

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CARLOS HERNÁN PIEDRAHITA BRAVO

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE INSUMOS QUÍMICOS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA,
COSMÉTICA Y DE ALIMENTOS: CASO DISAROMAS S.A.

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C., 2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CARLOS HERNÁN PIEDRAHITA BRAVO

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE INSUMOS QUÍMICOS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA,
COSMÉTICA Y DE ALIMENTOS: CASO DISAROMAS S.A.

TRABAJO DE GRADO

Director: CARLOS EMILIO BLANCO VALBUENA, MSc-PhD.

Co-Directora: MERLÍN PATRICIA GRUESO DELGADO, MSc-PhD.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C., 2015

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios quien me ha guiado para poder culminar este paso de mi vida.

A mis padres y esposa por la motivación constante, por el apoyo incondicional en la realización de esta gran meta.

A mis hermanas, amigos y compañeros con los cuales he compartido a lo largo de la maestría, por el apoyo y ayuda brindada en cada momento.

A mis profesores que han compartido su conocimiento, su experiencia y sus aprendizajes en este camino que llamamos vida.

AGRADECIMIENTOS

A las personas e instituciones involucradas que colaboraron en la realización del proyecto, especialmente a la doctora Merlin Patricia Grueso y al doctor Carlos Blanco Valbuena, director y co-directora de este proyecto que, con su conocimiento e interés, fueron un apoyo en cada momento.

A mis padres y esposa por el apoyo incondicional, por el interés de ver realizado el proyecto y por su gran ayuda a través de la maestría.

A la empresa Disaromas S.A. por permitirme y brindarme información clave para la realización del proyecto de grado.

Tabla de contenido

Resumen	i
Abstract	ii
1. Introducción	11
2. Problema de investigación y Justificación	13
3. Objetivo General	19
3.1. Objetivos específicos	19
4. Marco teórico	20
4.1. Teoría de los recursos y las capacidades (RVB)	23
4.2. Cultura Organizacional	25
4.3. Capacidades esenciales	28
4.4. Gestión del Conocimiento	29
4.4.1. Concepto de Conocimiento	30
4.4.2. Gestión del Conocimiento (KM) como concepto	33
4.5. Gestión de la Innovación	42
5. Metodología	45
5.1. Posicionamiento epistemológico	45
5.2. Población y muestra	46
5.3. Instrumentos para la recolección de información	47
5.4. Procedimientos para el análisis de la información	48
6. Resultados	51
6.1. Diagnósticos para identificación de vacíos de conocimiento	51
6.1.1. Identificación de la cultura organizacional	51
6.1.2. Diagnóstico DICE	54
6.1.3. Diagnóstico del inventario del conocimiento	60
6.2. Propuesta de diseño del modelo de gestión de conocimiento	61
6.2.1. Captura y adquisición de conocimiento clave	67
6.2.2. Compartir el conocimiento	68
6.2.3. Uso y aplicación del conocimiento	69
6.2.4. Almacenamiento de conocimiento clave	69
7. Conclusiones	71
8. Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	76

Índice de figuras

Figura 1: modelo conceptual hipotético del investigador Blanco para Disaromas S.A.....	21
Figura 2: espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.	37
Figura 3: la organización basada en la perspectiva del conocimiento.	38
Figura 4: las nueve formas de transferir el conocimiento.....	40
Figura 5: propuesta del modelo en Gestión de Conocimiento	62

Índice de tablas

Tabla 1: resultado valores de la cultura organizacional de Disaromas S.A. según (Gruoso, Rey y Gonzalez, (2012); Gruoso, (2010); Gruoso, (2007)).....	52
Tabla 2: consolidación resultados del Anexo 3.	57
Tabla 3: resultado general sobre la recogida de información.....	59

Resumen

La creación de conocimiento al interior de las organizaciones es visible mediante la dirección adecuada del conocimiento de los individuos, sin embargo, cada individuo debe interactuar de tal manera que forme una red o sistema de conocimiento organizacional que consolide a largo plazo las empresas en el entorno en el que se desenvuelven. Este documento revisa elementos centrales acerca de la gestión de conocimiento visto desde varios autores y perspectivas e identifica puntos clave para diseñar un modelo de gestión de conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos de la ciudad de Bogotá.

Palabras clave: gestión de conocimiento, innovación, conocimiento basado en la organización, creación de conocimiento.

Abstract

The creation of knowledge in organizations is visible through the individuals knowledge management, however, each individual must be interconnected in order to form a network or an organizational system knowledge that consolidates long term business in the environment in which they operates. This paper reviews theoretical core elements about knowledge management as seen from various authors and perspectives, also identifies key points for design a knowledge management model for a company of chemical products for pharmaceutical, cosmetics and food industry in Bogota city.

Keywords: knowledge management, innovation, knowledge based-view of the firm, knowledge creation.

1. Introducción

En las dos últimas décadas, las organizaciones con capacidad para innovar, han procurado desarrollar y gestionar los activos intangibles, los cuales y según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN) *“están representados por todas aquellas inversiones que tiene que realizar la compañía para desarrollar y mantener su capital intelectual. Es decir, todos aquellos activos que “no se pueden ver” pero que están en capacidad de generar un beneficio económico para la empresa. Estos activos pueden ser: las marcas, las patentes, la capacitación, la investigación y desarrollo”* (Ministerio de Educación Nacional , 2010, p. 1). Con estos activos, las organizaciones han desarrollado estrategias que ayudan a poner en evidencia el valor del conocimiento desde su gestión. En esta misma línea de pensamiento, Zambrano y García (2012), sugieren que estos activos, son los que promueven la competitividad, generan crecimiento de la economía, y aseguran el crecimiento a largo plazo.

Con relación a lo anterior, el MEN considera que los activos tangibles son *“todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, como el mobiliario, las materias primas, la maquinaria, los terrenos, el stock de materia prima”*, (Ministerio de Educación Nacional , 2010, p. 1). Sin embargo, en el entorno global de hoy, la innovación en los activos intangibles puede ser el principal factor que genere una ventaja competitiva y promueva la perdurabilidad y sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, el manejo, control y apropiación del conocimiento es un factor fundamental para garantizar la supervivencia, pues el conocimiento por su naturaleza es dinámico, fluido y constantemente creado, (Blanco, 2007).

Debido a lo anteriormente mencionado, el objetivo de este documento es diseñar un modelo de gestión del conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos en la ciudad de Bogotá.

Este documento, consta de seis apartados que guiaron el proceso de diseño del modelo como son: la identificación del problema y los objetivos de la investigación, el marco teórico, la metodología, los resultados de la investigación, las conclusiones y las recomendaciones.

2. Problema de investigación y Justificación

Al analizar los estudios de Briceño & Bernal (2012); Yahya & Goh (2002); Hossein, Tajmirriahi, Mohammadi, y Dalir (2012); Peluffo y Contreras (2002); Haney (2003); Soo, Midgley, y Devinney (2008); Meroño, Lopez-Nicolas, y Sabater-Sánchez (2007); Tari y García-Fernández (2013); Pitt y MacVaugh (2008); Mehta (2008), Zamantili y Uzunçarsili (2008), Saenz, Aramburu, y Blanco (2012); Chourides, Longbottom, y Murphy (2003); Seba y Rowley (2010); Darroch (2005); Ringle-Bickelmaier y Ringle (2010) sobre las diferentes organizaciones que han basado su gestión en el conocimiento y en la cual se ha observado la mejora continua de los procesos, la documentación de lecciones aprendidas, la documentación de buenas prácticas, la identificación de conocimiento tácito de valor a nivel colectivo y el desarrollo continuo de productos y servicios, se pudo observar que en Disaromas S.A. estas estrategias y formas de gestionar el conocimiento aún no hacen parte de la cultura organizacional y por lo tanto se consideran un vacío en la gestión de esta empresa frente a las tendencias actuales en gestión.

En este sentido, para poner en contexto la situación actual de Disaromas S.A. con relación al planteamiento y descripción del problema que se quiere abordar en esta investigación, es necesario recurrir a los antecedentes que datan sobre estudios previos que han sido desarrollados desde diferentes universidades (Pontificia Universidad Javeriana, La Universidad de La Sabana y la Universidad de Deusto del País Vasco). En 2008, la empresa fue objeto de estudio en la investigación titulada, "*Gestión del Conocimiento: Percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes ubicadas en la Ciudad de Bogotá*". Una de las conclusiones que se desprendió de este estudio con respecto a la construcción y

creación de conocimiento, fue que en general los directivos entrevistados no tienen una idea clara del significado de la gestión del conocimiento. Otra conclusión fue que a los directivos de las organizaciones objeto de estudio aún les falta promover más el trabajo en equipo y que la comunicación sea el centro del debate, junto a compartir las experiencias y los conocimientos de manera informal cara a cara y de forma espontánea (Blanco & Bernal, 2009). El estudio concluye que aunque en los ámbitos académico y empresarial se ha identificado el conocimiento como un recurso estratégico y de valor, que puede ser capturado, codificado y compartido, las empresas del estudio no han diseñado una estrategia que vincule la gestión de este conocimiento a sus actividades, incluso conociendo la ventaja competitiva que se le otorga desde los estudios que se han realizado hasta este momento (Blanco & Bernal, 2009).

Para finalizar, y de acuerdo con los resultados del estudio, los empresarios opinaron que el conocimiento tiene un efecto positivo en la mejora de los productos y servicios en la eficiencia y el aprendizaje gerencial. Por otra parte, el fomento de una cultura organizacional que incentive el aprendizaje de la organización en torno a los flujos y formas que el conocimiento adquiere en el día a día de la gestión empresarial apoyaría esta perspectiva, (Blanco & Bernal, 2009).

En 2009, la empresa Disaromas, S.A., participó en una segunda investigación titulada *“Alianzas estratégicas en las empresas intensivas en conocimiento Ubicadas en la Ciudad de Bogotá”*. Al referirse a los motivos que presentaban las empresas para hacer alianzas estratégicas figuraba el aprendizaje continuo, que se traducía en lo que se ha definido como ‘aprender observando’, ‘aprender imitando’ y ‘aprender haciendo’, y que se pone de manifiesto con la creciente tendencia a realizar algún tipo de alianza. Esta forma de adquirir conocimiento tácito cobra cada vez mayor importancia a causa de los

acelerados cambios, a la turbulencia e incertidumbre de los mercados. Como recomendación a los empresarios se les indicaba que la meta no está en quedarse en el aprendizaje, sino en conseguir un cambio de paradigma compartiendo el conocimiento a través de la socialización con los demás, buscando que fluya y crezca sin dificultad (Blanco, 2009).

De igual forma, en la investigación conducida por (Blanco, 2009), se hizo énfasis en el aprendizaje a partir de las demás culturas, con lo cual, esto hizo que las alianzas hechas en los más diversos campos de la economía y de la gestión empresarial fueran mucho más fructíferas y menos difíciles de establecer. La investigación concluye que sin duda, ello exige un esfuerzo que debe comenzar actuando en el interior de las propias estructuras, y así ir creando destrezas que puedan ser empleadas en la relación con los agentes externos (Blanco, 2009).

En 2010, Disaromas S.A, participó por tercera vez en la investigación realizada en el país vasco titulada, *“Knowledge sharing and innovation: the case of Spanish and Colombian high-tech firms”*. Uno de los resultados obtenidos muestra que, en las empresas estudiadas, el capital estructural y, sobre todo, el capital organizativo, explica en gran medida el buen hacer de la empresa en materia de innovación. En consecuencia, los directivos que no se esfuerzan en definir y transmitir un rumbo específico para la innovación en su empresa están reduciendo seriamente las posibilidades reales de incrementar la capacidad innovadora de las organizaciones que lideran. Efectivamente, se necesita conjugar valores que, por un lado, promuevan la generación de nuevas ideas, con valores que, por otra parte, contribuyan en mayor medida al incremento de la eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos de innovación, como por ejemplo, disciplina, rigor y cumplimiento (Saenz, Aramburu, & Blanco, 2012).

Los resultados de las anteriores investigaciones en el contexto de la ciudad de Bogotá y el País Vasco, en las que participó la empresa Disaromas, dejan ver que aunque se tiene la presunción de que se está a las puertas de la gestión del conocimiento, no se ha asumido el reto de empezar el camino para estar en la actual economía basada en este activo estratégico y de valor.

En 2013, otra evidencia que nos muestra el interés de Disaromas S.A. por asentar el enfoque de la gestión del conocimiento, es a partir de una conferencia-taller sobre cómo hacer parte de la cultura y la estrategia empresarial la gestión del conocimiento, como una forma de capturar, compartir, transferir, documentar y evaluar el conocimiento que poseen las personas de la organización. A raíz del interés de los directivos por la gestión del conocimiento y sobre cómo introducirla en el saber-hacer y el saber-ser de la misión de Disaromas, se hicieron varias entrevistas para dejar ver las comprensiones y las brechas de conocimiento sobre esta disciplina y enfoque a la vez. Se usaron algunas herramientas, que por su claridad, sencillez en el lenguaje y versatilidad, fueron viables llevarlas a unos empleados que no poseen la suficiente formación en gestión del conocimiento. En primer lugar, se aplicó un cuestionario tipo sondeo (ver Anexo 1), para conocer la calidad de la información a partir de la recogida de datos, almacenamiento de la información y el uso de la información en Disaromas, (Strong & Wang, 1997). Los resultados muestran que la recogida de los datos, sólo es llevada a cabo por el 56% de la muestra. El almacenamiento de la información, sólo se hace por el 49% de la muestra, partiendo de quién almacena, donde se aloja y cómo se accede a la información cuando se requiere y el uso de la información, se lleva a cabo por el 54% de la muestra. En conclusión, se pudo observar que la empresa tiene brechas en esta dinámica y que al seguir así, los flujos y formas de información no se movilizarán en los tiempos deseados influyendo en negativo en la toma de decisiones y la solución pronta de los problemas. Tal como lo advierten Davenport

y Prusak (1998) al no gestionar la información y llevarla al contexto, será muy difícil que se obtenga el conocimiento.

En segundo lugar, se indagó sobre la cultura de Disaromas y se concluyó que es necesario hacer más evidente una cultura que aliente y propicie compartir el conocimiento para ver el valor de éste en las diferentes actividades. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1999, p.55), reconocen a la organización, *“como un sistema de significados compartidos que puede aprender, cambiarse a sí misma y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social entre sus miembros y entre sí misma y el ambiente”*. Es por esto que se empleó una herramienta (Grueso, 2010; Grueso, Rey y González, 2012) (Ver Anexo 2) y los resultados de mayor valor fueron que el 73% de la muestra piensa que hay integración profesional entre los sexos, es decir, que en Disaromas hay equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; el 80% de la muestra, percibe que existe diversidad y respeto por los derechos humanos y las personas; el 62% de la muestra percibe a Disaromas como una empresa donde está centralizada la autoridad y no se incentiva al trabajador para desarrollar la creatividad y asumir riesgos calculados; el 70% de la muestra percibe que en la empresa se valoran las relaciones interpersonales y se incentiva a la equidad. Finalmente, el 65% de la muestra percibe que la empresa no se adapta a los retos actuales y no se orienta a los objetivos de largo plazo.

