

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
MAGISTER EN ADMINISTRACION**

**PROYECTO DE GRADO**

**LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL MEDIO EMPRESARIAL COLOMBIANO**

**ASESOR:  
CLEMENTE FORERO**

**PRESENTA:  
ANGELA E. PINEDA M.**

**BOGOTA DC, NOVIEMBRE DE 2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS por iluminarme y darme aliento para terminar este proyecto.

A Clemente Forero por su constante guía, enseñanza y colaboración en todo momento.

A mi familia y amigos, que estuvieron presentes cada día dándome apoyo.

A todas las empresas que colaboraron abiertamente y estuvieron dispuestas a brindar su información

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Modelos de Gestión del Conocimiento</b>	<b>21</b>
2.1 Modelo de Ikujiro Nonaka – The SECI Model	21
2.2 Nancy M. Dixon – Transferencia de Conocimiento	24
2.3 Modelo Arthur Andersen	28
2.4 KMAT – Knowledge Management Assessment Tool	30
2.5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting	31
<b>3. Los Programas de Gestión del Conocimiento en Colombia</b>	<b>37</b>
3.1 Origen de los programas de gestión del conocimiento	38
3.2 Objetivos de la Gestión del Conocimiento	41
3.3 Estrategia y directrices de la gestión del Conocimiento.	43
3.3.1 Actividades de soporte	43
3.3.2 Tipos de conocimiento	44
3.3.3 Estrategias de motivación	46
3.3.4 Planes de incentivos	50
3.3.5 Sistemas de seguimiento y medición de resultados	52
3.4 Difusión, Innovación y Cultura Organizacional.	53
3.4.1 Herramientas de Difusión	53
3.4.2 Fuentes de Innovación	55
3.4.3 Cultura organizacional y Gestión del Conocimiento	58

3.5 Recursos y resultados de los programas de gestión del conocimiento en las empresas	59
3.5.1 Recursos	59
3.5.2 Resultados	60
<b>4. Experiencia de dos Casos Representativos</b>	<b>64</b>
4.1 Alianza Team – Tecnología Empresarial de Alimento S.A.	64
4.2 PriceWaterhouseCoopers Ltda	78
4.3 Análisis comparativo de las dos empresas	87
<b>5. Tipología y estrategias de Gestión del Conocimiento en Colombia.</b>	<b>96</b>
5.1 Relación entre resultados del estudio y modelos de GC	96
5.2 Propuesta para seleccionar un Modelo de Gestión del Conocimiento	<u>104</u> 104
<b>6. Conclusiones</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>122</b>
<b>Anexos</b>	<b>125</b>

# LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL MEDIO EMPRESARIAL COLOMBIANO

## 1. Introducción

La gestión del conocimiento se ha convertido para muchas organizaciones en el mundo en una herramienta administrativa de gran valor para asegurar su competitividad, crecer internamente y desarrollar ventajas competitivas en el mercado actual que es cada vez más dinámico.

El objetivo de este proyecto de grado es analizar comparativamente las estrategias de gestión del conocimiento de algunas empresas nacionales y multinacionales que operan en Colombia. Este análisis se hace a partir de la experiencia de un grupo de organizaciones colombianas y extranjeras que han trabajado con programas de gestión del conocimiento en los últimos años. La investigación identifica las diferencias en el uso de la gestión del conocimiento en los dos tipos de empresas y resalta las lecciones de los programas de gestión del conocimiento más avanzados, los cuales pueden ser de interés para empresas que quieran aprovechar su conocimiento a través de un programa la gestión del conocimiento

El análisis de los programas de gestión del conocimiento se enfoca en cinco temas específicos, a través de los cuales se pretende determinar las principales variables que los caracterizan:

- Motivación y propósito: Se indaga acerca de las motivaciones que llevaron a las empresas a iniciar programas de gestión del conocimiento, el tiempo que tiene en Colombia el uso de la gestión del conocimiento y se determinan los objetivos que persiguen las empresas al implementar programas de gestión del conocimiento.

- Tipología de estrategias de gestión del conocimiento: Se determinan los tipos de de conocimiento valorados por las empresas, herramientas de difusión y las actividades de

soporte para el desarrollo de programas de gestión del conocimiento. Además, se busca identificar la relación de la gestión del conocimiento con la cultura organizacional

- Relación entre innovación y gestión del conocimiento: Se determinan las fuentes de innovación empleadas por las empresas y se identifica si tienen una relación directa con el programa de gestión del conocimiento.

- Incentivos y seguimiento en los programas de GC: La investigación busca conocer los incentivos y herramientas de motivación utilizadas por las organizaciones para lograr la participación de los empleados. Así mismo, se comprueba si existen o no mecanismos para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de los programas de gestión del conocimiento en cada organización.

- Resultados obtenidos por los programas de GC: Se documentan algunos de los resultados que han logrado estas empresas mediante el uso de la gestión del conocimiento, identificando la incidencia que tienen los planes de incentivos y las estrategias de motivación aplicadas por las empresas así como la antigüedad del programa.

Antes de presentar los resultados del estudio, es importante hacer un breve análisis del significado de la gestión del conocimiento y su evolución durante los últimos años a partir de la perspectiva de diferentes investigadores y expertos en el tema.

En términos generales, la gestión del conocimiento se puede entender como un proceso a través del cual una organización utiliza el conocimiento que encuentra disponible dentro y fuera de ella para potenciar las capacidades de sus empleados, promover la innovación y desarrollar una cultura orientada hacia el aprendizaje<sup>1</sup>. En una perspectiva

---

<sup>1</sup> Esta definición sintetiza la revisión bibliográfica reportada en esta introducción y en el capítulo siguiente, y las respuestas de las empresas entrevistadas para este trabajo.

aún más amplia, Foray, (2004, p.207) entiende la gestión del conocimiento como cualquier proceso o práctica intencional y sistemática de adquirir, capturar, compartir y utilizar conocimiento productivo, en cualquier lugar que se encuentre, para fortalecer el aprendizaje y el desempeño en las organizaciones.

Desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995, p. 3), la creación de conocimiento organizacional significa “la capacidad de una compañía de crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es una clave de la forma distintiva como las empresas japonesas innovan. Ellas son especialmente buenas efectuando innovaciones continuamente, de manera incremental y en espiral”.

A pesar de la generalidad de estas definiciones, la gestión del conocimiento es concebida de muy variadas formas por los autores que escriben sobre este tema y por las empresas que desarrollan programas de esta naturaleza. Las distintas concepciones comparten algunos elementos comunes, pero la gestión del conocimiento ha resultado en procesos muy propios de cada organización, que se ajustan a sus necesidades específicas. En algunos casos, inclusive, el concepto de gestión del conocimiento ha sido distorsionado. T.D.Wilson (2002, p. 1), en su estudio de la aplicación de la gestión del conocimiento en distintos tipos de organizaciones (consultoras, escuelas de negocios, journals académicos y científicos), concluyó que la gestión del conocimiento significa diferentes cosas para diferentes compañías. El resultado de su investigación indica que la gestión del conocimiento es un término sombrilla para una variedad de actividades organizacionales, las cuales no están relacionadas con la gestión del conocimiento, sino con la administración de prácticas de trabajo, bajo la expectativa de que cambios en áreas dentro de las organizaciones, como las prácticas de comunicación, permitan compartir información.

La gestión del conocimiento ha estado latente en las organizaciones, podría decirse que desde siempre. Surgió como disciplina desde finales de los años ochenta cuando expertos en el tema organizacional comprendieron la importancia del conocimiento como activo intangible y valoraron la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Desde entonces la administración del conocimiento ha venido sufriendo un proceso evolutivo.

Peter Drucker (1988, p. 45) identificó la necesidad de manejar la información como un cambio esencial en la evolución de las empresas, es decir, para mantenerse en el mercado deberán adoptar nuevas estrategias internas de acuerdo con la evolución del entorno en el cual la información y el conocimiento de quienes integran las organizaciones serán los que determinen su desempeño. En su artículo titulado “Llega una nueva organización a la empresa”, Drucker predijo que en veinte años las empresas serían organizaciones basadas en el conocimiento. “La empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en su mayor parte por especialistas que marcarán el rumbo y la disciplina necesarios en su trabajo mediante retroinformación organizada procedente de sus colegas, cliente y oficinas centrales. Por dicha razón, será lo que yo llamo una organización basada en la información.” “Las empresas, especialmente las grandes empresas, no tienen más opción que basarse en la información.”

En 1985, Porter y Miller (1985, p. 149) expusieron cómo la información puede proveer una ventaja competitiva a las organizaciones. “La revolución de la información está transformando la naturaleza de la competencia.” “La revolución de la información está haciendo un barrido a través de nuestra economía. Ninguna compañía puede escapar de sus efectos.” “En la década de los ochenta, lo más parecido a la gestión del conocimiento fue el surgimiento de las primeras bases de datos como piedra fundamental en la construcción de la información. Con las bases de datos se cargaban todos los datos e información posible de los clientes y el mercado. De esta manera se intentaba automatizar los procesos que tenían como destino al cliente externo. En esta



situación lo que se tenía en cuenta era lo proveniente de afuera (cliente externo) dejando de lado lo que se podía aportar desde adentro (cliente interno).” (Belly, 2002, p. 1)

La gestión del conocimiento es “una respuesta sustantiva a las tendencias sociales y económicas reales”. Así lo afirma Prusak (2001, p 1002), al explicar el surgimiento de la gestión del conocimiento a partir de la globalización, la generalización de la tecnología de la información y la visión de la organización centrada en el conocimiento:

Prusak (2001, p. 1002) expone el efecto de la globalización como una necesidad de evaluar el conocimiento que poseen las organizaciones: “La complejidad y el volumen de los negocios globales hoy no tiene precedentes. El número de jugadores globales, productos y canales de distribución es mucho mayor que antes. La aceleración de todos los elementos de los negocios internacionales, principalmente a causa de la tecnología de información, y el declive de las economías centralizadas han creado una atmósfera casi frenética dentro de las firmas, las cuales se sienten obligadas a traer nuevos productos y servicios a mercados más amplios de forma ahora más rápida. Esta combinación de alcance global y velocidad obliga a las organizaciones a preguntarse: “¿Qué hacemos, quién lo sabe, qué no sabemos que deberíamos saber?”

Con relación a la tecnología de la información, Prusak (2001, p. 1002) destaca la existencia de falencias respecto al conocimiento que no puede ser almacenado con herramientas tecnológicas: Los sistemas de información tienen una falla frente al conocimiento que no puede ser digitalizado, codificado o distribuido fácilmente. “Así como el acceso a la información se expande dramáticamente, la gente cada vez más tiene acceso a casi toda la información que pueda necesitar a cualquier momento y en cualquier lugar, el valor de las herramientas cognitivas aun no replicables, es cada vez mayor. Subsecuentemente, los componentes del conocimiento como el juicio, diseño, liderazgo, toma de mejores decisiones, persuasividad, voluntad, innovación, la estética y el humor se vuelven más valiosas que nunca.”

Finalmente, Prusak (2001, p. 1003) explica la visión de la organización centrada en el conocimiento: “Cada vez más, economistas, académicos de la estrategia y estudiosos concuerdan en que las firmas pueden ser vistas como un conjunto coordinado de capacidades, unidas de alguna forma por su propia historia y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognitivas y sociales. El principal grupo de estas capacidades es el conocimiento. Especialmente el conocimiento que es más tácito y específico para la firma. “.

Es así como el cambio en el entorno de los negocios y a la vez el avance y las limitaciones de la tecnología han hecho necesario aprender a administrar la información y el conocimiento de las organizaciones. La globalización ha abierto la visión de las empresas hacia los negocios multinacionales, aplicando y compartiendo conocimiento de un país a otro. La aproximación de Prusak y los resultados de esta investigación en empresas multinacionales y aún en las nacionales que quieren penetrar nuevos mercados lo confirman.

La necesidad de gestionar el conocimiento en las organizaciones cada vez más expuestas al dinamismo de la economía ha dado lugar a la creación e implementación de programas de gestión del conocimiento. José María Saracho (2001, p.4) propone que el primer paso para implementar un programa de gestión del conocimiento es definir el negocio en términos de conocimiento. “Implementar un proceso de gestión del conocimiento implica que una empresa ha identificado el capital intelectual que posee y lo ha incorporado a su core competence. Esto supone que la alta dirección ha caído en la cuenta de que su ventaja competitiva está conformada no sólo por las habituales variables relacionadas con calidad de producto, calidad de servicio y satisfacción del cliente, sino que ha re-definido su estrategia en términos del valor agregado que la empresa aporta a su entorno de mercado. En términos de gestión del conocimiento, ese valor agregado está dado por la especificidad de la necesidad de mercado que la empresa satisface, y es ese conocimiento acerca de necesidad-satisfacción lo que

representa el conocimiento de una empresa, su know how o saber hacer con esa necesidad, que la distingue de las empresas competidoras. “

Saracho introduce la dimensión de la competitividad relacionándola con la gestión del conocimiento en organizaciones que han definido claramente lo que hacen y cuál es su estrategia.

Desde otra perspectiva, Porter (1985, p.149) explica la relación de la gestión del conocimiento con la tecnología de la información, al afirmar que “la tecnología de la información no se refiere únicamente a computadores. Esta se debe concebir ampliamente, abarcando la información que una empresa crea y utiliza así como un amplio espectro de tecnologías cada vez más convergentes y ligadas que procesan información.” La aproximación de Porter, refleja una evolución en el concepto de gestión del conocimiento, en el que no sólo se tienen en cuenta la información, sino las herramientas para transmitirla y hacer uso de ésta.

Por otra parte, la relación de la gestión del conocimiento con las ventajas competitivas se puede entender a la luz de la teoría de Ikujiro Nonaka, uno de los autores que ha hecho importantes aportes a la teoría de la gestión del conocimiento desde principios de los noventa, quien explica el éxito de las empresas japonesas y su capacidad de generar ventajas competitivas a partir de la creación de conocimiento.

Nonaka introdujo el concepto de “la empresa creadora de conocimiento”. Para Nonaka (1991, p.96), “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.”

Unos años más tarde, junto con Takeuchi (1995, p. 5) explicaron el proceso de innovación en las organizaciones japonesas como un flujo dinámico de conocimiento que se comporta de la siguiente forma: las empresas acumulan conocimiento proveniente de fuentes externas (proveedores, clientes, distribuidores, competidores,

agencias de gobierno) en busca de claves o medios de penetración que éstas les puedan ofrecer. La integración entre el exterior y el interior es el factor diferencial de la innovación continua de las empresas. El conocimiento acumulado del exterior es compartido dentro de la organización y almacenado como parte de la base de conocimiento de la empresa y utilizado por aquellos que están comprometidos con el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Se genera un proceso de conversión “del exterior al interior y nuevamente al exterior” en forma de nuevos productos, servicios y sistemas, que es la clave para el éxito de las organizaciones en Japón.

Esta actividad dual exterior – interior, es la que genera la innovación continua que a su vez conduce a las ventajas competitivas. (Figura 1.1)

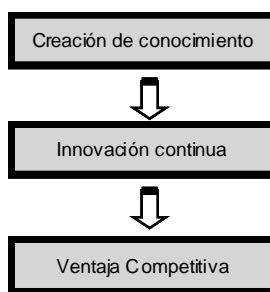


Figura 1.1 The new focus on “Knowledge as a Competitive Resource” (Nonaka-Takeuchi, 1995, p.6)

Por ello, a una organización no le basta hacer una gestión de la información. Si desea desarrollar ventajas competitivas, debe hacer la gestión del conocimiento. Nonaka lo precisa de la siguiente manera: “La creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas.” (Nonaka, 1991, p.97).

“Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento. Es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa.” (Nonaka, 1991, p.98)

Nonaka, propone la existencia de un movimiento entre dos formas de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito”.(Nonaka, 1998, p.42). El conocimiento explícito, es formal y sistemático. Puede ser expresado en palabras y números y ser compartido en forma de datos, formulas científicas y manuales, entre otros. El conocimiento tácito es muy personal, es difícil de expresar formalmente y difícil de transferir a los demás. Se compone en parte de conocimientos técnicos catalogados como el know-how de cada individuo y de una dimensión cognoscitiva caracterizada por modelos mentales, creencias y perspectivas propias de cada individuo que no son fáciles de expresar.

Foray (2004, p.207) coincide con Nonaka al afirmar que la gestión del conocimiento no debe ser considerada como gestión de información. El conocimiento tiene algo más que información: el conocimiento, en cualquier campo empodera a sus poseedores con la capacidad para la acción física o intelectual. Lo que llama conocimiento es fundamentalmente materia de capacidad cognitiva. La información, por otra parte, toma la forma de los datos formateados y estructurados que permanecen pasivos e inertes hasta que es usado por los que tienen el conocimiento para interpretarlos y procesarlos. (Foray, 2004, p.4)

Foray enfatiza más adelante la importancia de la dimensión tácita del conocimiento (2004, p.207):“El aspecto crucial de la gestión del conocimiento es la identificación, descripción y documentación de aquello que no es observable directamente. Implica, además, tener la habilidad de identificar y grabar experiencia, para cumplir con cuatro funciones esenciales:

- Hacer el mejor uso del conocimiento existente
- Incrementar las oportunidades de innovación a través de la recombinação y explotación de sinergias y know-how intra-seccional.
- Solución de problemas que surgen por el incremento de la complejidad de productos y sistemas.
- Generación de valor económico directamente de los activos de conocimiento.

Con frecuencia, el conocimiento se asocia con el concepto de activo intangible en la organización. El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten a la empresa funcionar y se compone de capital humano, capital estructural y capital relacional Saracho (2001, p.6). Estos componentes se definen de la siguiente forma:

Capital Humano: se refiere al conocimiento explícito o implícito, útil para la empresa, que poseen las personas que trabajan en ella, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender.

Capital Estructural: es el conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa.

Capital Relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

La gestión del conocimiento “es un concepto dinámico o de flujo”. Es “la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. (Carrión, 2006).

Por otra parte, teniendo en cuenta que el objetivo de una organización es el de generar valor para sus accionistas, el resultado de la gestión del conocimiento debe reflejarse en beneficios que le generen rentabilidad. La gestión del conocimiento es una oportunidad para generar valor a la empresa y aporta una nueva concepción desde el punto de vista de la teoría de la firma. Geoffrey Hodgson (2003, p.2) desarrolló un modelo que confronta las teorías desarrolladas por varios autores acerca de la teoría de la firma. En primer lugar, cuestiona la aproximación de los costos de transacción de Oliver Williamson, quien afirma que las instituciones económicamente viables como las firmas, tienen el principal objetivo y efecto de economizar en costos de transacción. En segundo lugar, cuestiona varias aproximaciones existentes acerca de la teoría de la

firma basadas en los recursos, las competencias y capacidades, mencionadas por varios autores como See Foss, Knudsen, Conner y Parlad, entre otros.

Hodgson cuestiona la supremacía de una teoría sobre otra y desarrolla dos modelos heurísticos que comparan la rentabilidad de las firmas y los mercados, sin tener en cuenta la economía en los costos de transacción que propone Williamson.. Asume que tanto en los mercados como en las firmas, las habilidades aumentan debido a un efecto de especialización estático. Las firmas se benefician de las capacidades específicas obtenidas con el desarrollo de habilidades bajo un ambiente de aprendizaje, que puede entenderse como un ambiente de gestión del conocimiento.

Hodgson comprueba que aislando el efecto de los costos de transacción, una firma es rentable gracias al fortalecimiento de habilidades relacionadas con capacidades específicas de la firma. “Cuando el efecto del aprendizaje dinámico aumenta las capacidades específicas de la firma, independientemente del monitoreo de sus costos de transacción, algunas firmas siempre pueden producir para ser más rentables que otras empresas comparables en el mercado”. Esto indica la posibilidad de que las firmas pueden existir aún si los costos de transacción relacionados con el mercado son cero. Además, indica que los efectos del aprendizaje dinámico, pueden reforzar la explicación de la existencia y rentabilidad de la firma basada en las capacidades.

## **La investigación**

Este trabajo tiene como antecedentes dos proyectos de grado de la Universidad de los Andes, en los que se analizó la experiencia de tres empresas multinacionales que operan en Colombia (Tamayo, C. 2005) y tres empresas nacionales (Perilla, O. 2006). Ambos trabajos se enfocaron en identificar los incentivos asociados con la implementación de sistemas de gestión del conocimiento.

Como parte del desarrollo del presente proyecto de grado, y recogiendo aportes de los autores de los trabajos de grado mencionados anteriormente, se escribió el artículo “Knowledge Management Strategies and Incentives in National and Multinational Organizations in a Developing Country” (Pineda, Perilla, Tamayo, Forero. 2006), que fue presentado en la International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning –ICICKM en Santiago de Chile. El proyecto de grado se desarrolló paralelamente al artículo mencionado y adelanta una reflexión de mayor profundidad.

La investigación se hizo sobre una muestra seleccionada de 16 empresas nacionales y multinacionales que operan en Colombia y que se encuentran actualmente desarrollando un programa formal de gestión del conocimiento

Este conjunto de empresas se estableció integrando la información sobre empresas que están desarrollando estos programas que aparece en listados de la Revista Dinero (2004), el sitio Guía Académica.com (2006) y referencias adicionales indicadas por las propias empresas encuestadas.

A excepción de las empresas documentadas en los casos, la identidad de las otras se mantendrá confidencial por solicitud de algunas de ellas. La siguiente tabla resume el tipo de empresas incluidas en la muestra:

<b>SECTOR</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>MULTINACIONAL</b>
Servicios Profesionales (asesoría, consultoría, seguros)	1	6
Servicios financieros	1	1
Industria	2	1
Tecnología – Educativo	1	
Energético	1	
Telecomunicaciones	2	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>TAMAÑO</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>MULTINACIONAL</b>
Grande	6	8



Mediana	2
---------	---

Tabla 1.1 Perfil de empresas encuestadas

Sobresale la presencia de empresas de servicios dentro del grupo de las 16 empresas. En el caso de las empresas multinacionales solo una pertenece al sector industrial, específicamente dedicada al desarrollo de productos de tecnología. Una pertenece al sector de servicios financieros y las seis restantes son empresas de servicios de consultoría, publicidad y seguros.

En el grupo de empresas nacionales se encuentra mayor variedad en el tipo de actividad y sector industrial. Dos pertenecen al sector industrial; una se dedica a la producción de alimentos y otra al desarrollo de equipos industriales y mantenimiento. Una pertenece al sector energético y las cinco restantes son empresas prestadoras de servicios en los sectores de telecomunicaciones, educación, servicios financieros y asesoría.

**Universo y muestra del estudio:** La muestra se limitó a compañías que tengan un programa formal de gestión del conocimiento y como se mencionó anteriormente, comprende 16 empresas que operan en Colombia, de las cuales 8 son nacionales y 8 multinacionales.

La muestra fue seleccionada de un universo definido como el conjunto de las empresas nacionales y multinacionales que desarrollan programas formales de gestión del conocimiento en Colombia. El universo se identificó y la muestra se construyó de la manera como se describe a continuación.

Con base en información sobre empresas que están desarrollando estos programas publicada en medios como la Revista Dinero (2004), el sitio Guía Académica.com (2006) y referencias adicionales indicadas por las mismas empresas encuestadas,

fueron identificadas 60 empresas, 23 multinacionales y 37 nacionales, que desarrollan programas de gestión del conocimiento.

Se hizo un contacto inicial con 21 empresas de este listado, de las cuales 5 (24%) no tenían un programa formal, condición que se adoptó para definir el universo .

Se estimó entonces que 24% de las empresas del listado inicial no tienen un programa formal de GC y se aplicó este porcentaje al total de las 60 empresas iniciales. De esta forma se calculó un universo de 45 empresas que cumplen con la condición de desarrollar programas formales de GC.

La muestra se estratificó para escoger ocho empresas nacionales y ocho multinacionales, con el propósito de hacer un análisis comparativo equilibrado. Esto equivale a 29% de las nacionales y 47% de las multinacionales del nuevo universo.

## **Metodología**

Para adelantar la investigación, se aplicó una encuesta a los responsables del programa de gestión del conocimiento en las empresas de la muestra o a un contacto perteneciente al área responsable en la organización y con participación directa en el programa. Esta encuesta se construyó con preguntas tomadas de las siguientes fuentes:

1. El modelo empleado por Capgemini y el IESE Business School, (Andreu, R. and J. Baiget 2004)
2. Las preguntas sobre innovación fueron tomadas de: Marín, A., D. Laureiro, C. Forero-Pineda (2006), "Innovation patterns and intellectual property in SMEs of a developing country", Galeras No. 12, Universidad de los Andes, 2006.
3. Desarrollo de algunas preguntas especiales para esta investigación.

Estas encuestas se hicieron por medio de visitas personales y en algunos casos telefónicamente.

Como complemento a la investigación realizada por medio de la encuesta se comparan dos casos provenientes de la información de una empresa multinacional y una nacional de la muestra, identificando las características de cada modelo.

Para documentar estos dos casos, se hicieron entrevistas personales adicionales a la encuesta, a los responsables del programa de gestión del conocimiento. Estas dos empresas se seleccionaron por los años de experiencia que tienen trabajando en Gestión del Conocimiento, la fuerte estructura del programa dentro de la organización y el compromiso que demuestran los directivos de estas empresas para lograr resultados positivos en sus programas. Además del valor analítico de estos casos, se les puede considerar como ejemplos de modelos a seguir por empresas colombianas que estén interesadas en desarrollar o mejorar sus propios programas de gestión del conocimiento.

La encuesta que fue aplicada a la muestra de 16 empresas se presenta en el Anexo 1. Está dividida en cinco capítulos:

- A. Información básica de la empresa
- B. Gestación del Programa de Gestión del Conocimiento: indaga acerca de la procedencia de los programas de GC, los motivadores que generaron la idea de implementarlos, objetivos, edad del programa y personas responsables en la organización.
- C. Estrategia: estas preguntas proveen las variables básicas que permiten tipificar un programa de GC. En particular se identifican estrategias de implantación, herramientas de difusión, fuentes de innovación, fuentes de conocimiento utilizados y actividades de soporte.

- D. Recursos: se resume la información acerca de los recursos humanos, tecnológicos y económicos disponibles para la GC.
- E. Resultados de la gestión del conocimiento: Se explora la relación entre la cultura organizacional y la GC, los retos y obstáculos identificados por los líderes del proyecto y los beneficios percibidos por los empleados. Se resumen los resultados obtenidos en términos de participación de los empleados, aspectos de la operación y experiencias valiosas para la empresa. Finalmente se identifican las herramientas de medición y seguimiento a los resultados.

El segundo paso consiste en la tabulación de las encuestas y análisis cuantitativo de los resultados. A través de una comparación de lo observado para empresas nacionales y multinacionales, se establecieron relaciones entre las variables que caracterizan el desarrollo de un programa de gestión del conocimiento y el tipo de organización (nacional o extranjera).

El porcentaje de respuesta fue del 79%. Algunas preguntas no fueron respondidas por confidencialidad o por falta de información de las empresas encuestadas. Las respuestas que presentaron inconsistencias fueron descartadas. Las preguntas con menor número de respuestas fueron retiradas del análisis, por no considerarse representativas y para no distorsionar las comparaciones.

En el caso de preguntas con múltiples respuestas, se tabuló con base en un índice que mide la importancia relativa de cada opción teniendo en cuenta su frecuencia de aparición en las respuestas; es decir, se contó el número de veces que una opción fue elegida independientemente del número de opciones marcadas en cada respuesta, dividiendo por el total de puntos que suman las distintas opciones.

El análisis cuantitativo se complementó con un análisis cualitativo de las respuestas abiertas. La fuente de cada pregunta está relacionada en el Anexo 1 junto con el formato de la encuesta.

Los resultados de esta encuesta fueron analizados en forma comparativa para empresas nacionales y transnacionales, desarrollando la hipótesis que hay diferencias fundamentales entre los programas que se llevan a cabo en uno y otro tipo de empresa. También se hicieron algunos análisis comparativos entre programas de GC recientes y más establecidos.

Finalmente se compararon los resultados obtenidos Vs. algunos modelos de gestión del conocimiento como los propuestos por Nancy Dixon (2004), Nonaka (1991) y otros, para validar estas teorías con la realidad encontrada en Colombia.

Este trabajo está organizado de la siguiente manera. En el segundo capítulo, se describen y comparan algunos modelos de GC que permiten entender en qué consiste la gestión del conocimiento y cómo se implementa en una organización. En el capítulo tres, se presentan los resultados del análisis comparativo entre empresas nacionales y transnacionales. El cuarto capítulo presenta dos casos analizados con mayor profundidad. En el quinto capítulo se relacionan las estrategias de gestión del conocimiento con los resultados de las encuestas y se propone una metodología a seguir para la implementación de un modelo de GC. Finalmente, se desarrolla un capítulo de conclusiones que integran los resultados de cada capítulo e identifica las estrategias que deben seguir las empresas en Colombia para aprovechar de la mejor manera la gestión del conocimiento.

## **2. Modelos de Gestión del Conocimiento**

En este capítulo, se presenta un comparativo entre cinco modelos de Gestión del Conocimiento, propuestos por distintos autores. Se contrastan las teorías propuestas, con el fin de identificar las actividades que caracterizan los diferentes modelos e inferir lecciones aplicables a empresas colombianas.

Los cinco modelos descritos a continuación confirman que la gestión del conocimiento puede tener una aplicación diferente para las organizaciones dependiendo de los recursos de conocimiento disponibles, del objetivo que tengan las organizaciones al compartir y transferir conocimiento, de la estrategia y de la actividad económica de la organización.

Los dos primeros modelos, tienen un enfoque teórico que más que proponer directrices para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento describe el fundamento de la gestión del conocimiento y la dinámica que hay detrás de los programas que la aplican.

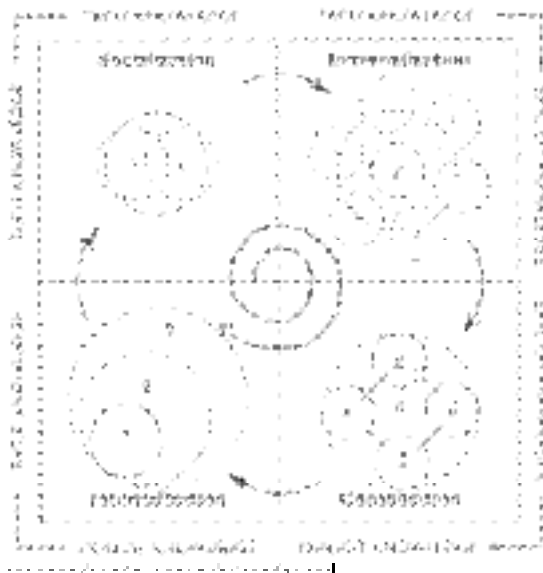
### **2.1 Modelo de Ikujiro Nonaka – The SECI Model**

El modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Interiorización) propuesto por Nonaka (1998, p.42), describe un proceso dinámico donde el conocimiento explícito y tácito se intercambian y transforman. Este proceso representa una espiral de creación de conocimiento, en la que existen cuatro formas básicas de creación de conocimiento:

**Socialización:** Conversión del conocimiento de tácito a tácito. El conocimiento es intercambiado a través de actividades en las que los individuos interactúan en lugar de usar instrucciones verbales o escritas. El conocimiento se asimila mediante la observación, imitación y práctica.

**Externalización:** Conversión del conocimiento de tácito a explícito. Requiere que el

Gráfico 2.1 Espiral de Conocimiento Nonaka (1998, p.43)



conocimiento tácito sea expresado y traducido en formas comprensibles que puedan ser entendidas por otros. En la literatura, este proceso también se identifica con la codificación del conocimiento. Foray (2004, p. 218) explica que el conocimiento que se obtiene de los individuos es transformado, de manera que pueda ser almacenado en bases de datos

y luego es accedido y utilizado fácilmente por cualquier persona en la organización; mientras la codificación implica altos costos fijos, esta permite desarrollar un número de operaciones a un costo marginal muy bajo.

