

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA COMERCIAL DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE CONFITERÍA**

JOHAN GABRIEL IBARRA CHILATRA
FLAVIO AUGUSTO ZAPATA SUAREZ
TUTOR: JUAN CARLOS PÉREZ PÉREZ

SANTAFÉ DE BOGOTÁ D.C.

2016

CONTENIDO

	PÁG.
1. RESUMEN (ABSTRACT).....	5
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4. OBJETIVOS.....	11
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.....	12
6. REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
6.1 QUE ES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?.....	13
6.2 LA COMUNICACIÓN.....	20
6.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN COLOMBIA.....	21
6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	25
6.4.1 MODELO NONAKA Y TAKEUCHI.....	25
6.4.2 MODELO CONOCIMIENTO BOISOT.....	26
6.4.3 MODELO DE HEDLUND Y NONAKA.....	28
6.4.4 MODELO BALANCE SCORE CARD.....	29
6.4.5 MODELO DE CONOCIMIENTO BASADO EN EL APRENDIZAJE DE PETER SENGE.....	31
6.4.6 MODELO KPMG CONSULTING.....	34
7. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	36
7.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	36
7.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	39
8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45

8.1 SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	46
8.2 EXTERNALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	47
8.3 COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	48
8.4 INTERNALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	49
8.5 COMPORTAMIENTO Y MECANISMOS DE APRENDIZAJE.....	50
8.6 DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA.....	51
8.7 ESPACIOS CONSTANTES DE INTERCAMBIO.....	52
9. CONCLUSIONES.....	53
10. RECOMENDACIONES.....	54
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

LISTA ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	58
ANEXO 2. TABULACIÓN RESULTADOS ENCUESTA.....	62
ANEXO 3. MAPA DE PROCESOS GENERAL DE LA COMPAÑÍA COLOMBINA S. A.....	64

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
TABLA 1. DOFA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE UNA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS (CONFITERÍA).....	8
TABLA 2. MODELO DE CONOCIMIENTO BOISOT.....	27
TABLA 3. MODELO DE HEDLUND Y NONAKA.....	29
TABLA 4. MODELO BALANCE SCORE CARD (KAPLAN Y NORTON)..	30
TABLA 5. MATRIZ TAMAÑOS MUESTRALES.....	38

TABLA 6. TABLA COMPARATIVA ENTRE PUNTOS PRINCIPALES EXTRAÍDOS TRAS EL ANÁLISIS A LOS MODELOS Y EL ESTADO ACTUAL DE LA APROXIMACIÓN TEÓRICA A G.C. EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE CONFITERÍA.....	45
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRAFICO 1. MODELO NONAKA Y TAKEUCHI.....	25
GRAFICO 2. MAPA PROCESOS DE TRANSMISIÓN EN CONOCIMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COLOMBINA S. A.....	42

1. RESUMEN

En el marco del desarrollo comercial y observando los estándares de competitividad de las empresas nacionales de cara a la integración global, se ha evidenciado que las empresas de nuestro país cuentan con falencias varias en el manejo de los procedimientos internos. Estas falencias impactan negativamente en su crecimiento generando que su capital y su valor agregado vayan en detrimento comparativo, al enfrentarse al valor generado por organizaciones transnacionales.

Para tal fin, es necesario empezar a indagar en aquellos factores que minan la hiper profesionalización de las empresas colombianas. Es necesaria la corrección de estos viejos vicios, generando efectivamente ventajas competitivas. Debe ser prioritario cambiar paradigmas, modificar comportamientos en directivos, empleados y colaboradores externos. La empresa debe propender por el establecimiento de hitos corporativos y darles cabida a modelos internacionales de comprobado éxito. En este ejercicio radica la mejora efectiva de nuestras organizaciones.

ABSTRACT

Within the boundaries of commercial development and watching the competitive standards of national companies before global Exchange, there are some evidences that hint that our companies have plenty of flaws in handling internal procedures. These flaws hit negatively in their growth, causing losses in their net worth and its capital when is compared against the worth of Trans national enterprises.

Therefore, is necessary that we inquire about those factors that undermine hyper professionalization of Colombian companies. They need to correct those old habits, generating effective competitive advantages. It must be a priority to change those paradigms, modify the behavior of some directives, employees and outside collaborators. The company must thrive to establish corporative milestones, and make a way for international models of renowned success. In this exercise lays the improvement of Colombian organizations.

2. INTRODUCCIÓN

Las compañías actuales hacen especial hincapié y buscan implementar modelos de gestión del conocimiento para atrapar y encapsular el mismo. Es necesario comentar que la gestión del conocimiento pueden llegar a ser vivencias y experiencias que se van dando en la rutina diaria del ejercicio de una tarea específica que logran que el personal cree una huella de memoria y actúe de forma casi intuitiva a las dificultades que se le generan en la labor. Por ellos muchos autores han recalcado que si bien es cierto las tecnologías de la información son una herramienta que facilita la labor, también hay que dejar margen al conocimiento no escrito.

Las empresas colombianas en este momento han encontrado que una de las mayores fortalezas que tienen es el conocimiento generado al interior de la misma. Al tipificar un cargo específico con funciones asociadas a él, el conocimiento se hace impersonal y es probable que hayan pequeñas fugas del mismo. Por ello resulta importante establecer un modelo de gestión del conocimiento, y minimizar el riesgo y el costo económico asociado a la fuga del mismo.

Lo que se pretende en esta monografía es identificar los puntos fuertes y débiles en la aplicación de la gestión del conocimiento o en su aproximación teórica, y hacerlo aplicable al área administrativa de una empresa del sector de alimentos de confitería,

El enfoque se pone directamente en el área administrativa de una empresa del sector de alimentos de confitería puesto que es una de las áreas más sensibles en cuanto a la poca comunicación e intercambio de experiencias, que ayuden a que se logre desarrollar una adecuada prestación del servicio y por ende un crecimiento en varios segmentos del mercado y una expansión más intensiva de la organización.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La matriz Dofa y la Dofa combinada está planteada y dirigida a clarificar el problema que se tiene en frente, que es el de una empresa fuerte, consolidada en el mercado y multinacional, que está presentando inconvenientes en cuanto al manejo oportuno de la información, derivando esto en traumatismos para el personal que está trabajando y que está próximo a trabajar allí en el corto, mediano y largo plazo. La siguiente tabla busca aclarar los términos que serán base para el estudio de la compañía. Ver tabla 1.

DOFA GESTION DEL CONOCIMIENTO.		
	FORTALEZAS - ES UNA EMPRESA QUE BRINDA ESTABILIDAD LABORAL - CUENTA CON UNA JERARQUIA CLARA Y VISIBLE PARA TODO EL PERSONAL DE AREA ADMINISTRATIVA. - SE CUENTA CON UN IMPORTANTE MUSCULO FINANCIERO. - SE CUENTA CON PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD CON RECONOCIMIENTO NACIONAL E INTERANCIONAL. * TIENE ESTABLECIDAS LAS TEMPORADAS DE VENTA.	DEBILIDADES * LA GERENCIA NO COMUNICA CON CLARIDAD LOS PROCEDIMIENTOS. * LOS PERFILES DE CARGOS SE ENCUENTRAN MAL DISEÑADOS. * ESCASA INVERSION EN LA INFRAESTRUCTURA DEL MARKET. * LA REMUNERACION ES NO PROPORCIONAL A LA RESPONSABILIDADES LABORALES DEL AREA ADMINISTRATIVA.
OPORTUNIDADES * MERCADO EN CRECIMIENTO TANTO NACIONAL COMO INTERNACIONAL. * EL GOOD WILL DE LA COMPAÑIA PERMITE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL MAS IDONEO. * ESTABLECIMIENTO DE NUEVAS LINEAS DE NEGOCIO.	ESTRATEGIA (FO) MAXI MAXI LA COMPAÑIA CUENTA CON UN RECONOCIMIENTO NACIONAL OTORGADO POR SU ALTA CALIDAD EJERCIDA DURANTE VARIOS AÑOS LO CUAL HA DERIVADO EN SER PUNTA DE LA LANZA EL MERCADO DE ALIMENTOS DE CONFITERIA.	ESTRATEGIA (DO) MINI-MAXI LA POCA TRANSMISION DEL CONOCIMIENTO HA LLEVADO A LA INEFICIENCIA OPERATIVA, QUE CON LA UTILIZACION DE ENFOQUES NOVEDOSOS, PODRIA MINIMIZARSE Y REPERCUTIR EN UN CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE.
AMENAZAS * POCA MOTIVACION DEL PERSONAL TANTO ECONOMICA COMO PROFESIONALMENTE DERIVANDO EN FUGA DE CONOCIMIENTO. * FUGA DE INFORMACION DEBIDO A BAJA INTENSIDAD EN LAS CAPACITACIONES. * CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL EN EL MERCADO COLOMBIANO.	ESTRATEGIA (FA) MAXI-MINI CUENTA CON UN MERCADO ANUAL ESTABLECIDO, EL CUAL SE PUEDE VER AFECTADO SIN UNA ESTRUCTURACION IDONEA DEL CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES, IMPACTANDO DIRECTAMENTE EL PYG	ESTRATEGIA (DA) MINI-MINI EL MANEJO EXISTENTE EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO HA DERIVADO EN LA FUGA DE INFORMACION. DISMINUYENDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y EN LOS RESULTADOS DEL MARKET.

Tabla 1. *Dofo Gestión del Conocimiento de una compañía de alimentos (Confitería).*

Creación propia.

Se ha evidenciado que algunas empresas colombianas no le han dado la relevancia y la dimensión real que representa el problema del manejo adecuado de la información, llevándolos a ejecutar procesos anacrónicos, que restan competitividad en el ámbito de la organización moderna. Esto hace que sus procesos se estanquen y se entorpezca el desarrollo económico futuro de la organización. Incluso llevando a que las empresas tengan cifras de confort que satisfacen a los accionistas pero que no llevan crecimiento ni desarrollo, evidenciado, por ejemplo, en la poca inversión en el crecimiento personal y profesional del capital humano.

PREGUNTA PROBLEMA

¿CUALES ES LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE CONFITERÍA, FRENTE AL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CUALES SON LAS IMPLICACIONES PARA EL ÁREA SELECCIONADA?

4.1. Objetivo General

Analizar los aspectos relativos a la transmisión y creación de conocimiento en el área administrativa de una empresa comercial del sector de alimentos de confitería en Bogotá, con el fin de conocer la situación actual de dicha área e identificar posibles oportunidades de mejora, basados en los modelos de gestión y creación de conocimiento.

