



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

***DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
NECESARIAS PARA IMPLANTAR GERENCIA DEL CONOCIMIENTO***

INTEGRANTE:

CASTRO, María Verónica.

C.I.: 14.165.400

Caracas, Octubre.2002

TITULO

***DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
NECESARIAS PARA IMPLANTAR GERENCIA DEL CONOCIMIENTO***

Ella me acercó a su pecho y susurró a mi oído la palabra amor; Él me tomó de la mano me dijo no temas que a tu lado voy. Ambos pusieron su esfuerzo, su esperanza, su aliento y a veces sus lagrimas; mi madre dijo está bien; mi padre dijo ve y anda que el que persevera alcanza. Por esto este trabajo es en honor a mis padres.

RECONOCIMIENTOS

A Dios... por permitirme llegar a donde he llegado.

A mis padres: a mi madre por enseñarme paciencia, que la vida no es fácil, hay mucho dolor, sin embargo me dijo que no olvidara nunca que conmigo va su bendición. A mi padre quien contestó...adelante es tuya la vida, y tienes que afrontarla. De mi madre aprendí el cariño, de mi padre el esfuerzo, de los dos la esperanza.

A María Alejandra Castro, quien ha celebrado con alegría todos mis triunfos y me ha orientado y apoyado en los momentos más difíciles.

A Manuel Rangel, quien me proporcionó todas las herramientas para aprender a pescar, me ha enseñado con su nobleza, lo grande que se puede llegar a ser y me demostró que la mano que nos ayuda no siempre es la misma que lleva tu sangre.

A mi Tutora Hilda Ruiz, quien con mucha paciencia y ahínco me acompañó a lo largo de todo este proyecto con la mejor disposición.

Al Profesor Pablo Lira quien a demás de orientarme en todo momento, me enseñó y me hizo entender que el límite es el cielo...

Al Profesor Pedro Navarro por responderme todas las dudas con la paciencia que lo caracteriza.

Al Sr. Javier Carnevali, Manuel Quintero y Angel Olivera quienes prestaron su colaboración como expertos para la validación del instrumento y brindaron su apoyo para la operacionalización de las variables.

A Harry Guanda por tener el comentario y el consejo perfecto en el momento preciso.

A mi mejor amigo Juan Manuel Track quien me ayudó y nunca me dejó caer.

A mis amigas Maria Carolina Karam y Maria Eugenia Castro, por ser ellas y por estar allí.

Finalmente quiero agradecer a Johanna Sierralta, Laura Duarte y Leanny Pizzolante quienes fueron contactos claves para la recaudación de los datos en las empresas de consumo masivo.

A TODOS MUCHAS GRACIAS....

INDICE

	PÁGS.
- RESUMEN	9
- INTRODUCCIÓN	10
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
- Planteamiento de Problema	11
- Objetivo General	19
- Objetivos Específicos	19
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. El Conocimiento y las organizaciones	21
2.1.1. El valor de las organizaciones	21
2.1.2. El Capital Intelectual	24
2.1.3. El Conocimiento	26
2.1.3.1. Una visión desde la filosofía	27
2.1.3.2. Una visión desde la teoría organizacional	28
2.1.3.3. Una visión desde la práctica	30
2.1.3.4. Creación del conocimiento organizacional	32
2.1.3.5. Una organización capaz de aprender	34
2.2. Gerencia del Conocimiento	36
2.2.1. Los objetivos de la gerencia del conocimiento	38
2.2.2. Análisis de Casos	39
2.2.2.1. Gerencia del conocimiento en British Petroleum	39
2.2.2.2. Gerencia del conocimiento en Microsoft	40
2.2.2.3. Gerencia del conocimiento en Hewlett Packard	41
2.2.2.4. Gerencia del conocimiento en Ernst & Young	42
2.2.2.5. Gerencia del conocimiento en Dow Chemical	43
2.2.3. El proceso de Gerencia del conocimiento	44
2.2.3.1. Capturar el conocimiento	44
2.2.3.2. Crear comunidades de conocimiento	44
2.2.3.3. La propiedad del conocimiento	45
2.2.3.4. Incentivos	46
2.2.3.5. Medición	46
2.3. Cultura organizacional	51

3. MARCO MEODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación	57
3.2. Diseño Metodológico	57
3.3. Definición de variables	58
3.4. Población	62
3.5. Unidad de Análisis	62
3.6. Muestra	62
3.7. Instrumento de Recolección de Información	64
3.7.1. Elaboración del instrumento de recolección de la información	64
4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	
4.1. Análisis de resultados para ambas empresas	67
4.1.1. Diagnóstico de la variable Cultura Organizacional	82
4.1.2. Diagnóstico de la variable Gerencia del conocimiento	82
4.2. Análisis de resultados para CocaCola	88
4.2.1. Diagnóstico de la variable Cultura Organizacional	88
4.2.2. Diagnóstico de la variable Gerencia del conocimiento	90
4.3. Análisis de resultados para Pepsicola	91
4.3.1. Diagnóstico de la variable Cultura Organizacional	91
4.3.2. Diagnóstico de la variable Gerencia del conocimiento	92
5. CONCLUSIONES	94
6. RECOMENDACIONES.....	96
5. REFERENCIAS BIBLIOEMEROGRÁFICAS	97
6. ANEXOS	103