**Combinación:** Conversión del conocimiento de explícito a explícito. Implica la conversión de conocimiento explícito en formas de conocimiento explícito más complejas. En esta etapa, los elementos clave son los procesos de comunicación y difusión y la sistematización del conocimiento.

**Interiorización:** Conversión del conocimiento de explícito a tácito. El conocimiento explícito se convierte en el conocimiento tácito de la organización. A medida que el conocimiento tácito se extiende por toda la empresa, otros individuos empiezan a interiorizarlo. Amplían, extienden y modifican su propio conocimiento tácito.

De acuerdo con Nonaka (1998, p.40), la creación de conocimiento debe darse en un espacio ya sea físico, como la oficina o espacios para negocios, virtual, como e-mail o

redes interactivas, mental como experiencias compartidas e ideas, o una combinación de estos. Este lugar es definido por Nonaka como “Ba” y es el espacio compartido que provee una plataforma para la concentración de los activos de conocimiento y la creación de conocimiento. Existen cuatro tipos de Ba, correspondientes a cada una de las etapas de la espiral de creación de conocimiento: Nonaka (1998, p.46-47)

**Ba Creador:** Es el “mundo” en el que los individuos comparten sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales. Espacios que generan intercambios cara a cara. Representa la fase de socialización.

**Ba de Interacción:**

Representa la fase de externalización. Incluye individuos con la mezcla adecuada de conocimiento específico y capacidades para estar en grupos de proyectos o grupos interdisciplinarios. Los individuos comparten sus modelos mentales con otros pero también reflexionan y analizan sus propios modelos.

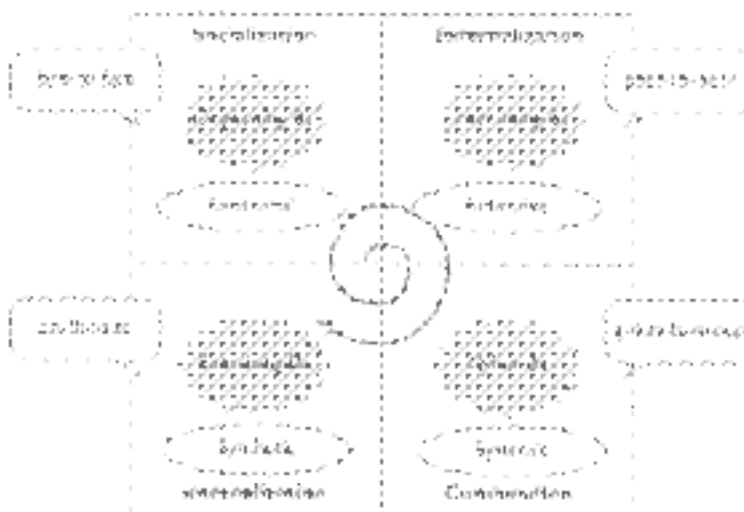


Gráfico 2.2 El concepto de “Ba”. Building a foundation for Knowledge Creation Nonaka (1998, p.46)

**Ba Cibernético:** Es un lugar de interacción en un mundo virtual en lugar del tiempo y espacio real. Representa la fase de combinación. Combinando el nuevo conocimiento explícito con la información y conocimiento existentes se genera y sistematiza el conocimiento explícito dentro de la organización. Incluye el uso de redes en línea, documentación y bases de datos entre otros.

**Ba de Entrenamiento:** Soporta la fase de interiorización. Facilita el entrenamiento continuo que fortalece ciertos patrones. La interiorización del conocimiento se realiza



continuamente con el uso regular del conocimiento explícito en la vida real o en aplicaciones simuladas.

El modelo CESI, propone un primer acercamiento a la dinámica de creación y transferencia de conocimiento dentro de la organización. La interacción entre las fases de transferencia y los espacios en donde se desarrolla, representan los distintos momentos y espacios que vive una organización, ejecutando las tareas en el día a día. Se resalta la importancia del capital humano como principal proveedor del conocimiento tácito y la interacción entre los empleados, como el medio más rápido para la transferencia de este conocimiento. El conocimiento explícito y el uso de recursos tecnológicos para almacenar y distribuir la información es el otro medio para completar el proceso de difusión y retención de conocimiento.

Dentro de la investigación desarrollada en la muestra de empresas en Colombia, es posible identificar algunas de estas facetas de creación de conocimiento, como se verá en los resultados presentados en el siguiente capítulo.

## **2.2 Nancy M. Dixon – Transferencia de Conocimiento**

El segundo modelo (Dixon, 2000) se presenta como un complemento a los conceptos desarrollados por Nonaka. De la creación de conocimiento se pasa ahora a la descripción de los posibles medios con los cuales se transfiere este conocimiento. Aunque el modelo se refiere a la transferencia de un tipo de conocimiento equivalente al conocimiento “tácito” de Nonaka, es una aproximación interesante que explica la interacción entre grupos de trabajo ubicados tanto en el mismo espacio como en lugares ubicados en locaciones distintas.

El modelo de Nancy Dixon (2000, p.11) se enfoca en identificar la transferencia de “conocimiento común” que surge en las organizaciones. Este conocimiento es el que aprenden los empleados ejecutando sus funciones en la empresa. Representa el know

how, que es además único para cada compañía. La naturaleza del conocimiento común, ganado de la experiencia es lo que le da su potencial para proveer ventajas competitivas.

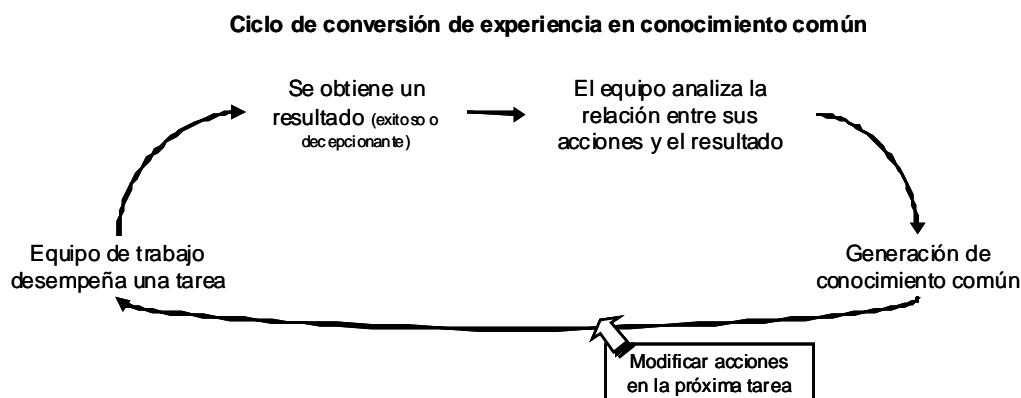


Gráfico 2.3 Creación de conocimiento común. N. Dixon (2000, p. 19)

Existen dos clases de actividades del conocimiento que deben estar apropiadamente balanceadas: **crear conocimiento común** (gráfico 2.3) que da cuando un equipo de trabajo una vez ha desempeñado una tarea, obtiene un resultado y establece una conexión entre lo que hicieron y lo que obtuvieron. La experiencia se traduce en conocimiento; **apalancar el conocimiento común** (gráfico 2.4) ó transferir el conocimiento a través del tiempo y el espacio. La experiencia aprendida por un equipo de trabajo es transferida a otros, que puedan adaptar ese conocimiento de acuerdo con sus necesidades.

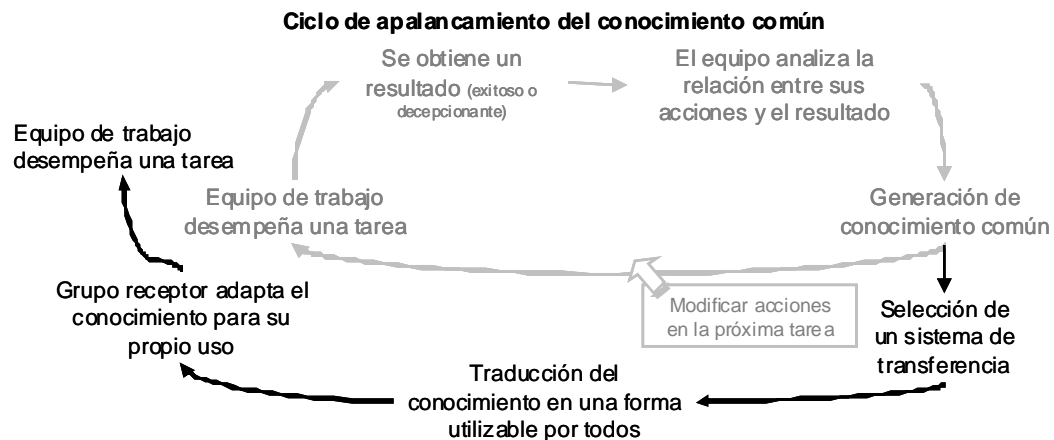


Gráfico 2.4 Apalancamiento de conocimiento común. N. Dixon (2000, p.20)

El proceso de transferencia de conocimiento es diferente para cada organización y en cada área de trabajo y depende de los siguientes criterios:

- Quién es el receptor del conocimiento
- Naturaleza de las tareas en términos de rutina y frecuencia
- El tipo de conocimiento que se va a transferir (tácito o explícito)

Teniendo en cuenta la combinación de estos criterios, Dixon propone un modelo de transferencia de conocimiento compuesto por cinco categorías:

- **Transferencia serial:** Aplica a grupos que ejecutan una tarea y luego la ejecutan en un nuevo contexto. Es un medio para prevenir la repetición de errores costosos e incrementar eficiencia por velocidad y calidad.
- **Transferencia cercana:** Transferencia de conocimiento de un equipo de trabajo a otro equipo que hace una tarea similar, en un contexto similar pero en otra locación.
- **Transferencia lejana:** Transferencia de conocimiento tácito de un equipo de trabajo a otro, cuando se trata de una tarea no rutinaria.
- **Transferencia estratégica:** Transferencia de conocimiento muy complejo de un equipo a otro cuando ese encuentran separados en tiempo y espacio.

- **Transferencia experta:** Transferencia de conocimiento explícito acerca de tareas que se hacen con poca frecuencia.

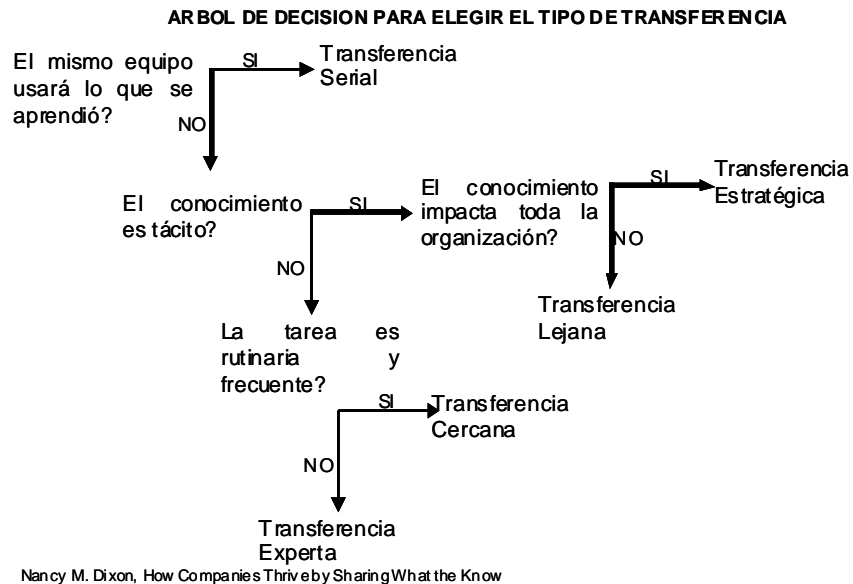


Gráfico 2.5 Árbol de decisión para seleccionar tipo de transferencia de conocimiento común. Dixon (2000, p.147)

El modelo SECI de Nonaka resalta a los individuos y su conocimiento como elemento esencial dentro de la creación de conocimiento. Dixon, por su parte, asume que existen individuos con un conocimiento común que va a ser replicado en diferentes contextos dentro de una organización.

Ambos modelos hablan de dinamismo y movimiento. Pero la dinámica de la información en el modelo CESI de Nonaka, es generada por el conocimiento que se crea constantemente, en todos los niveles y espacios de la organización. El movimiento en Dixon, por su parte esta presente en el momento en que el conocimiento pasa de un equipo de trabajo a otro.

Nonaka propone cuatro espacios para la creación y transferencia de conocimiento y para Dixon el tiempo y el espacio son factores determinantes para la transferencia de conocimiento.

El árbol de decisión para elegir el tipo de transferencia resulta altamente útil para una organización en la medida en que cubre todas las posibilidades que se pueden presentar cuando se transfiere conocimiento, permitiendo ajustar el proceso a las necesidades específicas de cada área.

Los siguientes tres modelos son una representación de la práctica de la gestión del conocimiento desarrollados por empresas de consultoría, con estrategias dirigidas al cliente, cuyo principal objetivo es la generación de valor para el cliente, asegurando la calidad de sus servicios. Cabe resaltar que todos hacen referencia a elementos propios de la organización como son la cultura, la estrategia, el recurso humano y los recursos tecnológicos disponibles para dar soporte a la gestión del conocimiento.

Cada uno tiene una estrategia central que direcciona la gestión del conocimiento; el modelo de Arthur Andersen se basa en un ciclo de flujo de información entre los individuos y la empresa. El modelo KMAT, explica la plataforma que facilita la gestión del conocimiento y los procesos involucrados con la generación y transmisión de conocimiento. Mientras que en KPMG la gestión del conocimiento se genera dentro de la organización, en donde se da una dinámica del conocimiento por la interacción de todos los elementos que la conforman.

### **2.3 Modelo Arthur Andersen (1999)<sup>2</sup>**

Este modelo se enfoca en la creación de valor a los clientes, a través del conocimiento adquirido por los individuos de la organización. La metodología consiste en acelerar el flujo de información que tiene valor de los individuos hacia la organización y viceversa.

---

<sup>2</sup> Tomado de: [www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm)

Contempla dos perspectivas: El **conocimiento individual**, que implica la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y el **conocimiento organizacional** que implica la responsabilidad de la empresa de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

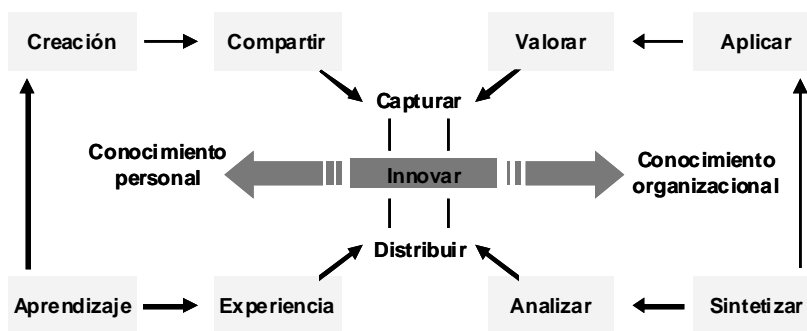


Gráfico 2.6 Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen. Fuente Arthur Andersen (1999). Tomado de: [www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm)

Existen dos medios para facilitar el flujo de la información a los empleados: **las redes para compartir**, a través de las cuales se da acceso a los individuos a bases de datos en línea, foros virtuales acerca de temas de interés sobre una industria o sector específicos, ambientes de proyectos y talleres de práctica; y **el conocimiento empaquetado** que es una infraestructura (Arthur Andersen Knowledge Space ) que contiene mejores prácticas globales, metodologías y herramientas, biblioteca de propuestas e informes entre otros.

En este modelo, se pueden identificar los conceptos teóricos propuestos por Nonaka y Dixon. La perspectiva de conocimiento individual se relaciona con la espiral de conocimiento de Nonaka y la transferencia de conocimiento de Dixon, mientras que la perspectiva organizacional, se identifica con el concepto de Ba. El modelo demuestra que la naturaleza del servicio ofrecido por la empresa hace necesario el alto manejo de

conocimiento tanto tácito como explícito, así como el almacenamiento de información que sea utilizable en toda la organización y propicie la innovación.

## 2.4 KMAT – Knowledge Management Assessment Tool (1999) <sup>3</sup>

Es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (American Productivity & Quality Center).



Gráfico 2.7 KMAT – Knowledge Management Assessment Tool. Fuente: Arthur Andersen (1999). Tomado de: [www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm)

El conocimiento organizacional representado en el centro del gráfico se administra a través de siete procesos: capturar, identificar, crear, organizar, compartir, aplicar y adaptar. El conocimiento se transfiere a la organización y de esta hacia los clientes, generando valor y potenciando los resultados de la empresa.

Esta transferencia se logra a través de cuatro facilitadores dispuestos por la organización:

---

<sup>3</sup> Tomado de: [www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/modelos.htm)

**Liderazgo:** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

**Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

**Tecnología:** Incluye las herramientas que la organización provee a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con rapidez.

**Medición:** Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Además del conocimiento y los mecanismos de transferencia que hasta el momento se han identificado, el modelo KMAT involucra un nuevo enfoque al integrar la organización (a través de la estrategia, la cultura, los recursos tecnológicos y las actividades de control y seguimiento) con la GC en un solo sistema. La existencia de estos elementos como facilitadores se refleja en los resultados de las encuestas en las cuales la incidencia de cada uno se evidencia en diferentes etapas de implementación de la GC.

## **2.5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998) <sup>4</sup>**

El modelo parte la pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Respondiendo a esta pregunta, KPMG desarrolló su modelo que se basa en el análisis de los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y los resultados que este produce.

---

<sup>4</sup> Tomado de: [www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm)



Se identificaron tres condicionantes del aprendizaje:

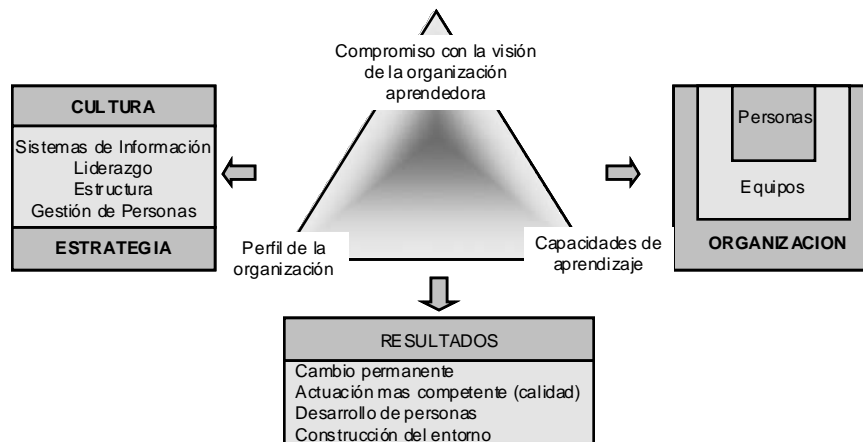


Gráfico 2.8 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG. Fuente Tejedor y Aguirre (1998) Tomado de: CEVALSI: Centro Valenciano para la Sociedad de la Información: La gestión del conocimiento en la Sociedad de la Información

**Compromiso con el aprendizaje:** La organización debe estar comprometida con el aprendizaje comenzando desde los líderes y bajando a todos los niveles de la organización. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

**Capacidad y deseo de aprendizaje:** La organización aprende en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Para lograr el aprendizaje de la organización, además de disponer de personas y equipos preparados es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

**Perfil de la organización:** El modelo considera la estrategia, la cultura, el liderazgo, estructura organizacional, sistemas de información y gestión de las personas como los elementos que determinan la identidad de una organización.

Desde cada una de estas perspectivas se deben desarrollar infraestructuras que condicionen el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

El resultado esperado del proceso de GC contempla cuatro dimensiones:

Flexibilidad: La posibilidad de evolucionar permanentemente.

Calidad: Mejora en los resultados.

Desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Entorno: Construcción y desarrollo.

La gestión del conocimiento se genera en un sistema integrado que se caracteriza por la interacción de todos los elementos que conforman los facilitadores del aprendizaje. Ningún elemento es independiente, por el contrario se conectan entre sí. El compromiso con el aprendizaje se da desde arriba hacia abajo, pasando por todos los individuos y equipos de trabajo de la organización. A través del perfil organizacional, se proveen los recursos para gestionar el conocimiento y generar los resultados propuestos en el modelo.

Los modelos presentan diferentes perspectivas que pueden complementarse entre sí. Así como cada empresa es un universo único, el modelo de gestión del conocimiento que ella adopte deberá ser único y se diseña de acuerdo con la estrategia de la empresa y los objetivos planteados. Es de resaltar la diferencia conceptual entre los dos primeros modelos, los de naturaleza más teórica, frente a los tres últimos que son el resultado de análisis de aplicaciones prácticas. Incluso en ellos se han encontrado algunas de las propuestas de Nonaka y Dixon.

El Modelo CESI de Nonaka provee los conceptos básicos sobre los cuales se desarrolla cualquier programa de gestión del conocimiento. La existencia de conocimiento tácito y

explícito se da en toda organización, así como las diferentes etapas de creación de conocimiento y la disposición de un ambiente en el cual desarrollarlas (Ba). Estos conceptos no han sido implementados deductivamente en una organización. Por el contrario, son una construcción del día a día de las empresas.

El modelo de Dixon, por otra parte, puede considerarse como una de las formas de transferencia de conocimiento dentro del flujo de información que explica Nonaka. El gráfico 2.9 se desarrolló para efectos del análisis comparativo de este trabajo y presenta la relación de cada una de las etapas del modelo CESI de Nonaka con los tipos de transferencia de conocimiento expuestos por Dixon.

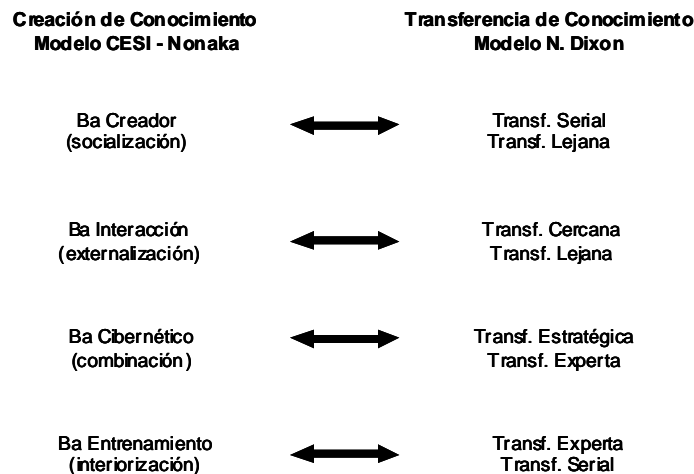


Figura 2.8 Relación modelos Nonaka - Dixon

Los tres modelos desarrollados por empresas las consultoras, ejemplifican la relación de la estrategia de las organizaciones con el proceso de GC, resaltando que la gestión del conocimiento hace parte de la operación de la organización. En estos modelos se hace uso de los conceptos propuestos por Nonaka y Dixon pero cada uno tiene su propia metodología para integrar la creación y transferencia de conocimiento con su modelo organizacional. Se destacan los factores culturales, estratégicos y de recursos como facilitadores de la gestión del conocimiento.

La posibilidad de complementar los conceptos de los modelos entre sí da lugar a la creación de distintas alternativas para gestionar el conocimiento, teniendo en cuenta que se definan los elementos del programa de GC de acuerdo con el tipo de empresa que lo va a implementar. En la siguiente tabla se resumen las principales características de un modelo de GC, a la luz de los cinco modelos descritos.

En el cuadro se comparan las bases que fundamentan el desarrollo de cada modelo. Cada uno está enfocado hacia una estrategia diferente: Nonaka explica la espiral de creación de conocimiento, mientras Dixon explica la transferencia de conocimiento. Arthur Andersen se centra en el concepto de flujo de información; el KMAT parte de la identificación de los facilitadores para gestionar conocimiento y KPMG identifica factores que condicionan la gestión del conocimiento y los resultados esperados. Las columnas de la tabla representan cada uno de los modelos previamente descritos y en las filas se comparan las variables básicas que los caracterizan, partiendo del concepto básico con el que se pueden relacionar, siguiendo con la relación de los tipos de conocimiento que definen los modelos, los objetivos, las fuentes de conocimiento que los alimentan, los facilitadores para la gestión que se refieren a factores organizacionales, disposición de recursos y actividades que permiten la difusión de conocimiento, los principales procesos que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos del modelo y finalmente el resultado que cada propuesta arroja.

Tabla 2.1 Modelos de gestión del Conocimiento

	<b>CESI I. Nonaka</b>	<b>Transferir conocimiento. N. Dixon</b>	<b>Arthur Andersen Model</b>	<b>KMAT A. Andersen y APQC</b>	<b>KPMG Consulting Model</b>
<b>Palabra clave</b>	Espiral de creación de conocimiento.	Transferencia de conocimiento	Flujo de información	Facilitadores	Factores condicionantes y resultados del aprendizaje
<b>Tipos de Conocimiento que manejan</b>	Conocimiento tácito y explícito	Conocimiento común.(Know how)	Información de valor	No descrito	No descrito
<b>Objetivo del modelo de GC</b>	Proceso dinámico de creación de conocimiento	Transferencia de conocimiento	Generar valor al cliente	Generar valor al cliente y potenciar	Exposición de factores que condicionan el aprendizaje y los

	<b>CESI I. Nonaka</b>	<b>Transferir conocimiento. N. Dixon</b>	<b>Arthur Andersen Model</b>	<b>KMAT A. Andersen y APQC</b>	<b>KPMG Consulting Model</b>
				resultados	resultados esperados
<b>Fuentes de Conocimiento</b>	Conocimiento de las personas	Experiencia de los equipos de trabajo	Flujo de conocimiento personal y conocimiento organizacional	No descrito	Aprendizaje de personas y equipos. Aprendizaje de la experiencia. Conocimiento externo.
<b>Facilitadores</b>	Ba, espacios virtuales y físicos	Receptor del conocimiento, tareas ejecutadas y tipo de conocimiento	Redes para compartir. Conocimiento empaquetado	Liderazgo Cultura Tecnología Medición	Compromiso Capacidad y deseo de aprendizaje Perfil de la organización
<b>Procesos involucrados en la creación e intercambio de conocimiento</b>	Socialización Externalización Combinación Interiorización	Crear conocimiento Apalancar conocimiento	Conocimiento individual: Capturar y explicitar. Conocimiento organizacional: capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir	Capturar conocimiento Adoptar Transferir	Compromiso con gestión y disposición de recursos Desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación de conocimiento Desarrollo de infraestructura organizacional.
<b>Resultados del modelo</b>	Intercambio y transformación de conocimiento. Creación de conocimiento	5 modelos de transferencia: Serial, Cercana, Lejana, Estratégica y Experta	Innovación Intercambio de conocimiento Valor para el cliente	Potenciar resultados Agregar valor al cliente	Evolución permanente Calidad Desarrollo del entorno Desarrollo del personal

Esta tabla permite identificar las características esenciales de cada propuesta partiendo de la filosofía inicial hasta los resultados obtenidos haciendo una comparación entre las diferentes metodologías para gestionar el conocimiento.

La metodología de gestión del conocimiento es propia para cada empresa y depende de la estrategia, del tipo de actividades que ejecuta, los productos y servicios que vende, los recursos internos y los objetivos establecidos para la gestión del conocimiento. Estas diferencias las explica Foray (2004, p.218) quien retoma el planteamiento hecho por Hansen, Nohria y Tierney (1999)., e identifica dos grandes estrategias en la gestión del conocimiento y que son implementadas de acuerdo con la forma de trabajo de cada organización. En empresas que trabajan repetidamente con problemas similares y donde el uso repetido de conocimiento codificado es valioso como las firmas de consultoría, se utiliza una estrategia de codificación en la que la reutilización de conocimiento ahorra trabajo, reduce costos de comunicación y facilita el desarrollo de más proyectos. Por el contrario, las empresas en las que tanto el conocimiento como los problemas son únicos y el servicio es costoso y de alto consumo de tiempo se adopta una estrategia de personalización. Hay mayor énfasis en la transferencia de conocimiento por medio de redes de trabajo que en la codificación de conocimiento.

Estas son estrategias extremas, pero cada empresa de acuerdo con el nivel de estandarización de sus operaciones elige los modelos que se ajusten a sus necesidades. A través de la tabla, se pueden identificar las variables para implementar un programa de gestión del conocimiento ajustándose a los objetivos y resultados esperados.

### **3. Los Programas de Gestión del Conocimiento en Colombia**

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las 16 empresas nacionales y multinacionales del mercado colombiano, haciendo referencia a las motivaciones, objetivos y el tiempo de inicio del programa de implementación, así como las variables que determinan un proceso de implementación de gestión del conocimiento. Los resultados se presentan haciendo un comparativo entre las empresas nacionales e internacionales y en algunos casos entre programas de gestión del conocimiento de diferentes edades.

### 3.1 Origen de los programas de gestión del conocimiento

La siguiente tabla presenta y compara algunas características generales de los programas de gestión del conocimiento de las empresas nacionales y multinacionales entrevistadas. Los resultados presentan la participación porcentual de cada opción en el total de empresas de cada grupo.

	<b>Compañías nacionales</b>	<b>Compañías Multinacionales</b>
Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios profesionales (financiero, consultoría, asesoría) (25.0%)</li> <li>• Telecomunicaciones (25.0%)</li> <li>• Energético (12.5%)</li> <li>• Tecnología - Educativo (12.5%)</li> <li>• Industria (25.0%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios profesionales (financiero, consultoría, asesoría) (87.5%)</li> <li>• Industria (tecnología)(12.5%)</li> </ul>
Origen de la Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia – Gerencia General (50%)</li> <li>• Área Funcional (33%)</li> <li>• Decreto de ley (17%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa matriz (80%)</li> <li>• Presidencia – Gerencia General (20%)</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener liderazgo (29%)</li> <li>• Convertirse en líder (43%)</li> <li>• Otros (28%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener liderazgo (43%)</li> <li>• Convertirse en líder del mercado (29%)</li> <li>• Estrategia de Reducción de Costos (14%)</li> <li>• Facilitar expansión (14%)</li> </ul>
Tiempo de Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 0 a 1 año (40%)</li> <li>• De 1 a 3 años (40%)</li> <li>• De 3 a 6 años (0%)</li> <li>• 6 o más años (20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 0 a 1 año (20%)</li> <li>• De 1 a 3 años (0%)</li> <li>• De 3 a 6 años (40%)</li> <li>• 6 o más años (40%)</li> </ul>
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Mercadeo</li> </ul>
Nivel de la persona responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer – segundo nivel (40%)</li> <li>• Tercer nivel o más (60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer – segundo nivel (60%)</li> <li>• Tercer nivel o más (40%)</li> </ul>

Tabla 3.1 Aspectos generales de los programas de GC

La mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector de servicios. En el caso de las nacionales este sector representa el 50.0% y en las multinacionales el 87.5%. De este resultado se infiere que para las empresas de servicios el conocimiento es más importante que para las empresas industriales.

La iniciativa de implementar un programa de gestión del conocimiento en ambos casos está liderada por la alta dirección. En las empresas nacionales, el programa surgió por decisión de la presidencia o gerencia general (50%) o como propuesta de un área funcional (33%). En las empresas multinacionales, el 80% ha implementado el programa por directiva de su casa matriz, o por la gerencia general en un 20%. Este resultado indica el compromiso de la dirección con la gestión del conocimiento, tanto en las empresas nacionales como en las multinacionales, un factor que es importante para el éxito del programa y asegurar su continuidad.

