyectos y en equipo y la evaluación del trabajo en torno a los resultados. Finalmente pocos creen que tanto la toma autoritaria de decisiones y el trabajo rutinario identifique la cultura de trabajo de la empresa.

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

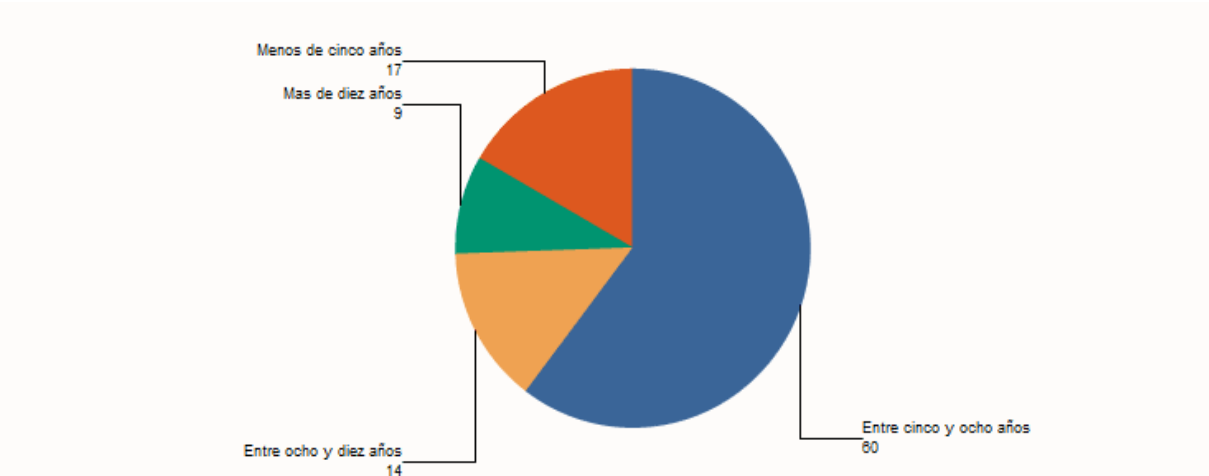


Los rasgos de la personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral son: Grado de competencia (36%), años de experiencia (15%), conocimiento de las funciones por desempeñar y nivel de titulación alcanzado con un 12% cada uno, capacidad de adaptación con un 10% seguido de capacidad para relacionarse de forma efectiva con otras personas con un 5% y por último el manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones con un 3%.

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

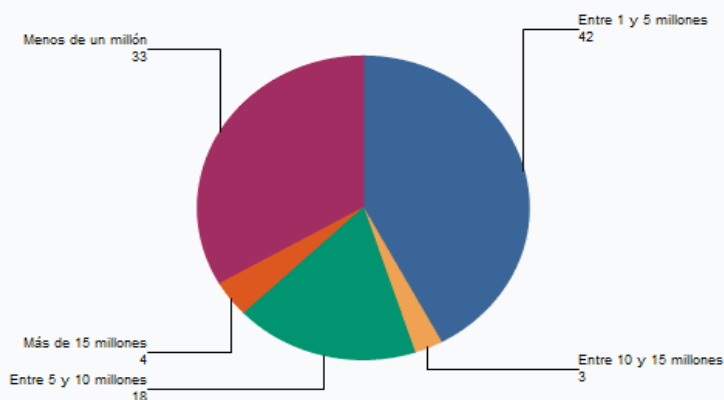


El grado de experiencia requerido (en tiempo) para cargos no directivos es de entre dos y cuatro años (49%) y menos de dos años (47%). Solo el 4% de los encuestados opina que el grado de experiencia requerido para cargos no directivos está entre cuatro y cinco años.

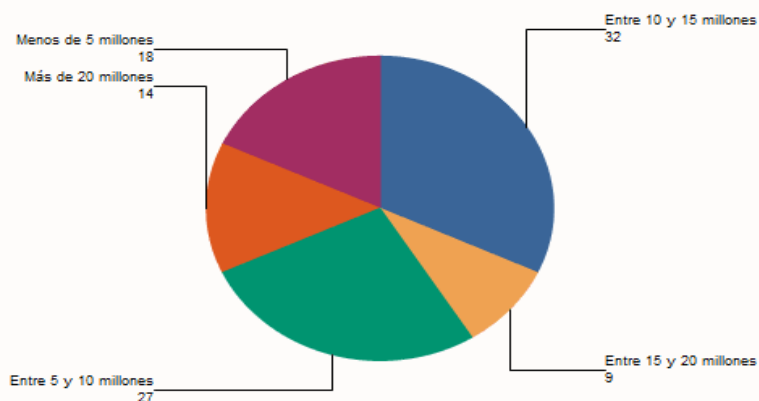


El 60% de los encuestados considera que el grado de experiencia requerido (en tiempo) para cargos directivos está entre cinco y ocho años, el 17% considera que es de menos de cinco años, el 14% opina que está entre ocho y diez años y el 9% restante considera que el grado de experiencia requerido (en tiempo) para cargos directivos es de más de diez años.

