



**ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PROGRAMA DE LICENCIATURA EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**CASO:
“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA BD CONSULTORES”**

PROFESORA: M.B.A. KATTIA CHACÓN

**ELABORADO POR:
PATRICIA CORRALES MORALES**

**SAN JOSE, COSTA RICA
DICIEMBRE, 2006**

“A mi Dios, la roca que me protege, mi escudo, el poder que me salva, mi más alto escondite, mi más alto refugio, mi salvador”. 2 Sam.22:3

Dedicatoria

A Alfonso, mi padre, por impulsarme con su fe y amor.

A Tania, mi hija, por ser mi inspiración y enfrentar a mi lado todas las horas dedicadas a este trabajo final de graduación.

INDICE	pág.
Abstract	4
Introducción	5
Justificación	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Metodología de la investigación	8
Estudio exploratorio.....	8
Estudio descriptivo.....	9
Enfoques de la investigación.....	10
Fuentes de información.....	11
Instrumentos para recolectar datos.....	13
Alcance.....	14
Limitaciones.....	14
CASO.....	15
El comienzo.....	15
Reseña de la empresa.....	15
Problemática	16
Composición de la Gerencia	16
Información extraída de la Encuesta	21
Fuentes del conocimiento.....	21
Dificultades de Organización.....	22
Gestión de clientes	23
Gestión de empleados	24
Planificación de empresas.....	26
Sistema de almacenamiento de datos.....	27
modelo nonaka y takeuchi.....	28
modelo Kogut y Zander	30
modelo Hedlund.....	31
Alternativas de Solución.....	33
Alternativa # 1	33
Alternativa # 2	34
Alternativa # 3	35
Alternativa # 4.....	36
Plan de Acción	37
Conclusiones	40
Recomendaciones	42

Resumen

La gestión del conocimiento se presenta como una herramienta administrativa que busca mejorar la eficiencia de las empresas e instituciones del país. En este caso se desea analizar la Gestión del Conocimiento como una herramienta esencial de ventaja competitiva para la empresa BD Consultores s.a. Se plantean cuatro posibles alternativas de solución para la eventual implementación de una Gestión del conocimiento en esta empresa. Luego de un trabajo en equipo de análisis de los factores potenciadores y barreras que posee la empresa y un debate de alternativas de solución de todos los gerentes de la empresa, se define una estrategia de gestión soportada por un plan de acción que la aterriza.

Abstract

Knowledge Management appears to be a management tool approach to improve business and institution efficiency in our country. This study wants to analyse Knowledge Management as an essential tool which brings competitive advantage to BD Consultores company. This study shows 4 different alternative solutions for a possible implementation of Knowledge Management in this company. After a work team analysis of potential factors and barriers inside this company, and a discussion of different solution alternatives coming from top management executive and also board of directors, a KM strategy is defined for BD Consulting supported by an a strong action plan.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de cambio, la gestión del conocimiento (en inglés *Knowledge Management*) se presenta como una herramienta administrativa que busca mejorar la eficiencia de las empresas e instituciones del país. La Gestión del Conocimiento como herramienta técnica resulta una vía interesante para incrementar la efectividad de las organizaciones.

Desde hace muchos años, en diversas organizaciones, se vienen practicando procesos similares a esta herramienta pero con nombres distintos, como: promoción de capacitaciones, creación de redes, intercambio de experiencias, investigación y solución de problemas, búsqueda de oportunidades, entre otros, dependiendo del tipo de organización que se tratase.

Es importante determinar el concepto de Gestión del Conocimiento; algunas definiciones a continuación, ayudarán a comprender mejor de lo que se habla:

El Banco Mundial define la Gestión del Conocimiento como la aplicación del conocimiento colectivo en la totalidad de la fuerza de trabajo, para alcanzar así los objetivos institucionales. Es asegurarse que las personas tengan el conocimiento adecuado en el momento y lugar oportuno.

También la Gestión del Conocimiento se podría entender como la habilidad de las organizaciones de brindar espacios adecuados para crear, aprender, compartir y usar el conocimiento entre las personas de un departamento, división u oficina. (Sancho, Hernández, Alpízar y Picado, 2004)

“ La Gestión del Conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de *software*, ni tampoco una categoría de *software*. No es ni siquiera una cuestión técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gestión del Conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan, de manera que sea posible hacer algo con prontitud” (Bill Gates, 1999).

En todas las empresas resultan familiares problemas como:

- Al presentar una oferta para un gran proyecto, sólo recoger la información referida a la experiencia de especialistas individuales y la propia de la organización representa un gran trabajo.
- Se presenta un grave e inusual problema, y años antes se presentó una situación similar, pero no existe registro de la metodología que se utilizó ni de quiénes estuvieron involucrados.
- La lista telefónica interna no está actualizada: en esta figuran los nombres y las denominaciones de los cargos de las personas, pero no se indica nada sobre el trabajo que verdaderamente realizan; de forma que no sirve para acceder a una persona con una determinada experiencia y cuya colaboración se necesita en determinado momento.
- O lo que es más común en estas empresas de tecnología: un especialista deja la compañía para irse a la competencia o formar una nueva empresa. En breve plazo, arrastra consigo a sus colaboradores. Sólo quedan personas sin experiencia y no hay un registro del *know how* ni de la experiencia perdida.
- No existe un registro de las mejores prácticas de los diferentes departamentos, para ser compartidas; lo que hace que se produzca frustración por la ausencia de mecanismos formales que permitieran compartir las referidas mejores prácticas.

Por las dificultades antes mencionadas y dada la importancia que se le da al saber en los últimos tiempos, es que se decidió introducir esta herramienta en la empresa BD Consultores, para así solventar problemas de una pobre Gestión del Conocimiento que se va reflejando en oportunidades perdidas, tiempo malgastado e ineficiencias operacionales que significan una severa desventaja competitiva.

JUSTIFICACIÓN

La Gestión del Conocimiento puede parecer a simple vista una moda más dentro del plano gerencial de las organizaciones; sin embargo, ofrece un interés genuino dentro del ámbito de los profesionales de la información y tecnología.

¿Por qué el interés, en este caso, en aplicar la herramienta de Gestión del Conocimiento en la empresa BD Consultores?

- Por el manifiesto interés hacia la autora por parte del Gerente de e-Business y Tecnología para incursionar a la organización en esta área.
- Porque se quiere elevar el desempeño de la organización alcanzando mayor rentabilidad y competitividad.
- Se desea mejorar la calidad y con una plataforma de Gestión del Conocimiento se promueve este tipo de iniciativas.
- La cuarta razón es lograr satisfacción de los clientes, quienes son los que hacen prosperar, mantenerse y hasta desaparecer de un mercado a una empresa.
- Obtener ventajas competitivas es otra de las razones importantes para la implementación de una filosofía de Gestión del Conocimiento.
- Crear una fuerza de trabajo comprometida y energizada dentro de la empresa.
- Otra razón es que el cambio se debe hacer porque los tiempos así lo exigen. La dinámica del cambio golpea a las organizaciones del mundo y exige actualizaciones para mantenerse vigentes y competitivas.
- Se desea construir una organización que aprende porque es una política institucional.

Para cumplir con lo anterior, se definió como Objetivo General de este caso el siguiente:

- Analizar la Gestión del Conocimiento como una herramienta esencial de ventaja competitiva para la empresa BD Consultores.

Y los objetivos específicos que ayudarán a concretarlo son:

- Identificar las tendencias y enfoques actuales más importantes relacionados con la Gestión del Conocimiento.

- Valorar la posibilidad de implementación de Gestión del Conocimiento como ventaja estratégica para la empresa.
- Concientizar a los gerentes sobre la importancia de introducir a la empresa bajo la filosofía de la Gestión del Conocimiento, para que posteriormente se convierta en una instancia con mayor capacidad de aprendizaje.
- Investigar posibles consecuencias negativas y positivas que podrían generarse en el ambiente organizativo de la empresa, por la introducción de esta herramienta.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Todo investigador debe enfrentar un aspecto que tiene que ver con el planeamiento de la forma como se va a conducir el estudio; por tanto, en este capítulo es necesario definir el método por utilizar y las técnicas por emplear en la recolección de los datos. “Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También le ayudará a definir el contenido. Al definir el tipo de estudio, deben tenerse en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas anteriormente”.(MENDEZ, 2001)

Basándose en el texto anterior, se considera que los métodos por emplear en el proyecto comprenden el estudio exploratorio y el descriptivo, los cuales se definen a continuación.

a) Estudio exploratorio

El presente estudio se define como exploratorio, por lo novedoso del tema y porque hay escasez de material escrito por y para las empresas costarricenses. No obstante, dada la complejidad de la investigación, se requiere flexibilizar y, hasta cierto grado, dar cabida al sentido común e imaginación del investigador, de manera que lo observado y recopilado fuera de las fronteras se adapte a la realidad del entorno donde se desarrolla el estudio.