La motivación de estas empresas está fuertemente relacionada con mantener el liderazgo en el mercado o convertirse en líder. Los resultados muestran que la gestión del conocimiento es una herramienta crítica para lograr los objetivos estratégicos de las empresas. Comparando las nacionales frente a las multinacionales, se encuentran resultados inversos; para las empresas multinacionales, la GC es un medio para mantener su posición de liderazgo en el mercado (43%) y en menor porcentaje con un 29% buscan el liderazgo en el mercado. En el caso nacional, mantener una posición de liderazgo tiene una importancia del 29%, mientras que la búsqueda del liderazgo pesa 43%. Esta situación refleja la posición de las empresas nacionales que buscan estrategias que les ayuden a ser competitivas frente a la oferta de empresas multinacionales que están liderando el mercado. Otros motivadores, para las empresas multinacionales incluyen estrategias de reducción de costos y facilitar la expansión de sus actividades.

La edad de los programas de GC varía desde menos de un año hasta siete años, siendo las filiales locales de compañías multinacionales las que tienen programas de más antigüedad; el 80% tiene programas de más de 4 años. Por el contrario, en las empresas colombianas se detecta un mayor atraso, solo una de ellas cuenta con un programa de GC de más de 7 años, mientras que el 80% está comenzando o lleva máximo tres años.



Todas las empresas multinacionales han desarrollado programas de GC previamente en su casa matriz. Aunque los programas de las subsidiarias locales no tienen la misma antigüedad que programas de la misma empresa en otros países, la mayoría ha alcanzado 70% o más en el nivel de implementación en comparación con la casa matriz u otras regionales. A pesar de este rezago generalizado, dos de las subsidiarias colombianas, se han convertido en modelo para el resto de la región.

La experiencia de las empresas en Colombia trabajando con la GC es relativamente corta. Las multinacionales han sido impulsadas después del desarrollo del programa previamente en casa matriz y cuentan con programas con edades entre tres y seis años aproximadamente y en el caso nacional, es una herramienta que hasta ahora está tomando importancia en el mercado, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas nacionales de la muestra no supera los tres años de implementación de programa de GC.

Aunque la iniciativa de implementación surge del más alto nivel de la organización y los programas de GC cuentan con su soporte, generalmente la responsabilidad y el liderazgo del programa se asigna al área de recursos humanos o de capacitación.

Cabe resaltar un caso excepcional en una multinacional de servicios, en la que el área responsable de la GC es Mercadeo. Este hecho tiene relación con la estrategia de la GC enfocada hacia el cliente y cuyo principal motivador del programa es convertir a la empresa en líder del mercado. El área de mercadeo está en contacto directo y permanente con los clientes y es quien mejor puede canalizar eficientemente el conocimiento hacia y desde el cliente. Este ejemplo, refleja una necesidad de innovación generada por el mercado y la empresa utiliza la GC como herramienta para implementar medidas que satisfagan esta demanda.

Se identificó además que algunas empresas han establecido un área de gestión del conocimiento, dedicada exclusivamente al desarrollo y coordinación de todas las

actividades del programa de GC. Del total de la muestra, seis empresas (que equivalen al 37.5% de la muestra) cuentan con una persona identificada como jefe o coordinador de gestión del conocimiento.

El nivel del responsable del programa de GC en la organización es un determinante en el nivel de implementación. Mientras que en el 60% de las multinacionales, el programa está a cargo de un funcionario de primer o segundo nivel y corresponden a los programas de mayor antigüedad, en las empresas nacionales, el 40% está a cargo del primer y segundo nivel y el 60% a cargo de personal con un menor rango en la organización.

### **3.2 Objetivos de la Gestión del Conocimiento**

Los objetivos de los programas de gestión del conocimiento tienen una estrecha relación con los motivadores para la implementación del programa. Generalmente, los objetivos hacen parte de los objetivos definidos dentro de la estrategia de la empresa. Los resultados muestran que las empresas multinacionales, cuyo principal motivador es mantener el liderazgo del mercado, tienen objetivos más enfocados para lograrlo, como el incremento de la competitividad (28%) y desarrollo de mejores prácticas (18%). Las empresas nacionales, por su parte, listan muchos objetivos principales sin que se pueda identificar una estrategia clara. Entre estos objetivos se destacan el desarrollo de mejores prácticas (18%), desarrollo del recurso humano (18%), la innovación y la documentación de memoria institucional (15% cada uno). (Figura 3.1)

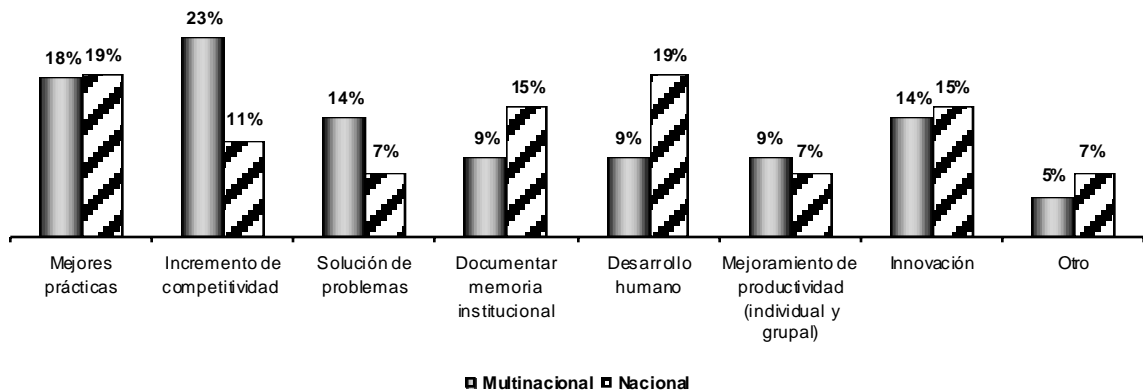


Figura 3.1 Objetivos de los programas de GC

La documentación de la memoria institucional obedece a la necesidad de mantener el conocimiento dentro de la organización, cuando los empleados con mayor antigüedad están próximos a retirarse. El crecimiento de las organizaciones es también un factor determinante, dado que es necesario transmitir el conocimiento y la cultura organizacional a los nuevos empleados.

El contraste entre el enfoque de los objetivos de los dos tipos de compañías tiene una explicación en el nivel de desarrollo de los programas de GC. Por ejemplo, las empresas multinacionales cuentan con el soporte de los programas de GC previamente implementados en la casa matriz y necesidades como la documentación de la memoria institucional ya han sido cubiertas por los programas corporativos de las empresas que trabajan con procesos y normas estandarizadas internacionalmente.

Por otra parte, mientras las empresas nacionales utilizan la gestión del conocimiento como herramienta para capacitar al personal, las multinacionales utilizan la capacitación como uno de los medios para gestionar el conocimiento y obtener el logro de los objetivos del programa. Aunque el desarrollo del recurso humano no es el objetivo principal para las multinacionales no significa que no sea importante para estas y por el contrario, la inversión en capacitación es representativa.

### 3.3 Estrategia y directrices de la gestión del Conocimiento.

Los siguientes resultados describen las estrategias utilizadas por las organizaciones para llevar a cabo los programas de gestión del conocimiento con relación a las actividades de soporte, el tipo de conocimiento que más valoran, las estrategias de motivación e incentivos, así como los sistemas de seguimiento a la efectividad del programa.

Estos elementos son relevantes para el adecuado desarrollo del programa de GC en una organización. Constituyen el motor de la GC, en el cual se integran el conocimiento disponible y las herramientas utilizadas para gestionarlo; describen además parte del perfil del modelo que aplican las empresas a partir de los mecanismos empleados para asegurar la participación de los empleados quienes son en últimas los que poseen el conocimiento, lo comparten, lo transfieren y lo utilizan.

#### 3.3.1 Actividades de soporte

Se identificaron seis actividades básicas que facilitan la implementación de los programas de GC, dentro de las que se destacan el uso de redes de comunicación (31%) en el caso de empresas multinacionales y los equipos de trabajo multidisciplinarios en las empresas nacionales (26%). Figura 3.2.

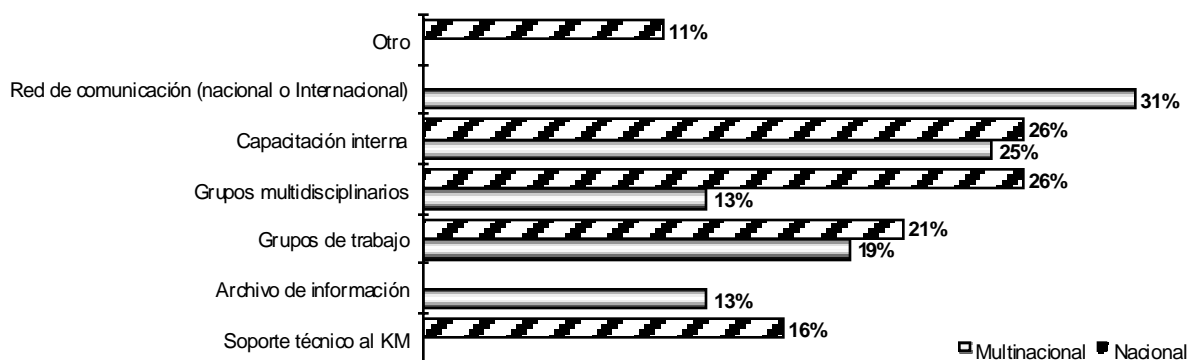


Figura 3.2 Actividades que soportan los programas de GC.

La capacitación interna es una de las actividades más importantes tanto en multinacionales como en nacionales (con un porcentaje de participación del 25% y 26% respectivamente). Todas las firmas basan la transferencia, actualización y especialización del conocimiento en los planes de entrenamiento.

El tipo de conocimiento utilizado por cada tipo de organización determina parte de la diferencia en las actividades de soporte de las empresas. Las compañías multinacionales se basan principalmente en la información contenida en redes internas como la Intranet y sitios compartidos en Internet, comunes en todos los países. Además, parte de la naturaleza de los programas de GC en las multinacionales es compartir conocimiento no sólo entre los empleados de la organización sino con el resto de sucursales en el mundo. Aprovechar la experiencia de otros países ahorra tiempo y costos cuando el conocimiento es aplicado en el mismo tipo de tareas en diferentes países.

Las empresas nacionales por el contrario disponen de la capacitación proveniente de fuentes externas, entrenamiento interno y de la experiencia de los empleados, para compartir conocimiento. Existe mayor énfasis en el desarrollo de conocimiento interno, puesto que sus fuentes de conocimiento en su mayoría provienen del interior de la empresa o asesorías externas contratadas, al contrario de las multinacionales que cuentan con la opción de obtener conocimiento de filiales en otros países. Esto explica que los grupos de trabajo multidisciplinarios, sean el principal mecanismo de transferencia de conocimiento en las empresas nacionales.

### **3.3.2 Tipos de conocimiento**

Dentro de los tipos de conocimiento más valorados por las empresas nacionales se encuentran tanto la experiencia individual como la experiencia colectiva de los

empleados; estas variables obtuvieron un peso del 24% cada una en los resultados de la encuesta. En las empresas multinacionales, el conocimiento de los empleados es también valorado aunque la experiencia individual tiene mayor relevancia, demostrado con la participación del 30%, sobre el 26% que obtuvo la experiencia colectiva. (Figura 3.3). Este resultado se explica a la luz de la teoría de Nonaka (1991, p.97) quien expone que la actividad central de las organizaciones creadoras de conocimiento es hacer que el conocimiento personal esté disponible para los demás. “El Nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona”... “El conocimiento individual de la persona se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto”.

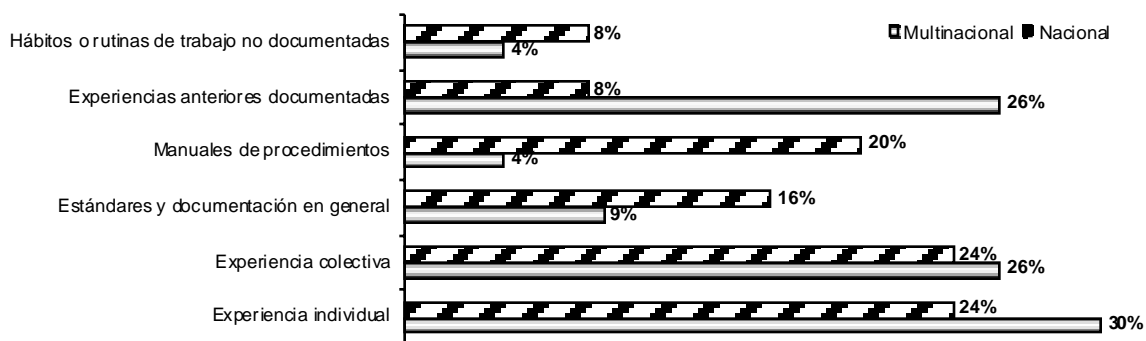


Figura 3.3 Tipos de conocimiento valorados por las organizaciones

Se encontró además, que para las empresas multinacionales la documentación de experiencias anteriores es el segundo tipo de conocimiento más valorado, con una participación del 26%. Por ejemplo, en la Intranet tienen publicados y documentados errores cometidos previamente con su respectiva solución; todos los empleados en cualquier país tienen acceso a esta base de datos, evitando así cometer el mismo error en la organización o facilitando la solución a un problema similar ahorrando tiempo y dinero.

Para las empresas nacionales, la documentación de procedimientos cuya participación en los resultados es del 20% y la documentación de normas e información en general con 16% es el segundo grupo de conocimiento más valorado. Este resultado va en línea

con la documentación de la memoria institucional, uno de los objetivos planteados por las empresas nacionales.

La valoración de los diferentes tipos de conocimiento encontrado en cada grupo de organizaciones ilustra la existencia de los dos tipos de conocimiento descritos por Nonaka (1991, p.98); el conocimiento tácito representado por la experiencia colectiva e individual y el conocimiento explícito que comprende la documentación de experiencias anteriores en las multinacionales y la documentación de procedimientos y normas en las empresas nacionales.

### **3.3.3 Estrategias de motivación**

Las estrategias de motivación para que los empleados participen varían con la antigüedad de los programas de GC. El gráfico 3.4, representa la combinación de las estrategias de motivación utilizadas por las empresas encuestadas con relación a la antigüedad del programa.

En los programas que tienen hasta dos años de haber comenzado, los incentivos de carrera profesional son la principal estrategia de las empresas para involucrar y hacer partícipes a los empleados. El peso de este tipo de incentivos es del 29%, más de la mitad que el resto de factores utilizados por los programas en etapa inicial. El siguiente grupo, que incluye programas entre dos y cuatro años de ejecución, establece la participación en la gestión del conocimiento como una actividad obligatoria, inherente a las funciones del cargo. El peso de esta categoría es de 33% frente al 17% obtenido por las otras opciones.

En los programas entre cuatro y seis años de edad, la participación obligatoria como parte de las responsabilidades del cargo continúa siendo una estrategia de motivación con un peso del 25% y se destaca ahora el uso de la capacitación como nueva estrategia de motivación, con un peso del 25%. La capacitación es considerada como

una herramienta de motivación puesto que es una oportunidad de crecimiento personal y profesional para los empleados y a la que en algunas ocasiones no puede acceder fácilmente en otras organizaciones. Los otros factores como incentivos económicos, incentivos de carrera profesional y difusión dentro de la cultura organizacional tienen una participación de solo 13% cada una, indicando que si son utilizadas por algunas empresas pero no son tan relevantes frente a las dos primeras.

Por último los programas de seis o más años de implementación continúan con la capacitación como eje motivador (27%) y se destaca ahora un segundo elemento que es la difusión dentro de la cultura organizacional (18%). Se explica por las características que implica la antigüedad de los modelos donde, la GC hace parte de la cultura de la organización y los empleados viven la gestión el conocimiento en su día a día. Una vez han pasado las etapas previas de difusión y formación del personal, la gestión del conocimiento empieza a hacer parte de la cultura organizacional. Pasa de ser un programa complementario a ser un aspecto que provee directrices en la manera de hacer las cosas y establece espacios que permiten el desarrollo y la innovación.

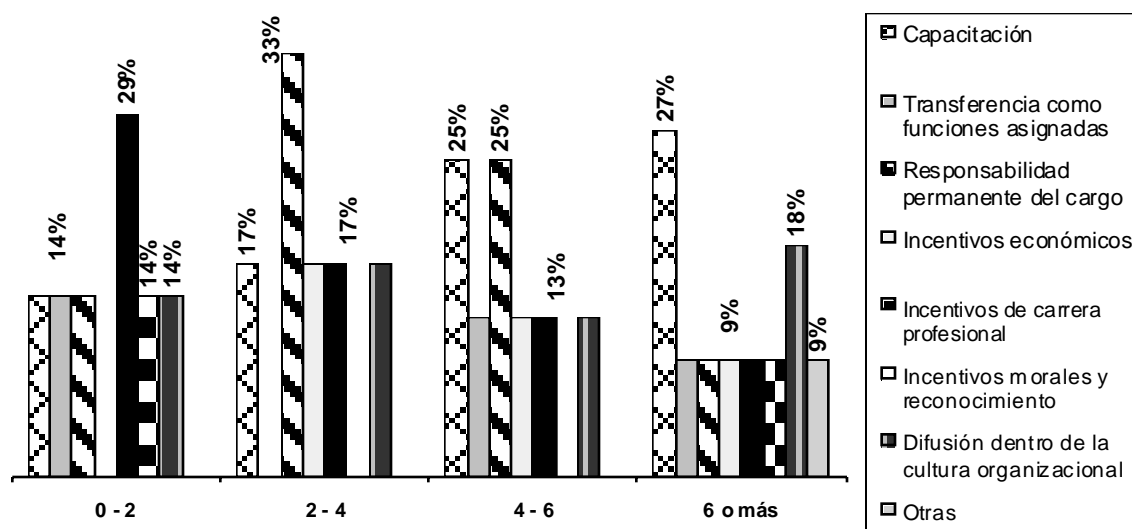


Figura 3.4. Estrategias de motivación Vs. edad de los programas de GC



Analizando ahora las estrategias utilizadas por cada tipo de empresa, se encontró que para las multinacionales la capacitación es la más importante, con una participación del 23%, seguida de la obligación como parte de las funciones del cargo con una participación del 18%. Las empresas nacionales por su parte, le dan el mismo nivel de importancia a estrategias como la capacitación, la difusión dentro de la cultura organizacional y la participación como una obligación dentro de las responsabilidades permanentes del cargo, las cuales tienen un porcentaje de participación del 19% cada una. (Figura 3.5)

Existe una relación importante entre la GC y su desarrollo dentro de la cultura organizacional a través del tiempo. Para las empresas, el desarrollo de carrera y la capacitación son estrategias básicas para que los empleados adquieran y transfieran conocimiento. Sin embargo, esto no es suficiente y la introducción de nuevas estrategias de motivación como la obligación de participar dentro de las funciones del cargo, es una herramienta que conduce a la interiorización de la GC en los empleados, quienes con el tiempo se verán motivados a participar sin que sientan que es una obligación sino como parte de la identidad de la organización.

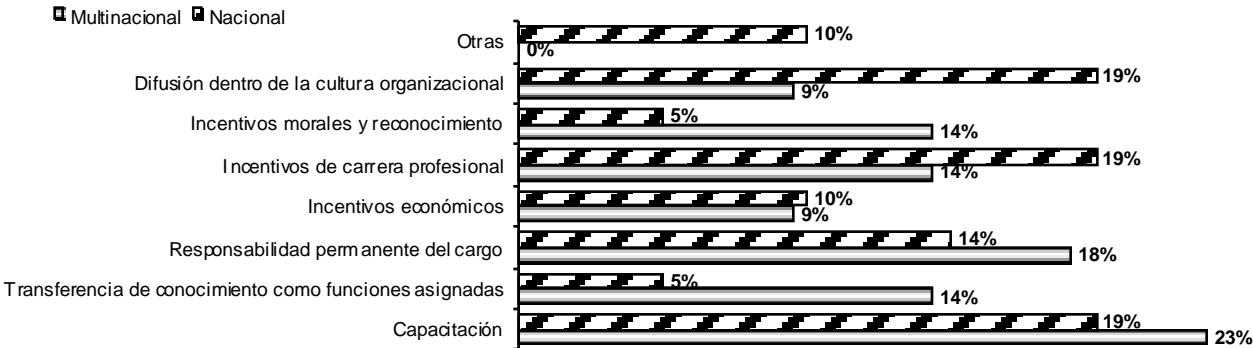


Figura 3.5 Estrategias de motivación

Según los resultados es posible determinar que de acuerdo con la edad de los programas de GC, hay una evolución en las estrategias de motivación las cuales

además sirven para reforzar las estrategias de la etapa previa. Los incentivos de carrera profesional son los más importantes durante el inicio de la implementación; en la medida en que se crean mayores expectativas a los empleados la empresa busca asegurar el compromiso de sus colaboradores. Por esta razón, en la segunda etapa de implementación y una vez han motivado al personal, la participación en la GC se convierte en una responsabilidad y parte de las funciones del cargo. Cuando el programa de GC evoluciona, la capacitación adquiere importancia para motivar a los empleados que ya están involucrados y participando activamente, así como para complementar el desarrollo en la carrera profesional propuesto inicialmente como herramienta de motivación. En los programas más maduros, la capacitación sigue siendo el motivador para la creación y difusión de conocimiento. Finalmente, la experiencia de los años anteriores les permite contar con programas más estructurados y con una filosofía alrededor del conocimiento que se difunden dentro de la cultura organizacional.

Estas etapas de motivación a lo largo del programa de GC, se identifican con las fuentes de control en la organización consideradas por Ouchi (1980, p.129):

En primer lugar se dan los elementos de “clan” (cultura) donde se destaca la introducción de valores. Esta etapa es creciente en el tiempo.

En segundo lugar se encuentran los mecanismos burocráticos, aplicados en fases intermedias.

En tercer lugar identifica los mecanismos de mercado (incentivos económicos): al comienzo no se usan, luego crecen en importancia y finalmente son sustituidos por elementos culturales.

Las empresas multinacionales hacen uso de la capacitación y la participación como responsabilidades del cargo como herramientas de motivación, reflejando sus estrategias de formación y crecimiento de personal y asegurando que cuentan con personal calificado para la transferencia de conocimiento.

Así mismo, las empresas nacionales también emplean la capacitación como herramienta de motivación, en línea con uno de los principales objetivos del programa de GC para estas organizaciones que es el desarrollo humano

**3.3.4 Planes de incentivos**

Los incentivos que perciben con mayor frecuencia los empleados son beneficios no materiales como capacitación, desarrollo profesional y mejoras en su trabajo. Siendo esta última la más importante en las empresas nacionales con una participación del 24% y el desarrollo profesional en empresas multinacionales con el 23%. (Figura 3.6)

En el caso de las empresas nacionales, estos resultados van en línea con los objetivos y las actividades de soporte a la GC. El desarrollo del capital humano y mejores prácticas son los principales objetivos a los cuales se llega por medio de la capacitación y desarrollo profesional que reciben los empleados y las mejoras en su desempeño laboral (mejores prácticas). La oportunidad de integración con otras áreas que tiene un peso de 16%, es otro beneficio en estas compañías dado que la principal actividad de transferencia de conocimiento es el trabajo en grupos multidisciplinares.

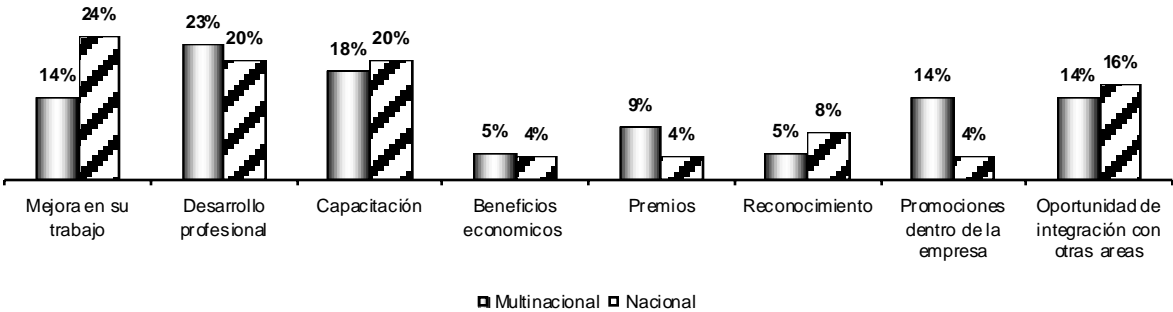


Figura 3.6 Incentivos

Para las empresas multinacionales, el incremento en la competitividad se logra por medio de personal calificado teniendo en cuenta que los empleados son los ejecutores

de la estrategia. Para los empleados es una oportunidad de crecimiento profesional y para las empresas el medio para cumplir con sus objetivos estratégicos.

En pocas empresas se encontraron planes de incentivos materiales o monetarios, como parte del programa de GC. Sin embargo, aquellas que los tienen son las que cuentan con mejores resultados y aportes que generan valor a la organización así como las que tienen los mayores índices de participación de los empleados.

En otras organizaciones, aunque no han diseñado planes de incentivos monetarios, si han implantado sistemas de reconocimiento a los empleados que hacen aportes generadores de valor para la empresa. Estos aportes implican cualquier idea propuesta por los empleados y que después de un proceso de evaluación y viabilidad son implementados con resultados positivos para la organización. No todas las iniciativas premiadas en estos programas están relacionadas con la GC, pero en algunas ocasiones estos casos han sido el resultado del esfuerzo hecho por la empresa en el programa de GC.

La razón de no contar con planes de incentivos materiales y o monetarios puede ser explicada por la concepción que tanto empresas nacionales como multinacionales tienen de la participación en la GC como una responsabilidad dentro de las funciones del cargo. Las organizaciones que han decidido implementar programas formales de incentivos, han obtenido resultados positivos principalmente desde el punto de vista innovación.

Cuando los programas de capacitación y formación son continuos y aportan al desempeño de las funciones de los individuos o los grupos de trabajo, son valorados intrínsecamente por los empleados, y su participación aumenta. Esto se evidencia en los resultados obtenidos por los aportes de los empleados en algunas empresas.

### 3.3.5 Sistemas de seguimiento y medición de resultados

Todas las empresas cuentan con alguna metodología de medición y seguimiento al programa de GC. Los indicadores propios desarrollados de acuerdo con el plan específico de cada empresa son las herramientas de medición más utilizadas tanto por las compañías multinacionales para las que esta opción pesa 38%, como para las nacionales con un peso de 40%. En las compañías nacionales, los resultados de la GC son incorporados en el Balanced Scorecard, como parte de la estrategia organizacional; esta metodología pesa 30% frente a todos los sistemas de evaluación y es segunda en importancia después de los indicadores propios.

En el caso de las empresas multinacionales en donde el desarrollo de carrera es un incentivo relevante y la participación en la GC como parte de las funciones del cargo una de las principales estrategias de motivación, la medición de resultados está altamente relacionada con las evaluaciones de desempeño. Este es un medio útil para hacer seguimiento al compromiso de cada empleado en la GC y la herramienta para conceder los beneficios de desarrollo de carrera. Esta metodología tiene un porcentaje de participación del 25% frente a los otros sistemas de evaluación.

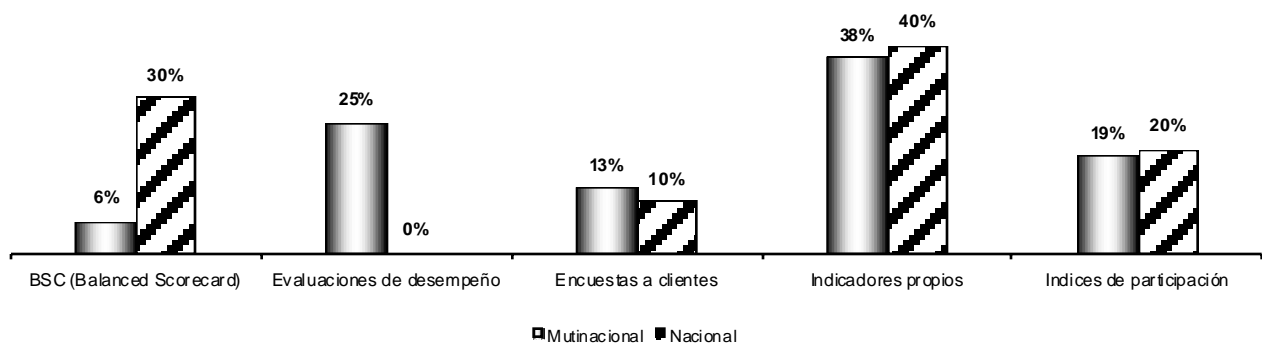


Figura 3.7 Sistemas de evaluación y seguimiento

Dentro de los indicadores propios diseñados por las organizaciones se encuentran:

- Índices de participación

- Número de veces que los empleados consultan o hacen aportes a las bases de datos
- Cantidad de personas que utilizan los sistemas de información
- Número de nuevas ideas implementadas
- Número de aportes innovadores para la empresa.
- Inversión en entrenamiento y capacitación.
- Porcentaje de personal capacitado por inversión en capacitación.
- Horas / hombre destinadas al programa de GC.
- Número de mejoras en procesos o productos.
- Cumplimiento porcentual de los objetivos de planes de trabajo.
- Medición de mejoras en el ambiente laboral
- Índice per capita: número de eventos que en promedio toma una persona (considerando eventos como planes específicos de formación en el programa de GC o beneficios recibidos).
- Indicadores internos por áreas que miden el cumplimiento de objetivos.

De esta manera, las organizaciones establecen sus sistemas de medición del programa de GC de acuerdo con la estrategia general del programa y de la empresa. Se observa una gran diversidad en los indicadores propios que utilizan distintas empresas. Esto podría explicarse por la práctica de diseñar programas de GC específicos para cada organización, según sus necesidades, su estructura interna y las actividades que desempeñan.

### **3.4 Difusión, Innovación y Cultura Organizacional.**

#### **3.4.1 Herramientas de Difusión**

Las herramientas de difusión del conocimiento dentro de la organización más utilizadas por las empresas multinacionales son: la distribución de información, con un indicador de frecuencia de 19%; las capacidades de los empleados (14%); el acceso integrado (11%), y la colaboración asíncrona (11%).

En contraste con la anterior composición, se encontró que las empresas nacionales no se concentran en un grupo determinado de herramientas. El indicador de frecuencia muestra una gran dispersión. Dentro de esa diversidad, el intercambio de ideas en grupo, con una frecuencia de 12% es la herramienta a la que más se recurre. Las demás alcanzan apenas un 9% cada una (colaboración sincronía, almacenamiento y acceso a mejores practicas, almacenar y agrupar gestión, distribuir infomación, almacenamiento/acceso/método/proceso y colaboración asíncrona).Figura 3.8

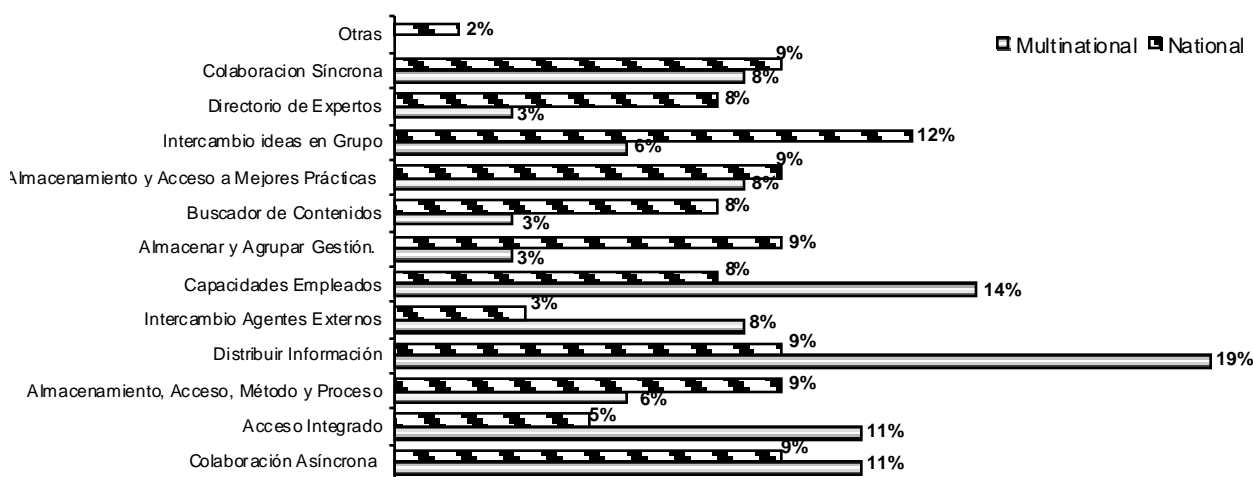


Figura 3.8 Herramientas de difusión

La difusión de conocimiento en las empresas multinacionales está soportada por una alta disponibilidad de recursos tecnológicos para la distribución de información como redes de comunicación, sistemas de acceso integrado y colaboración asíncrona; estas herramientas permiten la creación y distribución de conocimiento explícito. Además hacen uso de las capacidades de los empleados para difundir el conocimiento tácito altamente valorado por las empresas como se demostró en el capítulo 3.3.2.