4.2 Objetivos Específicos

- Conceptuar acerca de los principales postulados y modelos en torno a la gestión del conocimiento organizacional, con el fin de establecer las bases teóricas para el estudio en el área administrativa de la empresa seleccionada.
- Describir el estado actual del proceso de transmisión del conocimiento en el área administrativa, para identificar si existen bases organizacionales que tengan en cuenta a la gestión del conocimiento y cómo ello afecta a las actividades de los funcionarios en dicha área.
- Contrastar la situación actual concerniente a la aproximación teórica en Gestión del Conocimiento de la empresa contra los aspectos principales de los modelos de GC

estudiados; identificando puntos en común, fortalezas y puntos débiles que se conviertan en posibles oportunidades de mejora para la organización

5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se desarrolla en el marco del proyecto de Monografía en la carrera de Administración de Empresas; en el cual se pretende estudiar el estado actual en Gestión del Conocimiento en el área administrativa de una prestigiosa empresa del sector de confitería. A su vez se busca evidenciar la posición del recurso humano frente a la visión actual en Gestión del Conocimiento, sus perspectivas, lo que espera y cómo se afronta el día a día de cara a este tema.

Asimismo, se quiere indagar sobre la perspectiva de los directivos con respecto a su injerencia en el estado actual de transmisión del Conocimiento, el estado actual de los procesos involucrados en transmisión del mismo, y cómo la información se agrupa y maneja en la búsqueda de crecimiento y desarrollo corporativo.

De igual forma, es necesario comparar el estado actual, desde una aproximación teórica, en la gestión del conocimiento en la organización, con los modelos establecidos en el mercado. Así, la empresa podrá observar el esqueleto propio y tomar decisiones de cambio con respecto al manejo del conocimiento. Este ejercicio comparativo otorgará puntos convergentes y divergentes con respecto al manejo del conocimiento e información y establecer una medida con respecto a sus contrapartes japonesas, americanas y europeas.

6. REVISIÓN DE LITERATURA

En el presente numeral se estudiarán los diferentes postulados que se manejan frente al tema de Gestión del Conocimiento, sus autores y la aplicabilidad en las diferentes áreas y como afecta esto al crecimiento de las compañías. También se aclararán términos que son base fundamental del estudio que se realizara.

6.1 QUE ES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hay muchas teorías concernientes a la creación de conocimiento y gestión del mismo. Para gestionar este tipo de conocimiento, este debe tener una creación en un espacio vital que reúna, espacio físico, mental y virtual. Estos espacios le deben dar un sentido al individuo para generar conocimiento. Este entorno favorable le plantea la alternativa de transformar su entorno sintiéndose parte de él. Este espacio vital es explicado así: los individuos encuentran el suyo en los equipos de trabajo, los equipos de trabajo en la organización y la organización encuentra el suyo en el mercado. Nonaka, I. Noboru, K. (1998)

Este concepto le entrega una identidad al individuo que al estar en un entorno no favorable para el desarrollo de su habilidad o conocimiento individual, el individuo retiene el conocimiento o lo traslada sesgado y de manera no formal en el corazón de la organización. Este concepto excluye la noción de gestión del mismo y le plantea riesgos enormes a la empresa que aprende. Estos riesgos inherentes al monopolio

individual de la información destruyen valor al interior de la empresa, previniéndola de obtener réditos cuantificables.

Este conocimiento específico que se engendra en el corazón de las organizaciones y sus equipos de trabajo, es una mezcla de experiencia, valores, información del contexto y conocimiento experto que provee el marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Davenport, T. Prusak, L. (1999).

Para que este conocimiento sea provechoso para la organización, debe externalizarse y hacerlo valioso para el entorno. Esto es, “traducirlo” y hacerlo de forma comprensible al cliente interno o al receptor de la información, utilizando el lenguaje organizacional que da la cultura corporativa. Esto requiere el uso de gráficos, dibujos y lenguaje que ponen a prueba las capacidades inductivo/deductivas del individuo y lo hacen que se haga uno con el entorno Nonaka, I. Noboru, K. (1998)

La empresa japonesa, por ejemplo, empodera a sus empleados de tal forma, que les permite desarrollar ideas propias, capturando este conocimiento y promoviendo el proceso de renovación personal constante. Una idea, se vuelve la idea de todos y todos ayudan a potenciarla y a socializarla. Una idea suelta puede no significar nada, pero al entrar el seno del equipo de trabajo, pueden surgir distintos puntos de vista y perspectivas acerca de cómo debería funcionar. Nonaka, I. (2007)

Tras socializar este conocimiento personal, es necesario que se traduzca en manuales de funciones, anexos explicativos o en un producto llano. Este punto específico es de vital importancia en el entorno de este trabajo. Esta explicación por sí misma comprende que la organización moderna debe trabajar conjuntamente con sus empleados de base, para

construir juntos una visión de empresa dinámica, estableciendo responsabilidades individuales en el proceso de creación de conocimiento.

Todos aplican la gestión del conocimiento en determinado momento. Todos generan e innovan día a día, utilizamos esa experiencia y la almacenamos para una lectura y uso posterior (como ocurre en nuestras organizaciones). Se utiliza ese conocimiento para minimizar riesgos futuros y crecer individualmente. La idea es entender este sistema y lograr exponenciarlo.

Las relaciones cotidianas son el mayor nicho de generación de conocimiento, estas constantes interacciones le entregan un piso común cognitivo que es utilizado para generar sinergias y darse cuenta de las perspectivas del otro en cuanto a un problema específico. Este concepto de redundar una y otra vez en un problema, puede no parecer atractivo para las empresas occidentales, pero las empresas japonesas basan en ello sus fortalezas a la hora de crear conocimiento. Nonaka, I. (2007).

Para Accenture (antiguo Andersen Consulting) la gestión del conocimiento le permite a los trabajadores capturar, administrar y compartir información a través de las organizaciones. Trabaja de la mano con la herramienta Lotus y permite un enfoque diferencial en este aspecto. Esto lo hace para que el empleado obtenga la información correcta en el tiempo adecuado en un formato “digerible” para ellos; así pueden tomar la información existente con ventaja y tomar mejores decisiones de negocio Wilson, T. D. (2002).

El enfoque Ernst and Young contempla incentivar el intercambio de información entre los empleados a través de networking formal e informal, aprendido mediante el

entrenamiento intensivo. Estimula la creación de intranets para acceder a los recursos informativos. Crea “páginas amarillas internas” o contenidos para expertos. Y fomenta la creación de boletines modificables por cualquier miembro de la organización para el intercambio de conocimiento. Su enfoque es más un enfoque de gestión de la información que en gestión del conocimiento Wilson, T. D. (2002).

En Deloitte & Touche la gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integral para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de la empresa. Estos activos incluyen bases de datos estructuradas, información textual que incluye políticas y procedimientos, y, más importante, el conocimiento táctico y la experticia en cabeza de cada uno de los empleados. Deloitte & Touche también se refiere a Lotus como la mejor herramienta para gestionar el conocimiento al interior de las organizaciones Wilson, T. D. (2002).

McKinsey lo ve como algo más estructural, que involucra a sus equipos de trabajo al recoger, interpretar, analizar y sintetizar hechos que sirvan como entradas críticas para los equipos de servicio al cliente, interpretando estos hallazgos y sus implicaciones. Se debe realizar a través de la búsqueda de fuentes internas y expertos externos. Además, se debe mantener una base de datos que funciones como un “autoservicio” para consultores y profesionales, incluida la intranet. Wilson, T. D. (2002).

Se tienen en cuenta las principales nociones de gestión del conocimiento así:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, Davenport, T. Prusak, L. (1999)

- “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, Dr. Yogesh Malhotra (2004)
- “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”, Hubert Saint-Onge (1996)
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Phd. Karl E. Sveiby. Salazar, A. A. P., & Informático, I. C. (2000). La gestión del conocimiento pretende implementar y abarcar cambios en la organización que promuevan la innovación personal y generen constantemente una renovación de conceptos y pensamientos en la empresa moderna. Esto comprende aumentar el campo de acción de la comunicación, expandir el negocio en un mercado definido, y, derivar en un aumento de la competitividad. Ello estandarizando el lenguaje en la organización, dándoles a los empleados una visión común en la que ellos puedan tomar parte de igual forma. Es pasar el conocimiento a acción y está a resultados. Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001).

Siempre se pensó que, para que las empresas fuesen rentables, era necesario invertir bastante dinero en tecnología de punta y había que mantener los capitales altos para poder adquirir este tipo de tecnología en cualquier momento. Luego, fue evidente que esta mezcla podía no ser tan rentable como se esperaba, debido a algunas complicaciones en temas de *estrategias de ejecución*. Estas estrategias de ejecución planteaban que utilizar métodos no

convencionales para gestionar el conocimiento, podía conllevar mejoras sustanciales en los procesos si se administraban bien.

El auge del internet nubló la razón de muchos estrategas y gerentes e hizo intuir que el subirse al vagón del www. Bastaba para generar ganancias por sí solas. Los conceptos de empresa tradicional quedaron en entredicho y aquellos que no adoptaban tecnologías concernientes al nuevo fenómeno fueron rezagados desde la perspectiva, pero no desde la realidad. Malhotra, Y. (2004)

La gestión del conocimiento puede convivir en entornos con baja inmersión en la tecnología, siempre y cuando existan compromisos constantes con la GC. El recurso humano debe encargarse de apropiarse de la información, almacenarla y utilizarla de la forma en que mejor lo crea conveniente. Esta información útil da lugar a la transformación del conocimiento, pero solo si se cuenta con personal altamente capacitado. Personal comprometido a mantener la cultura de la gestión del conocimiento día a día.

Según la firma consultora Gartner (Oracle Magazine 1998); “la gestión del conocimiento promueve un enfoque integrado en identificar, capturar, recuperar, compartir y evaluar los activos basados en la información en una organización. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, así como el conocimiento tácito no capturado y la experiencia contenida en la cabeza de los individuos”. Malhotra, Y. (2004).

Este enfoque permite identificar claramente los actores involucrados en el proceso, así como la información que debe ser almacenada, catalogada, expuesta y transformada para

beneficio de la compañía. Los enfoques de un gestor del conocimiento deben comprender toda la organización por cuanto el conocimiento es secuencial y evolutivo. Ningún área puede ser pasada por alto por el gestor por cuanto toda la información recopilada es susceptible de análisis y transformaciones. En cuanto a procesos concernientes a la tecnología, hay que revalidar procesos y conceptos anteriores para refrendarlos en la plataforma actual o desecharlos si la plataforma actual.

Según Nonaka y Takeuchi (2009) citados por Pineda (2011) Para las empresas japonesas, todo aquello concerniente al saber, no está explícito (todo aquello que tiene que ver con información puntual y cifras o datos) sino más bien es un ejercicio tácito. Esto viene de la interiorización profunda, y el establecimiento de conocimientos a partir de ello.

Corazonadas, presentimientos e ideales también construyen este saber que se puede constituir en un activo importante para la organización. El reto que parte de allí es capturar este conocimiento tácito ya que al explícito le atribuyen un almacenamiento sencillo vía herramientas tecnológicas.