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

DIAGRAMAS

- D1. Valor de mercado de las empresas	21
- D2. Descomposición del valor de las empresas	23
- D3. Descomposición del capital intelectual	29

FIGURAS

- F1. Concepto de conocimiento	28
- F2. Tipos de aprendizaje	35
- F3. Modelo de competencias Microsoft	41
- F4. Relación entre interiorización, exteriorización, intermediación y cognición..	50
- F5. Proceso de conversión del conocimiento en la organización	55

TABLAS

- T1. Capital intelectual como porcentaje del valor del mercado	23
- T2. Comparación entre el conocimiento tácito y explícito	31
- T3. Distribución del personal de la unidad de logística. CocaCola	62
- T4. Distribución del personal de la unidad de logística. Pepsicola	62
- T5. Sugerencias de expertos	64
- TA. Distribución de Identidad de los miembros	67
- TB. Distribución de Énfasis en el grupo	69
- TC. Distribución de Enfoque hacia las personas	71
- TD. Distribución de Integración de unidades	72
- TE. Distribución de Control	73
- TF. Distribución de Tolerancia al riesgo	74
- TG. Distribución de Criterios para recompensar	76
- TH. Distribución de Perfil hacia los fines y los medios	77
- TI. Distribución de Liderazgo	78
- TJ. Distribución de Cultura organizacional ambas empresas	80

- TK. Distribución de Análisis de la situación actual	82
- TL. Distribución de Desarrollo de una estrategia de Conocimiento	84
- TM. Distribución de Diseño de una estrategia de conocimiento	85
- TN. Distribución de Implementación	86
- TO. Distribución de Gerencia del Conocimiento para ambas empresas	87
- TP. Distribución de Cultura organizacional Cocacola	88
- TQ. Distribución de Gerencia del Conocimiento para Cocacola	90
- TR. Distribución de Cultura organizacional Pepsicola	91
- TS. Distribución de Gerencia del Conocimiento para Pepsicola	92

GRAFICOS

- GA. Histograma Identidad de los miembros	68
- GB. Histograma Énfasis en el grupo	70
- GC. Histograma Enfoque hacia las personas	71
- GD. Histograma Integración de unidades	72
- GE. Histograma Control	73
- GF. Histograma Tolerancia al riesgo	75
- GG. Histograma Criterios para recompensar	76
- GH. Histograma Perfil hacia los fines y los medios	77
- GI. Histograma Liderazgo	79
- GJ. Histograma Cultura organizacional de ambas empresas	80
- GK. Histograma Análisis de la situación actual	83
- GL. Histograma Desarrollo de una estrategia de conocimiento	84
- GM. Histograma Diseño de una arquitectura de conocimiento	85
- GN. Histograma Implementación	86
- GO. Histograma Gerencia del conocimiento de ambas empresas	87
- GP. Histograma Cultura Organizacional Cocacola	89
- GQ. Histograma Gerencia del conocimiento Cocacola	70
- GR. Histograma Cultura Organizacional Pepsicola	71
- GS. Histograma Gerencia del conocimiento Pepsicola	72

RESUMEN

Las empresas se han dado cuenta que la experiencia de su personal tiene un valor, y esa experiencia debe ser compartida, comunicada al resto del personal de la compañía, pues forma parte de su capital, el capital humano, que es valioso en tanto dispone, comparte y comunica esa experiencia. Es entonces cuando hablamos de gerencia de conocimiento, como una tendencia que está despertando ante la necesidad de las empresas de hacer uso del capital como activo empresarial.

La gerencia del conocimiento es el modelo o la estrategia que se le presenta a la empresa, como el proceso para administrar continuamente conocimientos de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

Para que sea posible la aplicación de este modelo es imprescindible que se realicen una serie de cambios en la estructura de la organización. El modelo propuesto por Koulopoulos y Frappaolo hace gran hincapié en la transformación que debe sufrir la cultura organizacional de la empresa, y establece que es indispensable la presencia de unas determinadas condiciones.

Es por tanto, que la siguiente investigación tiene como objetivo, diagnosticar los requisitos que debe reunir una cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para que se convierta en soporte de la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo; ya que este tipo de gestión se perfila como una estrategia que puede en un futuro ser una práctica más difundida en nuestro país, por las ventajas competitivas que ofrece.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó un estudio no experimental, de tipo transeccional descriptivo; el cual se aplicó al departamento de logística, que se encuentre dentro de los parámetros descritos anteriormente.

De igual forma, el tipo de técnica que se utilizó para la recolección de los datos, fue cuestionario, el cual estuvo compuesto de preguntas cerradas y estará dirigido a los directores, gerentes y especialistas de las empresas de consumo masivo en el área de refrescos.

