**PROYECTO DE GRADO: MONOGRAFIA
LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION**

CATALINA VARGAS BUITRAGO

ASESOR: JUAN CARLOS PEREZ PEREZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA
2017**

LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS

TITULO

RESUMEN

INTRODUCCION

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO ESPECIFICO

PROBLEMA

JUSTIFICACIÓN

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

MARCO TEORICO

METODOLOGIA Y PRESENTACION DE RESULTADOS

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. TITULO: TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

2. ¿CÓMO GENERAR LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CADENA RETAIL SOLUTIONS?

3. RESUMEN

En el siguiente trabajo se realizará un análisis del panorama actual de la empresa con respecto a sus procesos de transferencia del conocimiento, se abarcarán y estudiarán algunos autores y sus teorías con respecto a la transferencia del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas en el sector de tecnologías de la información. Se hará una investigación interna por el método de entrevistas, observación directa, análisis en puesto de trabajo, etc. Por otro lado, se realizará una comparación entre las teorías estudiadas en la monografía y las prácticas realizadas dentro de la organización, encontrando cual es el método de transferencia que se utiliza en la empresa y como se puede mejorar este para poder disminuir la rotación del personal y realizar de manera efectiva la transferencia del conocimiento.

4. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene la finalidad de estudiar las diferentes teorías de la transferencia del conocimiento empezaremos con estudiar las teorías de Nonaka, David Klob, Etienne Wenger, entre otros los cuales nos mostraran la importancia de la transferencia del conocimiento, cuáles son sus etapas, sus principales activos y de que manera estos pueden aportar al estudio que vamos a realizar.

5. OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso de transferencia del conocimiento en la empresa, identificando sus factores clave, el estado actual de implementación y las posibles mejoras a este.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una construcción teórica sobre la gestión y transferencia del conocimiento en empresas de tecnología de información a fin de establecer las principales variables para la descripción del proceso de transferencia del conocimiento.
- Establecer el estado actual del proceso de gestión y transferencia del conocimiento en la empresa La Cadena Retail Solutions, identificando las distintas estrategias y actividades que hacen parte del proceso y establecer posibles acciones de mejora.
- Plantear recomendaciones de mejoramiento al proceso de transferencia de conocimiento de la empresa, la cual le permita ser aceptado por la organización para su implementación.

7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Poder colaborar en la empresa para que en el 2018 estos creen el proceso de transferencia del conocimiento

8. PROBLEMA

Perdida del conocimiento a causa de la constante rotación del personal.

8.1 identificación del problema

La Cadena Retail Solutions es una empresa que se dedica al desarrollo de software para los Retails. Al ser una pyme no existe un proceso específico para que los

empleados al salir de la organización consignen su conocimiento y todo lo realizado en la empresa con respecto a proyectos, capacitaciones y entrenamientos.

Debido a la alta rotación de personal en el 2017 la empresa identifico que se está yendo la información con las personas, que a pesar de las capacitaciones y realizar la entrega del puesto a sus compañeros, mucha información se queda en el limbo. Por otro lado, se identificó que cuando una persona trabaja sola en un proyecto, establece propios parámetros de manejo de temas y al momento de realizar auditorías no hay claridad con respecto al orden, el desarrollo y la finalización de los proyectos.

Por este motivo la empresa quiere una implementar un proceso donde se plasme de manera detallada, clara y explícita que debe hacer una persona con la información, con los contenidos trabajados y con el aprendizaje que tuvo durante el tiempo que trabajo en la empresa.

9. JUSTIFICACIÓN

Se realizará un estudio e investigación teórica dentro de la empresa, para determinar de qué manera los trabajadores transmiten su conocimiento e información con otras personas. La importancia de este trabajo es identificar métodos que lleven a la empresa a transferir el conocimiento de manera más efectiva y que este no sea complejo o engorroso para los trabajadores. Este estudio es con el fin de implementar o mejoras (según el caso) los procesos de almacenamiento, tratamiento y distribución (en el caso que el empleado se retire de la empresa) de información vital, capacitaciones, aprendizaje generado organizacionalmente. Este proyecto se realizará basado en la experiencia de la empresa La Cadena Retail Solutions puesto que la rotación del personal ha impactado significativamente a la empresa y esto genera pérdida de información y conocimiento, retraso en la productividad y confusiones puesto que los manuales y el lenguaje utilizado por las personas no están estandarizados. La importancia para las empresas de tecnologías de la información radica en evitar la pérdida de valiosa información y conocimiento la cual es importante para el desarrollo de los procesos de la organización.