Un estudio exploratorio “considera el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunirla y sintetizarla” (HERNÁNDEZ Y FERNÁNDEZ, 2001).

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Este estudio se considera exploratorio por cuanto servirá para familiarizarse con un fenómeno relativamente desconocido, obteniendo información para ventilar la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigando problemas del comportamiento organizativo que se consideran cruciales para los profesionales del área de la informática.

b) Estudio descriptivo

En los casos de Economía, Administración y otras ciencias sociales, se puede ahondar en un mayor conocimiento mediante un estudio descriptivo, cuyo fin es delimitar los hechos que componen el problema en estudio, lo que permite:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas localizadas en el universo de la investigación.
- Establecer un comportamiento concreto.
- Asociar variables de estudio (mecanismo de control, procedimiento de funciones, aplicación de tecnología en los servicios, etc.)
- Establecer características demográficas de unidades de estudio (población, edad, nivel de educación, entre otros).

El estudio descriptivo: “Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables”. (MENDEZ, 2001).

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir”. (HERNÁNDEZ Y FERNÁNDEZ, 2001).

La presente investigación se define como descriptiva, por cuanto se identifican las características de los diferentes componentes y su interrelación. El propósito básico es delimitar los hechos que conforman el problema, descubrir y comprobar la asociación de variables de la investigación. Este proceso de análisis, interpretación y asociación de datos permitirá identificar los beneficios que obtendrá la empresa BD Consultores con una herramienta de innovación estratégica como lo es la Gestión del Conocimiento.

ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizará para sustentar este caso tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. De tipo cuantitativo porque parte de los datos por recabar se refieren a un conteo o a una medición, es decir, se pueden cuantificar, como lo define Díaz (2002): “La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantificables sobre variables”.

Y es cualitativa porque se desea descubrir que hay en la mente de los gerentes de esta empresa, y que esa información ayude a conocer las cosas que no se pueden observar a simple vista o medir de forma directa, como es la experiencia, sentimientos, pensamientos, intenciones y comportamientos.

Lee (1998) sugiere que la investigación cualitativa parece la más adecuada para contestar aquellas cuestiones que requieren una descripción, una interpretación y una explicación, detallada del fenómeno por estudiar. Asimismo, la metodología cualitativa puede contribuir a ofrecer una descripción rica del fenómeno por estudiar. Permite no sólo aumentar la comprensión del contexto donde se producen los eventos sino también el conocimiento respecto a los propios eventos. Igualmente, su uso tiende a incrementar la visión holística y global del fenómeno (Pettigrew,1990).

Tabla # 1
Algunas diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa

	Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
Papel de la investigación cualitativa	Preparatoria	Medio para explorar las interpretaciones de los actores
Relación entre investigador y sujeto	Distante	Próxima
Postura del investigador en relación al sujeto	Intruso	Conocido
Relación entre teoría e investigación	Confirmación	Emergente
Estrategia de investigación	Estructurada	No estructurada
Ámbito de los hallazgos	Generalizables	No generalizables
Imagen de la realidad social	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
Naturaleza de los datos	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fuente: Adaptado de Bryman, 1988.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Se entiende por fuente: “Todo tipo de material impreso e información que se utiliza en el desarrollo de la investigación” (SAGOT, 1995); las fuentes se clasifican en primarias y secundarias. Para este caso en particular las fuentes primarias que se utilizarán son las que se derivan de la **información bibliográfica**: acerca de este instrumento se puede mencionar que se trata de documentos de muy variada índole, desde fuentes históricas, hasta periódicos y cartas personales, pasando por archivos, informes, estudios, etc.

Y las fuentes secundarias que se utilizarán provienen de los **medios masivos de comunicación**: Todos los medios de comunicación que tienen mucho alcance y circulación, principalmente prensa e Internet.

Los sujetos de la investigación pueden ser definidos como “la (s) persona (s) que proporciona información, que es seleccionada de una muestra representativa de una población dada” (CAMACHO Y VEGA, 1996).

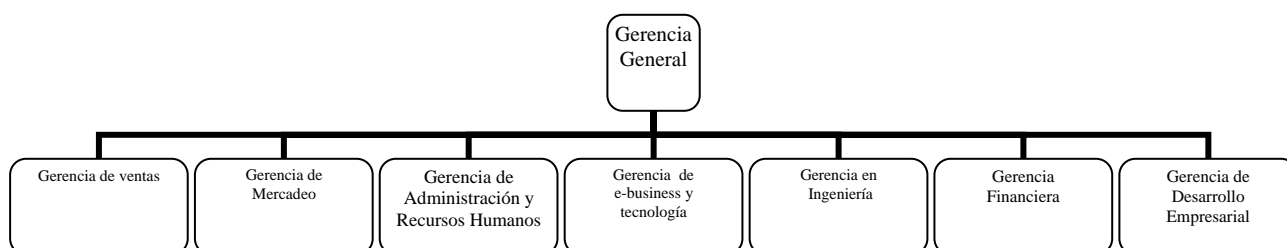
GÓMEZ (2004) define población como el “total o agregado de las unidades de estudio”; para este caso en particular la población la constituye la Gerencia Media y Alta de la empresa BD Consultores S.A. en la actualidad, por lo que los sujetos de investigación del

presente estudio lo constituirán de igual manera los Gerentes de la empresa BD consultores.

Esta población la constituyen en la actualidad ocho gerentes; obviamente es una población muy pequeña y obtener información de los elementos que la componen no supone mucha inversión de tiempo ni de recursos, por lo que se acudirá al censo, que es un “recuento exhaustivo de todos los elementos de la población” (GÓMEZ, 2004).

La estructura organizativa de esta empresa se muestra a continuación:

FIGURA # 1
ESTRUCTURA BD CONSULTORES S.A.
(2006)



Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Para dar una idea de la cantidad de personal a cargo de cada Gerencia, se presenta el siguiente recuento de subalternos :

Bajo el Gerente de ventas se encuentran cuatro vendedores, dos de preventa y dos encargados de soporte técnico.

La Gerente de mercadeo posee sólo una ayudante.

De igual forma, el Gerente administrativo y de recursos humanos posee sólo una ayudante.

El Gerente de *e-business* y tecnología tiene doce ingenieros a cargo.

El Gerente en ingeniería posee ocho ingenieros a su cargo.

El Gerente Financiero posee dos subalternos a su cargo.

Y el Gerente de desarrollo empresarial posee tres personas a su cargo.

Resumiendo la empresa posee ocho Gerentes, seis Vendedores, siete Administrativos y veintidós ingenieros; tres secretarias para un total de cuarenta y cinco integrantes en la empresa, sin contar a los encargados de la limpieza y seguridad que suman 4 y se contratan por *outsourcing*.

Como instrumentos para recolectar datos se tiene:

Encuesta:

Son un objeto que sirve para realizar un trabajo o una operación; de ahí su carácter instrumental. Van dirigidas a explicar, aprobar o refutar una situación concreta; por eso adquieren carácter científico.

En el presente artículo, esta será la principal fuente para obtener información y permitirá estudiar el hecho propuesto en la investigación y analizar adecuadamente el problema planteado.

El cuestionario aplicado en esta investigación se conforma por preguntas semiabiertas o semicerradas, como se quiera llamar, debido a la naturaleza del tema investigado; al ser tan amplio y novedoso se da apertura para que el entrevistado emita sus opiniones abiertamente.

Entrevistas a expertos:

Esta se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Para este caso en particular, los expertos son los Gerentes Medios y Altos.

Observación:

Es una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes. Aunque la empresa está geográficamente ubicada en dos lugares distintos:

sector sabana y plaza El Roble en Escazú; la mayoría de los Gerentes trabajan en El Roble, por lo que la mayoría de las observaciones se harán en ese lugar.