Esto habla de la importancia superlativa que se le debe prestar al conocimiento tácito en la organización como herramienta de calidad para lograr mejoras paulatinas en procesos atribuibles a un puesto o cargo y luego llevarlo a la organización. Es trasladar esa capacidad individual para generar valor en alguna actividad y darle una entidad más global que le permita a la organización ser el vehículo que impulse la generación del conocimiento y a su vez el receptor de los beneficios económicos derivados de esta creación

Según Santillán (2010) citado por Berrío, Angulo y Gil (2013) la gestión del conocimiento es una aplicación pragmática de cualquier concepto o definición adquirido. Se identifican allí, procesos que agregan valor en base a la adquisición de nuevos

conocimientos. Gestionar el conocimiento se entendería como el aprendizaje basado en experiencias propias y ajenas a la organización. En la reutilización de este aprendizaje yace el enriquecimiento y aparición de nuevo conocimiento

6.2 LA COMUNICACIÓN

La Comunicación es el aquel proceso basado en la transferencia de información entre un trasmisor y un receptor en búsqueda de una respuesta de dicho receptor en un contexto determinado, para que este tipo de proceso tenga el éxito esperado se cuenta con una serie de elementos entre los cuales se pueden destacar: EL EMISOR, RECEPTOR, MENSAJE, CANAL, CÓDIGO Y CONTEXTO.

Los estudios y los trabajos de investigación sobre la comunicación en las organizaciones, hasta hace quince años, habían permanecido marginales, pero en estos últimos años han cobrado fuerza y se han convertido en el objeto principal de investigación para muchos investigadores de la Información y Ciencias de Comunicación, pero gradualmente se han abierto a organizaciones en general, como en clubs y asociaciones o ayuntamientos, por citar algunos ejemplos. Bouzon, A. (2011).

Durante la última década se ha venido presentando nuevas formas de comunicación empresarial y social de las compañías que va directamente relacionada al crecimiento de estas mismas, y este término son las TIC, sigla que quiere darle una nueva dimensión a las formas de comunicación empresarial.

6.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN COLOMBIA

La gestión del conocimiento en las áreas administrativas es fundamental para entender cómo las organizaciones enfocan su crecimiento desde el área más importante de las mismas. Estas áreas hacen uso intensivo del mismo para externalizar procesos que apoyan el núcleo de la organización. En organizaciones productoras, el fin del área administrativa es apoyar siempre al proceso comercial llevándolo a transformar y entender la información para modificar comportamientos ante el mercado. Además, le ofrece herramientas financieras que permiten adquirir e investigar las mejores prácticas del mercado y/o de producción para ponerlas en práctica. Define las estrategias de la organización para llegar a metas de ventas (financieras) y enfoca el rumbo para darle un significado a la operación de cada colaborador.

Esta área permite que el conocimiento fluya día a día. Los colaboradores toman decisiones propias que conforman el engranaje operacional del área haciendo que la misma mantenga la estructura y los resultados. Siempre busca optimizar los tiempos de respuesta para apoyar de forma más eficaz el núcleo de generación de utilidades.

Muchas empresas deciden subcontratar conocimiento externo para modificar positivamente el engranaje de la organización, esto se llama outsourcing de innovación y lleva a la empresa a desarrollarse y madurarse desde un punto de vista tecnológico para empujar el salto. Por qué se contrata innovación externa? Hay 4 factores que ayudan a ese tema desde un enfoque conciliador. 1. La demanda de este tipo de outsourcing se está duplicando cada 16 años. 2. La oferta de trabajadores del conocimiento ha aumentado sensiblemente. 3. Aumento de la capacidad de interactuar vía internet y, 4. Incentivos

varios del gobierno para emprender proyectos personales y grupales en pro de la creación de empresas de innovación. Esto permite establecer una base tecnológica que reclute talentos externos que se introduzcan en el área administrativa y le enseñen procesos de gestión (vía consultorías). Por ejemplo, un consultor puede estudiar un sistema de información específico, mirar que informes puede generar y crear una serie de indicadores a partir de estos informes. Estos indicadores señalan las falencias y los puntos críticos del proceso evidenciando la necesidad de aumentar el recurso humano capacitado para entender y transformar la información a mano.

Asimismo, puede sugerir la incorporación de un sistema de información nuevo que permita modificaciones propias para obtener información pertinente y veraz. Los sistemas de información más utilizados en Colombia son Microsoft Exchange y en sus módulos productivos y financieros SAP y Oracle, cuyo costo oscila entre los 3 y 4 millones de dólares dependiendo de la cantidad de módulos adquiridos. Al conllevar una inversión alta en términos monetarios, es necesario que evidencien mejoras y creación de valor para la empresa involucrada.

Los sistemas de innovación en Colombia fueron necesariamente impulsados por políticas del estado. Esta innovación intensiva ha tenido en cuenta los distintos actores del proceso incentivando el enfoque de Bertalanfy. Desde 1990 Colciencias ha trabajado para incentivar este tipo de desarrollos entendiendo que el conocimiento de un país es fundamental para transformar su realidad. El sistema de innovación colombiano contiene dos dimensiones básicas para entenderlo mejor. 1. Entender el conocimiento como un recurso de las organizaciones, 2. Identificar las etapas del proceso de innovación. Murillo Vargas, G. (2009).

Las áreas administrativas se han desarrollado a la par del ingreso de nuevas ideas y propuestas, que vienen siendo desarrolladas e implantadas por una nueva generación de líderes, que tienen como premisa: la innovación, el apalancamiento corporativo y el emprendimiento, elementos que son esenciales para la creación de una nueva cultura empresarial y social aplicable a una economía en desarrollo.

Es por esto que los nuevos líderes deben contar con ciertos valores, que puedan contrarrestar el mundo cambiante que se está viviendo tanto a nivel cultural, social y empresarial, entre los cuales se destacan a nivel general; la motivación, la confianza, la reputación, responsabilidad, la comunicación y no menos importante la inteligencia emocional.

Este tipo de dirigentes, aportan de manera importante al desarrollo de los procesos, ya que apuestan de una forma diferente al crecimiento del personal a cargo; brindándoles herramientas y elementos que los ayuden a potenciar sus capacidades críticas, solidarias y de liderazgo, dando como resultado a esta nueva forma de direccionamiento la creación de pensadores que a su vez brindan experiencias y conocimiento en el mejoramiento de las tareas a realizar, otorgando a cada uno de los procesos la calidad requerida y la competitividad solicitada.

Para que este tipo de Liderazgo logre dar resultado, es menester contar con un elemento clave: EL CONOCIMIENTO; este debe estar dirigido en primer lugar a los procesos que se tienen a cargo, así se logra transmitir de forma clara y concisa las ideas, los objetivos que se quieren alcanzar.

“El proceso de administración del conocimiento dentro de las empresas que reconocen el conocimiento como la única fuente sustentable con ventajas administrativas y competitivas” (Davenport, TH; Prusak L. (2001).

Se refleja claramente que para Dr. Davenport, el Conocimiento es una ventaja competitiva que otorga a su vez una herramienta de la cual se debe echar mano, si se quiere innovar en los diferentes procesos y de paso agregue como resultado un crecimiento corporativo. Para lograr este objetivo durante los últimos años las áreas administrativas han incorporado varios elementos que facilitan la trasmisión de este mismo, entre los que encontramos, correos electrónicos, video conferencias, mensajes de texto, skype, intranet, entre otros.

“El conocimiento ha adquirido recientemente una amplia difusión, pues a través de ella es posible diferenciar es posible diferenciar una serie de prácticas de carácter epistemológico, económico, social y político que resultan vitales para comprender los procesos de gestión del conocimiento en distintos momento o en distintos intereses” Gibbons, M., (1994). Citado por Valdeleón, W. A., & Manosalva, C. C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. Revista universidad de la Salle, (61), 67-87.

6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

6.4.1 MODELO NONAKA Y TAKEUCHI.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. (Nonaka, 1999).

- **CONOCIMIENTO TÁCITO:** Aquel que permite el compartir y socializar las experiencias, y es complicado formalizar.
- **CONOCIMIENTO EXPLÍCITO:** Es aquel que está formalmente establecido, es de fácil transmisión ya que se encuentra basado en datos, y formulado en manuales, imágenes, esquemas, diagramas organizacionales y otros. Ver Gráfico 1.



Gráfico. 1. Modelo Gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

(DALKIR, 2005) *Knowledge Management in. Burlington: McGill University.*

- **SOCIALIZACIÓN:** Adquisición de Conocimiento Tácito por medio del intercambio de manuales, capacitaciones.
- **EXTERIORIZACIÓN:** Transformación de Conocimiento Tácito en definiciones tangibles, haciéndola parte de la cultura organizacional.
- **COMBINACIÓN:** Se define como la recopilación de varias fuentes mediante reuniones, conversaciones telefónicas, etc., que crea el Conocimiento explícito, convirtiéndolo en base de datos mediante su clasificación y categorización.
- **INTERIORIZACIÓN:** Esta dado en la creación de modelos mentales que permitan transformar el Conocimiento Explícito en Conocimiento Tácito.

6.4.2 MODELO CONOCIMIENTO BOISOT.

Este modelo tiene en cuenta distintos aspectos importantes, el conocimiento no codificado sin difundir, son todos aquellos conocimientos y experiencias personales de un empleado que han sido transmitidos muy poco o no han sido transmitidos del todo en la organización. Es conocimiento o aprendizaje complejo que es desarrollado por una persona sin tener en cuenta aspectos externos. El concepto de conocimiento codificado se refiere a un tipo de conocimiento que está listo para la transmisión inmediata pero que depende de alguna capacitación en el receptor del mensaje para su entendimiento (datos financieros). El modelo no codificado debe ser procesado y transformado de parte del emisor para un entendimiento sencillo al externalizarlo. Codificado y difundido se refiere al tipo de conocimiento lo suficientemente transformado positivamente como para darlo a conocer al público en forma de revistas, Journals, libros o manuales de procedimientos para personal

novato. Así como para personal capacitado en un entorno dedicado y específico. Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009).

Es un modelo primitivo de gestión del conocimiento que no tiene en cuenta distintas complejidades dentro de un proceso moderno de gestión del conocimiento, deja afuera las complejidades del mercado centrándose meramente en el conocimiento generado en la organización, dando por sentado u olvidando lo que la información externa altamente codificado puede otorgar en términos de generación de valor y conocimiento especializado. Ver Tabla 2.