Además de las anteriores herramientas, se indagó si los empleados de la muestra tenían una homogeneidad en el lenguaje relacionado con los términos de datos, información, conocimiento y experiencia (DICE), los cuales son un insumo importante en la gestión del conocimiento. En este sentido, se quiso corroborar la pregunta que se hicieron Davenport y Prusak (1998) al afirmar en su estudio que la confusión entre qué son datos, información y conocimiento (en qué se diferencian y qué significan esas palabras) ha incidido en el logro de buenos

resultados y al mismo tiempo en los excesivos gastos de las empresas para llegar a metas sin ningún éxito. El resultado en Disaromas fue que un alto porcentaje no hace una distinción muy clara en la práctica de que son datos, información y conocimiento (ver Anexo 3).

Con base en las brechas evidenciadas en las investigaciones en las cuales ha participado la empresa Disaromas S.A., y teniendo en cuenta la actualidad e importancia del tema para la competitividad y perdurabilidad de las organizaciones, se hizo una propuesta de diseño de modelo de gestión del conocimiento visto éste desde varias perspectivas, entre ellas, la socialización, transferencia, documentación y generación del valor del conocimiento y las formas en que las personas se interrelacionan a la hora de tomar decisiones y solucionar problemas conjuntamente como parte de la cultura.

3. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos en la ciudad de Bogotá.

3.1. Objetivos específicos

Identificar las características de la cultura organizacional para diseñar el modelo de gestión de conocimiento con base en dicho elemento.

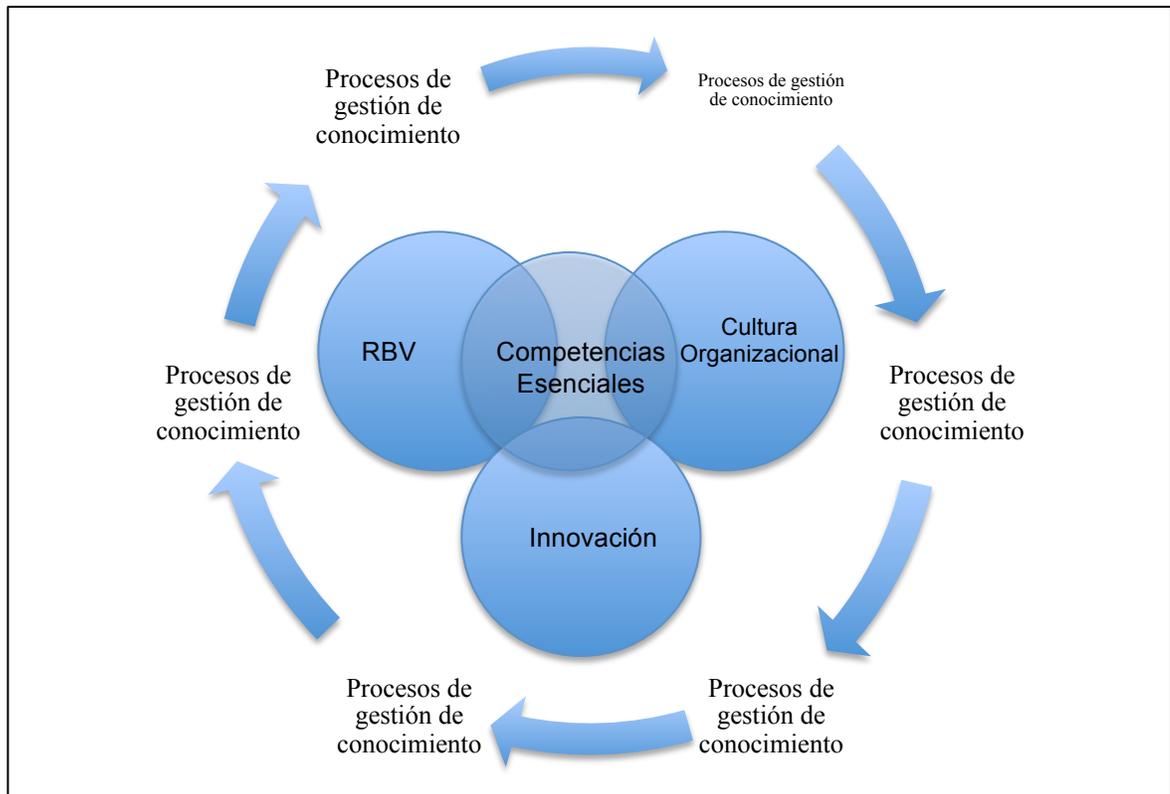
Analizar e identificar los procesos de creación, transferencia, uso del conocimiento, innovación y competencias esenciales a partir de los autores propuestos en el marco teórico para el diseño del modelo.

4. Marco teórico

Dado que el objetivo de la presente investigación es el diseño de un modelo de gestión de conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos en la ciudad de Bogotá, en el marco teórico se abordaron los conceptos asociados al modelo en cuestión. La propuesta de modelo de gestión de conocimiento que se expone en esta investigación tiene como antecedente un modelo conceptual e hipotético, que hasta ahora no había recibido sustento empírico, pero que ha sido fruto de la experiencia del director principal de este trabajo, Profesor Carlos Blanco y con fundamentos en investigaciones previas, realizadas por autores como Wiig (2007), Serradell-Lopez (2010), Chandrasekaran (2011), Lytras y Poulodi (2006), Nonaka y Takeuchi, (1999), Von Krogh, Ichijo y Nonaka, (2000). Así pues, el modelo contiene cinco grandes referentes conceptuales: el enfoque basado en recursos, cultura organizacional, competencia esencial, gestión de la innovación y gestión del conocimiento (Ver Figura 1).

En el marco teórico, en primer lugar, se hizo referencia al enfoque *basado en los recursos* (RBV) y a los aportes que a lo largo del tiempo los investigadores han hecho en este campo. La importancia de este enfoque para la empresa es puesta de manifiesto cuando al hacer énfasis en los recursos internos-intangibles como el conocimiento, se perciben cómo hacen de base y cómo sirven de fuente de la ventaja competitiva sostenible. El fundamento de este comportamiento está precisamente en las características cuya posesión hace a los recursos idiosincrásicos. De esta forma, las empresas al enfocarse en este tipo de recursos, las hace con el tiempo más heterogéneas y pueden distanciarse de la competencia, colocándolas en una mejor posición en el mercado (Bueno & Morcillo, 2003).

Figura 1: modelo conceptual hipotético del investigador Blanco para Disaromas S.A.



Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia del investigador Blanco.

En segundo lugar, se hizo énfasis en el concepto y aportes que sobre cultura organizacional han venido trabajando varios investigadores, dándole una gran importancia al relacionarla con la cartera de competencias de las empresas que compiten hoy en día a través de éstas, porque son fuente generadora de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos métodos de gestión. Por esta razón, se hace necesario estudiar y corregir los problemas de acoplamiento cultural que producen las nuevas tecnologías y las innovaciones asociadas a estos outputs. Efectivamente, los cambios desestabilizan el orden establecido creando nuevos

patrones de conducta, y eso requiere que las personas se acojan a un singular sistema de valor definido para la ocasión (Bueno & Morcillo, 2003).

En tercer lugar, se abordó el concepto y los aportes que sobre *competencia esencial* han estudiado varios autores y que se conecta con el enfoque basado en los recursos y capacidades. De hecho Prahalad y Hamel (1990), afirman que el reto clave de la competencia del futuro es adquirir y desarrollar las competencias que permitan acceder a las oportunidades del futuro, así como encontrar nuevas aplicaciones a las competencias esenciales actuales. Ponen como ejemplo el liderazgo como competencia esencial y consideran que las competencias valiosas son las que representan una puerta de acceso a una amplia variedad de posibles mercados de productos. De acuerdo con Leonard y Barton (2004), el punto de partida para la gestión del conocimiento en una organización es comprender sus capacidades esenciales.

En cuarto lugar, se ahondó en los conceptos de conocimiento, gestión de conocimiento, los procesos de gestión de conocimiento, y los aportes desde diferentes puntos de vista, para entender que el conocimiento está siendo “administrado” a través de redes informales y para hacerlo mejor y de valor se debe involucrar no solo el desarrollo de nuevas herramientas, sino también eliminando viejas formas de trabajar. De hecho una empresa al asumir la gestión del conocimiento debe tener también un cambio cultural, involucrando el comportamiento de las personas (Birkinshaw, 2001). De otro lado, al referirse a los estudios de Nonaka (2007), quien opina que la *“creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva. Es saber aprovechar las tácitas percepciones subjetivas, las intuiciones y las corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso*

personal, el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados” (Nonaka, 2007, p. 27).

En quinto lugar, se introdujeron el concepto y los aportes sobre la gestión de la innovación, porque ésta debe tener elementos que la hagan visible como la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el resultado visto en las competencias esenciales. Según Artiles (2006), para crear valor y obtener una ventaja competitiva sostenible, es necesario que las organizaciones reconozcan y permitan que confluayan de forma natural la innovación y el conocimiento. Sin embargo, los recursos humanos juegan un rol importante, pues son estos los que innovan, crean y hacen más efectiva la gestión en las empresas. Según Steensma (1996) argumenta que por ejemplo, el aprendizaje que se adquiere en el contexto de las relaciones interorganizacionales es imprescindible para la adquisición de competencias tecnológicas, y fundamental para la complementariedad de aquellas otras de carácter interno que son esenciales a la hora de innovar.

4.1. Teoría de los recursos y las capacidades (RVB)

La perspectiva basada en los recursos (RBV) se fundamenta en el supuesto de que la generación de ventajas competitivas sostenibles depende del conjunto de recursos y capacidades que poseen o controlan las empresas, específicamente los recursos idiosincráticos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), es decir aquellos que residen dentro de sus propias estructuras.

Barney (1991), reconoce tres clases de recursos: los físicos, los humanos y los organizacionales. Complementariamente Grant (1996) menciona y clasifica los recursos en: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y

recursos de reputación empresarial. Estos, según Grant (1996) son específicos para cada empresa, no son imitables y no son fáciles de transferir. Sin embargo, este autor define los recursos como “*los inputs de los procesos de producción*” y son los pilares básicos que toda organización necesita para analizar, mientras que las capacidades no son más que la habilidad para combinar dichos “*inputs*”. Así mismo, estas habilidades son entendidas como competencias de la organización y son la base para el establecimiento de una ventaja competitiva. Esta definición de capacidad es similar a la de “competencias base” desarrollada por Prahalad y Hamel (1991).

Por otro lado, entre los recursos, la estructura de la empresa incorpora el conocimiento, aplicable en cualquier momento a la creación de nuevas formas de tecnología idiosincrática en un lugar de su elección (Conner & Prahalad, 1996). Tales recursos, al igual que las capacidades, son por definición no asequibles a los competidores en los mercados, permitiendo, en consecuencia, una ventaja competitiva. Mucho de ese conocimiento reside sin duda en su capital humano, por tanto, la selección, el desarrollo y la utilización de ese capital humano pueden ser utilizados para la creación de valor de la empresa (Bhatt, 2001).

Para Barney (1991), los recursos deben tener las características de ser valiosos, raros y difíciles de imitar por la competencia. El hecho de ser valioso, se ve reforzado en la tecnología y en su capital humano, al constituirse éste en un elemento fundamental para poder llevar a cabo innovaciones en el seno de la empresa, y, mantenerse en el mercado frente a la competencia.

La característica que lleva a esas competencias humanas y tecnológicas a ser raras o escasas, está en el uso que se les dé dentro de la empresa, y la forma en que las mismas se combinan o interactúan con otros recursos. Aquí juega un

papel importante la gestión de la empresa y la forma como se motiva a las personas a ser creativas e ingeniosas (Penrose, 1959).

El RBV a pesar de su amplia naturaleza, contiene una simple lección destinada a que las empresas logren su rendimiento: las empresas deben ser gestionadas como un portafolio de recursos tangibles y, aún más importante, los intangibles. Son estos últimos los que conducen al desarrollo de competencias y, además, al establecimiento de la posición competitiva sostenible en el mercado (Penrose, 1959). De acuerdo con Hall (1993) los activos intangibles que tienen valor son: el stock de la innovación de productos, el conocimiento flexible y los procesos de producción de alta calidad, el talento de los empleados y su moral, la fidelidad de los clientes y el conocimiento que tienen del producto, la confianza de los proveedores y, por último, las redes eficientes de distribución.

4.2.Cultura Organizacional

Antes de introducir los aportes de los diferentes autores y su línea de pensamiento, es necesario tener una aproximación al concepto de cultura, definir su significado desde lo que en este sentido recoge el Diccionario Esencial de la Lengua Española, el cual, en alguna de sus diversas acepciones, dice: 1. *“Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”*. 2. *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”*.

Al abordar término de cultura expresada por Tylor (1871), Malinowski, (1948) y Lewis (1969), se observó que en sus significados aparecen elementos comunes como el conjunto de creencias, costumbres, utensilios y bienes que dan

carácter a una sociedad. Una visión que, simplificada, se ajusta a los términos definidos por el diccionario.

La cultura organizacional es un factor organizacional y proceso clave en la gestión de conocimiento (Martin, 2000), y puede influir tanto en los procedimientos organizacionales como en los procedimientos de la gestión de conocimiento (Chen & Lee, 2005). Este conjunto de valores, creencias y normas es generalizado y apropiado en las organizaciones (Huber, 1991), y se ve afectado tanto por los factores internos como la misión, visión, tecnología empleada, estructura interna y el estilo gerencial como por factores externos como el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones (Lemon & Sahota, 2003).

McDermott y O'Dell (2001) sostienen que en una organización con cultura de transferencia de conocimiento, las personas al interior comparten ideas y experiencias por naturaleza y no por estar forzados a hacerlo. En torno a ese tema, Davenport y Klahr (1998) proponen que uno de los factores clave de éxito de gestión de conocimiento es la aplicación y apropiación de una cultura organizacional amigable, sin embargo, la falta de esta cultura, hace difícil establecer una buena gestión.

Para Revilla (1999), uno de los cinco factores que apoyan la dinamización de los flujos de conocimiento es la cultura, y para este autor, la cultura de aprendizaje solo es posible en un clima organizacional que fomente la confianza y la seguridad con el fin de incentivar la innovación y el cometer riesgos. Esto a su vez motiva al trabajador a desarrollar más capacidades de innovación y aprendizaje. Sin embargo, la dirección debe ser flexible y delegar autoridad y riesgos a los demás miembros de la organización.

Desde los aportes de Nonaka y Takeuchi (1999), la sociedad del conocimiento pretende trabajar más en la identificación y gestión del conocimiento de origen tácito, debido precisamente al mayor valor que tiene éste a la hora de ser compartido, y porque está íntimamente relacionado con las experiencias, las destrezas, los modelos mentales, los juicios, las intuiciones, las destrezas y las habilidades de origen técnico que se hallan ligadas a la experiencia, y que son propias de cada empresa de acuerdo con su cultura.

