

2016

PRACTICAS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA NP REPUESTOS A PARTIR DEL MODELO SECI EN EL AÑO 2016



Johana Katherine Pérez

UNIVERSIDAD SANTO

TOMAS

PRACTICAS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
NP REPUESTOS A PARTIR DEL MODELO SECI EN EL AÑO 2016

JOHANA KATHERINE PÉREZ HIGUERA

CODIGO: 2112204

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Bogotá, Colombia

2016

**PRACTICAS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA NP
REPUESTOS A PARTIR DEL MODELO SECI EN EL AÑO 2016**

JOHANA KATHERINE PÉREZ HIGUERA

PROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS

DOCENTE TUTOR

MIGUEL DÍAZ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Bogotá, Colombia

2016

CONTENIDO

I. LISTA DE TABLAS.....	5
II. LISTA DE GRAFICOS.....	5
III. RESUMEN.....	7
IV. ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. TÍTULO DEL PROYECTO.....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	20
5. OBJETIVOS.....	20
5.1 OBJETIVO GENERAL	20
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
6. JUSTIFICACIÓN.....	21
7. REVISIÓN DE LITERATURA.....	24
7.1 EL CONOCIMIENTO	25
7.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	27
7.2.1. DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	28
7.2.2 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	29
7.2.3 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:.....	32
7.3 CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	37
7.4 MODELO CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES SECI (NONAKA & TAKEUCHI)	39
7.4.1 ANTECEDENTES DEL MODELO SECI.....	39
7.4.2 MODELO SECI	42
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	49
8.2 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO:.....	49
8.3 POBLACION OBJETIVO DE LA ENCUESTA	49
9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	50
9.2.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	51

9.2.2	CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO:.....	55
9.2.3	MODELO SECI:.....	57
10.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
11.	CONCLUSIONES.....	75
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS		87

I. LISTA DE TABLAS

1. Cifras del sector automotor año 2014
2. Datos del Sector automotor desde el año 2000 al 2015
3. Perspectivas del sector automotor
4. Pasos del modelos KM 10.Step
5. Modelo de conversión de conocimiento Nonaka Takeuchi

II. LISTA DE GRAFICOS

1. Mapa de procesos NP REPUESTOS
2. Ventas mensuales NP REPUESTOS año 2015
3. Indicador acumulado ampliación de portafolio de productos
4. Demanda de vehículos en Colombia 2007-2011
5. Espiral del conocimiento del modelo SECI
6. Composición de la población objetivo
7. Definición de gestión del conocimiento
8. Conocimiento de los colaboradores
9. El conocimiento del personal aumenta la productividad
10. Existe resistencia entre los colaboradores a compartir información
11. Equipos de trabajo donde se construyen ideas
12. Información suficiente para tomar decisiones
13. Procesos de innovación por recomendaciones de los colaboradores
14. Responsabilidad de creación de conocimiento
- 14-1. Formación en NP REPUESTOS
15. Aprendizaje en capacitaciones
16. Trabajo en equipo e interacción en NP REPUESTOS
17. Aprendizaje de nuevos conceptos por medio de las explicaciones de colaboradores
18. Experiencias compartidas entre los colaboradores
19. Observación a jefes y compañeros
20. Imitación y práctica de jefes y compañeros
21. Inducción recibida en un inicio
22. Conocimiento que ya se traían del trabajo anterior
23. Reuniones informales en NP REPUESTOS

- 24. Ha participado en estas reuniones informales
- 25. Se realizan reuniones o encuentros en otros espacios fuera de la empresa para tratar temas de los procesos
- 26. Se realizan eventos pedagógicos o de recreación en la empresa
- 27. Se comparten habilidades técnicas entre los colaboradores de la empresa
- 28. Espacios de socialización con clientes
- 29. Uso de metáforas
- 30. Uso de figuras o imágenes
- 31. Se intercambia y comparte conocimiento a través de documentos
- 32. Se intercambia y combina conocimiento a través de distintos medios tales como juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas.
- 33. Los análisis de datos obtenidos de la información digitalizada permite la toma de decisiones
- 34. Conocimiento registrado
- 35. Existen bases de datos o software donde se comparte conocimiento o información
- 36. Aprendizaje por medio de documentos
- 37. Creación de nuevas formas de pensar
- 38. Reuniones entre colaboradores
- 39. Aprender haciendo
- 40. Reuniones que permiten cuestionar pensamientos
- 42. Modelo SECI de Creación del Conocimiento de NP REPUESTOS

III. RESUMEN

Para el presente trabajo se toma como referencia en la empresa NP REPUESTOS perteneciente al sector automotriz colombiano. Inicialmente se desarrolla una revisión bibliográfica del modelo SECI de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, con lo que se elabora un instrumento de diagnóstico denominado encuesta, el cual es aplicado a una población objetivo que incluye personal de todos los procesos de la empresa, con el que se reúne y sistematiza información, la cual posteriormente es analizada, para finalmente determinar las prácticas de creación del conocimiento de la empresa y que se asocian con el modelo SECI y con las cuales se desarrollan ventajas competitivas en la empresa.

Palabras claves

Conocimiento
Gestión del conocimiento
Modelos de Gestión del conocimiento
Creación del conocimiento
Modelo SECI

IV. ABSTRACT

For this work is taken as reference in the company NP SPARE belonging to the Colombian automotive sector. Initially a literature review of SECI model of knowledge creation of Nonaka and Takeuchi , bringing a diagnostic tool called survey, which is applied to a target population that includes staff of all business processes is developed is developed , with which collects and organizes information , which is subsequently analyzed to determine finally the creation of knowledge practices of the company and associated with the SECI model and competitive advantages which are developed in the company.

Keywords

Knowledge
Knowledge Management
Knowledge management models
Knowledge creation
Model SECI

1. INTRODUCCIÓN.

El conocimiento en la actualidad se reconoce como la fuente principal de generación de ventaja competitiva en las organizaciones, por ejemplo para el año 1995 la importancia del conocimiento en las organizaciones ya estaba recibiendo una considerable atención en la literatura sobre el aprendizaje en las organizaciones, es por esto que Schon (1992) describe las organizaciones como depositarios del conocimiento acumulado” y llama la atención para que se realicen procesos de capacitación administrativa y aprendizaje en un contexto organizacional. (Schon, 1992, citado en Zorgios 2000).

El conocimiento se deriva esencialmente de las ideas de un individuo, este tipo de conocimiento se conoce como tácito y el otro tipo de conocimiento que ha pasado por un proceso de sistematización y es codificado en las empresas es el conocimiento explícito. El conocimiento, como principal factor del nuevo paradigma de evolución, tiene características que hacen que con el uso aumente su producción, pues no se agota al utilizarse y toma valor a partir de las experiencias personales que se agregan, formal o informalmente, a medida que ocurren sus procesos de transformación (Godoy, 2005).

Uno de los pioneros en hablar del conocimiento en las organizaciones es Etzioni Amitai (2012) de la Universidad de Columbia, quien en su libro *Organizaciones modernas*, respecto a la autoridad administrativa describe, que el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales afirman:

Utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales. Además, la mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones. (Etzioni, 2012)

Actualmente la transformación en la manera de actuar de las organizaciones modernas, ha modificado la forma de hacer las cosas y ello obliga al uso de nuevos enfoques para la gestión y es por ello que comienza a manifestarse la necesidad de utilizar un nuevo enfoque gerencial. Aparece así, la gestión del conocimiento, un proceso en el cual casi todos los autores reconocen la importancia de la información y su relación estrecha con el conocimiento, que caracteriza una nueva etapa de desarrollo en las organizaciones de la actualidad (Gonzales A, 2009).

Es por esto que la iniciativa de gestión del conocimiento organizacional se centra principalmente en la facilitación del intercambio de conocimientos y así el desarrollo

de conocimiento común dentro de la organización, pasando del conocimiento tácito al explícito y viceversa. Por lo tanto, el conocimiento es generalmente considerado como la propiedad pública, propiedad y está gestionada por la organización (Wasko y Faraj, 2000). Algunos estudios como Dixon (2000), Pfeffer y Sutton (1999) han defendido la idea de que un sistema de gestión del conocimiento puede aumentar la competitividad de las organizaciones facilitando el almacenamiento, la recuperación y la aplicación del conocimiento (Pfeffer y Sutton, 1999, citado en Tseng F. , 2011).

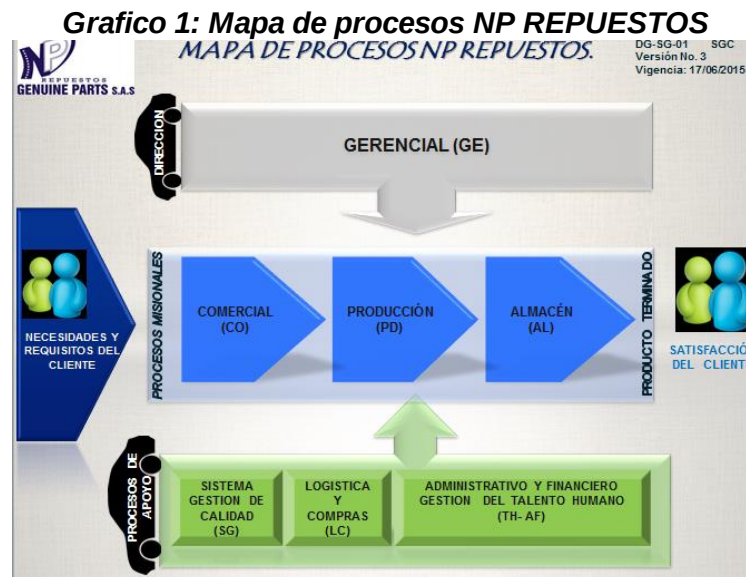
Mientras que otros autores han construido definiciones de lo que ellos consideran es la Gestión del Conocimiento, por ejemplo según Steib es "Un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor" (Steib, 1999), Nonaka y Takeuchi plantean que "La gestión del conocimiento debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas" (Nonaka & Takeuchi, 1995). La gestión del conocimiento apunta siempre a un proceso de organización y distribución de conocimiento cuyo objetivo es su utilización en aplicaciones específicas.

Teniendo en cuenta lo que plantea Skyrme quien define la Gestión del conocimiento como "La integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual" (Skyrme 2011, citado en Medina, 2013), se puede ver que en la Gestión del conocimiento convergen varios procesos, uno de los más importantes en el cual se va a enfocar el presente trabajo es la creación de conocimiento organizacional, el cual según Nonaka es "la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan". (Nonaka I. , 1999, pág. 1).

La creación de conocimiento es una temática que se encuentra en el centro de la discusión contemporánea por ser una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones (Romer y Kurtzman, 2004). Además debido a que existen variedad de modelos de aplicación de procesos de creación del conocimiento, este documento se orientara en el de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes propusieron conceptualizar el proceso de creación de conocimiento por medio del modelo SECI, el cual se hizo muy influyente y al parecer ha sido aceptado por la mayor parte de la comunidad de gestión del conocimiento como universalmente válido en la concepción de conocimiento dentro de las organizaciones (Ikhilchik, s.f). El modelo SECI se configura por cuatro procesos de conversión del conocimiento tácito en explícito, los cuales son la Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (Zorgios 2000).

El presente trabajo se desarrolla en el sector automotriz colombiano dentro del cual se toma como referencia la empresa NP REPUESTOS, en la cual básicamente se presenta una situación y es que se presenta innovación, lo que se puede visualizar por los procesos de automatización de máquinas y diseño y desarrollo de productos, lo que muestra que en la empresa se crea conocimiento el cual es difundido entre los grupos de trabajo donde se desarrollan estos procesos, pero la problemática básicamente que se presenta es que no se ha identificado como ha logrado llegar a estos procesos de innovación, ni como por medio de estos procesos se ha obtenido una ventaja competitiva frente al mercado.

NP REPUESTOS es una empresa que fabrica y comercializa repuestos para *vehículos livianos*¹ en las líneas de freno y suspensión, tiene sus dos sedes principales en la ciudad de Bogotá-Colombia. Además es reconocida por sus productos de calidad y su trayectoria de aproximadamente 13 años en el mercado de autopartes. La empresa desde el año 2009 ha sido certificada bajo la norma de calidad ISO-9001:2008 y se encuentra en miras de obtener otros tipos de certificaciones que permitan el crecimiento sostenible y eficaz de la empresa. Además a nivel interno está compuesta por siete procesos tal como se muestra en el **grafico N° 1**.



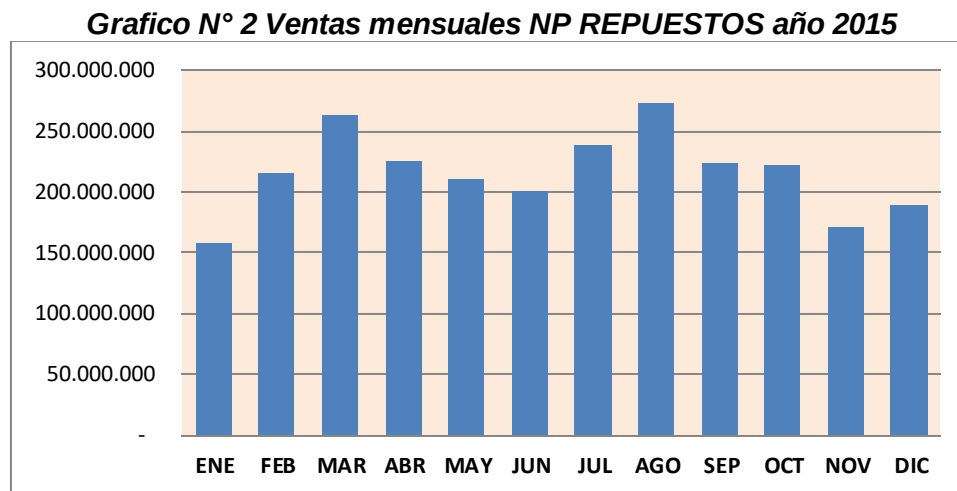
Fuente: 1. NP REPUESTOS 2. Documentos generales

El objetivo de estos procesos mencionados anteriormente es cumplir la política de calidad que tiene la compañía que es *“bien hecho, completo y a tiempo”*, por lo cual se busca ofrecer productos de calidad y la satisfacción del cliente, debido a esto se

¹ Vehículos livianos: Son aquellos considerados como familiares o transporte liviano como automóviles y camionetas

observa que el Conocimiento es fundamental en estos procesos pues es con este cómo se logra cumplir no solo son las funciones de cada uno, si no también con la política de calidad de la empresa. Además frente a la problemática que presenta la empresa es importante recalcar que los procesos de automatización de máquinas y diseño y desarrollo de los productos se desarrollan en conjunto por todos los procesos de la empresa, pero especialmente por el proceso de Producción al ser este el más fuerte.

De otro lado, el nicho de mercado de NP REPUESTOS es de más de 600 clientes distribuidos en todo el territorio nacional y algunos países de América Latina (NP, 2015), asimismo este nicho de mercado refleja unas ventas para la compañía tal como se puede ver en el **Grafico N° 2**. Que muestra las ventas que realizadas durante el año 2015, las cuales han permitido el crecimiento de la compañía.



Fuente: 1. NP REPUESTOS 2. Indicadores proceso comercial año 2015

Igualmente este nicho que abarca la empresa, está compuesto por una amplia diversidad de clientes, ya que lo componen desde clientes distribuidores o importadores que en promedio realizan compras cada uno de 40 millones de pesos mensuales, hasta clientes finales que compran al menudeo y se acercan al punto de venta que tiene la empresa en el barrio 7 de agosto de Bogotá.

Este documento se encuentra compuesto por la revisión bibliográfica referente a temas como el concepto de conocimiento, la gestión del conocimiento, la creación del conocimiento, pasando por algunos de los más reconocidos modelos de gestión del conocimiento que han sido adoptados por empresas en el transcurso de la historia, para finalmente presentar el modelo de SECI de Nonaka y Takeuchi. Con esta información y por medio la aplicación del instrumento de diagnóstico aplicado en la empresa NP REPUESTOS, en la sección de presentación de resultados se analizan las respuestas arrojadas en la encuesta, para finalmente en la discusión de

resultados y conclusiones determinar las prácticas de creación de conocimiento que se encuentran en la empresa y con las cuales se desarrollan ventajas competitivas.

2. TÍTULO DEL PROYECTO

PRACTICAS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA NP REPUESTOS A PARTIR DEL MODELO SECI EN EL AÑO 2016

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la gestión del conocimiento es un tema que toma cada vez más fuerza dentro de la administración de empresas, ya que es un elemento protagonista para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo. Dentro de la administración de empresas según Niculcar (2010):

Gestionar el conocimiento no es una opción, es un hecho empresarial de contenido al menos económico, financiero y productivo que demanda complejas estrategias de gestión que incluyen elementos sociales, tecnológicos y organizacionales y cuya ausencia hoy en día haría inviable toda empresa que desee operar en un mundo globalizado que no pierde de vista lo local y menos aún en un Sociedad de las Comunicaciones donde la información y el conocimiento son esenciales en toda transacción, negociación y proceso de negocio en el Siglo XXI. (Niculcar, 2010)

La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio, en relación con las visiones de futuro que van a determinar los planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. (Godoy, 2005)

A nivel Latinoamérica algunas empresas ya se encuentran liderando procesos de gestión del conocimiento en sus países, algunos de los mecanismos para la creación de conocimiento utilizados actualmente es el E-Learning la cual es una herramienta que “consiste en la educación y capacitación a través de Internet...” (Learning, 2011, pág. 1) y la cual se ha constituido como una nueva forma de lograr el aprendizaje organizacional, que se veía inalcanzable en las pequeñas y medias empresas en Latinoamérica. Además los últimos años han sido de afianzamiento de la demanda de soluciones de e-learning en varios países del mundo particularmente en Latinoamérica. Empresas de envergadura como Mc Donalds, IBM, General Motors, Telefónica, Banco de Pichincha, Nestlé, OCP-Oleoducto de Crudos Pesados y Renault, ente otras han incrementado el

porcentaje de sus programas de aprendizaje que se desarrollan a través de esta metodología. (Hellers, 2009)

De otro lado, el presente trabajo se desarrolla en NP REPUESTOS que es una PYME colombiana, por lo que se hace alusión a un artículo de investigación de la Universidad Católica del Norte, que trata sobre gestión del conocimiento en PYMES colombianas, referente a estudio realizado en 323 empresas pequeñas del sector de tecnologías de la información y comunicación, se concluye que en estas empresas:

Se están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión hasta la compra de software o pagar consultorías; por lo cual está incompleto el desarrollo de Gestión del conocimiento, incluso en empresas de diversos tamaños, se observa este comportamiento. Aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento, esta gestión es deficiente pues no abarca todo lo que un modelo de este tipo debería tener, lo que muestra que la gestión de conocimiento está aún en términos de concepto teórico y no se ha llevado a términos prácticos y reales su desarrollo a las necesidades de empresas y organizaciones. (Marulanda, 2012)

Además de las conclusiones que arroja este estudio, también se observa que frente a procesos de Gestión del conocimiento en Colombia son pocas las empresas pioneras en el tema, la más conocida es Ecopetrol quien lleva varios años ajustando y mejorando su modelo de gestión, quien además incluye dentro de su gestión características del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.

Ecopetrol genera espacios donde comparte con otras empresas su experiencia, además tiene una cultura organizacional donde se comparte conocimiento entre los colaboradores, en la cual se logran encontrar respuestas a inquietudes y así generar nuevo conocimiento. Estas prácticas han llevado a la empresa a obtener reconocimientos a nivel mundial, por ejemplo recibió nominaciones al Premio Make en 2010 y 2011:

El premio hace un reconocimiento a las empresas más admiradas por la Gestión de Conocimiento, evaluando ocho dimensiones en temas como cultura corporativa del conocimiento, liderazgo, desarrollo y entrega de productos/servicios/soluciones basados en conocimiento, optimización del valor del capital intelectual, clima de colaboración, Gestión de Conocimiento de grupos de interés para incrementar fidelidad y valor y creación de valor para los grupos de interés. (ECOPETROL, 2014)

“En la primera oportunidad Ecopetrol obtuvo el puesto 34 en el ranking mundial de las empresas más admiradas por su Gestión de Conocimiento, durante el

2011 entre 119 empresas nominadas fue una de las finalistas y obtuvo el puesto 38, en el sector de oil & gas ocupó el noveno puesto".² (ECOPETROL, 2014)

Dentro del sector automotriz colombiano la gestión del conocimiento está dando sus primeros pasos, actualmente se encuentra en proceso de implementación en algunas compañías del país, pero en otras como son las grandes ensambladoras que tienen sedes en el país, cuentan con procesos muy estructurados de Gestión del Conocimiento como es el caso de General Motors, Ford y Nissan, que desde las casas matrices de estas compañías cuentan con procesos de Gestión que desplazan y abarcan a todas las sedes que tienen en todo el mundo y en este caso en Colombia. (Tovar, 2007)

Este sector automotriz es uno de los de mayor crecimiento e importancia en la economía colombiana, además es uno de los que más PYMES concentra por lo cual se puede ver el gran aporte que brinda al PIB del país y su desarrollo, es por esto que en los siguientes párrafos se consolidan algunos datos que reafirman la importancia de este sector para el país. (ANDI, 2015)

En la **Tabla N° 1** se puede ver algunas cifras del sector automotor en Colombia para el año 2014 como con las: 8 ensambladoras instaladas con una capacidad de 320.000 vehículos y 187 autopartistas que representan el 4,0% del PIB industrial. La industria contribuye con 18.256 puestos de trabajo directo, 2,7% del empleo industrial, 2,6% de participación en el total de remuneraciones. Así mismo contribuye con el 2,2% del total del valor agregado industrial, según las últimas cifras oficiales de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE. (ANDI, 2015)

Tabla N° 1 Cifras del sector automotor año 2014

Capacidad instalada anual ¹	320,000 Unidades
Número de ensambladoras de vehículos ²	8
Empresas productoras de autopartes y carrocerías ³	187
Participación en la producción en fábrica ³	4%
Valor de la producción vehículos (millones de dólares) ³	4.295
Empleo directo generado (en puestos de trabajo) ³	18.256
Participación en la generación de empleo industrial ³	2,7%
Participación en la remuneración industria ³	2,6%
Participación en el valor agregado ³	2,2%
Participación en las prestaciones sociales ³	2,7%
Fuentes: 1. Ensambladoras 2. Mincomercio 3. DANE última Encuesta Anual Manufacturera	

² Tomado de ECOPETROL <http://www.ecopetrol.com.co>

Además en la siguiente **Tabla N° 2** se puede evidenciar datos del sector desde el año 2000 al 2015, respecto de producción total, producción Mercado Nacional, Exportaciones, Importaciones, Balanzas Comercial y Consumo Aparente.