Modelo conocimiento de Boisot		
Codificado	Apropiación del conocimiento	Conocimiento Público
No codificado	Conocimiento Personal (experiencias, percepciones Puntos de vista, ideas)	Sentido Común
	Sin difundir	Difundido

Tabla 2. *Modelo del conocimiento de Boisot. Fuente: Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. Journal of international social research, 2(9).*

6.4.3 MODELO DE HEDLUND Y NONAKA

En el siguiente modelo se tiene en cuenta a los portadores y agentes del conocimiento en las organizaciones. Este modelo es importante porque tiene en cuenta el impacto de los agentes externos dentro del proceso de generación de conocimiento en la organización. Al integrar estos dos elementos, hace evidente el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados financieros de la organización.

Además, genera herramientas para que los proveedores y demás grupos de interés lleven a cabo tareas para mejorar el producto existente y ofrecer un producto a medida de lo que necesite una organización específica.

Importante destacar que hace hincapié en cómo el éxito de una organización depende de cómo maneja y transforma la información una organización. Les entrega una dimensión transformadora a los agentes y los obliga a empoderarse para utilizar la información a beneficio de la organización. Un punto en contra es que individualiza mucho la creación y la transformación del conocimiento y envía el mensaje que el mismo se crea de forma casi que individual o en cada agente, suprimiendo su carácter integrativo si se malinterpreta. Ver Tabla. 3.

Modelo de Hedlund y Nonaka				
	Individual	Grupal	Organizacional	De dominio interorganizacional
Conocimiento articulado	Conocer y calcular	Círculo de calidad Análisis documentado de su desempeño	Tabla dirigida a la organización	Patentes del proveedor y prácticas documentadas
Conocimiento tácito	Habilidades de negociación interculturales	Coordinación del equipo en labores complejas	Cultura corporativa	Actitudes del consumidor hacia nuestros productos y/o servicios

Tabla 3. *Modelo de Gestión del Conocimiento de Hedlund y Nonaka.*

Fuente: Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. Journal of international social research, 2(9).

6.4.4 MODELO BALANCE SCORE CARD (KAPLAN Y NORTON)

Este modelo contempla la perspectiva financiera como fin último del ciclo, ya que el proceso de gestión de conocimiento debe ser medible financieramente y reflejar el cambio de paradigmas en la organización. La gestión del conocimiento debe ser rentable ya que la inversión, tanto en tecnología, como en recursos humanos es elevada y debe impactar Y positivamente los resultados de la compañía. (Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0-0.)

La perspectiva de cliente contempla hacer un análisis de valor de la calidad de los clientes para permitir tener un enfoque al respecto de los generadores de valor para la organización.

La perspectiva de los procesos internos de negocio pretende direccionar los procedimientos internos camino a satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidades elevadas para la organización. Hay 3 tipos de procesos distintivos: 1. Innovación. 2. Operaciones. 3. Servicio. La formación la monetiza en el rubro gastos más no inversiones (Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0-0.)

Perspectiva del aprendizaje tiene en cuenta la capacitación del recurso humano para impactar directamente al negocio. Tiene en cuenta el clima y la cultura como aspectos fundamentales que permiten generar y transformar conocimiento. La empresa debe crear el ambiente óptimo para el desarrollo individual y colectivo. Ver Tabla. 4.

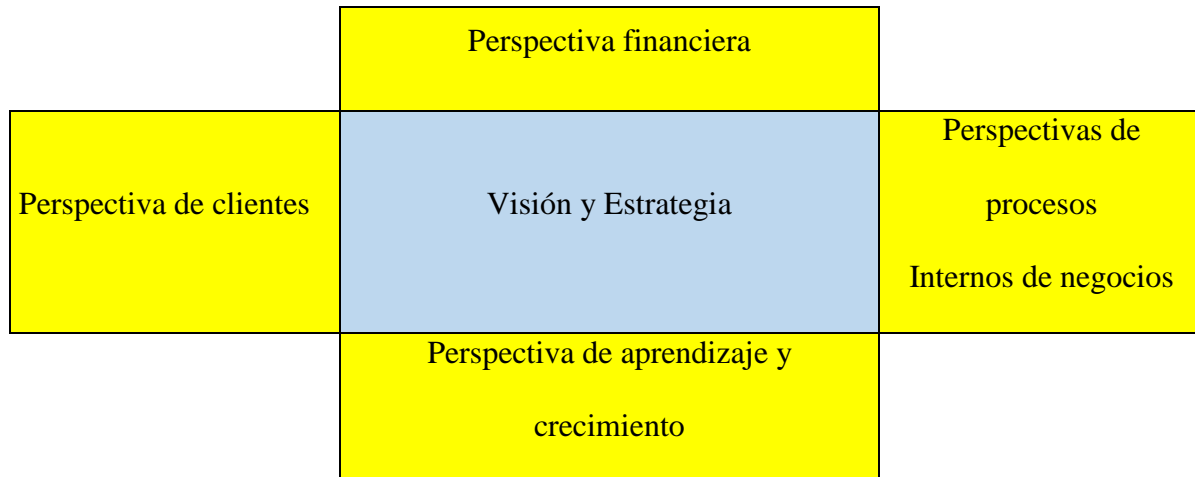


Tabla. 4. *Modelo Balance Scorecard (Kaplan y Norton). Fuente: Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed, 13(6), 0-0*

6.4.5 MODELO DE CONOCIMIENTO BASADO EN EL APRENDIZAJE DE PETER SENGE.

Un modelo al cual se le ha hecho gran énfasis durante los últimos en nuestro país es expuesto por PETER SENGE (1995), en su libro “LA QUINTA DISCIPLINA”; en el cual se vislumbran cinco perspectivas a tener en cuenta por las organizaciones que quieren un crecimiento tangible, este conocimiento basado en el cambio mediante el aprendizaje:

1. El dominio personal
2. La visión compartida
3. El aprendizaje en equipo
4. Los modelos mentales
5. El pensamiento sistémico

Estos cinco principios actúan por sinergia cuando se encuentran trabajando conjuntamente, llevando al equipo de trabajo a que creen y tengan un pensamiento sistémico en común, brindándole a cada uno de los participantes un dominio en su desempeño y al actuar diario.

Para PETER SENGE (1995), existen varios tipos de organizaciones que no confían en sus empleados y en su grado de compromiso, motivo por el cual este tipo de compañía se apega a modelos y mecanismos de control que pueden llegar a ser burdos o sofisticados, pero que dan como resultado modelos jerárquicos verticales que a su vez desarrollan una pirámide en la cual las decisiones son tomadas únicamente por la cima.

El problema que enfrenta este tipo de organizaciones es que se presenta una complejidad no fácil de manejar por la misma compañía ya que para darle frente a este inconveniente ella misma se transforma en una organización mucho más compleja, arrojando como resultado final e deterioro gradual de la calidad, del clima laboral y la vida misma de la empresa.

Para PETER SENGE (1995), si una compañía aprende a visualizar y adaptar los cambios que se presenten durante su funcionamiento otorgando la importancia que tienen sus colaboradores en el desarrollo organizacional, y esto dado en el empoderamiento de los funcionarios en el aporte en decisiones trascendentales, a su vez desarrollara un compromiso natural por cada colaborador ya que sentirán la compañía como propia y lograran implementar en sus mentes el trabajo en equipo renovando la creatividad y la eficiencia.

LAS CINCO DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE CONTINUO

1. **EL DOMINIO PERSONAL:** Es el reconocimiento consiente del como estoy y que puedo brindar o aportar frente a las personas que me rodean, sabiendo hasta qué punto puedo desarrollar el crecimiento organizacional mediante soluciones creativas.
2. **LA VISIÓN COMPARTIDA:** Es la búsqueda y el aprendizaje que debe tener cada miembro de la compañía derivado inspiración y productividad, en base a una visión personal que le dé sentido a su vida y a la vez a su trabajo, convirtiendo cada una de las visiones de los distintos colaboradores en un mismo objetivo.

APRENDIZAJE EN EQUIPO: Es la idea básica del crear un equipo que siempre busque el apuntar hacia el mismo sitio, dado mediante el diálogo y la lluvia de ideas, y aunque se presenten diferencias de temperamentos dentro de los mismos grupos es menester ir un paso adelante y buscar la inteligencia del grupo como prevalencia.

3. **LOS MODELOS MENTALES:** Es una autoevaluación sobre los paradigmas que podamos estar manejando y que a futuro puedan interferir el desarrollo de nuestra labor. Conocer y manejar este tipo de conflictos permitirá formas de comunicación más claras y efectivas dentro de la empresa.

4. **EL PENSAMIENTO SISTÉMICO:** Es el cambio de perspectiva de las diferentes situaciones que a diario se pueden presentar, y a su vez lograr visualizar las interrelaciones que se están dando y no verlas simplemente como cadenas lineales de causa–efecto. Identificando los procesos de cambio que se generan, en vez de las cosas instantáneas que se producen.

Es necesario entender que los nuevos líderes son los directamente responsables del diseño, guía y creación de nuevos caminos que busquen el crecimiento de sus colaboradores, para aclarar la complejidad de la realidad empresarial, mejorando así los modelos mentales compartidos, a su vez cargan con la responsabilidad de crear nuevos procesos de aprendizaje en los que las gente logre enfrentar situaciones críticas de una manera productiva.

6.4.6 MODELO KPMG CONSULTING DE (TEJEDOR Y AGUIRRE. 1998)

Modelo Gestión del Conocimiento KPMG Consulting de (Tejedor y Aguirre. 1998) , Este modelo está dado en la búsqueda de los factores más influyentes que pueden condicionar el aprendizaje organizacional.

La mayor característica del modelo es la interacción que se produce al integrar, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes personales, la capacidad de trabajo en conjunto o en equipo, factores que no son independientes y que quieren buscar una conexión entre sí.

Este modelo a su vez presenta tres tipos de aprendizaje condicionados por ciertos factores que están dados en bloques:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa: Esta dado en la clara conciencia que el conocimiento es un aprendizaje generativo, continuo consciente a todos los niveles, pero que requiere un compromiso especial por parte de los líderes, y que debe comprometer desde un inicio todos los recursos para que alcance el nivel deseado.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles: Las compañías como ente no humano está basado en el requerimiento y medida que sus colaboradores sean capaces de aprender y lo quieran hacer. Aunque contemos con colaboradores que quieran crecer y tengan la mejor de las actitudes, es de vital importancia que la organización cree y desarrolle mecanismos de creación,

captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, logrando de este modo que sea aprovechado en gran medida el aprendizaje que se presenta a nivel personal y grupal.

Para que la tarea dé resultados positivos no es suficiente que las personas aprendan, este se debe convertir en un activo útil para la organización, para ello la compañía debe tener estrategias claras por medio de las cuales logre reforzar tal esfuerzo, y para ello debe crear espacios como reuniones, informes, programación de formación internos, programas de rotación de puestos, equipos interdisciplinarios, visitas evaluativas.