Las empresas nacionales hacen mayor énfasis en el intercambio de ideas en grupo, como principal herramienta de difusión. Esto concuerda con el trabajo en grupos multidisciplinarios y la transferencia de conocimiento tácito hacia la que están más enfocadas estas organizaciones.

Se destaca además el uso de herramientas como el almacenamiento y distribución de información y mejores prácticas y herramientas de colaboración síncrona y asíncrona.

### **3.4.2 Fuentes de Innovación**

En las empresas creadoras de conocimiento todo el negocio gira en torno a la innovación continua. Nonaka (1991, p.96). “Cuando los mercados cambian repentinamente, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos.”

La dinámica del mercado hace necesario que las empresas se muevan al ritmo de este y mirar aún más adelante para estar preparados a los nuevos cambios y no correr detrás de ellos. La gestión del conocimiento provee las herramientas para que las empresas se mantengan en continuo movimiento, actualizadas y generando nuevo conocimiento. Este conocimiento se transfiere a sus productos y servicios y finalmente al cliente, de quien depende su permanencia en el mercado.

Nonaka afirma que la “razón de ser” de una firma es crear conocimiento continuamente. Nonaka (2000, p.2). “El conocimiento y las habilidades dan a la firma una ventaja competitiva porque es a través de este set de conocimiento y habilidades que una firma es capaz de innovar nuevos productos, procesos, servicios o mejorar los existentes de una manera más eficiente y efectiva.”

La innovación es uno de los objetivos planteados por las organizaciones al implementar programas de GC. La creación de nuevo conocimiento al interior de las organizaciones proviene de diversas fuentes internas y externas.



Las empresas nacionales tienen un mayor número de fuentes de innovación internas, como la experiencia de la gerencia y el personal calificado. Las ideas de los trabajadores son una fuente importante de innovación reflejadas en el diseño o lanzamiento de nuevos productos provenientes de ideas propuestas por los empleados. La reingeniería, aunque con menor grado de participación es también necesaria para las empresas nacionales. Los resultados indican que no existen fortalezas en la investigación y desarrollo de las empresas y en su lugar innovan con base en la adopción de modelos extranjeros con algunas modificaciones. Las fuentes de innovación externas consisten principalmente, en asesoría externa, transferencia de tecnología extranjera y en un menor grado la consulta de información en bases de datos públicas.

Las empresas multinacionales, por el contrario, debido a su posición favorable por pertenecer a un grupo internacional tienen acceso a fuentes de innovación externa provenientes de su casa matriz y otras filiales. Se destacan la adopción de modelos extranjeros con algunas modificaciones provenientes de la empresa en otro país y la transferencia de tecnología. Las fuentes de innovación interna incluyen ideas del área de investigación y desarrollo, ideas de los trabajadores y la experiencia del personal medio calificado.

La fuente de innovación externa que tiene mayor relevancia para las firmas multinacionales son las ideas de los clientes. Esto fundamenta la estrategia de la mayoría de ellas, que generalmente está enfocada al cliente y a actividades de ventas y mercadeo de servicios y productos.

La relevancia de esta fuente de innovación radica en los objetivos de mantener el liderazgo en el mercado e incrementar la competitividad, los cuales están estrechamente relacionados con la percepción del cliente acerca de sus productos y/o servicios.

La asesoría externa es utilizada para adquirir conocimiento en campos específicos que no constituyen parte del conocimiento regular de la organización y temas en los cuales no son expertos.

**Tabla 3.2 Fuentes de Innovación**

	<b>Compañías Nacionales</b>	<b>Compañías Multinacionales</b>
Principales Fuentes Internas de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de la gerencia y vicepresidencia 19%</li> <li>Experiencia del personal medio calificado 19%</li> <li>Adopción de modelos extranjeros con algunas modificaciones 12%</li> <li>Reingeniería 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción de modelos extranjeros con algunas modificaciones 24%</li> <li>Experiencia del personal medio calificado 19%</li> <li>Departamento de Investigación y desarrollo: 14%</li> <li>Ideas de los trabajadores 14%</li> </ul>
Principales Fuentes Externas de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría externa 35%</li> <li>Transferencia de tecnología externa 24%</li> <li>Ideas de los clientes 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas de los clientes 29%</li> <li>Transferencia de tecnología externa 19%</li> <li>Asesoría externa 19%</li> <li>Licencias o patentes internacionales 10%</li> </ul>

En las empresas nacionales el alto nivel de participación de las fuentes de innovación internas que provienen en su mayoría de la experiencia del personal (gerencial y calificado) concuerda con la práctica intensiva de trabajo en grupos multidisciplinarios y transferencia de conocimiento tácito que hasta el momento ha caracterizado a estas empresas. Las firmas multinacionales por otra parte, tienen un alto grado de uso de fuentes externas concentradas principalmente en la ideas de los clientes que soportan sus estrategias enfocadas hacia el cliente.

Con relación a las fuentes internas, mientras en las firmas nacionales la innovación proviene del personal y de la adopción de modelos extranjeros con modificaciones desarrolladas internamente, las multinacionales cuentan con modelos extranjeros provenientes de sucursales en otros países e innovaciones en su departamento de investigación y desarrollo.

Cabe resaltar que dentro de las respuestas de las empresas encuestadas no se incluyen consideraciones relevantes acerca de la propiedad intelectual de las empresas, las cuales podrían ser fuentes internas de innovación.

### 3.4.3 Cultura organizacional y Gestión del Conocimiento

Para el 90% de las empresas, la cultura organizacional ha facilitado la implementación de los programas de GC. Desde el punto de vista de compromiso de los empleados con la GC, la calificación de “bueno” tiene un peso del 70%, muy bueno el 20% y solo un 10% de participación evaluó como negativa la cultura organizacional. Figura 3.9

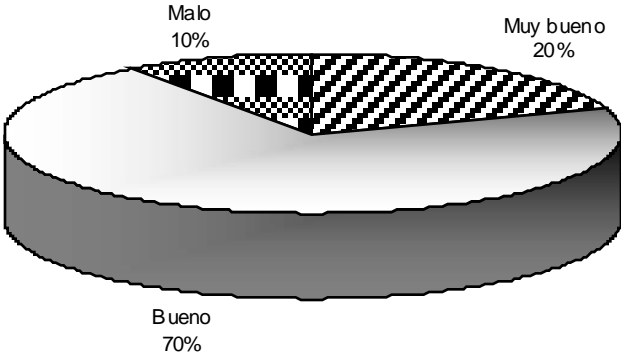


Figura 3.9 Compromiso de los empleados con la GC.

Al preguntar a las empresas cuáles son los factores de la cultura organizacional que más han favorecido la GC, tanto las firmas nacionales como las multinacionales, coinciden en que es la disposición de los empleados para el trabajo en equipo con una participación del 19%; resultado que concuerda con el compromiso de los empleados mencionado anteriormente. El segundo factor relevante es la disposición de canales de comunicación interna que para las multinacionales tiene un peso del 19% y para las nacionales de 16%. Esto es consistente con la diversidad de medios de difusión y recursos tecnológicos con los que disponen para la difusión de conocimiento. Figura 3.10

La definición de criterios de promoción y desarrollo es un factor positivo con mayor relevancia en empresas multinacionales que nacionales (15% vs. 11%), hecho que demuestra la relación entre los beneficios que ofrecen los programas de GC en cuanto al desarrollo profesional de los empleados y la respuesta de los empleados a los incentivos de carrera.

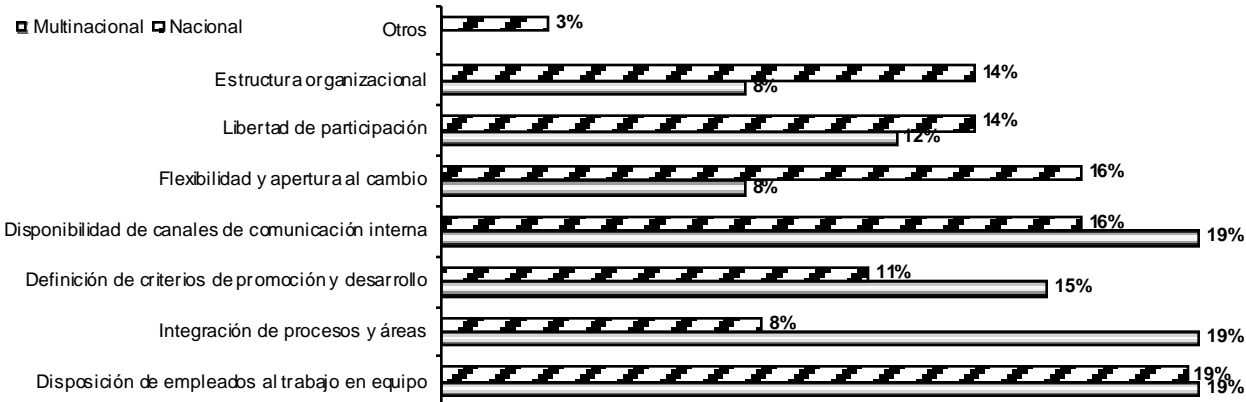


Figura 3.10 Factores favorables de la cultura organizacional.

En algunos casos la estructura organizacional inicialmente no fue un facilitador de la GC, sin embargo el compromiso de la dirección y los esfuerzos de los responsables del programa han logrado cambiar la influencia a favor de la GC.

**3.5 Recursos y resultados de los programas de gestión del conocimiento en las empresas**

**3.5.1 Recursos**

Los recursos utilizados en los programas de Gestión del Conocimiento fueron clasificados en recursos humanos, financieros y tecnológicos. Los resultados de la encuesta muestran que las empresas no tienen estadísticas discriminadas para medir los recursos financieros y humanos asignados a la GC.

Sólo empresas que cuentan con un departamento de Gestión del Conocimiento, tienen información clara de cuántas personas están dedicadas exclusivamente o parcialmente a la GC. En algunas una sola persona es la encargada del programa, mientras otras tienen equipos de 4 o 12 personas en el área. Las empresas que están en la etapa de arranque, usualmente asignan un grupo reducido de personas para levantar y documentar información.

Los recursos financieros no están cuantificados en todas las compañías. Sólo pueden ser identificados recursos dispuestos para el desarrollo de actividades específicas, como capacitación y entrenamiento, pero son solo una parte del total invertido en GC. Puesto que para la mayoría de las empresas el programa de Gestión del Conocimiento es parte de la estrategia y aún de la cultura de la organización, los recursos financieros y los recursos humanos son compartidos con otras actividades o son parte de los mismos recursos operacionales.

Por el contrario los recursos tecnológicos sí son identificables. Todas las empresas encuestadas cuentan con redes internas o comparten información a través de la Intranet. El uso de Internet es también representativo. Las empresas multinacionales y las que pertenecen a sectores técnicos especializados, disponen de recursos más sofisticados como software especializado, bases de datos, sistemas de teleconferencia y acceso a bases de datos internacionales. Algunas compañías nacionales están en proceso de adquirir software especializado para apoyar la GC.

El estudio muestra que las compañías más comprometidas con la gestión del conocimiento proveen los recursos necesarios para compartir el conocimiento facilitando la implementación del programa y la participación de los empleados.

### **3.5.2 Resultados**

Los resultados de los programas de GC dependen de las estrategias definidas por cada compañía, el tiempo de implementación, los objetivos propuestos y los recursos asignados a la Gestión del Conocimiento.

Los resultados más notorios, de acuerdo con los encuestados, se han dado en capacitación y formación de personal (19%), mejoramiento en la calidad de productos y servicios (19%), satisfacción de clientes (15%) y solución de problemas (15%) en el caso de compañías multinacionales. Esto refleja los beneficios que genera la GC tanto a nivel del personal como a nivel operativo. El mejoramiento en la calidad de productos y servicios se ve reflejado en la satisfacción de los clientes y por ende en el cumplimiento de las estrategias enfocadas hacia el cliente.

Las empresas nacionales, por su parte, han visto resultados en la solución de problemas (19%) y en menor grado en la capacitación y motivación de los empleados y mejora en la calidad de productos y servicios (ambas con un nivel de participación del 13%). Estos resultados también están alineados con el principal objetivo de la GC en este tipo de empresas, que es el desarrollo del personal. Figura 3.11

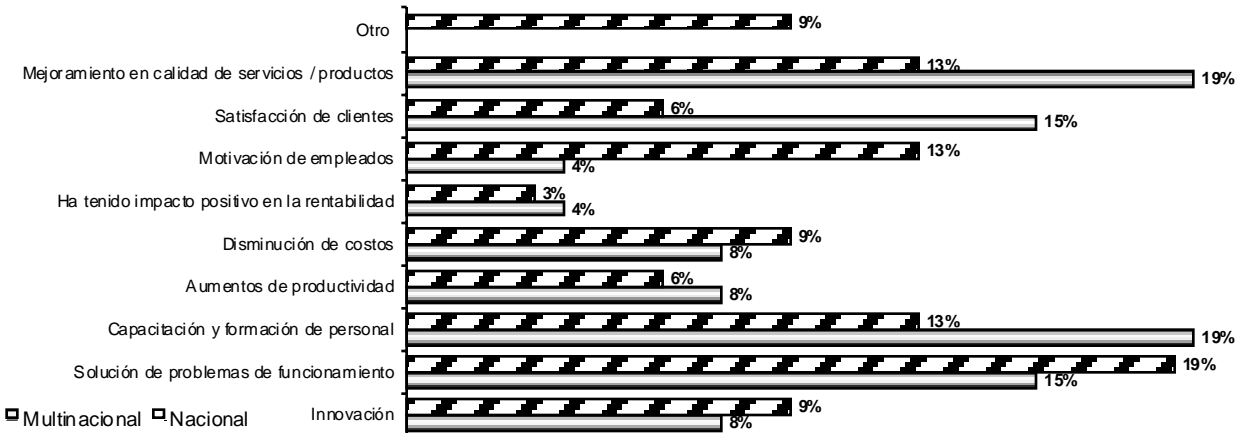


Figura 3.11 Resultados obtenidos

Se observa una relación directa entre resultados e incentivos en algunos ejemplos de resultados obtenidos por las empresas que tienen programas de incentivos como reconocimiento interno, premios materiales o en dinero. (Tabla 3). Estos planes

incrementan el interés de los empleados por participar activamente en la GC e ir más allá de solo recibir entrenamiento sino generar ideas que aporten valor a la empresa. Sin embargo, contar con un plan de beneficios materiales no es requisito para lograr resultados. Las empresas con mayor trayectoria en los programas de gestión del conocimiento, algunas de las cuales ofrecen beneficios de reconocimiento o desarrollo personal, cuentan también con resultados positivos.

Experiencias positivas en GC	Beneficios
La compañía desarrolló ciertos servicios en el sector financiero, que no tienen competencia en el mercado.	Reconocimiento al interior de la empresa y en la región. (compañía multinacional)
La sucursal local fue seleccionada como empresa modelo en la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la unidad de negocios regional.	Reconocimiento para el grupo local
Se obtuvieron ahorros significativos en la reparación de maquinaria crítica para la operación. La idea surgió de un técnico, a través del banco de ideas del programa de GC.	El empleado obtuvo un reconocimiento monetario equivalente al 10% del ahorro obtenido.
El entrenamiento recibido por los empleados incrementó los ingresos de la empresa.	Se entregan incentivos equivalentes al 10% de los ingresos adicionales generados a la empresa.
La publicación en la página de aportes de conocimiento en la Intranet, de un análisis de industria desarrollado por un grupo especializado fue útil para otras regionales en el mundo.	El grupo recibió reconocimiento internacional por el trabajo aportado y un premio en dinero que fue compartido en una actividad social por el equipo de trabajo.
La empresa lanzó tres nuevos productos como resultado de las ideas generadas por los empleados.	Entrenamiento y plan de carrera y promoción.

Tabla 3.3: Iniciativas relacionadas con planes de beneficios

En la tabla anterior se presenta una relación de algunas experiencias positivas y significativas en algunas empresas de la muestra frente a los beneficios obtenidos por los empleados que hicieron los aportes. Solo en la mitad de los casos los empleados obtuvieron beneficios monetarios y predomina el reconocimiento dentro de la organización. Aunque estos resultados demuestran que el nivel de participación no está directamente relacionado con los beneficios recibidos, las empresas que utilizan planes de reconocimiento y premiación monetaria son las que reciben un mayor número de aportes de conocimiento e innovación por parte de sus empleados.

“Saber más que un colega no significa tener más poder que el. Por el contrario, las empresas exitosas ponen énfasis en la necesidad de que todos sus integrantes compartan el conocimiento. Maximizar el potencial de este recurso estratégico, en una época de sobreabundancia de información, implica analizar los contenidos que son valiosos para la organización, asegurarse de que la cultura no levantará barreras que impidan la difusión del saber, desarrollar procesos para que llegue a las actividades cotidianas y diseñar una infraestructura que permita acceder a él con facilidad. En otras palabras, encarar un programa de gestión del conocimiento.” Chait (1998, p.118)

Todas las empresas encuestadas, unas con más experiencia que otras tienen una meta común que es la creación y difusión de conocimiento. Los resultados demuestran que las empresas han hecho esfuerzos importantes por cumplir con las actividades mencionadas por Chait.

En este estudio se encontró una tendencia similar en cada grupo de empresas; por ejemplo, los programas de GC de las firmas nacionales se caracterizan por hacer mayor énfasis en la gestión de conocimiento tácito a través de la interacción del recurso humano y el trabajo en equipos multidisciplinarios. Las empresas multinacionales por otra parte, se centran más en el conocimiento explícito y el soporte a través de redes de comunicación e intercambio de conocimiento globalmente. Sin embargo, cada empresa es un universo distinto y a pesar de encontrar elementos comunes, ningún programa de GC es igual a otro. Existen diversas formas de implementar un programa de GC y depende de características como el tipo de organización, la estrategia y los objetivos que persiguen, entre otras, como se verá en los siguientes capítulos.



## **Capítulo 4. Experiencia de dos Casos Representativos**

La Gestión del Conocimiento abarca una serie de procesos, recursos y actividades, propios de cada organización que se enfoca al cumplimiento de la estrategia establecida por las empresas.

Este capítulo analiza la experiencia de dos de las empresas de la muestra del estudio, una nacional y una multinacional con el objetivo de mostrar el tipo de estrategias que han logrado resultados positivos en Colombia. Los casos recopilan el proceso de implementación desde la concepción del programa de GC integrado con la estrategia de la organización hasta la evaluación de resultados. Las firmas seleccionadas cuentan con programas de gestión del conocimiento maduros gracias a los cuales se han visto resultados favorables para la organización.

Siendo consecuente con la metodología de comparación de empresas nacionales y multinacionales, se escogió de la muestra estudiada una empresa nacional Alianza Team S.A y una multinacional PriceWaterhouseCoopers las cuales tienen experiencia superior a tres años y diferentes programas de GC que pueden ser contrastados. El análisis empieza con un breve recuento de quién es y qué hace cada empresa. Se analizan los aspectos más representativos de sus programas de gestión del conocimiento y finalmente se hace una comparación entre los modelos adoptados por cada una.

### **4.1 Alianza Team – Tecnología Empresarial de Alimento S.A.<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup> Este caso fue documentado con información extraída de la página corporativa de Alianza Team S.A. <http://www.team.com.co> – recuperado el 26/09/2006. y la información suministrada por Oscar Mauricio González, Coordinador Nacional de Capacitación y Desarrollo en una encuesta telefónica realizada el 07/06/2006 y una entrevista personal realizada el día 18/09/2006. La información suministrada por Alianza Team S.A. tiene fines exclusivamente académicos y se prohíbe el uso de esta información para cualquier otro objetivo.



La Alianza Team (Tecnología Empresarial de Alimentos S.A.), fundada el 29 de enero de 1999, es la Alianza estratégica conformada por cinco importantes compañías colombianas, dedicadas a la producción y comercialización de grasas y aceites vegetales comestibles y derivados de las mismas.

La Alianza fue conformada, para cumplir con los requerimientos de un proceso de globalización que exige proyección internacional, unas nuevas tendencias mundiales en la industria de aceites y grasas vegetales, una concentración de la industria a nivel mundial y la competitividad creciente de las empresas nacionales y extranjeras.

### **Filosofía estratégica**

“La Alianza Team está orientada a la Satisfacción Total de clientes y consumidores en el sector de alimentos y derivados, donde la tecnología en aceites y grasas hace la diferencia, estableciendo procesos internos que permitan el mejoramiento continuo y la proyección al crecimiento y la innovación.”

Dentro del proceso de integración de las empresas se establecieron las fortalezas de cada una de ellas, definiendo las eficiencias particulares para optimizarlas. De esta manera se estructuró el plan para la especialización fabril de cada una de las plantas, atendiendo a las mejores prácticas de manufactura y aprovechando de forma más eficiente su capacidad de producción. Las cinco compañías son:

**TEAM S.A. (Bogotá D.C.):** Responsable de la definición, ejecución y seguimiento de políticas y estrategias de las compañías de la Alianza Team, con oficinas inteligentes, interconectada en tiempo real con todas las plantas de producción y un sistema de información de última generación (B.I.) que permite realizar un seguimiento diario de los indicadores clave para generar un crecimiento sostenido y rentable.

**ACEGRASAS S.A.,** que Fabrica margarina, productos industriales, grasas especiales, aceites cremosos y sólidos. **GRASAS S.A.:** Fabrica aceites líquidos y harinas de soya.

**FAGRAVE S.A.:** Produce aceites líquidos embotellados y a granel y jabones de lavar en gama alta y popular. **GRASYPLAST S.A.:** Produce prefomas y envases P.E.T.

La Alianza Team genera más de 1460 empleos directos y aproximadamente 600 empleos temporales y 13000 empleos indirectos (cultivos, transportadores), en las diferentes ciudades de Colombia, donde realizan sus operaciones. El equipo de trabajo, recibe capacitación constante, contribuyendo a mejorar su conocimiento y habilidades. Para la Alianza Team, el talento humano comprometido, capacitado y motivado asegura la presencia destacada en los mercados donde se ha decidido participar.

**Origen del programa de GC.** En los resultados encontrados en el capítulo tres, se identificó que en el 50% de las nacionales, la presidencia es la promotora de la GC. Alianza Team es una de las empresas que más ha demostrado el compromiso de la presidencia en la GC. Cuando nació Alianza Team, hace siete años y medio, las plantas dejaron de tener autonomía y se diseñó una estructura fuerte, a manera de Corporación, centrada en tres Divisiones de Negocio estratégicas estilo matricial, que da el direccionamiento a las 5 compañías que la conforman, centralizada en TEAM S.A.

La presidencia que comenzó la alianza, se enfocó en diseñar e interiorizar en todos los colaboradores una cultura única organizacional, para todas las plantas, buscando un acercamiento entre ellas y estableciendo estrategias de difusión e interiorización de la cultura. La GC en la empresa nació con ella y el éxito del programa desde el punto de vista de resultados ha sido consecuencia del apoyo que desde el comienzo le dio la presidencia y la alta gerencia.

La motivación se generó por el reto de integrar las 5 compañías, con presencia en 10 ubicaciones geográficas (entre plantas y centros de distribución) en las cuales fue y es necesaria la difusión de todo lo que se hace dentro de la Alianza, y el deseo de convertirse en líder del mercado a través del cumplimiento del plan estratégico que parte de la formulación de una MEGA (Meta Grande y Ambiciosa) a 10 años.

El presidente de la compañía en ese momento, fue el impulsor de la Escuela de Formación Alianza TEAM, en donde nació el modelo de liderazgo colectivo Alianza TEAM (ver anexo 2) y con base en el cual ejecutan todas las actividades de GC.

Existe un plan estratégico claramente definido, definido a través de la MEGA y el cual está enfocado hacia la mejora continua, el crecimiento y la innovación. Se evidencia una estrecha relación entre liderazgo en el mercado, estrategia y gestión del conocimiento donde se puede afirmar que la gestión del conocimiento es uno de los motores que conducen a la organización hacia al logro del plan estratégico.

Con el cambio de presidencia en la organización el programa de GC ha sido coordinado por la Gerencia de Talento Humano, como líder principal y el Coordinador Nacional de Capacitación y Desarrollo quienes son los principales ejecutores del programa. La Alianza Team pertenece al 40% de las empresas nacionales cuyo líder de la GC es de alto nivel dentro de la organización; esta es una característica diferenciadora frente a la mayoría de empresas nacionales, que demuestra que los programas liderados desde arriba tienen claro el objetivo del programa y se garantiza que se cumpla con el plan de trabajo con resultados satisfactorios.

**Objetivos:** Los principales objetivos del programa de gestión del conocimiento son el desarrollo humano, el incremento de la competitividad y el mejoramiento de la productividad tanto individual como grupal. Van en línea con la estrategia de la organización, asegurando que con un capital humano debidamente formado y competente, el programa se refleje en la mejora de la competitividad y la productividad empresarial, lo que se traduce en satisfacción total del cliente y liderazgo en el mercado para la empresa a nivel nacional y en mercados internacionales, tal como lo expresa la razón por la cual nació la Alianza TEAM.

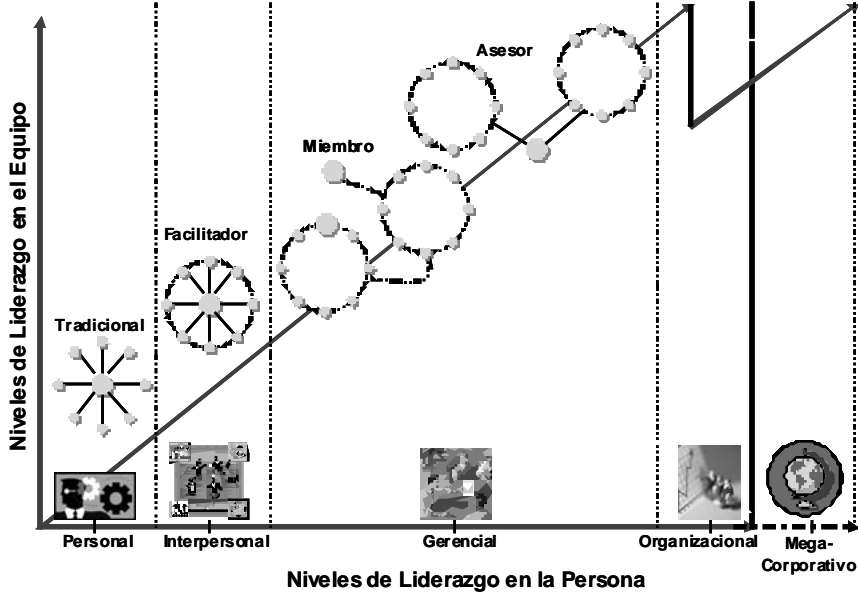
**Cultura y GC:** La cultura es la plataforma que ha dado soporte no sólo al direccionamiento estratégico de la Compañía, sino al plan de gestión del conocimiento y ha facilitado su éxito. Dentro de los factores culturales que han tenido una influencia positiva en los procesos de Gestión del Conocimiento se destacan la estructura matricial de la organización, a manera de Corporación centrada en tres divisiones de negocios estratégicos, la integración de procesos y áreas que motiva la interdependencia, la disposición de los colaboradores hacia el trabajo en equipo, flexibilidad y apertura al cambio y disponibilidad de canales de comunicación interna entre otros.

Cada uno de estos factores han sido facilitadores para la difusión del conocimiento. El trabajo en equipos multidisciplinarios durante los seminarios es un espacio para que los colaboradores compartan y asimilen conocimiento. En cuanto a la estructura organizacional, el programa de GC se ha desarrollado de acuerdo con los niveles jerárquicos de la organización, empezando por las personas que tienen altas responsabilidades en cada área relacionadas con el cumplimiento de la estrategia y con personal a cargo, para que a partir de ellos se lidere la difusión de conocimiento en cada área. El apoyo total por parte de la presidencia de la empresa, ha facilitado la disposición de recursos de comunicación para asegurar que el conocimiento y la información relacionada con el programa lleguen a todos los niveles de la empresa. Además, la empresa es receptiva a las ideas de los colaboradores, evalúa sus propuestas e implementa las que se adaptan a la organización y generen algún beneficio.

**Modelo de Gestión del Conocimiento:** Alianza Team desarrolló su propio modelo de gestión del conocimiento, llamado “Modelo de Liderazgo Colectivo – Alianza TEAM” (Anexo 2). “El modelo de liderazgo colectivo es la brújula que orienta las acciones estratégicas de formación que requiere la compañía, reforzando principalmente actitudes y motivaciones positivas. Permite potenciar las competencias de las personas.”

El modelo se enfoca al desarrollo, fortalecimiento y potencialización de las competencias de los colaboradores, y está representado (ver Gráfico 4.1) en una construcción cartesiana donde el eje “x” representa los niveles evolutivos de liderazgo personal de los individuos y el eje “y” los niveles evolutivos de liderazgo colectivo en el equipo.

Grafico 4.1 Modelo de Liderazgo Colectivo – Alianza TEAM



Alianza Team construyó su propio modelo tomando como base los modelos propuestos por Stephen R. Covey en su libro “Los 7 hábitos de personas altamente efectivas”, y por la firma Gold Service International a partir de su modelo de liderazgo de inteligencia colectiva.

En el eje de liderazgo personal se encuentran 4 niveles que deben ser desarrollados en los colaboradores, de acuerdo con la naturaleza o las necesidades de su cargo:

1. Nivel personal: Enfocado al crecimiento personal. En esta competencia, se busca lograr que las personas administren su propia vida. El principio subyacente es la confiabilidad.

2. Nivel Interpersonal: Busca lograr que las personas administren sus relaciones, tanto a nivel laboral, como personal y familiar. El principio subyacente es la confianza.

3. Nivel Gerencial: Busca desarrollar el liderazgo en los colaboradores que tengan no solamente personas a cargo sino responsabilidades hacia el logro de la estrategia. El principio subyacente es el facultamiento, entendido como empoderamiento o desarrollo de capacidades que permitan a los líderes actuar con poder para incidir positivamente en los resultados de la organización.

4. Nivel Organizacional: Se proyecta hacia el alineamiento en todas las dependencias, de las personas con la estrategia organizacional. En este nivel se ubican vicepresidentes y gerentes. El principio subyacente es el alineamiento

El modelo original de Covey, en el desarrollo evolutivo de los niveles de Liderazgo en la persona, llega hasta este cuarto nivel, pero a raíz del nuevo direccionamiento estratégico que planteó Team hacia el año 2015, el modelo de liderazgo colectivo de TEAM, agregó un nuevo eslabón al modelo, otro nivel que aún se encuentra en desarrollo:

5. Nivel Liderazgo Megacorporativo: Es una etapa basada en una estrategia, la Mega proyectada a diez años, enfocada hacia la expansión de la compañía, asegurando así que el modelo tenga no solo cobertura nacional sino internacional. Es un plan que apoya el crecimiento internacional de la compañía. El objetivo de este nivel será formar líderes capaces de lograr articular las acciones del presente con la mega del 2015. El principio subyacente es la visión estratégica.