Tabla N° 2 Datos del sector automotor desde el año 2000 al 2015

Año	Producción Total	Producción Mercado Nacional	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial	Consumo Aparente
2000	50.716	34.789	15.927	27.045	- 11.118	61.834
2001	75.997	41.111	34.886	26.414	8.472	67.525
2002	81.000	57.993	23.007	40.709	- 17.702	98.702
2003	32.566	23.233	9.333	52.372	- 43.039	75.605
2004	93.363	63.606	29.757	41.017	- 11.260	104.623
2005	109.333	67.262	42.071	83.159	- 41.088	150.421
2006	138.690	89.951	48.739	135.188	- 86.449	225.139
2007	183.721	113.128	70.593	160.239	- 89.646	273.367
2008	110.766	83.770	26.996	129.898	- 102.902	213.668
2009	91.118	86.144	4.974	91.832	- 86.858	177.976
2010	128.265	116.246	12.019	151.226	- 139.207	267.472
2011	154.261	140.796	13.465	210.216	- 196.751	351.012
2012	138.872	113.074	25.798	212.204	- 186.406	325.278
2013	142.840	94.181	48.659	200.676	- 152.017	294.857
2014	136.243	109.261	26.982	230.409	- 203.427	339.670
2015	131.235	99.936	31.299	180.603	- 149.304	280.539

Fuente: Cálculos ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

Por ultimo en la **Tabla N° 3** se pueden ver las perspectivas del mercado automotor colombiano, donde las proyecciones de ventas a corto y largo plazo realizadas por la Universidad de los Andes, indica que la tasa de motorización y del número de vehículos en Colombia se comportarán de la siguiente manera:

Tabla N° 3 Perspectivas del sector automotor

Año	Población	Carros	
		Tasa Motorización	No. Vehículos
2010	45.508.205	0,069	3.134.346
2015	48.202.617	0,084	4.068.613
2020	50.912.429	0,104	5.306.492
2025	53.618.000	0,127	6.788.962
2030	56.320.300	0,153	8.608.719
2035	59.022.700	0,175	10.305.248
2040	61.725.000	0,196	12.123.934

Fuente: 1. ANDI 2. Industria de Vehículos 3. Universidad de los Andes

El modelo econométrico elaborado por la Universidad de los Andes en su estudio “El Transporte como soporte al Desarrollo de la economía al 2040” indica que la evolución del PIB, el incremento de los ingresos, las perspectivas de crecimiento de la economía colombiana permitirán que el parque automotor del país pase de 3 a 12 millones de unidades entre 2010 y 2040. (ANDI, 2015)

En la empresa NP REPUESTOS perteneciente al sector autopartista colombiano en la cual se desarrollara el presente trabajo, se observa una situación particular y es un alto nivel de innovación, comparado con otras empresas del mismo tamaño y sector (compañías como por ejemplo, Distrecol, Indymetal o Brake Pak competencia directa de NP ya que comercializan los mismos productos), esta innovación se visibiliza por medio de procesos de automatización de máquinas y diseño y desarrollo de los productos. La automatización de máquinas consiste en convertir las maquinas convencionales existentes en la empresa en máquinas de mayor rendimiento por medio de reposición de partes y la aplicación de métodos o mecanismos que aumentan la exactitud de fabricación de las piezas o la cantidad de piezas que se pueden fabricar en un lapso de tiempo, lo que posibilita un aumento en la productividad de la empresa y una disminución de los costos de fabricación.

Esta automatización de las maquinas se constata según informe del 05 de abril del 2016 del área de producción, donde se muestra la cantidad de máquinas a las que se le han desarrollado modificaciones a lo largo del año 2015 y 2016, en donde se puede observar maquinas como: (REPUESTOS, 2015)

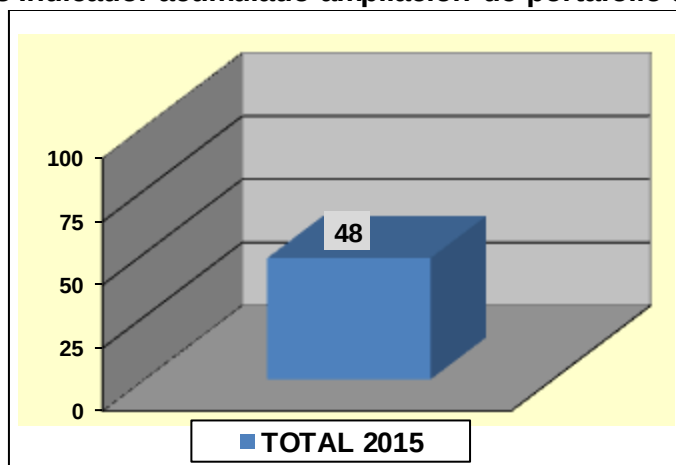
- Torno copiador
- Fresadora convencional
- Erosionadora
- Presas hidráulicas
- Estampadoras

A las cuales se les han desarrollado diversos arreglos según las necesidades de los productos que se fabrican y la empresa en general, además en la actualidad se tiene programado desarrollar automatizaciones en más maquinas con el fin de seguir mejorando los tiempos y costos de fabricación de los productos.

De otro lado, también se evidencian procesos de diseño y desarrollo de repuestos para vehículos nuevos, que permite el aumento del portafolio de productos lo cual configura una ventaja competitiva frente a la competencia, este proceso se desarrolla por medio de una investigación que realiza la fuerza de ventas junto con la gerencia, en donde se revisa cuáles son los nuevos vehículos

que salen al mercado y que son de alta rotación para realizar la fabricación de los repuestos para estos vehículos y algunas veces mejoras en el mismo, como es el fabricarlos con material de mayor calidad o se les realiza recubrimientos especiales para que aumente el desempeño y durabilidad de estos productos. Esto se puede evidenciar según el indicador que se lleva en el proceso de almacén donde se observa que en el año 2015 se desarrollaron 48 productos nuevos para diferentes vehículos como Kia, Mazda, Chevrolet, Renault entre otros (NP, 2015). Tal como se aprecia en la **Grafica N°3**.

Grafica N° 3 Indicador acumulado ampliación de portafolio de productos



Fuente: 1. NP REPUESTOS 2. Indicador proceso de almacén

Esta innovación en NP REPUESTOS configurada por la automatización de máquinas convencionales en la empresa y el desarrollo de nuevos productos que representa para la empresa una ventaja competitiva frente al mercado que le permite mantenerse y adelantarse muchas veces a la competencia.

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la situación anteriormente expuesta el interrogante que se pretende responder en el desarrollo del presente trabajo es:

¿Qué prácticas tiene la empresa NP REPUESTOS, que se relacionan con el modelo SECI, con el fin de identificar los elementos con los cuales se crea conocimiento, para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa en el año 2016?

5. OBJETIVOS

A continuación se presenta el objetivo general del cual se desprenden los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con este trabajo.

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un análisis de las prácticas de la empresa NP REPUESTOS a partir de la revisión bibliográfica del modelo SECI, con el fin de identificar los elementos con los cuales se crea conocimiento, para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión de literatura referente al modelo SECI, con el fin de desarrollar un instrumento diagnostico denominado encuesta, que se pueda aplicar en la empresa NP REPUESTOS.
- Aplicar el instrumento de diagnóstico en la empresa NP REPUESTOS, con el fin de recolectar las prácticas de Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización, que se tienen para crear conocimiento.
- Analizar los resultados de la información recolectada, con el fin de determinar las prácticas que actualmente se emplean en NP REPUESTOS con las cuales se crea conocimiento, para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa.

6. JUSTIFICACIÓN

De otro lado la importancia de la gestión del conocimiento, se debe a que existe una correlación importante entre esta gestión y el éxito de las organizaciones. Los motivos que explican esta relación son que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de elementos clave como: (Archanco, 2016)

- La información interna y externa en la organización
- La innovación empresarial
- La creación de rutinas organizativas más eficaces
- La coordinación entre los distintos niveles organizativos
- La rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos

Todo esto contribuye a crear procesos, productos y modelos de negocio más exitosos, estableciendo rutinas en la organización que permiten: (Archanco, 2016)

- Mejorar los canales de distribución
- Mejores equipos de trabajo
- Mejor toma de decisiones
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados etc...

La importancia de la gestión del conocimiento en empresas automotrices, se debe a la existencia de factores internos y externos que obligan a establecer estrategias sostenidas de gestión del conocimiento: Dentro de estos cabe mencionar: la volatilidad del mercado debido a la poca lealtad hacia el producto por parte de los clientes, la innovación por parte de otras marcas, el surgimiento de nuevas competencias, la creación de nuevas alianzas, joint-venture, nuevos modelos de negocio, la implantación de sistemas de manufactura flexible. (Tovar, 2007)

Esto ha obligado algunas de las empresas más grandes del mundo en el sector automotriz a incorporar modelos de gestión del conocimiento para poder llegar a donde están ahora y sortear las situaciones que se les han presentado, empresas como Honda, Nissan, Ford Motor Company, General Motors, Irizar Group España, Daimler Chrysler y Volvo, muchas de estas empresas se han creado modelos de gestión en momentos de crisis tanto interna o en momentos en los cuales deben salir adelante con proyectos de alta complejidad, muchas de estas

compañías tienen algunas de sus sedes en Colombia lo que muestra que en el país ya se han dado pasos en este campo. (Tovar, 2007).

Dentro del proceso de gestión del conocimiento, la creación del conocimiento es fundamental ya que es de allí donde se dan las bases, pues permite crear la cultura del conocimiento necesaria en la organización, el ambiente creativo, el campo donde los individuos puedan interactuar y compartir conocimiento, dando la autonomía que necesita el personal para buscar y adquirir nuevo conocimiento y creando las demás características que se deben tener en la organización para desarrollar un completo modelo de gestión del conocimiento. (Nonaka I. , 1999). La Generación o creación del conocimiento: Según Benavides y Quintana (2005) “es el primer paso que deben dar las organizaciones para entrar en procesos de generación continua de nuevo conocimiento el cual debe incluir actividades de creación y adquisición, lo que les permite acomodarse al entorno cambiante”. (Benavides & Quintana, 2005)

Según la ANDI la industria automotriz en Colombia ha contribuido en un total anual 4% de la producción industrial del país y según Proexport, representa el 6,2% del PIB colombiano y emplea casi el 2,5% de la población ocupada (Proexport, 2011 y Fiducoldex, 2010). La industria automotriz en Colombia comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas) y fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso así como el mercado de reposición. Así mismo, se involucran proveedores de insumos de otras industrias como metalmecánica, petroquímicos (plásticos - cauchos) y textiles. (PROEXPORT, 2012)

Según un informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo:

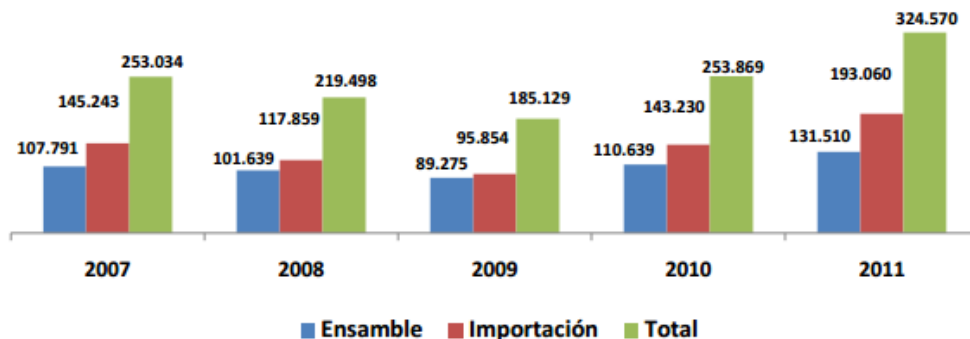
El sector automotor de Colombia es el quinto productor de vehículos en la región aunque con la mayor tasa de crecimiento (47,9%) entre 2009 y 2010. La producción representa el 1,1% de la producción de Brasil, el 1,8% de México, el 5,8% de Argentina y el 40% de Venezuela. (PNUD, 2011, pág. 23)

Según la ANDI el sector automotor:

Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el de desarrollo de Colombia (ANDI, 2015).

Además en el **grafico N° 4** se puede ver la demanda de vehículos en Colombia entre el año 2007 al 2011, datos consolidados de actividades como ensamble e importación durante estos años.

Grafico N° 4 Demanda de vehículos en Colombia 2007-2011



Fuente: Econometría (Comité de la Industria Automotriz Colombiana)

Teniendo en cuenta la información anteriormente expuesta sobre la importancia del sector automotriz, es que se toma este en alusión para el desarrollo del presente trabajo y como punto referencia a la empresa NP REPUESTOS, seleccionada por que tal como se expone en el planteamiento de problema esta empresa es una de las pocas en Colombia en la cual se desarrollan procesos de automatización y tecnificación de máquinas según las características que requieren los productos y procesos, además teniendo en cuenta que son escasas las empresas fabricantes de autopartes en Colombia, ya que muchas han trasladado su modelo de negocio a la importación. (ANDI, 2015) Esta automatización de máquinas ha permitido una paulatina disminución de costos de fabricación y la obtención de una mayor rentabilidad. Igualmente la empresa es reconocida en el mercado, por realizar investigación y desarrollo de autopartes que suplen las necesidades de los clientes, este desarrollo permite tener un portafolio atractivo que permite competir en el sector.

Debido a esto se puede observar que la empresa crea conocimiento el cual es difundido entre los grupos de trabajo donde se desarrollan estos procesos, pero se evidencia un aspecto notable y es que NP REPUESTOS no ha identificado como ha logrado llegar a estos procesos de innovación ni como por medio de estos procesos ha obtenido una ventaja competitiva frente al mercado, lo que le imposibilita replicar prácticas como estas en otras áreas de la empresa. Esto como consecuencia de que no se tienen estructurados ni documentados estos procesos de innovación, igualmente el conocimiento no se encuentra blindado ni protegido, debido a que en la empresa se presenta una alta informalidad frente al tema; este insuficiente manejo de los procesos de innovación pueden resultar en fugas de conocimiento y hasta la pérdida de la ventaja competitiva que en la actualidad tiene la empresa.

7. REVISIÓN DE LITERATURA

El siguiente capítulo, tiene como fin el cumplimiento del objetivo número uno propuesto para el presente trabajo, por cual se compone del apartado ***El conocimiento*** donde se encontraran definiciones de algunos de los autores u organizaciones de las más reconocidas respecto al concepto de conocimiento, las cuales servirán como base para los propósitos de este estudio.

Posteriormente la sección ***Gestión del Conocimiento*** se compone de la división ***Definiciones de Gestión del Conocimiento***, en seguida la parte ***Antecedentes*** y finalmente se presenta el apartado ***Modelos de Gestión del conocimiento***, donde se muestran tres de los modelos de Gestión del conocimiento como son el *modelo KPMG Consulting*, *modelo The 10 Step Road Map* y el *modelo integral sobre gestión del conocimiento de Wiig*.

Enseguida se presenta la división ***Creación del conocimiento*** en la cual se localizan definiciones en este tema y también antecedentes.

Finalmente la sección ***Modelo creación del conocimiento en las organizaciones SECI de Nonaka & Takeuchi***, allí hace una explicación de este modelo, críticas que ha recibido y también experiencias de algunas empresas que lo han aplicado.

7.1 EL CONOCIMIENTO

Los filósofos occidentales generalmente concuerdan en la idea de que el conocimiento es una "creencia verdadera justificada". Sin embargo, en términos de la lógica, la definición de conocimiento está muy lejos de ser perfecta. A partir de esta definición, nuestra creencia en la verdad de algo no constituye nuestro verdadero conocimiento de ella, siempre que exista la posibilidad, aunque remota, de que nuestra creencia esté equivocada. (Nonaka & T., 1999, pág. 22)

Existen dos tradiciones epistemológicas principales en la filosofía occidental, la primera es el racionalismo que argumenta que el conocimiento verdadero no es producto de la experiencia sensorial, sino algún proceso mental ideal. Según esto existe un conocimiento a priori que no necesita ser justificado por la experiencia sensorial. Postula, más bien, que la verdad absoluta puede ser deducida a través del razonamiento racional basado en axiomas. Por ejemplo las matemáticas son un ejemplo de este tipo de razonamiento. De otro lado existe la corriente del empirismo la cual argumenta que no existe tal conocimiento a priori y que la única fuente de conocimiento es la experiencia sensorial. Según este punto de vista, todo en este mundo tiene una existencia intrínsecamente objetiva; la ciencia experimental es el ejemplo para este caso. (Nonaka & T., 1999, pág. 22)

Fue Platón quien por primera vez construyó una elaborada estructura de pensamiento acerca del conocimiento a partir de una perspectiva racionalista. Desarrolló la teoría de la idea, para Platón el mundo físico es solo una sombra del mundo perfecto de las "ideas". El ser humano aspira a las "ideas" perfectas, eternas e inmutables que no pueden conocerse a través de la percepción sensorial, sino sólo a través de la razón pura. (Nonaka & T., 1999, pág. 23) Aristóteles, discípulo de Platón, cree que la concepción platónica de "idea" como "forma" o un objeto eterno y superperceptible, es un error. La idea y la forma, no puede aislarse de un objeto físico, por el contrario una cosa individual consiste en su forma y objeto físico o materia y el conocimiento de las formas es siempre ocasionado por la percepción sensorial; es por esto que Aristóteles señaló la importancia de la observación y la clara verificación de la percepción sensorial individual. (Nonaka & T., 1999, pág. 23)

Uno de los autores que ha definido el conocimiento es Probst (2001), quien afirma que "El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la

acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales” (Probst G, 2001). Además Buck (2000) define el conocimiento como “un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan esas relaciones” (Buck, 2000). Complementando la definición anterior se encuentra Krogh (1998) para quien el conocimiento es “un acto de construcción o creación creativo, no universal y que depende de la percepción humana de la realidad” (Krogh, 1998).

El concepto de conocimiento revela que las empresas tienen diferentes tipos de conocimiento; en el ámbito de las personas: tácito- explícito y en el ámbito de la organización: individual- organizacional, cada uno de estos tipos de conocimiento proporcionan las bases para su ventaja competitiva (Clarke y Turner, 2005). Para Nonaka (1999) igual que para Clarke y Turner existen dos categorías:

Conocimiento el tácito y el explícito, el conocimiento tácito que es la intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas, tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales valores emociones de cada personal, la segunda categoría es el conocimiento explícito que es aquel que puede expresarse con palabras y números (Clarke & Turner, 20015, Nonaka & T., 1999).

También, el conocimiento es comúnmente distinguido de datos e información. Los datos representan observaciones o hechos del contexto, mientras que la información resulta de colocar datos dentro de algún contexto significativo, a menudo en la forma de un mensaje. (Grant, 1996). El conocimiento tácito se puede definir como aquel que no es visible, adquirido a través de la experiencia, presente en cualquier interrelación, proceso o acción realizada por el individuo. Es un tipo de conocimiento específico válido para quien lo posee porque está determinado por “una forma de hacer”, por ejemplo es la “manera de hacer las cosas” en el negocio familiar. (Ardichvili, 2008)

De otro lado, del conocimiento en las organizaciones hablan Gonzales y Contreras quienes afirman que:

La evolución del conocimiento en las organizaciones está definida en tres fases la primera con la revolución industrial (1760 – 1880), con su aplicación al desarrollo de maquinaria y fuentes de energía. La segunda fase (1880 – 1939), con la aplicación del conocimiento al trabajo, la denominada Revolución de la Productividad; y después de la segunda guerra mundial se inicia la Revolución Informática, que se va transformando hacia la Sociedad del Conocimiento (González y Contreras, 2004)

7.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El siguiente apartado se compone de tres secciones, la primera son las **Definiciones de Gestión del Conocimiento**, posteriormente **Antecedentes** y finalmente se presenta el apartado **Modelos de Gestión del conocimiento**, donde se muestran tres de los modelos más reconocidos de Gestión del conocimiento que han sido aplicados por varias empresas como son el *modelo KPMG Consulting*, *El modelo The 10 Step Road Map* y por último el *modelo integral sobre gestión del conocimiento de Wiig*.

7.2.1. DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación se presentaran algunas de las definiciones de Gestión del Conocimiento más reconocidas, la primera es la de Thomas Davenport quien dice que la Gestión del conocimiento es un “Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés”. (Davenport, s.f, citado en Quezada, 2009). Steib por su parte la define como un “Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor” (Steib, 1999). El profesor de ciencias económicas y empresariales Eduardo Bueno dice que “Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear una competencias esenciales”. (Bueno s.f, citado en Quezada, 2009). Nonaka y Takeuchi dicen que:

La gestión del conocimiento debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. (Nonaka I. , 1999)

Algunas entidades como Harvard Business Review también han definido la Gestión del conocimiento ellos exponen que es “La forma como las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales” (Harvard Business Review, 2000). La compañía Arthur Andersen la definen como “Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes” (Andersen, 1999). La Organización de Naciones Unidas por su parte plantea que es la “Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. [...] Acción concertada para profundizar la comprensión y para gestionar y compartir conocimiento mucho más útil” (ONU, 1998).

A su vez Tejedor & Aguirre asumen que es el “Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor” (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en Valhondo, 2003). Karl Erik Sveiby pionero en la Gestión del conocimiento la define como “El arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para hacer esto, hay que ser capaz de

visualizar la organización como algo que sólo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento” (Sveiby, 2008).

Y finalmente otra de las definiciones más reconocidas es la de Skyrme quien dice que “Es la integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual” (Skyrme, 2011, citado en Trejo, 2013).