10. MARCO TÉORICO

¿QUÉ ES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

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 internas y externas, con el fin de crear competencias esenciales (BUENO, 2000).

La gestión del conocimiento organizativo (Nonaka, 1988) se define como la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. Desde diversos ámbitos ha surgido un enorme interés en la gestión del conocimiento, pues este activo intangible es una fuente indiscutible de valor organizativo. El mundo empresarial reconoce que las diferencias en competitividad entre empresas (Bueno, 1998) se deben, en gran medida, al stock de activos intangibles poseídos por la empresa. Por ello, es necesario desarrollar instrumentos que permitan gestionar y medir este activo estratégico. (Ordóñez de Pablos, 2001)

La importancia de tener una buena gestión del conocimiento dentro de la empresa es que al momento de transmitir información se genera un enriquecimiento de conocimiento y se pueden crear nuevas habilidades que ayuden en la efectividad y mejoras de productos, servicios y procesos. Lo importante del conocimiento es que este es un activo que se puede enriquecer de gran manera (estudios, entrenamientos, capacitaciones, etc.) pero también es un activo que se pierde rápidamente, pues no todas las personas están dispuestas a transmitir su conocimiento sin alguna retribución o en cuestión de que otros aprendan lo mismo o más. Por lo tanto, se debe incentivar a generar esa transmisión sin sentir que se les roba sino llevarlos a generar aportes significativos dentro de la organización.

Las organizaciones se enfrentan a grandes cambios por medio de niveles crecientes, globalización, cambios tecnológicos, etc., y estas deben adaptarse para no quedarse atrás, dejar de ser competitivas y estar en vanguardia, por lo tanto, deben desarrollar técnicas innovadoras las cuales les ayuden a captar y conservar las habilidades, conocimientos y capacidades que se obtienen de los trabajadores. Aunque no parezca este conocimiento es el

más costo, pues al perder un miembro de la organización con un alto nivel de conocimiento y habilidades, requiere nuevos entrenamientos y nueva captación de personal.

Lo más importante y esencial de la organización es la mezcla entre el conocimiento individual y el conocimiento grupal, ese “know-how” pues si se unifica el conocimiento implícito con el saber hacer de la empresa, se pueden crear grandes proyectos y nuevas rutas de conocimiento y de transferencia de este.

La transmisión del conocimiento es una técnica y una estrategia empresarial la cual permite identificar que conocimiento debe ser transmitido a una persona específica, eso sí, analizando el perfil, las capacidades, las habilidades y estudiando en que momento es el más oportuno para generar esta transmisión, puesto que se debe analizar la estabilidad laboral de la persona, su interés dentro de la organización y sus habilidades para que al momento de recibir este conocimiento pueda transmitirlo con sus compañeros. Con esta información y conocimiento transmitido, la organización puede generar ventaja competitiva no solo sobre las empresas del mismo sector, sino que también sobre sus clientes proveedores, etc.

- Aprendizaje individual
- Aprendizaje organizacional

La transferencia de conocimiento (TC) es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D de la universidad fuera del ámbito académico, ya sea por otras instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general. (Universidad Autónoma de Barcelona, 2017)

Para profundizar más acerca de la gestión y transmisión del conocimiento revisaremos tres teorías de los principales exponentes.

Para generar una buena transmisión del conocimiento lo primero que debe hacer la empresa es encaminar su misión, visión y valores hacia el aprendizaje organizacional, por otro lado, debe tener y enfocarse en las habilidades y en los talentos de las personas, permitiéndoles desarrollar sus capacidades de manera efectiva y sin limitaciones dentro de la organización, acá es donde podemos entender el tipo de conocimiento de las personas y como gestionan y comparten el conocimiento.

LA RUEDA DE APRENDIZAJE DE DAVID KOLB

Según David Kolb, el aprendizaje está basado en las experiencias, estas experiencias se basan en un ciclo específico que él plantea para poder organizar e identificar los estilos de aprendizaje

Figura 1. Rueda de aprendizaje

Fuente: Bañegil Palacios, T. M. (2004). “Gestión del conocimiento y estrategia”.

El modelo es un ciclo que se divide en cuatro etapas, la primera es la inmersión, la cual es una conceptualización de un evento específico que marco o dio transcendencia a una situación específica en la persona. En esta etapa se activa el sentido y al ser un acontecimiento que marco la vida de la persona, este quedará en su mente y podrá ser de fácil recordación. La reflexión conlleva al análisis de la experiencia, de esta manera se sacarán los aspectos positivos y negativos de esta situación. La conceptualización es formular conceptos basados en las situaciones para de esa manera llegar a la aplicación la cual genera el nuevo aprendizaje abarcando causas, errores, beneficios, entre otros.