De acuerdo con Bueno y Morcillo (2003) la cultura es uno de los factores que hacen a las organizaciones diferentes, agregan que los trabajadores deben tener la capacidad y competencia para usar adecuadamente las tecnologías que las organizaciones proveen y a su vez, deben existir unas condiciones para encauzar las actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores.

“En una organización en la que se fomenta la creatividad, el trabajo en equipo y el desarrollo de nuevos proyectos, las personas no sólo se familiarizan antes con las nuevas tecnologías e innovaciones, sino que también participan en las propuestas de ideas y, por consiguiente, en la generación de posibles innovaciones. La cultura, por tanto, es la que debe crear ese clima, junto a espacios apropiados para favorecer la adopción de nuevas tecnologías, y la aparición de innovaciones». (Morcillo, 1997, p. 15)

Las organizaciones que poseen una cultura de innovación y de gestión del conocimiento se caracterizan por la tolerancia, la confianza, la adaptación al cambio, la creatividad, el trabajo en equipo, la satisfacción de necesidades del mercado, el aprendizaje continuo, entre otras (Morcillo, 1997).

La cultura organizacional es determinante en la gestión del conocimiento. Cuando los individuos están inmersos en una identidad que implica una adherencia a un código de símbolos, valores y reglas, se logra un aprendizaje colectivo, por ello, la cultura es referente para el aprendizaje organizacional (Bueno & Morcillo, 2003).

4.3.Capacidades esenciales

El concepto de capacidades esenciales ha creado un enfoque en los procesos y las rutinas de una organización que apunta al desarrollo de las capacidades organizacionales (Teece, Pisano, & Schuen, 1997). Una implicación clave del concepto de capacidades esenciales es que las organizaciones no solo compiten con su habilidad para explotar los recursos existentes y sus capacidades, sino que también compiten en su habilidad para renovar y desarrollar sus capacidades organizacionales (Teece, Pisano, & Schuen, 1997). Es por lo anterior que la habilidad organizacional para aprender, adaptarse y renovarse en el tiempo es la base del concepto de las capacidades esenciales.

Para Stalk, Evans y Shulman (1992) las competencias esenciales se perciben como las habilidades que llevan a la empresa a la competitividad, más allá de la tecnología y de la producción, en todos los procesos clave en la cadena de valor. Hamel, Doz y Prahalad (1989) las entienden como la pericia de la organización para coordinar distintas habilidades de producción y tecnología. En esta misma línea de pensamiento, Hamel (1994), propone tres conceptos críticos para identificar las competencias esenciales. Sí una competencia no se puede describir en términos de beneficio del cliente, no es esencial; identificar tales competencias no es cuestión de hacer una lista de actividades actuales, sino de considerar de forma creativa una ventaja competitiva; una vez que la organización

ha identificado una capacidad esencial, es necesario que los directivos recapaciten y definan las habilidades individuales y las tecnologías que definen dicha competencia (Leonard & Barton, 1992).

Las capacidades esenciales constituyen una ventaja competitiva para la empresa, se han construido a lo largo del tiempo y no pueden imitarse con facilidad, (Leonard & Barton, 1992). Al relacionar esta afirmación, con los aportes de los autores en la teoría de los recursos y las capacidades coinciden en el valor de la capacidad esencial cuando no es imitable por la competencia.

De acuerdo con Teece, Pisano y Schuen (1997), las capacidades esenciales son distintas de las capacidades suplementarias y de las capacidades instrumentales. Las capacidades suplementarias son las que añaden valor a las esenciales pero podrían ser imitadas. Por ejemplo canales de distribución particulares o técnicas de diseño de embalaje buenas pero no únicas. Las capacidades instrumentales son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para distinguir competitivamente a una empresa. Con frecuencia, las destrezas y el conocimiento encarnados en los empleados constituyen la dimensión que se asocia con las capacidades esenciales (Teece, Pisano, & Schuen, 1997). Las destrezas y el conocimiento, incorporados ambos en las personas y en los sistemas físicos, así como los sistemas de gestión exhiben un carácter particular que depende de qué se valora en la empresa.

4.4.Gestión del Conocimiento

En este apartado se hizo hincapié en primer lugar, en el concepto de conocimiento, en segundo lugar en el concepto de gestión de conocimiento y en

tercer lugar en los procesos relacionados con la gestión del conocimiento a partir de los aportes de diferentes autores.

4.4.1. Concepto de Conocimiento

El entendimiento del conocimiento, como es usado actualmente, proviene del filósofo Michael Polanyi (1966), es decir que el ser humano sabe más de lo que puede contar. De acuerdo a esto, el conocimiento incrementa la capacidad de obtener una acción específica, (Huber, 1991). Desde una perspectiva de la organización, Nonaka (1994) indica, que el conocimiento organizacional se forma por medio de la interacción de tecnología, técnicas y grupo de personas inmersas en la organización.

Para Blanco (2007), el conocimiento es un recurso intangible esencial y específico de la empresa, este autor lo define como: “*el entendimiento, la inteligencia o la razón natural del hombre*” (Blanco, 2007, p. 1). Grant (1996) por su parte propone que el conocimiento que posee una organización es un activo intangible de valor para la competitividad. Spender (1996) a su vez sugiere que la habilidad y capacidad para generar y retener el conocimiento es la base y pilar central de toda organización.

Según Marakas (1999) el conocimiento es una serie de ideas y de datos que organizados y transformados a un tipo de información, son útiles en un contexto específico. Estos factores son considerados como los más estratégicos para construir y sostener la ventaja competitiva, y en este sentido, resultan fundamentales para alcanzar el éxito. (Blanco, 2007).

Así mismo Roberts (1998) postula que el conocimiento es el único recurso que da una ventaja competitiva sostenible y de esta forma la empresa debe dirigir sus decisiones principalmente hacia el conocimiento y las capacidades competitivas que resultan de éstas. Este investigador, considera a la empresa como una institución para integrar los conocimientos. Su papel no es la adquisición o creación de conocimientos organizacionales, este es el papel y requisito del individuo. El *conocimiento* reside en las personas, la empresa simplemente integra el conocimiento percibido por los individuos cuando se dan acuerdos estructurales de coordinación y cooperación de los empleados con conocimientos especializados. Es decir, la empresa fija su atención en los procesos organizacionales que fluyen a través de estos acuerdos estructurales dentro de los cuales los individuos trabajan en la creación de conocimiento, su almacenamiento y utilización.

Para una organización de tipo empresarial, Grayson y O'Dell (1998) definen el conocimiento como lo que saben las personas acerca de los clientes, los productos, los procesos, los errores y los éxitos, encontrándose tanto dentro como fuera de la organización en las bases de datos, en el hecho de compartir las experiencias y en las mejores prácticas.

Para tener una mejor comprensión del conocimiento, como el insumo de mayor importancia para llevarlo a la gestión del mismo, es necesario tener una claridad conceptual sobre el significado de datos, información y experiencia. De acuerdo con Davenport y Prusak (1998), los *datos* son una serie de testimonios discretos y objetivos acerca de algún evento, es decir, que en un contexto organizacional, los datos son hechos registrados de las transacciones que allí se realizan. Para Bender y Fish (2000), los datos son los insumos necesarios para la creación de la información. Por su parte, Sveiby (2001) señala que los datos son variables discretas o símbolos estructurados. Wiig (2007) en contraste, señala que

los datos son símbolos sin estructura ni significado y finalmente para Tuomi (2000), los datos son símbolos sin interpretación pero que sirven para crear información.

Según el concepto de información y en opinión de Bhatt (2001), la información es vista como un sistema organizado de datos y a la vez es entendida como información significativa. Para Tuomi (2000), la información no es más que datos agrupados que tienen una finalidad. Según Sveiby (2001), la información es un medio de comunicación explícita y para Davenport y Prusak (1998), la información es un mensaje que se emite a través de forma escrita y/o audiovisual.

Según el concepto de experiencia, es el conocimiento que se desarrolla a través del tiempo, mediante el análisis y apropiación de lo que se absorbe de los cursos, libros, maestros, así como del aprendizaje informal. La experiencia se refiere a lo que se ha hecho. Los expertos (personas con un gran conocimiento de un tema) han sido evaluados y entrenados por la experiencia, (Davenport & Prusak, 1998); de acuerdo con Sveiby (2001), la experiencia es el conocimiento aplicado en el tiempo y a través del tiempo, la toma de decisiones da valor al conocimiento; para Bender y Fish (2000), La experiencia es especializada. Cualquier individuo con la experiencia es capaz de crear, él solo, nuevo conocimiento y soluciones en su campo de experiencia. En este sentido, la experiencia es ganada por la práctica, el entrenamiento y la educación y es construida desde el principio durante un período largo de tiempo. Finalmente, para Tuomi (2000), la experiencia es el acto consciente para procesar el conocimiento para predecir hechos de un futuro cercano a partir de la información que se tenga en su momento; es la escogencia de la mejor alternativa a partir de la información y el conocimiento que posee el individuo en determinado punto del tiempo.

4.4.2. Gestión del Conocimiento (KM) como concepto

Para una mejor comprensión del valor del conocimiento es necesario explicar en qué consiste la gestión del conocimiento. Ésta se define como el manejo y capacidad del ser humano que se transforma en un “*trabajador del conocimiento*” para organizar ideas con valor agregado para las organizaciones y la sociedad con el fin de volver tangibles dichas ideas y conceptos, (Raich, 2000). Según Farfán & Garzón (2006), la gestión del conocimiento se conoce en el mundo organizacional como la capacidad de aprender, crear, dar valor y mejorar el conocimiento actual, todo, con el fin de perdurar a través del tiempo. Es por esto que Yahya & Goh (2000) sugieren que la gestión del conocimiento es la base fundamental de las interacciones sociales y el proceso colaborativo en la organización.

Investigadores como Sveiby (1997), Stewart (1997), Davenport y Prusak (1998), y Nonaka (2007) han emprendido la investigación sobre el conocimiento para ver las oportunidades y beneficios que genera su gestión. Según Malhotra (1998) la gestión del conocimiento es la reunión de datos, información, tecnología, y la innovación de las personas. El interés de los investigadores y las organizaciones por la gestión del conocimiento es debido a su supuesto papel en la determinación de la capacidad de innovación de una empresa (Corso et al., 2002).

Según Smith y Bollinger (2001) la gestión de conocimiento es el proceso que define la estrategia y los flujos de conocimiento al interior y exterior de las empresas con el fin de añadir valor. Para Coleman (1999) el término gestión de conocimiento contiene una variedad amplia de funciones interdependientes, las cuales se resumen en la creación, evaluación, búsqueda, transporte, almacenamiento, distribución y trasmisión compartida de los saberes que lo

constituyen. La gestión del conocimiento resulta ser, por tanto, algo más que el movimiento de datos o de información.

Siguiendo con los autores que abordan este enfoque, la gestión del conocimiento (KM) para Nonaka (1999) y Davenport et al., (1998) es el proceso de captura de las habilidades, las capacidades y la inteligencia colectiva de una organización, para ser utilizada en la creación y posterior innovación a través del aprendizaje organizacional continuo.

A partir de los aportes de Sprenger (1995) define la KM como 'flujo de conocimiento' en los procesos de una organización. El flujo de conocimiento consta de cuatro fases. La primera fase, es capacidad de absorción, que es la asimilación de nuevo conocimiento en la organización. Esto tiene que ver con el conocimiento estratégico que contribuye a la ejecución de las actividades básicas y el desarrollo de las competencias básicas. La segunda fase del flujo de conocimiento es la capacidad de difusión. Esta trata del intercambio de conocimiento con los alrededores de la organización. La tercera fase es la generación de conocimiento, desarrollando nuevo conocimiento por medio del conocimiento existente. Al combinar los elementos del conocimiento existente, se forman nuevos puntos de vista y se solucionan problemas. De acuerdo con Sprenger (1995), el flujo de conocimiento termina con la fase de explotación en la cual el conocimiento es aplicado para el bien de la organización.

De acuerdo con lo anterior, según Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento tácito es aquel que se encuentra en la mente de las personas y el conocimiento explícito es aquel que está documentado; las organizaciones deben establecer y lograr el objetivo de generar estrategias encaminadas a transformar ese conocimiento de tácito a explícito pues tienen un alto impacto en el desarrollo de mejores capacidades en la organización. Es por esto que las organizaciones

son seres vivientes y sistemas orgánicos (Nonaka, 2007), y deben estar en constante innovación para ser creadoras de conocimiento, además deben apuntar a las estrategias de los recursos humanos, pues son ellos los que generan dicho conocimiento.

Continuando con los aportes de Nonaka y Takeuchi (1999), se representan cuatro formas de conversión del conocimiento de tácito a explícito y cómo este se interioriza de nuevo creando nuevo conocimiento.

Socialización del conocimiento: tácito a tácito.

En esta fase los seres humanos interactúan entre sí, el conocimiento se adquiere a través de experiencias, en esta fase no necesariamente se adquiere conocimiento a través de la comunicación oral, también se puede aprender por otros medios donde no se involucre el lenguaje (observación, práctica, acción de un oficio) (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Exteriorización: tácito a explícito

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), esta es la fase donde el conocimiento se vuelve conceptual a través de la externalización con el fin de crear nuevo conocimiento. El conocimiento en esta fase se da a través de metáforas y analogías; el lenguaje escrito es el principal factor de transmisión de conocimiento tácito a explícito, sin embargo, la forma de explicitar el conocimiento es inadecuado pero fomenta formas de reflexión en los individuos interesados. La externalización se observa fácilmente en la generación de conceptos a través de métodos metafóricos, analogías o por la inducción o deducción.

Combinación: explícito a explícito.

Continuando con Nonaka y Takeuchi (1999), la combinación es la fase que busca generar redes para distribuir el conocimiento; para la generación de nuevo conocimiento en esta fase, es necesaria la combinación de diferentes tipos de conocimiento explícito ya sea por medio de documentos, conversaciones, consulta en redes informáticas, entre otras, que se reconfiguran y transforman.

Internalización: explícito a tácito.