7.2.2 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento comienza a surgir en el término “sociedad del conocimiento” concepto que se destaca en la actualidad en el ámbito de las ciencias sociales, este término de la sociedad del conocimiento resume los cambios que están surgiendo en la sociedad moderna, “el origen de este término se da en los años 60’s cuando se comenzó a analizar los cambios en las sociedades industriales y se apropia la noción de la sociedad post-industrial”. (Krüger, 2006 tomado de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>). Pero ya desde el año (1959) Peter Drucker en su libro *Landmarks of Tomorrow* y otras publicaciones, hace referencia a la nueva capa social de trabajadores de conocimiento que están surgiendo en la sociedad y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento (Drucker F. P., 1959). Los trabajadores del conocimiento son aquellos que hacen parte de la fuerza laboral y poseen destrezas principalmente intelectuales en lugar de manuales, o sea son las personas que crean y aplican el conocimiento en lugar de fabricar cosas. (Dricker, 1959, citado en Farfan, 2006)

Una característica importante de la sociedad del conocimiento es que “tiene una estructura...en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente de productividad, crecimiento y desigualdades sociales” (Drucker 1994, citado en Kruger, 2006). En esta temática es reconocido el trabajo de D. Bell (1973; 2001) sobre la sociedad post-industrial, este concepto “se refiere a la transición de una economía que fabrica productos a una economía basada en servicios y cuya estructura profesional está marcada por la preferencia a una clase de profesionales calificados técnicamente” (Bell, 2001). Ya que a medida que avanza la sociedad, el conocimiento se ha convertido, según este enfoque, en la fuente principal de innovación, este tipo de sociedad del conocimiento está orientada hacia el progreso tecnológico, donde la tecnología intelectual sirve como base de los procesos de decisión dentro de las organizaciones. (Kruger, 2006)

Una de las organizaciones que ha definido el concepto de la Sociedad del Conocimiento es la Organización de los Estados Americanos que afirma que dice que:

Una sociedad del conocimiento se refiere al tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Asimismo, se refiere a la sociedad que está bien educada y que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía (OEA, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede ver como el concepto de “la Sociedad del conocimiento” ha permitido que surja lo que hoy se conoce como la Gestión del conocimiento. El origen de la Gestión del conocimiento se da en el sector privado como parte de las estrategias implementadas por empresas, para aumentar su productividad (Farfan, 2006). El concepto de la gestión del conocimiento, se fue perfeccionado a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, estos temas fueron la gestión de calidad total, la innovación continua y la organización. (Farfan, 2006, pág. 13)

Por otra parte algunos de los eventos previos donde se habló sobre Gestión del conocimiento, fue la primera conferencia que se realizó en 1993, organizada por Lawrence Prusak, la cual marco un inicio de este tema en el ámbito empresarial. También se realizaron importantes publicaciones como el de “Tom Stewart en 1994 en la revista Fortune advertía a las empresas que se concentraran menos en lo que eran y más en lo que sabían: su capital intelectual” (Stewart, 1994, citado en Farfan 2006). Ya “a mediados de los años 90, este tipo de gerencia del conocimiento ya había emergido como tema reconocido en el campo de la administración de empresas”, por lo cual comenzaron a aparecer en las compañías cargos como el “de gerente de información, gerente del conocimiento y director del capital intelectual”, siendo figuras claves dentro de la jerarquía de la organizacional. (Beazley, 2002, pág. 68)

Algún tiempo después en el año 1995, dos académicos japoneses, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, publicaron su libro la “*Organización creadora del Conocimiento*”, el cual es un estudio innovador acerca de la generación del conocimiento y su aplicación en empresas japonesas (Nonaka & T., 1999). El mismo año, Dorothy Leonard-Barton escribió un estudio muy detallado del papel del conocimiento en las empresas fabriles: *Weflsprings of Knowledge*. (Farfan, 2006)

Y debido a la importancia que estaba teniendo la Gestión del conocimiento, comenzaron cada vez más a aparecer historias de empresas como las

siguientes: en 1995 Hewlett-Packard tenía dificultades para encontrar suficiente personal técnico para ofrecer una buena asistencia al cliente, lo que la empresa implementa una herramienta relacionada con la gestión de conocimiento denominada “reflexión”, basada en recopilar el conocimiento producido en casos de asistencia técnica y ponerlo a disposición del personal de la compañía. Los resultados han sido excelentes, las horas promedio de llamadas se han reducido en dos tercios, mientras que el costo por llamada ha bajado en un 50% y la empresa ha podido contratar menos empleados de asistencia técnica gracias a la ayuda que estos reciben del sistema. (Farfan, 2006, pág. 16). Apple por su parte tiene un enfoque de Gestión del Conocimiento disruptivo, en el que busca siempre favorecer la creatividad y la innovación en todos sus procesos, por lo que ha creado una cultura organizacional en la cual la filosofía de Steve Jobs prima: “huir de las normas, dejar fluir la creatividad, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común, buscar la diferencia y trabajar con personas excelentes”; Apple tiene un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional, el fin de este modelo es crear una cultura que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles (Arjona, 2014).

Otra de las empresas con más experiencia en la Gestión del Conocimiento es British Petroleum, su modelo se basa en dos simples ideas: incorporar el conocimiento a las rutinas de trabajo y crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente los resultados en los negocios. Los esfuerzos de British Petroleum se han enfocado en fomentar la Socialización del Conocimiento al reconocer que el conocimiento está en las personas y no en documentos, por lo cual ha fomentado la creación de Comunidades de Práctica y ha implantado sistemas de Trabajo Compartido a los que se incluyen a socios y proveedores. (Arjona, 2014)

En distintos ámbitos se ha hecho referencia a las características de un sistema para que de rendimiento el modelo de gestión del conocimiento, sin embargo, el éxito de la gestión del conocimiento depende de la acción interpersonal y la calidad de la relación (Szulanski, 1996). Por lo cual se demuestra que la gestión del conocimiento en una organización está estrechamente relacionada con la cultura organizacional. (Tseng F. &., 2011)

De la misma línea piensa Alavi (2005-2006) quien proponen que un modelo de Gestión del Conocimiento podría ser visto como artefacto cultural de una organización, ya que es afectado por los valores de la organización, debido a que las personas forman parte de una organización, una cultura de intercambio de

conocimientos, anima a los miembros a compartir sus conocimientos con más gusto (McDermott y O'Dell, 2001).

La gestión del conocimiento “es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un determinado espacio, para brindar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”. Esto se ha enfocado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio, en relación con las visiones de futuro que van a determinar los planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. (Godoy, 2005)

Es por eso que los principios de la Gestión del Conocimiento se están llevando a esferas alternativas fuera del ámbito empresarial, donde la finalidad no es el lucro, sino una ayuda social, como para “la preservación del patrimonio para las generaciones futuras, el intercambio de conocimientos agrícolas en el tercer mundo, la provisión de salud en la India o la responsabilidad social para preservar la historia de la nación que está escrito en algunas constituciones”, estos son algunos de los beneficios que puede traer la Gestión del Conocimiento. De ahí que las comunidades sociales guarden el conocimiento de sus propias costumbres a través de diversos medios es cada vez más habitual. (Edwards, 2009)

7.2.3 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

“Los activos de la organización que son administrados normalmente son los tangibles y dado que el conocimiento es de naturaleza intangible, se hace necesaria la creación de mecanismos que permitan su manejo en forma eficiente” (Pinto J. , 2007). Nonaka, Toyama y Byosiére (2003) afirman que las empresas carecen de estos mecanismos y que los sistemas contables tan utilizados en la actualidad no permiten el desarrollo y la gestión efectiva de los activos de conocimiento. Por ello, surge una necesidad de usar sistemas que permitan valorar y gestionar eficazmente el conocimiento, como los modelos de gestión del conocimiento que son en la actualidad un gran avance en este sentido. (Nonaka, Toyama y Byosiére (2003) citado en icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales)

A continuación se expondrá algunos de los modelos de gestión del conocimiento más destacados en la historia de las organizaciones como son el *modelo KPMG Consulting*, *modelo The 10 Step Road Map* y el *modelo integral sobre gestión del conocimiento de Wiig*.

7.2.3.1 Modelo 1: KPMG Consulting

El modelo KPMG Consulting de los autores Tejedor y Aguirre (1998), busca desarrollar estrategias a partir de la pregunta en torno a los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y los resultados que produce dicho aprendizaje. Esto incluye el realizar esfuerzos para poder lograr entender cuáles son los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización. Uno de los principales objetivos del modelo es que se tenga conciencia de que se está aprendiendo, con el fin de darle valor al aprendizaje no formal o empírico. Este modelo se centra en aquellos procesos de Gestión del conocimiento orientados a mejorar la atención al cliente. (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en Gonzales & Frassati, 2010)

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, además que son estos los que afectan la forma de ser de la organización, como es la estructura organizacional, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí. (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en UNAD, 2009)

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados por Tejedor y Aguirre en los siguientes tres bloques:

- “Un compromiso firme y consiente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consiente y a todos los niveles. Ya que para que se dé el éxito de una gestión el conocimiento” (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en Gonzales & Frassati, 2010, pág. 9).
- “La organización solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo y para conseguir que una organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da las personas y equipos. Los comportamientos, actitudes, habilidades y herramientas que propone este modelo son: La Pro-actividad de las personas, la habilidad de cuestionar lo supuesto (modelos mentales), la visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existente dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo), la generación de una memoria organizacional, desarrollo de mecanismos de

aprendizaje de los errores, mecanismos de captación de conocimiento exterior y mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento, todo esto con el fin de que se genere en todos los niveles de una organización, pero además para poderse hablar de aprendizaje organizacional es necesario convertir este conocimiento en un activo útil, por lo cual se debe comunicar por medio de mecanismos como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios” (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en Gonzales & Frassati, 2010, pág. 9)

- “Otro factor que configura la capacidad de aprender de una empresa es, el desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y cambio permanente” (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en Gonzales & Frassati, 2010, pág. 10).

Los resultados que debería producir el aprendizaje según el modelo son los siguientes: (Tejedor & Aguirre, 1998, citado en UNAD, 2009, pág. 1)

- El evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en la empresa.

7.2.3.2 Modelo 2: The 10 Step Road Map (Tiwana 2002)

Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre de los dos tipo de conocimiento el tácito y el explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente endichas organizaciones. Este modelo está conformado por diez pasos, los cuales se agrupan bajo cuatro grandes fases: (Tiwana, 2002, citado en UNAD, 2009)

- Evaluación de la infraestructura
- Análisis de los sistemas de Gestión del Conocimiento, en lo referente al diseño y al desarrollo
- Despliegue del sistema
- Evaluación de los resultados.

Según este modelo para llevar a cabo la integración y la utilización del conocimiento se debe hacer en base a la creación de grupos de trabajo utilizando las redes de comunicación y colaboración, estas redes están formadas por personas internas o externas que son importantes para la organización ya que pueden transmitir conocimiento y experiencia en las diferentes áreas de la organización, por medio de la utilización de tecnologías de información con la finalidad de establecer bases de datos inteligentes, redes inteligentes, herramientas de colaboración y herramientas para la captura de datos (Tiwana, 2002, citado en UNAD, 2009).

En la siguiente **Tabla N° 4** se resumen el modelo con sus cuatro fases y los pasos que contempla.

Tabla N° 4 Pasos del modelo KM 10-Step

Fase 1: Evaluación de las Infraestructuras	Paso 1: Análisis de la infraestructura existente Paso 2: Alineación de la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial
Fase 2: Análisis KM sistema, diseño y desarrollo	Paso 3: Diseñar la arquitectura de gestión del conocimiento y la integración de la infraestructura existente Paso 4: Auditoría y analizar los conocimientos existentes Paso 5: Diseñar el equipo de gestión del conocimiento Paso 6: Crear el modelo de gestión del conocimiento Paso 7: Desarrollo del sistema de gestión del conocimiento
Fase 3: Implementación	Paso 8: Implementación de metodología RDI Paso 9: La gestión del cambio, la cultura, el diseño de la estructura de recompensa y la elección de la CKO
Fase 4: Evaluación del Desempeño	Paso 10: Medición de los resultados de la gestión del conocimiento, la elaboración de retorno de la inversión y evaluar el funcionamiento del sistema.

Fuente: UNAD Universidad abierta y a distancia / LECCIÓN 2. The 10 Step Road Map

7.2.3.3 Modelo 3: Modelo integral sobre gestión del conocimiento

El modelo de Gestión de Conocimiento de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio, “Para que un conocimiento pueda ser útil y valioso debe ser organizado. Dicho conocimiento debe estar bien ordenado de manera tal de que conocimiento se pretende usar”. (Wiig, 1993 citado en kmsolucion.com)

Este modelo se conoce como un modelo integral debido a que engloba procesos de creación, codificación y aplicación del conocimiento, que va hasta la resolución de problemas, utilizando las experiencias prácticas del autor. Para que se de este modelo es necesario una estructura organizativa

adecuada para identificar las necesidades de conocimiento y el conocimiento disponible para construir el “léxico del conocimiento” y la “enciclopedia del conocimiento” de la organización. El primero consiste en una recopilación de información que define, describe y obtiene el conocimiento necesario en la organización con el apoyo de expertos, de libros y documentos, de bases de datos, o con la rotación de personal entre los diferentes departamentos de la organización. Después, se analiza el conocimiento obtenido para su clasificación. El segundo concepto, la “enciclopedia del conocimiento”, es una herramienta que según el autor ayuda a compartir y aplicar el conocimiento por medio de tecnologías de la información. (Wiig, 1993 citado en Linares & Pérez, 2014)

Algunos de los instrumentos que se pueden utilizar para fomentar este proceso, son los repositorios del conocimiento relevante para la organización. Así mismo, para mantener el sistema actualizado es importante desechar el conocimiento obsoleto. Finalmente, todo el conocimiento creado debe ser aplicado para que se genere valor añadido en la organización (Wiig, 1993 citado en Linares & Pérez, 2014, pág. 6).

Entre los aportes del modelo Wiig es el reforzar el uso del conocimiento, describir su contenido, localización, distribución y utilización a partir de la implementación de un sitio web donde se gestione gran parte del volumen de conocimiento que se genera en los proyectos o procesos de una organización; para de esta manera recoger, formalizar y codificar el conocimiento. (Wiig, 1993 citado en Linares & Pérez, 2014)

La desventaja fundamental que posee el modelo de Wiig es que a diferencia de los anteriores modelos, este no hace distinción entre el conocimiento tácito y el explícito. Tampoco en él se detallan las herramientas ni las técnicas que deben usarse en la implementación de los procesos; otra desventaja es que el modelo no profundiza en ningún área específica, de su concepción lo que busca es el poder identificar las necesidades de conocimiento en función de reforzarlas. (Wiig, 1993 citado en Linares & Pérez, 2014, pág. 6)

7.3 CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La creación de conocimiento es un proceso donde se realiza la combinación y el intercambio de conocimiento tácito entre los miembros de una organización, en donde por ejemplo las personas transfieren conocimiento por medio de la búsqueda de respuestas a preguntas específicas (McFadyen, 2004).

El aprendizaje organizacional se produce en varios niveles diferentes. Uno es a nivel individual, las personas en las organizaciones están llamadas a transferir el conocimiento y las habilidades aprendidas en un entorno a situaciones nuevas. A nivel interpersonal, este tipo de aprendizaje individual o de transferencia a menudo se produce en el contexto de las relaciones sociales, equipos, grupos o diadas (Nadler, 2003). Por otra parte, las organizaciones a menudo influyen o son influenciados por el aprendizaje individual e interpersonal (Argyris, 1993)

Un aspecto crucial en la creación del conocimiento es que este se crea mediante la interacción social entre individuos y organizaciones, se puede decir que el conocimiento es humanístico porque se refiere a la acción humana que resulta de su índole activa y subjetiva, representada por términos como compromiso, creencia y confianza, profundamente anclados en los sistemas de valores de los individuos en la organización, dicho planteamiento coincide con el de que la información se convierte en conocimiento cuando es interpretada por los individuos (Nonaka, 2001). La condición social del aprendizaje en las organizaciones se desarrolla cuando existen condiciones laborales favorables para que se genere el conocimiento, por ejemplo: la participación del personal, la seguridad en el empleo y la seguridad industrial. Por el contrario, una supervisión rígida e impositiva reduce el interés del personal para interactuar positivamente en un proceso de innovación y aprendizaje. (Nonaka, 2001).

Algunos de los obstáculos tradicionales para la creación del conocimiento son por ejemplo, los conflictos por la distribución del poder, así como las remuneraciones desequilibradas en la organización, dificultan la comunicación y la cooperación entre el personal que tiene diferentes niveles jerárquicos y funcionales (Johnson, 1992). Lo anterior frena el aprendizaje y, con ello, la innovación; en consecuencia, la productividad. La creación y acumulación de nuevas formas y modalidades de capital social constituyen un aspecto medular de la economía de aprendizaje (Archibugi y Lundvall, 2001). Desde esta perspectiva, se ve la necesidad de evolucionar hacia ambientes de participación, de formación informal y formal, de cooperación y apertura a los diferentes puntos

de vista sobre el conocimiento aplicado al proceso productivo, con relaciones laborales que consideren nuevos espacios de negociación, especialmente el acceso a la formación y la capacitación. (Brown, 2007).

La transmisión y creación del conocimiento en la empresa son complejas debido a que no se trata como creen muchos solo de capacitar en las labores cotidianas, sino en actitudes, destrezas y nuevos métodos de producción. Requiere de una capacitación cada vez más profesional que complemente la impartida por un colega, un supervisor o un instructor de la empresa. Por otra parte, la empresa que evalúa su capacitación tiene la posibilidad de retroalimentarla y mejorarla. De ahí que las empresas con gestión integral de la capacitación están creando condiciones favorables al aprendizaje y la innovación. (Brown, 2007)

Dentro de la temática de creación del conocimiento se puede resaltar a Dyer y Nobeoka (2000) quienes han explicado en detalle cómo “Toyota fue capaz de desarrollar una creación de conocimiento trabajo en red con éxito mediante el uso de una asociación de proveedores, una división de consultoría de gestión de operaciones, equipos de aprendizaje voluntarios y entre empresas empleado transferencias. Toyota comparte su conocimiento con sus proveedores y ha puesto en las reglas que aseguran que los proveedores ganan dividendos de sus activos de conocimiento. A cambio, se requieren pusieran sus conocimientos a disposición de otras personas en la red o de lo contrario no pueden seguir siendo parte de la red de Toyota”. (Arikan, 2009).

Estos tipos de estrategias ayudan a las empresas líderes con un alto nivel de orientación cooperativa, a diseñar una red de socios locales y globales garantizando la movilidad del conocimiento dentro de la red mediante la creación de incentivos apropiados, que distribuye los rendimientos de los conocimientos recién creados, entre los creadores de conocimiento y la gestión de la estabilidad de la red (Dhanaraj y Parkhe, 2006).

7.4 MODELO CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES SECI (NONAKA & TAKEUCHI)

A continuación se presentara el modelo SECI expuesto por Nonaka y Takeuchi por lo cual se comenzara mostrando los **Antecedentes** de este modelo, para posteriormente en **Modelo SECI** describir en que consiste.

7.4.1 ANTECEDENTES DEL MODELO SECI

Sin duda, el modelo más ampliamente conocido de creación de conocimiento es el modelo de una espiral de conocimiento desarrollada por Nonaka y asociados, este modelo ha tenido un impacto importante en el campo de la gestión del conocimiento y básicamente en el ámbito de la creación de conocimiento. (Travaille, 2010)

Nonaka (1991) fundamentó su modelo de creación de conocimiento en los estudios de Polanyi (1966), que diferenciaba dos tipos de conocimiento, el explícito o codificado y el tácito o implícito. El conocimiento explícito se refiere al que “se transmite en los sistemas formales de comunicación”. Por el contrario, el conocimiento tácito está unido a la propia persona, es difícil de formalizar o comunicar y está identificado con un contexto específico. (Nonaka & T., 1999)

La literatura de gestión del conocimiento se refiere principalmente al proceso de socialización. Esto incluye el trabajo de Nonaka, que cree en el poder de las relaciones informales y la intervención de los puntos de vista subjetivos, intuiciones y corazonadas de personas que eventualmente podría conducir a productos (Nonaka & T., 1999).

Estudios de Nonaka (1994) sustentan el concepto de conversión del conocimiento, por ejemplo uno de los primeros estudios fue el de un análisis para comprobar en qué medida la creación de Conocimiento organizacional puede ser explicada por el modelo SECI. El estudio se basó en datos de la encuesta aplicadas a 105 gerentes en empresas japonesas. Los autores realizaron los pasos de socialización, exteriorización, combinación, e internalización de 38 artículos y la encuesta identifico el tiempo que los encuestados gastan en las diferentes actividades de los cuatro procesos. Los cuatro procesos explican la construcción de la creación de conocimiento, aunque al contrario de lo Nonaka propone, el estudio no encontró que el uso de "diálogo" y "metáfora" de los gerentes fuera importante en la externalización. (Nonaka, 1994, citado en Valhondo, 2003)

Más tarde Chou y Él (2004) desarrollaron un instrumento de estudio para captar tanto la conversión de conocimiento y activos de conocimiento en las empresas. Los autores recopilaron datos de 204 organizaciones en diferentes industrias. La conversión del conocimiento (modelo SECI) fue puesto en práctica en estas organizaciones, los datos muestran que la construcción de la creación de conocimiento se mide de forma fiable por los procesos de conversión del conocimiento (de un Chronbach: ,838-,947). Por otra parte, los autores muestran que la conversión del conocimiento se correlaciona con diversos tipos de activos de conocimiento en las organizaciones (Tsoukas, 2009).

A partir de la relevancia del conocimiento tácito establecida por Polanyi (1958), se produjo un salto cualitativo hacia la teoría económica para que distinguiera la importancia de la información de conocimiento. En este sentido, la bibliografía desarrollo una serie de tipologías del conocimiento (entre las cuales la más elemental es la distinción entre tácito y codificado) que apuntan a la descripción de los procesos de aprendizaje y a entender cómo se crea nuevo conocimiento a nivel individual, organizacional y en sistemas regionales o nacionales (Nooteboom, 1999; Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995; Ernst y Lundvall, 1997).

Así, Polanyi (1958, 1967), cuyo análisis se aplica al estudio del conocimiento personal, supuso que el contexto forma parte de un entendimiento holístico, en tanto que esos objetos brindarían un plus de significado en relación con el objeto en el cual se pone atención. Nelson y Winter (1982), retomando el trabajo de Polanyi, desarrollaron el pasaje del "personal del conocimiento" al estudio de las capacidades organizacionales y mecanismos cognitivos. Estos últimos suponen el almacenaje en la memoria de modelos mentales (scripts) concernientes a una serie de actividades recurrentes que se dan en un orden secuencial, como consecuencia de acciones e interacciones que serían predeterminadas (Schank y Abelson, 1977).

El concepto de script destaca la importancia del contexto cognitivo y de los espacios de interacción, a partir del cual se otorga significado a la información y se crea conocimiento, presentando algunas similitudes con la noción de "Ba" de Nonaka y Toyama (2002). El "Ba" refiere a un espacio temporal, espacial y cultural compartido que no es necesariamente físico y a partir del cual se otorga significado a la tarea de codificar e interpretar, así como a la de crear y transmitir nuevos conocimientos (Nonaka y Toyama, 2002, citado en Quezada, 2009).

El modelo de Nonaka ha recibido constantes críticas las cuales se pueden resumir en tres puntos. En primer lugar, el modelo es criticado por su carácter secuencial, moviendo las conversiones tácito al principio y al final del ciclo. En segundo lugar, Nonaka es criticado por equiparar el conocimiento tácito con el conocimiento que aún no han explicado, por tanto, haciendo caso omiso de la comprensión más fundamental de carácter tácito en el análisis original de Polanyi del término (Cook y Brown 1999; Tsoukas 2003). Una tercera crítica, relacionada se refiere al reconocimiento de que el modelo se basa en una comprensión más discutible de lo que otros ven como los aspectos tácitos y colectivos necesarios de todo conocimiento (Gourlay 2006; Tsoukas 2003). La noción de conversión entre tipos de conocimiento separadas y luego vuelve cuestionable. En consecuencia, Nonaka ha sido criticado por no especificar las relaciones funcionales entre los lados tácito y explícito al conocimiento individual y de grupo (por ejemplo, Thompson y Walsham 2004) (Travaille, 2010).