Por otro lado, Kolb afirma que las personas aprenden de distintas maneras y esto afecta en la transmisión, generación y recolección del conocimiento

- Estilo divergente. Se caracterizan por ser sensibles, dinámicas y creativas. Son personas que identifican todo el cuadro y pueden entender todo el contexto, tienden a ser coherentes y significativos.
- Estilo asimilador: Son personas abstractas que se interesan más en las ideas y no tanto en las personas, sus aplicaciones se basan en ciencia y matemática.
- Estilo convergente: Se caracterizan en la conceptualización y en la aplicación. Se caracterizan por la reflexión y la conceptualización. Son expertos en aplicación de ideas, tienden a desarrollarse mejor en situaciones que tengan una sola solución y una sola respuesta.

- Estilo acomodador: Se caracteriza por el hacer y por el sentir en su aprendizaje. Son personas que trabajan en campos técnicos, disfrutan de la elaboración, ejecutar planes, desarrollar estilos de información y poder jugar con el ensayo y error.

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE ETIENNE WENGER

Para Etienne Wenger el aprendizaje es social, este destaca la importancia del aprendizaje grupal, y por lo tanto existen diferentes grupos

- Redes informales: Compañeros de trabajo que necesitan transferir información
- Equipos de trabajo por proyectos: La finalidad de este equipo es llegar al proyecto determinado
- Grupos de trabajo formal: Se forma entre empleados que quieren llevar a cabo un proyecto, producto o servicio.
- Comunidades de práctica: Generalmente se forma entre personas que tiene una pasión específica.

EL ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO DE IKUJIRO NONAKA

Según Nonaka y Takeuchi existen dos dimensiones de conocimiento, una es la epistemológica y la otra es la ontológica. La dimensión epistemológica abarca el conocimiento tácito es el conocimiento implícito, es aquel conocimiento interno que se desarrolla de manera implícita, es un conocimiento que se adquirió de manera fácil, suele ser repetitivo y por lo mismo este es muy difícil de explicar. La otra dimensión es la ontológica, y abarca el conocimiento explícito, este conocimiento es fácil de expresar, este conocimiento se puede crear a partir de la relación con el entorno, las experiencias y las diferentes etapas de la vida

Figura 2. La espiral del conocimiento

Los cuatro pasos del proceso son:

- Socialización: Es la transferencia de conocimiento de individuo a individuo a través de la interacción y las experiencias.
- Externalización: consiste en el enlace del conocimiento tácito a conocimiento explícito, de manera que este pueda ser entendido y analizado de manera clara.
- Combinación: Reconfiguración del conocimiento explícito.
- Internalización: convertir conocimiento explícito en conocimiento tácito.

El conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes en las organizaciones, por tal razón las empresas deben aprovechar este de sus trabajadores y generarles un ambiente laboral de satisfacción y comodidad para que estos quieran seguir dentro de la organización. Esa permanencia de los trabajadores, generara una disminución

en rotación del personal logrando mayor estabilidad en la empresa, de esta manera el conocimiento podrá ser manejado más fácil, pues el entrenamiento disminuirá y la capacidad de las personas que poseen este conocimiento aumentara. Esta capacidad se verá reflejada en la productividad, en la eficacia y eficiencia que tienen para desarrollar y llevar a cabo un proyecto y en los procesos de capacitaciones con personas nuevas en la organización.

CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El ciclo de gestión del conocimiento consiste en realizar un aprendizaje basado en la generación y creación de este mismo, lo que permite abarcar un campo no solo teórico sino también práctico y creativo del aprendizaje. Después se genera una transferencia del conocimiento que viene de la mano con la integración, unificación, percepción y la explotación de este conocimiento a fin de generar un ciclo el cual abarque e interactúe con cada nivel, con el fin de generar una excelente transferencia del conocimiento y lograr el aprendizaje.