El eje y, representa un modelo evolutivo de comportamientos de liderazgo a nivel colectivo.

1. Líder tradicional: Es el centro de atención, el que ordena, establece las tareas a desarrollar y todos los colaboradores le obedecen.

2. Líder Facilitador: Empodera al equipo, pero sigue conservando el mando.

3. Líder como miembro del Equipo: Es uno más, es el líder facilitador que delega o empodera al equipo y se dedica a labores estratégicas.

4. Líder Asesor: Coordina varios equipos, los empodera y se concentra en monitorear sus resultados.

El resultado del modelo es la consolidación de las competencias de liderazgo y la de pensamiento estratégico, necesarios para cargos de supervisión y hacen parte del modelo de competencias corporativo de la Alianza Team,

De acuerdo con el nivel de competencia y desempeño, los colaboradores son ubicados en el cuadro cartesiano y de allí se establece el nivel de desarrollo y necesidades de liderazgo individual y colectivo que requieren de acuerdo con el cargo a desempeñar y se orienta el desarrollo y formación de liderazgo individual y colectivo a mediano y largo plazo.

**Difusión de conocimiento:** Todos los tipos de conocimiento disponibles como la experiencia individual y colectiva de los colaboradores, estándares y documentación de información, manuales de procedimientos, experiencias previas documentadas y hábitos o rutinas de trabajo no documentadas son igualmente valiosos para TEAM. Todo el conocimiento es agrupado en lo que llaman un sistema de capital intelectual.



Se puede concluir que el amplio rango de conocimiento disponible, se debe a la trayectoria de TEAM en el programa de GC y la experiencia adquirida gestionando conocimiento. Las herramientas de difusión de mayor importancia para TEAM son la distribución de información, el almacenamiento y acceso a mejores prácticas y el intercambio de ideas en grupo, fiel reflejo de las herramientas de difusión que caracterizan a las empresas nacionales del estudio.

La difusión de información se realiza a través de la Intranet, donde publican las diferentes actividades de capacitación, bienestar y salud ocupacional, así como las noticias relacionadas con los negocios de Team, como una forma de difundir las actividades de GC y motivar a las personas para que participen. Existe el programa aprender de los errores en el cual las personas después de reconocer el haber cometido un error y como mecanismo de reflexión y aprendizaje, lo redactan y publican en la Intranet para que sea conocido en todas las plantas y evitar que ese mismo error se vuelva a cometer. Cuentan también con un boletín trimestral y un magazín de TV semestral intemos.

El almacenamiento y acceso a mejores prácticas, igual que todos los procedimientos de la empresa están documentados y publicados en el software DocManager, a través del cual se administran los sistemas integrados de gestión, que son el soporte para las diferentes certificaciones que ha obtenido la compañía, incluyendo el premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2005.

El intercambio de ideas en equipo se facilita a través de espacios como los seminarios de formación, que son los pilares del modelo de GC y se dictan a todos los colaboradores de la Alianza, en equipos multidisciplinarios de diferentes niveles organizacionales. En éstos, los colaboradores comparten casos y experiencias exitosas.

**Innovación:** La gestión del conocimiento en TEAM estimula la innovación donde las principales fuentes se encuentran internamente en: el área de investigación y

desarrollo, las ideas de los trabajadores que se canalizan a través del programa de generación de ideas Recepteam, benchmarking, la experiencia de la alta gerencia difundida en reuniones periódicas con el objetivo de desarrollar estrategias y las patentes registradas de productos de la Alianza. Es de resaltar que la Alianza Team es una de las pocas empresas nacionales que cuenta con un departamento de investigación y desarrollo estructurado y dotado de laboratorios especializados, de donde provienen desarrollos e innovaciones de productos.

Con relación a las fuentes externas destinadas para el desarrollo de competencias, se encuentran la asesoría externa y la consulta de información pública.

Los resultados en innovación han sido evidentes. La creación de nuevos productos como la margarina “Gourmet Balance” y el aceite de oliva “Olliveto” son fruto de estas actividades.

La innovación es una respuesta a la inversión que hace la empresa en el programa. Se refleja además en el cumplimiento de la estrategia. La satisfacción del cliente depende en buena parte de las innovaciones que la empresa ofrece al cliente. Esta satisfacción es por lo demás, el fundamento del liderazgo de la empresa en el mercado.

**Incentivos y beneficios:** No existe un plan de incentivos formalmente establecido que promueva la participación de los colaboradores en las actividades de gestión del conocimiento. El principal motivador para los empleados es la capacitación que se les da y que está enfocada hacia el crecimiento y desarrollo personal y profesional, así como la oportunidad de conocimiento e integración con colaboradores de otras áreas. Los resultados que los colaboradores han obtenido después de participar en estas acciones formativas son un motivador para que todos los colaboradores deseen participar como parte de su desarrollo profesional.

Uno de los objetivos del plan de formación es la preparación de cuadros de reemplazo, dentro de las posiciones estratégicas y claves de la empresa, por lo que el programa se convierte en un motivador para el desarrollo de carrera dentro de la Alianza.

Existen reconocimientos a través de premiación en el programa llamado plan de generación de ideas Recepteam. Las diferentes formaciones que reciben los colaboradores, son fuente de generación de ideas que al ser aptas para ser implementadas, son multiplicadas en toda la Alianza, como mecanismo de gestión de conocimiento.

La participación de los colaboradores ha sido significativa y la meta es lograr el 100% para mediados del 2007, incluyendo colaboradores directos, temporales y corporativos. TEAM percibe el compromiso de sus colaboradores como muy positivo y como respuesta a las oportunidades de desarrollo de habilidades y crecimiento personal que tienen.

El compromiso de los colaboradores con el programa y la participación activa, comprueban que no necesariamente se requiere un plan de beneficios materiales o monetarios para obtener resultados positivos. En este caso particular, las acciones formativas de crecimiento personal que les permite a los participantes diseñar sus proyectos de vida y los incentivos de planes de carrera favorecen la participación en la GC; es de resaltar sin embargo, que este otro tipo de incentivos deben estar claramente definidos, para que resulten atractivos a los empleados.

**Desarrollo del programa:** La gestión del conocimiento ha sido un proceso evolutivo de maduración de aprendizaje. En la medida en que se ha desarrollado la Alianza TEAM, las actividades de GC han dado respuesta a las necesidades que ha generado el crecimiento.

La primera estrategia fue la creación de la escuela de formación TEAM. Iniciaron con acciones exclusivamente de crecimiento personal como capacitación alrededor de libros como *Siete hábitos de las personas altamente efectivas*, y *Liderazgo e inteligencia colectiva*. Inicialmente, trabajaron con los colaboradores que tuvieran bajo su responsabilidad la dirección de personas, formándolos como líderes capaces de dirigir a sus colaboradores hacia el alcance de las metas corporativas. La formación se basó en la metodología de comportamientos de liderazgo evolutivo, tanto en el nivel personal como en el nivel de liderazgo en el equipo.

Durante el primer año, se ejecutó el plan de entrenamiento de los facilitadores (train of trainers), se comenzó con la formación de grupos piloto y el diseño del plan de desarrollo a nivel de formación corporativa de los colaboradores. Además utilizaron la intranet (llamada syste@m), como medio de difusión y como herramienta para centralizar la difusión de conocimiento.

En el segundo año, iniciaron la difusión masiva del programa de gestión del conocimiento. Se dio inicio al plan de desarrollo personal e interpersonal en los dos primeros niveles de liderazgo de los empleados.

El entrenamiento y desarrollo de los líderes de la organización fue la tercera etapa. En esta se enfatiza el desarrollo del liderazgo gerencial, es decir de todos aquellos con personal a cargo. Se involucraron vicepresidentes y gerentes que no solo tuvieran personas a cargo sino también responsabilidades hacia el logro de la estrategia.

Actualmente, se está llevando a cabo la cuarta etapa, que consiste en la formación en liderazgo organizacional, trabajando con vicepresidentes y gerentes, hacia el desarrollo de una conciencia de alineamiento, entre los intereses de la gente, con los del área y la organización. La meta de la organización para el año 2007 es capacitar dentro de la escuela de formación TEAM al 100% de sus colaboradores en los dos seminarios en los que se basa el modelo (*Siete Hábitos y Liderazgo Colectivo*).

Resumiendo, durante el proceso de implantación el énfasis se ha puesto en el desarrollo y perfeccionamiento de actitudes y motivaciones en los colaboradores, el trabajo con grupos multidisciplinarios y la capacitación interna; las principales estrategias de motivación son la capacitación, los incentivos de carrera profesional y la difusión de la gestión del conocimiento dentro de la cultura organizacional, que es el pilar estratégico del programa. Aunque el reto del plan de formación tiene por objetivo cubrir al 100% de los colaboradores, el programa de GC, se ha concentrado en alta proporción en la alta gerencia y altos niveles de la empresa. Team argumenta que los cargos de directivos, gerentes y directores de área tienen una responsabilidad directa en el cumplimiento de la estrategia y desde luego en los resultados; al interpolar la ley de Pareto, este 20% de cargos Estratégicos, impactan directamente en el 80% de los resultados esperados por la organización, además de ser éstos los encargados de replicar verticalmente esa capacitación.

**Medición y seguimiento:** Las acciones implementadas en el programa de gestión del conocimiento apuntan al cumplimiento de la estrategia de la organización, a través del potenciamiento de las competencias de los colaboradores, es decir a que sean unos colaboradores altamente competitivos; la medición del sistema de GC hace parte del seguimiento de los resultados del eje de aprendizaje organizacional en el Balanced Scorecard de la empresa.

De acuerdo con Foray (2004, p.214) “la evaluación del capital intelectual es un elemento decisivo en la evaluación de la compañía. Le gestión del conocimiento involucra técnicas para la identificación y cuantificación de los intangibles en términos de la base de conocimiento de la compañía.” En el caso de Alianza TEAM, el seguimiento a la capacitación y formación impartida a los colaboradores, es una de las herramientas utilizadas para medir el conocimiento generado en las organizaciones.

Además, TEAM cuenta con mecanismos de medición propios como el índice per cápita, que mide el número de eventos al que en promedio asiste una persona y los indicadores internos por área que miden el cumplimiento de los objetivos.

A partir del año pasado se asumió un reto estratégico y con la implementación del modelo de competencias, se estableció una métrica que apunta a medir el grado en el que está listo el talento humano para el cumplimiento de la estrategia y así garantizar el suministro de talento humano competente. La métrica prioriza los cargos claves y estratégicos, es decir los que impactan directamente a la estrategia del negocio, facilita el desarrollo de personal y la retención del talento humano.

**Retos:** El principal obstáculo identificado por Alianza TEAM es la necesidad de cubrimiento y nivelación de nuevos líderes; el grupo de facilitadores que inició el programa ya no está completo y el crecimiento que está afrontando la Alianza ha generado el ingreso de nuevos líderes. La velocidad del cambio, la globalización y el incremento del trabajo son los principales generadores de la necesidad de ampliar el cubrimiento de la formación de líderes.

El caso de Alianza TEAM deja una lección de compromiso y visión empresarial de una empresa colombiana que ha evolucionado en el aprovechamiento del conocimiento a partir de su propia experiencia y sin modelos externos como el caso de empresas multinacionales. El éxito del programa de GC se ha dado paralelamente junto con el éxito de la organización. Es interesante ver como un programa de GC ha nacido y se ha desarrollado paralelamente con la empresa, demostrando que esta herramienta no es una “tendencia organizacional” más, sino que por el contrario se puede convertir en un estilo de administración alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

En Alianza TEAM existe un alto sentido de calidad humana, que se refleja en la preocupación de la empresa por el desarrollo de sus colaboradores. La empresa a través del modelo de liderazgo colectivo busca el beneficio mutuo; en primer lugar, se

da un beneficio para la organización al asegurar que cuenta con personal idóneo para el desarrollo de sus funciones que se reflejará en el resultado final ofrecido a los clientes y el éxito de la empresa en el mercado; en segundo lugar, hay un beneficio para los empleados, quienes tienen la oportunidad de desarrollarse tanto profesional como intelectualmente.

A la luz de la teoría de la gestión del conocimiento, Alianza TEAM ejemplifica el uso del conocimiento tácito, la administración de conocimiento explícito y los mecanismos de generación de nuevo conocimiento que es el que va a generar crecimiento interno a la organización. Foray (2004, 219) plantea que el intercambio y difusión del conocimiento tácito implica acciones intencionales por parte de los individuos. Además, la capitalización y el aprendizaje requieren del mantenimiento de una relación profesor-aprendiz. La estrategia utilizada por Alianza TEAM estimula la interacción entre el personal facilitando la difusión de conocimiento tácito. El énfasis en la formación de líderes en cada área con el objetivo de que ellos repliquen el programa de liderazgo en su personal a cargo mantiene las relaciones profesor-aprendiz de Foray.

Lo más importante son los resultados positivos que se han logrado con la integración de la GC en el plan estratégico de la organización. De acuerdo con la información suministrada por ALIANZA TEAM la gestión del conocimiento ha tenido un impacto positivo en la innovación. Además, la capacitación y formación del talento humano ha aumentado la productividad, hay motivación en los colaboradores, mejoramiento en la calidad de los productos y por ende, satisfacción de los clientes que es hacia donde se orienta la filosofía de Alianza TEAM.

## **4.2 PriceWaterhouseCoopers Ltda<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> Este caso fue documentado con información extraída de la página corporativa de PriceWaterHouseCoopers Ltda... <http://www.pwcglobal.com/extweb/aboutus.nsf/docid/54C79A693CA0F8508525710900634FFA> – recuperado el 26/09/2006, la información suministrada por Elías Santamaría, Gerente de Learning, Education and GC en una encuesta personal realizada el 14/06/2006 y una entrevista personal realizada el día 15/09/2006 y material informativo suministrado por PWC: Herramientas de Knowledge.ppt . ©2003 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refers to the individual member firms of the world-wide PricewaterhouseCoopers organization. All rights reserved. La información suministrada por PriceWaterHouseCoopers Ltda. tiene fines exclusivamente académicos y se prohíbe el uso de esta información para cualquier otro objetivo.



PriceWaterhouse, es una firma internacional fundada en el Reino Unido, prestadora de servicios de consultoría, asesoría y auditoría empresarial. Cuenta con más de 130.000 empleados en 148 países e inició sus actividades profesionales en Colombia en 1947.

Tiene oficinas en las principales ciudades del país (Bogota, Cali, Medellín, Barranquilla). En Colombia, cuenta con más de 600 empleados y 18 socios. Son reconocidos por su excelencia y conocimiento de industrias, y se actualizan continuamente de acuerdo a los cambios propios del mercado.

**Filosofía de Servicio al Cliente:** “La calidad de nuestros servicios es evaluada de acuerdo con los siguientes parámetros: “

- Credibilidad pública y confianza
- Valor agregado para el cliente
- Rapidez y eficacia
- Relación costo - beneficio

“PricewaterhouseCoopers está firmemente comprometida a prestar servicios que otorguen valor visible para nuestros clientes.” “Es esencial que PricewaterhouseCoopers conozca profundamente el negocio del cliente a fin de ofrecerle servicios de calidad superior, con características distintas para cualquiera de sus áreas, y satisfacer sus necesidades en forma inmediata y eficaz, obteniendo beneficios que puedan ser percibidos.”

Servicios:

- Aseguramiento: Auditoria-Revisoría Fiscal, Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, Sarbanes Oxley, Auditorias Especiales
- Consultoría.
- Asesoría Legal y Tributaria
- Outsourcing de Servicios Administrativos y Financieros.



- Sostenibilidad: asesoría en temas relacionados con responsabilidad social corporativa, balance social, riesgos en la cadena de abastecimiento, due diligence.

**Origen del programa de GC:** En más del 90% de las multinacionales encuestadas, la iniciativa de trabajar con programas de GC surge por solicitud de casa matriz y Price es evidencia de esto. El programa de Gestión del Conocimiento nació en PriceWaterhouserCoopers (PWC) como una iniciativa de casa matriz de carácter global. Arrancó en Reino Unido, y luego fue difundido a todos los países donde PWC tiene presencia, llegando a Colombia hace 3 años aproximadamente.

Aunque la idea viene de casa matriz, las respuestas de PWC revelan dos motivaciones, una generada globalmente, relacionada con el nuevo plan estratégico y el servicio al cliente y otra desde la perspectiva nacional.

Después del escándalo financiero del caso Enron y la posición de las firmas de auditoría en el mundo, PWC vio la necesidad de mantener su liderazgo en el mercado, ofreciendo seguridad, transparencia y por ende servicio de valor a los clientes. Se generó un cambio estratégico, volcando la atención hacia el cliente. En Colombia, apoyados en el programa corporativo de gestión del conocimiento, se dio inicio a la nueva estrategia corporativa de PWC.

En cuanto a los empleados, PWC, reconoce que son los activos más valiosos que posee la firma. Son los que trabajan con el conocimiento y lo transforman para ofrecer los servicios al cliente, así que la empresa se preocupa por brindar espacios y recursos para la capacitación y el crecimiento personal del staff. La naturaleza de la firma y el constante contacto del staff con los clientes, genera espacios para que los empleados se retiren de la firma y se vinculen con otras empresas aprovechando el conocimiento adquirido en PWC. La necesidad de retener tanto a las personas como el conocimiento dentro de la firma ha sido una de las motivaciones para emprender el programa en Colombia.

El programa de GC es responsabilidad del área de capacitación y su líder es el Gerente de Entrenamiento, Educación y Gestión del Conocimiento. Como en la mayoría de las multinacionales de la muestra el liderazgo del programa está a cargo de una gerencia de primer o segundo nivel.

**Objetivos:** La definición del plan estratégico de PWC propone los lineamientos del programa de GC. La encuesta observó que las empresas multinacionales demostraban tener claro el propósito del programa de GC, como se puede ver en este caso. Los objetivos de la GC conducen a generar las herramientas para desarrollar servicios de calidad al cliente y la retención del personal preparado, reflejándose en el mantenimiento de su posición en el mercado

Los principales objetivos de la GC son el desarrollo de mejores prácticas, la solución de problemas y la documentación de la memoria institucional. La firma maneja mucha información la cual está disponible en todas las sucursales de PWC y se dieron cuenta de que podrían usar la experiencia de otros países para implementar soluciones a problemas similares y que han sido resueltos en otra filial o implementar procedimientos que ya han sido validados por otros equipos de trabajo.

La participación de los empleados en el programa de gestión del conocimiento, cubre el 100% de los empleados del staff, que son quienes están en permanente contacto con el cliente. Es un programa obligatorio para el staff, toda vez que el programa se desarrolló para apoyar la estrategia corporativa dirigida completamente hacia el servicio al cliente. En el área administrativa por el contrario no se ha trabajado. Además del líder del programa, cada línea de servicio, tiene un "knowledge coordinator", siendo responsabilidad de la gerencia de cada área.

**Modelo de Gestión del Conocimiento.** El modelo de gestión del conocimiento implementado en Price Waterhouse (Anexo 3) refleja la necesidad que tiene la empresa

de utilizar de una manera eficiente todo el conocimiento que tiene disponible, enfocándose en el logro de su estrategia, direccionada hacia la satisfacción del cliente. El conocimiento detallado del cliente, su industria y todo el ambiente que lo afecta, es la materia prima para generar soluciones de valor para el cliente y rentabilidad para la empresa. No sólo el conocimiento administrado desde el punto de vista capacitación es necesario en este modelo; el uso de GC en las facetas operativa (procesos de auditoría) y estratégica hacia el cliente (marketing) reflejan la amplitud, flexibilidad y adaptabilidad del conocimiento como herramienta de soporte para el cumplimiento de la estrategia.

**Difusión de Conocimiento:** PWC, soporta la difusión del conocimiento a través de tres acciones básicas que son la capacitación interna, la difusión de conocimiento a través de redes de comunicaciones nacionales e internacionales, y el almacenamiento de información.

La experiencia individual y colectiva de los empleados, la documentación de experiencias previas y la documentación de información en general, son los tipos de conocimiento más valiosos y aplicables a este modelo.

La difusión de conocimiento y capacitación interna se realiza a través de la universidad interna que tiene por función brindar capacitación técnica, coordinar cursos externos, además de funcionar como centro de consulta para inquietudes. La actualización constante del staff se hace en esta universidad.

Dentro de las herramientas de difusión disponibles y/o de mayor importancia para la difusión del conocimiento en PWC, se encuentran la colaboración asíncrona, las capacidades de los empleados, buscador de contenidos y almacenamiento de información; la distribución de información como boletines mensuales por industria, donde se observa qué hay de nuevo y en dónde se puede encontrar son percibidos como la mejor opción de comunicación.

Disponen de la plataforma [www.knowledge.net](http://www.knowledge.net), a través de la cual se puede acceder a todas las bases de datos como mejores prácticas, entorno de la industria, buscador de noticias. En la intranet tienen además la opción de identificar problemas y soluciones que se hayan desarrollado en otro país para aplicar en casos similares en Colombia.

El plan de capacitación en GC, consta de cuatro tipos de formación: Capacitación en herramientas de GC, capacitación externa relacionada con GC. (Envían líderes y responsables del GC, y luego lo replican al resto de la organización.), capacitación vía e-mail (capacitación grupal en línea. Una vez recibida, se replica en la empresa) y auto instrucción (con CD o cursos en el Knowledge.net)

Según la encuesta, las empresas con programas entre 2 y cuatro años hacen énfasis en establecer la participación en la GC como parte de las funciones del cargo, como es el ejemplo de PWC. Esta empresa utiliza además otras herramientas de motivación, como la difusión dentro de la cultura organizacional, capacitación, incentivos de carrera profesional.

**Innovación:** La prestación de servicios con valor para los clientes, depende de las capacidades del staff para entender al cliente, su entorno y necesidades, así como productos diferenciadores, ante la presencia de competidores fuertes en el mercado. La innovación por lo tanto es el eje de la generación de nuevas soluciones para los clientes, y sus fuentes internas más importantes son los desarrollos del área de producción, ideas de los empleados y metodologías de trabajo con marca propia como APW, TPW y BAF entre otras (Anexo 3). En cuanto a fuentes externas, se destacan la adaptación de metodologías, marcas, y nombres externos, el free lance para proyectos especiales e ideas de los clientes, la cual es la más importante.

**Recursos:** Siendo este programa una iniciativa global de PWC el soporte a las actividades e infraestructura para el desarrollo del plan cuentan con una plataforma

robusta de medios de difusión y tecnología, como son la Intranet, Internet, bases de datos, software especializado y sistemas de audio y video.

El staff cuenta con numerosas fuentes de conocimiento internas y externas a las que se puede acceder en Internet como bases de datos o de manera interactiva: Cursos de Autoinstrucción, knowledgeCurve.com, NetG, Factiva.com, Industry Insights, Global Best Practices entre otros.

A pesar de tener un departamento dedicado exclusivamente a la GC, no tienen cuantificada la inversión económica en el programa de GC, puesto que muchas de las actividades que llevan a cabo, hacen parte de la operación normal de la empresa.

**Incentivos y beneficios:** Los incentivos de GC consisten básicamente en desarrollo de carrera, reconocimiento local y mundial. En Colombia, existe además un plan de reconocimiento llamado ValorArte que no es exclusivo de la GC y está dirigido a las personas que realicen acciones que salgan de su rutina normal, premiándolos con un bono o algo de valor que pueda ser usado por la familia. El plan de premiación es continuo, aunque en promedio del total en el año sólo 3 o 4 están relacionadas con GC o training.

Por ejemplo, un aporte de Colombia al programa de gestión del conocimiento, que mereció reconocimiento internacional, fue un proyecto desarrollado por el grupo de oil & gas, que fue documentado en una presentación y posteriormente ingresado a la plataforma de knowledge.net, a la que todos los países tienen acceso. La información fue un aporte valioso para otros países y el grupo de trabajo obtuvo además del reconocimiento un premio que se compartió entre todo el equipo en una actividad de integración.

Los beneficios por lo tanto, no siempre son monetarios, el reconocimiento y las oportunidades de integración son formas también de motivar a los empleados a

participar y dar aportes al GC, teniendo en cuenta que es un programa que hace parte de la cultura y de la estrategia de la organización y no necesariamente debe estar recompensado con beneficios monetarios adicionales.

**Medición y seguimiento:** El seguimiento a la participación y resultados se realiza por medio de SOACAT, entidad que coordina los esfuerzos de las filiales de los países Suramericanos. Marcan directrices, hacen seguimiento y establecen indicadores del desempeño de cada país en GC.

Dentro de los informes generados, se encuentran indicadores propios desarrollados por PWC como: número de accesos al KnowledgeCard, ingresos a Factiva, frecuencia de uso de las bases de datos contratadas y estadísticas del uso de estas herramientas y aportes ingresados en la red entre otros. Estos informes son generados por país y por empleado.

Localmente la medición a los resultados se hace por medio del Balanced Scorecard, evaluaciones de desempeño y seguimiento al logro de metas y compromisos establecidos en las evaluaciones previas.

Tanto la medición local como la corporativa, aseguran que la inversión en el programa sea aprovechada y esté generando los resultados esperados. La frecuencia de uso, por ejemplo sirve para determinar las suscripciones con las que sigue o cuales deben ser canceladas. El seguimiento a las metas de cada empleado y el cumplimiento de los objetivos en el BSC, revela los beneficios que tanto PWC como los empleados están percibiendo.

**Retos:** La participación de los empleados ha sido positiva, sin embargo no se ha logrado un 100% de participación activa en todos los aspectos del programa de intercambio de información (tanto consultas como aportes al sistema).

El reto es lograr aumentar el porcentaje de utilización de las herramientas. Una vez se han capacitado los empleados en las herramientas de difusión de GC, estos se dan cuenta de que su uso es básico para el desarrollo de carrera.

Una de las causas de la baja participación identificadas es el exceso de información. Existen tantas opciones que algunas veces no saben donde buscar o no hay tiempo suficiente para revisar todo el material que llega. En este caso la capacitación en el adecuado uso de las herramientas y el filtro de información es necesaria para incentivar a la gente a usar las fuentes de conocimiento.

En cuanto a la estrategia del programa, el reto en el mediano plazo es el cambio de concepto en el análisis financiero de las líneas de negocio. Después de la implementación de GC la empresa se está enfocando hacia las industrias no hacia los productos. El objetivo es medir rentabilidad por industria lo que requiere además un cambio del concepto contable.

La experiencia de PWC muestra algunas posibilidades para implementar adecuadamente un programa de GC cuando se dispone de suficientes recursos tecnológicos para la administración del conocimiento y existe la posibilidad de intercambiar conocimiento globalmente.

La difusión dentro de la cultura organizacional y la integración de la participación en la GC como parte de las responsabilidades del staff, son características que demuestran que la GC es un modo de vida dentro de la empresa. Haciendo referencia a las palabras de Nonaka (1991, 96) se puede decir que PWC es una empresa creadora de conocimiento. Los empleados del staff, que es el área que está en continuo contacto con el cliente, son el recurso humano más valioso para la ejecución de los programas de GC y están involucrados en un proceso continuo de aprendizaje, difusión y aplicación de conocimiento.

Las estrategias de motivación, las actividades de soporte a la GC y los sistemas de evaluación y seguimiento relacionados en esta experiencia sirven como ejemplo para las empresas interesadas en involucrar a los empleados claves para el desarrollo de la estrategia de la organización, dentro de los procesos de gestión del conocimiento.

El caso de PWC enseña cómo la GC se convierte en una herramienta esencial para cumplir con la meta de la empresa, al estar definida de acuerdo con la estrategia que da la dirección al resto de actividades que se desarrollan en la organización.

Por otra parte, el caso de PriceWaterhouseCoopers ilustra también algunos mecanismos valiosos para lograr la continuidad con la GC y asegurar la participación de los empleados. Entre ellos se destaca la disposición de una infraestructura tecnológica fuerte y la disposición de herramientas de aprendizaje y comunicación. La motivación de los empleados también es importante, y en PWC lo hacen desde dos enfoques diferentes. En primer lugar su crecimiento en la organización depende de la participación en el programa y en segundo lugar la premiación y el reconocimiento motivan a los empleados a ser partícipes activos en la GC.

#### **4.3 Análisis comparativo de las dos empresas**

A continuación se presentan algunas observaciones y lecciones que se pueden extraer de la consideración de los casos de TEAM y PWC. Inicialmente se resaltan características comunes a los programas de gestión del conocimiento de estas dos empresas y luego se interpretan las diferencias que se encuentran entre estos dos programas.

Se observó que mientras una organización tenga una estrategia y metas claramente identificadas, la gestión del conocimiento es uno de los vehículos que permite el logro de los objetivos globales.



En la siguiente tabla, se presenta un paralelo entre los casos de Alianza TEAM y PriceWaterhouseCoopers con el fin de identificar las principales variables que caracterizan un programa de gestión del conocimiento en Colombia y las diferencias de los programas entre una empresa nacional y una multinacional.

	<b>Alianza TEAM</b>	<b>PriceWaterhouseCoopers</b>
Sector	Industria Alimentos	Servicios profesionales Auditoría y Consultoría
Tipo de Empresa	Nacional	Multinacional
No. Empleados	1400 directos 600 temporales aprox.	600 empleados 18 socios
Tamaño	Grande	Grande
Origen de la Iniciativa	Presidencia	Casa matriz
Motivación	Convertirse en líder del mercado Consolidar cultura organizacional de las 5 empresas que forman la Alianza	Mantener liderazgo Retener personal y conocimiento
Enfoque Estratégico	Satisfacción total de clientes Optimización de procesos internos Mejoramiento continuo Proyección al crecimiento Innovación	Plan estratégico enfocado hacia el cliente Ofrecer seguridad, transparencia y servicio de valor a los clientes.
Edad del Programa	7 años	3 años
Área responsable	Gerencia de Talento Humano: líder Coordinador Nacional de Capacitación y Desarrollo: principal ejecutor	Gerencia de Entrenamiento, Educación y Gestión del Conocimiento
Nivel de la persona responsable	Primer y segundo nivel	Primer nivel
Objetivos	Desarrollo humano Incremento de competitividad Mejora de productividad	Mejores prácticas Solución de problemas Documentar memoria institucional
Actividades en la GC	Desarrollo de actitudes y motivaciones Grupos multidisciplinarios Capacitación interna	Capacitación interna Red de comunicación nacional – intern. Archivo de información
Tipos de conocimiento más valorados	Sistema de capital intelectual Experiencia individual y colectiva Documentación Manuales de procedimientos Experiencias anteriores documentadas Hábitos – rutinas de trabajo no documentadas	Experiencia individual y colectiva Estándares y documentación en general Experiencias anteriores documentadas
Estrategias de Motivación	Incentivos de carrera profesional Capacitación Difusión dentro de la cultura organizacional Generación de ideas	Capacitación Participación en GC como responsabilidad permanente del cargo Incentivos de carrera profesional Difusión dentro de la cultura organizacional
Incentivos	Promociones dentro de la empresa	Desarrollo profesional

	<b>Alianza TEAM</b>	<b>PriceWaterhouseCoopers</b>
	Desarrollo profesional Capacitación Integración con otras áreas	Capacitación Premios Integración con otras áreas
Sistemas de seguimiento y medición de resultados	Balanced Scorecard Indicadores propios: Índice per capita de entrenamiento, indicadores de resultados por áreas	Evaluaciones de desempeño Indicadores propios relacionados con frecuencia de uso y participación en herramientas de difusión. Balanced Scorecard
Herramientas de difusión	Distribuir información Almacenamiento y acceso a mejores prácticas Intercambio ideas en grupo Directorio de expertos Colaboración síncrona	Colaboración asíncrona Distribuir información Capacidades de empleados Buscador de contenidos Boletines con links
Fuentes de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas</li> </ul> Desarrollos departamento investigación y desarrollo Ideas de trabajadores Benchmarking Ideas experiencia de la gerencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas</li> </ul> Asesoría externa Consulta de información pública en Internet (para desarrollo de competencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas</li> </ul> Desarrollos departamento de producción Ideas de trabajadores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externas</li> </ul> Asesoría externa Ideas de los clientes Adaptación de metodologías, marcas y nombres corporativos.
Facilitadores de la Cultura Organizacional	Estructura organizacional (matricial) Disposición de los empleados al trabajo en equipo Integración de procesos y áreas Canales de comunicación interna Criterios de promoción y desarrollo definidos	Disposición de los empleados al trabajo en equipo Integración de procesos y áreas Canales de comunicación interna Criterios de promoción y desarrollo definidos
Recursos tecnológicos	Internet Intranet Bases de datos	Internet Intranet Bases de datos Software
Resultados	Impacto positivo en la rentabilidad Innovación Solución de problemas Capacitación Disminución de costos Mejora en calidad de productos y servicios.	Innovación Solución de problemas Capacitación Satisfacción de clientes

Tabla 4.1 Modelo de Gestión del conocimiento. Alianza TEAM Vs. PriceWaterhouseCoopers.