Alcance

Como alcance se pretende incrementar la Competitividad de la Empresa, creando una Guía de logística y estrategias que se puedan implementar para el desarrollo de un proyecto de Gestión del Conocimiento, especialmente para empresas de Tecnología en Informática y que no pueden contratar un especialista que desarrolle dicho proyecto. Esta Guía es un documento que puede ser ejecutado por los mismos Gerentes.

Limitaciones

Me fue difícil encontrar algún Caso de implementación de una Gestión de Conocimiento empresarial en Costa Rica, debido a que existen poquísimos y las empresas los guardan con celo.

Para este caso en particular se dificulta el acceso a los Gerentes, los cuales también se muestran reservados y celosos de dar información de su empresa.

No se me permitió el acceso a clientes por el miedo a dañar o entorpecer algún proyecto o perjudicar de alguna forma la imagen de la empresa.

CASO : Empresa de Tecnología en Informática BD Consultores s.a. tratando de implementar la Gestión del Conocimiento

El comienzo

Era lunes 02 de octubre del 2006 cuando el Ing. Alexánder Artavia, gerente de *e-business* y tecnología, se encontraba en su oficina minutos antes de su reunión quincenal con la Gerencia Media y Alta. Pensaba acerca de las renunciaciones de técnicos clave, bajas ventas y diversos problemas internos que se estaban dando en la empresa. Su preocupación principal era que si no se lograba vender ciertos proyectos se tendría que recurrir al despido masivo para sobrevivir.

Reseña de la empresa:

BD consultores fundada en 1997, es una empresa tecnológica experta en *e-business*, de proyección global con operaciones en cinco países y más de cien clientes; brindan a éstos soluciones de apoyo a la toma de decisiones y eficiencia al administrar, impulsando de esta forma la estrategia de las empresas. Son especialistas en soluciones de Customer Relationship Management (CRM), Data Quality y Business Intelligence(BI), en Centroamérica y México, pues el liderazgo en este tipo de servicios les ha permitido alianzas con las mejores marcas del mundo.

Se enfrentan a una gran misión, la cual es su compromiso a brindar soluciones de clase mundial para apoyar a los clientes en la obtención de sus objetivos, con un equipo humano apasionado por ser mejor cada día. Además, su visión como empresa consiste en ser la elección de los mejores. Sus valores consisten en:

- Existimos para el cliente
- Estamos comprometidos con la excelencia.
- Vivimos la innovación.
- Sentimos pasión por lo que hacemos.

Con tan solo ocho años de fundada, la empresa BD Consultores es líder en el mercado regional en soluciones de manejo de relaciones con los clientes más, conocidas como

CRM (*Customer Relationship Management*) ya que es el único socio de la empresa Siebel (#1 en CRM, del mundo) y recientemente concretó una alianza con el gigante de la informática *Microsoft* (MS), para ser un *Microsoft Certified Partner* de CRM.

Esta alianza lo faculta para brindar soluciones de CRM a diferentes tipos de clientela, ya que mientras los programas de Siebel son para compañías más grandes y estructuradas, los de *Microsoft* se pueden adaptar a pequeñas y medianas empresas.

Para BD Consultores, su principal paso con MS CRM ha sido la adjudicación de un contrato para implementar éste CRM en el Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (Sinpe) del Banco Central.

Problemática

La Gerencia de la empresa BD Consultores trabaja bajo el concepto de querer ser los mejores del mercado y lograr posicionarse como una empresa de muy alto nivel y prestigio; para esto trabajan en la aplicación de valores de la calidad total y principios del modelo europeo de excelencia. Es por esto que la Gerencia Alta y Media se reúnen los lunes cada cada quince días con el objetivo de abordar los problemas de mayor trascendencia de una forma integrada.

La Gerencia Media y Alta de BD Consultores está compuesta por las siguientes personas:

- Gerente General, Sr. Gerardo Ramírez

Ingeniero en Sistemas, graduado en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, socio fundador de la empresa, persona muy accesible, visionario, emprendedor, de ideas claras. Ejerce un liderazgo de autoridad, toma la decisión y da las instrucciones por seguir.

- Gerencia de Ventas, Sr. Leonardo Castellón

Administrador de Empresas, labora desde hace seis años, prioriza la atención al cliente externo, tiene a cargo cuatro vendedores con los que maneja una muy buena comunicación. Ha realizado muy buenos contactos y las mejores ventas de los últimos años, aunque en los últimos meses se encuentran bajas.

- Gerencia de Mercadeo, Sra. Georgina Salas

La Sra. Salas tiene apenas dos años de laborar para la empresa, posee sólo una persona a su cargo; ha realizado importantes eventos y campañas para promocionar la empresa en el sector de la tecnología. Se autocalifica como una persona innovadora.

- Gerente de Administración y Recursos Humanos, Sra. Silvia Peña

Administradora de Empresas, socia fundadora, es una persona fuerte de carácter, con un liderazgo de facilitación, donde comparte los problema y toma la decisión con los subalternos. Aparte de sus actividades ordinarias administrativas y de Recursos Humanos, es responsable de coordinar actividades internas de la organización, por ejemplo: fiestas navideñas, cumpleaños, etc.

- Gerente de e-business y tecnología, Sr. Alexander Artavia

Ingeniero en Sistemas, socio desde hace siete años, poseedor del mayor *Know How* técnico de la empresa, por esto poseedor de un liderazgo de consultoría en donde él toma y explica la decisión y permite el diálogo y las aclaraciones.

- Gerente de ingeniería, Sr. Gilberth Matarrita

Ingeniero Industrial, con cinco años de laborar para la organización, es muy estricto en cuanto al control de calidad de los proyectos. Líder de delegación, dejando la responsabilidad de la mayoría de las decisiones a los seguidores, supervisándolos cada cierto tiempo.

- Gerente Financiero, Sr. Wálter Muñoz

Administrador de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, cuenta con tres años de laborar para BD Consultores. Rinde informes financieros a la Gerencia.

- Gerente de Desarrollo empresarial, Sr. Ramón Arias

Administrador de Empresas y Profesor Universitario, tiene cuatro años de laborar para BD Consultores visionario y emprendedor; uno de los gerentes más interesados en la gestión del conocimiento.

Para competir en el mercado nacional e internacional deben estar a la vanguardia de la tecnología, lo que implica constante inversión en capacitaciones de los ingenieros, recurso que queda muchas veces sin poderse tangibilizar. A la anterior problemática se

suma la renuncia de técnicos capacitados, bajas ventas y diversos problemas internos que se están dando en la empresa.

Es evidente que actualmente BD Consultores debe prepararse para enfrentar los mercados cambiantes, retos y exigencias que trae consigo la globalización. Por esto busca cambios organizativos de largo alcance, intentando abordar la competencia, buscando desarrollar nuevos productos y servicios; además aspirando aumentar la calidad y reducir costos.

Hasta hoy en día esta empresa lo ha ensayado todo: calidad total, reingeniería, equipos de trabajo, pero sobre todo innovación; la capacidad de crear ideas frescas es fundamental para la organización; ante esta realidad el capital humano es el recurso más importante de la empresa, ya que es el único capaz de poder pensar por sí mismo, de tener perspicacia, presuponer o inferir. “Por más tecnología avanzada que se posea nada puede sustituir al pensamiento que generan los conocimientos. Para que una empresa se convierta en una organización basada en conocimiento, los administradores y gestores deben aprender a manejar las herramientas y los conceptos de las nuevas estrategias asociadas a la Gestión del Conocimiento” (Benavides y Quintana, 2003).

BD Consultores se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo y dinámico. Para BD Consultores, al igual que a todas las demás empresas de tecnología, mantener ventajas competitivas para lograr un rendimiento superior es una tarea bastante compleja. Al llegar el día 30 de octubre del 2006 se convoca una reunión para las cinco de la tarde, en la cual se tratarán los asuntos problemáticos antes mencionados. Llegadas las cinco de la tarde, se reúnen los Gerentes; el Sr. Ramírez, Gerente General, pide a cada uno brinde un breve informe del área que le corresponde. Llegado el turno del Sr. Artavia expone la problemática de su área de trabajo, resaltando la fuga de cerebros de la empresa, las bajas ventas y los recurrentes problemas de coordinación con los clientes que se vienen dando en los últimos meses; a la vez propone como alternativa la implementación de una Gestión de Conocimiento, lo que llama la atención de los demás Gerentes. Se escucha un silencio de expectativa en la sala de reuniones, todos ansiosos por conocer la propuesta del señor Artavia.