Por otro lado Bereiter (2002) argumenta que el modelo de Nonaka no explica cómo se generan las nuevas ideas en las organizaciones, ni tampoco como se profundiza en el desarrollo de las mismas (Bereiter, 2002, citado en Gil, 2000). Jorna (1998) señala que Nonaka no tiene en cuenta las teorías sobre el aprendizaje, ni los principios del aprendizaje y, tampoco, recoge las posturas conceptuales de los autores occidentales (Jorna, 1998, citado en Gil, 2000).

De otro lado, Gourlay (2006) realiza un estudio crítico sobre el pensamiento de Nonaka a través de cuatro puntos. Primero la combinación y la internalización aparecen como nociones ambiguas y de difícil evidencia práctica. Segundo, la distinción entre conocimiento tácito y explícito puede ser confusa y de difícil entendimiento. Tercer punto, la descripción de conocimiento como "creencia justificada" (Nonaka & Takeuchi, 1995: page 58; Nonaka, 1994: pag 15) es errónea, bajo este planteamiento estaríamos ante un modelo estático del conocimiento y esta postura plantearía problemas a la hora de gestionar la creación de conocimiento. Y por último cuarto punto, la creencia justificada es la de los gerentes, en lo referente a las decisiones y planificación estratégica de la empresa, por lo cual el estudio planteado por Nonaka y sus colaboradores se ajustarían más a un modelo de toma de decisiones que a un modelo de creación de conocimiento. (Goulay, 2006, citado en Gil, 2000, pág. 6)

Como se pudo ver anteriormente el modelo de Nonaka ha recibido varias críticas, las cuales son importantes mencionar para ver los puntos de vista de otros autores, pero también se pudo evidenciar como muchos otros lo apoyan y están de acuerdo con los conceptos definidos y el modelo planteado por

Nonaka y Takeuchi y como varias empresas han implementado este modelo dentro de sus procesos logrando buenos resultados, es por esto que el presente trabajo se enfocara en identificar las variables del modelo SECI en la empresa NP REPUESTOS, teniendo en cuenta que el modelo ha sido reconocido por varios autores del ámbito empresarial como uno de los mejores.

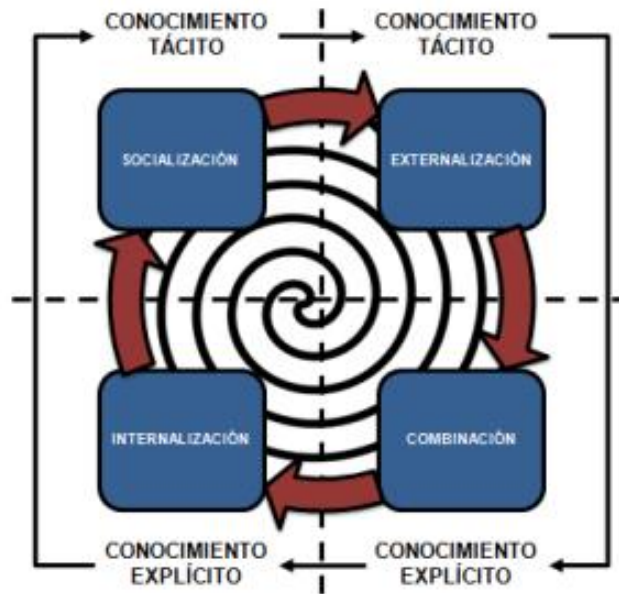
7.4.2 MODELO SECI

En este apartado se explica cada una de las partes que conforman el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, como es ***Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización*** y finalmente se presenta la sección ***Condiciones para desarrollar un modelo SECI.***

Como ya se ha planteado anteriormente el modelo SECI hace una distinción entre las dos categorías del conocimiento el tácito y el explícito, el conocimiento tácito que es la intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas, tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales valores emociones de cada persona, la segunda categoría es el conocimiento explícito que es aquel que puede expresarse con palabras y números y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, formulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Teniendo en cuenta esto, para el conocimiento tácito se dificulta su procesamiento o trasmisión de forma sistemática o lógica, debido a que para que ese conocimiento se transmita y disemine entre los miembros de una organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan. Es precisamente durante este tiempo de conversión de tácito en explícito como se crea el conocimiento en las organizaciones. (Nonaka I. , 1999)

El modelo de Nonaka propone una espiral de conocimiento se basa en la confrontación productiva de dos distinciones el conocimiento individual y el conocimiento colectivo, o sea se basa en la conversión de tácito a conocimiento explícito a través de interacciones. (Travaille, 2010). Esta espiral está compuesta por todas las fases del modelo SECI (Socialización, exteriorización, combinación e Interiorización, tiene forma de espiral dado que el conocimiento siempre surge de una persona de la compañía y se va transmitiendo por todas las áreas de la compañía. (Nonaka I. , 1999). En la ***Grafica N°*** se observa la espiral del conocimiento perteneciente al modelo SECI

Grafica N° 5 Espiral del conocimiento del modelo SECI



Fuente: Blog de Gestión de Conocimiento Unimet, unimetpuntokm.wordpress.com

Según Nonaka & Takeuchi (1995) esta espiral de conocimiento presenta como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, como el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional y se basa en el principio de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de conversión de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado en UNAD, 2003). (Nonaka & T., 1999)

En la siguiente tabla N°...se resume las cuatro fases y pasos que hacen parte del modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Tabla N° 5 Modelo de conversión de conocimiento Nonaka Takeuchi

Socialización: De tácito a tácito	1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas ("lluvia de ideas") entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes. 2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica. 3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva.
Exteriorización De tácito a explícito	1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. 2) A través de la escritura y el diálogo. 3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo. 4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros. 5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción. 6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

Combinación: De explícito a explícito	1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. 2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos. 3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.
Interiorización: De explícito a tácito	1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias. 2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.

Fuente: 1. UNAD 2. Modelo Creación Del Conocimiento En Las Organizaciones (Nonaka & Takeuchi)

7.4.2.1 SOCIALIZACION

La primera forma es la socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias (conocimiento tácito) tal como los modelos mentales o las habilidades técnicas, este primer paso debe ser promovido en las organizaciones por un ambiente en donde los colaboradores participantes pueden compartir sus puntos de vista cara a cara, por medio de reuniones que pueden ser informales para llevar a cabo discusiones detalladas que buscan resolver problemas difíciles relacionadas con proyectos de desarrollo. Esta es una de las metodologías más utilizadas por las compañías Japonesas como Honda quienes realizan reuniones fuera de la oficina en algún hotel con los participantes de algún proyecto, donde los participantes discuten problemas difíciles de resolver, beben sake, comparten comidas y se bañan juntos en un manantial, esto permite que exista mayor afianzamiento entre los participantes y que fluyan nuevas ideas. Esta socialización en las organizaciones también se da entre quienes desarrollan productos y sus clientes (Nonaka I. , 1999, págs. 69,70).

Hipótesis para evaluar en NP REPUESTOS: El promover en las organizaciones un ambiente donde los colaboradores puedan compartir sus puntos de vista, permite que fluyan las ideas y se comparta conocimiento.

7.4.2.2 EXTERIORIZACION

La segunda forma es la exteriorización: de tácito a explícito, es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos y es generado por el dialogo o la reflexión colectiva. Un método utilizado para crear conceptos es combinar la deducción y la inducción. Las metáforas utilizadas en este proceso son una forma de percibir o entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente (Nonaka I. , 1999, págs. 70,74). Donnellon, Gray y Bougon

(1986) señalan que “las metáforas generan nuevas interpretaciones de la experiencia al pedirle al oyente que vea una cosa en términos de otra”

Hipótesis para evaluar en NP REPUESTOS: El uso de metáforas y analogías, permite generar nuevas interpretaciones de experiencias, al ver una cosa en términos de otra.

7.4.2.3 COMBINACION

La tercera forma es la combinación la cual es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento, esta forma de conversión de conocimiento implica combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Es un tránsito de conocimiento, donde los colaboradores comparten por medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación y convirtiéndolo en nuevo conocimiento explícito después de un análisis para dar así la combinación. (Nonaka I. , 1999, págs. 74,75).

Según Nonaka (1999) la combinación:

Se lleva a cabo cuando los conceptos de rango medio (como los conceptos de producto) se combinan con grandes conceptos (como una visión corporativa) y son integrados en éstos para que tales conceptos adquieran nuevo significado...La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos de computadora), puede conducir a nuevo conocimiento (p 75).

Hipótesis para evaluar en NP REPUESTOS: El compartir conocimiento entre los miembros de la organización por medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas permite que se convierta en nuevo conocimiento.

7.4.2.4 INTERIORIZACION

La última forma es la interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito está muy relacionado con la frase “aprendiendo haciendo”, ya que para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo por tanto el conocimiento tácito, además los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten directamente las vivencias de otros, es decir que la reexperimente. También puede surgir este proceso cuando al leer o escuchar

una historia de éxito, los miembros de la compañía sientan el realismo y la esencia de esa historia, la experiencia que tuvo lugar en el pasado puede convertirse en un modelo mental tácito. (Nonaka I. , 1999, págs. 75,77)

Hipótesis para evaluar en NP REPUESTOS: Cuando el conocimiento se verbaliza o diagrama en documentos, manuales o historias orales, facilita la interiorización de este conocimiento.

7.4.2.5 CONDICIONES PARA DESARROLLAR UN MODELO SECI

Existen algunas condiciones fundamentales que debe tener la organización que esté buscando la generación de conocimiento y es que debe tener primero la intención o aspiración por alcanzar sus metas, si no fuera por la intención, sería imposible juzgar el valor de la información o el conocimiento percibido o creado, además las organizaciones de negocios deben apoyar el compromiso entre sus empleados formulando una intención organizacional y proponiéndoselas, porque el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano. (Nonaka I. , 1999, págs. 81,83)

La segunda condición para que se dé la espiral de conocimiento es la autonomía, que es dejar que todos los miembros de la organización actúen de manera autónoma y con esto la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas, además también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismo para crear nuevo conocimiento, ya que las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales. (Nonaka I. , 1999, págs. 83,87)

La tercera condición organizacional necesaria para fomentar la espiral del conocimiento es la fluctuación y caos creativo, que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo, la fluctuación se caracteriza por el “orden sin ocurrencia”, un tipo de orden cuyo patrón es difícil de predecir, cuando se introduce la fluctuación en una organización, sus miembros se enfrentan a ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos, una ruptura es una interrupción en nuestro estado de ser habitual y cómodo, cuando sucede esto es una oportunidad para reconsiderar nuestro pensamiento y perspectivas fundamentales, en otras palabras, cuestionamos la validez de nuestras actitudes básicas hacia el mundo; una ruptura exige que prestemos atención al dialogo como un medio de intención social, ayudándonos así a crear nuevos conceptos, este proceso continuo de cuestionamiento y reconsideración de premisas existentes llevado a cabo por los individuos de las organización, fomenta la creación de conocimiento organizacional. El caos por su parte se genera naturalmente cuando la organización se enfrenta a una

crisis, la cual incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis, esta muchas veces es generada intencionalmente por los ejecutivos de la organización quienes fomentan una percepción de crisis en el ambiente con el fin de aumentar el desempeño de los colaboradores. (Nonaka I. , 1999, págs. 87,89)

La cuarta condición necesaria para lograr una espiral de conocimiento en la organización es la redundancia la cual es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización, compartir información redundante permite compartir el conocimiento tácito, porque los individuos pueden sentir los que otros intentan enunciar, en este sentido la redundancia de información acelera el proceso de creación de conocimiento, una de las maneras de generar esta redundancias es el desarrollo de productos en el que departamentos con distintas funciones trabajan juntos en una división del trabajo no muy bien definida, algunas empresas dividen al equipo de desarrollo de producto en grupos de competencia que desarrollan distintos enfoques para el mismo proyecto y entonces discuten acerca de las ventajas y desventajas de sus propuestas, otra forma de generar redundancia es a través de una rotación estratégica de personal, esta permite que los miembros de la organización entienda su negocio desde múltiples puntos de vistas, haciendo que el conocimiento organizacional sea más fluido y más fácil de poner en práctica. (Nonaka I. , 1999, págs. 90,91)

La quinta condición para fomentar la espiral de conocimiento es la variedad de requisitos, según Ashby (1956) la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea, desarrollar una estructura organizacional plana y flexible en la que las distintas unidades estén interconectadas con una red de información es una de la formas de tratar con la complejidad del ambiente, otra manera de reaccionar rápidamente a fluctuaciones inesperadas en el ambiente y mantener la diversidad interna, es cambiar la estructura organizacional con frecuencia, por ejemplo la rotación del personal permite que los empleados adquieren conocimiento multifuncional, que los ayuda a enfrentar problemas multiceticos y fluctuaciones en el ambiente. (Nonaka I. , 1999, págs. 91,92)

La idea de que el conocimiento necesita un espacio específico de actuación llevó a Nonaka (1998) a introducir el concepto “ba”, definido como un contexto compartido en donde el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza. El “ba” puede ser físico (por ejemplo, una oficina), virtual (por ejemplo, una

teleconferencia), mental (por ejemplo, compartir experiencias, ideas o paradigmas), o una combinación de todos ellos. El “ba”, a su vez, se mueve a lo largo de toda la “espiral del conocimiento”. (Gil, 2000)

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología con la cual se desarrolla este trabajo se divide en dos fases, la inicial que corresponde a una revisión de bibliografía de los autores y modelos más relevantes referente al tema de investigación, después el levantamiento de información, por medio del instrumento diagnóstico aplicado en la empresa NP REPUESTOS, con la finalidad de identificar las características que se presentan referentes a la Gestión del conocimiento, creación de Conocimiento y el modelo SECI.

A continuación se podrán observar las secciones del presente capítulo como el ***Tipo de investigación, Instrumento de diagnóstico*** en el cual se describe la encuesta que se desarrolló para identificar características en la empresa referencia y finalmente el apartado ***Población objetivo de la encuesta*** en donde se presenta un gráfico y análisis de la población en la cual se aplicó la encuesta.

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Estudio de caso exploratorio-Cualitativa: El desarrollo del presente trabajo se enmarca el estudio de caso de la empresa NP REPUESTOS perteneciente al sector automotriz colombiano, por lo cual es una investigación de tipo cualitativo, en la medida que busca medir, recolectar, describir y analizar los componentes y determinantes principales (Sampieri, 2010).

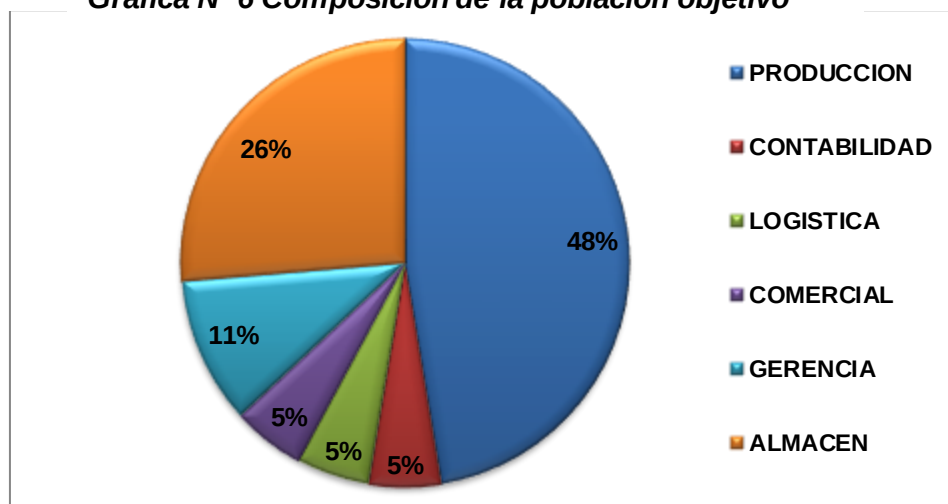
8.2 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO:

El instrumento diagnostico desarrollado es una encuesta que consta de 32 preguntas, algunas cerradas con opciones de SI - NO, otras con escala tipo Likert y otras de opción múltiple. La encuesta comprendía preguntas organizadas por módulos como Gestión del conocimiento, Creación del conocimiento y por último el modelo SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), donde los colaboradores respondían dichas preguntas según la percepción que tenían ellos sobre la cultura y el entorno de la empresa, respecto de los temas en los que se les estaba encuestando. Dicha encuesta puede se encuentra ubicada en el **Anexo N° 1** del presente trabajo.

8.3 POBLACION OBJETIVO DE LA ENCUESTA

En la siguiente **grafica N° 6** se evidencia la población objetivo que participo en la encuesta el día 8 de julio del 2016 en las instalaciones de la empresa NP REPUESTOS, además en el **anexo N° 2** se pueden evidenciar fotos del momento de la aplicación de la encuesta.

Grafica N° 6 Composición de la población objetivo



9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

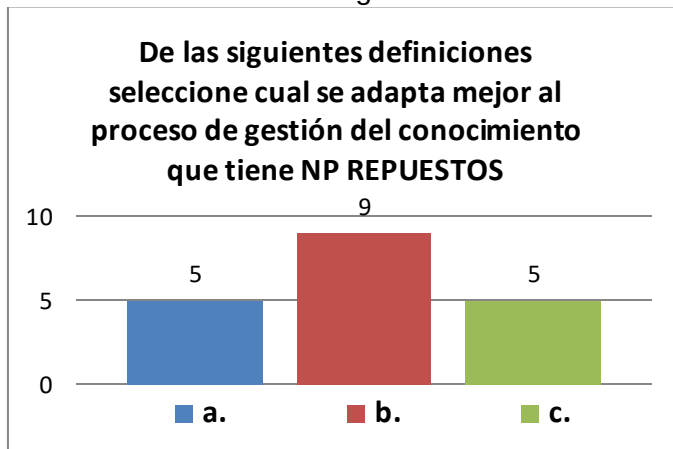
Tal y como se definió en los objetivos del presente trabajo por medio la revisión de literatura, se elaboró un instrumento de diagnóstico, el cual consistió en una encuesta que fue aplicada a colaboradores de la empresa NP REPUESTOS.

Posterior a esto se realiza una sistematización de la información recolectada, que consistían en tabulación y graficas de los resultados obtenidos. Debido a esto en el presente capítulo se presentan dichas gráficas; este apartado se encuentra conformado por tres secciones, las gráficas y las correspondientes interpretaciones de las preguntas referentes a **Gestión del conocimiento**, posteriormente **Creación del conocimiento** y finalmente la sección de **Modelo SECI**.

9.2.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación se podrán observar las siete (7) graficas resultantes del módulo de Gestión del conocimiento de la encuesta aplicada a población objetivo de colaboradores de NP REPUESTOS.

Grafica N° 7 Definición de gestión del conocimiento



Fuente: Propia a partir de la información recolectada

En la **Gráfica N° 7** se puede evidenciar los resultados a la solicitud que se les hizo a los colaboradores, en la cual se les pidió que seleccionaran de las siguientes definiciones la que más se adapta al modelo de Gestión del conocimiento NP REPUESTOS:

a. De acuerdo a Steib (1999)

“Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor”

b. De acuerdo a Tejedor y Aguirre (2003)

“Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”.

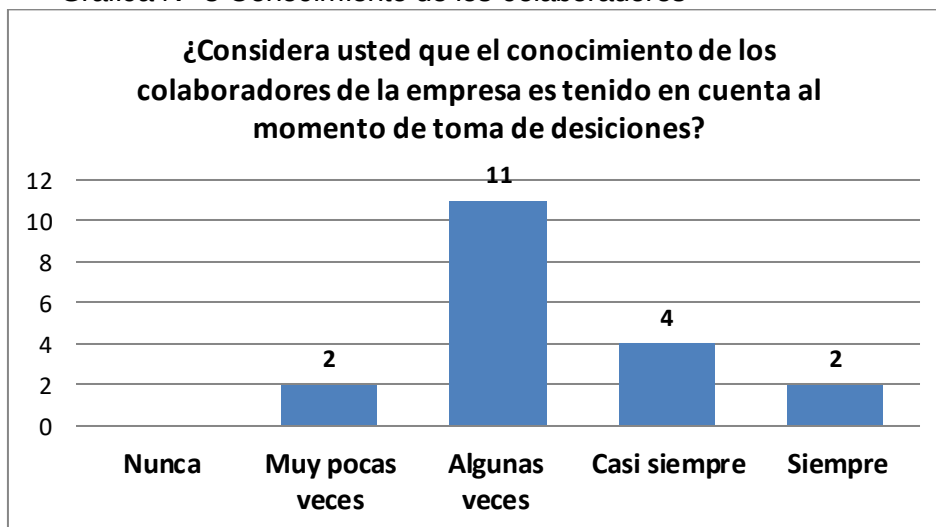
c. De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1999)

“La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”

Se observa en la **Gráfica N° 7** como 9 de los colaboradores coinciden en que la definición que más se adapta al proceso de gestión del conocimiento que tiene NP

REPUESTOS es la de los autores Tejedor y Aguirre, esta población corresponde al 47% de la población total, mientras que las otras dos definiciones fueron seleccionadas por el mismo número de colaboradores.

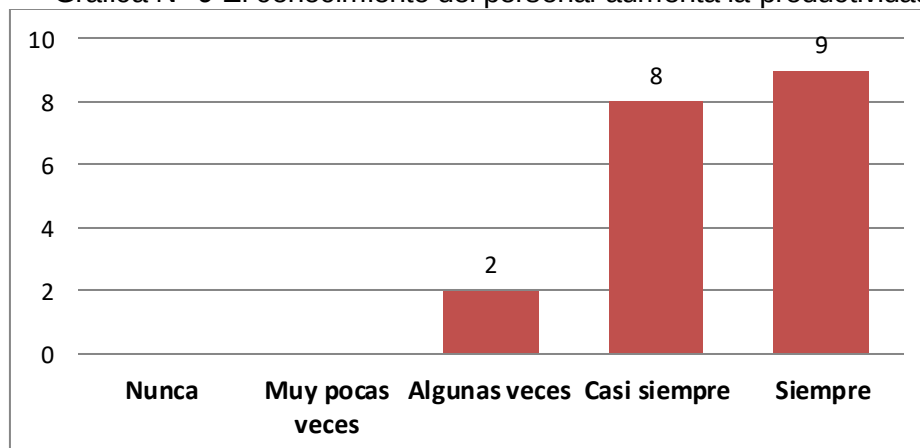
Grafica N° 8 Conocimiento de los colaboradores



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 8**, 11 de los encuestados coinciden en que el conocimiento de los colaboradores de la empresa es tenido en cuenta algunas veces al momento de toma de decisiones, esta población corresponde al 58%, mientras que 4 encuestados seleccionaron que casi siempre es tenido en cuenta el conocimiento de los colaboradores.