3. Desarrollo de las infraestructuras: el comportamiento de las personas, la infraestructura y otros pueden favorecer a que nuestras metas se cumplan, pero existen otros factores que influyen drásticamente en el buen desarrollo de este logro, entre los cuales se encuentran; el aprendizaje organizacional, bloqueo de posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de entorno, existen características relevantes que pueden dificultar la tarea que se está realizando entre unos ejemplos se puede ver:

- Estructuras burocráticas
- Cultura de ocultación de errores
- Liderazgo autoritario y paternalista
- Orientación a corto plazo
- Planificación rígida y continuista

- Individualismo

Para que las actitudes, comportamientos deseados se den las organizaciones deben contar con ciertas condiciones, afectando directamente la cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas, y sistemas de comunicación e información.

Para derogar en una buena aplicación del modelo los resultados al finalizar deberían ser:

- Posibilidad de evolucionar permanentemente
- Mejora en la calidad de los resultados
- La organización se vuelve consiente en la integración de sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- Provoca el desarrollo de las personas que participan en el desarrollo de la empresa

7. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El tipo de estudio es de carácter exploratorio y cuantitativo, ya que pretende explicar las causas y las consecuencias derivadas del proceso de gestión del conocimiento, en el ámbito de una empresa de un sector particular en un área específica. Se explicarán aspectos no revelados públicamente con respecto al manejo interno de la organización, es cuantitativo porque se realizarán encuestas concernientes al problema utilizando preguntas de interés bajo el objeto de este análisis.

El método que se utilizará es que se observará el estado actual de la GC dentro de la organización y su respectivo contraste con las sugerencias realizadas en los modelos propuestos de gestión del conocimiento. Se pretende estudiar procesos, procedimientos y resultados del área administrativa de una empresa del sector de alimentos de confitería.

Las técnicas que se usaran para la recolección de la información serán encuestas formales y entrevistas informales, todas aplicables a la investigación. Llevarán a observar atentamente el desarrollo de las actividades en el área administrativa puntual y en los markets, además tendremos bases sólidas para analizar el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa mencionada

Para el tratamiento de la información se tabulará la misma. Se cuantificará el impacto que tiene la problemática en cuestión para la organización y se demostrará la necesidad del proyecto y la idoneidad del mismo en este momento específico.

Este trabajo se enfocará en 4 fases fundamentales para tal fin:

- 1- Identificación de actores involucrados en el proceso y su implicación.
- 2- Levantamiento de información y documentación
- 3- Contraste entre los modelos establecidos y la actualidad de la organización.
- 4- Conclusiones y recomendaciones derivadas del ejercicio propuesto.

Es importante para el administrador de empresas moderno, entender cómo se gestiona el conocimiento en las empresas nacionales, subrayando la importancia del mismo en la generación de ventajas competitivas en el mundo moderno.

A continuación se utiliza una macro de Excel que es suministrada por estadísticos para determinar tamaño de muestra que será objeto de estudio, con una población total de 40 personas que trabajan en el área administrativa de markets. Ver tabla 5.

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	40	← Escriba aquí el tamaño del universo								
p [probabilidad de ocurrencia]	0,1	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0,05	1,64								
95%	0,025	1,96								
97%	0,015	2,17								
99%	0,005	2,58								
Fórmula empleada $n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left(\frac{z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 40 con una p de 0,1										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	15	17	19	22	25	28	32	35	38	39
95%	19	21	23	26	28	31	34	36	38	40
97%	21	23	25	27	30	32	35	37	39	40
99%	24	26	28	30	32	34	36	38	39	40

Tabla 5. Matriz de Tamaños muestrales. Extraído de

www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calcule-su-muestra-gratuitamente.html

Las encuestas fueron aplicadas a 24 empleados del área administrativa de Colombina SA. Con esta distribución, 2 son coordinadores, 14 son ejecutivos de ventas y 8 son auxiliares. Se realizaron 14 preguntas indagando sobre los procesos que realizaban, qué tan documentados estaban estos mismos procesos, su nivel de comunicación con los coordinadores, las herramientas tecnológicas utilizadas para tal fin, y el grado de

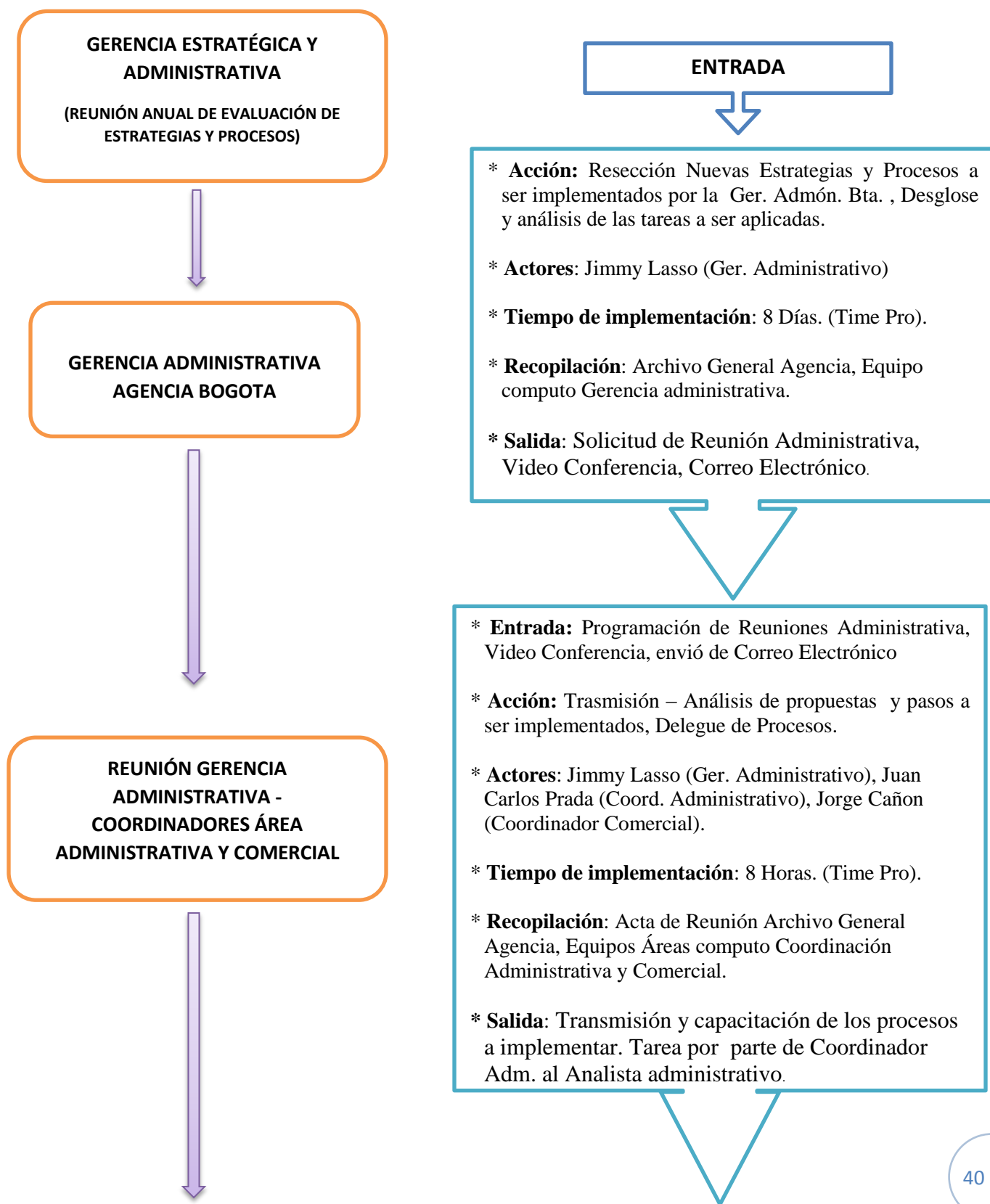
entendimiento acerca de comunicación y experiencia. Estas encuestas se enviaron al correo electrónico de cada uno de los colaboradores y se tabularon para llegar a las conclusiones que debíamos aplicar en la organización. Además se dialogó informalmente con algunos colaboradores para identificar a profundidad lo que ellos pensaban acerca de la gestión del conocimiento en la organización y extraer sus percepciones acerca del estado actual de la comunicación y el conocimiento en la misma.

Las encuestas realizadas se tabularán para conocer los resultados de las variables estudiadas. Dependiendo de dichos resultados, se concluirá el estado actual de los elementos que componen la gestión del conocimiento en la organización y se contrastará con un modelo propuesto por quienes realizan este trabajo. Dicho modelo toma en cuenta los aspectos más importantes, relevantes y concordantes tras el análisis de varios modelos de gestión del conocimiento utilizados recurrentemente.

7.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se observa el gráfico del estado actual del proceso de transferencia del conocimiento en la organización. Dicho gráfico se extrae tras las encuestas realizadas y los ejercicios de observación ejecutados en el seno de la misma. Identifica los protagonistas y la labor que debe llevar a cabo y el receptor de la misma.

MAPA PROCESOS DE TRANSMISIÓN EN CONOCIMIENTO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COLOMBINA S. A.



CAPACITACIÓN DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO AL ANALISTA ADMINISTRATIVO

- * **Entrada:** Transmisión y capacitación de los procesos a implementar. Tarea por parte de Coordinador Adm. Al Analista administrativo.
- * **Acción:** Trasmisión – Capacitación de los procesos a ser renovados e implementados, establecimiento de tiempos y resultados de esta tarea.
- * **Actores:** Juan Carlos Prada (Coord. Administrativo), Johan Gabriel Ibarra (Analista Administrativo).
- * **Tiempo de implementación:** 6 Horas. (Time Pro).
- * **Recopilación:** Acta de Reunión Archivo General Agencia, Planilla de capacitación área Adm, Equipo de cómputo Analista Administrativo.
- * **Salida:** Implementación de los cambios en los procesos. Evaluación y diagnóstico del proceso intervenido.

IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

- * **Entrada:** Implementación de cambios y Análisis de los resultados en procesos intervenidos.
- * **Acción:** Implantación de cambios en Cada uno de los market´s, Capacitación mediante comunicación verbal.
- * **Actores:** Johan Gabriel Ibarra (Analista Administrativo), Market´s (Ejecutivos de ventas “Administradores”
- * **Tiempo de implementación:** 30 días. (Time Pro).
- * **Recopilación:** Formatos de resultados e información, Equipo de cómputo Analista Administrativo, Equipos computo Market´s.
- * **Salida:** Recopilación de Datos y resultados, creación de informe dirigido a la Coordinación Administrativa.