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

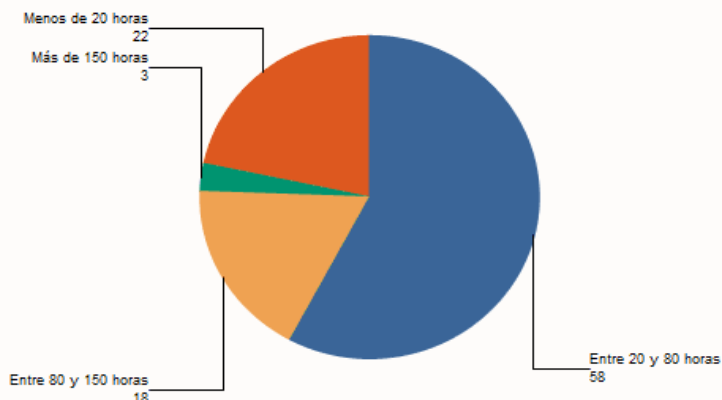


El 42% de los encuestados opina que la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la compañía en cargos no directivos está entre uno y cinco millones, el 33% considera que es de menos de un millón, el 18% considera que esta entre cinco y diez millones, el 4% que es mayor a 15 millones anuales y el 3% restante que se encuentra entre diez y quince millones.



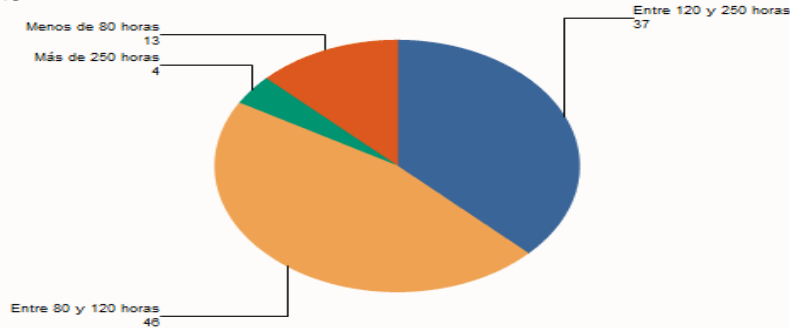
El 32% de los encuestados opina que la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la compañía en cargos directivos está entre diez y quince millones, el 27% considera que esta entre cinco y diez millones, el 18% considera que es de menos de cinco millones, el 14% que es mayor a 20 millones anuales y el 9% restante que se encuentra entre quince y veinte millones.