Sr. Artavia: Es interesante preguntarse: ¿Qué características hacen que unas empresas superen en rendimiento a otras? Si se observa en el nivel general el sector empresarial costarricense, se observa que las diferencias fundamentales se deben principalmente a factores de naturaleza sectorial y que no existe diferencias sustanciales en el comportamiento y en los resultados de las empresas, exepctuando los que se derivan de la diferencia de tamaños.¹

Sr. Muñoz: ¿Y entonces cómo podemos sobresalir en nuestro sector, que ya es bastante competitivo?

Sr. Artavia: Sólo es posible explicar la heterogeneidad de las empresas dentro de una misma industria analizando los diferentes tipos y combinaciones de recursos y capacidades que poseen.

Sra. Peña: ¿A qué se refiere con combinaciones de recursos?

Sr. Artavia: Las tendencias administrativas actuales distinguen dos grandes tipos de recursos: los recursos tangibles y los recursos intangibles. Los recursos tangibles son los activos más fáciles de identificar y los valoramos en los estados contables; los solemos clasificar en activos físicos (mobiliario, maquinaria, edificios, etc.) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro, recursos generados, etc.). Los recursos intangibles suelen permanecer invisibles a la información contable, debido principalmente a la dificultad de su valoración; no son materiales, consisten básicamente en conocimientos e información y no son susceptibles de percibirse con facilidad.²

¹ Según Vicente (2000), los factores productivos son perfectamente móviles o imitables entre grupos de empresas caracterizables por los elementos identificables de su entorno específico, cabría esperar que las diferencias de rentabilidad "intragrupos" fueran irrelevantes o, en todo caso, transitorias.

² Para llevar a cabo la estrategia competitiva de la empresa Benavides y Quintana (2003), distinguen dos grandes tipos de recursos: los recursos tangibles y los recursos intangibles. Los recursos tangibles son los activos más fáciles de identificar y valorar a través de la información proporcionada por los estados contables, los solemos clasificar en activos físicos (mobiliario, maquinaria, edificios, etc.) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro, recursos generados, etc.).

Sr. Matarrita: ¿Y qué tienen que ver con una implementación de la Gestión del Conocimiento?

Sr. Artavia: En la actualidad el éxito empresarial es atribuible a los activos intangibles; por este motivo utilizar la Gestión del Conocimiento como herramienta administrativa para nuestra empresa sentará las bases hacia la construcción de ventajas estratégicas.

Sr Arias: ¿Y qué propone Sr. Artavia para la iniciación de nuestra empresa hacia una Gestión de Conocimiento?

Sr. Artavia: Bueno, para iniciar les traigo a todos copia de un cuestionario adaptado por una estudiante de la ULACIT acerca de la Gestión del Conocimiento, el cual nos ayudará a ver claramente la situación en que se encuentra la empresa para una posible incursión en este campo.

Añade el Sr. Artavia: Muy bien señores, fin de la reunión, y espero tener esos cuestionarios resueltos para la próxima reunión.

Se termina la reunión y todos se retiran.

Semana y media más tarde la estudiante de la ULACIT entrega la información recabada al Sr. Artavia, ordenada en siete tablas que separan las características de las áreas estudiadas en **potenciadores** de la Gestión del Conocimiento o **barreras** a esa Gestión.

Se convoca a una nueva reunión, el 13 de noviembre siguiente a las nueve de la mañana, para el correspondiente análisis del cuestionario:

Sr. Artavia: Buenos días, señoras y señores: hoy se les ha convocado para que analicemos los resultados que arrojó la encuesta que se les dio la semana antepasada. La secretaria les repartirá una copia a cada uno, y vamos a leerla juntos. La información se divide en seis partes : Fuentes del conocimiento, Dificultades de organización, Gestión de clientes, Gestión de empleados, Planificación de empresas, Sistema de Almacenamiento de datos. Cada parte fue contestada por un Gerente o dos, dependiendo del área que se tratase.

Sr. Artavia: Analizaremos cada parte por separado, ordenando lo recabado en la entrevista a los gerentes en un cuadro que nos dirá si la característica señalada es un

impulsor o barrera para la implementación de la Gestión de Conocimiento en esta empresa, y propondremos alternativas de solución y elegiremos una, para la cual se diseñará un plan de acción por seguir .

TABLA # 1
FUENTES DEL CONOCIMIENTO

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Si saben donde se encuentra la información relevante de la empresa, en el servidor de producción se encuentra la mayor cantidad de información por cliente, por producto etc. de la empresa; en el sistema CRM Siebel se encuentra una base de conocimiento conformada por preguntas más frecuentes y documentos de resolución, los cuales se alimentan y actualizan esporádicamente. • El conocimiento dice encontrarse en los consultores de la empresa, que son los que implementan los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado. • Tienen objetivos claros y bien definidos de lo que pretenden llevar a cabo con un sistema de gestión del conocimiento (ver nota al pie del cuadro) • Desean mejorar los procesos de preventa, venta, soporte post-venta y de consultoría. • El sistema de gestión del conocimiento sí responderá a necesidades específicas de los usuarios, ya que se trata de una empresa de Alata Tecnología en donde el rápido aprendizaje es crucial y crítica la gestión del conocimiento de una forma sistematizada para la subsistencia de la empresa. • Existe conexión entre los departamentos que permite el compartimiento de la información por medio del SIEBEL. • Los usuarios no se encuentran separados, ya que cuentan con una infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal administrativo tiene un papel mínimo en relación al conocimiento de la empresa, o sea no les parece importante que la gestión de conocimiento se aplique a esta parte tan importante de la empresa. • Desean mejorar unas áreas, pero olvidan otras igualmente importantes como por ejemplo el área de Recursos Humanos.

Fuente: Recolección de datos por la investigadora 2006.

Sr. Castellón: Sabemos que los objetivos que intentamos alcanzar en esta empresa con un sistema de Gestión del Conocimiento, son :

“Convertir el conocimiento de la empresa en algo que puede añadir valor a los mercados en los que operamos.

Crear una organización que fomente el conocimiento, en la que todos estén convencidos de la aportación que el conocimiento puede hacer para que la compañía tenga éxito.

Dirigir y motivar a nuestros colaboradores para que se conviertan en profesionales del conocimiento, motivándoles a generarlo y compartirlo con sus compañeros sobre una base estructurada.

Mejorar las capacidades básicas de la empresa (producción, respuesta, anticipación, creación, aprendizaje y perdurabilidad)”.

Sr. Ramírez: Como punto a favor sabemos que en el servidor de producción y en el sistema CRM de Siebel se encuentra parte de la información relevante de nuestra empresa que hemos venido recuperando a través del tiempo. Pero la más importante está en nuestros consultores y técnicos, que no hemos integrado todavía.

Sra. Salas: Los datos de la tabla también nos señalan que estamos cometiendo un error grave al dejar de lado al personal administrativo, y olvidamos áreas importantes como el área de recursos humanos; y debemos recordar que una gestión del conocimiento debe integrar absolutamente a toda la empresa.

TABLA # 2
DIFICULTADES DE ORGANIZACIÓN

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de la empresa no recompensa el acaparamiento y secretismo de la información; por el contrario, premia la divulgación. • Los empleados de la empresa no se oponen a los cambios y menos de tipo tecnológico. • Esta es una empresa dedicada a la producción de servicios y productos tecnológicos; para esto requiere la 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes desconocen si la cultura existente en su empresa potencia o induce a los empleados a adaptar un nuevo sistema de gestión del conocimiento. • Además no tienen identificado un grupo de participantes de prueba, ni un promotor para un posible proyecto de gestión del conocimiento. • No cuentan con un sistema de predicción

<p>colaboración de los distintos departamentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus sistemas actuales sí les permiten escoger a las personas idóneas para realizar los trabajos adecuados, teniendo en cuenta su disponibilidad y conocimientos. 	<p>del éxito o fracaso de los productos y los servicios antes de ser lanzados al mercado, tampoco tienen datos acerca del éxito de sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una gestión de conocimiento como tal
--	---

Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Sra. Peña: Al analizar la tabla número dos, encontramos varios puntos a favor para una eventual implementación de una gestión de conocimiento; tenemos una cultura organizativa que premia la divulgación y la comunicación; además, nuestros empleados no se oponen a los cambios tecnológicos, y por la naturaleza de nuestra empresa siempre trabajamos en conjunto con los demás departamentos.

Y nuestros sistemas actuales sí nos permiten escoger a las personas idóneas para cierta tarea, teniendo en cuenta su disponibilidad y conocimientos.