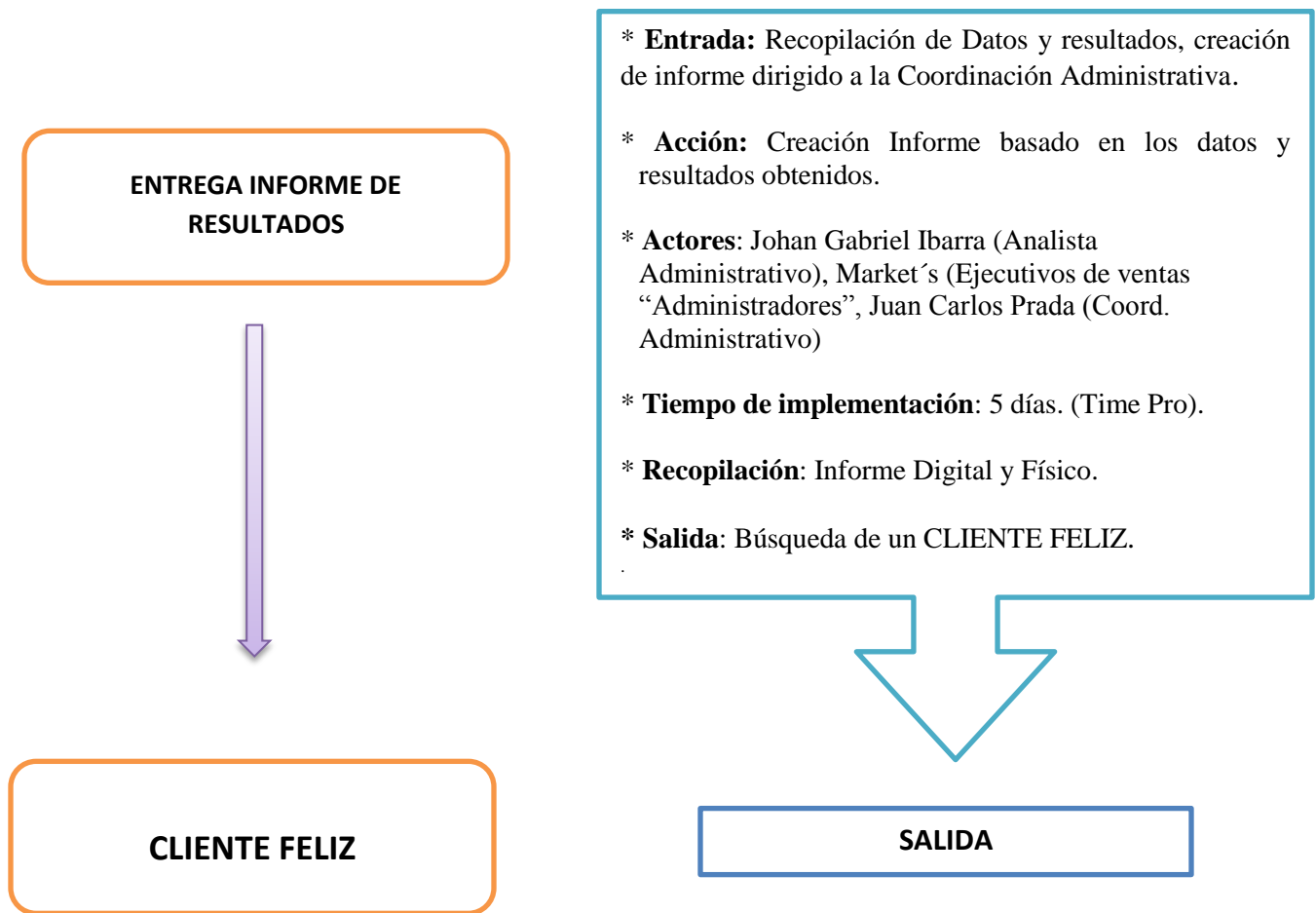


Grafico 2. *Modelo de transmisión del conocimiento en el área administrativa de Colombina S.A. Información propia*

La tabla a continuación (Tabla 6), muestra los puntos concordantes más importantes encontrados tras el análisis a los 3 modelos pertinentes para esta investigación según el análisis adelantado. Dichos modelos son: Modelo de Nonaka y Takeuchi (Gráfico 1). Modelo de Hedlund y Nonaka (Punto 6.4.1). Modelo de Hedlund y Nonaka (Tabla 2. Numeral 6.4.3) y el modelo de KPMG (Numeral 6.4.6). Esta tabla nos servirá de base para el contraste entre lo que debería ser y lo que es, teniendo en cuenta la gestión del conocimiento en la organización.

A continuación, la explicación de los conceptos y puntos relevantes incluidos en la tabla

- **SOCIALIZACIÓN:** Adquisición de Conocimiento Tácito por medio del intercambio de manuales, capacitaciones.
- **EXTERNALIZACIÓN:** Transformación de Conocimiento Tácito en definiciones tangibles, haciéndola parte de la cultura organizacional.
- **COMBINACIÓN:** Se define como la recopilación de varias fuentes mediante reuniones, conversaciones telefónicas, etc., que crea el Conocimiento explícito, convirtiéndolo en base de datos mediante su clasificación y categorización.
- **INTERNALIZACIÓN:** Esta dado en la creación de modelos mentales que permitan transformar el Conocimiento Explícito en Conocimiento Tácito.
- **COMPROMISO FIRME Y CONSCIENTE DE TODA LA EMPRESA:** Esta dado en la clara conciencia que el conocimiento es un aprendizaje generativo, continuo consciente a todos los niveles, pero que requiere un compromiso especial por parte de los líderes, y que debe comprometer desde un inicio todos los recursos para que alcance el nivel deseado.

- **COMPORTAMIENTOS Y MECANISMOS DE APRENDIZAJE A TODOS LOS NIVELES:** Las compañías como ente no humano está basado en el requerimiento y medida que sus colaboradores sean capaces de aprender y lo quieran hacer. Aunque contemos con colaboradores que quieran crecer y tengan la mejor de las actitudes, es de vital importancia que la organización cree y desarrolle mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, logrando de este modo que sea aprovechado en gran medida el aprendizaje que se presenta a nivel personal y grupal.
- **DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS:** el comportamiento de las personas, la infraestructura y otros pueden favorecer a que nuestras metas se cumplan, pero existen otros factores que influyen drásticamente en el buen desarrollo de este logro, entre los cuales se encuentra; el aprendizaje organizacional, bloqueo de posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de entorno, existen características relevantes que pueden dificultar la tarea que se está realizando entre unos ejemplos se puede ver:
 - Estructuras burocráticas
 - Cultura de ocultación de errores
 - Liderazgo autoritario y paternalista
 - Orientación a corto plazo
 - Planificación rígida y continuista
 - Individualismo

PUNTOS PRINCIPALES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	ESTADO ACTUAL DE LA APROXIMACIÓN TEÓRICA A GC EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
1- Socialización de conocimiento	1- El conocimiento se socializa de forma fluida horizontalmente, no así con los coordinadores. Socialización parcial del conocimiento
2- Externalización de conocimiento	2- Se Externalizan manuales de procedimiento, se entrega el proceso al colaborador informalmente mediante la reunión anual de capacitación
3- Combinación de conocimiento	3- La directiva no da lugar a la combinación de conocimiento. Las ideas de los colaboradores, se quedan en conceptos e información. No hay herramientas para combinar el conocimiento, solo para externalizarlo
4- Internalización de conocimiento	4- Los colaboradores se apropian de su proceso, ven oportunidades de mejora del mismo y fortalecen la experiencia, haciendo.
5- Compromiso firme y consciente de toda la empresa	5- Compromiso fragmentado. Algunos líderes apoyan la combinación de conocimiento. Procesos se mantienen rígidos como lo dicta la directiva
6- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles	6- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje bajo o inexistente. El mecanismo de aprendizaje es el empirismo y la experiencia.
7- Desarrollo de la infraestructura	7- La infraestructura existente es de mediano impacto. Cuentan con software de datos pero no de captura y combinación de conocimiento. Chat corporativo, mail y teléfono son las herramientas de comunicación del conocimiento en procesos
8- Espacios constantes de intercambio de información y conocimiento en procesos	8- Espacios escasos de intercambio de conocimientos. Capacitaciones anuales, muy pocas reuniones.

Tabla 6. Tabla comparativa entre puntos principales extraídos tras el análisis a los modelos y el estado actual de la aproximación teórica a G.C. en el área administrativa de una empresa de confitería. (*Creación Propia*)

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa Colombina S.A. es una empresa tradicional y exitosa en Colombia. Según se infiere de las encuestas aplicadas en el seno de la organización, dejaron ver ciertos puntos que estaban en el aire, al no tener tan clara la gestión del conocimiento.

8.1. Socialización del conocimiento: Fortaleza

Con respecto al punto 2 y la socialización del conocimiento (ver tabla 4), el % de satisfacción en comunicación entre pares es elevado (75%), ya que cuentan con herramientas como la intranet, o el chat corporativo que brindan cercanía a las personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, por lo que hay un compromiso real del talento humano en la transmisión de información entre pares. Hay transmisión de experiencias y vivencias características al puesto, pero hay muy poca difusión de conocimiento adquirido. Esto permite contar con conocimiento práctico pero efímero, ya que no se almacena ni se procesa en un mecanismo formal. Cada colaborador tiene un acervo propio del que se apodera y sobre él erige sus experiencias y vivencias. El 25% restante piensa que no tiene una comunicación adecuada con sus pares, debido a diferencias en la concepción del negocio o de un proceso específico, acrecentando brechas internas que generan continuas diferencias e impactan negativamente en el desempeño de los markets. El % de satisfacción para con la comunicación entre jefes y subordinados es (5%) baja por cuanto sienten una brecha compleja entre jerarquías, truncando el proceso de transmisión de ideas, pensamientos y conocimiento. No hay comodidad en las relaciones laborales y no sienten la confianza laboral suficiente para establecer comunicaciones efectivas con sus superiores.

8.2. Externalización del conocimiento: Debilidad

En lo concerniente a la externalización de conocimiento (Ver punto 3, Tabla 4), los empleados piensan que los jefes tienen preconceptos rígidos y que no pueden aportar mucho más a su conocimiento tácito. En el caso de darse este último en la parte baja de la pirámide, no se puede transmitir hacia la dirección debido a que se percibe no se puede, y la dirección no lo transmite porque no lo quiere. El 70% de los colaboradores no conocen un manual de procedimientos, solo toman instrucciones de parte del coordinador en las capacitaciones anuales de producto que se llevan a cabo. Aquí se observa y según las pesquisas hechas a la coordinación, no hay claridad entre información, y conocimiento por cuanto lo que se transmite es información llana sin el valor agregado que genera el conocimiento del coordinador. El 30% de los colaboradores a todos los niveles ha aprendido de las experiencias propias (conocimiento tácito). El otro 70% ha adquirido el conocimiento mediante la retroalimentación informal, realizando preguntas y cuestionamientos al 30% ya mencionado.. Uno de los dos coordinadores comerciales es una persona que lleva 5 meses en la organización, no cuenta con un manual de funciones (procesos), en cambio sí busca la retroalimentación constante de su jefe que es jefe comercial en la ciudad de Cali.