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



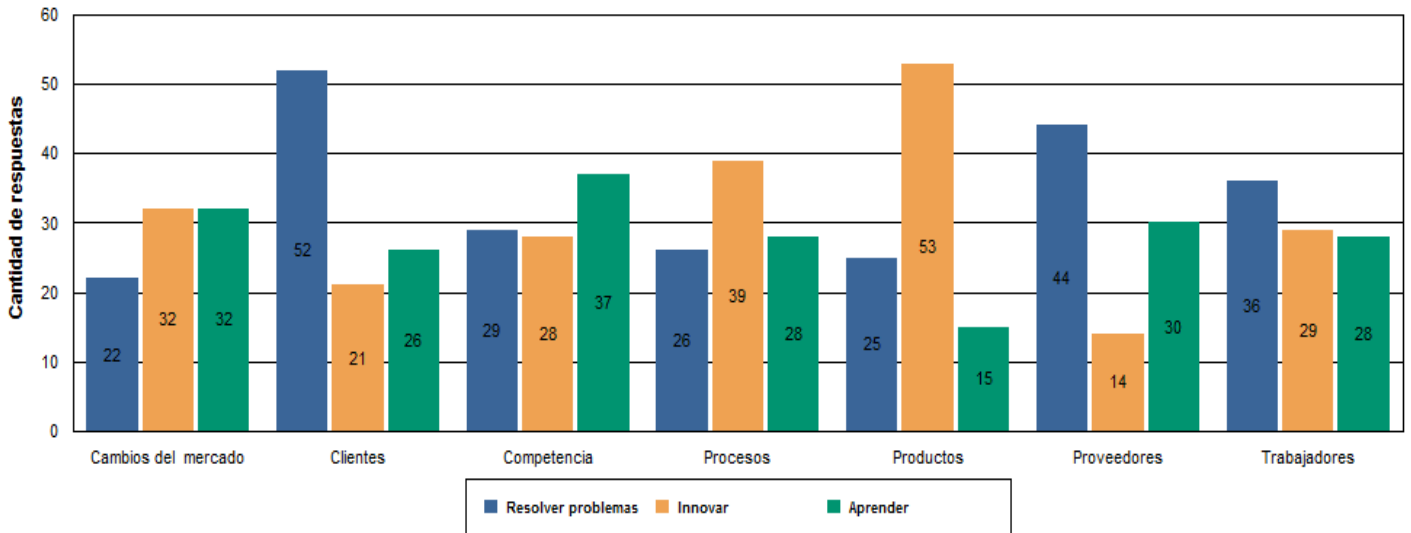


El 58% de los encuestados opina que el promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas que desempeñan cargos no directivos en la compañía está entre 20 a 80 horas, el 22% considera que es de menos de 20 horas, el 18% cree que está entre 80 y 150 horas y el 3% restante que es mas de 150 horas.



El 46% de los encuestados opina que el promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas que desempeñan cargos directivos en la compañía está entre 80 a 120 horas, el 37% considera que esta entre 120 y 250 horas, el 13% cree que es de menos de 80 horas y el 4% restante que es de más de 250 horas.

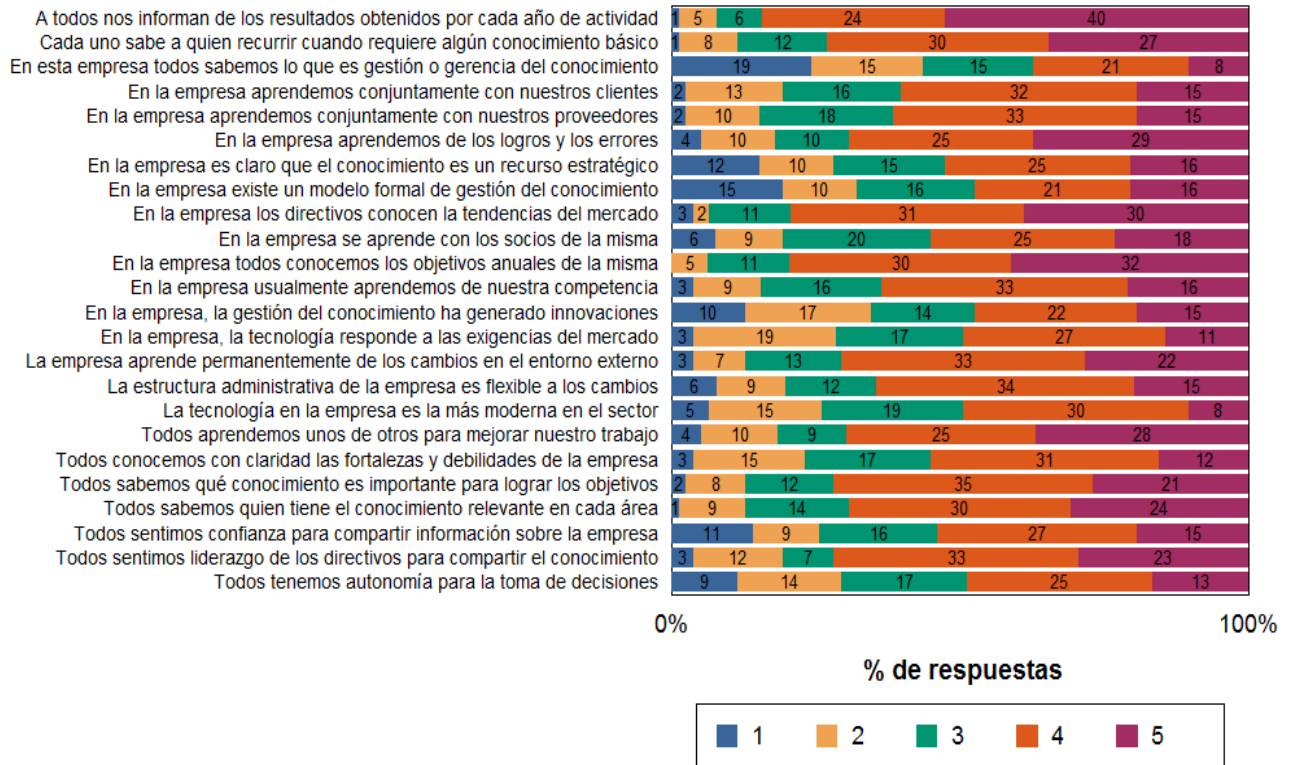
**Gráfica 18 Capacidad de la empresa para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, Colaboradores.**