Grafica N° 9 El conocimiento del personal aumenta la productividad

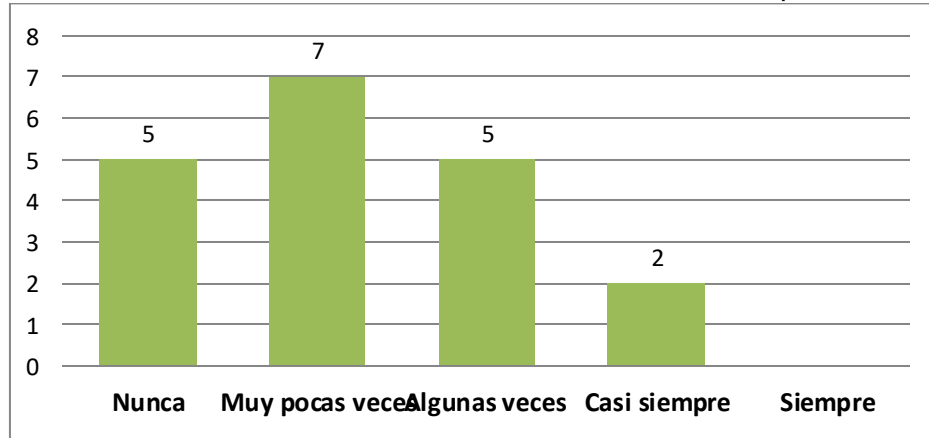


Fuente: Propia

En la **Grafica N° 9** El 47% de la población coincide en que *Siempre* el conocimiento que tiene el personal de NP REPUESTOS ha permitido el aumento de la

productividad de la empresa, mientras el 42% representado por 8 encuestados afirma que *Casi Siempre* este conocimiento ha aumentado la productividad de la empresa.

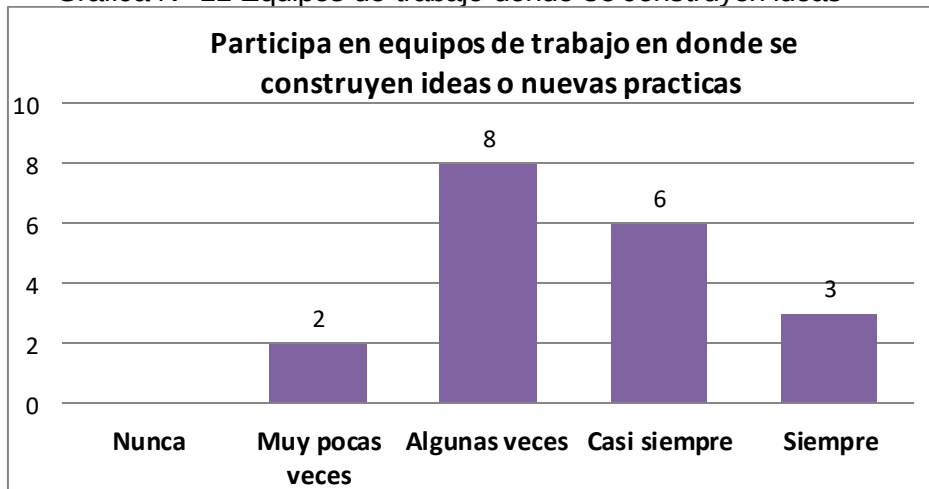
Grafica N° 10 Existe resistencia entre los colaboradores a compartir información



Fuente: Propia

En la **Grafica N°10** la mayoría de la población representada por un 37% que equivale a 7 encuestados coincide en que *Muy pocas veces* existe resistencia por parte de los colaboradores de la empresa a compartir información, la respuesta de *Nunca* y *Algunas veces* se encuentra seleccionada por 5 personas cada una.

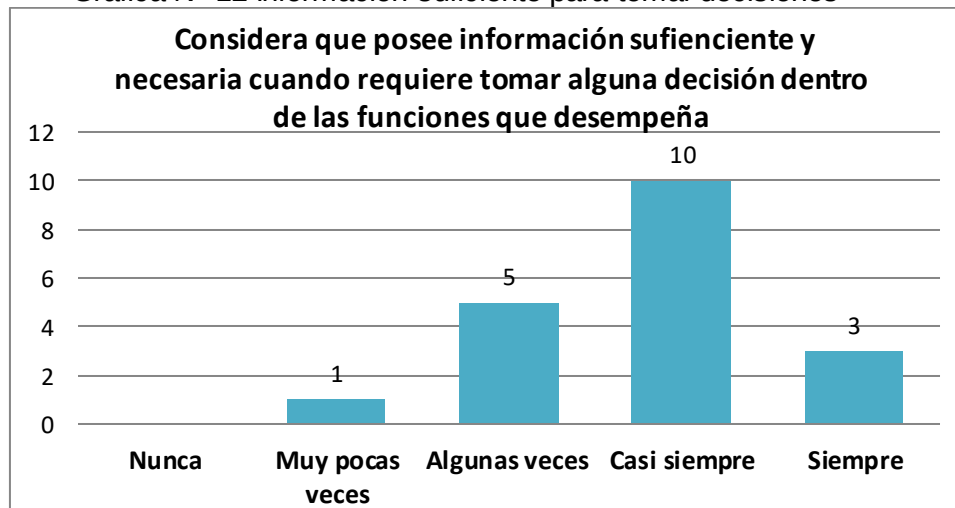
Grafica N° 11 Equipos de trabajo donde se construyen ideas



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 11** el 42% de la población equivalente a 8 encuestados concuerdan en que *Algunas veces* participan en equipos de trabajo en donde se construyen ideas o nuevas prácticas, mientras que para esta pregunta el 32% correspondiente a 6 encuestados respondieron que *Casi siempre* participan en estos equipos.

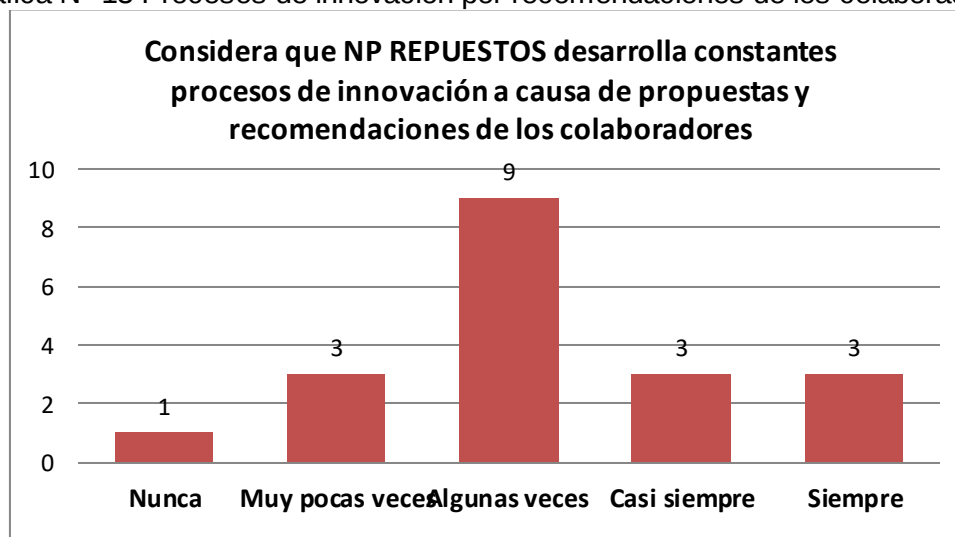
Grafica N° 12 Información suficiente para tomar decisiones



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 12** la mayoría de la población representada por un 52% equivalente a 10 encuestados respondieron que *Casi Siempre* poseen información suficiente y necesaria cuando requieren tomar alguna decisión dentro de las funciones que desempeñan mientras que el resto de población se concentra en la respuesta de *Algunas Veces* con un 26%, *Siempre* con un 16% y *Muy Pocas Veces* con un 5%.

Grafica N° 13 Procesos de innovación por recomendaciones de los colaboradores



Fuente: Propia

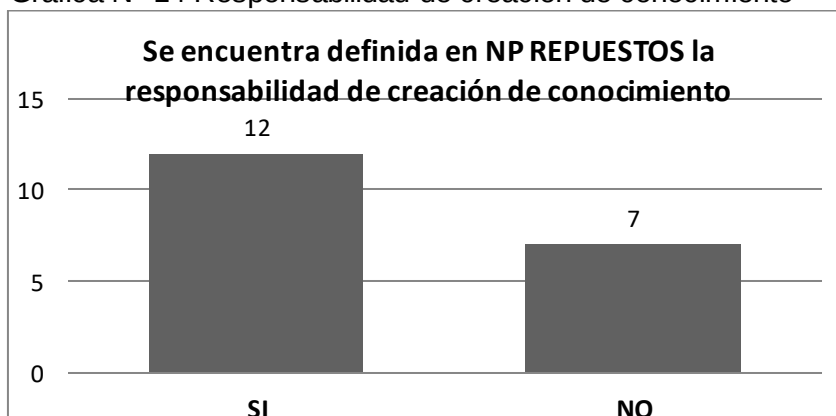
En la **Grafica N° 13** el 47% de la población encuestada equivalente a 9 colaboradores, considera que *Algunas Veces* se desarrollan procesos de innovación a causa de propuestas y recomendaciones de los colaboradores, mientras que las

respuestas de *Muy Pocas Veces*, *Casi Siempre* y *Siempre* se encuentran con representado por un 16% cada uno.

9.2.2 CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO:

A continuación se podrán observar las cinco (5) graficas resultantes del módulo de Gestión del conocimiento de la encuesta aplicada a los colaboradores.

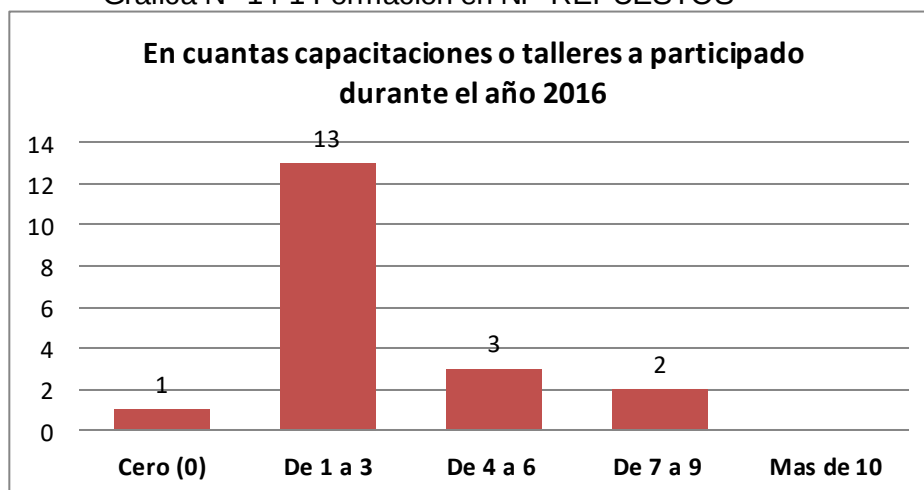
Grafica N° 14 Responsabilidad de creación de conocimiento



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 14** el 63% de la población encuestada coincide que SI se encuentra definida en NP RPUESTOS la responsabilidad de creación de conocimiento, mientras que el 37% restante de la población respondió que NO.

Grafica N° 14-1 Formación en NP REPUESTOS

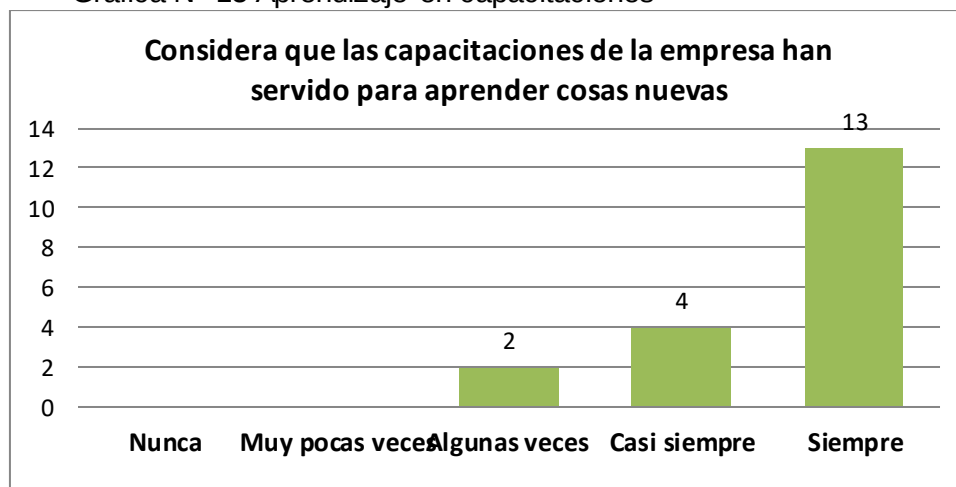


Fuente: Propia

En la **Grafica N° 14-1** La mayoría de la población encuestada representada por un 68% coincide en que durante el año 2016 han participado en de 1 a 3 capacitaciones

o talleres, mientras que la segunda opción más seleccionada fue la de 4 a 6 presentada por un 16%.

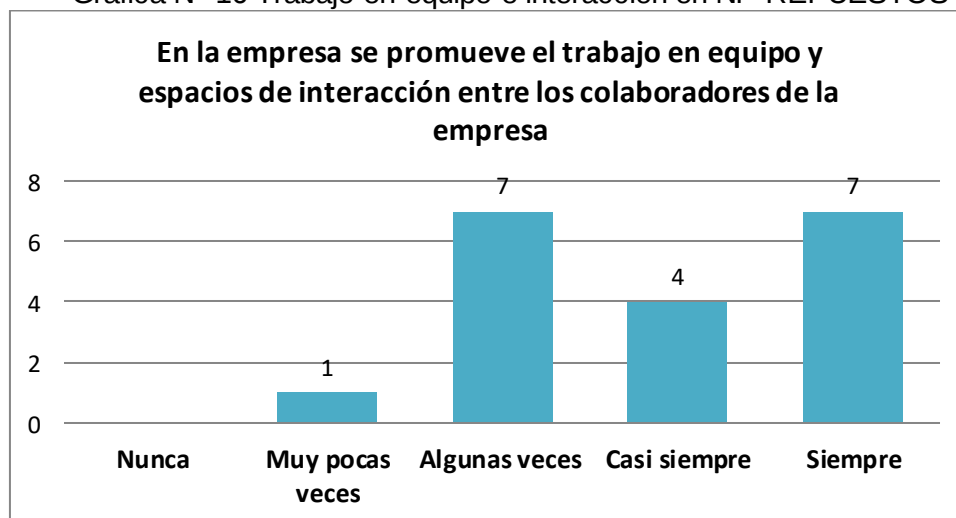
Grafica N° 15 Aprendizaje en capacitaciones



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 15** la mayoría de la población se concentra en un 68% que coincide en que *Siempre* las capacitaciones brindadas por la empresa han servido para aprender cosas nuevas, mientras que la segunda opción más seleccionada es *Casi Siempre* representada por un 21% de la población.

Grafica N° 16 Trabajo en equipo e interacción en NP REPUESTOS

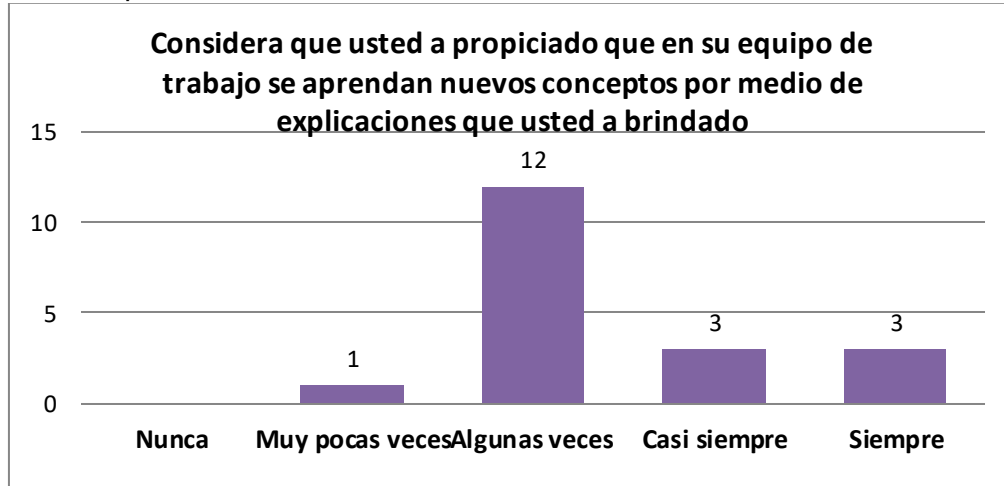


Fuente: Propia

En la **Grafica N° 16** de la pregunta acerca de si en la empresa se promueve el trabajo en equipo y espacios de interacción entre los colaboradores de la empresa, se encuentra dos opciones que coinciden en el mismo número de encuestados que

la seleccionaron y es la opción *Algunas Veces* y la respuesta de *Siempre* representadas ambas con un porcentaje del 37%, equivalente a 7 encuestados.

Grafica N° 17 Aprendizaje de nuevos conceptos por medio de las explicaciones de colaboradores



Fuente: Propia

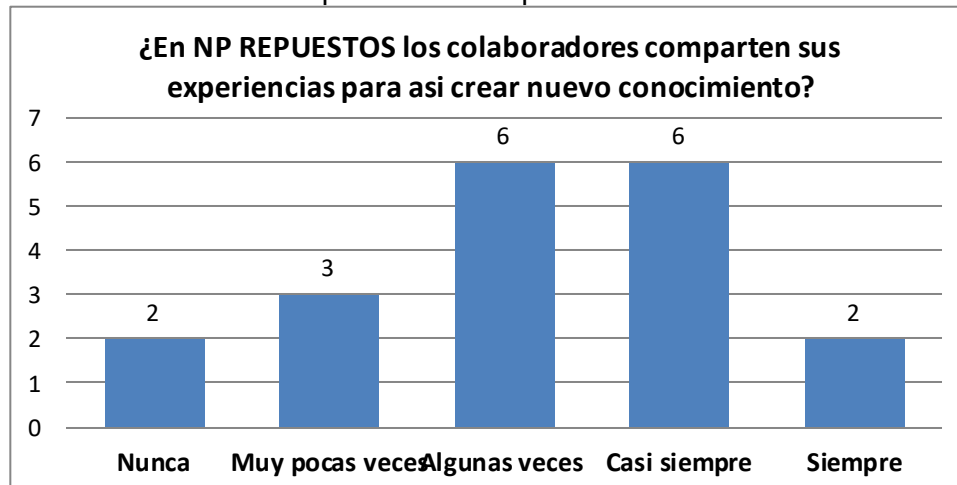
En la **Grafica N° 17** la mayoría de población encuestada representada por un 63%, coincide en que *Algunas veces* las explicaciones brindadas al equipo de trabajo han propiciado que se aprendan nuevos conceptos.

9.2.3 MODELO SECI:

Este apartado se encuentra conformado por 4 secciones la **Socialización** donde se encuentran 8 gráficas y las interpretaciones de las respuestas de los encuestados, posteriormente **Exteriorización** con 4 representaciones y sus análisis, **Combinación** con 4 esquemas y sus conclusiones y finalmente **Interiorización** con 4 gráficas y las explicaciones correspondientes.

9.2.3.1 SOCIALIZACION

Grafica N° 18 Experiencias compartidas entre los colaboradores

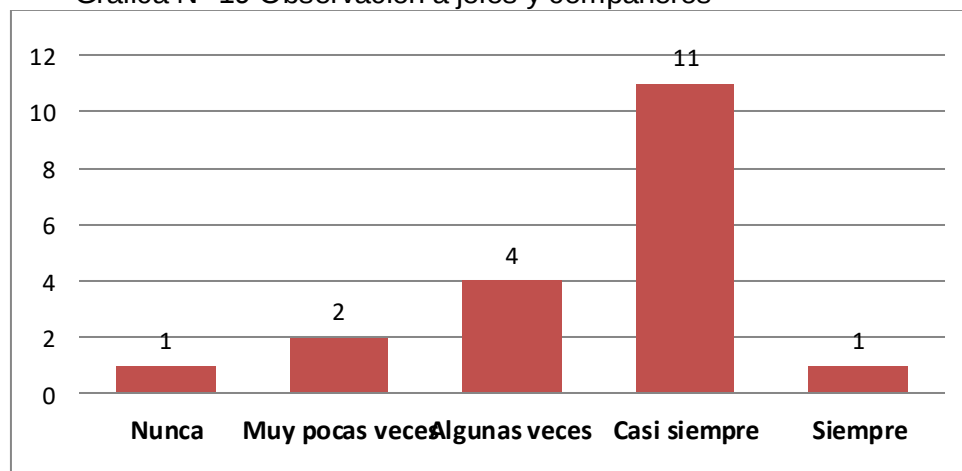


Fuente: Propia

En la **Grafica 18** sobre la pregunta de si los empleados de la empresa comparten sus experiencias para así crear nuevo conocimiento, la respuesta de *Algunas Veces* y *Casi Siempre* se encuentra concentrado el 32% de la población para las dos opciones.

En las siguientes **Graficas de la 19 a la 23** se podrán observar las respuestas de los colaboradores frente a la solicitud que se les hizo de que calificaran las opciones por las cuales los nuevos empleados o aprendices de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo:

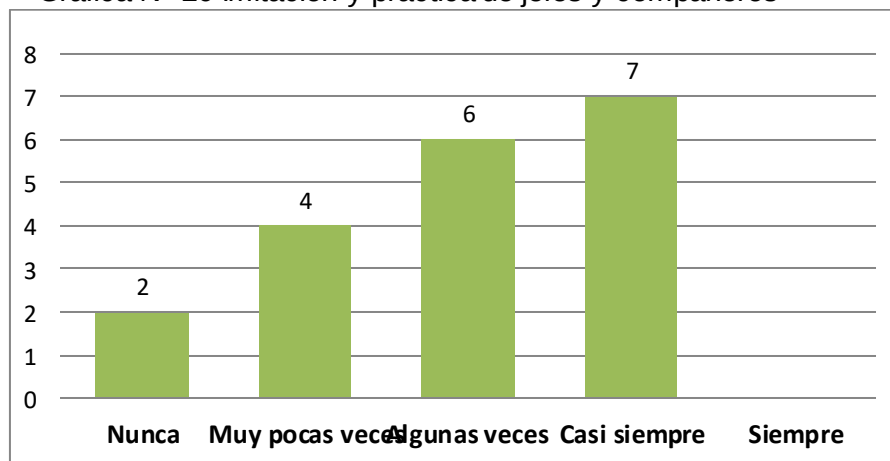
Grafica N° 19 Observacion a jefes y compañeros



Fuente: Propia

En la **Grafica 17** se observa como el 57% de la población encuestada coincide en que *Casi Siempre* los nuevos empleados de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo por medio de la observación a jefes y compañeros.