Figura 3. Ciclo de gestión del conocimiento

Fuente: Bueno (1998)

ETAPAS FUNDAMENTALES QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Generar o captar conocimiento: para la generación del conocimiento, es necesario lograr la competitividad frente a la competencia, esta competitividad va ligada a un cambio de paradigma y de visión de la empresa, aceptando nuevas ideas (no solo por parte de los trabajadores o miembros de la organización, sino también adaptarse a la globalización, a las nuevas tecnologías de la información, y al desarrollo en el cual está el mundo; por otro lado aceptar nuevos procesos y nuevas dimensiones, que ayuden en el emprendimiento y en el renacimiento de la empresa, para formarse en el proceso de cambio.
2. Estructurar y aportar valor al conocimiento: puesto que el conocimiento es un activo intangible y es difícil de compartir, las empresas deben estructurar procesos, métodos, y diferentes maneras para poder plasmar el conocimiento de las personas, aun sabiendo que estas no plasmaran ahí (repositorios, capacitaciones, procesos) el 100% de su conocimiento. Por tal motivo es necesario implementar estos métodos, para que la información adquirida no se pierda en la rotación del personal y los procesos de estructuración y enseñanza sean más fáciles y cómodos de realizar.
3. Transferir el conocimiento: Dentro de la transferencia del conocimiento, existen dos barreras importantes, la primera hace referencia a la memoria organizativa, esta nos demuestra que por la limitación de tiempos y la ocupación de los trabajadores, estos no plasman de manera congruente y excelente sus conocimientos y de esta manera se llegará a una insatisfacción del intercambio de información del empleado. En segundo lugar observamos, las jerarquías sociales, estas se ven reflejadas en la

organización cuando el jefe o líder mantiene una distancia pronunciada con sus trabajadores, estos evitan la comunicación verbal y de esta manera se limitan al momento de compartir o transferir la información y el conocimiento.

EL ROL DE LAS TICS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación, ha cambiado la manera en que se transfiere, se emplea, se consulta, se adquiere y se gestiona el conocimiento, a través de la digitalización de documentos, sonidos, imágenes, con facilidades de acceso, almacenamiento en la nube, plataformas web, aplicaciones móviles, y redes que trabajan en forma coordinada, esto ha generado un cambio desde lo pedagógico y lo metodológico, trayendo consigo un impacto en los procesos de transferencia de conocimiento y colaboración (Michaelides y Kehoe, 2007).

La gestión del conocimiento y las herramientas para desarrollar esta gestión están a la mano de las empresas de tecnologías de la información, el problema es que estas desaprovechan este gran potencial y oportunidad que tienen tratando de expandir su capital humano, sus ventas, mejorando la calidad entre otros. Las empresas deberían gestionar e implementar entre sus políticas y su reglamento un espacio para el desarrollo y la gestión del conocimiento, que las personas con las que trabajen no solo se dediquen y entiendan de sus proyectos diarios sino que también puedan extenderse y aprender de lo que hacen sus compañeros, esto con el fin de abarcar, desarrollar y entender el proceso que tiene cada producto desde su inicio hasta su fin y de esta manera entender que la necesidad de las personas de la organización no es solo enfocarse en su trabajo diario y común, sino que

estos también necesitan saber de todos los procesos de la empresa para ampliar sus conocimientos y poder generar aportes eficaces y efectivos.

11. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE INCIDENCIAS

LA CADENA RETAIL SOLUTIONS

La metodología utilizada para realizar el trabajo es la, metodología investigativa y la metodología analítica. Puesto que se realizará una investigación dentro de la organización para identificar cual es el proceso o método que utilizan para generar la transferencia del conocimiento.

La Cadena Retail Solutions Ltda, es una empresa colombiana dedicada al desarrollo de software y prestación de servicios de consultoría de negocio, enfocándose en las cadenas de supermercados y tiendas por departamentos. Cuenta con un excepcional equipo de trabajo, compuesto por ingenieros con especializaciones en arquitectura y desarrollo de software y consultores con experiencia de más de 15 años en la industria del Retail. Las soluciones ofrecidas a los comerciantes tienen énfasis en la integración de las tiendas con los sistemas centrales corporativos y la creación de herramientas innovadoras de conectividad con los sistemas de información de las cadenas de Retail.

Su principal recurso son sus empleados, por lo tanto, siempre piensan en el beneficio de estos, por lo tanto, la empresa genera entrenamientos acordes a su desarrollo y crecimiento personal y profesional. Una vez al año se realiza el plan de entrenamiento por medio de encuestas donde se analizan las mayores necesidades de los empleados, de ahí se generan el plan para el entrenamiento, se estipulan las fechas, los entrenadores y las personas

entrenadas, en este momento se ve la transferencia del conocimiento puesto que muchas veces las personas que realizan la capacitación son los propios empleados que anteriormente han sido entrenados por medio cursos externos, conocimientos adquiridos individualmente. Por otro lado dentro de estas encuestas es importante saber en qué se quisieran capacitar los empleados de la organización, (cursos de inglés, alemán, clases de baile, etc.), la empresa otorga estos premios a los empleados por medio de cumplimientos, por ejemplo una persona que se caracterice por su puntualidad puede adquirir este tipo de entrenamientos, de igual manera si estos entrenamientos son acordes al ser y hacer de la organización deben realizarse capacitaciones para ampliar el conocimiento dentro de la organización y de esta manera poder transmitir la transferencia del conocimiento.