El cuadro comparativo incluye similitudes entre ambos casos, con relación a las variables que son propias de un programa de GC, pero también sobresalen algunas diferencias:

El cumplimiento de la estrategia, la posición de liderazgo en el mercado y los resultados financieros son evidencia del aporte de GC a estas empresas. Los factores culturales han favorecido la implementación de la GC. Es un programa de carácter obligatorio para el staff en PWC mientras que en Alianza TEAM está dirigido hacia el desarrollo personal de los empleados generando el compromiso de estos hacia el programa. A pesar de la diferencia, en ambas coincide el hecho de que la gestión del conocimiento está completamente interiorizada dentro de la cultura y la estrategia.

El deseo de liderazgo en el respectivo mercado al que pertenecen es común en ambas organizaciones. Pero existen además algunas diferencias como la consolidación de la cultura organizacional en el caso de TEAM y la necesidad de retener al personal y el conocimiento de la organización en el caso de PWC. La motivación en el caso nacional es un reto que ha exigido dedicación y representa un ejemplo a seguir. El logro de haber unificado cinco empresas diferentes con el apoyo del un programa de gestión del conocimiento es uno de los proyectos más relevantes identificados en la muestra del estudio.

Los casos presentan contrastes en cuanto a la metodología de implementación. Para Alianza TEAM, la capacitación y el desarrollo de los empleados es el medio para que la empresa logre el cumplimiento de su plan estratégico, mientras en PWC, además de la capacitación y formación de los empleados, es evidente el uso de la gestión del conocimiento para modificar sus procesos y las actividades al interior de la organización, que aseguren productos y servicio de valor para el cliente.

Para TEAM es importante contar con capital humano competente y por esta razón su programa de GC se centra en el desarrollo de competencias de los trabajadores a través de seminarios dictados por asesores externos y capacitación interna. Existe un alto grado de trabajo en equipo e interacción entre áreas.

PWC por su parte, también utiliza la capacitación interna, pero se diferencia frente a la empresa nacional, en que la capacitación está soportada sobre una plataforma de tecnología robusta y la oportunidad de recibir capacitación no solo en grupos interdisciplinarios locales sino internacionales. Las redes de comunicación nacional e internacional son fuertes y soportan ampliamente las actividades de capacitación y transmisión de conocimiento. La información disponible globalmente por PWC está almacenada en bases de datos a la que todo el personal de staff puede acceder.

Estas actividades coinciden con los resultados encontrados en el estudio donde el mayor énfasis de las empresas nacionales es el desarrollo del personal y el trabajo en equipos interdisciplinarios soportado por fuentes de conocimiento internas, frente a las actividades de las multinacionales, que tienen una alta tendencia a desarrollar programas de GC integrados con equipos de trabajo internacionales. En este caso particular, ambas organizaciones cuentan con recursos suficientes para implementar plataformas tecnológicas sofisticadas para apoyar las actividades de la GC sin embargo el principal interés de Alianza TEAM es el desarrollo de la gente, razón por la cual es más importante para ellos el trabajo con la gente y la comunicación entre colaboradores.

Otra diferencia entre los casos es nivel de los responsables y líderes de la GC. En Alianza TEAM el programa de GC fue liderado hasta este año, es decir casi por siete años, por el presidente del grupo; siendo el precursor de la idea fue también quien se encargó de su desarrollo. El ejemplo y el soporte de la presidencia ayudaron en gran medida al desarrollo efectivo del programa. En PWC, al contrario, la responsabilidad del programa ha estado a cargo de un gerente de primer nivel, encargado de la capacitación y el desarrollo de personal; la gran diferencia radica en que el responsable en Colombia responde ante un nivel superior que debe a la vez responder ante otro nivel en casa matriz. Aunque PWC cuenta con una estructura organizacional vertical más escalonada, el nivel de liderazgo del responsable es suficiente para conseguir una respuesta positiva por parte de los empleados.

Las estrategias de motivación reflejan estar alineadas con la estrategia y las funciones de la empresa. Mientras que para Alianza TEAM la formación de colaboradores es el pilar de su estrategia, las actividades de motivación involucran la difusión dentro de la cultura e incentivos de carrera profesional. PWC en cambio, necesita de la activa participación del grupo de staff puesto que la calidad de su servicio es responsabilidad directa del staff. Además de los incentivos de carrera profesional y la difusión dentro de la cultura organizacional, se destaca la participación en el programa como una responsabilidad permanente del cargo. El staff debe estar en permanente entrenamiento, consultar los recursos y fuentes de conocimiento asegurando que el servicio entregado al cliente es confiable, rápido y actualizado.

De la misma forma, los sistemas de medición y seguimiento se diferencian de acuerdo con el enfoque del programa de GC. En la empresa nacional y de acuerdo con los resultados del estudio, además de los indicadores propios, los resultados se miden en el Balanced Scorecard toda vez que la meta es cumplir con el plan estratégico de la organización. En PWC donde los empleados son el recurso esencial para la GC y el cumplimiento de los objetivos corporativos, el seguimiento a la GC se hace en las evaluaciones de desempeño del staff.

Las fuentes de innovación son otra característica diferenciadora. Alianza TEAM, hace mayor uso de fuentes de innovación internas, provenientes de la experiencia del personal, la alta gerencia y del departamento de investigación y desarrollo principalmente, mientras que sus fuentes externas consisten en asesores contratados para el desarrollo de temas puntuales. El caso de PWC, combina la investigación y desarrollo generada al interior de la organización, con asesoría externa, adaptaciones de procesos y metodologías de otras subsidiarias y uno de los más importantes, las ideas de los clientes.

PWC cuenta con una mayor disponibilidad de recursos tecnológicos. Ambas empresas coinciden en el uso de Internet, Intranet y bases de datos. La capacitación y fuentes de conocimiento de PWC están concentradas en gran parte en bases de datos y suscripciones en Internet que se comparten globalmente, mientras que en Alianza TEAM además de documentar y contar con bases de datos hay mayor énfasis en la capacitación externa.

Alianza Team utiliza dos plataformas para el almacenamiento y difusión de conocimiento. El primero es DocManager que es un software desarrollado para la publicación y almacenamiento de mejores prácticas, procedimientos e información que soporta los sistemas integrados de la empresa. La segunda aplicación es la Intranet, que es el principal medio electrónico de difusión de conocimiento y tiene el nombre de Syste@m. PWC en cambio, cuenta con una extensa lista de software especializado para compartir conocimiento corporativamente:

knowledgeCurve.com es el nombre de la Intranet destinada para el soporte a la GC, NetG (contiene más de 800 cursos de Autoinstrucción), Factiva.com (Información de mercadeo proveniente de más de 8.000 proveedores de contenido - locales y globales), Books 24x7 (librería con más de 5,000 publicaciones recientes de Wiley, McGraw Hill, Harvard y Microsoft), Internet Securities Inc (Información de mercadeo con foco en países emergentes - América Latina), Industry Insights (Programas de entrenamiento online que ofrece los principales conceptos y las actuales preocupaciones y tendencias de un segmento específico), Industry KnowledgeCurve/ Databases (Informaciones globales y locales de las principales industrias/segmentos en los cuales actúan los clientes), Global Best Practices (Descripción y comparación cualitativa y cuantitativa de "Best Practices" de más de 170 procesos de negocio), ABAS Network of Excellence – NoE (Información sobre las principales prácticas de la firma en determinada industria/segmento), GRMS Knowledge Exchange (Base de datos global de GRMS donde los profesionales comparten conocimiento relacionado con sus prácticas)

Alianza TEAM es la empresa de la muestra con mayor trayectoria en programas de gestión del conocimiento. Se caracteriza por tener un programa estructurado, en línea con la estrategia organizacional; su programa contrasta con la mayoría de firmas nacionales encuestadas, las cuales no tienen muy claro aún el objetivo de los programas de GC o no han aprovechado las ventajas que ofrece la GC.

Existe un alto grado de compromiso con el desarrollo humano, tanto profesional como personal y su meta es cubrir el 100% de sus colaboradores en el programa, de acuerdo con los aspectos de desarrollo que cada posición requiera.

Es un programa altamente apoyado por la presidencia de la Alianza y ofrece los canales de comunicación y medios de participación para que los colaboradores aporten a la empresa una vez han sido preparados. Es enfático en la preparación de líderes y personal clave de la organización que afecte directamente el cumplimiento de objetivos estratégicos. De acuerdo con las dos estrategias de gestión del conocimiento mencionadas por Foray (2004, p. 218) apoyado en el estudio de Hansen, Noria y Tierny, Alianza Team se enfoca más en la estrategia de personalización con un alto uso del conocimiento tácito.

PriceWaterhouseCoopers, por otra parte es una empresa que cuenta con todo el respaldo del programa desde la casa matriz. La disponibilidad de recursos es una de los factores característicos de programas desarrollados en multinacionales. No se debe descartar el compromiso de las personas en Colombia. Además del soporte, lo más importante son los resultados y el equipo en Colombia que ha logrado ser reconocido internacionalmente por su contribución. La GC es una herramienta para el cumplimiento del plan estratégico enfocado hacia la satisfacción total del cliente. Esta orientación hace que no esté dirigido a toda la organización, sino que sólo aplica al personal de staff que es el que realiza el trabajo operativo con el cliente. En los procesos administrativos internos de la empresa aún no han trabajado nada al respecto, de manera que el personal que trabaja en las áreas de soporte no está involucrado con la

GC. El modelo de PWC sigue la estrategia de codificación de Foray (2004, p.218), típico de las empresas de consultoría caracterizado por la codificación, almacenamiento y uso de conocimiento explícito proveniente del conocimiento de las personas y de fuentes externas.



## **5. Tipología y estrategias de Gestión del Conocimiento en Colombia.**

El objetivo de este capítulo es ubicar y comparar los resultados de las empresas encuestadas dentro de los modelos expuestos en el segundo capítulo así como proponer una metodología para la selección de un modelo de gestión del conocimiento. En la bibliografía y en la práctica se encuentran diversas metodologías y enfoques para el desarrollo de un programa de GC como se presentó en el capítulo dos, en el que se describen sólo algunos de los modelos existentes.

El uso de ciertas herramientas y la metodología depende del tipo de organización y del tipo de conocimiento que es útil para cada una, por lo que no se puede hablar de un modelo único. Sin embargo, existen unos parámetros y elementos comunes que toda organización debe considerar cuando esté implementando un modelo de GC. Dentro de estos parámetros se encuentran las fuentes de conocimiento, los mecanismos de transferencia y la disposición de recursos entre otros.

El propósito de este capítulo es relacionar las principales características de los sistemas de GC de las empresas nacionales y extranjeras del estudio, con los modelos descritos en el segundo capítulo y así identificar una metodología que se ajuste a las empresas en Colombia.

### **5.1 Relación entre resultados del estudio y modelos de GC.**

En el siguiente cuadro, se incluye un paralelo entre los modelos de GC identificados en la muestra de empresas nacionales y multinacionales de este estudio de acuerdo con los resultados del capítulo tres. Se describen las principales variables características de un modelo de GC según se han descrito a lo largo de este trabajo y se ubican dentro de los modelos descritos en el segundo capítulo. El objetivo es validar la experiencia de las empresas que en Colombia han trabajado con GC enmarcadas dentro de los modelos

teóricos y prácticos que han propuesto autores como Nonaka y Dixon o empresas como KPMG y Arthur Andersen.

Tabla 5.1 Resultados vs. Modelos de GC

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
<b>Plan Estratégico</b>	<p>No todas las empresas tienen un plan estratégico para la organización, que esté vinculado además con el programa de GC.</p> <p>Las que lo tienen, están enfocadas al servicio y calidad para los clientes, coincidiendo con los modelos de Arthur Andersen y KMAT.</p>	<p>La mayoría son empresas de servicios, con estrategias altamente enfocadas hacia el cliente. Se identifican con los modelos de Arthur Andersen y KMAT.</p> <p>La GC es un medio que genera las condiciones para lograr el servicio de calidad que buscan.</p>
<p>Los modelos de las firmas de consultoría del capítulo dos son ejemplos prácticos del uso de la GC en una organización. Los modelos de Arthur Andersen y KMAT, evidencian la relación de la estrategia empresarial con el programa de gestión del conocimiento enfocándose hacia el servicio y la satisfacción del cliente.</p> <p>La importancia de tener un plan estratégico radica en que este es la dirección hacia la cual apuntan las actividades de la empresa. La GC es útil en la medida en que aporte a los resultados de la empresa. Si no existe un plan estratégico, la GC se puede convertir en una serie de actividades destinadas solo a la capacitación del personal, como ocurre en algunas empresas nacionales de acuerdo con los resultados de la encuesta.</p> <p>Los modelos de las firmas multinacionales tienen más desarrollada la integración de la estrategia general con su programa de GC, mientras que en las firmas nacionales solo algunas lo hacen.</p>		
<b>Objetivos</b>	<p>Mejores prácticas, desarrollo humano, innovación, documentación de memoria institucional, transferencia de conocimiento a nuevos empleados. Las empresas nacionales tienen muchos objetivos que evidencian la necesidad de administrar su conocimiento y transferirlo.</p> <p>Estas se ubican en los modelos de transferencia serial y</p>	<p>Los objetivos que más se destacan en empresas multinacionales son el incremento de la competitividad y el desarrollo de mejores prácticas; se identifican con el Modelo de KPMG, que lista cuatro resultados específicos como objetivos del modelo. La transferencia de conocimiento apunta al desarrollo de mejores prácticas. Dixon propone un ciclo de creación de conocimiento común que se identifica con el desarrollo de mejores prácticas en</p>

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
	cercana, dentro de las 5 metodologías propuestas por Dixon.	estas empresas.
<p>Los modelos de las firmas nacionales tienden a ser más abiertos desde el punto de vista objetivo, frente a las multinacionales. Esto podría explicarse por la diferencia en cuanto al conocimiento explícito previo con el que cuentan las empresas multinacionales, al hacer parte de programas internacionales que ya han pasado previamente por la etapa de documentación y codificación.</p> <p>En términos de la propuesta de Dixon, las empresas multinacionales están generando conocimiento común a través de la práctica y desarrollo de sus tareas, repetidamente, hasta evolucionar en el desarrollo de mejores prácticas que se van a ver reflejadas en la mejora de su competitividad.</p> <p>Las empresas nacionales se identifican con el proceso de transferencia de conocimiento de Dixon, específicamente con los tipos de transferencia cercana y transferencia serial, que involucran una alta participación en grupos de trabajo multidisciplinarios, establecidos en la misma ubicación geográfica.</p> <p>La diferencia entre firmas nacionales y multinacionales, radica en el tipo de conocimiento que se genera y se transfiere y las personas que lo ejecutan. En las empresas multinacionales se involucra la experiencia de grupos de trabajo internacionales compartiendo conocimiento desde ubicaciones en otros países.</p>		
Actividades en la GC	Las empresas nacionales hacen énfasis en el trabajo con equipos multidisciplinarios y capacitación interna, se identifican con el modelo CESI de Nonaka que está basado en la transferencia y creación de conocimiento a través de la interacción de las personas.	Las redes de comunicación y la capacitación interna son las actividades que más apoyan la GC. Estos elementos se relacionan con el modelo CESI de Nonaka, el cual expone que los medios de comunicación y la capacitación son determinantes en el tipo de interacción y el espacio (Ba) donde se transfiere el conocimiento. También se encuentra una relación con el modelo de Arthur Andersen que explica la creación de valor a través del conocimiento adquirido por los individuos en la organización.
<p>Las empresas nacionales soportan sus modelos de GC con un alto nivel de trabajo en equipos multidisciplinarios, enfatizando la transferencia de conocimiento tácito. La interacción de los individuos crea espacios para la creación dinámica de conocimiento como lo expone el modelo de Nonaka.</p> <p>En las firmas multinacionales, la interacción de los individuos es importante también, sin</p>		

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
<p>embargo la transferencia esta soportada por redes de comunicación, en las que el conocimiento tácito se vuelve explícito. Además ponen a disposición espacios físicos y virtuales para almacenar y transferir el conocimiento. Una vez se ha creado y transferido conocimiento entre las persona, se puede generar valor en la organización, como se expone en el modelo Arthur Andersen.</p> <p>La diferencia frente a las firmas nacionales, puede explicarse por la dimensión de las empresas multinacionales que comparten información con otros países no solo a nivel interno y la cantidad de conocimiento disponible es mayor, mientras que las fuentes de conocimiento de las empresas nacionales son más reducidas y depende en gran medida de la experiencia de los empleados o las asesorías externas.</p>		
Tipos de conocimiento más valorados	<p>Experiencia individual y colectiva. Documentación de procesos y normas. El primer tipo de conocimiento corresponde al conocimiento tácito de Nonaka o el conocimiento común de Dixon. El segundo es el conocimiento explícito de Nonaka.</p>	<p>Experiencia individual y colectiva y documentación de experiencias anteriores. La experiencia es el conocimiento tácito de Nonaka y/o el conocimiento común de Dixon. La documentación de experiencias previas se refleja en la creación de conocimiento a través de la externalización de Nonaka y en los procesos de creación y apalancamiento de conocimiento de Dixon.</p>
<p>En ambos tipos de compañías, se evidencia el uso del conocimiento tácito y el conocimiento explícito definidos por Nonaka. En términos de la teoría de Dixon, el conocimiento proveniente de la experiencia de los empleados es el conocimiento común. Los resultados reflejan la necesidad que tienen las organizaciones de aprovechar y difundir el conocimiento de sus empleados y que este es la principal fuente de generación de nuevo conocimiento. No basta con compartir el conocimiento de los empleados; es necesario documentarlo o almacenarlo en bases de datos a las que todos tengan acceso y asegurando que el conocimiento organizacional permanezca en la empresa. Los procesos de creación y apalancamiento de conocimiento de Dixon, se relacionan con la documentación de experiencias previas, de las multinacionales. Los equipos de trabajo que comparten su experiencia con otros equipos, están generando conocimiento y aportando a la creación de nuevo conocimiento.</p>		
Estrategias de Motivación Vs. Edad del programa	<p>El crecimiento de los programas se caracteriza por una evolución en los motivadores utilizados. Empiezan con incentivos de carrera profesional, luego se vuelve una actividad de carácter obligatorio, inherente a las funciones del cargo. En una tercera etapa además de ser parte de las funciones del cargo, los planes de capacitación son más fuertes como motivador. Finalmente, en los programas más maduros, la difusión dentro de la cultura organizacional, complementa la capacitación.</p>	

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
	<p>La evolución de las estrategias de motivación se puede comparar con el proceso dinámico de creación de conocimiento de Nonaka, o espiral de conocimiento en el que además de la relación entre conocimiento tácito y explícito, el concepto de Ba como facilitador genera cuatro etapas de creación de conocimiento que se asemejan a las cuatro etapas de las empresas en Colombia:</p> <p>El Ba creador representa la etapa de socialización en la que los individuos intercambian conocimiento interactuando y asimilan el conocimiento a través de la observación, imitación y práctica. El desarrollo de la carrera profesional, implica un aprendizaje que empieza con la primera etapa del proceso en la que los participantes están adquiriendo nuevo conocimiento a través de la interacción en equipos interdisciplinarios o grupos de trabajo.</p> <p>El Ba de interacción representa la conversión del conocimiento tácito a explícito en la etapa de externalización, en la que participa personal con experiencia que puede compartir a otros su conocimiento y a la vez reflexionar sobre su propio conocimiento. Estas actividades hacen parte de las funciones inherentes al cargo, el motivador en la segunda etapa de las organizaciones en Colombia. La experiencia adquirida por los empleados debe ser compartida y aplicada en sus tareas diarias.</p> <p>En el Ba cibemético, la etapa de combinación, integra el conocimiento explícito con otras formas de conocimiento explícito más complejas, que corresponde a la etapa de capacitación en los modelos nacionales. El personal ya posee un conocimiento que es complementado con planes de capacitación es decir difusión de nuevo conocimiento explícito proveniente de afuera y continúan las responsabilidades con la GC como parte de las funciones.</p> <p>Finalmente se encuentra el Ba de entrenamiento, que interioriza el conocimiento, pasando de explícito a tácito. Con el uso regular, el conocimiento explícito se convierte en el conocimiento tácito de la organización, se extiende por toda la empresa y es siendo interiorizado por otros individuos. Esta etapa se identifica con la difusión dentro de la cultura organizacional en las empresas del estudio. La personas siguen capacitándose y a la vez la GC se vuelve parte de la cultura y se difunde en toda la empresa tal como el conocimiento explícito es difundido a todos en el Ba.</p>	
Incentivos	<p>Los empleados perciben beneficios como mejoras en el trabajo, capacitación, desarrollo profesional y oportunidad de integración con otras áreas. Estos beneficios están implícitos en todos los modelos de</p>	

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
	<p>la comparación y ninguno los nombra como una característica diferenciadora. Tampoco en las empresas existen programas formales de incentivos materiales (solo unas cuantas tienen algunos planes de premiación por los aportes de los empleados) pero no puede generalizarse. Esta variable no presenta variaciones significativas entre empresas nacionales y multinacionales. Igualmente, los modelos no hablan explícitamente de planes de incentivos, por lo tanto no hay un modelo con el que se asemeje este resultado.</p>	
Sistemas de seguimiento y medición de resultados	<p>Las firmas hacen seguimiento a través del BSC e indicadores propios. El modelo KMAT, de A.Andersen y APQC, involucra una etapa final de medición de capital intelectual y la forma en la que se distribuyen los recursos. El BSC es un medio para medir el capital intelectual y su incidencia dentro de la estrategia de la organización, sin embargo las empresas nacionales no son muy fuertes en la definición de una estrategia relacionada con la GC.</p>	<p>Evaluaciones de desempeño. Indicadores propios. También aquí el modelo KMAT, es el ejemplo de la medición de los efectos del conocimiento en el crecimiento. Las evaluaciones de desempeño son un medio para medir el capital intelectual de la organización y su impacto en los objetivos propuestos.</p>
<p>La importancia del seguimiento y la medición a los resultados del programa de GC se ilustra principalmente en el modelo KMAT. Ambos tipos de empresas tienen implementados sistemas de medición acordes con la metodología del programa de GC que desarrollan. Las firmas nacionales hacen mayor énfasis en medir los resultados por medio del BSC; en cuanto al cumplimiento de objetivos y los indicadores internos, se dirigen principalmente a medir la gestión del programa respecto a los aportes recibidos, el cumplimiento de objetivos por áreas y medición de la productividad. En las empresas multinacionales el desarrollo de carrera depende de la participación de la GC la cual se ha convertido en una función del cargo en la mayoría de las empresas encuestadas; la evaluación de desempeño es la mejor alternativa para hacer seguimiento.</p>		
Herramientas de difusión	<p>El Ba de Nonaka, contempla el uso de las herramientas de difusión en cada etapa de la espiral de conocimiento. Las compañías nacionales están enfocadas hacia la capacitación del personal y el aprovechamiento de la</p>	<p>La infraestructura de las multinacionales les permite ser fuertes en herramientas tecnológicas y hacer uso de la distribución de información, redes de información, bases de datos y herramientas de acceso integrado. La transferencia de conocimiento además de la</p>

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
	<p>experiencia y habilidades para transferir y crear conocimiento. La interacción y el trabajo en equipo es el principal facilitador para compartir conocimiento, como se puede ver en la fase de Ba creador. La colaboración asíncrona utilizada en estas empresas, es un soporte presente en el Ba de Interacción y Ba cibernético y la distribución de información que se utiliza en las dos últimos espacios, cibernético y de entrenamiento.</p>	<p>capacitación y las capacidades de los empleados se basa en las bases de datos, intranet y numerosas fuentes de información contenidas en herramientas tecnológicas. Estos recursos cumplen con el modelo KMAT el cual incluye la tecnología como uno de los cuatro facilitadores de la GC y el de KPMG que expone se deben utilizar mecanismos que faciliten el almacenamiento, difusión e interpretación del conocimiento</p>
<p>Las empresas nacionales dentro del modelo de Nonaka, hacen mayor uso de herramientas de difusión en las etapas de Ba creador y de interacción haciendo uso de los grupos de trabajo y equipos multidisciplinares, frente a las multinacionales que además de la interacción se especializan más en el uso de herramientas tecnológicas, que se explica por la diferencia entre los objetivos y actividades de soporte vistas previamente.</p>		
Fuentes de Innovación	<p>Las fuentes de innovación en las empresas nacionales son en su mayoría internas y se identifican con el modelo de Dixon, en el cual las fuentes de innovación surgen del conocimiento transferido de un equipo de trabajo a otro y los receptores del conocimiento hacen adaptaciones para innovar y aplicar a sus propias tareas.</p>	<p>El Modelo Arthur Andersen gira en torno de la innovación alimentada por el conocimiento personal y organizacional, que a su vez se alimenta de fuentes tanto internas como externas, y aprovechando el conocimiento interno de la empresa. En la misma forma, las empresas multinacionales utilizan las fuentes de innovación las cuales incluyen un componente interno proveniente del conocimiento de los empleados o de las sucursales de la empresa en el mundo y fuentes externas que provienen de las ideas de los clientes y de asesores externos.</p>
<p>La relación de las fuentes de innovación de cada grupo de empresas frente a los modelos, concuerda con las diferencias que hasta el momento se han presentado y en las que se resalta el trabajo interno en las organizaciones nacionales que se enfocan en desarrollar y explotar el conocimiento del capital humano frente a las empresas multinacionales, que tienen posibilidades de obtener fuentes de la experiencia en otros países e internamente aprovechar el contacto con los clientes a quienes se dirigen sus estrategias de</p>		

	<b>Empresas Nacionales</b>	<b>Empresas Multinacionales</b>
competitividad y liderazgo.		
Facilitadores de la Cultura Organizacional	<p>La cultura es un factor determinante para la implementación de un sistema de GC. Dixon habla de la cultura de aprendizaje, que se genera una vez los individuos inician las actividades (2001, p.5, 6) de transferencia de conocimiento. El modelo KMAT, resalta la cultura dentro de los cuatro elementos facilitadores de la GC y el modelo de KPMG es enfático en que la cultura y sus componentes son elementos integradores del sistema de GC. En la práctica se evidencia que en la mayoría de las empresas, la cultura ha facilitado la implementación de la GC. Ambos grupos concuerdan en que todos los aspectos de la cultura influyen positivamente siendo la disposición para el trabajo en equipo y los canales de comunicación interna los más incidentes. Los programas con mas experiencia trabajan en la difusión de la GC dentro de la cultura organizacional, es decir que en el mediano plazo estos programas empiezan a hacer parte de la cultura organizacional lográndolo a partir de elementos como la disposición de los empleados, canales de comunicación, flexibilidad y apertura al cambio por parte de las organizaciones, libertad de participación y estructuras organizacionales que se ajustan a los modelos implementados, entre otros.</p>	

Retomando los resultados del capítulo tres y la comparación de la tabla anterior, las características de los modelos de GC utilizados en Colombia, sin generalizarlo a todas las empresas, siguen los siguientes parámetros:

Las empresas nacionales, se caracterizan por tener un modelo de GC que se identifica con los modelos de Nonaka y Dixon; predomina el uso del conocimiento tácito, proveniente de la experiencia de los empleados y la transferencia de conocimiento a través de grupos multidisciplinarios en los que se genera un flujo de conocimiento que genera innovación y nuevo conocimiento, de acuerdo con la espiral del modelo CESI.

El hecho de ser empresas nacionales les limita la posibilidad de obtener un alto porcentaje de fuentes de conocimiento y de innovación externas, diferentes a asesorías contratadas. Obviamente el intercambio de conocimiento se realiza a través de redes de



trabajo internas, de acuerdo con los procesos de transferencia cercana y serial de Dixon.

Según los modelos prácticos de Arthur Andersen y KPMG, se identifican elementos como el enfoque hacia el cliente, la integración del sistema de GC con la cultura organizacional y la implementación de sistemas de medición y seguimiento a nivel estratégico con el BSC y a nivel de resultados internos del programa con indicadores internos.

Por su parte, las empresas multinacionales cuentan con modelos integrados con el plan estratégico de la organización. Los modelos propuestos por las firmas consultoras, de Arthur Andersen y KPMG se reflejan en los modelos de las multinacionales desde el punto de vista estratégico, definición de objetivos, sistemas de seguimiento y herramientas de difusión.

El alto uso de la tecnología es determinante en la difusión de conocimiento, como lo exponen estos modelos y así se evidencia en las empresas multinacionales, las cuales disponen de herramientas tecnológicas con plataformas para la captura, almacenamiento consulta y distribución de conocimiento.

Existe una combinación en el uso de conocimiento tácito y explícito, con una tendencia mayor hacia la difusión y transmisión de conocimiento explícito o conocimiento tácito convertido en explícito, bajo el esquema de creación de conocimiento de Nonaka. Se resalta además el trabajo con el capital humano a través de grupos de trabajo, involucrando su participación como responsabilidad dentro de las funciones del cargo. De ahí que la principal herramienta de seguimiento son las evaluaciones de desempeño, para determinar el grado participación de los empleados y el perfil de desarrollo profesional.

## **5.2 Propuesta para seleccionar un Modelo de Gestión del Conocimiento**

De acuerdo con la experiencia recopilada en las empresas encuestadas, y las bases teóricas acerca de los modelos de gestión del conocimiento se puede concluir que los programas de gestión del conocimiento son diferentes para cada organización dependiendo de la actividad a la que se dedican, su estrategia corporativa, la cultura y la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y monetarios. Sin embargo, existen unos parámetros básicos que deben hacer parte de un modelo de gestión del conocimiento como el plan estratégico, la cultura organizacional, liderazgo, objetivos, herramientas de difusión, recursos, medición, tipos de conocimiento y fuentes de información, con base en los cuales se han hecho las comparaciones de modelos y resultados de esta investigación y que serán desarrollados a lo largo de este capítulo.

A continuación se presenta una propuesta de la metodología apropiada para una empresa del mercado colombiano, ya sea nacional o multinacional, que tiene por objetivo dar lineamientos que establezcan la ruta crítica a seguir para implementar un programa de GC efectivo y que genere valor a la empresa. Esta propuesta surge de la síntesis de las experiencias observadas en el estudio y las propuestas de los modelos teóricos y prácticos del capítulo dos, intentando construir una secuencia de actividades que ayuden a conformar un modelo propio de GC.