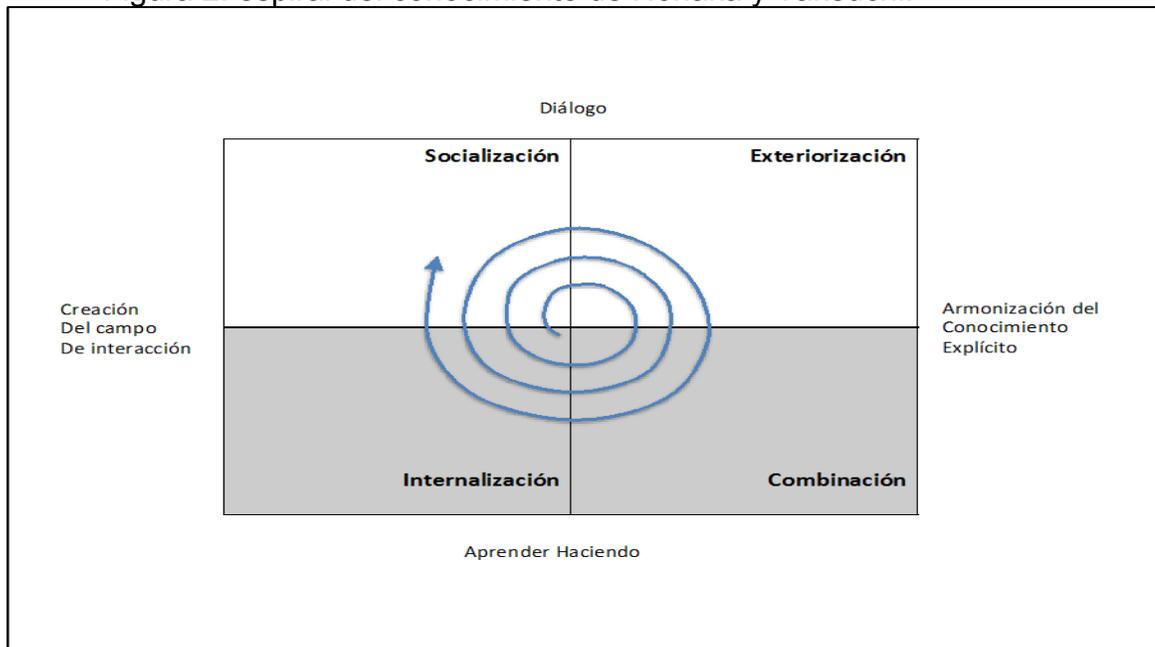
Esta última fase es en donde el conocimiento pasa de explícito a tácito por medio de la acción experimental. El conocimiento tácito es difícilmente transferible y separable del entorno en el que se desarrolla, sin embargo, el conocimiento tácito organizacional dependerá en gran medida del conocimiento tácito de cada uno de sus integrantes y de cómo ellos logran explicitarlo para generar un conocimiento común y de alto valor (Ponomariov & Boardman, 2012).

Según Nonaka & Takeuchi (1999), para que el conocimiento explícito se pueda volver tácito, es necesario que se documente y/o verbalice para que esto ayude a los individuos interesados a interiorizar lo que se aprende a hacer. Sin embargo, debe existir una relación entre las cuatro fases del conocimiento para generar valor e innovar; la interacción del conocimiento tácito y explícito en una organización es fundamental ya que el conocimiento no se puede potenciar sólo en una de las cuatro fases, (Nonaka, 2007).

Del trabajo de Nonaka y Takeuchi (1999) se desprende la espiral del conocimiento, siendo la interacción de diferentes acciones en las cuatro fases del conocimiento (diálogo, exteriorización, aprender haciendo y fomento de un campo para interactuar) para la creación e innovación de conocimiento tácito

organizacional por medio de la conversión sistemática del conocimiento tácito-explícito-tácito individual.

Figura 2: espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1999).

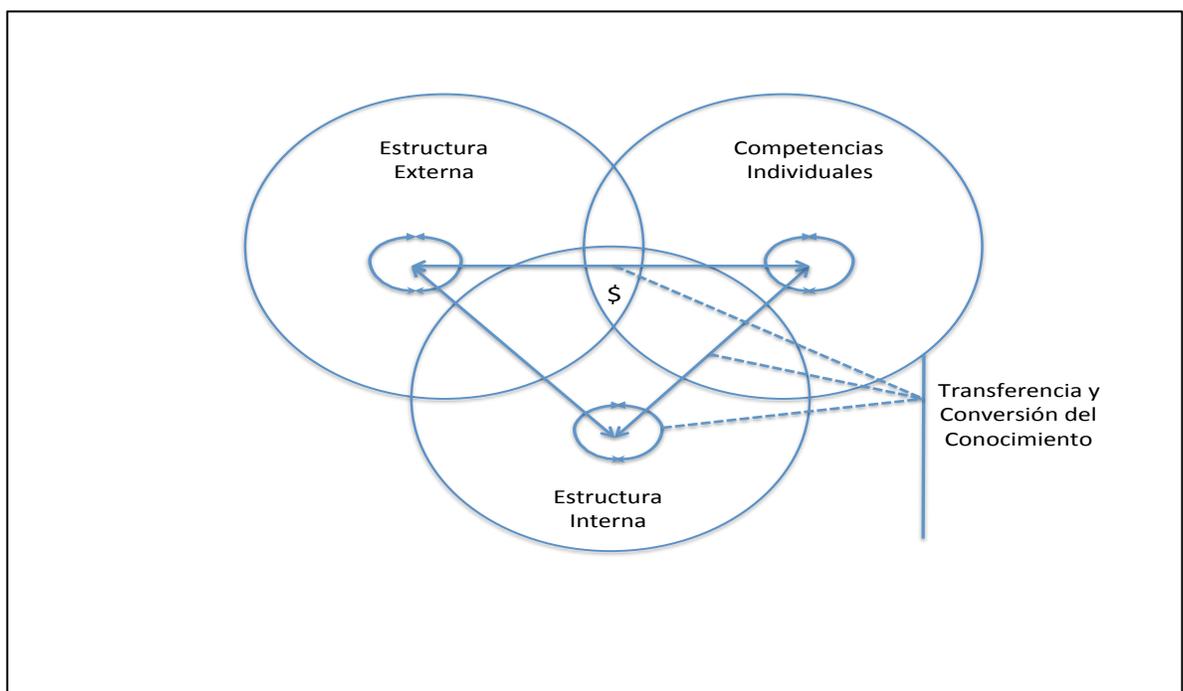
Sin embargo, la clave para transferir y convertir el conocimiento y generar valor en la organización se determina por los enlaces y la efectividad de las comunicaciones entre los entes interesados, (Sveiby, 2001). Esta transferencia y conversión no es unidireccional, Von Krogh (2000) afirma que los individuos existentes en dicha transferencia y conversión aprenden y mejoran el conocimiento individual y esto a su vez, los impulsa para trabajar en equipo y co-crear conocimiento para beneficio de la organización en la que se desempeñan.

Como complemento a los postulados, Von Krogh et al. (2000) afirman que observar los componentes direccionales de las actividades de transferencia y

conversión ayudan a establecer y a formular las estrategias y los planes de acción en la gestión.

Para comprender mejor los enlaces que deben existir para la transferencia y conversión del conocimiento, se presenta a continuación la figura 3.

Figura 3: la organización basada en la perspectiva del conocimiento.



Fuente: (Sveiby, 2001).

Según Sveiby (2001), a partir del modelo de creación del conocimiento en sus cuatro fases propuesto por Nonaka y Takeuchi y respecto a la figura 2, se representan nueve formas de transferir y convertir el conocimiento que se nombran a continuación:

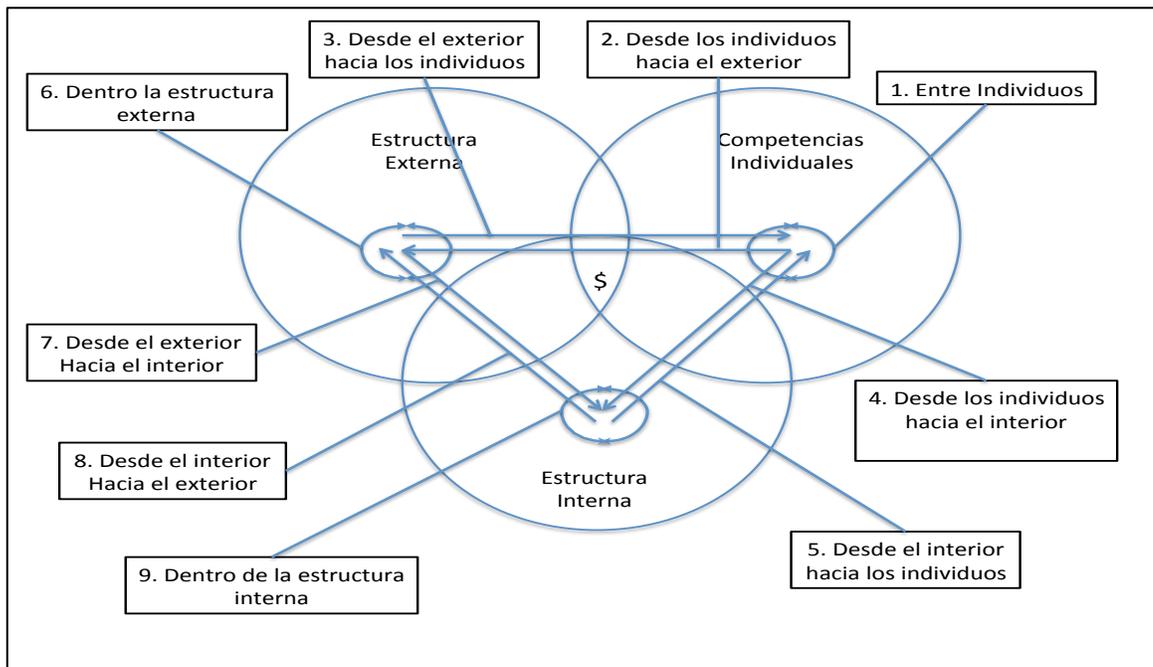
1. Entre individuos, se aplica la fase 1 de socialización; los individuos interactúan entre ellos para crear conocimiento vital en la organización.

2. Desde los individuos hacia la estructura externa, se aplica las cuatro fases de creación del conocimiento y se ve reflejado mediante la innovación de servicios y/o productos para los clientes y/o consumidores.
3. Desde la estructura externa hacia los individuos, los clientes son parte vital de la innovación de los productos en una organización pues son ellos los que usan los productos y retroalimentan para resolver fallas o mejorar los servicios y/o productos que se ofrecen.
4. Desde las competencias individuales hacia la estructura interna, esto corresponde a la generación de redes y bases de información en la que todos los individuos participen en un repositorio en la cual se pueda almacenar el conocimiento para futuras consultas.
5. Desde la estructura interna hacia las competencias individuales, es lo contrario al ítem anterior, es decir, la organización ofrece una base de datos en la cual todos los colaboradores pueden acceder para generar conocimiento tácito y lograr un crecimiento a nivel individual.
6. Dentro de la estructura externa, este ítem se refiere a cómo los clientes y/o consumidores interactúan entre ellos para referirse al producto y/o servicio de dicha organización. Esto es posible de medir con encuestas de satisfacción del cliente, creación de comunidades para la mejora de la imagen de la organización, entre otros.
7. Desde la estructura externa hacia la interna, se refiere a cómo la organización lee y aprende del entorno en el que se desenvuelve para beneficio de la misma.

8. Desde la estructura interna hacia la externa, contrario al ítem anterior, quiere decir cómo los procesos, servicios y/o productos de la organización mejoran la competitividad de los agentes externos, (clientes, proveedores y otros stakeholders).
9. Dentro de la estructura interna, quiere decir cómo los procesos, herramientas y la gestión de éstos está integrada en la organización para responder a las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

La figura que se presenta a continuación (figura 4), muestra las nueve formas de transferir y convertir el conocimiento y cómo éstas se integran en la organización para generar valor.

Figura 4: las nueve formas de transferir el conocimiento.



Fuente: (Sveiby, 2001).

En conclusión, las personas al interior de la organización son las que al final generarán capacidades y actitudes para transferir y/o convertir el conocimiento y agregar valor en las dos direcciones (tácito-explícito), (Sveiby, 2001). Según Sveiby (2001), la formulación de estrategias en estos modelos se hará a partir del valor que se genere cuando la transferencia y/o conversión del conocimiento se lleve a cabo.

4.4.2.1. Procesos de Gestión del Conocimiento

De acuerdo con Nevis, DiBella y Gould (1995) las actividades de la gestión de conocimiento se dividen en tres pasos: adquisición de conocimiento, transferencia y utilización del mismo. Estos tres pasos son factores clave de éxito en una organización, (Zhang, Tian, & Qi, 2006).

Alvesson (2001) afirma que el proceso de transferencia de conocimiento entre los trabajadores en una organización no es simultánea, es decir, no todos los trabajadores transfieren conocimiento de igual forma y velocidad y en este proceso, la información debe ser levantada y almacenada correctamente. Esto requiere tiempo, motivación y la buena voluntad para transferir el conocimiento a los demás. No es permitido desarrollar, innovar y aplicar el conocimiento del trabajador tan pronto surja alguna necesidad (Bhatt, 2002).

El manejo y la difusión del conocimiento no depende solo de la tecnología, sino también depende de la creación de un entorno interno de la organización que promueva y permita reconocer y usar el conocimiento individual, además de compartir experiencias y conceptos que cada trabajador ha desarrollado para los demás, (Wood, 2002).

A partir de los aportes de Wiig (1997), el proceso de KM, es entendido como la búsqueda incesante de mejorar el rendimiento de las organizaciones para asegurar su viabilidad. Es por esto que las organizaciones encaminan sus esfuerzos a crear y generar valor por medio de los activos de conocimiento, sin embargo, las creencias personales y una cultura inadecuada reduce el éxito de la gestión.

Según Hall (2006) la codificación del conocimiento es considerada como el principal mecanismo por el cual la transferencia de conocimientos en las organizaciones puede ser ganada. Según este autor, en la literatura de KM presentada por Davenport y Prusak (1998) y Ruggles (1998) hacen especial hincapié en la codificación de conocimientos como una forma de efectuar la transferencia de conocimientos. Si bien ha habido un debate interesante en la literatura acerca de la transferencia del conocimiento tácito a través de procesos de socialización, como (Nonaka & Takeuchi, 1999) en la práctica muchos de los enfoques y soluciones recomendados a los problemas de KM se basan en la necesidad de codificar el conocimiento.

4.5.Gestión de la Innovación

De acuerdo con Beesley y Cooper (2008), en la economía basada en el conocimiento, la innovación es clave para el crecimiento económico y la ventaja competitiva. El conocimiento es bien reconocido como un antecedente fundamental para la innovación (Darroch & McNaughton, 2002). La habilidad está en entender y aprovechar la relación existente entre gestión de conocimiento e innovación para generar valor en el entorno cambiante que se vive hoy, (Coombs, 1998).

Una característica de la gestión de conocimiento basada en una economía de conocimiento es la innovación como fuente central del capital intelectual para generar valor (Schumpeter, 1934; Skyrme, 1999). Esto difiere de la teoría económica clásica que enfatiza a la producción de bienes como generadora de crecimiento económico, (Drucker, 1993). En otros términos, la innovación incorpora nuevos productos, por medio de nuevos procesos y canales, (Schumpeter, 1934). A nivel empresarial, la definición de Innovación es *“la realización, combinación y/o síntesis del conocimiento original y relevante para la creación de nuevos productos, procesos y/o servicios”* (Luecke & Katz, 2003, p. 2).