Sr. Arias: Este último punto, referido a la escogencia de personas para cierta actividad, es posible debido a que todavía somos una empresa pequeña, cuando crezcamos llegará un día en que eso se tornará muy complicado.

Sr. Ramírez: Pero lamentablemente desconocemos si la cultura organizativa potencia o induce a los empleados a adaptar una gestión de conocimiento, por lo que debemos trabajar en eso. Además, no hemos identificado un grupo de prueba ni un encargado para este proyecto.

Sr. Castellón: Otro punto importante es no poseemos un sistema de predicción del éxito o fracaso de nuestros productos o servicios antes de ser lanzados al mercado; y es por la misma razón, no poseemos una gestión de conocimiento como tal.

TABLA # 3
GESTIÓN DE CLIENTES

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Afirman que sus representantes de venta disponen de la información necesaria para realizar su trabajo de manera satisfactoria, ya que los proveedores o fabricantes les 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta un proceso más claro de formalización o documentación de requerimientos previo a un proyecto, que

<p>brindan información especializada de los productos, la cual es precisa y actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponen de mecanismos para hacer llegar los comentarios y sugerencias del cliente a los departamentos de ventas y <i>marketing</i>, informal pero efectivo. • Dicen tener siempre los datos exactos de ventas para brindar un servicio. • Dicen ofrecer un soporte interactivo a sus clientes. Si el cliente manda una correspondencia escrita electrónica se le da un seguimiento, desde la página <i>web</i>. 	<p>solucione el problema de hacer llegar los comentarios y sugerencias del cliente a los departamentos de ventas y <i>marketing</i>.</p>
--	--

Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Sr. Muñoz: Con respecto a la gestión de clientes, podemos observar en la tabla número tres que tenemos más puntos a favor que en contra ya que: nuestros representantes de venta disponen de la información necesaria para realizar su trabajo de manera satisfactoria, disponiendo de mecanismos para hacer llegar los comentarios y sugerencias del cliente a los departamentos de ventas y *marketing*, de manera informal pero efectiva. Poseemos siempre los datos exactos de ventas para brindar el servicio y proporcionamos soporte interactivo a los clientes.

Sr. Arias: Sin embargo, hace falta un proceso más claro de formalización o documentación de requerimientos previo a un proyecto, que solucione el problema de hacer llegar los comentarios y sugerencias del cliente a los distintos departamentos.

TABLA # 4
GESTIÓN DE EMPLEADOS

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Dicen si conocer los expertos que se encuentran en la organización, y las especialidades y méritos de cada uno. • Dicen ser capaces de identificar de forma rápida la persona que resultaría más apropiada para ser asignada a un cierto proyecto y determinar su disponibilidad. Esto por ser una empresa pequeña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de recursos humanos no están automatizados al máximo, hace falta automatizar la recepción de solicitudes de vacaciones y otros formularios. • Los empleados sí muestran su desacuerdo con los procesos llevados a cabo por el departamento de recursos humanos, informalmente por medio de comentarios y rumores .

	<ul style="list-style-type: none"> • A los trabajadores les hace falta preparación necesaria para que realicen su trabajo de la forma óptima. Hace falta un plan de capacitación formal y que se cumpla. • Si la empresa llegara a crecer , llegará el momento en que se les escapará de las manos el identificar personas idóneas para ciertas tareas. • No cuentan con un proceso de revisión de rendimiento. • Ha habido bastante emigración de empleados, hacia otros trabajos más remunerados o menos estresantes, llevándose consigo conocimiento que adquirieron en su experiencia en esta empresa. • Los empleados no tienen acceso a información sobre sí mismos .
--	--

Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Sra. Salas: Con respecto a la gestión de empleados vemos que son mucho más los puntos en contra, aunque si conocemos a los expertos de nuestra empresa, las especialidades y méritos de cada uno, y podemos asignarlos al proyecto que más convenga a nuestra empresa, debemos prestar especial atención a factores como el hecho de que los procesos de recursos humanos no están automatizados al máximo; hace falta automatizar la recepción de solicitudes de vacaciones y otros formularios, y los empleados sí muestran su desacuerdo con los procesos llevados a cabo por este departamento informalmente por medio de comentarios y rumores, que todos hemos escuchado alguna vez.

Sra. Peña: Además a los trabajadores les hace falta la preparación necesaria para que realicen su trabajo de la forma óptima. Hace falta un plan de capacitación formal y que se cumpla.

Sr. Ramírez: Si la empresa llegara a crecer, llegará el momento en que se nos escapará de las manos el identificar personas idóneas para ciertas tareas. No contamos con un proceso de revisión de rendimiento.

Sr. Castellón: Otro punto importantísimo es la emigración de empleados, hacia otros trabajos más remunerados o menos estresantes, llevándose consigo conocimiento que adquirieron en su experiencia en esta empresa. Además, los empleados no tienen acceso a información sobre sí mismos .

Sr. Artavia: Esta reunión nos ha servido para revisar puntos importantes en que ha fallado nuestro gerenciamiento y no nos habíamos percatado, mejor continuemos revisando la siguiente tabla:

TABLA # 5
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa sí puede definir claramente sus presiones competitivas. • Los datos de la empresa no están aislados, se encuentran por el momento centralizados en un sistema llamado SIEBEL. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen la posibilidad de definir las ventas de manera precisa (a pesar de poseer un sistema para la gestión de ventas con Forecast, ya que son complejas las condiciones y variables) • La información que ofrecen los sistemas IT no es lo suficientemente minuciosa como para que los trabajadores del conocimiento puedan tomar las decisiones apropiadas, ya que la base de conocimiento no está actualizada lo suficiente. Hace falta un sistema real de conocimiento.

Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Sr. Matarrita: Al revisar la tabla número cinco, acerca de planificación de nuestra empresa, encontramos que poseemos la capacidad de definir claramente nuestras presiones competitivas; por otra parte vemos que los datos que tenemos sistematizados no se encuentran aislados, están en nuestra base de datos en Siebel Systems, el cual es el líder en aplicaciones de CRM³ en el nivel mundial; otra ventaja es que ya poseemos esta plataforma tecnológica, o sea Siebel.

Sr. Muñoz: En esta tabla nos encontramos en mayor proporción a los factores barrera; por ejemplo, nuestra incapacidad de definir las ventas de manera precisa, a pesar de que poseemos un sistema de gestión de ventas en Forecast⁴. Además, la información que arrojan nuestros sistemas IT no es lo suficientemente minuciosa como para tomar decisiones apropiadas; definitivamente necesitamos de un sistema real de conocimiento.

³ Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del *marketing* relacional. El *marketing* relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes". En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del *marketing* y emplear los conceptos del *marketing* relacional.

⁴ *Software* utilizado para el pronóstico de ventas.

TABLA # 6
SISTEMA DE ALMACENAMIENTO DE DATOS

FACTORES IMPULSORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FACTORES BARRERA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Consideran los estándares y la infraestructura de la empresa muy flexibles. • Tienen un único lugar de almacenamiento de datos que es SIEBEL. Pero hace falta la Gestión como tal. • Si han identificado las fuentes de conocimiento que desean gestionar: documentos, soluciones, casos . 	<ul style="list-style-type: none"> • Pero hace falta la Gestión como tal. • Les hace falta una asesoría acerca de todo el potencial de información que deben almacenar para que la gestión sea eficiente. • No disponen de un personal de desarrollo o de un colaborador para ampliar el sistema de almacenamiento <i>web</i>.

Fuente: Recolección de datos por la investigadora, 2006.

Sr. Arias: Muy bien, pasando ahora a la tabla número seis observamos que los factores impulsores y la barrera a la Gestión del Conocimiento empatan en número. Entre los impulsores se destaca la flexibilidad de los estándares y la infraestructura; además, el hecho de tener un único lugar de almacenamiento de datos que es Siebel y que ya se han estado identificando las fuentes de conocimiento que se desean gestionar.

Sra. Salas: Lo anterior es un comienzo muy positivo, a pesar de que haga falta una asesoría para conocer con profundidad todo el potencial de información que se debe almacenar para que la gestión sea eficiente, unido a que no se tiene un personal destinado a ampliar el sistema de almacenamiento *web*; definitivamente debemos poner manos a la obra en gestionar el conocimiento que tanta falta nos hace.