La cadena Retail Solutions es una empresa que se encuentra en cambios estratégicos con el fin de mejorar los procesos, el orden y el cumplimiento con los clientes. Estos cambios se encuentran dentro de una certificación llamada CMMI Capability Maturity Model Integration. Integración de modelos de madurez de capacidades o Capability Maturity Model Integration (**CMMI**) este modelo ayuda a la mejora, desarrollo, organización y establecimiento de los procesos para mantener la excelencia en la operación de sistemas de software.

Al analizar el proceso de transferencia del conocimiento establecido por la empresa, este es a nivel verbal, pues todavía no existe plasmado este proceso, pero a consecuencia de estos cambios la empresa podrá definir su proceso para generar mayor estabilidad en la transmisión de los conocimientos y mayor efectividad en este.

Hoy en día dentro de la organización la transferencia del conocimiento se hace por medio de solicitudes que se generan en el proceso de entrenamiento, aunque este proceso solo va encaminado hacia entrenamiento, cursos, conferencias, capacitaciones, etc.

Figura 4. El primer paso del proceso de entrenamiento es la identificación de este mismo.

Fuente: Repositorio documental LA CADENA RETAIL SOLUTIONS

Esta solicitud se hace por medio del líder de proceso, quien analiza la solicitud y dependiendo de la factibilidad este lo aprueba o por lo contrario se escala al comité directivo de la empresa para que estos tomen las decisiones según costos, tiempos, recursos, etc. Después de eso se hace el planeamiento del entrenamiento y por último la ejecución del entrenamiento.

La empresa al cambiar de personal realiza videos de aprendizaje y transferencia del conocimiento para que los empleados (nuevos o antiguos) puedan aprender de las experiencias de sus otros compañeros, se darán unos ejemplos de estos videos

Fuente: Repositorio documental LA CADENA RETAIL SOLUTIONS

12. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

DIAGNOSTICO APLICADO A LA CADENA RETAIL SOLUTIONS

El siguiente diagnostico se realizó dentro de la empresa La Cadena Retail Solutions, con el fin de identificar cual es el proceso de transferencia del conocimiento dentro de la organización. En primer lugar, se hizo un estudio en la documentación interna, seguimiento en procesos similares al de la transferencia del conocimiento, observación y al pertenecer al área administrativa y de recursos humanos se tiene conocimiento con respecto a este tema. Se tomaron los modelos de los diferentes autores explicados anteriormente y con base en cada uno de los autores se realizó un análisis comparativo entre la transferencia de conocimiento expuesta por el autor y la transferencia del conocimiento dentro de la organización.

En segundo lugar, se realizó una encuesta basada en unas preguntas específicas y para complementarla se realizó una entrevista la cual ayudo a identificar por parte de la alta gerencia cuál es su punto de vista acerca de la realidad de la organización.

Este diagnóstico se realizara por medio de método de observación, análisis de rotación de personal, indagando a los empleados y gerentes y realizando encuestas que ayuden a ratificar la información.

APRENDIZAJE BASADO EN EXPERIENCIAS SEGÚN DAVID KOLB, DENTRO DE LA CADENA RETAIL SOLUTIONS.

Para David Kolb el aprendizaje está basado en las experiencias, dentro de la organización se identificaron los siguientes estilos de aprendizaje:

- Estilo divergente: Como la mayoría de las personas de la empresa son ingenieros de sistemas estos se caracterizan por tener creatividad y son personas coherentes. Según el análisis ellos identifican y tienen la capacidad de analizar y tener todo el contexto. Por lo tanto, los ingenieros de la organización no solo se enfocan y trabajan en una sola parte del proyecto, por el contrario, tienen tan amplia experiencia para poder generar desarrollos backend y frontend, desarrollo a nivel POS, arquitectura de software, etc. Por lo tanto, al ser personas que saben de todas las áreas de la organización entre ellos mismos pueden realizar transferencia del conocimiento según las necesidades.
- Estilo asimilador: Ya que este estilo se basa en las capacidades de desarrollar la ciencia y matemática, los ingenieros están capacitados para esto. Generalmente

dentro de la organización se contratan personas que tengan capacidades de algoritmia y lógica haciendo énfasis en este tipo de estilo.