El desafío de la gestión de conocimiento es observar la naturaleza y los cambios del mercado, esto hace que se preste atención en la innovación (Skyrme, 1999). La Innovación se requiere porque las competencias, conocimiento, capacidades y habilidades de los trabajadores de hoy, no pueden ser adecuadas en un futuro, (Drucker, *Managing for the Future*, 1992). La innovación implica una mejora de los productos y servicios actuales, así como encontrar nuevas maneras de hacer los productos, bienes y servicios (Drucker, *Managing for the Future*, 1992).

De otro lado, la gestión de la innovación en las organizaciones está inmersa en un triángulo cuyos vértices son el conocimiento, la imaginación y la estrategia. Una adecuada combinación de estas dimensiones, al colocar en el interior del triángulo a las personas, es el marco conveniente para el desarrollo de la innovación permanente en la organización y el escenario para una adecuada estrategia de diferenciación de los competidores. Es preciso, que las organizaciones gestionen adecuadamente el conocimiento, tanto el existente en las personas y equipos de la organización, como de las organizaciones con las que establece su red de colaboraciones y relaciones comerciales. La aplicación

práctica del conocimiento a cada uno de los aspectos de la gestión es esencial para desarrollar la innovación permanente en las organizaciones (COTEC, 1999).

Según Liao y Chuang (2006) de acuerdo a sus estudios confirman el papel vital que tiene la KM en la capacidad de procesar los conocimiento y a su vez el impacto en la velocidad y la actividad de la innovación. Es importante observar la integración del conocimiento y el conocimiento de innovación con el fin de mejorar rendimiento del producto nuevo, desde la adquisición y la difusión de conocimiento.

5. Metodología

5.1. Posicionamiento epistemológico.

La investigación realizada tiene un carácter mixto. De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (2010), los métodos mixtos *“representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 546). *“En una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método. Típicamente, cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la intención es explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población (Creswell, 2009).”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 559). Es por esto que esta investigación según Thiétart (2001) constó de dos fases: una fase que consistió en realizar tres diagnósticos mediante entrevistas cara a cara que permitieron observar la movilización del conocimiento a través de los procesos de la organización y que permitió responder a la pregunta implícita de los investigadores: *¿Por qué razón Disaromas S.A., no ha entrado en la dinámica de gestionar el conocimiento, como una estrategia que consolide la permanencia de la misma en el mercado?.* Con base en los diagnósticos anteriores, se tuvo un grado de confirmación para realizar la segunda fase de la investigación propuesta.

La segunda fase tuvo una perspectiva constructivista ya que, con base en el diagnóstico realizado en la fase I, se propuso el diseño de un modelo de gestión

del conocimiento sustentado en los aportes teóricos relacionados con KM (Knowledge Management), innovación, capacidades esenciales y cultura organizacional que le permitan a Disaromas S.A. cambiar de paradigmas en la forma como se está gestionando la empresa; la proposición de esta perspectiva según los investigadores, se fundamentó en la hipótesis general propuesta por Thièrtart “El mundo está hecho de posibilidades” y respondió a la pregunta: ¿Con qué fin se ha propuesto el modelo?. (Thièrtart, 2001).

5.2. Población y muestra

La organización Disaromas S.A. que cuenta con noventa (90) empleados con contratos a término indefinido, de los cuales se tomaron treinta y tres (33) como muestra. Las variables sociodemográficas que se tuvieron en cuenta para la selección de la muestra fueron el tiempo de experiencia de las personas partiendo del número de años en la compañía; el nivel de formación de las personas, aquellos que poseen un nivel universitario y de maestría; la experiencia en años de las personas y que tengan mínimo tres años de experiencia en otras compañías relacionadas con el ramo; experiencia comprobada en investigación y desarrollo, mercadeo y producción en el campo de los sabores y fragancias con menos incidencia en el personal administrativo. Esto hizo referencia a la mayoría de los colaboradores con el conocimiento significativo de cada área para observar y analizar los flujos y formas del conocimiento a partir de la socialización, la transferencia, la aplicación y evaluación relacionadas con los procesos.

A partir de lo anterior se pudo concluir que la muestra fue por conveniencia, ya que esta muestra de treinta y tres personas Disaromas S.A. son las que poseen el conocimiento al interior de la organización.

Las anteriores personas de la muestra participaron en los diagnósticos iniciales con el fin de tener evidencias reales para nutrir el planteamiento del problema.

5.3. Instrumentos para la recolección de información

Los principales instrumentos para la recolección de datos fueron encuestas y entrevistas cara a cara. El propósito de las entrevistas era percibir la cultura que posee la organización, conocer que pensaban los entrevistados acerca de los conceptos de datos, información, conocimiento y experiencia, percibir y conocer como adquieren, almacenan y usan la información y finalmente identificar los inventarios de conocimientos de la organización.

En la Fase I se realizaron entrevistas y encuestas cara a cara estructuradas que tuvieron una duración de 30 minutos en donde se preguntó a las personas el cuestionario propuesto por Grueso, Rey y Gonzalez (2012), Grueso (2007) y Grueso (2010). Este cuestionario constaba de 35 afirmaciones acerca de los valores dominantes en la organización que se evaluó usando la escala de Likert con cinco anclajes de respuesta donde 1 correspondía a estar totalmente en desacuerdo y 5 correspondía a estar totalmente de acuerdo. El cuestionario evaluaba cinco dimensiones culturales a saber: dimensión distancia al poder, que consta de siete ítems y un coeficiente alfa de 0.84, dimensión masculinidad-feminidad, que consta de siete ítems y un coeficiente alfa de 0.82, dimensión tolerancia a la incertidumbre, que consta de ocho ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0.82, dimensión colectivismo-individualismo, que consta de ocho ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0.86 y la dimensión orientación corto plazo-largo plazo que consta de cinco ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0.75. En estudios previos se ha demostrado la fiabilidad de esta escala. En el estudio conducido por Grueso (2010) y el estudio de Grueso, Rey y González (2012).

En la Fase II se hicieron entrevistas cara a cara semiestructuradas que tuvieron una duración de 45 minutos en donde se administró un cuestionario de preguntas abiertas propuesto por Blanco (2007) acerca del nivel de estudios, experiencia y preguntas relacionadas con los conceptos de datos, información, experiencia (DICE) seguido de un cuestionario desarrollado por Strong y Wang (1997) en la Universidad de Tecnología de Massachusetts MIT (por sus siglas en inglés). Este cuestionario consta de 57 preguntas acerca de la recogida, almacenamiento y uso de la información en la organización y se evaluó usando la escala de Likert.

Finalmente para la Fase III, se hizo entrevistas semiestructuradas cara a cara con una duración aproximada de 45 minutos donde se administró un cuestionario de 8 preguntas abiertas propuesto por Blanco (2007) para identificar los inventarios de conocimiento en las personas de Disaromas S.A. Las preguntas se diseñaron a partir de los aportes de diferentes autores que se relacionaron en el planteamiento del problema.

5.4. Procedimientos para el análisis de la información

En este apartado se detalla el protocolo general de recogida y análisis de la información de las encuestas de las fases I, II y III de esta investigación que nutrirán un hipotético modelo que en un futuro se implantará en la organización Disaromas S.A. Se describe dicho protocolo por cada una de las encuestas que se efectuaron.

En primera instancia se tuvo una reunión con la alta dirección en donde se planteó el diseño de un modelo conceptual para ser implementado en un futuro

después de realizada la investigación. Para que la alta dirección diera su aprobación, se mostró los resultados, conclusiones y recomendaciones de los estudios en donde la organización ha participado y que previamente se han mencionado en esta investigación.

Acto seguido, con la experiencia del investigador principal, se requirió las hojas de vida de todas las personas de la organización y se escogieron aquellas personas con mayor número de años en la compañía, aquellos con estudios universitarios y de maestría, número de años de experiencia no solo en la organización sino en otra organización del sector, experiencia comprobada en investigación y desarrollo, mercadeo y producción en el campo de los sabores y fragancias con menos incidencia en el personal administrativo. Se le informó a las personas por medio escrito y verbal la intención de realizar la investigación a la cual ellos accedieron.

En la Fase I, II y III se llevó el siguiente procedimiento para la recogida de la información:

1. Se informó de manera verbal y escrita la citación para la realización de las encuestas.
2. Las encuestas y entrevistas fueron realizadas de manera individual y confidencial.
3. El cumplimiento de la encuestas y entrevistas se llevaron a cabo en horario de oficina y tomaron de 30 minutos a 45 minutos aproximadamente.
4. Las encuestas se facilitaron en físico para facilidad del encuestado y se llenaban simultáneamente en forma digital para facilidad del encuestador.

Una vez recogidas las entrevistas y encuestas aplicadas en esta investigación se llevó a cabo el proceso de análisis de información por parte de los investigadores que culminó en la elaboración de los informes para la alta dirección y la consolidación de los resultados presentes en esta investigación, tras el registro informático de los resultados, tablas e informes y su posterior publicación a las partes involucradas en la organización, se procedió a destruir las encuestas cumpliendo así la protección de los derechos de autor y las exigencias de confidencialidad de la organización Disaromas S.A.

6. Resultados

En primer lugar, en este apartado se presentan los resultados que se obtuvieron de los diagnósticos iniciales, los cuales sirvieron para tener evidencias relacionadas con el planteamiento del problema y así conocer la realidad de la gestión de Disaromas S.A.

En segundo lugar, se presentó el diseño del modelo conceptual de gestión de conocimiento con los diferentes elementos que lo soportan como son la innovación, la cultura organizacional y las capacidades esenciales.

6.1. Diagnósticos para identificación de vacíos de conocimiento

6.1.1. Identificación de la cultura organizacional

En primer lugar, se presentan los resultados de la identificación de los valores de la cultura organizacional, relacionada con el primer objetivo de la investigación, el cual tiene como fin identificar las variables de cultura que son visibles y cuáles deberían incorporarse en el nuevo modelo propuesto. En este sentido, se tomó el instrumento desarrollado por Grueso (2010) y empleada en posteriores investigaciones (Grueso, Rey, & Gonzalez, 2012).

Se aplicó este instrumento de medición de los valores de la cultura organizacional en una muestra de treinta y tres profesionales, que corresponden al 37% de la población que trabaja para la empresa Disaromas S.A. El resultado sirvió para la construcción de la relación Cultura – Gestión de conocimiento debido a las afirmaciones de varios autores mencionados en el marco teórico en donde

sugieren que una de las variables de mayor peso en la gestión del conocimiento es la cultura organizacional.

A continuación, se presenta la Tabla 1 que muestra las valoraciones realizadas por los participantes respecto de los diferentes ítems que contiene la escala.

Tabla 1: resultado valores de la cultura organizacional de Disaromas S.A. según (Grueso, Rey y Gonzalez, (2012); Grueso, (2010); Grueso, (2007)).

Un valor dominante en esta organización	% personas de acuerdo
1. Promover la igualdad de derechos entre los trabajadores	78,1%
2. La igualdad de oportunidades en el empleo entre hombres y mujeres	78,1%
3. Desarrollar acciones para lograr la lealtad de los trabajadores hacia la organización	78,1%
4. Entender los cambios como oportunidades de desarrollo	62,5%
5. Definir e implementar objetivos a largo plazo	56,3%
6. Reconocer a los trabajadores los logros por el trabajo	75,0%
7. Fomentar el trabajo en equipo	71,9%
8. Fomentar la creatividad entre los trabajadores	59,4%
9. Desarrollar acciones orientadas hacia el futuro	62,5%
10. Fomentar que los trabajadores expresen e implementen sus iniciativas	53,1%
11. Fomentar la resolución de conflictos por la vía de la negociación	75,0%
12. Fortalecer las relaciones interpersonales	68,8%
13. Desarrollar normas mínimas para poder operar adecuadamente	87,5%
14. Fomentar la constancia entre los trabajadores	75,0%
15. Promover la participación en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo diario	65,6%
16. Reconocer el trabajo sin importar quien lo ejecute	59,4%
17. Fomentar la comunicación entre los trabajadores	68,8%
18. Incentivar al trabajador para que asuma riesgos calculados	46,9%
19. Definir e implementar planes estratégicos	78,1%
20. Mantener una comunicación abierta y fluida entre jefe- subordinado	78,1%

21. Evitar toda forma de discriminación entre hombres y mujeres	78,1%
22. Desarrollar acciones en pro del bienestar de los trabajadores	93,8%
23. Reconocer y premiar la originalidad de los trabajadores	62,5%
24. Adaptar las tradiciones de la empresa a los retos actuales	65,6%
25. Valorar a los jefes por sus habilidades.	59,4%
26. Fomentar la solidaridad entre los trabajadores	84,4%
27. Reconocer y valorar el desempeño grupal	65,6%
28. Incentivar el desarrollo de ideas innovadoras	53,1%
29. Incentivar la expresión de opiniones frente a los jefes	62,5%
30. Lograr la cooperación entre los trabajadores	81,3%
31. Buscar el consenso en toda negociación	62,5%
32. Respetar las creencias personales de los trabajadores	90,6%
33. Fomentar espacios que generen contactos sociales entre los trabajadores	90,6%
34. Establecer y desarrollar objetivos grupales	71,9%
35. Respetar el desacuerdo frente a ideas, situaciones o eventos	71,9%

Fuente: elaboración propia con base en el método de (Grueso, Rey y Gonzalez, (2012); Grueso, (2010); Grueso, (2007)).

De acuerdo con la tabla anterior, se analizaron los porcentajes menores al 70% y se llegó a la conclusión que Disaromas S.A. es una organización que no toma riesgos, esto se pudo observar que solo el 47% de las personas encuestadas está de acuerdo que la organización incentiva la toma de decisiones en cuanto a riesgos calculados; el 62% está de acuerdo que la organización entiende los cambios como oportunidades y no se incentivan las ideas nuevas; el 59% de los colaboradores cree que se valoran a los jefes por sus habilidades; de los ítems analizados por debajo del 70% se pudo constatar que son aquellos en los cuales la libertad para la toma de decisiones en la organización está agrupada en unos cuantos, no hay percepción de creatividad e innovación al interior de la organización y no se establecen objetivos grupales que conlleven al cumplimiento de la visión de la organización.

Por otra parte, al observar los porcentajes mayores al 70%, la organización cumple los parámetros establecidos para el buen y sano funcionamiento de las personas al interior, se satisfacen las necesidades básicas y se respetan las diferencias interpersonales, sin embargo, como se mencionó anteriormente, existen ciertas falencias para liderar y tomar decisiones cuando así se requiera.

En conclusión, al observar los resultados de la medición realizada se pudo observar que en la organización predomina una cultura con baja tolerancia a la incertidumbre relacionada con una estructura jerárquica y de estilo clásico.

6.1.2. Diagnóstico DICE

En segundo lugar, se ha realizado un Diagnóstico a partir de la pregunta sobre cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores sobre datos, información, conocimiento y experiencia (DICE), el cual muestra si tienen un lenguaje homogéneo o totalmente opuesto. La pregunta está relacionada con los estudios que han hecho varios autores en diferentes organizaciones y en donde se encontró que los empresarios tiene una confusión entre qué son datos, información y conocimiento (en qué se diferencian y qué significan esas palabras), los cuales ha incidido en el logro de buenos resultados y al mismo tiempo en los excesivos gastos de las empresas para llegar a metas sin ningún éxito.