Sr. Artavia: una vez terminada la lectura de los factores impulsores y barrera a la gestión del conocimiento los insto a que propongan alternativas de solución señalando las ventajas y desventajas que estas acarrearían. Pero antes, quiero exponerles un poco acerca de tres de los modelos de creación de teoría del conocimiento más importantes que he estado estudiando en estos últimos días; esto con el fin de identificar las tendencias y

enfoques actuales más importantes relacionados con la Gestión del Conocimiento.
(enciende el proyector, para proyectar su presentación en *power point*)

Sr. Artavia: Analizaremos tres modelos en total: el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo de Zander y Kogut (1992) y el modelo de Hedlund (1994). El primer modelo es un modelo de creación de conocimiento, el segundo es un modelo de crecimiento de conocimiento y el tercero es un modelo de transformación y transferencia de conocimiento. En los tres modelos se asume que el conocimiento es organizativo, es decir, que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que éstos conforman. A continuación procedo a analizar cada uno de estos modelos de forma individual:

Siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1995) en el proceso de creación de conocimiento organizativo pueden distinguirse dos dimensiones distintas: la dimensión epistemológica, que hace referencia a la distinción entre el conocimiento explícito y el tácito, y la dimensión ontológica, que está relacionada con el nivel de interacción social en el que el conocimiento creado por un individuo es transformado y legitimado.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

FIGURA # 2

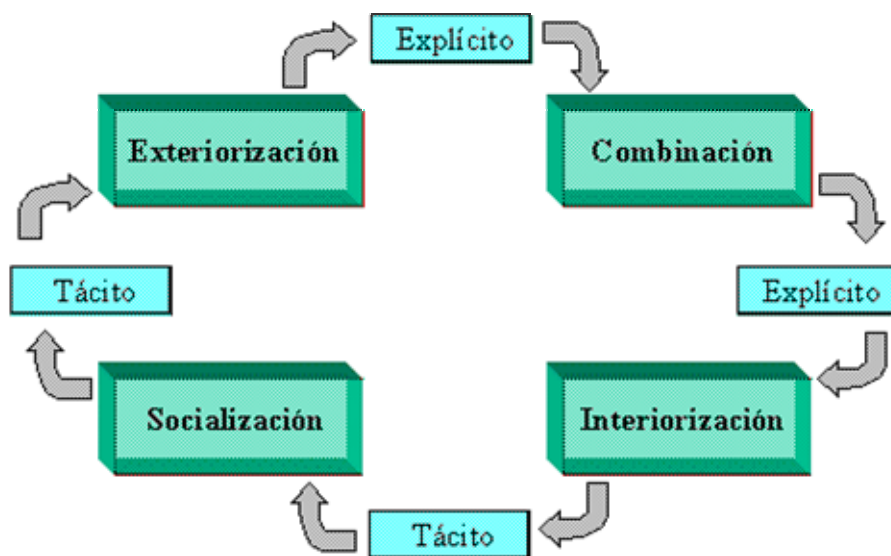


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

- La Socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La Exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas de conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- La combinación es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para Nonaka y Takeuchi, lo expresado por Peter Drucker, en el sentido de que la esencia de la dirección es cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para crear otro conocimiento nuevo o reciclado, es justificado, ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos japoneses han sostenido.

Es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo.

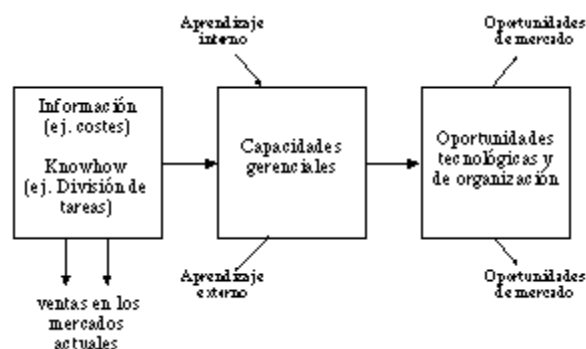
Sr. Artavia: El segundo modelo es el de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992).

El modelo propuesto por Kogut y Zander (1992) es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. Para estos autores, los individuos poseen el conocimiento pero, además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. Por ello, podemos decir que este modelo, al igual que el anterior, es un modelo de conocimiento organizativo.

Los autores empiezan haciendo un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y *know-how* o conocimiento de proceso (semejante al conocimiento tácito). Esta distinción es el marco básico para explorar cómo el conocimiento es recombinao a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o *joint venture*), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado (ver figura 3).

Además, se plantean por qué el conocimiento no es fácilmente transferible y destacan como factores influyentes en ese proceso de transferencia, la codificación y la complejidad del propio conocimiento. La codificación del conocimiento hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables que puedan ser fácilmente comunicables. La complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea o al número de parámetros que definen un sistema.

FIGURA # 3
Crecimiento de conocimiento en la empresa.
Kogut y Zander (1992)



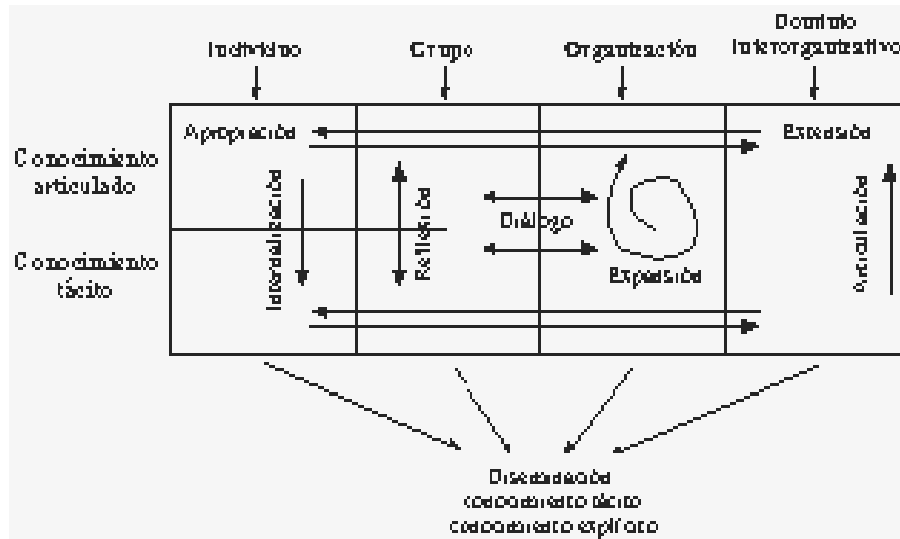
Sr. Artavia: El tercer modelo es el de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

Este tercer modelo que presentamos no es un modelo de creación de conocimiento propiamente dicho, sino un modelo de transferencia y transformación de conocimiento porque, a diferencia de los modelos anteriores, hace hincapié en cómo el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo.

El modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. A continuación, el autor realiza una segunda distinción entre distintos niveles de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio organizativo (e.j. consumidores, competidores). El conocimiento tácito y el articulado existen en los cuatro niveles.

La figura 4 ilustra el modelo y postula tres procesos básicos en la gestión de conocimiento:

FIGURA #4
Un modelo de categorías de conocimiento y procesos de transformación:
Tipos de transferencia y transformación. Hedlund (1994)



- Articulación e internalización cuya interacción es la reflexión (los procesos son ilustrados mediante flechas verticales). La articulación se refiere a la conversión del conocimiento tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes. Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Es necesaria porque economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos. La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión.
- Extensión y apropiación que constituyen conjuntamente el diálogo (flechas horizontales). La extensión es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada. La apropiación es el proceso inverso, por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa. El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación.
- Asimilación y diseminación hacen referencia, respectivamente, a las importaciones y exportaciones de conocimiento del entorno.

Sr. Artavia: Muy bien, ya que hemos estudiado un poco estos modelos, podríamos proseguir con el planteamiento de alternativas de solución:

La Sra. Salas, gerente de mercadeo, solicita la palabra.

Alternativa # 1

Sra. Salas: Como somos nuevos en este campo, recomiendo, antes de la implementación de la Gestión de Conocimiento en BD Consultores, se realice un *benchmarking*⁵ con una empresa de tecnología de similares características; la cual puede ser IBM, KPMG, Price Water House, Microsoft u Oracle.

Un *benchmarking* traería ventajas como:

- ✓ Nos proporcionaría información valiosa al conocer la mejor práctica posible de Gestión de Conocimiento.
- ✓ Nos motivaría al aportarnos referencias externas y mostrarnos el progreso de otra empresa.
- ✓ Nos daría concentración, manteniendo la atención en el objetivo, el cual es la implementación de una excelente Gestión del Conocimiento.
- ✓ Nos ampliaría el horizonte al conocer nuevas formas de hacer las cosas para llegar a lo mejor.