La gráfica anterior muestra la capacidad que tiene la empresa para resolver problemas, innovar o aprender en diferentes variables del entorno. En los cambios de mercado los encuestados consideran que la compañía busca la innovación y el aprendizaje sobre la resolución de problemas, frente a los clientes, la empresa prefiere la resolución de problemas más que las otras, frente a la competencia la compañía busca aprender más que innovar o resolver problemas, en los procesos la compañía busca mas la innovación, en los productos la compañía utiliza fuertemente la innovación, frente a los proveedores la compañía busca resolver problemas y frente a los trabajadores la

empresa opta por la resolución de problemas sin dejar a un lado la innovación y el aprendizaje

**Gráfica 19 Enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa**



En la gráfica anterior se observan algunos enunciados relacionados con el conocimiento de la empresa y para cada enunciado se preguntó a los encuestados si estaban o no de acuerdo por medio de una escala de Likert. Los enunciados donde predomina la respuesta “totalmente de acuerdo” sobre las demás son: En la empresa todos conocemos los objetivos anuales de la misma y a todos nos informan de los resultados obtenidos por cada año de actividad. Los enunciados donde hay mayor concentración de la respuesta “parcialmente de acuerdo” son: La estructura administrativa de la empresa es flexible a los cambios, todos sabemos que conocimiento es importante para lograr los objetivos, todos sentimos liderazgo de los directivos para compartir el conocimiento, la empresa aprende permanentemente de los cambios en el entorno externo, en la empresa usualmente aprendemos de nuestra competencia y en la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros proveedores. Los enunciados donde predominó la respuesta “indiferente” son: En la empresa se aprende con los socios de la misma; en el caso de “parcialmente en desacuerdo” el enunciado más significativo es: En la empresa la tecnología responde a las exigencias del mercado. Y finalmente en la opción “totalmente en desacuerdo” los enunciados más relevantes son: En la empresa existe un modelo formal de gestión del conocimiento y en esta empresa todos sabemos lo que es gestión o gerencia del conocimiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El conocimiento siempre ha existido dentro de las organizaciones pero, su relevancia desde el punto de vista de factor de producción y su importancia para la competitividad de las organizaciones actuales lo ha llevado a ser reconocido como el principal recurso y patrimonio de una organización, lo que ha llevado a este a ser uno de los principales factores de gestión dentro de las empresas a nivel mundial. Para que el conocimiento cree ventajas competitivas para una compañía, el conocimiento debe valerse de estructuras que le permitan crearse, analizarse, sintetizarse, valorarse, aplicarse y distribuirse entre todos y cada uno de los individuos de la organización lo que dará al final una sinergia que llevara a la compañía a lograr ventajas competitivas reales dentro de su entorno. Por lo anterior, es necesario conocer primero que tipos de conocimiento se generan dentro de una compañía, como interactúan entre si y que estructuras deben existir para que al final pueda realizarse una adecuada gestión de este primordial recurso.

El papel del conocimiento en Alimentos Polar Colombia es de vital importancia dado que es por medio de este activo que la empresa genera varias de sus ventajas competitivas en todos los elementos que la componen como productos, servicio al cliente, personas vinculadas a la organización, etc. Sin embargo, en la compañía, este conocimiento está enfocado en el saber de los individuos que la componen y en el generado por equipos de trabajo dentro de la compañía, sin aun tener un modelo que abarque toda la organización y sea conocido y utilizado por esta para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A la luz de los resultados de las encuestas aplicadas dentro de la compañía, el conocimiento en Alimentos Polar Colombia tiene su fuente en todas y cada una de las personas de la organización, donde cada individuo trabaja por los logros estratégicos de la organización donde las competencias individuales unidas al trabajo en equipo son las principales categorías donde el conocimiento se genera y se desarrolla; el valor del trabajo en equipo entre individuos de la misma área y entre trabajadores de diferentes áreas es reconocido dentro de la compañía como las categorías más importantes de conocimiento de la empresa.