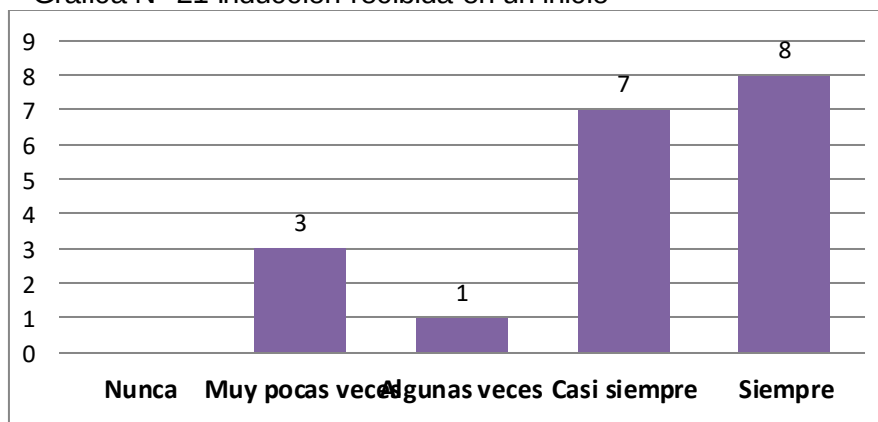
Grafica N° 20 Imitación y practica de jefes y compañeros



Fuente: Propia

En la **Grafica N° 20** se evidencia como el 37% de la población encuestada coincide en que *Casi Siempre* los nuevos empleados de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo por medio de la imitación y práctica de jefes y compañeros.

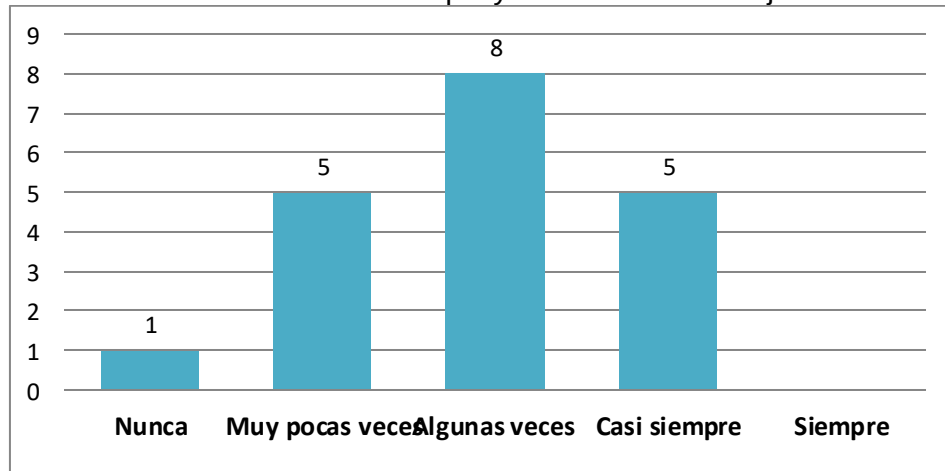
Gráfica N° 21 Inducción recibida en un inicio



Fuente: Propia

La **Grafica 21** muestra como el 42% de la población encuestada coincide en que *Siempre* los nuevos empleados de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo por medio de la inducción recibida en un inicio.

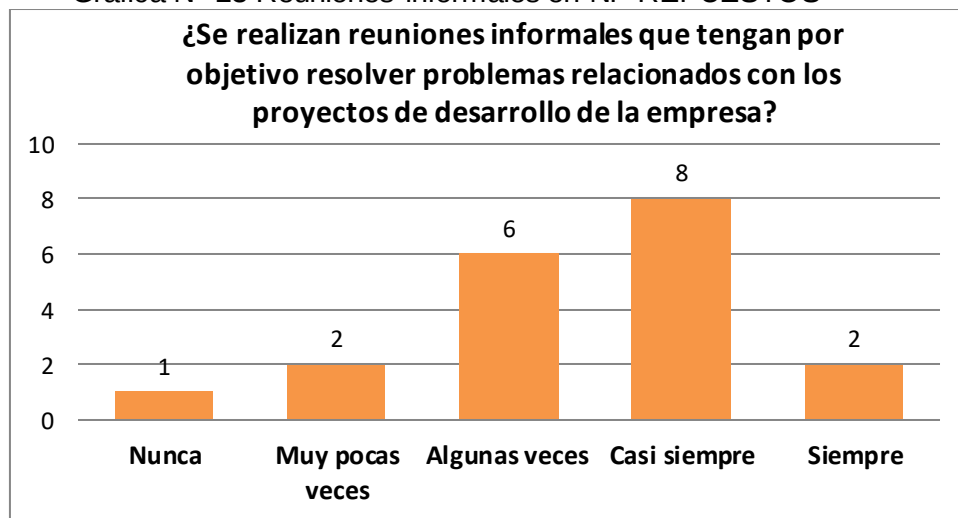
Grafica N° 22 Conocimiento que ya se traían del trabajo anterior



Fuente: Propia

La **Grafica 22** muestra como el 42% de la población encuestada coincide en que *Algunas Veces* los nuevos empleados de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo por medio de los conocimientos que ya traían del trabajo anterior.

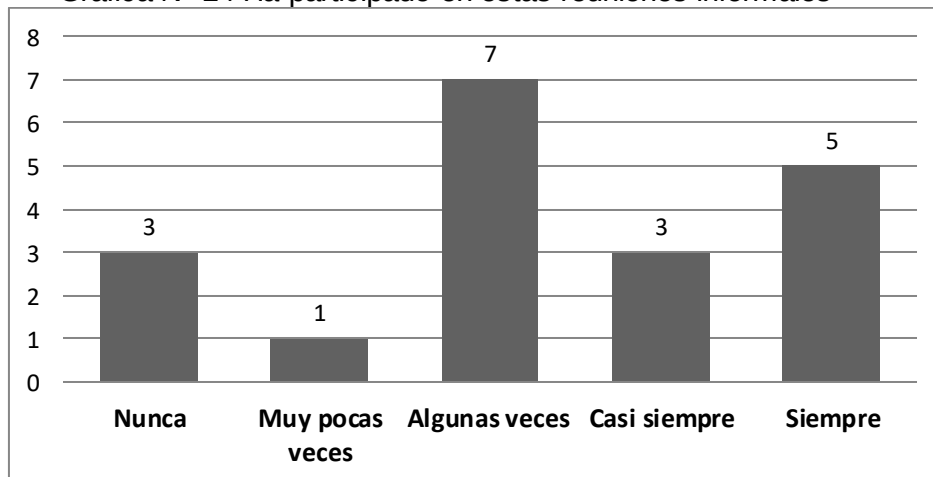
Grafica N° 23 Reuniones informales en NP REPUESTOS



Fuente: Propia

En la **Grafica 23** el 42% de la población encuestada coincide en que *Casi Siempre* se realizan reuniones informales que tengan por objetivo resolver problemas relacionados con los proyectos de desarrollo de la empresa, el 32% de la población restante se concentra en la opción de *Algunas veces*.

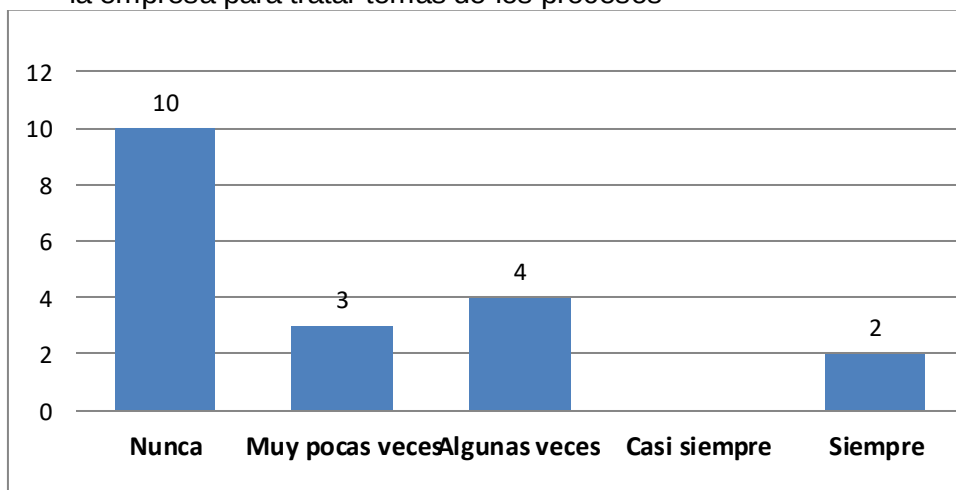
Grafica N° 24 Ha participado en estas reuniones informales



Fuente: Propia

En la **Grafica 24** el 37% de la población encuestada respondieron a que *Algunas Veces* han participado en alguna de las reuniones informales realizadas en la empresa y la opción, *Siempre*, fue la segunda más seleccionada por el 26% de la población.

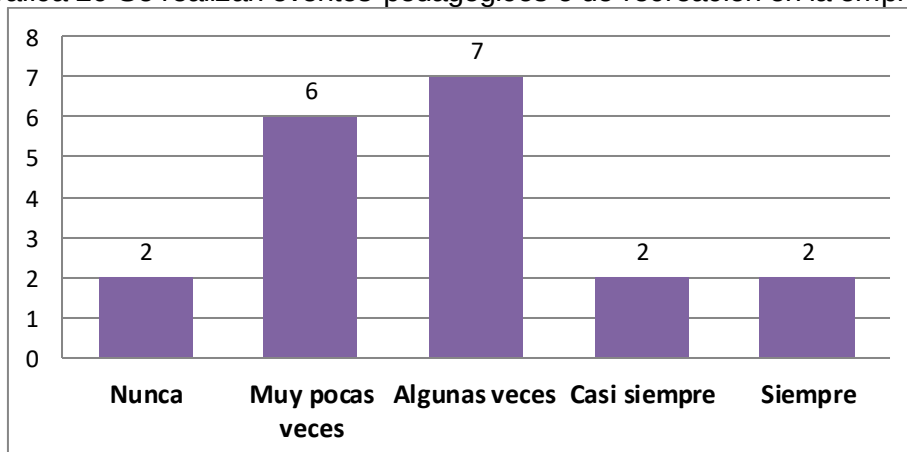
Grafica N° 25 Se realizan reuniones o encuentros en otros espacios fuera de la empresa para tratar temas de los procesos



Fuente: Propia

En la **Grafica 25** el 53% de la población representada por 10 colaboradores considera que *Nunca* se realizan reuniones o encuentros en otros espacios fuera de la empresa para tratar temas de los procesos, la segunda opción más seleccionada es *Algunas Veces* por el 21% representado por 4 colaboradores.

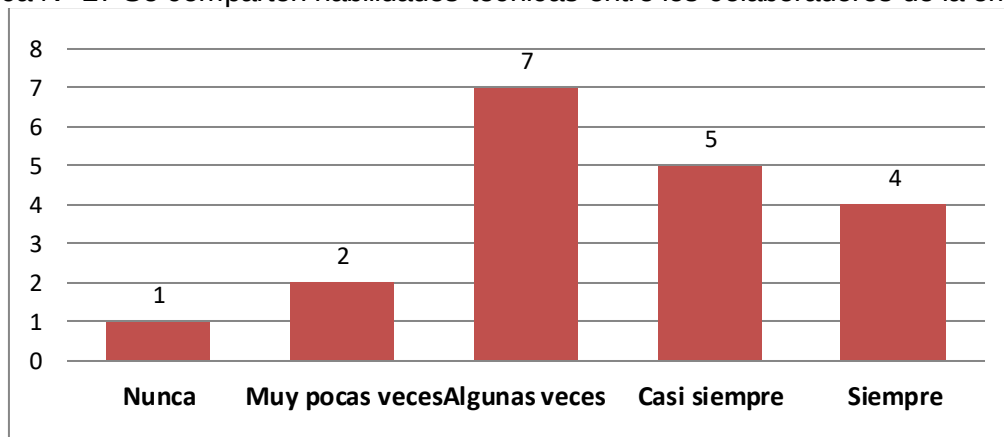
Grafica 26 Se realizan eventos pedagógicos o de recreación en la empresa



Fuente: Propia

La **Grafica 26** muestra como el 37% de la población encuestada representada en 7 colaboradores respondieron que *Algunas Veces* se realizan eventos pedagógicos o de recreación de la empresa, la segunda respuesta más seleccionada es muy *Pocas Veces* representada con 6 colaboradores.

Grafica N° 27 Se comparten habilidades técnicas entre los colaboradores de la empresa



Fuente: Propia

Nota: Habilidades técnicas como por ejemplo manejo de equipos de medición, habilidades matemáticas, manejo de Excel o conocimiento de los productos.

En la **Grafica 27** el 37% de la población encuestada consideran que *Algunas Veces* se comparte o presenta espacios de socialización entre el personal de la empresa y los clientes con el fin de crear ideas de mejora, la segunda opción más elegida fue *Casi Siempre* seleccionada por el 26% de la población.

9.2.3.2 EXTERIORIZACION

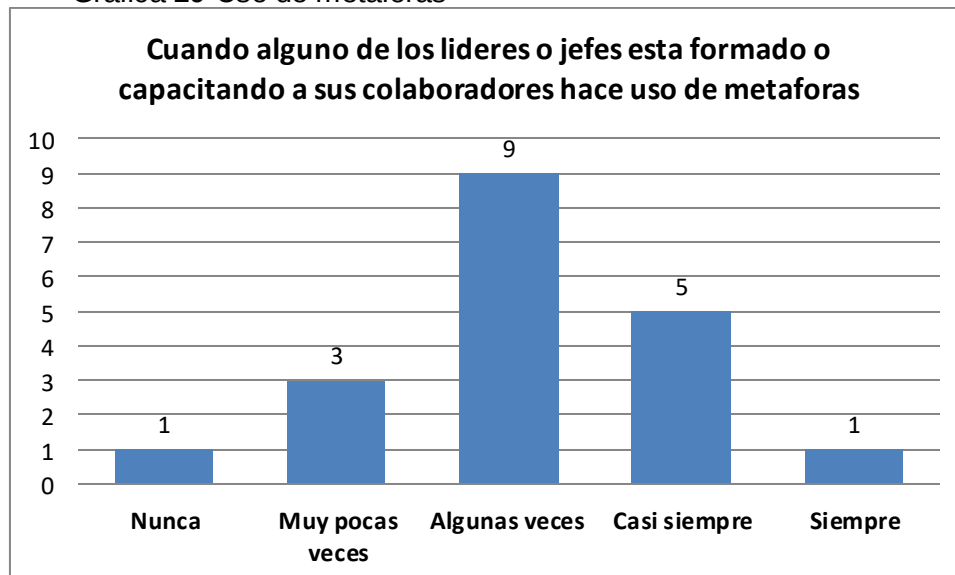
Grafica N° 28 Espacios de socialización con clientes



Fuente: Propia

En la **Grafica 28** el 47% de la población encuestada representada por 9 personas consideran que *Muy Pocas Veces* se presentan espacios de socialización entre el personal de la empresa y los clientes, con el fin de crear ideas de mejora.

Grafica 29 Uso de metáforas

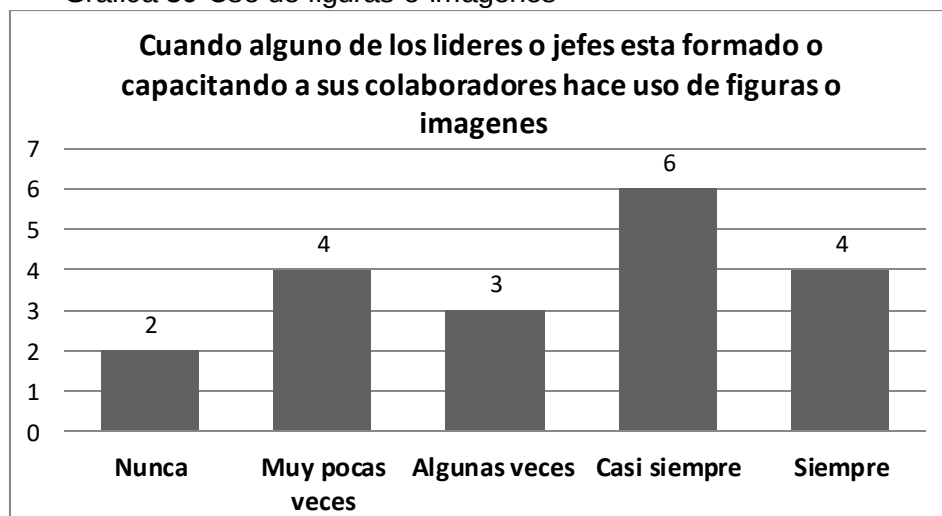


Fuente: Propia

En la **Grafica 29** la mayoría de población representada por el 47% equivalente a 9 personas considera que *Algunas Veces* cuando alguno de los líderes o jefes está

formando o capacitando a sus colaboradores hace uso de metáforas y además el 26% de la población se concentra en la opción *Siempre*.

Grafica 30 Uso de figuras o imágenes

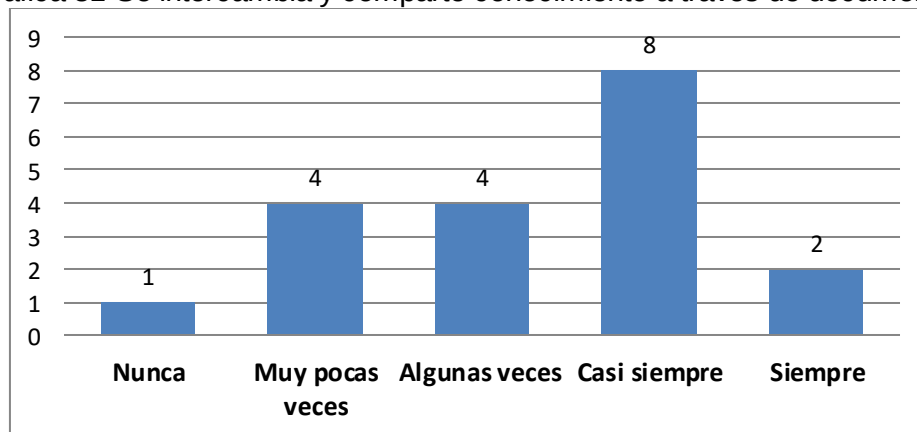


Fuente: Propia

En la **Grafica 30** se evidencia como el 32% de la población representada por 6 personas considera que *Casi Siempre* cuando alguno de los jefes o líderes está capacitando a sus colaboradores hace uso de figuras o imágenes, además las opciones de *Muy Pocas Veces* y *Siempre* se encuentran empatadas con 4 personas que seleccionaron cada uno de estas opciones.

9.2.3.3 COMBINACIÓN

Grafica 31 Se intercambia y comparte conocimiento a través de documentos

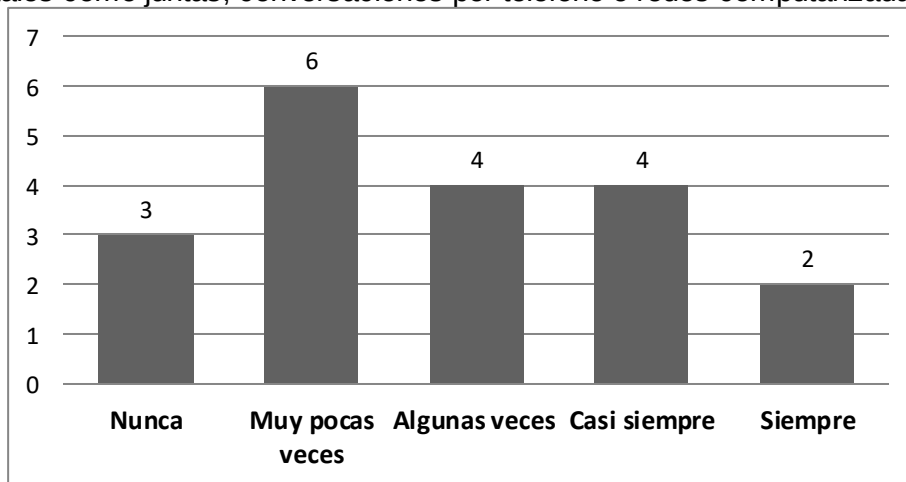


Fuente: Propia

En la **Grafica 31** el 42% de la población encuestada considera que *Casi Siempre* se intercambia y comparte conocimiento a través de documentos, además las opciones

de *Muy Pocas Veces* y *Algunas Veces* se encuentran empatadas con 4 personas que seleccionaron cada una de estas opciones.

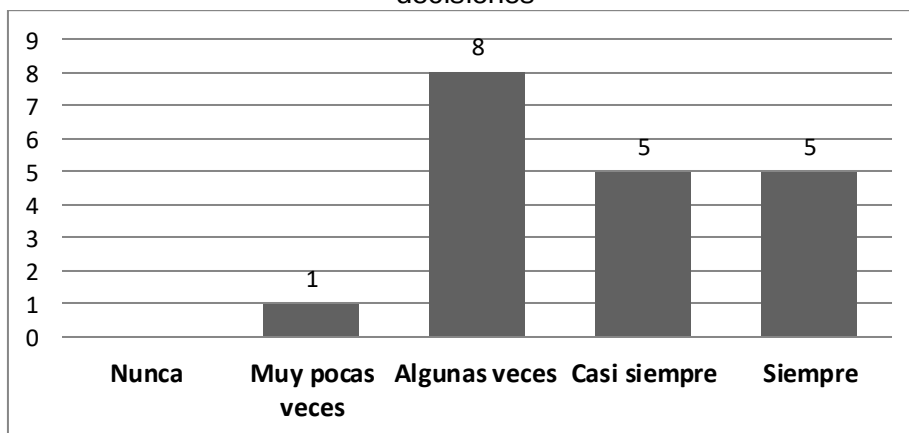
Grafica N° 32 Se intercambia y combina conocimiento a través de distintos medios tales como juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas.



Fuente: Propia

En la **Grafica 32** de la pregunta sobre si se intercambia y combina conocimiento a través de distintos medios tales como juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas, el 32% de la población coincide en que *Muy Pocas Veces* sucede esto, de otro lado se encuentra empatada la opción de *Algunas Veces* y *Casi Siempre* la cual fue seleccionada por 21% cada una.