Puesto que cada empresa es diferente, el modelo no pretende exponer un escenario único que deban seguir, sino por el contrario, define las etapas y temas que si deben estar cubiertos pero que serán desarrollados por la organización de acuerdo con su perfil.

El modelo propuesto se llama Sistema Relacional de Gestión del Conocimiento (Gráfico 5.1), porque reúne todos los aspectos que influyen en la implementación de un programa de gestión del conocimiento y que además de estar conectados deben darse simultáneamente.

En los resultados observados se detectaron algunas falencias principalmente en las empresas nacionales, quienes llaman gestión del conocimiento a una serie de

actividades relacionadas exclusivamente con la capacitación. Si bien esto es una de las herramientas fundamentales para la generación de conocimiento, no es lo único y se está desaprovechando un gran porcentaje de una herramienta que puede generar beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

También se encontraron buenos resultados en empresas como las de los casos del capítulo anterior, que cuentan con programas de GC estructurados y desarrollados a la medida de las necesidades internas de la organización.



Gráfica 5.1 Propuesta Modelo de Gestión del Conocimiento – Sistema Relacional de Conocimiento <sup>7</sup>

<sup>7</sup> Modelo desarrollado para el estudio del presente trabajo de grado. Basado en las propuestas de los modelos de KPMG Y Arthur Andersen y las variables incluidas en la encuesta de la investigación. El gráfico representa la integración y secuencia de todos los

A partir de los programas de las firmas encuestadas principalmente los modelos de Alianza TEAM y PriceWaterhouseCoopers y los modelos descritos en el segundo capítulo, se construyó cada etapa de este modelo. Se tomaron los conceptos de conocimiento tácito y explícito de Nonaka, la espiral de conocimiento del modelo CESI y los conceptos de Ba. El modelo práctico de KPMG también sirvió de fundamento para el desarrollo de la propuesta, teniendo en cuenta el concepto de los factores condicionantes del aprendizaje y la conexión de los elementos del sistema. El modelo KMAT de Arthur Andersen y APQC aportó el concepto los facilitadores de la GC.

El modelo inicia con la definición o identificación de la estrategia de la organización y la integración con la estrategia de la GC conformando la base del modelo propuesto. La definición de la estrategia es importante para determinar el camino a seguir. Según Kaplan y Norton (2004, p.31), “la estrategia de una organización describe la forma en que intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles.” Se puede concluir entonces, que los activos intangibles de una empresa, deben ser administrados de forma tal que se constituyan en un soporte para el cumplimiento del plan estratégico

---

elementos que conforman el sistema de GC. La estrategia de la organización es el eje central que determina los objetivos estratégicos de la empresa y a los cuales apunta el modelo de GC. La cultura organizacional y el liderazgo son facilitadores del programa y la estrategia. Una vez definido el marco general del modelo, se desarrolla el ciclo de creación y transferencia de conocimiento. El punto de partida es identificar los procesos críticos (de acuerdo con el perfil de la empresa y el objetivo del programa). Identificar las necesidades de conocimiento tácito y explícito y las fuentes internas para obtenerlos. Durante el desarrollo de actividades de transferencia y generación de conocimiento, se deben diseñar estrategias de motivación e incentivos dirigidas a los empleados que tengan alguna relación con el programa o sean participantes potenciales. Se seleccionan las fuentes de información internas y externas que se adaptan al plan de creación de conocimiento. Una vez identificado el conocimiento a gestionar, se desarrolla cuatro actividades básicas: capacitar, compartir, difundir e implementar. Todo el proceso está soportado por una plataforma de herramientas de difusión de conocimiento, la disposición de recursos y un sistema de medición, seguimiento y verificación de obtención de resultados.

El medio que plantea Kaplan (2004, p.35) para medir y describir la estrategia es el Balanced Scorecard, que es un marco compuesto de cuatro perspectivas, dentro de las que se encuentra “aprendizaje y crecimiento”. Es en esta perspectiva donde participa la gestión del conocimiento. De acuerdo con la definición anterior la GC es un facilitador para el desarrollo de la estrategia de la organización.

Una vez definida una estrategia, se establecen los objetivos de la empresa. Los objetivos de la Gestión del Conocimiento deben estar alineados con los objetivos de la organización.

Para facilitar la difusión de la estrategia y a la vez la gestión del conocimiento, la empresa debe en primer lugar definir y adaptar la cultura de la organización con la estrategia y el plan de GC. Lawrence Chait, (1998, p. 118) vicepresidente de Arthur D. Little, ha asesorado empresas de diversos países en la implementación de procesos de gestión del conocimiento, planeación estratégica y tecnología de la información. Afirma que la GC involucra cuatro factores clave de un proceso de GC y la cultura es uno de ellos. “la cultura; hay que asegurarse de que el programa funcionará dentro de ella, teniendo en cuenta sus barreras y facilitadores”. “El objetivo no es cambiar la cultura, sino modificar algunos de los elementos que disparan determinada manera de pensar y de actuar.”

En los resultados del tercer capítulo se evidenció que la cultura ha sido un facilitador para la implementación de la GC. Las empresas con más experiencia lo han difundido en la cultura organizacional y elementos como la disposición al trabajo en equipo, canales de comunicación, estructura organizacional y planes de carrera definidos favorecen la participación de la gente e incentivan el deseo por compartir y recibir conocimiento.

Por otra parte, el éxito de la implementación de un programa de este nivel, que incide sobre la estrategia de la organización, debe ser liderado por personal de alto nivel que asegure el compromiso de la gente con ejemplo y experiencia.

Resumiendo, los cinco elementos básicos del sistema son: Estrategia Corporativa, Gestión del Conocimiento, Cultura Organizacional, Soporte y Liderazgo de la Alta Gerencia y Objetivos Estratégicos.

Después de establecer la base estratégica para la GC, la empresa debe enfocarse en el conocimiento que se va a generar y transferir. Para esto, se identifican los procesos internos críticos, que tienen incidencia directa en la estrategia. Por ejemplo, en una de las firmas nacionales, el enfoque del programa de GC está dirigido sobre los procesos de la empresa. Están dirigiendo la organización hacia el trabajo por procesos en lugar del trabajo por áreas (que es la estructura organizacional tradicional). Por esta razón, han trabajado sobre la documentación, análisis y mejora de sus procesos. Una firma internacional, tiene una estrategia enfocada a la generación de valor al cliente. Dentro de su programa de gestión del conocimiento, modificó los procesos de una de las áreas críticas, prestadoras de servicio al cliente.

Nonaka (1998, p.42) propone la existencia de dos tipos de conocimiento, tácito y explícito, definidos en el primer capítulo de este trabajo. Para cada una de estas dimensiones la empresa debe emprender acciones de gestión.

Desde la perspectiva del conocimiento explícito, hay que identificar cuál es la información que se debe gestionar, relativa a los procesos críticos previamente identificados. Si no está documentado o almacenado en bases de datos, hacer la tarea correspondiente, de manera que el conocimiento esté disponible a todos los que lo requieran y para las personas que llegan nuevas a la organización.

Así mismo se debe gestionar el conocimiento tácito, identificando y evaluando las capacidades y conocimientos del personal. El personal experimentado es clave en el proceso de transferencia de conocimiento para transmitir a otros ya sea en grupos de trabajo o en formación de nuevo personal. Por otra parte, existen también empleados con habilidades para desempeñar determinadas funciones o crecer dentro de la organización pero deben complementar y mejorar en conocimiento; a estos empleados se les debe diseñar planes de formación orientados a la naturaleza del cargo, de manera que lo aprendido sea aplicable por estas personas y generen valor a la organización.

La participación de los empleados en la generación, transformación y transferencia de conocimiento tanto tácito como explícito, requiere una motivación e incentivos para los empleados.

David Garvin (1993, p.77) expone que “si se establecen los adecuados incentivos, hay más probabilidades de que el conocimiento se transmita eficazmente.” En el modelo de gestión del conocimiento de KPMG, se identifican tres condicionantes del aprendizaje siendo uno de ellos, la capacidad y deseo de aprendizaje. Según KPMG, “la organización como ente humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo”.

Las motivaciones proveen los espacios y generan actitudes que despiertan el deseo de participar de los empleados. En el estudio se encontraron empresas que utilizan herramientas de motivación voluntarias, como el tipo de planes de capacitación, desarrollo de carrera profesional, y la difusión dentro de la cultura organizacional. Otras no son tan voluntarias, como el requisito de participación dentro de las funciones de cargo. Ambas han generado compromiso y deseo de vinculación en el programa por parte de los empleados de acuerdo con los resultados del tercer capítulo.

En cuanto a los incentivos, pueden ser tanto morales como de tipo económico. Los casos con resultados positivos relacionados en las encuestas, responden tanto a programas que recompensan con dinero o con premios, la participación y aportes de los empleados, así como a incentivos de reconocimiento en la empresa, oportunidades de carrera y en algunos casos la satisfacción de que sus ideas sean valoradas. Garvin concluye, que “si los empleados saben que sus planes serán evaluados y puestos en práctica – en otras palabras, que podrán aplicar lo que han aprendido- es más probable el progreso.”

La siguiente etapa del proceso se refiere a las fuentes de conocimiento seleccionadas por la empresa. Estas fuentes se convierten a su vez en fuentes de innovación, representada en la generación de ideas que agregan valor a la empresa.

Como se ha evidenciado, son necesarias las fuentes internas como el conocimiento y experiencia de los empleados, personal calificado y aún de la gerencia. Procesos y manuales documentados y bases de datos en general. Las fuentes externas, permiten traer nuevo conocimiento a la organización, como bases de datos publicadas en redes o servicio especializados en Internet, conocimiento de otras regionales en el caso de multinacionales, asesoría externa e ideas de los clientes.

La adquisición del conocimiento y nuevas ideas es un proceso dinámico. Tanto en el modelo CESI de Nonaka con la espiral de conocimiento como en el modelo de Arthur Andersen con el flujo de información, aparece el concepto de “movimiento”. La efectividad del uso del conocimiento, es un hecho gracias a cuatro actividades básicas: capacitar, compartir, difundir e implementar.

Todo el ciclo de gestión de conocimiento está soportado por tres factores:

Herramientas de difusión: La empresa, comprometida con la gestión del conocimiento debe proveer los espacios de difusión aptos para la transferencia de conocimiento, que



se entienden con el proceso de creación de conocimiento ubicado dentro de los espacios descritos por Nonaka y la teoría del “Ba”. (Capítulo 2, secc 2.1). Además se utilizan la distribución de información, herramientas de comunicación electrónica para compartir información, trabajo en equipo e intercambio interactivo de información.

Recursos: Se debe disponer de tres tipos de recursos a través de los cuales se logra la difusión y generación de conocimiento como son, los recursos humanos responsables por la ejecución y control del programa con dedicación completa y parcial, los recursos tecnológicos que son la plataforma fundamental que permite almacenar y consultar el conocimiento y los recursos financieros, que permiten cuantificar el costo del proyecto, administrar el flujo de desembolsos relacionados con la GC y facilitar las inversiones para el desarrollo de las actividades de la GC, dentro de un presupuesto previamente definido.

Seguimiento, medición y resultados: Todo el esfuerzo se debe medir indicando el valor que generó para la organización. Cada empresa de acuerdo con la estrategia y objetivos planteados inicialmente diseña su metodología de evaluación. El sistema de medición debe formar parte de la evaluación del BSC, puesto que la GC hace parte de este. Los indicadores propios son útiles para el seguimiento de la efectividad de ciertas herramientas, por ejemplo la frecuencia de uso de bases de datos o número de ideas generadas en el mes.

Este modelo es una guía para las empresas interesadas en implementar un programa de Gestión del Conocimiento y permite construir un plano completo del proceso, de manera que se asegure se va a disponer de todos los elementos que determinen su éxito. Además, el sistema es flexible para ser aplicado a cualquier tipo de empresa, ya que se limita a proponer las etapas por las que debe pasar un programa de GC, pero cada una de estas se puede definir de acuerdo con la estrategia de la empresa, las actividades que desarrollan y los objetivos específicos del programa de GC. Es decir, es decisión de la empresa elegir los procesos críticos que se verán afectados por la GC, el

tipo de conocimiento que se va a gestionar, los planes de incentivos y de motivación apropiados para asegurar la participación activa de los empleados, así como las actividades de soporte para la generación y difusión de conocimiento. Las herramientas de difusión, la disposición de recursos y los sistemas de monitoreo constituyen la base para el desarrollo del modelo y representan el punto final de todo el proceso de selección y chequeo de los parámetros de programa de GC y la selección de estos tres factores depende de los recursos económicos disponibles, el nivel de tecnología que maneja la empresa y los resultados que se quieren medir.

Su validez se puede verificar a través de los resultados encontrados en los sistemas de evaluación. En la medida en que el programa de GC aporte en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el BSC, se puede probar que la metodología que plantea el modelo ha permitido diseñar correctamente la estructura del programa. Por otra parte el resultado de los indicadores internos, propios del programa, son evidencia de la efectividad o no del modelo.

El uso de este modelo, permite solucionar problemas de definición de los programas de GC, tal como se encontró en algunos casos en que los objetivos son diversos y no se relacionan con los intereses estratégicos de la empresa. Evita que las actividades de la GC se limiten únicamente a la capacitación y de los empleados, la documentación de información y que las empresas se concentren solo en pocos elementos del sistema de GC. La guía de construcción del mapa del programa de GC, tiende a facilitar el equilibrio entre las variables del modelo.

Por último, comparando esta propuesta con los modelos descritos en este trabajo, el sistema relacional de conocimiento integra los conceptos teóricos y prácticos que estos exponen. Los modelos de Nonaka y Dixon, hablan de una sola parte del proceso de creación y transferencia de conocimiento y se concentran en la definición de las variables del proceso. Los modelos de las consultoras se asemejan un poco más a la realidad, pero deja de lado los conceptos teóricos que faciliten la comprensión del

proceso de GC. Este modelo por el contrario, pretende que los usuarios entiendan desde la teoría en que consiste la generación de conocimiento y a la vez lo puedan integrar como parte del desarrollo estratégico de la organización.

## 6. Conclusiones

La definición de gestión del conocimiento según Chait, (1998, p.118) dice que “Se trata de un proceso ideal para maximizar el potencial de los recursos de conocimiento con los que cuenta una organización. La meta es hacer que todo conocimiento valioso esté a disposición de quienes integran la empresa, sin excepciones”. La gestión del conocimiento va más allá de la difusión de conocimiento en la organización; las empresas deben sacar el máximo provecho del conocimiento, de manera que contribuya con su desempeño de forma eficiente y genere ventajas competitivas que aporten valor.

La investigación de un conjunto de ocho empresas nacionales y ocho multinacionales que desarrollan programas de gestión del conocimiento en Colombia muestra la utilidad de estos programas. En los capítulos 3 y 4 de este trabajo se ha mostrado cómo estas empresas utilizan la GC para mejorar sus procesos internos, asegurar el desarrollo de las capacidades de sus empleados, contar con información de base para innovar, y desarrollar sus planes estratégicos. El estudio permitió determinar las características de los modelos de GC desarrollados en estos dos grupos de empresas y comprobar que hay diferencias entre los programas de gestión del conocimiento desarrollados por las empresas nacionales y las multinacionales.

En este trabajo se analizaron los fundamentos teóricos de la GC y se contrastaron empíricamente con la práctica en empresas reales. Se comenzó por una aproximación a los conceptos desarrollados por académicos y expertos en el tema. Se identificó la evolución que ha tenido la GC a lo largo de los últimos 20 años aproximadamente, desde cuando comenzó a plantearse que las organizaciones del futuro dependerían del conocimiento para ser sostenibles en un mercado globalizado.

Del análisis de los conceptos básicos de la GC, se pasó a analizar algunos modelos de programas de gestión del conocimiento propuestos por autores como Nonaka, Dixon y algunas empresas de consultoría que han creado sus propios modelos. La comparación

de estos modelos ilustró la posibilidad de diseñar un programa de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades, recursos de conocimiento disponibles y estrategia de cada organización.

En el análisis de las estrategias de gestión del conocimiento, es útil retomar la distinción entre conocimiento tácito y explícito de Polanyi (1996). El conocimiento tácito está almacenado en la mente de las personas y es de difícil exteriorización. Este tipo de conocimiento predomina en las estrategias de GC desarrolladas por las firmas nacionales. Sus estrategias de GC reposan sobre un trabajo denso con equipos multidisciplinarios, en los que se generan espacios para la transferencia de conocimiento entre las personas. El conocimiento explícito, por su parte, es fácilmente transferible a través de redes de comunicación y la codificación del conocimiento en bases de datos de fácil acceso. Este es el tipo de conocimiento que predomina en la GC de las empresas multinacionales. Estos resultados se encontraron en el capítulo tres, en las actividades de soporte al programa de gestión del conocimiento.

Se debe resaltar el énfasis de las empresas nacionales en compartir el conocimiento tácito a través de la interacción de los empleados donde los grupos de trabajo son el principal soporte a la transferencia de conocimiento. En contraste, en las multinacionales se destaca la transferencia de conocimiento explícito a través de redes internas conectadas en Internet o en la Intranet de la empresa, y el almacenamiento de bases de datos con información crítica para el desarrollo de las operaciones. Todo esto soportado en una sólida infraestructura tecnológica.

Este resultado coincide con el análisis de Foray (2004, 217), quien interpreta las estrategias extremas de la gestión del conocimiento que describen Hansen, Nohria y Tierney (1999). En la primera de ellas, el conocimiento permanece en su forma tácita y está ligado a la persona que lo desarrolló. Es compartido principalmente a través del contacto persona – persona. Esta es la estrategia de “personalización”, y es la que predomina en las firmas nacionales.

La segunda estrategia es la de la codificación del conocimiento. En ella, el conocimiento es transformado y puede ser almacenado en bases de datos de fácil acceso que pueden ser utilizadas por cualquier persona de la compañía. Esta estrategia predomina en las firmas multinacionales.

Esta diferencia puede ser explicada por el tipo de recursos y fuentes de conocimiento del que disponen las empresas. El intercambio de conocimiento entre regiones en las multinacionales hace necesario un uso intensivo de tecnologías de la información y la concentración de conocimiento explícito, que se puede almacenar y transferir fácilmente. Estas empresas cuentan con procedimientos y estrategias estandarizados globalmente, y su uso es una función corporativa.

En las firmas nacionales, el conocimiento se concentra en mayor grado en la experiencia del personal directivo y del personal operativo. Esto genera la necesidad de compartir el conocimiento tácito de estas personas. El mejor mecanismo que encuentran para ello es la interacción en grupos o redes personales de conocimiento.

A pesar de concentrarse en una de las dos estrategias, tanto multinacionales como nacionales combinan ambos tipos de transferencia de conocimiento. Foray (2004, p.219) observa que en general la combinación entre estas dos estrategias se da en una proporción de 80%-20%. La estrategia utilizada en menor porcentaje es un soporte para el desarrollo de la principal.

La experiencia de las empresas encuestadas permitió identificar algunos aspectos que caracterizan los programas de gestión del conocimiento aplicados en Colombia como son la edad de los programas, su relación con la estrategia organizacional, las herramientas de motivación y la relación de estos programas con la innovación.

El origen de la gestión del conocimiento en las empresas encuestadas es relativamente reciente. Las empresas nacionales tienen máximo alrededor de tres años de experiencia frente a las multinacionales que tiene entre tres y seis años de experiencia. Alianza Team es la excepción entre las empresas nacionales, pues desde hace siete años y medio practica la gestión del conocimiento con buenos resultados. Las empresas con mayor trayectoria cuentan con un número mayor de aportes valiosos atribuibles a la GC.

Existe una estrecha relación entre la estrategia y la gestión del conocimiento, donde esta última es un facilitador para el desarrollo de ventajas competitivas y el cumplimiento de un plan estratégico. La principal motivación de las firmas nacionales, tiene que ver con la necesidad de luchar por un posicionamiento en el mercado, el deseo de convertirse en líderes y en algunos casos entrar a competir en mercados externos. Las empresas multinacionales centran su estrategia en mantener su liderazgo y, para ello, buscan generar valor a los clientes. La gestión de los activos intangibles de las empresas, se enfoca hacia el logro de estas metas estratégicas, lo que coincide con el énfasis del trabajo de Kaplan y Norton (2004, p.31). Esto se da, claro está, en las empresas que tienen un plan estratégico definido e integrado con el programa de GC y es una de las principales lecciones que el estudio puede aportar a las empresas que están empezando o que necesitan mejorar la estrategia de sus programas de GC.

El análisis de los incentivos según la edad del programa, presentado en el capítulo 3, evidencia una diferencia en los incentivos aplicados por el conjunto de las empresas, según la etapa de desarrollo del programa. Las empresas con programas más jóvenes se apoyan en la capacitación como principal incentivo para lograr la participación de los empleados. Con el tiempo, los programas cambian este motivante a opciones de desarrollo profesional relacionadas con la obligación de participar en el programa de GC, que se convierte en parte de las funciones del cargo. El carácter obligatorio de la participación hace que los empleados trabajen con el compromiso de compartir y recibir conocimiento continuamente. Finalmente, los programas con mayor trayectoria

presentan una alta relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Una vez han pasado las etapas previas de difusión y formación del personal, la gestión del conocimiento empieza a hacer parte de la cultura organizacional. Pasa de ser un programa complementario a proveer directrices en la manera de hacer las cosas y establece espacios que permiten el desarrollo y la innovación.

Por otra parte, se encontró que la gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con la innovación en las organizaciones. El desarrollo de ventajas competitivas depende del nivel de innovación de la empresa; las ideas reflejadas en nuevos productos, servicios, optimización de procesos internos y cambios operativos por ejemplo son una muestra de la capacidad de innovación de una empresa y está relacionada con los resultados generados por la implementación de un programa de GC.

En las empresas con mayor trayectoria, es posible identificar resultados fruto de los programas de gestión del conocimiento que se relacionan con la motivación de los empleados por las posibilidades de desarrollo profesional, la capacitación y la formación que reciben. Se destacan las mejoras en productos y servicios, la generación de nuevos productos y la solución a problemas internos. Esto finalmente se ve reflejado en la satisfacción de los clientes, lo que le genera valor a la empresa. Se concluye, entonces, que cuando se plantea una estrategia clara con objetivos definidos, la gestión del conocimiento provee a las empresas resultados positivos con relación a la estrategia general de la organización. Si por el contrario los objetivos planteados inicialmente no tienen una relación con la estrategia organizacional o no están correctamente enfocados, las empresas pueden emprender una serie de actividades relacionadas con el conocimiento, como son la capacitación, la documentación o el trabajo en equipos interdisciplinarios, pero finalmente no van a ver un resultado general que genere valor a la empresa.



Las empresas multinacionales de la muestra tienen programas bastante estructurados; parte de esto se debe que la casa matriz de estas empresas le ha dado un direccionamiento estratégico a sus subsidiarias en Colombia. Se puede decir que la casa matriz ha hecho una “transferencia de conocimiento” con base en la experiencia previa, que si bien no representa el 100% del programa, sí provee recursos económicos y tecnológicos, y experiencia previa.

Los planes de motivación e incentivos buscan tanto el compromiso como la satisfacción de los empleados por su participación. Sobresale el desarrollo de indicadores propios en ambos grupo de empresas. Adicionalmente, la medición de resultados en empresas nacionales se destaca por el alto uso del Balanced Scorecard y en multinacionales por las evaluaciones de desempeño.

Las empresas nacionales, por su parte, cuentan con programas de GC que no siempre están integrados con la estrategia de la organización. Sólo algunas empresas encuestadas lo hacen y por el contrario predominan las empresas que desarrollan programas de GC, que se limitan a planes de capacitación interna o mecanismos para recolectar conocimiento tácito y documentarlo. La transferencia de conocimiento tiene mayor énfasis en la interacción de los empleados, el trabajo en equipos multidisciplinarios y el alto interés por la documentación y almacenamiento de información que pueda difundirse a toda la empresa.

La medición de los resultados a través del Balanced Scorecard, es una buena metodología que está acercando la gestión del conocimiento a la estrategia empresarial. Puesto que son programas más jóvenes, la experiencia que hasta el momento han ganado es una base importante para pasar a una segunda etapa más enfocada a los resultados que buscan. Una vez esté alimentada la base de datos y se documente el conocimiento histórico de la empresa, incentivar la innovación con fuentes de conocimiento externas y la disposición de tecnología para administrar el

conocimiento es el siguiente paso para mejorar los programas que ya están desarrollando.

A pesar de lo valiosa que pueda resultar la experiencia en GC de las empresas multinacionales, no existen modelos únicos. Las organizaciones deben aprovechar la flexibilidad de los programas, y adaptar las metodologías de acuerdo con la naturaleza del conocimiento de que dispongan, sus recursos y las actividades que desarrollan. La metodología propuesta en el quinto capítulo puede orientar a las organizaciones en el diseño de un programa de GC que se ajuste a sus necesidades, pero sin alejarse del objetivo central de la GC, el cual es el aprovechar el conocimiento interno para la creación de nuevo conocimiento, fomentar la innovación y generar valor a la empresa a través de la integración de la GC con el plan estratégico y la cultura organizacional.

## Bibliografía

Andreu, R. and J. Baiget (2004). Gestión del conocimiento y competitividad de la empresa española 2003, julio. [www.capgemini.es/docs/GestionConocimiento2003.pdf](http://www.capgemini.es/docs/GestionConocimiento2003.pdf)

Belly, P. (2002). El Paso Previo a la Gestión del Conocimiento (KM). [www.bellykm.com](http://www.bellykm.com) - [pbelly@bellykm.com](mailto:pbelly@bellykm.com)

Castillo, Jose. Gestión del Conocimiento. Origen e implicaciones organizativas. Revista Foro ESINE (Centro de Estudios Técnicos Empresariales). No 17, Marzo d 2003. Pg 25 – 27

Carrión Maroto, Juan. Artículo: Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm> Recuperado 29/05/2006

CEVALSI: Centro Valenciano para la Sociedad de la Infomación. Documento: La gestión del Conocimiento en la Sociedad de la Infomación. <http://genesis.ovsi.com/icons/cevalsi/cevalsi.swf>. Recuperado el 6 de septiembre se 2006.

Chait, Lawrence. Si lo Sabe, Compártalo. Revista Gestión. Volumen 1 /Gestión 6/ septiembre-octubre 1998. Pág. 118 – 121.

Dixon, N. (2000), Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What They Know, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts. Pg. 5 - 31

Drucker P. (1988). "The Coming of the New Organization". *Harvard Business Review*. January – February 1988. pp. 45 – 53.

Foray, Dominique (2004). The Economics of Knowledge. MIT Press 2004. pg. 1 – 19, 205 – 224.

Garvin, David (1993). Crear una organización que Aprende. *Harvard Business Review*. Julio – Agosto 1993. pp. 51 – 89.

Guía Académica. (2006). Artículo Especial: Recursos Humanos a cargo del aprendizaje organizacional. [http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/BECAS/ARTICULO-WEB-eee\\_pag-1827840.aspx](http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/BECAS/ARTICULO-WEB-eee_pag-1827840.aspx). Recuperado el 25 de mayo de 2006.

Hansen, M.T., N. Nohria and T. Tierney, (1999). "What's Your Strategy fo Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77; pp.106—117.

Hodgson, Geoffrey – Knudsen, Thorbjorn. Firm-Specific learning and the nature of the Firm: Why Transactions Cost Theory May Provide an Incomplete Explanation. Version of 3 march 2003.

Kaplan Robert, Norton David. (2004) Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2004. p. 31, 41.

Machuca, F. (2002). Guía para la Implementación de la Gestión del Conocimiento - Lo que todo Practicante Debe Saber-. *Gestión Para el Éxito*, Editorial, 26 de abril de 2002, [www.yesmfs.com/VersionEspañol/Demo%20Editoriales/AEditorial2.htm](http://www.yesmfs.com/VersionEspañol/Demo%20Editoriales/AEditorial2.htm)

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. November – December. Pg 96 – 104.

Nonaka, I., H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford and New York. Pg 3 – 7, 56 – 58.

Nonaka, I., Konno, N (1998), *The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review. Vol 40, No3. Primavera 1998. Pg 40 – 54.

Nonaka, I, Toyama, R, Nagata, A.(2000). *A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Industrial and Corporate Change. Vol 9, No.1. Oxford University Press, 2000. Pg. 1 – 20.

Ouchi, William G. (1980) *Markets, bureaucracies and clans*. Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 1 (Mar., 1980), pp. 129-141

**Fundación Iberoamericana Del Conocimiento-**  
[www.gestiónconocimiento.com/areaacademica.htm](http://www.gestiónconocimiento.com/areaacademica.htm). Consultada octubre 6 de 2006.

Perilla, O. (2005). Incentivos en la gestión del conocimiento. Investigación comparativa de tres empresas colombianas y tres empresas trasnacionales. Thesis, School of Management, Universidad de los Andes, Bogotá.

Pineda, Angela., Clemente Forero-Pineda , Perilla, Oscar, Tamayo Carlos. (2006). Knowledge Management Strategies and Incentives in National and Multinational Organizations in a Developing Country. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Publicado en ICICKM 2006 3rd International Conference on Intellectual Capital,

Knowledge Management and Organisational Learning. Octubre 2006. Pontificia Universidad Católica de Chile,

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, London.

Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007. Disponible en: <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>. Recuperado el 9 de octubre de 2006.

Revista Dinero. (2004) .[www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co) – “Gestione su Activo más Preciado” – Edición 209. Julio 09 de 2004. Recuperado el 9 de Marzo de 2006.

Saracho, Jose María (2001). Cómo implementar un Programa de gestión del Conocimiento. Asociación Española de Dirección de Personal – Aedipe. Pag 1 – 14. [http://www.aedipe.es/documentos/articulos/gestion\\_conocimiento.doc](http://www.aedipe.es/documentos/articulos/gestion_conocimiento.doc). Recuperado el 13 de junio de 2006.

Tamayo Chacón, Carlos Andrés. (2005). Incentivos en la gestión del conocimiento: Experiencia comparativa de tres empresas en Colombia. Asesor: Clemente Forero Pineda.. Universidad de los Andes. 2005.

Wilson, T.D. (2002) "The nonsense of 'knowledge management'" *Information Research*, 8(1), paper no. 144 [Available at <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>

## Anexos

### Anexo 1. Formato encuesta aplicada

Las preguntas de la 1 a la 5, corresponden a la sección de identificación de la empresa y contienen información básica como razón social, sector, tipo de empresa e información del contacto.

Preguntas 12, 15, 17 y 21 fueron tomadas de la encuesta realizada por Capgemini y el IESE Business School<sup>4</sup>.

Preguntas 9, 13, 18, 26, 30 y 32 fueron tomadas de la encuesta realizada por Capgemini y el IESE Business School con algunas modificaciones, para adaptarlas al presente estudio.

Preguntas 3 y 8, se desarrollaron para identificar información acerca de las empresas multinacionales. Las preguntas 6 y 7 desarrolladas para este estudio, incluyendo elementos que facilitan la comparación entre empresas nacionales y multinacionales.

Pregunta 16, tomada del trabajo de innovación de Marín, A., D. Laureiro, C. Forero-Pineda (2006)<sup>8</sup>.

Las preguntas 2, 4, 5, 9, 10, 11, 19, 20, 22 a 25, 27 a 29, 31 fueron redactadas para el desarrollo de esta investigación.

---

<sup>4</sup> Gestión del Conocimiento y competitividad de la Empresa Española – 2003. Rafael Andreu, Joan Baiget --- Alberto Almansa, Erica Salvaj. IESE Business School – Capgemini. <http://www.capgemini.es/docs/GestionConocimiento2003.pdf> - recuperado el 24-03-2006.

<sup>8</sup> Marín, A., D. Laureiro, C. Forero-Pineda (2006). “Innovation patterns and intellectual property in SMEs of a developing country”, Galeras 11, School of Management, Universidad de los Andes, Bogotá.