A menudo las firmas no entienden lo que necesitan hasta que invierten grandes sumas en un sistema que finalmente falla. En la práctica, (Davenport & Prusak, 1998), observaron y analizaron cerca de cien intentos de gestionar el conocimiento en las organizaciones. La pregunta que le hicieron a los directores fue la siguiente: “¿Cómo distingue entre los datos, la información y el conocimiento?” El resultado fue que un alto porcentaje no hacen una distinción

muy clara en la práctica, y muchas de estas iniciativas involucran una mezcla no solo de conocimiento e información, sino también de datos. Varios de ellos destacan que solamente trataron de añadir valor a lo que tenían.

Debido a lo anterior, se indagó si existe este mismo vacío de conocimiento en una muestra de treinta y tres profesionales que trabajan para la empresa Disaromas S.A. de la ciudad de Bogotá. En este sentido, se encontró que si existen vacíos en cuanto a la homogeneidad de conceptos entre los trabajadores y que por esta razón los flujos de información se pueden ver truncados en la toma de decisiones y la solución de problemas.

6.1.2.1. Diagnóstico I

En la primera parte del diagnóstico sobre DICE (Datos, información, conocimiento, experiencia) se plantearon una serie de preguntas alrededor de los conceptos. El objetivo era percibir desde los profesionales de las diferentes áreas lo que comprendían por su significado relacionándolo con su saber hacer y determinar cuál de éstos, se valora más y se gestiona en el área. Las preguntas que se formularon fueron las siguientes:

¿Qué entiende por datos, información, conocimiento y experiencia?

¿Cuál de estos términos es el más importante para su Ud. y para el área?

¿Los integrantes del área tienen un concepto similar o diferente al suyo?

¿Cuál de los términos se almacena y comparte más dentro de su área?

¿Cuál es el objetivo de almacenar y compartir el término anterior?

En primer lugar, se presentan las tablas donde se resumen los aportes de los profesionales de cada área con respecto a las preguntas anteriores y las

percepciones que se tiene de estos conceptos. Esto con el fin de observar las discrepancias entre compañeros y entre áreas, (Ver Anexo 3).

Al analizar las respuestas de los entrevistados, se pudo observar que entre las áreas no hay un concepto similar de DICE (datos, información, conocimiento, experiencia) a pesar de que 15 de las 33 personas, equivalente al 46% de los entrevistados dijo tener un concepto semejante al de sus compañeros. Las respuestas de los entrevistados son sinónimos de lo que creen que son los conceptos sin embargo, se pudo observar que no hay claridad en sus respuestas aunque existan semejanzas entre ellas.

A partir de lo anterior, se comprobó que al no existir un lenguaje homogéneo en la organización, existen barreras conceptuales para facilitar la socialización, la transferencia y la futura documentación para la generación de valor. De otro lado, se pudo constatar que las personas no relacionaban los conceptos con el contexto donde podía ser visible el conocimiento que lleva a la práctica, con lo cual al no existir un contexto relacionado con el concepto, éste queda injustificado.

En segundo lugar, se presenta la tabla 2, donde se consolidaron los aportes de los profesionales y se resumieron y recopilamos los aportes de los autores vistos anteriormente para observar si hay semejanzas o diferencias desde las dos perspectivas.

Tabla 2: consolidación resultados del Anexo 3.

	Datos	Información	Conocimiento	Experiencia
	Materia prima, hechos crudos carentes de significado	Datos con significado y contexto con intención de comunicar algo	Información transformada y enriquecida usada por medio de la experiencia, la capacidad y la actitud	Conocimiento profundo ganado por la práctica y el entrenamiento; genera nuevo conocimiento
TOTAL	23	14	19	21
%	70%	42%	58%	64%

Fuente: elaboración propia con base en los conceptos de autores y el Anexo 3.

En primer lugar, con respecto al concepto de datos, se pudo observar que el 70% de los entrevistados tenían un concepto semejante, sin embargo depende de su saber hacer, con lo cual al ver la organización como un sistema, pueden existir barreras en el lenguaje y la comunicación cuando se intercambian las decisiones a partir de un dato.

En segundo lugar, analizado el concepto de información, 14 entrevistados que equivalen el 42% de la muestra, se refirieron a datos con significado y con un fin determinado, sin embargo, el concepto de información según los autores no está claro al interior de la organización.

En tercer lugar, al observar el concepto de conocimiento, el 58% de la muestra opinaron de la sumatoria del uso de la información y de la experiencia, sin embargo, el conocimiento va más allá de esta sumatoria ya que la información debe ser enriquecida con un saber hacer específico para que tenga validez cognitiva y genere valor en un determinado momento y labor.

Finalmente, el 64% de los entrevistados tuvieron similitudes de palabras en cuanto al concepto de experiencia consolidado por los autores. En este sentido, se

pudo inferir que los anteriores trabajadores pueden estar dando el uso adecuado a estos conceptos de manera tácita e incorporándolos dentro de sus procesos, toma de decisiones y solución de problemas.

En conclusión, se pudo observar que para una adecuada y eficaz gestión del conocimiento, las personas de la organización deben tener un lenguaje homogéneo para saber cuándo y cómo llevar al contexto cada uno de los conceptos y facilitar la conversión de éstos en certezas justificadas y hechos que muestren la creación de conocimiento. Al observar este vacío, se justifica la necesidad de abordar como llenar esta brecha desde el diseño de un modelo de KM.

6.1.2.2. Diagnóstico II

Para el segundo diagnóstico, se tomaron los cuestionarios del MIT propuestos por Strong y Wang (1997), que se aplicaron a diferentes empresas norteamericanas para evaluar la calidad de la información desde diferentes niveles como la recogida, el almacenamiento y el uso. En este sentido, el valor de esta aplicación radicó en identificar qué aspectos de los diferentes niveles de la información se están aplicando y cuáles son los vacíos actuales. El valor de identificar estos vacíos, radica en saber como diseñar las estrategias para que las personas realicen un adecuado uso de la información y la mantengan actualizada en el ciclo de conocimiento para poder hacer visibles los resultados que se esperarían en el modelo de KM que la empresa adopte.

A continuación se presenta la tabla 3 dónde se resumen los resultados de los aportes de los profesionales por cada una de las áreas.

Tabla 3: resultado general sobre la recogida de información

	Recogida	Almacenamiento	Uso
PROMEDIO	56%	49%	54%

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios de (Strong & Wang, 1997).

En primer lugar, con respecto a la recogida de la información, solamente 19 personas que equivalen al 56% de la muestra, saben la fuente de los datos, es decir, conocen la persona encargada de recoger y recopilar los datos y la información en la organización, conocen la forma de solucionar problemas de recogida y saben subsanar las deficiencias durante la recogida de la misma. El problema del 44% de las personas que no reconocen de dónde proviene la información se debe a la falta de contextualización del concepto como se pudo observar en el Anexo 3 y a la baja calidad de la recogida de ésta, esto causa que la precisión, la credibilidad, reputación y el objetivo de la recogida sea pobre lo cual crea desajustes y errores comunes a la hora de recoger y recopilar los datos y la información. (Strong & Wang, 1997).

En segundo lugar, 17 personas que equivalen al 49% de la muestra, saben quién almacena, dónde se aloja y cómo se accede a la información cuando se requiere. Según Strong y Wang (1997) esto causa barreras para el acceso oportuno de los datos; retrasos en actualización de los sistemas al interior de la organización, falta de accesibilidad fuera de ella, un sistema ERP no intuitivo que dificulta el acceso a la información y políticas de privacidad y confidencialidad generan este tipo de barreras que dificultan el rápido acceso a la información.

En tercer lugar, 18 personas equivalentes al 54% de la muestra conocen cómo solucionar problemas habituales y como se analiza y usa la información

recopilada y almacenada en Disaromas S.A. El uso de la información está determinado por la recogida y almacenamiento, si hay fallas en estos procesos, habrá fallas en su posterior uso. Según Strong y Wang (1997) existen tres grandes problemas para usar la información y que se ven reflejados en la organización: las personas encargadas de recoger los datos y la información lo hacen de manera incompleta y esto provoca vacíos e información poco relevante a la hora de tomar decisiones; cambios de los clientes: esto requiere de nueva información o la necesidad de agregar más atributos a la información almacenada anteriormente y finalmente la falta de homogeneización de la información causa que se presenten reportes heterogéneos que dificultan el análisis de la misma.

6.1.3. Diagnóstico del inventario del conocimiento

El objetivo de realizar los inventarios de conocimiento consistió en observar las redes de transmisión de información, conocimiento y experiencia en la organización a partir de las áreas, con el fin de definir las redes informales dentro de la organización, por donde fluyen elementos significativos. De esta forma se pudo saber quién tiene y dónde se concentra el conocimiento y el valor de éste desde la práctica.

El inventario de conocimientos generó el diagnóstico de las personas que hacen parte de la organización y que tienen la información, el conocimiento y la experiencia de valor generados a través de las labores que desempeñan actualmente. Adicionalmente, se identificaron las redes de transmisión de información, conocimiento y experiencia en la organización, con el fin de definir las redes informales y formales.

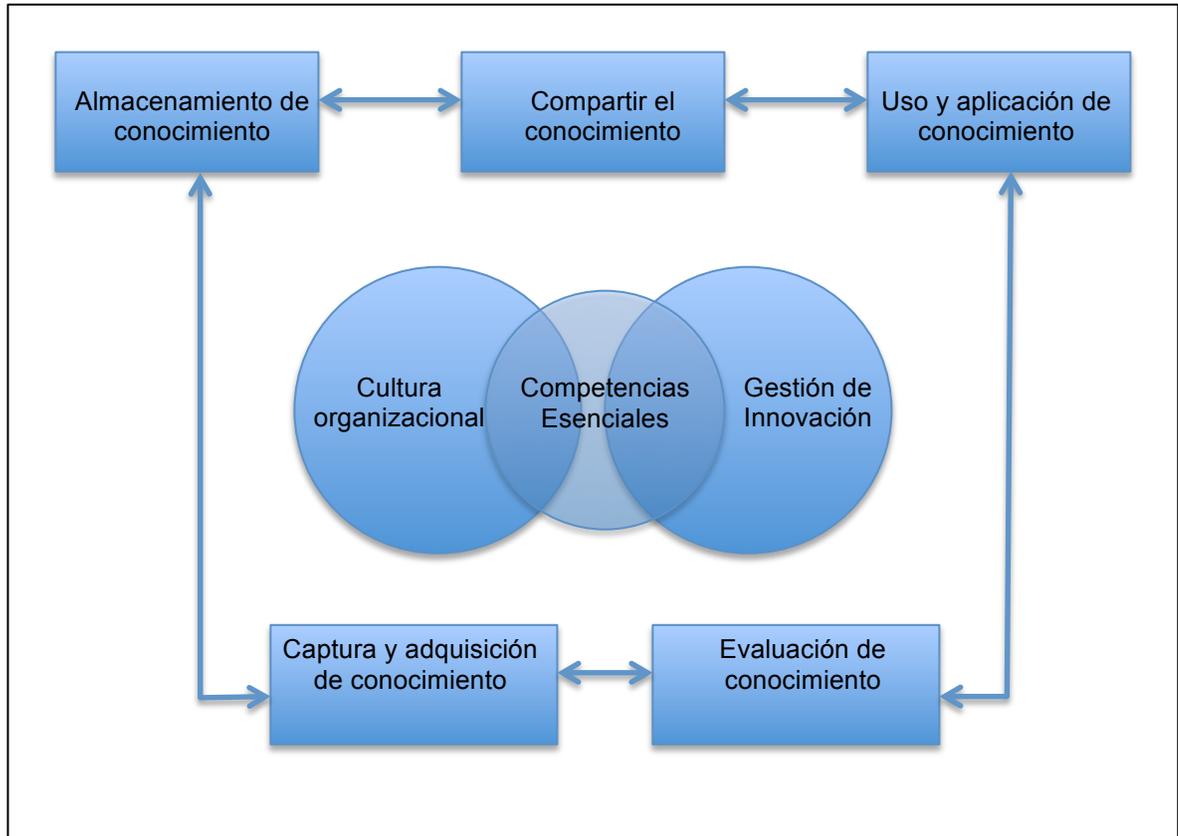
De igual manera, la información recogida sirvió como insumo para identificar las brechas existentes con respecto a los activos intangibles relacionados con las capacidades esenciales.

6.2. Propuesta de diseño del modelo de gestión de conocimiento

Después de exponer los aportes del marco teórico en lo concerniente a la perspectiva basada en los recursos, las capacidades esenciales, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y la gestión de innovación, se pretendió abordar en este apartado el diseño del modelo. La reflexión sobre las conclusiones a las que han llegado investigadores anteriores de estas mismas cuestiones, u otras ajenas, debe conducir a distinguir y exponer con claridad los elementos que harían parte de este diseño.

En la figura 5, quedan condensados los análisis y reflexiones que llevaron a proponer este diseño. Debe comprenderse que no se trata de un modelo evaluado que se tomó de algún autor, se trata de un diseño construido a partir de todos los insumos planteados en el proceso de este trabajo que será posteriormente evaluado en el contexto de la empresa.

Figura 5: propuesta del modelo en Gestión de Conocimiento



Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

De acuerdo con los recursos internos de la empresa, después de la revisión de la literatura sobre el enfoque basado en los recursos (RVB), se pudo decir que aquellos recursos que son estratégicos para la empresa, están centrados en el capital humano, la tecnología y los procesos, los cuales son visibles, en el conocimiento que poseen las personas que hacen parte de la organización. Las personas poseedoras de un conocimiento específico creado a partir de la experiencia, pueden utilizar las capacidades desarrolladas, para que este recurso estratégico y de valor, tenga cada vez más las características de único, raro, difícil de imitar y transferir en el mercado. La motivación de las personas es esencial para que el conocimiento tecnológico propio, las destrezas de los empleados y los

procedimientos eficientes puedan apoyar la creación de conocimiento en los diferentes procesos.

Como ejemplo de estos activos intangibles, se tomaron los aportes de Hall (1993), los cuales enumera como el stock de la innovación de productos, el conocimiento flexible y los procesos de producción de alta calidad, el talento de los empleados y su moral, la fidelidad de los clientes y el conocimiento que tienen del producto, la confianza de los proveedores y, por último, las redes eficientes de distribución.

Pero también Hall (1993) se refirió a los recursos financieros, que sin ser intangibles, son necesarios a la hora de innovar y llevar a cabo los procesos de innovación. Todos, estos activos, unidos a la cultura de organización tienen una repercusión en el rendimiento de los negocios de empresa (crecimiento de las ventas o en el número de empleados) y también un crecimiento en Investigación y desarrollo (I+D).