Grafica 33 Los análisis de datos obtenidos de la información digitalizada permite la toma de decisiones

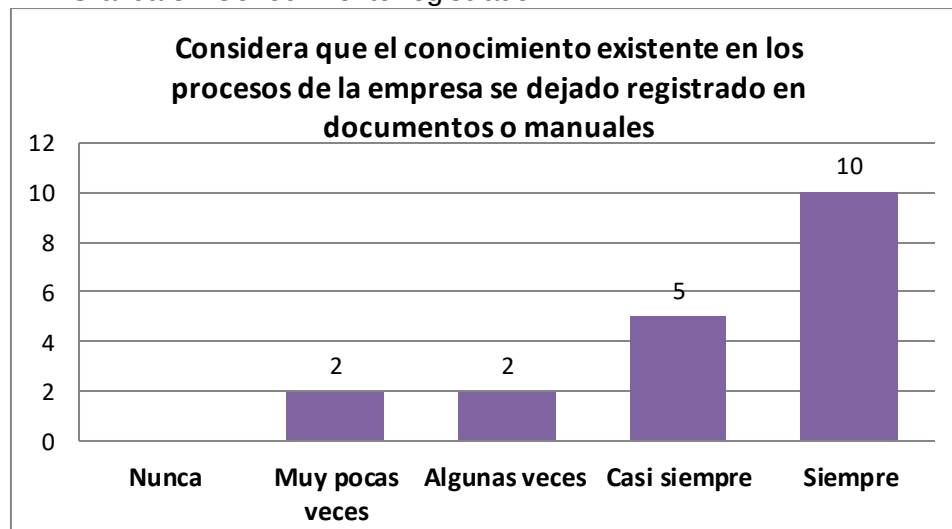


Fuente: Propia

En la **Grafica 33** el 42% de la población encuestada coincide en que *Algunas Veces* por medio del análisis de los datos obtenidos de la información digitalizada, se toma

decisiones, además la opción de *Casi Siempre* y *Siempre* se encuentran seleccionadas por 5 colaboradores cada una.

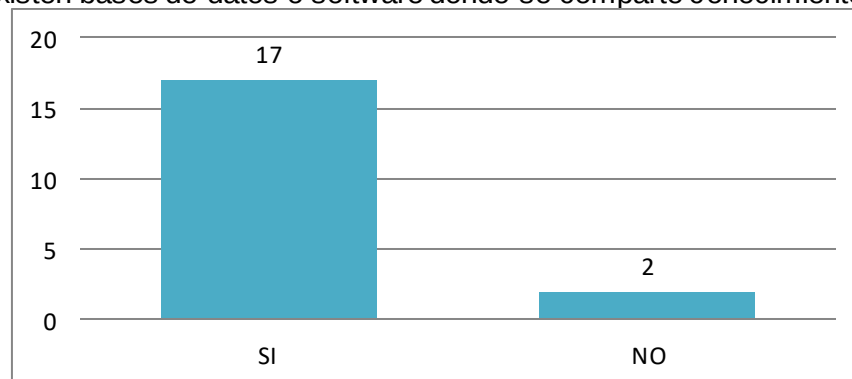
Grafica 34 Conocimiento registrado



Fuente: Propia

En la **Grafica 34** la mayoría de la población agrupada en un 53% coincide en que *Siempre* el conocimiento existente en los procesos de la empresa se ha dejado registrado en documentos o manuales.

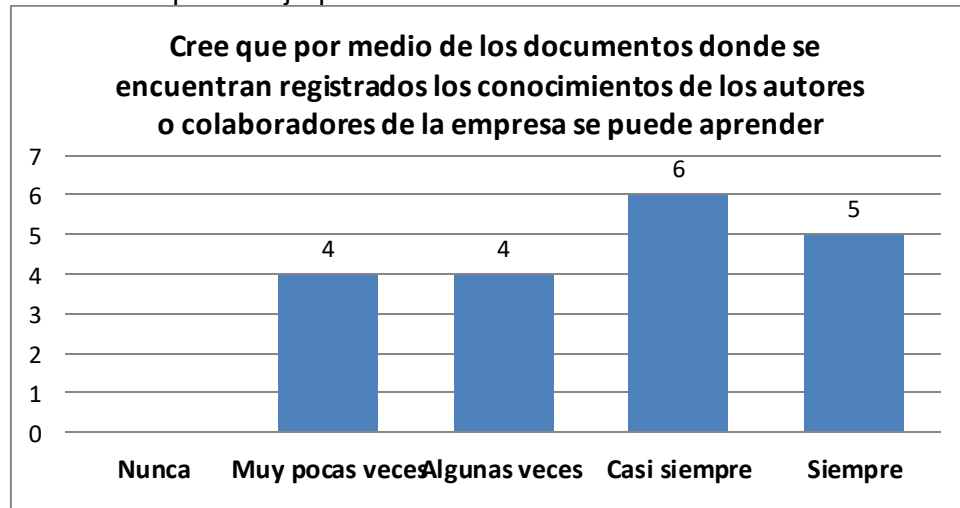
Grafica 35 Existen bases de datos o software donde se comparte conocimiento o información



Fuente: Propia

En la **Grafica 35** la mayoría de población encuestada agrupada en un 89% coincide en que *Si* existen bases de datos o software donde se comparte conocimiento o información en la empresa, en 11% restante de la población se concentra en la respuesta *NO*.

Grafica 36 Aprendizaje por medio de documentos

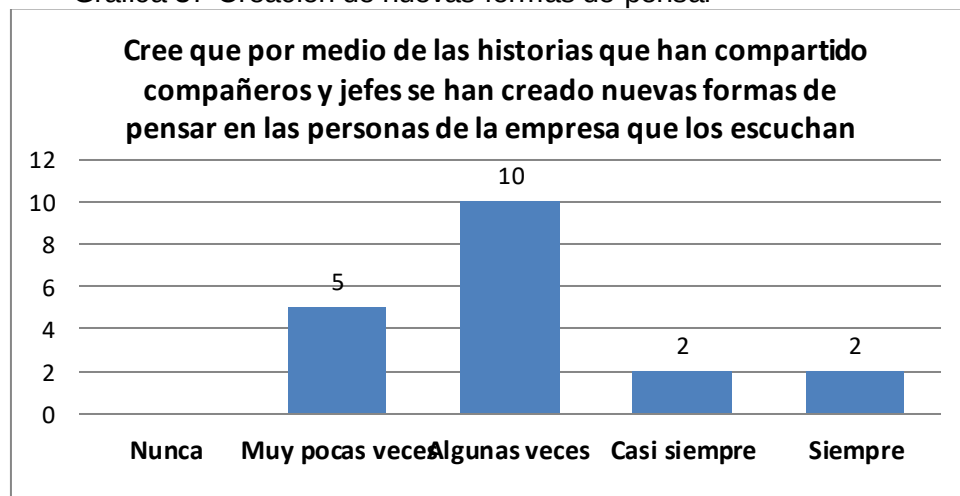


Fuente: Propia

En la **Grafica 36** el 32% de la población encuestada representada por 6 personas coinciden en que *Casi Siempre* por medio de los documentos donde se encuentran registrados los conocimientos de los autores o colaboradores de la empresa se puede aprender, además la segunda opción más seleccionada es *Siempre* con 5 personas encuestadas.

9.2.3.4 INTERIORIZACIÓN

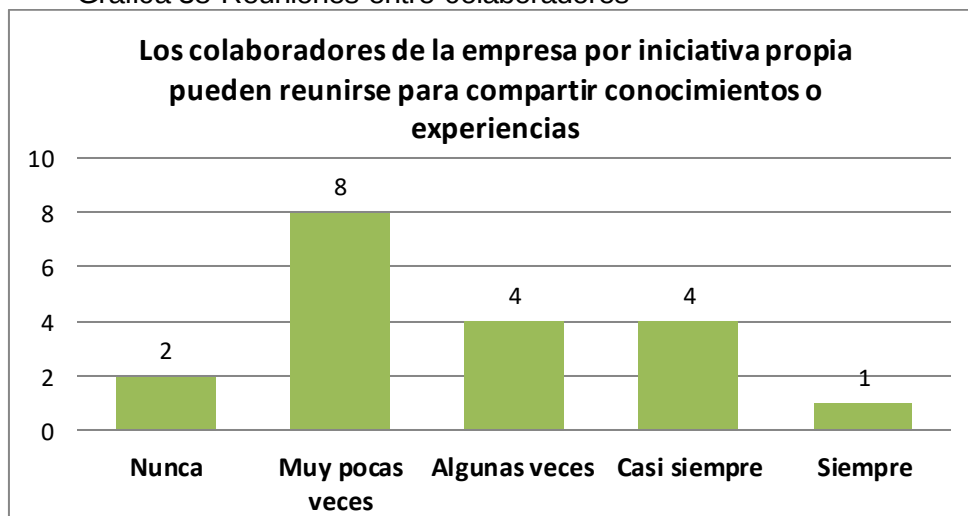
Grafica 37 Creación de nuevas formas de pensar



Fuente: Propia

En la **Grafica 37** el 53% de la población encuestada considera que *Algunas Veces* por medio de las historias que han compartido compañeros y jefes se han creado nuevas formas de pensar en las personas de la empresa que los escuchan.

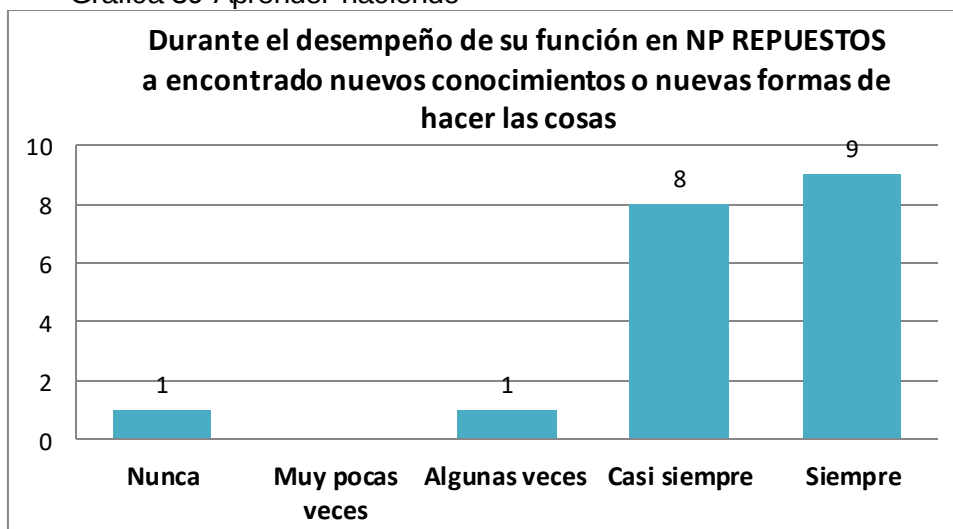
Grafica 38 Reuniones entre colaboradores



Fuente: Propia

En la **Grafica 38** el 42% de la población encuestada coincide en que *Muy Pocas Veces* los colaboradores de la empresa por iniciativa propia pueden reunirse para compartir conocimiento o experiencias, además las opciones *Algunas Veces* y *Casi Siempre* fueron seleccionadas por 4 colaboradores cada una.

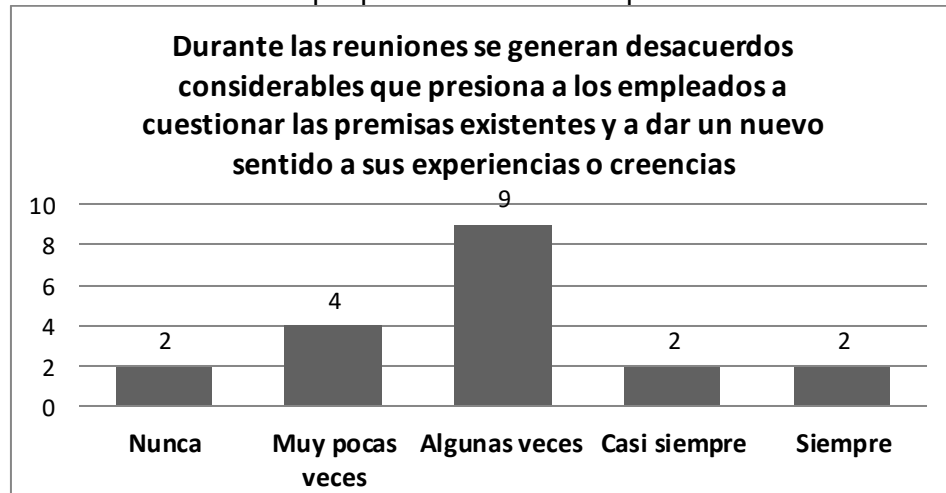
Grafica 39 Aprender haciendo



Fuente: Propia

En la **Grafica 39** se puede observar como el 47% de la población encuestada equivalente a 9 personas consideran que *Siempre* han encontrado nuevos conocimiento o nuevas formas de hacer las cosas durante el desempeño de las funciones desempeñadas en NP REPUESTOS, la segunda opción mas seleccionada es *Casi Siempre* seleccionada por 8 personas.

Grafica 40 Reuniones que permiten cuestionar pensamientos



Fuente: Propia

En la **Grafica 40** el 47% de la población encuestada considera que *Algunas Veces* se generan desacuerdos considerables que presiona a los empleados a cuestionar las premisas existentes y a dar un nuevo sentido a sus experiencias o creencias.

10. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente apartado se realiza un análisis de los aspectos más relevantes de la información anteriormente expuesta, para definir a partir de la Revisión Bibliográfica las prácticas de creación del conocimiento presentes en NP REPUESTOS y referentes al del modelo SECI. Es importante recalcar que los colaboradores al momento de responder la encuesta no tenían conocimientos previos respecto al tema que se les encuestó.

Dentro del módulo de Gestión del Conocimiento los resultados arrojados por la gráfica 7 evidencian la percepción que tienen los empleados del modelo de Gestión del conocimiento que tiene NP REPUESTOS, la mayoría de la población se inclinó por la definición propuesta por los autores Tejedor y Aguirre (2003) “Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”.

Esta respuesta constata que los colaboradores perciben que el resultado del modelo de Gestión del conocimiento de la empresa permite que generar valor, para lo cual es importante tener en cuenta que todas las empresas tiene un modelo de Gestión del conocimiento así no sean conscientes de esto, pero en la medida en que se comprende de la importancia del conocimiento en la organización y se estructura mejor el modelo de Gestión se genera el aumento de productividad y mayor innovación.

Con las Gráficas N° 8 y 9 se evidencia que los colaboradores consideran que el conocimiento que tiene el personal de la empresa aumenta la productividad de la misma, además de esto piensan que existe una cultura organizacional donde se comparte información entre los colaboradores.

Ya dentro del módulo de resultados de preguntas sobre creación del conocimiento, se evidencia, que se encuentra definida la responsabilidad de creación del conocimiento al interior de la empresa, dicha responsabilidad según los trabajadores la tiene el departamento de Gestión Integral, que tiene la función de estructurar, coordinar y desarrollar procesos de formación y capacitación dentro de la empresa, esta pregunta arrojó ese resultado debido a que los colaboradores perciben la creación del conocimiento como procesos de formación y capacitación del personal, a pesar de que abarca más aspectos diferentes, en esta pregunta sobre la responsabilidad de este proceso la mayoría de empleados respondieron que si se encontraba delegada.

De otro lado, se constata que la mayoría de colaboradores han participado de entre 1 a 3 talleres o capacitaciones durante el transcurso del año 2016 y además que estas

capacitaciones han dado buenos resultados ya que permitido aprender cosas nuevas. Lo cual evidencia la preocupación que tiene la empresa por la formación de los empleados y por qué los conocimientos actuales se profundicen y mejoren con el fin de mejorar el desempeño en el proceso que desarrollan.

Según Nonaka y Takeuchi (1999) y como ya se ha visto anteriormente:

La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas... Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica....La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia (p. 69)

Según las respuestas en el apartado de Modelo SECI, sección Socialización, los colaboradores exponen que existe una cultura en la cual algunas veces se puede compartir sus experiencias para así crear nuevo conocimiento. Lo que favorecería a lo expuesto anteriormente de que en la empresa existe una condición social para compartir conocimiento. Esto contrastándolo con lo expuesto por Nonaka podría ser una de las características más importantes a resaltar en NP REPUESTOS ya que según el modelo SECI, para que se pueda crear conocimiento debe existir una cultura organizacional o donde se pueda compartir ideas, pensamientos, modelos mentales y así crear conocimiento.

Esto demostraría que la hipótesis planteada para evaluar de la sección de Socialización *“el promover en las organizaciones un ambiente donde los colaboradores puedan compartir sus puntos de vista, permite que fluyan las ideas y se comparta conocimiento”*, se cumple en la NP REPUESTOS, ya que existe esta condición social inmersa en la cultura organizacional que permite se comparta conocimiento.

Además en las gráficas de la 19 a la 23 donde se les pedía a los colaboradores que calificaran las opciones por las cuales los nuevos empleados o aprendices de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo, la respuesta en la cual se evidencia mayor preferencia por el grupo, es la inducción que reciben estos aprendices en un inicio, posteriormente la opción por la que más se inclinan es la observación a jefes y compañeros, luego imitación y practica de jefes y compañeros, pero además se observa que no hay inclinación hacia la opción de los conocimientos que traían de trabajo anterior; lo que muestra que los procesos desarrollados de aprendizaje en NP REPUESTOS dan resultado y además tal como plantea Nonaka una de las mejores formas de aprender un oficio o crear conocimiento es atreves de la observación y la práctica y también la experiencia la cual es transmitida en el momento en el que los colaboradores antiguos le dan inducción al aprendiz.

También se ve una propensión fuerte en donde los colaboradores dicen que se realizan reuniones informales con el objetivo de resolver problemas relacionados con los proyectos de desarrollo de la empresa y además de esto algunos de los colaboradores participan continuamente de estas reuniones, lo que iría acorde a lo que propone Nonaka:

...Este primer paso debe ser promovido en las organizaciones por un ambiente en donde los colaboradores participantes pueden compartir sus puntos de vista cara a cara, por medio de reuniones que pueden ser informales para llevar a cabo discusiones detalladas que buscan resolver problemas difíciles relacionadas con proyectos de desarrollo (Nonaka & T., 1999).

Lo que reafirmaría lo expuesto anteriormente respecto de que la empresa existen aspectos semejantes con la llamada “condición social del aprendizaje” o el “Ba” expuesto por Nonaka y Takeuchi, que se refiere a que para que generen condiciones laborales favorables, de creación de conocimiento debe existir por ejemplo: la participación del personal y no una supervisión rígida e impositiva ya que esta reduce el interés del personal para interactuar positivamente en un proceso de innovación y aprendizaje (Nonaka, 2001).

Más adelante con la gráfica 25 y la interpretación se puede concluir que en NP REPUESTOS no se realizan reuniones afuera de la empresa u otros ambientes que propicien la lluvia de ideas y mejor comunicación entre los colaboradores, si no que la empresa se encapsula en las costumbres ya existentes. Además se encapsula en los procesos rutinarios y no está en búsqueda de crear nuevos conocimientos en otros espacios, por ejemplo con los proveedores o empresas competencia, lo que afectaría el poder reevaluar las prácticas existentes por medio de comparación con otras empresas, a esto sumándole que no se promueven espacios de socialización entre personal de la empresa y los clientes para crear así ideas de mejora. Igualmente se observa como con los resultados a la pregunta de si realizan eventos pedagógicos o de recreación en la empresa, se muestra que no se realiza estos tipos de eventos.

A pesar de que al interior de la empresa existe la cultura de compartir experiencias entre los colaboradores, teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar que no sucede lo mismo con conocimientos que se encuentran en otros espacios ajenos a la empresa, con lo que se puede concluir que la empresa se encuentra encapsulada en ella misma no mira hacia afuera de si, por el contrario siempre ve hacia dentro, este comportamiento iría un poco en contra de lo que propone Nonaka (1999) sobre que “...La interacción con los clientes antes del desarrollo del producto y después de haberlo introducido al mercado es un proceso interminable de intercambio de conocimiento tácito y de creación de ideas para mejorar”.

En la sección de exteriorización se evidencia con los resultados que cuando los líderes o jefes inmediatos de los procesos están capacitando no hacen uso de metáforas ni imágenes que permitan que el público los entienda más fácil, lo que estaría en contra del modelo SECI que propone:

La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, como metáforas e imágenes...estas promueven la reflexión y la interacción entre individuos...Además, la metáfora es una herramienta importante para la creación de una red de nuevos conceptos (Nonaka & T., 1999).

Esto según la Grafica 29 que muestra que solo algunas veces cuando los líderes o jefes cuando están capacitando a sus colaboradores hacen uso de metáforas, por lo cual se comprueba que la hipótesis definida para la sección de exteriorización no se cumple en su totalidad la cual planteaba que *“El uso de metáforas y analogías, permite generar nuevas interpretaciones de experiencias, al ver una cosa en términos de otra algunas veces”*.

De otro lado, en la sección de combinación un comportamiento que se evidencia como fuerte según los resultados de la sistematización de la información tiene que ver con el intercambio y el compartir conocimiento a través de documentos, donde los empleados consideran que constantemente se comparten entre los procesos de la empresa documentos cargados de conocimiento, además también creen que existe en la empresa la práctica de dejar registrado el conocimiento perteneciente a los procesos, en documentos o manuales con el fin de difundir y compartir este conocimiento. Esto ratificando el pensamiento de Nonaka sobre Interiorización:

Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo, por tanto, su conocimiento tácito. Además, los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas (Nonaka & T., 1999).

A pesar de que se observa una fuerte práctica en la empresa al compartir conocimiento por medio de documentos, no sucede lo mismo con el compartir información por otros medios como son juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas. Lo muestra que se cumple la hipótesis definida para esta sección la cual planteaba que *“el compartir conocimiento entre los miembros de la organización por medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas permite que se convierta en nuevo conocimiento”* pero solo en el compartir información por medio de documentos, ya que como se evidencia en la Grafica 32 muy pocas veces se intercambia y combina conocimiento a través de medios como juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas.

Según la Grafica 35 se confirma que existen bases de datos o software en la empresa, por los cuales se comparte conocimiento o información, lo que permite que esta sea una herramienta de aprendizaje para por ejemplo colaboradores nuevos. Además reforzaría lo expuesto anteriormente de que el conocimiento se deja registrado en documentos, teniendo en cuenta que el software empresarial sería como un documento donde se dejan registrados los conocimientos. Lo que muestra otra práctica de NP REPUESTOS afín respecto a lo que postula el modelo SECI referente a:

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. (Nonaka & T., 1999)

Finalmente en la sección de Interiorización se observa que el personal de la empresa ha encontrado nuevos conocimientos o nuevas formas de hacer las cosas, por medio del desempeño de las funciones que realizan en los diferentes procesos, lo que tiene relación con lo que afirma Nonaka:

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el "aprendiendo haciendo". Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico, se vuelven activos muy valiosos. (Nonaka & T., 1999).

Además la interiorización se enfoca según Nonaka en que:

La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo por tanto el conocimiento tácito, además los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten directamente las vivencias de otros, es decir que la reexperimenten. (Nonaka & T., 1999).