Interviene el Sr. Muñoz:

Sr. Muñoz: No debemos olvidar las desventajas que trae consigo un *benchmarking*, las cuales son:

- ✓ Se incurre en un gran costo al llevar a cabo este proceso, ya que se puede convertir en un proceso largo que cueste también mucho tiempo.
- ✓ Puede hacer que la empresa se enfoque en una dirección equivocada. Al copiarse un modelo se reduce la creatividad, y de igual forma se reduce el valor de la percepción interna que puede adquirir un proceso por sí mismo.
- ✓ Las demás empresas lo consideran espionaje, por lo que esa información es poco accesible por la competencia. Hermetismo.
- ✓ Al no ser inventado por nosotros se adoptan políticas de las cuales no tenemos mayor conocimiento, debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.

Sr. Artavia: Muy bien, escuchemos otras sugerencias.

Alternativa # 2

⁵ Los métodos utilizados para realizar **benchmarking** se enfocan en reunir información sobre los otros, hacer un análisis de éste, comparándolo con la actividad propia de la empresa que se quiere mejorar y sacar un gran provecho de lo observado, poniéndolo en práctica casi de forma inmediata para beneficio propio. (www.monografias.com). Definición: **Benchmarking** es el **proceso** continuo de medir **productos**, **servicios** y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la **industria**. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation). .(www.monografias.com).

Levanta la mano el Sr. Matarrita, gerente de ingeniería:

Sr. Matarrita: Podemos contemplar la posibilidad de implementar una Gestión de Conocimiento basada 100% sólo en Sistemas Automatizados. La cual tendría muchas ventajas:

- ✓ Tenemos el conocimiento técnico para hacerlo.
- ✓ Sería una implementación netamente técnica y por consiguiente más rápida.
- ✓ Agiliza la transferencia de información a todos nuestros departamentos.

Interviene el Sr. Ramírez, gerente general.

Sr. Ramírez: Esta opción planteada por el Sr. Matarrita a simple vista parece la más barata y práctica pero es sumamente desventajosa, ya que:

- ✓ La peor debilidad es que no tiene estrategia, lo que nos debilitaría un proceso de Gestión del Conocimiento.
- ✓ No estaría disponible a toda la organización.
- ✓ Esta “gestión” no estaría sometida a las etapas de un verdadero proceso de Gestión de Conocimiento, que según Benavides y Quintana (2003) se compone de: identificación y medición, generación, captura y almacenaje, acceso y transferencia, y aplicación e integración del conocimiento. Además del seguimiento y mejoramiento que se le debe aplicar.

Sr. Artavia: Muy bien, ya hemos escuchado dos alternativas de solución con sus ventajas y desventajas, alguien más desea añadir algo:

Alternativa # 3

Sr. Arias: Creo que debemos definir una estrategia de Gestión de Conocimiento promovida activamente desde la alta Dirección, que sea agresiva y se dirija a todos los niveles y todas las funciones de la empresa al mismo tiempo y que sea soportado por Sistemas de Información. Una estrategia así nos traerá muchas ventajas:

- ✓ Al definir una estrategia sería se deja de ver la gestión del conocimiento como una moda más, sino más bien como un proceso gerencial que puede darle a BD Consultores las ventajas competitivas que necesita. El ordenamiento y difusión del conocimiento en la empresa debe ser visto como una estrategia para generar mayores resultados.
- ✓ El apoyo de la alta dirección es pieza clave en este proceso, sin él difícilmente la organización logrará promover el conocimiento. La alta dirección debe ser capaz de delegar y de descentralizar sus funciones en busca de los mejores resultados.
- ✓ Dirigir la gestión a todos los niveles y funciones de la empresa, al mismo tiempo fortalecerá el intercambio de ideas y la creación de nuevos conocimientos para beneficio general.
- ✓ Además constituirá un proceso de cambio más rápido.

- ✓ Debe ser soportado por sistemas automatizados de información debido a la facilidad de manejar grandes cantidades de información.

Interrumpe la Sra. Salas

Sra. Salas: No estoy de acuerdo en dirigir una estrategia agresiva de implementación de la Gestión de Conocimiento a todos los niveles al mismo tiempo, por las siguientes desventajas:

- ✓ Si se inician brotes de resistencia al cambio, se verán más fortalecidos si se producen en diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Al abarcar todas las áreas de la empresa se torna muy complicado y difícil de manejar.
- ✓ Al abarcar todas las áreas al mismo tiempo no deja oportunidad al ensayo de prueba y error necesario para el aprendizaje cuando se implemente en las demás áreas.

Interviene el Sr. Ramírez

Sr. Ramírez: Creo que ya nos acercamos a lo que queremos, la última alternativa expuesta representa mucho de lo que queremos, con la salvedad de que no se implemente a toda la organización al mismo tiempo sino poco a poco; por lo que propongo lo siguiente:

Alternativa # 4

Definir una estrategia de Gestión del Conocimiento promovida activamente desde la alta Gerencia pero empezando por un área o función de la empresa; para este caso se recomienda empezar por el área de soporte técnico, ya que es el punto de cara al cliente, y poco a poco ir abarcando a toda la organización, siempre soportado por sistemas automatizados de información. Lo que nos traería enormes ventajas antes mencionadas:

- ✓ Al definir una estrategia sería se deja de ver la gestión del conocimiento como una moda más, sino más bien como un proceso gerencial que puede darle a BD Consultores las ventajas competitivas que necesita. El ordenamiento y difusión del conocimiento en la empresa debe ser visto como una estrategia para generar mayores resultados.
- ✓ El apoyo de la alta dirección es pieza clave en este proceso, sin él difícilmente la organización logrará promover el conocimiento. La alta dirección debe ser capaz de delegar y de descentralizar sus funciones en busca de los mejores resultados.
- ✓ Debe ser soportado por sistemas automatizados de información, debido a la facilidad de manejar grandes cantidades de información.
- ✓ Y además no tendríamos la desventaja de un complot de resistencia al cambio.
- ✓ Todo lo contrario, nos permitiría ir ensayando con prueba y error por área de la organización.

- ✓ Además, nos permitiría ir introduciendo poco a poco la nueva cultura en la organización de aprender a aprender.

Y algunas desventajas, tales como:

- ✓ Se convertiría en un proyecto de más duración, lo que lo convertiría en un proyecto lento de largo plazo que no arrojaría resultados en el corto ni mediano plazo.
- ✓ Es la alternativa más cara, ya que requiere más maduración e inversión que las tres anteriores.

Sr. Artavia: Bueno, considero que ya elegimos la mejor alternativa, la cual constituye la última que acabamos de plantear. Por lo tanto, sólo resta elaborar un Plan de Acción para seguir.

Plan de Acción:

Para desarrollar una Gestión del Conocimiento estratégica en la empresa BD Consultores s.a. se requiere:

i. Desarrollar un plan estratégico de Gestión del conocimiento, que fije el rumbo por seguir así como sus líneas de acción; con estrategias que orienten sobre el uso y protección del conocimiento y determinen positivamente la viabilidad del plan.

Tarea 1: Se deben revisar los objetivos que se intentan alcanzar, para cerciorarse de que no falte nada.

ii. BD Consultores debe crear una visión muy clara entre sus funcionarios acerca del papel que juega el conocimiento en el futuro estratégico competitivo de la empresa.

Tarea 1: Permitan que en el boletín interno de la empresa (en BD Consultores existe uno) se discutan iniciativas de la Gestión del Conocimiento.

Tarea 2: Se deben involucrar pronto los usuarios en el proceso de Gestión del Conocimiento mediante charlas inductivas.

iii. Creación de un entorno adecuado para la gestión del conocimiento

Tarea 1: contar con una base institucional de apoyo que incluya el respaldo absoluto de la alta gerencia.

Tarea 2: crear una filosofía mínima de gestión.

Tarea 3: crear procedimientos claros de gestión.

Tarea 4: conseguir infraestructura suficiente.

Tarea 5: crear incentivos para el personal.

iv. Desarrollo de capacidad organizativa para la Gestión del Conocimiento

Tarea 1: evaluar los sistemas actuales para dar soporte al servicio al cliente y demás servicios.