Con respecto a la variable cultura organizacional, es interés de investigación saber qué creencias y costumbres poseen los empleados para dar respuesta a los aportes de Tylor, (1871), Malinowski, (1948) y Lewis, (1969) y llegar a definir el concepto propio de cultura. Es menester que estas creencias y costumbres propias de la endoculturación y la enculturación sean visibles para tener la certeza que contribuirán a fortalecer variables como el compartir el conocimiento tácito, fortalecer el trabajo en equipo, desarrollar el hábito de la socialización de experiencias, desarrollar las capacidades para la documentación de lecciones aprendidas, la motivación para contextualización de la información para enriquecer el conocimiento y como asumir el riesgo. De hecho, la cultura de la organización tiene una influencia en los procesos y en la gestión del conocimiento (Chen y Lee, 2005). Por lo tanto, será de gran interés indagar sobre

los valores, creencias, normas, necesidades, expectativas, destrezas, los modelos mentales, intuiciones, destrezas y habilidades que tienen los empleados para tener una certeza de definir el perfil de cultura organizacional (Huber, 1991; Schein, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1999; Leonard-Barton, 1992).

La construcción del perfil de la cultura tendrá un efecto positivo en la organización para compartir el conocimiento, compartir las ideas y visiones, como algo natural y no de manera forzada (McDermott y O'Dell, 2001). En conclusión se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, y que regulan su actuación (Minsal y Pérez, 2007). Esto debe llevar a instaurar una cultura basada en el aprendizaje, lo cual llevaría a lograr que la gestión del conocimiento se asiente de manera adecuada desde un clima de confianza, tolerancia, adaptación al cambio, esfuerzo, derecho al error y seguridad que incentive la innovación y el riesgo con los nuevos cambios de trabajo (Martín y De la Calle, 2003; Morcillo, 1997). De igual forma, se espera que el perfil de la cultura de la organización pueda crear ese clima de compartir, junto a espacios apropiados para favorecer la adopción de nuevas tecnologías, y la aparición de innovaciones (Morcillo, 1997).

Se entiende que el perfil de cultura de la organización, sea un intangible con las características del enfoque basado en los recursos y las capacidades, como parte para la obtención de ventajas competitivas duraderas, (Bueno & Morcillo, 2003). Los sondeos iniciales que se hicieron para tener más certeza en el planteamiento del problema servirán inicialmente para llenar las brechas identificadas y continuar con el proceso hasta definir este perfil.

En este sentido, variables encontradas en el diagnóstico como el bienestar de los trabajadores, el respeto de las creencias personales y el fomento de los espacios para generar contacto social, sirven para apalancar las demás variables

que apoyarían la consolidación de una cultura organizacional como un elemento vital en el diseño del modelo de KM.

Con relación a la variable competencias esenciales, la organización puede tener un capital humano con unas rutinas organizativas, embebidas de un alto valor interno, sin que los demás puedan copiarlo fácilmente. El hecho de que la competencia distintiva involucre elementos colectivos hace difícil para las otras empresas su duplicación, (Leonard & Barton, 1992). Aunque en este momento de acuerdo a los sondeos iniciales se identificó algunas competencias propias de la organización, se debe trabajar más para lograr que la organización se diferencie totalmente de las empresas de la competencia. Una vez valoradas y comprobadas con la realidad existente, podría hacerlas parte de esas competencias esenciales que podrían ser de carácter único, raras, difíciles de imitar y transferir en el mercado. Como conclusión, se debe trabajar en lograr que la empresa posea una habilidades que la lleven a ser más competitiva, más allá de la tecnología y la producción , pero con un dominio en éstas (Stalk, Evans y Shulman, 1992; Hamel y Prahalad, 1990).

Cabe decir, que dentro de las capacidades esenciales se encontró por consenso la fidelización de los clientes, el desarrollo de fórmulas propias, estrategias para fidelizar clientes, el liderazgo participativo de la gerencia general, el compromiso, la lealtad, la responsabilidad y la honestidad.

Desde la variable procesos en gestión de conocimiento, lo que se pretendió mostrar aquí, es que la gestión del conocimiento es el mecanismo por el cual la empresa puede crear, adquirir, combinar, transferir, usar, evaluar y almacenar los conocimientos que dan valor a los procesos. Lo hace desde la combinación de datos, la información, los sistemas de información, la capacidad creativa e innovadora de las personas. Es aquí donde se comparten las mejores prácticas, el

conocimiento tácito, el conocimiento explícito, las mejores experiencias y lecciones aprendidas, el “Know - How”, el juicio, las reglas improvisadas y las destrezas de las personas. Esta gestión del conocimiento, hace que la empresa fluya en todo sentido logrando ese conocimiento que necesita para aplicarlo a sus productos y procesos de forma que mantenga un nivel de innovación constante y logre su ventaja competitiva y como resultado el rendimiento deseado. De esta forma, estamos dando sentido y valor a los aportes de Grant (1996) quien sugiere que el conocimiento de una empresa es uno de los activos más cruciales e importantes para la competitividad. Para Spender (1996) el conocimiento y la habilidad para generarlo son el centro de la teoría de la empresa. Según Roberts (1998) el conocimiento es el único recurso que da una ventaja competitiva sostenible y de esta forma la empresa debe dirigir sus decisiones principalmente hacia el conocimiento y las capacidades competitivas que resultan de éstas.

A partir de los procesos de la gestión del conocimiento, entendemos que la adquisición, intercambio de conocimientos, utilización de conocimientos y codificación, son factores clave para una organización exitosa (Zhang et al., 2006; Hall, 2006). Para que estos procesos sean visibles y generen valor, requiere tiempo, generación de motivación entre los empleados y la preservación de la voluntad de difundir el conocimiento personal con otros (Alvesson, 2001). Se entiende que estas etapas por donde se moviliza el conocimiento, debe ser visto de adentro hacia afuera y de afuera hacia dentro de la empresa, teniendo en cuenta las capacidades de las personas y los flujos y formas que circulan entre diferentes actores y estructuras (Sveiby, 2001; Sprenger, 1995).

A continuación se propuso algunos insumos que se pueden llevar a la práctica con el fin de hacer visibles las etapas del proceso de gestión del conocimiento en el tiempo. En primer lugar se observa que el flujo de gestión del conocimiento, desde las diversas estrategias, debe estar soportado por los pilares

de 'cultura organizacional' y de 'gestión de innovación', encontrándose en el centro de los tres elementos el desarrollo de las competencias esenciales. Se entiende que el desarrollo de las competencias esenciales son necesarias para que la empresa permanezca en el mercado, (Stalk, Evans y Shulman, 1992).

A continuación se presentó los flujos de conocimiento que circulan en el ciclo de gestión del conocimiento y que nutren los elementos definidos anteriormente.

6.2.1. Captura y adquisición de conocimiento clave

A partir del reto donde la innovación continua y transversal permita a Disaromas perdurar en el tiempo, ha de plantearse la estrategia de integrar en su cultura la evaluación del conocimiento clave del que carece y necesita para hacer desarrollos continuos. Unos desarrollos que logren posicionarla en la venta de nuevos proyectos, que resulten verdaderamente atractivos tanto para los clientes actuales como para los potenciales. Y que sean capaces de lograrlo en contextos nacionales e internacionales. La estrategia actual debe cambiar radicalmente de sentido, efectuando un giro de 180°. Es necesario que exista la dinámica de adelantarse a lo que necesita el cliente a partir de las lecturas que realicen los expertos de las diferentes áreas. La captura y adquisición de conocimiento clave necesita que constantemente la empresa, a través de sus expertos, se pregunte qué conocimiento clave se necesita para responder en tiempo, calidad, eficacia y eficiencia a las demandas que en el corto, mediano y largo plazo pueden hacer los clientes en los diferentes contextos. Aquí, resulta imprescindible que los expertos refinan cada vez más las bases de conocimiento, para que puedan saber con exactitud cuál de ese conocimiento que deben capturar o adquirir por ser clave su potencial aplicación, o en las iniciativas en desarrollo.

Los medios para la captura y adquisición de conocimiento clave pueden ser, mantener actualizado el inventario de conocimiento, el esquema maestro-aprendiz, la inmersión en contextos similares, la experimentación, la réplica, la imitación, la socialización a través de talleres vivenciales.

Una de las razones por las que Disaromas debe ser más exigente con la recogida, almacenamiento y uso de la información, es porque son insumos esenciales para transformarlos en conocimiento y hacerlos visibles en la gestión.

6.2.2. Compartir el conocimiento

En este sentido, se puede recurrir al sondeo que se hizo sobre el inventario de conocimientos, donde quedaron explícitas las redes de conocimiento que actualmente están activas (Sveiby, 2001). Para lograr que la transferencia de conocimiento sea eficaz, los profesionales de Disaromas, deben tener claros tres insumos: el primero lo constituye la creación de confianza; el segundo, definir los flujos de conocimiento que agregan valor al modelo mental de los participantes y, el tercero, contar con un lenguaje común que facilite la transferencia, por ejemplo a partir de los resultados de DICE. Para lograr que las personas puedan compartir lo que saben a partir de lo que han construido o formalizado, se sugiere realizar actividades enfocadas a la creación de confianza, como puede ser el trabajo en equipo, el desarrollo de programas de inducción, la rotación de trabajos, los esquemas maestro-aprendiz, la creación de espacios tipo café word, y la creación de salas de diálogo.

La transferencia de conocimiento será aún más eficaz si la empresa tiene una cultura basada en la evidencia del conocimiento. Para que tenga valor para la organización, la transferencia de conocimiento debe conducir a cambios de

comportamiento en las personas, cambios en las prácticas, en el desarrollo de nuevas ideas, y en los procesos. En este sentido, Yahya y Goh (2002), sugieren que la gestión del conocimiento es la base fundamental de las interacciones sociales y el proceso colaborativo en la organización.

6.2.3. Uso y aplicación del conocimiento

En esta fase del ciclo de gestión del conocimiento, un destinatario con las capacidades requeridas comienza a utilizar el conocimiento recibido. El destinatario intenta identificar y resolver los problemas que no se han solucionado con anterioridad y que surgen durante su utilización, y, al mismo tiempo, satisface las expectativas de resultados tras la transferencia. Aquí, el destinatario interioriza el conocimiento de forma tal que el que ha sido transferido se institucionaliza y se utiliza como una rutina (Zhang L. , Wang, Cao, Wang, & Zhao, 2012). En esta fase, es esencial que el profesional tenga las capacidades para llevar al contexto información y convertirla en conocimiento, capacidades para mejorar el conocimiento actual a partir de la aplicación de un conocimiento nuevo, capacidades para tener flexibilidad mental y aceptar los riesgos, capacidades para desarrollar la escucha paciente y capacidades para ser indulgentes consigo mismo y con los demás.

6.2.4. Almacenamiento de conocimiento clave

En esta fase del ciclo de gestión del conocimiento se sugiere que se tengan, en la llamada “repositorio de conocimiento”, los informes sobre lecciones aprendidas y sobre los resultados de los proyectos exitosos, junto con los documentos resultados de las investigaciones. También pueden almacenarse las entrevistas con figuras clave de los diversos tipos de stakeholders, como son los

clientes y los proveedores, y aquellas otras relativas a la competencia: los investigadores nacionales e internacionales, los gurús en el campo de las telecomunicaciones, etc. Se recuerda que se trata de almacenar el conocimiento clave, no se habla de tener en la sede de conocimiento, los datos y la información. Uno de los retos en esta fase del ciclo, es la continua actualización de los activos estratégicos que hace parte del repositorio de conocimiento. No se trata de entregar esta tarea a un responsable, debe ser el resultado del consenso del equipo de líderes en identificar cuál conocimiento clave debería hacer parte de la memoria organizacional. Paso seguido, se almacena por alguno de los líderes de equipo. El inventario de conocimientos realizado deja claro que se documenta el conocimiento, pero no se hace seguimiento a ese conocimiento creado para observar cuál es el valor del mismo en los procesos.

Desde la variable *gestión de la Innovación*, se concuerda con los diferentes autores mencionados cuando afirman que en la economía basada en el conocimiento, la innovación es clave para el crecimiento económico y la ventaja competitiva. Además las variables cultura organizacional, gestión del conocimiento son imprescindibles para el desarrollo de las capacidades esenciales, las cuales serán visibles en los resultados de la gestión de la innovación.

Desde luego que la dirección del capital humano de la organización es vital para apostar por una creciente innovación. Por esta razón la estrategia es centrarse en el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, calidad en el servicio, fortalecer los vínculos internos, externos y en tener estructura flexible capaz de dar respuesta a los cambios continuos del mercado (Drucker, 1992; Davenport y Prusak, 1988; Hansen et al., 1999).

7. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada y en primer lugar, al relacionar los resultados con el enfoque de gestión de conocimiento, se podrían explotar aún más los recursos intangibles que están en el conocimiento que poseen las personas, las cuales llevan más de 10 años como promedio en la organización. En segundo lugar, al plantear un diseño de modelo de gestión de conocimiento donde se pueda identificar el ciclo de conocimiento en los diferentes procesos, se harían visibles los conocimientos que generarían valor en miras de lograr mejores indicadores de eficacia y eficiencia. En tercer lugar, el papel de los líderes de equipos debe cambiar del control y el seguimiento a motivar a las personas para que puedan crear conocimiento y tener una organización con un perfil innovador y fortalecer las capacidades esenciales que muestren el valor de la empresa en el mercado.

En el proceso de la construcción de los diferentes puntos que debe llevar una investigación es importante indagar en el contexto de la empresa cuáles son los vacíos de conocimiento frente a la gestión del conocimiento, con el fin de asegurar que se trabaja a partir de certezas y no de supuestos teóricos. De esta forma, la descripción del problema se torna más evidente y da los insumos necesarios para el diseño del objetivo, el marco teórico y los resultados que se deben mostrar.

Una de las evidencias que se consideran de mayor valor en la empresa Disaromas, S.A, es la percepción que los trabajadores tenían sobre la gestión del conocimiento, lo cual estos resultados han llevado a proponer el diseño de un modelo de gestión de conocimiento que se validará en los próximos meses dando espacio a futuras investigaciones en el campo y en la empresa.

En los próximos meses se harán las investigaciones pertinentes para observar las capacidades esenciales que poseen los individuos y escalarlas para hacerlas visibles en la organización y se realizarán los talleres y los indicadores respectivos para medir los elementos del modelo tales como la innovación, la adquisición, uso y almacenamiento del conocimiento.

La construcción del marco teórico, llevó al análisis, reflexión, deducción y síntesis de los aportes de diferentes autores que en uno u otro trabajo de investigación eran citados con mayor frecuencia. En este sentido, el aprendizaje ha sido la constante para posteriores trabajos en el mediano y largo plazo.

El diseño del modelo de gestión de conocimiento, permitió asociar los diferentes aportes de mayor valor de los autores que respondían a los vacíos de conocimiento encontrados en los diferentes diagnósticos iniciales con la cultura organizacional y capacidades esenciales que poseen los trabajadores de Disaromas S.A. con lo cual, llevará a diseñar las estrategias para evaluar la pertinencia del mismo.