8.3. Combinación del conocimiento y Compromiso firme y consciente de toda la empresa. Debilidad

En cuanto al tema de la combinación de conocimiento y compromiso firme y consciente de toda la empresa, (ver punto 4 y 5, Tabla 4) el 30% de los encuestados en el cargo ejecutivo de ventas, ha ejercido el cargo por un periodo de 6 años en adelante y cuenta con un vasto conocimiento en los procesos que tienen a cargo. El 70% restante, cuenta con un nivel medio y bajo de conocimiento puesto que vienen de apoyo a los procesos, o vienen de procesos informales de capacitación asumidos por el 30% mencionado que ha visto que el conocimiento no se transmite de forma óptima y ha tenido que adoptar el rol de mentor. El 100% opina que el nivel de apoyo y formación recibidas hasta el momento ha sido medio bajo, puesto que sus superiores inmediatos (coordinadores) no asumen su rol de transmisores o gestores del conocimiento, y no hay un sistema en el que se almacene el conocimiento para que los colaboradores lo imiten, transmitan o repliquen. Los 14 ejecutivos y los 8 auxiliares perciben que no cuentan con la libertad para crear e innovar en los procesos existentes puesto que la administración es rígida y burocrática como está estipulado entre las falencias del modelo KPMG (Ver numeral 6.4. Modelos de gestión del conocimiento) y no da lugar a la flexibilidad que Nonaka menciona en su modelo (Ver numeral 6.4. Modelos de gestión del conocimiento), en la fase de combinación de conocimiento. Esta rigidez hace que las inquietudes y problemas se resuelvan a una velocidad que no es la esperada por el cliente interno y externo, generando malestares en el interior de la compañía y un detrimento de la imagen para la clientela de Colombina. Además, hace que los errores que se repitieron en el pasado, sigan existiendo y

no haya una mejora continua de los mismos, repercutiendo negativamente en la reingeniería de procesos que es de vital importancia en la organización moderna. Se puede apreciar que esta es una oportunidad de mejora bastante importante según los preceptos establecidos por los modelos de gestión del conocimiento evaluados.

8.4. Internalización del conocimiento: Fortaleza

Uno de ellos tiene que ver con la internalización del conocimiento (Ver punto 1. Tabla 4). En la revisión puntual de los procesos, para el caso específico de la empresa en cuestión, se puede inferir que, para el 50% de los coordinadores, el manual es claro y lo conocen por una autogestión del conocimiento, según ellos mismos lo dijeron. Esta autogestión nace según el modelo de Nonaka y el modelo propuesto por los autores de este trabajo que indica que los colaboradores deberán tomar la G.C. como punto de partida para apropiarse del mismo, transformarlo y aprender haciendo. Es la transformación inicial del comportamiento explícito, aterrizar estos conceptos y volverlos preceptos para el colaborador. Según las entrevistas, se captura el conocimiento explícito, de forma informal y se procesa internamente para entenderlo. La repetición diaria de una tarea específica, como puede ser la revisión de inventarios y la generación de pedidos, logra que el procesamiento de este conocimiento sea eficaz y cree una huella de memoria en el colaborador. En el contraste entre conocimiento y experiencia, se observa que para el 70% de los encuestados, el conocimiento es importante a la hora de desempeñar su función, pero no tanto como la

experiencia. Para ellos, el conocimiento tácito impera a la hora de tomar decisiones in situ y de definir estrategias rápidas de acción. El conocimiento lo perciben como algo importante por cuanto ofrece herramientas de acción limitadas que han sido probadas por otros, pero no por ellos mismos. Siendo las experiencias personales las que brindan la confianza en el buen quehacer.

8.5. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. Debilidad

Con respecto al numeral 6 (Ver punto 6. Tabla 4) se puede concluir que los mecanismos de aprendizaje que implementa la empresa son inexistentes, toda vez que no hay ningún espacio ni físico, ni virtual para llevar a cabo jornadas o procesos consistentes de aprendizaje; aparte de las reuniones de capacitación anual. Este punto genera diferencias constantes en el área administrativa de la organización, toda vez que los colaboradores reclaman constantemente desactualizaciones crecientes en procesos nuevos y herramientas para solucionarlos. De la misma forma, se comentó una y otra vez que no hay un líder visible o un gestor de conocimiento reconocible en la organización, haciendo que los distintos administradores tomen la vocería y se empoderen plenamente en este rol. Esto ha causado alguna que otra diferencia con los mandos altos de la organización que ven socavada su autoridad y su capacidad de mando, malentendiendo los conceptos básicos contemplados en los modelos de gestión de conocimiento que atañen a este análisis.

8.6. Desarrollo de la infraestructura. Fortaleza

Con respecto al numeral 7 que se refiere al desarrollo de la infraestructura (Ver numeral 7, Tabla 4), el 80% de los encuestados piensa que cuenta con herramientas tecnológicas (desde el punto de vista del hardware) que cumple con el nivel básico de satisfacción pero que crea una brecha competitiva frente a la competencia directa (Aldor, Alpina e Italo le entregan a un gran porcentaje de sus empleados un método de videoconferencia para la comunicación en tiempo real con los ejecutivos y los auxiliares. Según el modelo de KPMG (Ver numeral 6.4. Modelos de gestión del conocimiento) reza que si las herramientas tecnológicas no vienen acompañadas por un buen aprendizaje organizacional y que si los colaboradores han visto truncado su desarrollo personal, no se podrá lograr una gestión del conocimiento a pleno. Es la integración de la cultura organizacional con las tendencias modernas que marca la cultura externa a la empresa. Tanto la empresa como sus colaboradores deben crecer de la mano con las herramientas tecnológicas que hay a disposición en el mercado. Además, el 90% cree que no cuenta con un software adecuado para el desempeño de su función como actor o gestor de conocimiento, el 10% restante es el que lleva más tiempo en la empresa y tiene más prevenciones con todas aquellas políticas internas que vayan encaminadas a la modernización de los procesos y procedimientos, aunque no se muestran tajantes a una modernización paulatina de ser el caso. Los empleados valoran el chat, el teléfono y el celular como métodos de comunicación interna y de transmisión del mismo, sin embargo, esto constituye una dificultad ya que no captura el conocimiento ni lo hace perdurable que

hace que cuando surjan inquietudes o dudas acerca de algún proceso, no haya una herramienta fija a la cual acudir y las ideas, datos, información o conceptos relativos al conocimiento, queden en meras anécdotas sin ningún tipo de rigor ni transformación.

8.7. Espacios constantes de intercambio de conocimiento. Debilidad

En cuanto al punto que trata el tema de los espacios constantes de intercambio de conocimiento (ver punto 8, Tabla 4), los colaboradores de Colombina cuentan con una reunión de capacitación anual para retroalimentarlos sobre el producto o sobre los cambios de precio del producto, pero no se tienen en cuenta los procesos que llevan a cabo diariamente; desde la perspectiva del involucramiento del recurso humano en el proceso de gestión del conocimiento, los colaboradores creen que hay muy pocos espacios para intercambio de experiencias y les gustaría que estos espacios fuesen más seguidos, que fuesen más interactivos y que, además estos espacios son valiosos por cuanto les permite conocer a sus compañeros de labores lo cual impacta positivamente al factor humano de la organización. Según Nonaka y su concepto del “Ba” o espacio vital, que es sencillamente aquel espacio en el que confluyen todas las ideas, datos y preconceptos de cada protagonista, para modificar su entorno e impulsar la espiral de conocimiento. En este caso específico, se observa que Colombina no le está brindando espacios de creatividad a sus colaboradores.

9. CONCLUSIONES

- La compañía no cuenta con un proceso de Gestión del Conocimiento establecido, según lo extraído en las encuestas. Sin embargo, cuenta con enfoques similares con lo expuestos en los modelos de Gestión y creación del conocimiento, por lo que el estudio de los modelos es pertinente.
- Los procesos no se externalizan a los colaboradores en la frecuencia adecuada ni de la forma en la que los empleados se puedan apropiar de él. Ello implica procesos rígidos y poca capacidad de respuesta de los colaboradores ante un problema nuevo o que no hubiese tenido en cuenta antes, basado en su experiencia personal
- Para transmitirle los procesos al personal, se realizan reuniones muy esporádicas y el mismo no se siente involucrado en la creación del conocimiento ni ligado en la espiral del mismo. La percepción general es que la empresa o hace esfuerzos para mantener actualizados y/o conformes a sus colaboradores y existe la probabilidad de un malestar al respecto del manejo organizacional que va en detrimento de la imagen interna de la empresa
- Los colaboradores perciben desapego, poco arraigo e impersonalidad con respecto al proceso de creación de conocimiento. Perciben que los escuchan poco y hay poca valoración de la directiva conforme a los procesos que manejan y sus puntos de vista acerca de cómo modificarlos y hacerlos flexibles.
- No cuentan con espacios para interactuar ni combinar conocimiento de forma efectiva. El único espacio constante es una capacitación anual concerniente a los productos que hacen parte del portafolio de la empresa, mas no se capacita con respecto a los procesos que maneja cada uno de ellos.

10. RECOMENDACIONES

- Creación de comités primarios para socializar conceptos de Gestión del Conocimiento e iniciar sensibilización con respecto a la importancia de incorporar conceptos de este modelo en el proceso de trasmisión del conocimiento del área administrativa
- El conocimiento primario se debe transmitir transmite mediante bitácoras y manuales de procesos que les permitan a los colaboradores hacerse cargo del conocimiento explícito y transformarlo en el dinamismo de la labor diaria. Así, el colaborador va a percibir una cercanía mayor con su proceso específico y va a sentirse parte de la visión de la organización, sus valores y sus políticas corporativas
- Se deben establecer manuales de procesos, procedimentales y políticas comunes que permitan ser consultados y digeridos de forma fácil para el lector y aprendiz. Además, almacenarse de forma tal que pueda ser susceptible de modificaciones por parte de los coordinadores tras reuniones bimensuales con sus colaboradores cercanos. Estos 6 encuentros anuales deben garantizar que el conocimiento reciba un tratamiento más próximo y que no se disperse innecesariamente.
- Se debe solicitar a la directiva la creación de espacios físicos para el intercambio de experiencias, datos e información útil y espacios virtuales para implementar herramientas de capacitación pertinentes a cada proceso. Estos espacios físicos deben hacer más flexible a la empresa desde el punto de vista

burocrático y deben interconectarla de mejor manera con los colaboradores en el resto del país