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**GESTION DEL CONOCIMIENTO – ENCUESTA**

**Responsable : Clemente Forero Pineda**  
**Profesor Facultad de Administración**  
**Oficina RGC-403**  
**cfp@adm.uniandes.edu.co**

**Knowledge Management Strategies and Incentives in National and Multinational Organizations in a Developing Country**

**Cuestionario:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**A. Información de la Empresa:**

1. Razón Social: \_\_\_\_\_
2. Sector: \_\_\_\_\_ 3. Origen de Capital: Nacional: \_\_\_ Extranjera:\_\_\_ Mixta: \_\_\_
4. Contacto: \_\_\_\_\_ 5. Cargo: \_\_\_\_\_

**B. Generación del Programa de Gestión del Conocimiento:**

6. ¿De quien surgió la iniciativa de implementar el programa de gestión del conocimiento en la empresa?
- a. Directiva de Casa Matriz ( si aplica) \_\_\_\_\_
  - b. Iniciativa de Presidencia o Gerencia General \_\_\_\_\_
  - c. Accionistas \_\_\_\_\_
  - d. Área funcional al interior de la empresa. ¿Cual? \_\_\_\_\_
  - e. Alto funcionario. ¿De qué área? \_\_\_\_\_
  - f. Funcionario de nivel medio. ¿Área y cargo? \_\_\_\_\_
  - g. Asesor externo \_\_\_\_\_
  - h. Otro \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál fue la motivación de la Alta Gerencia para la implantación del programa de gestión del conocimiento? (responder máximo dos opciones, identificando con 1 la principal)

- a. Mantener el liderazgo que tiene actualmente frente a la competencia. \_\_\_\_\_
- b. Convertirse en el líder del mercado \_\_\_\_\_
- c. Implementar una estrategia de reducción de costos \_\_\_\_\_
- d. Facilitar la expansión de las actividades de la empresa a otros mercados dentro o fuera del país. \_\_\_\_\_
- e. Otra. \_\_\_\_\_

8. En el caso de empresas multinacionales:

- a. ¿Tienen programas de KM en casa matriz u otras filiales? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- b. En caso afirmativo, ¿está tan desarrollado en Colombia como en los otros países? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- c. Porcentaje de desarrollo frente a los otros países \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los principales objetivos del programa de KM? (Ordenar de 1 a 3, siendo 1 el de mayor importancia)

- a. Mejores prácticas \_\_\_\_\_
- b. Incremento de competitividad \_\_\_\_\_
- c. Solución de problemas \_\_\_\_\_
- d. Documentar memoria institucional \_\_\_\_\_
- e. Desarrollo humano \_\_\_\_\_
- f. Mejoramiento de productividad (individual y grupal) \_\_\_\_\_
- g. Innovación (desarrollo de nuevos productos, servicios, métodos o procesos) \_\_\_\_\_
- h. Otro. \_\_\_\_\_

10. ¿Qué área es responsable del programa de implantación de KM? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo lleva el programa desde que inició su implantación? \_\_\_\_ años

12. ¿Cuáles programas de Gestión del Conocimiento ha desarrollado la empresa y en qué nivel de avance se encuentran?

- a. Hemos completado  
\_\_\_\_\_
- b. Estamos trabajando  
\_\_\_\_\_
- c. Vamos a empezar  
\_\_\_\_\_



### **C. Estrategia de implantación**

13. ¿En qué actividades se hace énfasis durante el proceso de implantación? (Ordenar de 1 a 3, siendo 1 la de mayor importancia)

- |   |                   |
|---|-------------------|
| a. Soporte técnico al KM                          | _____             |
| b. Archivo de información                         | _____             |
| c. Grupos de trabajo                              | _____             |
| d. Grupos multidisciplinarios                     | _____             |
| e. Capacitación interna                           | _____             |
| f. Red de comunicación (nacional o Internacional) | _____ ( N --- I ) |
| g. Otro. _____                                    | _____             |

14. ¿Qué tipo de estrategias de implantación y/o motivación emplean para lograr la participación de los empleados? (Ordenar las que apliquen, siendo 1 la de mayor importancia)

- |   |       |
|---|-------|
| a. Capacitación   | _____ |
| b. Transferencia de conocimiento como funciones asignadas | _____ |
| c. Responsabilidad permanente del cargo                   | _____ |
| d. Actividad ocasional, obligatoria                       | _____ |
| e. Incentivos económicos                                  | _____ |
| f. Incentivos de carrera profesional                      | _____ |
| g. Incentivos morales y reconocimiento                    | _____ |
| h. Difusión dentro de la cultura organizacional           | _____ |
| i. Otras _____  | _____ |

15. Importancia y existencia de distintas herramientas en la empresa, que reflejan la capacidad de difusión de conocimiento: (Marque sí, o no según sea el caso)

- |   | I     | D     | No Usa |
|---|-------|-------|--------|
| a. Colaboración Asíncrona (Herramientas de comunicación electrónica que facilitan compartir bases de datos y documentos en tiempo no real como correo, e-news, listas de discusión, etc.) | _____ | _____ | _____  |
| b. Acceso Integrado   | _____ | _____ | _____  |
| c. Almacenamiento, Acceso, Método y Proceso.  | _____ | _____ | _____  |
| d. Distribuir Información   | _____ | _____ | _____  |
| e. Intercambio Agentes Externos   | _____ | _____ | _____  |
| f. Capacidades Empleados  | _____ | _____ | _____  |
| g. Almacenar y Agrupar Gestión.   | _____ | _____ | _____  |
| h. Buscador de Contenidos   | _____ | _____ | _____  |
| i. Almacenamiento y Acceso a Mejores Prácticas  | _____ | _____ | _____  |
| j. Intercambio ideas en Grupo   | _____ | _____ | _____  |
| k. Directorio de Expertos   | _____ | _____ | _____  |
| l. Colaboración Síncrona (Herramientas que facilitan compartir  | _____ | _____ | _____  |

información de forma interactiva y en procesos de comunicación en tiempo real. Los participantes trabajan están en línea.) \_\_\_\_\_

m. Otras: \_\_\_\_\_

16. Las innovaciones de la empresa (productos, procesos, métodos) provienen principalmente de: (Ordenar de 1 a 3, las fuentes internas de mayor importancia)

Fuentes Internas:

- a. Diseños o desarrollos del departamento de Investigación y Desarrollo.
- b. Desarrollos del departamento de producción.
- c. Ideas del departamento de mercadeo.
- d. Ideas o experiencia de la Gerencia, Junta o Vicepresidentes.
- e. Experiencia del personal medio o calificado.
- f. Ideas de los trabajadores.
- g. Adaptación de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones.
- h. Benchmarking con empresas del mismo sector (adaptación de modelos de otras empresas del sector con ligeras adaptaciones).
- i. Reingeniería o ingeniería en reversa.
- j. Información histórica almacenada.
- k. Patentes o registros desarrollados in house (dentro de la empresa)

(Ordenar de 1 a 3 las fuentes externas de mayor importancia)

Fuentes Externas:

- l. Asesoría externa (ejem. consultor independiente, universidad o instituto de investigación, organismo o programa gubernamental, asesor de marketing)
- m. Proyecto de transferencia de tecnología o asistencia técnica extranjera
- n. Proyecto de transferencia de tecnología o asistencia técnica nacional.
- o. Licenciamiento de una patente o registro extranjero.
- p. Licenciamiento de una patente o registro nacional.
- q. Compra de todos los derechos de una patente o registro.
- r. Ideas de sus clientes
- s. Ideas de sus proveedores
- t. Consulta de información pública de Internet, bases de datos de patentes, artículos científicos.

17. ¿Qué valor tiene para la empresa cada uno de estos tipos de conocimiento?

Alto    Intermedio    Bajo

- a. Experiencia individual \_\_\_\_\_
- b. Experiencia colectiva \_\_\_\_\_
- c. Estándares y documentación en general \_\_\_\_\_
- d. Manuales de procedimientos \_\_\_\_\_
- e. Experiencias anteriores documentadas \_\_\_\_\_
- f. Hábitos o rutinas de trabajo no documentadas \_\_\_\_\_
- g. Otro. \_\_\_\_\_

**D. Recursos.** Clasificando los recursos en Humanos, Financieros Y Tecnológicos, ¿con cuáles cuenta la organización para dar apoyo al programa de KM?

18. Recursos Humanos: (personas dedicadas a la Gestión del Conocimiento)

- a. Equipo con dedicación exclusiva al programa. No. personas: \_\_\_\_\_
- b. Equipo con dedicación parcial al programa. No. personas: \_\_\_\_\_
- c. Participación parcial, sin equipo de trabajo. No, personas: \_\_\_\_\_

19. Rango y nivel de la persona responsable en el escalafón de la empresa (1, 2, 3.):

\_\_\_\_\_

20. Rangos de los principales participantes:

\_\_\_\_\_

21. Recursos Financieros. Porcentaje aproximado de Inversión en Gestión del Conocimiento (estimado como porcentaje sobre la cifra de ventas)

- a. Hasta 0.25% \_\_\_\_\_
- b. Hasta 0.5% \_\_\_\_\_
- c. De 0.5% a 1% \_\_\_\_\_
- d. De 1% a 2% \_\_\_\_\_
- e. De 2% a 4% \_\_\_\_\_
- f. Otro \_\_\_\_\_

22. Horas/hombre por mes o año dedicadas al programa de Gestión del Conocimiento \_

23. Total inversiones acumuladas realizadas para KM. \_\_\_\_\_

24. Tecnológicos.

- a. Internet \_\_\_\_\_
- b. Intranet \_\_\_\_\_
- c. Bases de datos \_\_\_\_\_
- d. Software Especializado. Cual: \_\_\_\_\_

- e. Sistemas de teleconferencia \_\_\_\_\_
- f. Audio / Video \_\_\_\_\_
- g. Otros. \_\_\_\_\_

**E. Resultados**

25. ¿Considera Ud que la cultura de la organización ha favorecido o ha obstaculizado la implementación de km? Favorecido \_\_\_\_\_ Obstaculizado \_\_\_\_\_

26. ¿Cuáles de los siguientes factores culturales y organizacionales han tenido una influencia positiva en los procesos de KM en la empresa?

	Positiva	Negativa
a. Disposicion de empleados al trabajo en equipo	_____	_____
b. Integración de procesos y áreas	_____	_____
c. Definicion de criterios de promoción y desarrollo	_____	_____
d. Disponibilidad de canales de comunicación interna	_____	_____
e. Flexibilidad y apertura al cambio	_____	_____
f. Libertad de participación	_____	_____
g. Estructura organizacional	_____	_____
h. Otros	_____	_____

Comentarios:

\_\_\_\_\_

27. ¿Cuál es el principal reto que el líder del programa ha encontrado?

\_\_\_\_\_

28. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos a la implantación del km?

\_\_\_\_\_

29. ¿Cómo percibe el nivel de compromiso de los empleados en el programa?

\_\_\_\_\_

30. ¿Perciben los empleados algún tipo de beneficio con su participación en el programa de Gestión del Conocimiento?

- a. Mejora en su trabajo \_\_\_\_\_
- b. Desarrollo profesional \_\_\_\_\_
- c. Capacitacion \_\_\_\_\_

- d. Beneficios economicos \_\_\_\_\_
- e. Premios \_\_\_\_\_
- f. Reconocimiento \_\_\_\_\_
- g. Promociones dentro de la empresa \_\_\_\_\_
- h. Oportunidad de integración con otras areas \_\_\_\_\_
- i. Otros \_\_\_\_\_

31. ¿Cuál ha sido la participación activa de los empleados en el programa de KM?

- a. % empleados que participan / total empleados: \_\_\_\_\_
- b. # empleados que participan de forma regular: \_\_\_\_\_
- c. # empleados que participan ocasionalmente: \_\_\_\_\_

32. ¿En qué aspectos se han logrado resultados de km?

- a. Innovación \_\_\_\_\_
- b. Solución de problemas de funcionamiento \_\_\_\_\_
- c. Capacitación y formación de personal \_\_\_\_\_
- d. Aumentos de productividad \_\_\_\_\_
- e. Disminución de costos \_\_\_\_\_
- f. Ha tenido impacto positivo en la rentabilidad \_\_\_\_\_
- g. Motivación de empleados \_\_\_\_\_
- h. Satisfacción de clientes \_\_\_\_\_
- i. Mejoramiento en calidad de servicios / productos \_\_\_\_\_
- j. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

33. ¿Qué experiencias exitosas de cumplimiento de objetivos en el uso del km han tenido?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

34. ¿Cuentan con algún sistema de medición y seguimiento a los resultados de implantación cumplimiento de objetivos del programa de KM?

- a. BSC (Balanced Score Card) \_\_\_\_\_
- b. Evaluaciones de desempeño \_\_\_\_\_
- c. Pareto \_\_\_\_\_
- d. Encuestas a clientes \_\_\_\_\_
- e. Indicadores propios del programa de KM.  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- f. Índices de participación \_\_\_\_\_
- g. Otro. \_\_\_\_\_

## **Anexo 2. Modelo de Liderazgo Colectivo – Alianza Team.<sup>9</sup>**

El modelo de liderazgo colectivo es la brújula que orienta las acciones estratégicas que requiere la compañía, reforzando principalmente actitudes y motivaciones positivas. Permite potenciar las competencias de las personas. Para la Alianza TEAM, una persona es competente no solo si es apta, es decir que tenga los conocimientos y habilidades que requiere el cargo, desde el punto de vista de formación, sino que debe también tener la parte “actitud y motivación” debidamente estructurada e interiorizada y originada en el desarrollo de principios y valores. La empresa busca que el modelo, representado principalmente en acciones de crecimiento y desarrollo personal, se convierta en el pilar o soporte para el logro de la estrategia, como potenciador de la competencia que finalmente logre una mejor competitividad de la gente hacia generar ventajas competitivas en la compañía.

Alianza TEAM, ha dirigido el modelo hacia el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los empleados, teniendo en cuenta los resultados publicados en la revista “Taller del Éxito”, acerca de un estudio sobre competencias hecho en la Universidad de Harvard, en el cual se determinó que el 85% de las competencias lo constituyen las actitudes positivas y motivaciones, mientras el 15 % restante lo constituye la aptitud, los conocimientos y habilidades técnicas que tengan las personas para desempeñar un cargo.

Este modelo esta representado en un cuadro cartesiano donde el eje x representa los niveles de liderazgo de los individuos, y el eje y los niveles de liderazgo colectivo. (Figura A.1.)

---

<sup>9</sup> Este caso fue documentado con información extraída de la página corporativa de Alianza Team S.A. <http://www.team.com.co> – recuperado el 26/09/2006. y la información suministrada por Oscar Mauricio González, Coordinador Nacional de Capacitación y Desarrollo en una encuesta telefónica realizada el 07/06/2006 y una entrevista personal realizada el día 18/09/2006. La información suministrada por Alianza Team S.A. tiene fines exclusivamente académicos y se prohíbe el uso de esta información para cualquier otro objetivo.

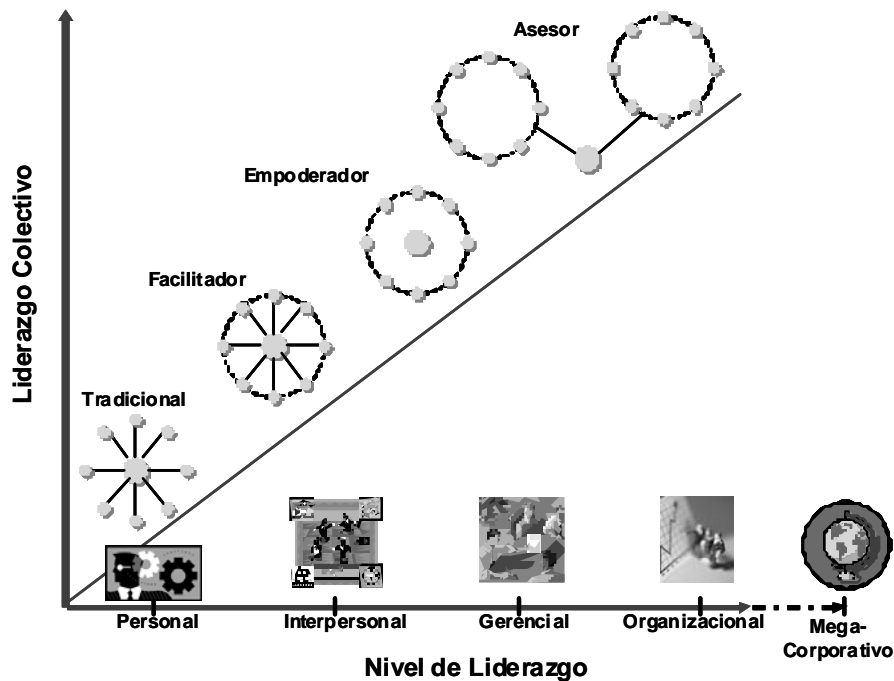


Gráfico A.1 Modelo de Liderazgo Colectivo – Alianza TEAM

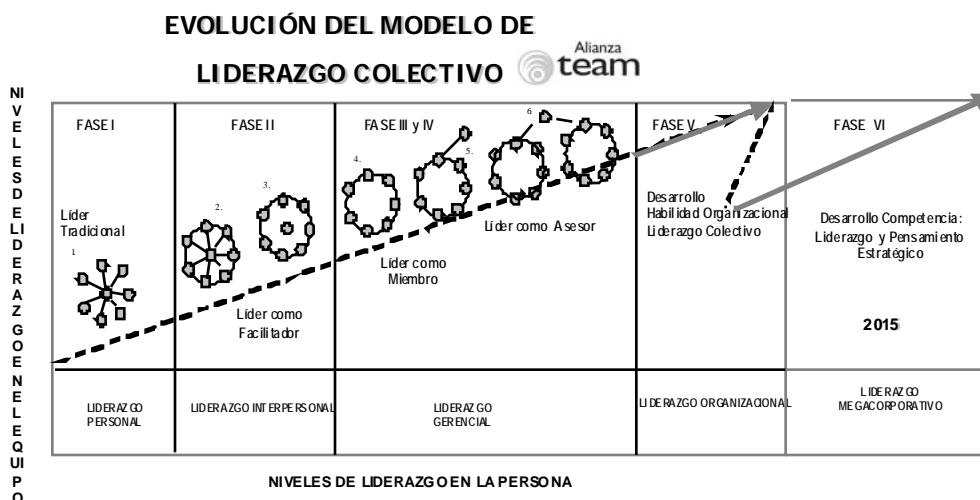
Alianza Team construyó su propio modelo fusionando los modelos propuestos en el libro “7 Hábitos de Personas Altamente Efectivas”, de Steven A.Covey y un seminario de liderazgo de inteligencia colectiva dictado por Gold Service International.

El resultado del modelo es la consolidación de la competencia de liderazgo y la competencia de pensamiento estratégico, necesarios para el cargo y responsabilidades de cada empleado. Con este resultado, se diseña un plan de desarrollo de acuerdo a los niveles de liderazgo establecidos por el modelo.

Este es un modelo de crecimiento progresivo y evolutivo; dependiendo de la naturaleza y necesidades del cargo de cada persona, se llega hasta una posición determinada en el mapa o se puede seguir creciendo dentro de este, siempre y cuando dependiendo de los niveles de Liderazgo que requiera el colaborador en el desempeño de su cargo.

Por ejemplo, un operario puede requerir llegar solo hasta el nivel interpersonal, porque su cargo no requiere que vaya más allá de los niveles personal e interpersonal. Mientras que las personas cuyos cargos son directamente responsables del logro del plan estratégico deben llegar a un nivel más alto y su plan de desarrollo se diseña apuntando al nivel que le corresponde.

Por otro lado, el plan de formación y desarrollo está dividido en dos frentes:



1. Plan de formación: Cada uno de los líderes responsables de área identifica las necesidades de capacitación técnica de sus colaboradores, de acuerdo a las exigencias del direccionamiento estratégico para el siguiente año. De esta forma, se identifican las necesidades de capacitación técnica; Por otra parte, Gestión Humana, con el modelo de liderazgo colectivo, identifica las necesidades de formación desde el punto de vista de crecimiento personal.

2. Plan de desarrollo: El cual va a ser implantado a partir del año 2007, partiendo del diagnóstico de valoración de competencias hecha a los cargos claves y estratégicos; es decir los que tienen mayor impacto sobre la estrategia. De acuerdo con las brechas de competencias encontradas, se identificarán las acciones que permitan cerrarlas, dirigidas hacia el desarrollo del nivel adecuado de las competencias.

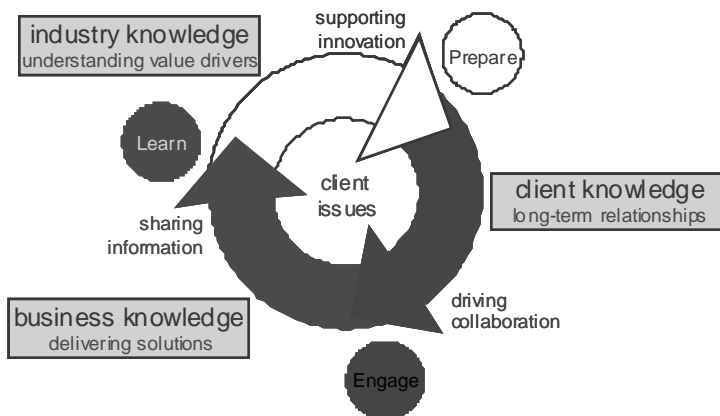


### Anexo 3. Modelo de Gestión del Conocimiento – PriceWaterhouseCoopers<sup>10</sup>

#### Definición de políticas de GC:

- Identificar conocimiento valioso para la firma acerca de los clientes, metodologías de trabajo, mercados.
- Ponerlo a disposición para que todos puedan utilizarlo, instalar tecnología para distribuirlo y capacitación al personal en el uso de las herramientas y de la información almacenada.
- Creación de nuevos conocimientos en áreas estratégicas, concientes de la importancia de compartirlo y de entrenar al personal en desarrollo de competencias en GC.

**Visión:** Lograr una cultura y un ambiente de permanente adquisición, compartimiento y disposición del mejor conocimiento, que permita la entrega del mayor valor agregado a nuestros clientes, el desarrollo de nuestras personas y el crecimiento de nuestra firma.

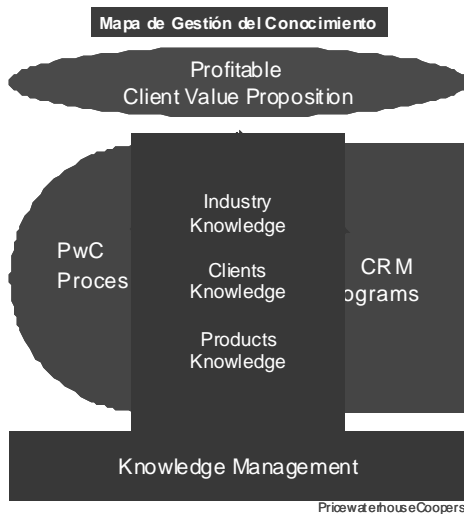


**Responsabilidad Individual:** En PWC cada persona tiene la responsabilidad de compartir lo que sabe y aprender lo que no sabe. Todos deben estar comprometidos con el crecimiento continuo de sus competencias y a compartir sus conocimientos, habilidades y experiencias.

<sup>10</sup> Este caso fue documentado con información extraída de la página corporativa de PriceWaterHouseCoopers Ltda... <http://www.pwcglobal.com/extweb/aboutus.nsf/docid/54C79A693CA0F8508525710900634FFA> – recuperado el 26/09/2006, la información suministrada por Elías Santamaría, Gerente de Learning, Education and GC en una encuesta personal realizada el 14/06/2006 y una entrevista personal realizada el día 15/09/2006 y material informativo suministrado por PWC: Herramientas de Knowledge.ppt . ©2003 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refers to the individual member firms of the world-wide PricewaterhouseCoopers organization. All rights reserved. La información suministrada por PriceWaterHouseCoopers Ltda. tiene fines exclusivamente académicos y se prohíbe el uso de esta información para cualquier otro objetivo.

“El Knowledge Management es importante para nosotros porque nuestros productos y servicios se basan fundamentalmente en el conocimiento.”

El modelo de Gestión del Conocimiento implementado en PriceWaterhouseCooper se



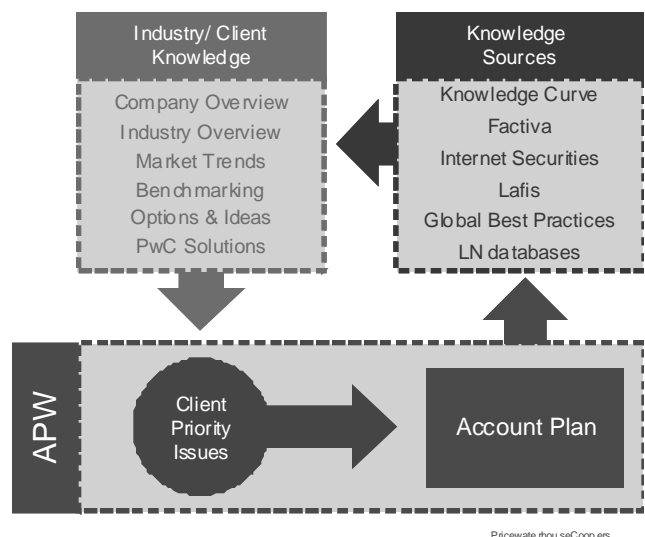
diseño para lograr las iniciativas estratégicas del negocio. La base estratégica del GC, se desarrolla a través del conocimiento de los productos, los clientes y la industria a la que el cliente pertenece. Aplicado sobre los procesos operativos de la firma y el enfoque hacia el conocimiento del cliente, se entrega una propuesta rentable que genera valor a los clientes.

Cuando PWC cambió la estrategia, se dió cuenta de que debían enfocarse utilizando mejor el conocimiento. Es así como fueron implementados

tres grandes procesos que cubrieron simultáneamente tres frentes:

**1. Marketing:** Cambió el enfoque de cómo llegar a los clientes. Antes, se llevaba una propuesta y una cotización después de que el cliente expresaba la necesidad de trabajar con la firma. Se elaboraba una propuesta, basada en un presupuesto y la metodología consistía en hacer presentaciones que visualmente eran muy atractivas por los gráficos y su contenido.

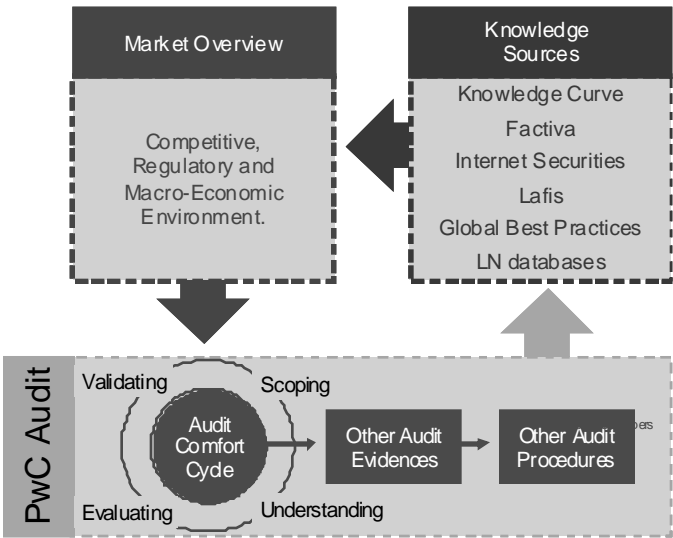
Ahora, la firma ya no espera a que el cliente busque el servicio, por el contrario, se selecciona un target de clientes. Estos clientes son estudiados, para conocer la empresa, la industria, sus productos y sus deficiencias. Una vez identificados los puntos débiles de un “futuro cliente”, la empresa trabaja para presentar una propuesta que se anticipe a sus requerimientos y atacar lo que “desvela a ese cliente”.



Los programas de CRM (Client Relationship Management) incorporan GC en los procesos de acercamiento a los clientes. El conocimiento y la consulta de diversas fuentes de información son el soporte para diseñar las soluciones ofrecidas al cliente.

El cambio, generó la creación de dos enfoques: APW: Accounting Planning Workshop: dirigido a clientes que alguna vez fueron clientes de PWC y TPW: Target Planning Workshop, para clientes que nunca han estado con PWC.

**2. Técnica:** Se modificaron los procesos de auditoria, siguiendo una metodología de trabajo que obedece a estrictos parámetros corporativos preestablecidos llamada PWC audit, en el cual se aplica el ciclo de auditoria o audit confort cycle que muestra el gráfico;



gráfico; en la segunda etapa recolecta evidencia adicional, terminando con una auditoria de procesos.

El objetivo es incorporar la GC en los procesos fundamentales de la empresa y garantizar que todas las iniciativas estén debidamente coordinadas. Para cumplir con las tres etapas del proceso, el personal debe apoyarse

completamente en las fuentes de conocimiento disponibles para PWC.

Los procesos emplean una metodología de trabajo común llamada Business Analysis Framework (BAF), en la cual se realiza un análisis del cliente siguiendo las siguientes etapas: análisis de mercado, estrategia, actividades generadoras de valor, desempeño financiero.

**3. Recursos Humanos:** Creación del Career Deal, basado en la grilla de encuadramiento de cargos. El objetivo es el de desarrollar y mantener una cultura en un ambiente de permanente adquisición, transferencia y disposición del mejor conocimiento.

La grilla apoya los modelos de carrera ubicando a los empleados en las competencias y atributos relacionados con el GC, y a partir de su posición diseña planes para garantizar el desarrollo de competencias específicas de compartir y aplicar conocimientos.

<b>MODELOS DE CARRERA</b>			
<b>Nivel II</b>	<b>Nivel III</b>	<b>Nivel IV</b>	<b>Nivel V</b>
Aplicación del Conocimiento	Aplicación del Conocimiento	Aplicación del Conocimiento	Aplicación del Conocimiento
<p>1) Demostró capacidad en el uso de los recursos de KM en las actividades relacionadas al cliente.</p> <p>2) Aplicó conocimientos adquiridos en trabajos anteriores para completar sus tareas en forma eficiente y comprensible.</p>	<p>1) Asumió la responsabilidad de adquirir conocimientos relevantes sobre el cliente y los trabajos contratados a través de informaciones del mismo cliente, y de incorporarlos a los recursos de KM.</p> <p>2) Utilizó y aplicó fuentes de conocimiento para la ejecución de los trabajos, ajustándolos adecuadamente a las necesidades y circunstancias.</p>	<p>1) Demostró profunda comprensión de las formas de acceso a las fuentes de conocimiento, suministrando orientación al equipo respecto de estas fuentes y de su aplicación y a través de contribuciones individuales.</p> <p>2) Impulsó el intercambio adecuado de conocimientos con el cliente, para aumentar su satisfacción y estrechar relaciones.</p>	<p>1) Contribuyó activamente con su conocimiento para promover un ambiente de diseminación de conocimientos.</p>
			PricewaterhouseCoopers

Los modelos de carrera siguen una estructura de cuatro niveles, que se caracterizan por el grado de conocimiento, participación y difusión de las herramientas de transferencia de conocimiento, cuyo uso y aprovechamiento son obligatorios para garantizar el crecimiento dentro de la empresa.

El medio para facilitar el crecimiento de los empleados es el de desarrollar y aplicar entrenamientos para permitir o entender cómo utilizar los recursos de conocimiento, en los siguientes programas:

- Programa de Inducción (Presentación de la firma, independencia, introducción al career deal – grilla, inducción en herramientas de Knowledge Management, plan de entrenamiento de acuerdo con el perfil)
- Go audit.
- Account/Target Planning Workshops

Cada seis meses, se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, identificando las competencias más rezagadas y se establecen compromisos y planes de acción, haciendo énfasis en la capacitación de herramientas de GC.