Tarea 2: implementación de un sistema de Gestión del conocimiento que ayude a sus representantes de soporte técnico a trabajar con información más precisa y actual.

Tarea 3: hacer que la información del departamento de soporte técnico esté disponible para los demás departamentos, tales como el de mercadeo.

Tarea 4: crear una base de datos interactiva para ayudar a los clientes de la empresa.

v. Se debe iniciar un proceso de desarrollo de generación de conocimiento que considere: identificación del problemas, convencimiento de toda la organización, taxonomía de conocimiento, conjunto de índices de desempeño, decisión de actuar en todos los niveles de la empresa, desarrollo de tecnología que facilite el empaque y transparencia del conocimiento.

Tarea 1: realizar una revisión de las necesidades en conjunto con el departamento de tecnología

Tarea 2: identificar el personal, equipo y los recursos informáticos que deben incluirse

Tarea 3: identificar todos los elementos aislados que deben incluirse.

Tarea 4: crear un plan de desarrollo de este proyecto.

Tarea 5: desarrollo de un prototipo para el sistema que ayude a comunicar mejor la visión a la empresa.

Tarea 6: realizar demostración del prototipo y del sistema de gestión del conocimiento para los usuarios.

vi. Creación de políticas claras sobre el manejo del conocimiento en la empresa.

Tarea 1: definir políticas de creación.

Tarea 2: definir políticas de protección.

Tarea 3: definir políticas de diseminación.

Tarea 4: definir políticas de utilización.

Tarea 5: definir políticas de protección.

Tarea 6: definir políticas de documentación.

vii. También se debe desarrollar una estrategia de protección de ese conocimiento

Tarea 1: definir qué se protege, cuándo y dónde.

Tarea 2: definir quiénes se encargarán de esa protección y cuántos recursos se destinarán para llevar a cabo las distintas medidas de protección.

Tarea 3: crear un método de valoración del activo, o activos, en que se convertirán los conocimientos de la empresa.

viii. Se debe controlar y dar seguimiento al proyecto de gestión del conocimiento.

Tarea 1: creación de sistemas de seguimiento para el control de la calidad de la gestión.

ix. Debe pensarse también en el mejoramiento continuo de dicha gestión.

Tarea 1: realizar reuniones con los empleados para conocer los problemas que han surgido en la implementación de la Gestión del Conocimiento, y cómo podrían mejorarse.

CONCLUSIONES

- i. La nueva conciencia empresarial creada en BD Consultores reconoce como valores estratégicos de la empresa los activos intangibles, con especial atención al conocimiento; ante esto, el reto de la empresa es gestionar lo que se tiene y usarlo en la obtención de ventajas competitivas.
- ii. Existe una cultura de aprendizaje constante en la empresa, debido a la naturaleza de esta, pero no una gestión de conocimiento como tal; por lo que constituye de vital importancia crear una nueva cultura, dentro de la empresa BD Consultores, fomentada por una campaña previa a la implementación de la Gestión del Conocimiento, para que la organización aprenda a aprender y enseñar y le dé el valor que merece al conocimiento.
- iii. Con la Gestión del Conocimiento BD Consultores obtendría el logro de un crecimiento, sin llegar a tomar decisiones financieras que impliquen nuevas aportaciones de capital; esto mediante un crecimiento en sus ventas, una adecuada cartera de clientes, nuevas políticas de investigación y desarrollo, gente mejor preparada, que permita una reducción de los costos, se obtendrían mayores utilidades y hasta bajarían posibles endeudamientos.

- iv. El camino recorrido y la experiencia acumulada, señalan con toda evidencia, que no existen recetas universales para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Cada organización, dada su cultura, identidad y propósito, tiene sus propias necesidades específicas; por lo tanto, BD Consultores requerirá soluciones a la medida. Esto quiere decir que la Gestión de Conocimiento debe ser construida a partir de las condiciones y necesidades concretas de la organización.
- v. La Gestión del Conocimiento tiende a adecuarse a empresas en las cuales la empleabilidad y el talento del personal, son un requisito indispensable para su evolución.
- vi. Se logró concientizar en los gerentes la idea de que el conocimiento es el patrimonio más importante de BD Consultores; por lo tanto, su medición es un índice vital para su mejor desarrollo; asimismo, de la importancia y beneficios de Gestionar el Conocimiento. Esa concientización no se logró en los empleados, muchos de los cuales son neófitos en el tema.
- vii. Se identificaron tres modelos de creación del conocimiento: el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo de Zander y Kogut (1992) y el modelo de Hedlund (1994). El primer modelo es un modelo de creación de conocimiento; el segundo es un modelo de crecimiento de conocimiento; y el tercero es un modelo de transformación y transferencia de conocimiento.
- viii. Una posible consecuencia negativa que se podría generar en el ambiente organizativo, al introducir una gestión del conocimiento, es quizás una resistencia al cambio; por esto, la alternativa elegida propone que se implemente poco a poco iniciando por el área de soporte técnico y poco a poco ir abarcando a toda la organización. Y como consecuencias positivas se encuentran muchas, antes descritas, pero que se van a repetir: se elevaría el desempeño de la organización alcanzando mayor rentabilidad y competitividad; se mejoraría la calidad, lo que repercutiría en satisfacción de los clientes; se obtendría una fuerza de trabajo comprometida y energizada dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

- i. Se deben contratar gerentes “y” (según la teoría de Douglas McGregor), pues buscan en sus empleados las mejores actitudes desarrollando en las organizaciones una percepción positiva de la naturaleza humana; esto es importante, ya que la Gestión del Conocimiento será un trabajo en equipo de toda la organización.
- ii. Es prioridad trabajar fuerte en la Cultura Organizativa de BD Consultores; enseñar a todos sus miembros a aprender a aprender.
- iii. Se recomienda implementar una Gestión de Calidad antes de ejecutar una Gestión de Conocimiento, para que sienta las bases hacia una cultura enfocada a la calidad.
- iv. Ir planificando para el año 2007 una partida presupuestaria para la puesta en marcha de una Gestión del Conocimiento.
- v. Comprometerse a asegurarse de que la Gestión del Conocimiento no será un negocio fugaz y de que su camino no quedará a medio recorrer.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides y Quintana.(2003).Gestión del conocimiento y calidad total. Primera edición. Editorial Díaz de Santos s.a. España.
- Gómez, Miguel.(2004).Elementos de estadística descriptiva. tercera edición. Editorial EUNED. San José. Costa Rica.
- García, Antonio. (2002).Organización y gestión del conocimiento en la comunicación. primera edición. Editorial Alvaro Díaz Huici. España.
- Huang, Lee y Wang.(2000). Calidad de la información y gestión del conocimiento. Segunda edición. AENOR. Madrid, España.
- Ponjuán, Gloria.(1998).Gestión de información en organizaciones. Primera edición. CECAPI.Chile.
- Valhondo, Domingo.(2003).Gestión del Conocimiento. Primera edición. Editorial Díaz de Santos s.a. España.
- Binney y Williams.(2003).Orientación hacia el futuro. Cuarta edición. Editorial EDAF s.a. Puerto Rico.
- Hersey, Blanchard y Jhonson.(1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Séptima edición. PRENTICE-HALL. México.
- Honeycutt, Jerry.(2000).Así es la Gestión del Conocimiento. Primera edición. McGRAW-HILL. España.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2000). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Méndez,Carlos (2001).Metodología .Tercera edición.McGRAW-HILL. Colombia.
- O'Brien, James.(2001). Sistemas de Información Gerencial. Cuarta edición. McGRAW-HILL. Colombia.
- Senge, Peter.(2004). La Quinta Disciplina en la Práctica. Cuarta edición. Ediciones Granica s.a. Montevideo, Uruguay.
- Bryman, A. (1988): Quantity and Quality in Social Research, Unwin Hyman,London.

- Lee, T. W. (1998): Using Qualitative Methods in Organizational Research, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pettigrew, A. M. (1990): “Longitudinal field research on change: theory and practice”, Organization Science, Vol. 1, No. 3, August, pp. 267-292.
- Nonaka I, Takeuchi H (2005). Proceso de creación del conocimiento. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm
- Bryman, Alan.(1988). Quantity and Quality in social research.
- Hedlund (1994). Knowledge Horizons: The present and the promise of Knowledge management.
- Zander y Kogut. (1992). The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.

Dirección de Internet

<http://www.monografias.com/trabajos/bench/bench.shtml>