- Los colaboradores quisieran que se implementaran las salidas lúdicas que en este momento, son un espacio inexistente en la organización. Las valoran como fuente básica de transmisión de conocimiento tácito. De igual forma, conocerán mejor a sus compañeros de labores y serán actores de cambio creando sinergias en cada área y cada proceso.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bañegil Palacios, T. M. (2004). “Gestión del conocimiento y estrategia”
- Bouzon Arlette, (2011). Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol.I(1), pp.9-28 [Revistas arbitradas]
- Bushnell, Nolan. Stone, Gene (2014). Encontrar al nuevo Steve Jobs. Cómo encontrar y gestionar el talento (Gestión del conocimiento). Empresa Activa. España.
- Chiavenato, Idalberto (1994). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. Colombia.
- Davenport, T. Prusak, L. (1999). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press
- De La Espriella, L. M., Pineda Pinzón, D. C., & Bernal Torres, C. A. (2012). Gestion del conocimiento.
- Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. Journal of international social research, 2(9)
- Malhotra, Y. (2004) Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. In Michael E.D. Koenig & T. Kanti Srikantaiah (Eds.), Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, Information Today Inc. (American Society for Information Science and Technology Monograph Series), 87-112.
- Moheno, G. A., & Vallès, R. S. (2009). EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA INNOVACIÓN: UN ESTUDIO EN LAS PYME DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DE CATALUÑA (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universitat Politecnica de Catalunya. Departamento de Organización de Empresas. Bibliografía ampliatoria).
- Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company. Oxford University Press. Nueva York.
- Nonaka, I. Noboru, K. (1998) The concept of “Ba”. *California Management Review*, 4, 40-54

- Pineda, M. T. M. (2011). La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes. *Gestión & Sociedad*, 4(1), 17-25.
- Porrua, Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in*. Burlington: McGill University.
- Porter, Michael (1990). *La Ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes. España.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10-16.
- Salazar, A. A. P., & Informático, I. C. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. *Gestión del Conocimiento*, 1, 16.
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0-0.
- Gibbons, M., (1994). Citado por Valdeleón, W. A., & Manosalva, C. C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. *Revista universidad de la Salle*, (61), 67-87.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsense of knowledge management. *Information research*, 8(1), 8-1.

12. ANEXOS

ANEXO 1.

CONSULTA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El siguiente es un estudio que busca obtener el nivel actual en que se encuentra LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO en el área Administrativa de una compañía dedicada a la producción y distribución de productos Alimenticios y Confitería.

CARGO DESEMPEÑADO _____

NIVEL JERÁRQUICO _____

TIEMPO EN LA COMPAÑÍA _____

1. ¿CUENTA CON UN MANUAL REFERENTE A LOS PROCESOS Y SISTEMAS QUE TIENE A CARGO?

SI

NO

NS/NR

2. ¿CALIFIQUE EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS CON EL QUE CUENTA ACTUALMENTE FRENTE A LOS PROCESOS QUE TIENE A CARGO? (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1 2 3 4 5

3. ¿QUE NIVEL DE CALIFICACIÓN MERECE PARA USTED EL APOYO Y FORMACIÓN RECIBIDAS HASTA EL MOMENTO PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA TAREA A DESARROLLAR? (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1 2 3 4 5

4. ¿OTORQUE UNA CALIFICACIÓN AL NIVEL DE OPORTUNIDAD QUE TIENE AL CREAR E INNOVAR EN LOS PROCESOS EXISTENTES? (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿CUENTA CON ESPACIOS EN LOS CUALES SE COMPARTAN Y DISCUTAN LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS EN EL DESARROLLO DE LA LABOR? (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

	1	2	3	4	5
CAPACITACIONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REUNIÓN DE PLANEACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SALIDAS LÚDICAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. CALIFIQUE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS CON LAS QUE CUENTA ACTUALMENTE PARA EL DESARROLLO DE LA LABOR; EVALUANDO SI SON LAS IDÓNEAS PARA UNA OPTIMA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. CALIFIQUE DE 1 A 5 CADA UNA DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS SEGÚN SU IMPORTANCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

	1	2	3	4	5
TELÉFONO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CELULAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CORREO ELECTRO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIDEO CONFERENCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CHAT (INTRANET)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. OTORQUE UNA CALIFICACIÓN AL NIVEL EXISTENTE EN LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL (COMPAÑEROS/ PARES) (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. CALIFIQUE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EXISTENTE EN LA COMUNICACIÓN VERTICAL (JEFES) (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿CUENTA CON UN ESPACIO DENTRO DE LA COMPAÑÍA EN EL CUAL SE HAGAN LLUVIA DE IDEAS O DE CONOCIMIENTO?

SI	<input type="radio"/>
NO	<input type="radio"/>
NS/NR	<input type="radio"/>

1. CALIFIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA SEGÚN SU PUNTO DE VISTA ENTRE CONOCIMIENTO VS EXPERIENCIA; DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y TAREAS A CARGO. (SIENDO 5 EL DE MAYOR RELEVANCIA)

A) CONOCIMIENTO

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B) EXPERIENCIA

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS HAN MEJORADO DE ALGUNA FORMA EL SERVICIO QUE USTED PRESTA?

SI

NO

NS/NR

¿POR QUE? _____

14. CALIFIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA SEGÚN SU PUNTO DE VISTA, TIENEN ESTOS TRES TIPOS DE CAPACITACIONES.

	1	2	3	4	5
CAP. ADMINISTRATIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAP. COMERCIAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAP. TECNOLÓGICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2. Tabulación Resultados Encuestas

No ENCUESTA	PREGUNTAS	PORCENTAJES
1	NO= 17	70%
	SI = 2	10%
	NS/NR = 5	20%
2	CONOCIMIENTO ALTO = 6	25%
	CONOCIMIENTO MEDIO= 9	35%
	CONOCIMIENTO BAJO= 9	40%
3	APOYO BAJO = 22	90%
	APOYO MEDIO= 2	10%
	APOYO ALTO= 0	0
4	INNOVACIÓN BAJA = 24	100%
	INNOVACIÓN MEDIA= 0	0
	INNOVACIÓN ALTA= 0	0
5	CAPACITACIONES= 2	10%
	REUNIONES DE PLANEACIÓN=22	90%
	SALIDAS LÚDICAS = 0	0
6	SERVICIO TECNOLÓGICO ALTO= 21	90%
	SERVICIO TECNOLÓGICO BAJO= 3	10%
7	IMPORTANCIA ALTA= 10	40%
	IMPORTANCIA MEDIA= 6	25%
	IMPORTANCIA BAJA= 8	30%
8	BAJA= 4	15%
	MEDIA= 3	15%
	ALTA= 17	70%

9	BAJA= 21	80%
	MEDIA= 2	10%
	ALTA= 2	10%
10	BAJA= 21	90%
	ALTA= 3	10%
11	SI = 0	0
	NO= 19	85%
	NS/NR = 5	15%
12	SI= 15	65%
	NO= 3	10%
	NS/NR = 6	25%
13	CAP. ADMINISTRATIVA	
	MEDIA ALTA= 16 / ALTA= 8	65 %/35%
	CAP. COMERCIAL	
	MEDIA ALTA= 6 / ALTA= 18	35%/65%
	CAP. TECNOLÓGICA	
	MEDIA ALTA= 3 / ALTA= 21	90%/10%

Anexo. 3 Proceso General de la empresa Colombina S.A

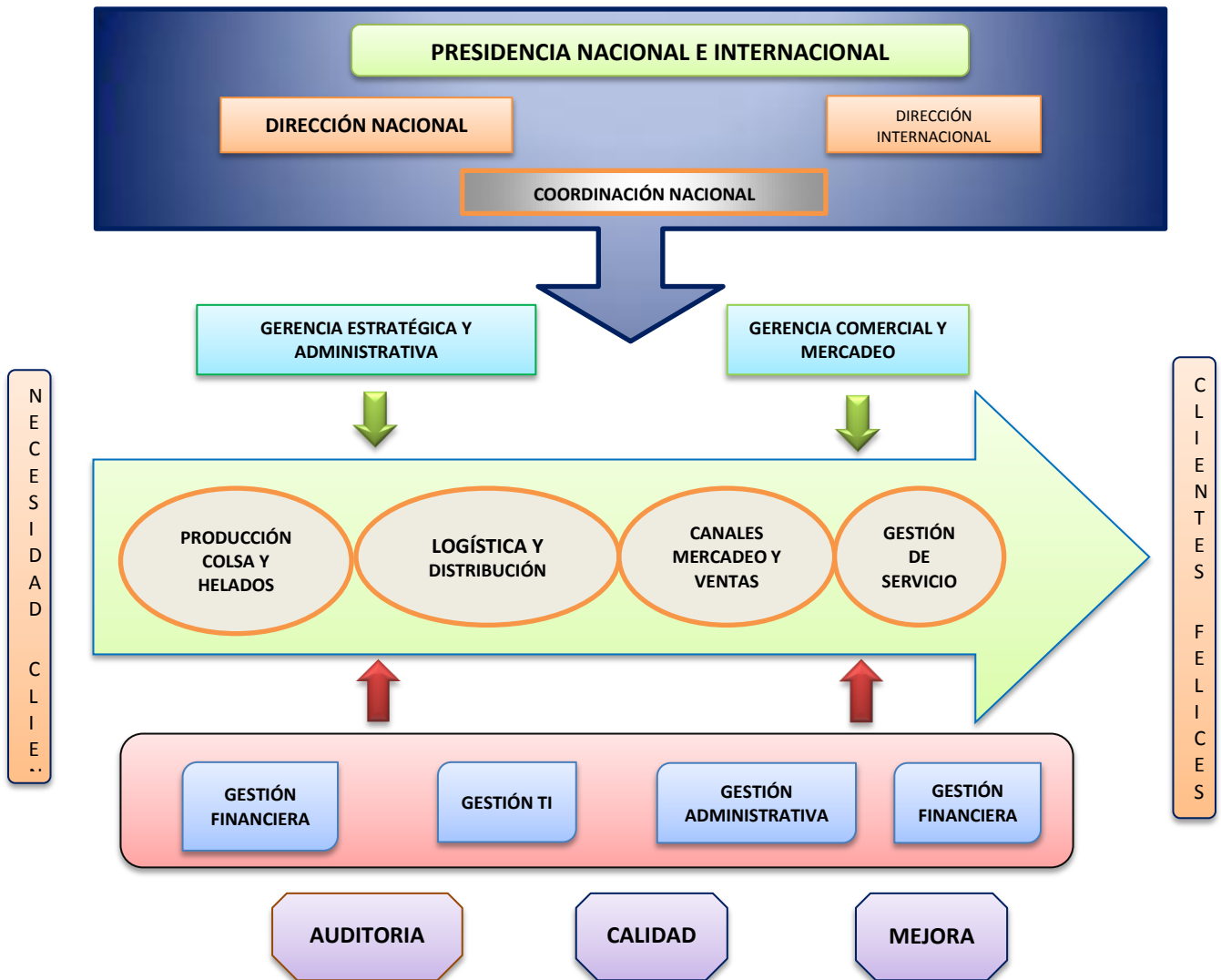


Grafico 4. Mapa de Procesos General de la Compañía Colombina S.A.