- Estilo convergente: Se caracterizan en la conceptualización y en la aplicación. Por medio de los arquitectos de desarrollo este tipo de estilo es el que se destaca, los arquitectos son los que se encargan del implementar y garantizar que los conceptos y requisitos de los clientes salgan según lo planeado.
- Estilo acomodador: Se caracteriza por el hacer y por el sentir en su aprendizaje. Este tipo de aprendizaje lo vemos enfocado en las personas del área administrativa de la organización, son quienes analizan y organizan todos los proyectos y a todas las personas del área de trabajo. Son quienes realizan la logística, se encargan de los tiempos, los requerimientos y la implementación y organización de las personas en cada una de sus tareas.

CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN ETIENNE WENGER, DENTRO DE LA CADENA RETAIL SOLUTIONS.

Según Etienne Wenger se destacan diferentes grupos, dentro de la organización se identificaron:

- Redes informales: Compañeros de trabajo que necesitan transferir información
- Equipos de trabajo por proyectos: Dentro de la organización al recibir un requisito del cliente se organizan equipos de trabajo estos se determinan por medio de las necesidades requeridas, en estos grupos se escogen las mejores personas para poder desarrollar el proyecto, se realizan reuniones preliminares para identificar y realizar la planeación. Se empieza a desarrollar el proyecto y si en algún momento se

requieren incorporar personas en el proyecto se realiza la respectiva capacitación para generar el proceso de transferencia del conocimiento de manera verbal para poder acomodar los requerimientos.

- Grupos de trabajo formal: Son los grupos de trabajo normales que se realizan dentro de la empresa para poder desarrollar los proyectos.
- Comunidades de práctica: Al momento de crear la empresa, la pasión que tenían los dueños era por el desarrollo y la implementación de sus sistemas en los Retails, en ese momento se generó y se unificó a las personas necesarias que tenían la pasión por el tema, de esta manera el grupo ha ido creciendo significativamente y ha abarcado empresas importantes dentro del país, entre ellas, Homecenter, Colsubsidio, Olímpica, entre otras.

Para el ciclo de gestión de conocimiento se destacan tres etapas

1. Generar o captar conocimiento: Dentro de la organización esta etapa de conocimiento se ve reflejada cuando hay procesos de cambio de personal, cuando el tema que desarrollaba un ingeniero es muy extenso y no es fácil de realizar en una sola capacitación, se realizan videos los cuales el desarrollador que se va del puesto, deja grabado todos los procesos que realizaba dentro de la organización, especificando la manera de organizar, planear y hacer sus tareas, también las posibles soluciones a diferentes problemas que se lleven dentro del proceso y cuáles son los requerimientos específicos según cada cliente, estos videos son vistos por las personas que van a recibir ese proyecto, para poder adquirir el conocimiento necesario y poder realizar el trabajo de manera tal que ni la empresa ni el cliente se vean afectados por el cambio del personal.

2. Estructurar y aportar valor al conocimiento: Como se ha mencionado anteriormente la empresa genera un proceso de entrenamiento donde estructura de qué manera se deben guardar los conocimientos adquiridos por algunas personas en la organización y como estos queda guardados dentro de la línea base del repositorio documental que tiene la empresa, a pesar de estos procesos la información no es entregada en un 100% y se pierde muchos conocimientos que deben adquirir las personas de manera implícita y de forma “ensayo y error”.
3. Transferir el conocimiento: Dentro del proceso de transferencia del conocimiento existe la barrera de que la persona no desee compartir el conocimiento con sus compañeros, por lo tanto la información que dejan en los documentos, videos o capacitaciones que realizan, no es la suficiente para poder entregar en su totalidad el proyecto, la dificultad que se refleja es el retraso en los proyectos, pues se deben realizar nuevas explicaciones y generar métodos de aprendizaje donde las personas puedan adquirir estos conocimientos rápidamente, para poder cumplir con los tiempos establecidos y concretados por el cliente y no perder tiempo en entender las tecnologías desarrolladas las cuales son especificas a la necesidad del proyecto.

ENTREVISTA REALIZADA

Dentro de la organización se realizó una entrevista, (por cuestiones de seguridad organizacional solo se permitió realizar la entrevista a una persona), para abarcar un punto de vista diferente y poder entender cuál es la posición del comité directivo con respecto a la transferencia del conocimiento. Se realizó un modelo de entrevista la cual tenía preguntas puntuales con respecto al tema a tratar.

Entrevista para las personas de la organización

1. ¿Cómo se adquiere el conocimiento dentro de la organización?