Los principales aspectos de conocimiento que posee la empresa son: Una Solida cultura organizacional, normas y procedimientos estandarizados, Conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado, software actualizado para el desarrollo de las actividades de la compañía y experiencia del personal y de la organización. Cabe resaltar dentro de estos aspectos el componente humano donde se desarrolla el conocimiento donde la cultura, las normas, los procesos y en conocimiento humano organizado y actualizado son los principales pilares de conocimiento de la organización, en línea con estos resultados, podemos observar que las áreas que más aportan conocimiento a la compañía son Investigación y Desarrollo, Gestión de Gente, Marketing y todas las áreas dentro del proceso productivo; quienes tienen menos participación en

la generación del conocimiento dentro de la compañía son Sistemas y tecnología, Administración general y contabilidad y finanzas y es en estas áreas donde se debe trabajar con mayor ahínco (sin descuidar las otras) en la búsqueda de la generación de conocimiento que genere ventajas competitivas para la compañía, y que lleve a la empresa a poseer conocimientos vitales para su competitividad como Tecnologías de información y comunicaciones de última generación, maquinaria y equipo de planta moderna y programas de formación y entrenamiento permanente (aunque este último aspecto atañe mas al área de gestión de gente, es competencia de todas las áreas de la compañía).

En la actualidad, Alimentos Polar Colombia cuenta con una estrategia de aprendizaje corporativo sustentada en la tecnología a través de un portal documental donde se encuentran todas las políticas, procedimientos y manuales de la organización con un esquema que permite una fácil interacción entre individuo y maquina, buscando siempre la difusión de conocimiento entre todos los empleados; sin embargo, la falta de una cultura de utilización de la herramienta dada por el desconocimiento de la importancia de la gestión del conocimiento por parte de los empleados y de la compañía no han permitido que esta estrategia tenga un impacto importante y resultados exitosos. Es importante el diseño de herramientas visuales que le permitan a los empleados el adecuado uso de la herramienta así como una campaña de comunicación masiva y efectiva que permita la interiorización por parte de los empleados de la importancia de la gestión del conocimiento para los logros suyos, de su área y de la compañía.

El conocimiento dentro de Alimentos Polar requiere de un modelo que permita la generación de conocimiento organizacional y lleve a la compañía al logro de sus objetivos, este modelo permitiría realizar la planeación, organización, dirección y control de la gestión del conocimiento, sin embargo se han presentado algunas acciones aisladas en estos procesos que han permitido que se genere conocimiento organizacional, aunque la falta de un modelo que estructure dicho proceso no ha permitido la efectividad en la utilización de este recurso primordial para la competitividad de la organización. Estas acciones han sido llevadas a cabo por algunas áreas como Gestión de Gente por medio del fortalecimiento de la cultura organizacional (planeación y dirección) y el diseño de programas de capacitación y formación de los empleados en diferentes áreas de conocimiento necesarias para el cierre de brechas en sus labores buscando mejoras en la productividad de la compañía (planeación), el área de gestión documental y de procesos que ha logrado la estandarización de políticas y procedimientos que han permitido organizar de algún modo el conocimiento de algunos individuos de la organización y lo ha puesto al alcance de todos los miembros de la misma (organización) y el área de investigación y desarrollo que utiliza el conocimiento actual en productos y servicios (incluyendo los procedimientos que se requieren llevar a cabo para el desarrollo de los mismos) para generar innovaciones que le permitan a la empresa ser competitiva. Sin embargo estas acciones no son realizadas conscientemente por la compañía frente a una adecuada gestión del

conocimiento ya que, como se ha repetido en varias ocasiones, no existe un modelo que permita la articulación de todas estas acciones y conduzca a la empresa a una gestión formal de este recurso.

Se necesita de un modelo que permita la interacción de todos los conocimientos personales y grupales (áreas, equipos de trabajo inter-colectivos y colectivos) en función del cumplimiento de los objetivos de la organización

La gestión del conocimiento en Alimentos polar tiene como principales medios y tecnologías la Internet e Intranet y luego las reuniones formales, mientras que el medio que menos emplea son las convenciones. Lo anterior denota que la transferencia del conocimiento se da del nivel individual al primer colectivo, este es el área (finanzas, ventas, etc.). La Internet e Intranet se emplean como medios de información de estándares (manuales procedimiento y políticas) pero no como poleas de transmisión, planeación y generación de conocimiento corporativo.