Las percepciones a partir de las evidencias en la realización de los talleres iniciales de diagnóstico, dejan visible la actitud proactiva de los profesionales entrevistados para incursionar en una cultura basada en el conocimiento. Esta afirmación, concuerda con el interés de crear mayor valor en el conocimiento que poseen los empleados. En este sentido, se escucharon propuestas de cómo iniciar un proceso de actualización para introducirlo en el desarrollo del capital humano de la organización.

8. Recomendaciones

Las recomendaciones que a continuación se comparten, producto de las entrevistas y los puntos de vista de los trabajadores deben tenerse en cuenta cuando el modelo se vaya a llevar al contexto para evaluar los resultados del mismo. De esta forma, las sugerencias servirán como insumo para colocarlas en las prácticas de las rutinas organizacionales y evaluar su pertinencia o no.

La empresa Disaromas S.A. debe utilizar más el esquema de mentor (personas que llevan más de 5 años), en el cual ayudaría y apoyaría el desarrollo de competencias específicas y de valor dentro de la organización. El enfoque del mentor ayuda al desarrollo de la estrategia de socialización de conocimiento, una estrategia que tiene un carácter importante en todo el proceso de aprendizaje y el desarrollo de habilidades y destrezas propias de un oficio determinado. El mentor es aquella persona que posee un conocimiento significativo, idóneo y capaz de agregar valor cuando se lleva a la acción. Su experiencia es el producto de la observación, la experimentación, la imitación, y, el asumir los fallos como fuente de conocimiento.

La asunción de riesgos lleva necesariamente a la gestión de la innovación y al desarrollo de capacidades cada vez más refinadas. La innovación exige que no haya suposiciones, ni barreras mentales para cometer fallos y aprender de los mismos. La innovación no es la invención, es decir desarrollar algo original y que sea pionero. La Innovación puede estar en la reducción de trámites administrativos, por ejemplo, en un proceso de compras; el desarrollo y mejoramiento de nuevos métodos de marketing; el desarrollo y el mejoramiento de nuevos métodos de logística; el desarrollo de nuevos insumos químicos diferentes a los de la competencia... la empresa Disaromas S.A. debe preguntarse cada día,

cómo se puede hacer mejor, cómo se reduce la toma de decisiones y se soluciona más rápidamente los problemas desde el análisis sistémico de los entornos.

El papel del líder en la actual economía basada en el conocimiento, debe ser aquel capaz de gestionar a las personas desde su conocimiento, y de generar un ambiente propicio para compartir el conocimiento y obtener valor a partir de éste. Por lo tanto, debe ser una persona abierta, espontánea, que sepa escuchar, que valore todo lo que dicen los demás y conecte los saberes para generar nuevos proyectos, nuevos productos y mejores procesos.

La competencia entre los trabajadores de una organización debe ser vista desde el entorno, no desde los individuos que hacen parte de la estructura interna. En este sentido, el rol de los actuales directores debe mutar del control, seguimiento y creer que tienen la razón a un rol más proactivo, más abierto a seguir las buenas ideas e impulsarlas en todo momento partiendo de la confianza, la empatía y la indulgencia en el juicio.

El trabajo en equipo debe entenderse desde la gestión de conocimiento, como la capacidad de integrar los conocimientos, las experiencias, las habilidades y las destrezas de todos los que hacen parte de la organización. De igual forma, la identificación de capacidades en un tema, proyecto o producto específico debe ser la constante, de manera que se aprovechen al máximo las competencias de todos. El trabajo en equipo no es el trabajo en grupo, el trabajo en equipo desarrolla más habilidades dentro de los integrantes y ayuda a la solución de problemas. A este respecto, el trabajo en equipo en Disaromas S.A. debe reorientarse para que los aportes desde cada uno de los profesionales sea más evidente en cada proceso. Para que el trabajo en equipo cada sea más eficaz, se deben tener en cuenta las siguientes estrategias: el “ambiente” debe ser más informal, eliminar la rigidez; la discusión debe ser abierta y prácticamente todos deben participar; el objetivo del

equipo es bien entendido y aceptado por los miembros; los miembros se escuchan unos a otros; el conflicto se maneja con sabiduría e inteligencia; la mayor parte de las decisiones se toman en consenso; la crítica es franca y relativamente cómoda; el equipo debe estar consciente de sus propias operaciones.

Aunque la estabilidad es un factor esencial con relación al sentido de pertenencia con Disaromas S.A., no debe ser tomada como un elemento de comodidad para los trabajadores. La estabilidad debería estar más enfocada al valor que debe agregar el conocimiento de las personas en el logro de la misión y la visión. De igual forma, al mejoramiento de los procesos actuales, más que la realización de las funciones.

Para lograr que las personas puedan compartir lo que saben a partir de lo que han construido o formalizado, se sugiere realizar actividades enfocadas a la creación de confianza, como puede ser el trabajo en equipo, el desarrollo de programas de inducción, la rotación de trabajos, los esquemas maestro-aprendiz, la creación de espacios tipo café world, y la creación de salas de diálogo.

Se deben hacer esfuerzos desde la dirección para crear un entorno que favorezca, sustente y apoye la cultura de la innovación a partir de la visión integral de la investigación, el desarrollo y la innovación en las diferentes áreas, así como de los procesos de intercambio de conocimiento e interacción, tanto internos como externos.

Sería pertinente, desarrollar y aplicar el modelo propuesto para hacer un seguimiento en el tiempo a estos intangibles, de esta manera se podría observar de qué forma agrega valor a las capacidades esenciales y a la consolidación y permanencia de la empresa en el mercado.

Referencias Bibliográficas

- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations* , 54 (7), 863-86.
- Artiles, S. (2006). Dimensión de la Innovación en la Gestión del Conocimiento. *Congreso Internacional INFO 2006*. La Habana: GECYT.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 17, 99-120.
- Beesley, L., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management* , 12 (3), 48-62.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management* , 4 (2), 125.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. . *Journal of Knowledge Management* , 5 (1), 68-75.
- Bhatt. (2002). Management strategies for individual knowledge & organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management* , 6 (1), 31-39.
- Birkinshaw, J. (2001). ¿Por qué la gestión del conocimiento es tan difícil? *Business Strategy Review* , 12 (1), 11-18.
- Blanco, C. (2009). Alianzas estratégicas en empresas intensivas de conocimiento ubicadas en Bogotá. *LAP Mambert Academic Publishing GmbH & Co. KG*.
- Blanco, C., & Bernal, C. (2009). Percepciones y contrastes sobre la gestión del conocimiento en una muestra de medianas y grandes empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. *Revista Cultura, tecnología, Patrimonio* .
- Blanco. (2007). *La gestión del conocimiento: Hacia la clarificación de conceptos*. Bogotá: Pontificia universidad Javeriana.
- Briceño, M. d., & Bernal, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales* , 26 (117), 173-193.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (2003). Cultura e Innovación: la conexión perfecta. *Madri+d* , 15.
- Chandrasekaran, R. (2011). *A Perspective View on Knowledge Management with Business Strategy*. Rochester: Social Science Research Network.
- Chen, W., & Lee, C. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management* , 22 (4), 661-672.
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence* , 7 (2), 29-45.

- Coleman, D. (1999). *Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing*. Boca Raton: Knowledge Management Handbook, CRC Press LLC.
- Conner, K., & Prahalad, C. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge of Competitive Advantage. *Management Science* , 7 (5), 477-501.
- Coombs, R. (1998). Knowledge Management and Innovation. . *CRIC* , 1-30.
- Corso, M., & al., e. (2002). Technological and organizational tools for knowledge management: in search of configurations. *Small Business Economics* , 1-12.
- COTEC. (1999). *Gestión de la Innovación y la tecnología en la empresa*. Madrid: Fundación para la Innovación Tecnológica.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management* , 9 (3), 101-115.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital* , 3 (3), 210-22.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press* .
- Davenport, T., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review* , 40 (3), 195-208.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Farfán, D. Y., & Garzón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Grant R., M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal Winter Special* (17), 109-122.
- Grayson, C., & O'Dell, C. (1998, April). Mining your hidden resources. *Across the Board* , 23-80.
- Grueso, M. P. (2007). *Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: Revisión y análisis desde la perspectiva de género*. Universidad de Salamanca. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Grueso, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con valores de la cultura y el compromiso con la organización. *Revista Innovar* , 20 (36), 79-90.
- Grueso, M. P., Rey, C. F., & Gonzalez, J. L. (2012). Role of the cultural values as a key part in the implementing of healthy practices: Exploratory research. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management.* , 11 (5), 147-162.
- Hall, M. (2006). Gestión del Conocimiento y los límites de la codificación. *Journal Knowledge Management* , 10 (3), 117-126.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 6, 273-293.

- Hamel, G. (1994). The Concept of Core Competence. In G. Hamel, & A. Heene, *Competence-based competition* (pp. 11-33). Chichester: Wiley.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate With your Competitors and Win. *Harvard Business Review* , 67, 133-139.
- Haney, D. (2003). *Knowledge Management In A Professional Service Firm*. Ann Arbor: Indiana University.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999, Marzo-Abril). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* , 106-16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Hosseini, A., Tajmirrahi, J., Mohammadi, M., & Dalir, M. (2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: a case of study on Ati Luleh Sepahan Company. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* , 3 (12), 131-147.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* , 2 (1), 88-115.
- Lemon, M., & Sahota, P. (2003). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation* , 24 (6), 483-498.
- Leonard, & Barton. (2004). *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Ma, USA: Harvard Business School Press.
- Leonard, D., & Barton, G. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* , 13, 111-125.
- Lewis, J. (1969). *Antropology Made Simple*. London: W.H. Allen.
- Liao, & Chuang, S. (2006). Exploring the Role of Knowledge Management for Enhancing Firm's Innovation and Performance. *Conference on System Sciences*. Hawaii: CSS.
- Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lytras, M., & Pouloudi, A. (2006). Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning knowledge infrastructure. *Journal of Knowledge Management* , 10 (6), 64-80.
- Malhotra, Y. (1998, July/August). Deciphering the Knowledge Management Hype. *The Journal for Quality & Participation* .
- Malinowski, B. (1948). *A Scientific Theory of Culture*. New York: Oxford University Press.
- Marakas, G. (1999). *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Martin, B. (2000). Knowledge management within the context of management: an evolving relationship'. *Singapore Management Review* , 22 (2), 17-37.

- Martín, I., & De la Calle, C. (2003). *Evolución de la gestión del conocimiento hacia la creación del valor*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* , 5 (1), 76-85.
- Mehta, N. (2008). Successful knowledge management implementation in global software companies. *Journal of Knowledge Management* , 12 (2), 42-56.
- Meroño, A., Lopez-Nicolas, C., & Sabater-Sánchez, R. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. *Journal of Knowledge Management* , 11 (2), 60-72.
- Ministerio de Educación Nacional . (2010, Mayo 19). *Ministerio de Educación Nacional*. Retrieved Junio 10, 2014, from Educación de calidad. El camino para la prosperidad: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-231904.html>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* , 16 (3).
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Madrid, España: Civitas.
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* , 36 (2), 73-85.
- Nonaka, & Takeuchi. (1999). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *Oxford University Press* (3), 61-103.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* , 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. (2007, Julio-Agosto). The knowledge creating company. *Harvard Business review* , 162-171.
- Peluffo, M. B., & Contreras, E. C. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile, Chile: ILPES.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, USA: John Wiley.
- Pitt, M., & MacVaugh, J. (2008). Knowledge management for new product development. *Journal of Knowledge Management* , 12 (4), 101-116.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London, England: Routledge & Kegan Paul.
- Ponomariov, B., & Boardman, C. (2012). Organizational behavior and human resources management for public to private knowledge transfer: an analytic review of the literature. *OECD Science, technology and industry working papers* , 1, 1-49.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1991, Primer trimestre). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Harvard - Deusto Business Review* , 47-64.

- Raich, M. (2000). Prepararse para la economía basada en conocimiento. *Harvard-Deusto business review* (94), 28-33.
- Revilla, E. (1999). *De la Organización que aprende a la gestión del conocimiento*. Madrid: Ed. Instituto de Empresa.
- Ringle-Bickelmaier, C., & Ringel, M. (2010). Knowledge management in international organisations. *Journal of Knowledge Management* , 14 (4), 524-539.
- Roberts, H. (1998). The Bottom-line of Competence-Based Management: Management, Accounting, Control and Performance Measurement. *EAA Conference*. Antwerp: EAA .
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review* , 40 (3), 80-89.
- Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management* , 16 (6), 919-933.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y El liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Seba, I., & Rowley, J. (2010). Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management* , 14 (4), 611-626.
- Serradell-Lopez, E. (2010). *The Knowledge Accumulation Process in the Organizations*. Rochester: Social Science Research Network.
- Skyrme, D. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Smith, R., & Bollinger, A. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management* , 5 (1), 8-18.
- Soo, C., Midgley, D., & Devinney, T. (2008). *The process of knowledge creation in organization*. Rochester.
- Spender J., C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal Winter Special* (17), 45-62.
- Sprenger, C. (1995). *Four Competences of the Learning Organisation*. Delwel: 's Gravenhage.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. (1992, Mar-Apr). Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy . *Harvard Business Review* , 57-69.
- Steensma H, K. (1996). Acquiring Technological Competencies Through Inter-Organizational Collaboration: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management* , 12, 267-286.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Strong, D., & Wang, Y. (1997). Data quality in context. *Communication of the ACM* , 40, 103-110.

- Sveiby, K. (1997). *The New Organisational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K.-E. (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* , 2 (4), 344-358.
- Tari, J. J., & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión* , 13 (1), 151-176.
- Teece, D., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* , 18 (7), 509-533.
- Thièrtart, R. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. London: Sage Publications.
- Tuomi, I. (2000). Data is more than knowledge: Implication of the reversed knowledge. *Journal of Management Information Systems* , 16 (3), 103-117.
- Tylor, E. (1871). *Primitive culture: Researches into the Developments of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: J. Murray.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York, USA: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , 5 (2), 171-180.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management* , 1 (1), 6-14.
- Wiig, K. (2007). Effective societal knowledge management . *Journal of Knowledge Management* , 11 (5), 141-156.
- Wood, M. (2002). Mind the gap? A processional reconsideration of organizational knowledge. *Knowledge Organization* , 19 (1), 151-71.
- Yahya, S., & Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledgde management. *Journal of Knowledge Management* , 6 (5), 457-468.
- Zamantili, D., & Uzunçarsili, Ü. (2008). A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company. *Journal of Knowledge Management* , 12 (2), 141-155.
- Zambrano, L., & García, J. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Academia, Revista Latinoamericana De Administración* , 51, 15-26.
- Zhang, L., Tian, Y., & Qi, Z. (2006). Impact of organizational memory on organizational performance: an empirical study. *The Business Review* , 5 (1), 227-33.
- Zhang, L., Wang, H., Cao, X., Wang, X., & Zhao, K. (2012). Knowledge management component in managing human resources for enterprises. *Information Technology and Management* , 13 (4), 341-349.