Generalmente se hace de forma verbal en explicaciones simples en el diario vivir y con diferentes problemas que salgan en las pruebas

2. ¿Qué procesos de la organización tienen el mayor impacto en la transferencia del conocimiento?

Los procesos de ingeniería

3. ¿Qué proceso, permite que esos procesos funcionaran con mayor efectividad?

Entrenamiento, aunque este es más para cosas como capacitaciones que duren aproximadamente 3 horas o más

4. ¿Qué tipo de transferencia del conocimiento hay en la organización?

Informal, verbal, capacitaciones, videos

5. ¿Esa transferencia del conocimiento ya está en la organización, pero no llega a los lugares adecuados en el momento preciso?

Esta, el problema es cuando una persona se va y no se alcanza a realizar la transferencia de los conocimientos, es decir, videos, explicaciones, entre otros, ahí es cuando perdemos el activo del conocimiento.

6. ¿Quién utiliza la transferencia del conocimiento?

Lo desarrolladores

7. ¿Cómo podemos empezar a transmitir conocimiento a las personas?

De la manera informal como lo hacemos es la más fácil, aunque sería creando un proceso específico para transferencia del conocimiento, como tenemos procesos para toma formal de decisiones, calidad, entre otros.

8. ¿Dentro de la organización se pueden efectuar mediciones sobre los procesos de transferencia del Conocimiento?

Se hacen seguimientos a las personas que tienen algún entrenamiento, pero en realidad no existen ciertas mediciones.

9. ¿Cuáles son los principales riesgos resultantes de la no implementación de la transferencia del conocimiento?

El mal desarrollo de un proyecto, lo cual nos puede llevar a perder clientes, dinero, tiempo y personas, también nos lleva a tener mala reputación.

10. ¿Cuál sería el principal costo de no aplicar transferencia del Conocimiento?

Pérdida de tiempo para invertir este tiempo en nuevos proyectos que tiene la empresa

11. ¿Qué es mejor, transferencia del conocimiento formal o informal y por qué?

Eso depende de lo que se necesite, pues si es algo pequeño no se va a realizar todo un proceso para generar una formalidad, pero si es una explicación que sea necesaria para más de una persona dentro de la organización necesite y abarque un gran proyecto si es necesario llegar a la formalidad.

Según personal de la empresa, la transferencia del conocimiento en la organización es un acto que se realiza informalmente pues al generarse una duda o algún inconveniente con respecto al manejo de un aplicativo, un programa, entre otros, se dirigen a la persona encargada o que tiene este conocimiento y se aclaran las dudas; a pesar de que este “proceso” se está realizando, las personas de la empresa expresan la poca conformidad con

este mismo, puesto que dicen retener un 50% de la información brindada, por la misma informalidad del proceso, pues estos quisieran tener memorias de las explicaciones, también quisieran que no se quedara en ese caso específico, sino poder implementar de manera práctica en distintos escenarios. Por otro lado, explica que los temas tratados entre los desarrolladores son muy densos y agotadores y no es muy fácil generar unas capacitaciones de 3 horas pues estos se cansan muy rápido y la transferencia del conocimiento disminuye un 20%. Al implementarse lo visto en las capacitaciones no es claro lo que se debe hacer ni el manejo tecnológico que se realizara y al momento de hacer el proceso de seguimiento, donde se verifica el uso de lo aprendido, este no va a ser efectivo, pues la persona no ha podido utilizar todas las herramientas vistas y ha tenido que volver a investigar por su cuenta para poder implementar el programa, de esta manera se está perdiendo tiempo y recursos que pueden ser costosos en la empresa. Por ejemplo, al momento de hacer la creación de historias de usuarios salen aproximadamente 500 casos diferentes de errores, ahí las personas a pesar de haber tenido esas capacitaciones y explicaciones leves deben volver a preguntar y generar una nueva transferencia del conocimiento, sería ideal crear una plataforma para que se guarden memorias, videos, enseñanzas de todos los empleados a la hora de tener un problema en su desarrollo o en lo que estén trabajando, pero ahí viene el punto de que no todo se puede almacenar y cada error que aprendan ponerlo en algún lugar porque nos llenaríamos de errores y de “enseñanzas” pero al momento de buscarlo ya no sería tan fácil, lo que nos gustaría es que la transferencia del conocimiento se haga por temas específicos, una capacitación completa que abarque muchas preguntas y muchos casos prácticos, de esa manera las personas estarán mejores preparadas para cualquier inconveniente y que puedan repetir esas

memoras con el fin de adquirir el conocimiento y que no se quede en una simple “presentación”.