Alimentos Polar con el desarrollo de los medios anteriormente mencionados esta fortaleciendo la generación de conocimiento tácito y poco estimula la generación de conocimiento explícito, las reuniones formales fortalecen el conocimiento individual de los miembros de una área específica, esto luego es publicado en la Intranet pero no se crean relaciones conjuntas entre áreas que permitan la construcción de conocimiento organizacional y sistémico, en donde la empresa es superior a la suma de las partes. En las convenciones, que son un medio poco empleado, las partes (áreas) se podrían interrelacionar y establecer un conocimiento explícito, consolidado y agregado para toda la compañía.

En Alimentos Polar independiente de las áreas funcionales (Ventas, producción, finanzas, etc.) todos y cada uno los empleados, los rangos medios y los directivos son considerados como los principales actores participantes en la gestión del conocimiento, mientras que las redes externas y los expertos externos son los actores que menos intervienen. En cuanto a las áreas que más participan en la gestión del conocimiento son Investigación y desarrollo, desarrollo del potencial humano y marketing, mientras que las áreas menos relevantes son sistemas y tecnología y administración en general. Los resultados pueden sugerir que la formación y motivación de los empleados frente a su desarrollo profesional son elementos pertinentes en el involucramiento de la gestión del conocimiento en Alimentos Polar. En el caso de las áreas, estas pueden establecer un desarrollo estratégico para la organización, la generación del conocimiento se presiona para la consecución de la estrategia (creación y lanzamiento de nuevos productos), equipos capacitados que respalden y gestión estos lanzamientos y que no pierdan nunca el rumbo de la calidad, satisfacción y fidelidad del cliente, como sería el caso del área de Marketing.

Tomando como base el modelo de Nonaka y Takeuchi se sugiere a la compañía realizar las siguientes actividades a fin de “aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado, lo cual es, según Peter Drucker la esencia de la dirección:

- Crear espacios dentro de la compañía para que las personas puedan participar activamente en el proceso de generación de conocimiento que lleven a la innovación en procesos y productos finales con miras a la mejora de la competitividad. Se recomienda que a los empleados que aporten ideas que la compañía adopte se les recompense para mantenerlos motivados y alimentar el proceso de generación de conocimiento en los demás.
- Se deben realizar actividades que permitan comunicar el conocimiento tácito a fin de convertirlo en explícito. Se debe trabajar en la estrategia de exteriorización con el área de comunicaciones que permita la integración de estos en la cultura organizacional y se vuelva parte de todos los empleados de la compañía generando sinergias de conocimiento y fortaleciendo el conocimiento organizacional.
- Crear un equipo de trabajo que se encargue de la consolidación del conocimiento explícito generado en las reuniones y que se encargue de la formación de bases de datos con una interfaz gráfica que luego de ser revisada por las diferentes áreas pueda ser compartida para toda la organización a través del portal documental y sea periódicamente alimentada y difundida a través de estrategias diseñadas por el área de comunicaciones.
- Una de los problemas que se puede presentar es la pérdida de conocimiento por la rotación de personal, esto en el área de ventas lleva a perder información valiosa que puede afectar las relaciones que se tienen con los clientes. Se recomienda a la compañía la creación de hojas de vida de clientes que le permitan fomentar la gestión del conocimiento, mejorar la ejecución de los vendedores nuevos y antiguos y permita la generación de estrategias a partir de dicho conocimiento.

## BIBLIOGRAFIA

**Alegre** Joaquin. La gestión del conocimiento como motor de innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa, Univesitat Jaime 2004

**Anderson Philip**, Brian James y Finkelstein Sydney. Gestión Del Conocimiento. Harvard Business Review. Boston (2002)

[www2.elkarrekin.org](http://www2.elkarrekin.org)

**Foray**, Dominique . The Economics of Knowledge . MIT Press 2004

[www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm)

[www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm).

[www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm),

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

**Pineda M**, Angela E . La gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Asesor: Clemente Forero Pineda Universidad de los Andes. 2006

**Riesco** González Manuel, El Negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 2006

**Senge**, Peter. La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje – 2ª ed. 4ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2005

**Soleidy** Rivero Amador, Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.

**Valhondo**, Domingo. Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 2003

**PROYECTO DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE GESTION DEL CONOCIMIENTO  
EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.**

**HECTOR HANS ROA RUEDA  
DIEGO ALEJANDRO GIRALDO BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
PROYECTO DE INVESTIGACION  
INVESTIGADOR: CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES  
CHÍA, PUENTE DEL COMUN  
AGOSTO DE 2011**