Por lo cual la hipótesis planteada para esta sección que dice que *"cuando el conocimiento se verbaliza o diagrama en documentos, manuales o historias orales, facilita la interiorización de este conocimiento"*. Se puede observar según los resultados de la Grafica 39 que los colaboradores aprenden haciendo lo que muestra que en medio de ese quehacer, los documentos que utilizan para el desempeño de sus funciones son interiorizados, dando como resultado a creación de nuevo conocimientos. Este aspecto es el que más resalta en esta sección de interiorización

ya que los resultados de las otras graficas no muestran tendencias fuertes hacia alguna práctica específica en la empresa.

11. CONCLUSIONES

Con el transcurso del presente trabajo se ha logrado constatar, primero la importancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas y como esta importancia viene creciendo con el pasar del tiempo, al ser cada vez más adversas las condiciones a las que se enfrentan las empresas de la actualidad. También como dentro de la Gestión del conocimiento es tan importante la fase inicial que es la creación del conocimiento debido a que abarca una gran parte de la gestión y además sirve como inicio para que se desarrollen los otros pasos que se requieren dentro de la Gestión del conocimiento, para esto y dentro de los modelos de Gestión se tomó el modelo de Creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi el cual demostró con la información recolectada que cumplía con unas características apropiadas para esta investigación, además que ofrece para las empresas ser un modelo muy completo.

Para el desarrollo de toda esta temática se tomó como punto de referencia el sector autopartista colombiano al ser uno de los sectores que no solo aportan en más términos de economía al país, sino además que es fundamental para a veces tecnológicos y de innovación, tomando como referencia de este sector a la compañía NP REPUESTOS y aplicando allí un instrumento diagnóstico y con los resultados de este se puede demostrar varias practicas o características de Gestión del conocimiento y otras de creación afines al modelo SECI como:

1. La definición que más se adapta al modelo de gestión del conocimiento que tiene NP REPUESTOS es la Tejedor y Aguirre la cual incluye aspectos como el utilizar conocimiento como factor para añadir y generar valor.
2. El conocimiento de los colaboradores es fundamental para aumentar la productividad en la empresa, con lo que se puede deducir que en NP REPUESTOS se desarrollan procesos de mejora por medio de las propuestas realizadas por los colaboradores, teniendo en cuenta por ejemplo que los procesos de innovación (automatización de máquinas y diseño y desarrollo de productos) son liderados por ellos, comprobando que efectivamente el conocimiento de los colaboradores permite el aumento de la productividad de la compañía.

3. Los colaboradores perciben como provechosas las capacitaciones que reciben pues por medio de estas adquieren nuevos conocimientos, lo que evidencia que la empresa ya está realizando pasos dentro de la Gestión del conocimiento.
4. Debido a que en la empresa se desarrollan procesos de capacitación y formación para los colaboradores, al momento de preguntarles sobre si en la empresa se encontraba delegada la función de crear conocimiento ellos respondieron que sí.
5. Una de las practicas que se evidencia más fuerte de la sección de Socialización, según los resultados de la encuesta, es que constantemente se realizan reuniones informales que permiten tener diálogos y discusiones y solucionar aspectos referentes con proyectos de procesos, lo que podría surgir debido a que la empresa tiene procesos muy interconectados y en las instalaciones de la empresa el personal puede estar en constante dialogo, por la cercanía que tienen los puestos de trabajo, lo que facilita la socialización por medio de reuniones informales, además porque como ya se ha visto anteriormente en NP REPUESTOS existe una cultura organizacional donde se comparten experiencias, permitiendo así la creación de nuevos conocimientos, siendo esto un aspecto afín con el modelo SECI que expone que debe existir en la empresa la condición social del aprendizaje“ o el “Ba”. Debido a esto se evidencia que se cumple la hipótesis definida la cual plateaba *“El promover en las organizaciones un ambiente donde los colaboradores puedan compartir sus puntos de vista, permite que fluyan las ideas y se comparta conocimiento”*.
6. Las practicas más comunes por las cuales los colaboradores nuevos adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo es la inducción (proceso donde se transmiten conocimientos por los colaboradores antiguos a los nuevos) y también aprendizaje por medio de la observación a jefes y compañeros.
7. Un aspecto importante de recalcar es que según los resultados arrojados por el instrumento diagnóstico, en la empresa no se evidencian practicas fuertes, afines a la Exteriorización, ya que solo algunas veces sucede lo que propone el modelo SECI que plantea que *“La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, como metáforas e imágenes”* (Nonaka & T., 1999), ya que cuando los lideres o jefes de procesos están capacitando a sus colaboradores solo algunas hacen uso de metáforas e imágenes que

permitan la compresión más fácil de los conocimientos que se están transmitiendo. Por lo dual no se evidencia cumplimiento de la hipótesis planteada *“El uso de metáforas y analogías, permite generar nuevas interpretaciones de experiencias, al ver una cosa en términos de otra”*.

8. En la sección de combinación se presenta una práctica y es el hecho de que se comparten conocimientos e información por medio de documentos, lo que muestra que el conocimiento no se está quedando al nivel personal en cada colaborador de la empresa si no que se está compartiendo entre los grupos de trabajo, y que es otra práctica afín al modelo SECI que expone que *“La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento... intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos ...”* (Nonaka & T., 1999). Esta práctica también tiene relación con la espiral de conocimiento, que presenta como el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional (Nonaka & T., 1999).
9. Fortaleciendo la práctica evidenciada en combinación, en la sección de interiorización se observa que los conocimientos existentes en la empresa se están registrado y esta práctica está dando resultados al ser este un mecanismo para el desarrollo de nuevos conocimientos, muy útiles a la hora de por ejemplo capacitar o dar inducción a trabajadores nuevos. Además según los resultados de la encuesta estos documentos permiten que cuando son leídos, los lectores adquieran nuevos conocimientos. Por lo cual se muestra que se cumple con la hipótesis planteada *“El compartir conocimiento entre los miembros de la organización por medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas permite que se convierta en nuevo conocimiento”*.
10. También en la sección de Interiorización se muestra que los colaboradores de la empresa han aprendido por medio de la realización de las funciones asignadas, tal como postula Nonaka en su modelo donde dice que *“La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el “aprendiendo haciendo”* (Nonaka & T., 1999). Este *“aprender haciendo”* se refiere al realizar actividades repetitivas y tiene que ver con lo que propone el modelo SECI frente a la redundancia:

La creación de una organización redundante desempeña un papel importante en la administración del proceso de creación de conocimiento. La redundancia es fundamental porque estimula el diálogo y la comunicación frecuentes. Esto ayuda a crear un "terreno cognoscitivo común" entre los empleados y, por ende, facilita la transferencia de conocimiento tácito. Ya que los miembros de una empresa comparten datos que se relacionan entre sí, pueden vislumbrar lo que otros intentan enunciar o dar a entender (Nonaka & T., 1999).

Esta práctica de aprender haciendo es una de que se evidencia más fuerte en la empresa referente a la Interiorización del modelo SECI. Evidencian por medio de esto que se cumple la hipótesis planteada *Cuando el conocimiento se verbaliza o diagrama en documentos, manuales o historias orales, facilita la interiorización de este conocimiento.*

Con todo esto se puede concluir que el modelo de Gestión del conocimiento de NP REPUESTOS se encuentra muy fuerte en la Socialización por la existencia de la "condición de aprendizaje" o "Ba" determinada por una cultura organizacional donde se comparte conocimiento entre los colaboradores por medio del dialogo y reuniones informales, que permite que exista y también el aprendizaje por parte de los colaboradores nuevos por medio de la inducción que reciben y la observación a jefes y compañeros, en Exteriorización no se evidencia una práctica muy fuerte, aunque se puede hacer referencia de que algunas veces los jefes y líderes de procesos hacen uso de metáforas e imágenes para transmitir conocimientos, en Combinación se evidencia la práctica de compartir conocimientos e información por medio de documentos y en Interiorización se evidencian dos practicas la primera es la de dejar registrado los conocimientos por medio de documentos que permiten el aprendizaje de los colaboradores y la segunda referente a que existe el "aprender haciendo" y la condición de redundancia, que significa el adquirir nuevos conocimientos por medio del desarrollo de las funciones en un cargo.

De otro lado, en el **Grafico 41** se puede evidenciar el modelo de creación de conocimiento de la empresa NP REPUESTOS resultante del anterior análisis, en donde en cada se encuentra las practicas más relevantes observadas en cada fase del modelo SECI.

Grafico 41. Modelo SECI de Creación del Conocimiento de NP REPUESTOS



Fuente: Propia, a partir de Nonaka & Takeuchi (1999)

Las prácticas anteriormente identificadas son las que han permitido la creación de conocimiento en NP REPUESTOS y a su vez el desarrollo de procesos de innovación visibles por la automatización de máquinas y el diseño y desarrollo de productos, lo que ha originado el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa. Por medio de esta identificación de las prácticas de la empresa afines al modelo SECI planteado por Nonaka y Takeuchi, se tiene una noción general de la situación actual que tiene la empresa respecto a la creación del conocimiento, lo cual serviría de ayuda al momento que la empresa busque proteger las ventajas competitivas que se han desarrollado y que le ha permitido a la empresa llegar a donde está actualmente.

PROPUESTA

A demás de invitar a NP REPUESTOS a seguir estructurando su modelo de Gestión y creación del conocimiento, a continuación se presentarán algunas propuestas que surgieron del análisis anterior:

1. Según la sección de socialización se evidencia que la empresa tiene una fuerte practica de compartir conocimientos por medio de reuniones informales, entre los colaborares de los procesos de la empresa. Debido a esto se propone que la empresa no solo se enfoque en compartir conocimientos a nivel interno si no que lo haga de igual manera a nivel externo, propiciando espacios donde se compartan experticias e ideas con stakeholders como clientes, proveedores y empresa competencia, lo que permitiría que surgieran nuevos conocimiento e ideas para la mejora.
2. Se propone que se haga uso de metáforas, imágenes y situaciones de la empresa al momento de transmisión de conocimientos, esto con el fin de lograr un mayor entendimiento de las ideas transmitidas y así fortalecer la fase de externalización, tal como expone el modelo SECI
3. Por ultimo para proteger los procesos de innovación presentes en la empresa evidenciados por automatización de máquinas y diseño y desarrollo de productos, se propone se registren estas prácticas y procesos con el fin de evitar fugas de conocimiento o información, que coloquen en riesgo la ventaja competitiva que actualmente posee la empresa y además poder replicar estos procesos de innovación en otras áreas de la empresa.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Americanos, O. O. (s.f.). Definición de Sociedad del conocimiento . OEA.
- Analia Erbes, V. R. (2006).
- ANDI. (2015). *Industria automotriz*. Bogotá: ANDI .
- Aportela Rodríguez, I. M., & Dante, P. (2008). *La Segunda Generación de la Gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento*. La Habana, Cuba: Ciencias de la información p. 19-30.
- Archanco, R. (2016). *Papeles de inteligencia* . Obtenido de <http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Arikan, A. ,.-6. (2009). Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters. The Academy of Management Review. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27760030>.
- Arjona, K. (16 de Mayo de 2014). *Calidad y Tecnología*. Obtenido de <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- ASOPARTES. (2015). *El sector automotor*. Bogotá, Colombia : Asopartes.
- Beazley. (2002). La Continuidad del Conocimiento en las Empresas. Como conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Benavides, & Quintana, C. (2005). *Proceso y sistemas organizativos para la Gestión del Conocimiento. El papel de la calidad total*. Obtenido de Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/a>
- Brown, F. D. (2007). La importancia del capital social en la mejora de la productividad: El caso de la industria manufacturera mexicana .
- Buck, J. Y. (2000). *Gestión del conocimiento*. España: Asociación Española de Normalización y certificación AENOR.
- Chen, A. &. (2005). Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25148680>.
- DISTANCIA, U. N. (s.f.). *Modelos de gestión del conocimiento KPMG*. Bogotá, Colombia : UNAD.

- Drucker. (1994). *Managing for the future*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, F. P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. Nueva York : Herper.
- Drucker, P. (1990). *Enseñanzas de Peter Drucker*. McGraw.
- ECOPETROL. (2014). *Innovacion, ciencia y tecnologia*.
- Edwards, J. A. (2009). Knowledge Management: A Review of the Field and of OR's Contribution. The Journal of the Operational Research Society. [//www.jstor.org/stable/40206730](http://www.jstor.org/stable/40206730).
- Etzioni, A. (2012). *Organizaciones modernas*.
- Farfan, D. Y. (2006). *La gestion del conocimiento*. Bogotá: Facultad de Administracion, Editorial Universidad del Rosario.
- García-Murillo, M. &. (2002). Customer Knowledge Management. The Journal of the Operational Research Society. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/822915>.
- Gil, A. J. (2000). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje.
- Godoy, S. A. (2005). RED DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE BIOCOMBUSTIBLES LÍQUIDOS BIOred.
- Gonzales A, J. C. (2009). *Karagabi KMMode: Modelo de referencia para la introduccion de iniciativas de gestion del conocimeinto en organizaciones basadas en conocimiento*.
- Gonzales, Y., & Frassati, E. (2010). *Gestion del conocimeinto en el area de investigación de las universidades públicas. Caso luz*. Zulia, Venezuela: Universidad Rafaek Belloso Chacin .
- Harvard Business Review. (2000). *Gestion del conocimeinto*. Barcelona: Deusto S.A ediciones.
- Hellers, N. (Octubre de 2009). *Balance y perspectivas del e-learning en Iberoamérica*.
Obtenido de
http://www.oocities.org/es/eudyncastro/hwct/T4/balance_y_perspectivas_de_elearnin g.html
- Ikhilchik, T. A. (s.f.). Applicability of the SECI Model of Knowledge Creation in Russian Cultural Context: Theoretical Analysis.
- Krogh, V. (1998). *Care in knowledge creation*. California Management Review.
- Krüger, K. (2006). EL CONCEPTO DE 'SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO'. *Universidad de Barcelona*.

- Kruger, K. (24 de Octubre de 2006). *Revista bibliografica de Geografía y ciencias sociales*. Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Universidad de Barcelona: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>
- Learning. (2011). *Definicion de E-Learning*. Obtenido de e-leraning sin limites: <http://www.e-abclearning.com/definicion-e-learning>
- Linares, N., & Pérez, Y. (2014). *RESEARCH STUDIES*. Obtenido de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewArticle/847/1107>
- Marulanda, C. E. (2012). La gestion del conocimiento en las PYMES de Colombia . *Revista virtual Universidad Catolica del Norte* , 12-13.
- McFadyen, M. &. (2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange. *Retrieved from* <http://www.jstor.org/stable/20159615>.
- Medina, D. T. (2009). Definicion Gestion del conocimiento Skyrme. En D. T. Medina, *Covergencia de la administracion del conocimiento e inteligencia competitiva una forma para la mejora del desempeño operativo de la banca multiple* (pág. 59). Estados Unidos.
- Nadler, J. L. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Retrieved from* <http://www.jstor.org/stable/4133955>.
- Navarro de G., K., & Ví llasalero, M. n. (2001). Especificidad de la Composición del Conocimiento en las Empresas Familiares.
- Niculcar, C. (02 de Septiembre de 2010). *La gestión del conocimiento en el mundo empresarial y las nuevas profesiones*. Obtenido de Christian A. Estay-Niculcar's research blog: <https://cestay.wordpress.com/2010/09/02/la-gestion-del-conocimiento-en-el-mundo-empresarial-y-las-nuevas-profesiones-un-reto-empresarial-para-los-centros-de-estudios-superiores-y-de-capacitacion-profesional/>
- Nonaka, &. T. (1999). *La organizacion creadora de conocimiento*. Oxford.
- Nonaka, I. &. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. <http://www.jstor.org/stable/25614679>.
- Nonaka, I. (1999). *La organizacion creadora de conocimiento*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- NP REPUESTOS . (2015). *Mapa de procesos* . Bogotá, Colombia .
- OEA. (2016). *Organizacion de los Estados Americanos*. Obtenido de Sociedad del conocimiento: http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp

- Pinto, J. J. (12 de 02 de 2007). *Universidad ICESI*. Obtenido de Sistemas de gestion de competencias basqados en capacidades y recursos y su relacion con el sistema SECI de gestion del conocimiento, realizadas por pequeñas empresas del Urola medio:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/250/html
- PNUD, D. P. (2011). *Sector automotor*. Bogotá.
- Probst G, R. S. (2001). *Administre el conocimiento* . Mexico: Prentice Hall.
- PROEXPORT. (2012). *Industria automotriz en Colombia*. Bogotá, Colombia: Proexport.
- Quezada, J. N. (2009). GESTION DEL CONOCIMIENTO. *Gestión del conocimiento* .
- REPUESTOS, N. (2015). *Informe comercial*. Bogotá.
- Ruggles. (1999). *La ventaja del conocimiento*. Mexico: CECSA.
- Sampieri, H. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico DF: Graw Hill.
- Steib, N. (1999). *Gestion del conocimiento: algo mas que informacion* .
- Sveiby. (2008). Definicion Gestion del conocimiento . En L. P. Perez, *Gestion del Conocimiento y tendencias actuales* (pág. 3).
- Tovar, L. A. (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA. *Universidad ICESI*.
- Travaille, A. &. (2010). What keeps science spiralling? Unravelling the critical success factors of knowledge creation in university research. Higher Education.
[//www.jstor.org/stable/40602410](http://www.jstor.org/stable/40602410).
- Tseng, F. &. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41475983>.
- Tseng, F. &. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41475983>.
- Tseng, F. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41475983>.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25614709>.
- UNAD. (2009). *Modelo Kpmg Consulting (Tejedor Y Aguirre 1998)*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_modelo_kpmg_consulting_tejedor_y_aguirre_1998.html

- UNAD, U. N. (2003). Obtenido de
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_de_l_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Wiig, K. (1993). "Knowledge Management Foundations: Thinking-How People and Organizations Create.
- Zorgios, Y. (s.f.). SISTEMAS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS BASADOS EN CAPACIDADES Y RECURSOS Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA SECI DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REALIZADAS POR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL UROLA MEDIO (ESPAÑA).

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DEL MODELO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO TIENE LA EMPRESA NP REPUESTOS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ COLOMBIANO

COLABORADOR		CARGO			
PROCESO		FECHA	DD / MM / AAAA		

PREGUNTAS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO							
1.	De las siguientes definiciones seleccione cual se adapta mejor al proceso de gestión del conocimiento que tiene NP REPUESTOS						
a.	Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor" (Steib, 1999)						
b.	Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor". (Tejedor & Aguirre)						
c.	"La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas" (Nonaka y Takeuchi)						
2.	¿Considera usted que el conocimiento de los colaboradores de la empresa es tenido en cuenta al momento de toma de decisiones?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
3.	Considera que el conocimiento que tiene el personal de NP REPUESTOS ha permitido el aumento de la productividad de la empresa	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
4.	Existe resistencia por parte de los colaboradores de la empresa a compartir información	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
5.	Participa en equipos de trabajo en donde se construyen ideas o nuevas practicas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
6.	Considera que posee información suficiente y necesaria cuando requiere tomar alguna decisión dentro de las funciones que desempeña	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
7.	Considera que NP REPUESTOS desarrolla constantes procesos de innovación a causa de propuestas y recomendaciones de los	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
PREGUNTAS CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO							
8.	Se encuentra definida en NP REPUESTOS la responsabilidad de creación de conocimiento				SI	NO	
9.	En cuantas capacitaciones o talleres a participado durante el año 2016	Cero (0)	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 9	Mas de 10	
10.	Considera que las capacitaciones de la empresa han servido para aprender cosas nuevas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
11.	En la empresa se promueve el trabajo en equipo y espacios de interacción entre los colaboradores de la empresa	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
12.	Considera que usted a propiciado que en su equipo de trabajo se aprendan nuevos conceptos por medio de explicaciones que usted a	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
PREGUNTAS SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación y Interiorización)							
Socialización							
13.	¿En NP REPUESTOS los empleados comparten sus experiencias para asi crear nuevo conocimiento?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
14.	Califique las siguientes opciones según las cuales los nuevos empleados o aprendices de la empresa adquieren los conocimientos necesarios para desempeñarse en un cargo:						
	a.	Por medio de observacion a jefes y compañeros	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	b.	Por medio imitacion y practica de jefes y compañeros	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	c.	Por medio de la induccion recibida en un inicio	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	d.	Por medio de los conocimientos que ya se traian del trabajo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

15	Se realizan reuniones informales que tengan por objetivo resolver problemas relacionados con los proyectos de desarrollo de la empresa	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16	Ha participa de alguna de estas reuniones informales	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
17	Se realizan reuniones o encuentros en otros espacios fuera de la empresa para tratar temas de los procesos	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
18	Se realizan eventos pedagogicos o de recreación en la empresa	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19	Se comparte o enseñan habilidades tecnicas (Ej: medir, habilidades matematicas, manejo de excell) entre los colaboradores de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20	Se presentan espacios de socialización entre el personal de la empresa y los clientes, con el fin de crear de ideas de mejora	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Exteriorización						
21	Cuando alguno de los lideres o jefes esta formado o capacitando a sus colaboradores hace uso de metáforas: siendo metáforas el hacer similitudes con otras situaciones.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
22	Cuando alguno de los lideres o jefes esta formado o capacitando a sus colaboradores hace uso de figuras o imagenes	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
23	Se intercambia y comparte conocimiento a traves de documentos como: procedimientos, instructivos o actas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
24	Se intercambia y combina conocimiento a traves de distintos medios tales como juntas, conversaciones por telefono o redes computarizadas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Combinación						
25	Por medio de analisis de datos obtenidos de la información digitalizada, se toman decisiones como por ejemplo promociones de ventas o recomendaciones para el area comercial	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
26	Considera que el conocimiento existente en los procesos de la empresa se dejado registrado en documentos o manuales	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
27	Existen bases de datos o software donde se comparte conocimiento o información				SI	NO
28	Cree que por medio de los documentos donde se encuentran registrados los conocimientos de los autores o colaboradores de la empresa se puede aprender	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Interiorización						
29	Cree que por medio de las historias que han compartido compañeros y jefes se han creados nuevas formas de pensar en las personas de la empresa que los escuchan.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
30	Los colaboradores de la empresa por iniciativa propia pueden reunirse para compartir conocimientos o experiencias	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
31	Durante el desempeño de su función en NP REPUESTOS a encontrado nuevos conocimientos o nuevas formas de hacer las cosas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
32	Durante las reuniones se generan dialogos con conflictos o desacuerdos considerables que presiona a los empleados a cuestionar las premisas existentes y a dar un nuevo sentido a sus experiencias o creencias	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Elaborado por Johana Perez Higuera

ANEXO N° 2 EVIDENCIAS DE DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA



Grupo de colaboradores área almacén diligenciando encuesta



Grupo de colaboradores área producción diligenciando encuesta