Otro punto importante es que las personas a veces realizan capacitaciones virtuales por plataformas como udemy, treehouse, Coursera, Safari, entre otros, estas capacitaciones son para aprendizaje personal, explican que la recepción de información es del 70% y 60%, después hay un proceso de práctica, por ejemplo se está desarrollando en Spring Framework y un desarrollador es el que tiene el conocimiento pues realizó un curso virtual, el teniendo un 60% de aprendizaje va a transmitir su conocimiento a las personas y este aprendizaje en % a las personas captan un 30-40% por eso mismo es complejo realizar estos procesos.

La idea sería que todas las personas que van a realizar el desarrollo, el uso de las herramientas o entre otras se capaciten virtualmente o con un experto con el fin de tener un mejor aprendizaje.

13. CONCLUSIONES

- La empresa no tiene identificado ni estructurado un proceso de transferencia del conocimiento, lo cual genera desventaja competitiva frente a otras organizaciones, pues su activo principal el cual es el conocimiento de cada uno de los ingenieros se pierde a medida de la rotación del personal. Por lo tanto debería realizar por medio de la metodología CMMI el proceso específico de transmisión del conocimiento con el fin de mejorar y recolectar los conocimientos de sus trabajadores.
- Al realizarse la investigación teórica, se pudo identificar los diferentes estilos de aprendizaje que se manejan dentro de la organización de esta manera para el área de

recursos humanos será más fácil realizar el proceso de transferencia del conocimiento y para los trabajadores plasmar sus ideas.

- La empresa puede hacer modificaciones a su proceso de entrenamiento, adaptándolo a generar un espacio para la transferencia del conocimiento, de esta manera y cumpliendo con la metodología de CMMI podrá mejorar sus procesos y encaminarse a la organización empresarial.
- Capacitar a las personas y realizar seguimientos efectivos con el fin de disminuir las pérdidas de tiempos y reducir costos.

14. RECOMENDACIONES

Después de analizar, observar y realizar un diagnóstico profundo dentro de la empresa, se puede recomendar:

- Crear un proceso de transferencia del conocimiento basado en la metodología del CMMI, realizando reuniones con pares para identificar la estructura de este.
- Debido a que el área de ingeniería es la que maneja mayor rotación de personal, realizar e implementar una metodología que al momento de terminar un proyecto o en cada Spring Review se haga un documento para consignar diferentes conocimientos (Errores, mejoras, issues, recomendaciones, soluciones, entre otros).
- Realizar un estudio psicológico a cada miembro de la organización, de esta manera poder analizar el tipo de conocimiento y transferencia de conocimiento que tiene cada persona y poderlo encaminar en los proyectos y labores específicas, de esta manera poder utilizar el método adecuado para que cada persona consigne su conocimiento en la empresa y en sus otros compañeros.

15. REFERENCIAS

Laura Zapata, (2001) *“La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnología de la información: una investigación exploratoria”*. Barcelona.

Bañegil Palacios, T. M. (2004). *“Gestión del conocimiento y estrategia”*. Colombia

Porrua. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in. Burlington: McGill University.*

Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: ESPASA.

Nonaka, I. y. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México D.F.: Editorial Oxford Press.

Perez Daniel. (2007) *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*.

La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. Josep M. Rodríguez Rovira (1999)

Referido de

http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html

Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro

Nonaka a la teoría organizacional. Alejandro Garcia Garnica (2016) Referido de

<http://www.redalyc.org/html/4576/457645340006/>

Estrategias para la implementación de Gestión del Conocimiento para la empresa

Telefónica de Pereira. Felipe Salazar Rincón (2014) Referido de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/21156/1/7710020.2014.pdf>

“Las TI como facilitadoras de la gestión del conocimiento empresarial” María del Rosario Demuner Flores,. Referido de: <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num2/art15/>

Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. Martínez León Macarena, Referido de: <http://www.upct.es/~economia/publi-no/los%20procesos%20de%20creacion%20del%20conocimiento-%20el%20aprendiza.pdf>

Transferencia del conocimiento, (Universidad Autónoma de Barcelona, 2017 Recuperado de: <http://www.uab.cat/web/investigar/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>)

El aprendizaje y la conversión del conocimiento en las organizaciones, (Gonzalo Bello, 2009) Recuperado de <https://unimetpuntokm.wordpress.com/2009/11/05/el-aprendizaje-y-la-conversion-del-conocimiento-en-las-organizaciones/>

Ordóñez de pablos, p. 2001. *La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa.*