Uno de los hallazgos mas importantes de este estudio, fue el descubrir que según los datos recabados y basándonos en las condiciones necesarias de la cultura organizacional según Koulopoulos y Frappaolo; es factible implantar un modelo de gerencia del conocimiento en la unidad de logística de las empresas de refrescos en la zona metropolitana; sin embargo al haber analizado a estas empresas por separado; se demostró que las condiciones culturales en una de ellas, no están dadas para poder desarrollar con éxito un modelo de gerencia del conocimiento; lo que sugiere, rediseñar la organización dándole sentido de dirección y optimizando los procesos medulares, con el objetivo de lograr ser mas competitivos en el mercado cambiante.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la Sociedad de la información y la Nueva economía basada en el conocimiento. Por esto, las empresas han realizado amplios intentos en manejar este nuevo activo, para así satisfacer las necesidades del cambiante mercado.

Bajo esta dinámica, la cultura organizacional puede ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la Gerencia del conocimiento, apoyando a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

El presente trabajo describe el rol del conocimiento en las organizaciones, los conceptos asociados a la Gerencia del conocimiento, y los criterios necesarios para su implementación, desde la base de la cultura organizacional necesaria para su funcionamiento.

Por tal motivo se considera para el mismo, un modelo para la posible implantación de la gerencia del conocimiento según Koulopoulos y Frappaolo, orientado a aprovechar las posibilidades basadas en la situación actual de las organizaciones de consumo masivo en el área de refrescos con miras en el largo plazo.

Comentario [MVC1]: NO SÉ si la palabra presenta da la impresión de que yo estoy haciendo el modelo y no basándome en el

Capítulo I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy y siempre, las organizaciones han realizado hasta lo imposible por minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver todas las situaciones dinámicas a las cuales se ven enfrentadas en el día a día. Para ese accionar cuentan con una serie de recursos, los cuales apoyan las oportunidades potenciales orientadas a resolver cada una de las situaciones pasadas, presentes y futuras. En el último tiempo, donde la nueva economía de negocios basados en conocimiento [WEB-25], [WEB-45] presenta una situación crítica generada por la globalización, los nuevos perfiles de clientes y sus nuevas necesidades, la competencia directa incrementada con nuevas compañías u organizaciones que acceden a los mercados objetivos, y donde los ciclos de nuevos productos y necesidades se acortan cada vez más, se establece la necesidad de enfrentar aquella dinámica con un nuevo enfoque.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber qué es lo que saben y de hacer mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo". (Druker, 1995).

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia, ¿Cuál es el recurso que diferenciará al vencedor del vencido y ayuda a que esta situación sea sostenible y sustentable en el largo plazo?. Algunos especialistas [(Management,2000)¹, (Thurbin, 1994), (Trend, 2000), (Nonaka, 1995), (Prusak, 1997), (Stewart, 1999), (WEB-18), entre otros] aseguran que el factor diferenciador clave es **el conocimiento**.

Sin embargo, existen muchas organizaciones que no utilizan directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por la dinámica de mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento, y la cultura instaurada no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente. Es en este punto donde un nuevo enfoque de la cultura organizacional, junto con las Tecnologías de Información, pueden apoyar a

¹ Esta colección presenta una amplia variedad de artículos escritos por especialistas en el tema del Capital Intelectual y de Administración de Información y Conocimiento. Destaca "Cómo competir a través de los conocimientos", N° 2, "Gestión de los conocimientos", N°6 y "La innovación en las organizaciones basadas en el aprendizaje", N°10.

los procesos asociados a la Gerencia del Conocimiento, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas.

Dentro del objeto de la gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Existen múltiples definiciones de datos, información y conocimiento, de las cuales se mencionarán dos de ellas que se consideran más relevantes e importantes para este estudio: "El nivel mas bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado extrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia". (Harris, 1996)

La gerencia del conocimiento se perfila como una estrategia que puede ser en un futuro una práctica más difundida en nuestro país, por las ventajas competitivas que ofrece a las organizaciones, entre las cuales podemos señalar:

- Identificar en la empresa las relaciones entre las fundaciones culturales y la conversión del capital intelectual, hacia el valor del negocio.
- Influenciar y manejar el cambio cultural, eliminando obstáculos e implementando motivadores, y dirigir el cambio cultural hacia lograr el valor del negocio.
- Observación del capital intelectual como un activo ganado, identificar y proteger estos activos, y medir el valor del capital intelectual.
- Diseñar y construir procesos para capturar y compartir el capital intelectual a través de las personas y actividades de negocio de la empresa.
- Estimular la colaboración e innovación, para convertir el capital intelectual dentro de los productos, servicios, componentes reusables, ideas y mejores prácticas. (www.e-fact, 2001).
- Aumentar las ganancias y reducir costos.
- Retener talentos.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la participación en el mercado.

- Mejorar la eficiencia y la rapidez.
- Explotar nuevos segmentos del mercado.
- Asegurar que el desarrollo humano se constituya en la fuente generadora del retorno de la inversión.

El desarrollo de la Gerencia del conocimiento se puede considerar en un estado temporalmente turbulento, donde aún no se han establecido claramente las características necesarias para una implementación exitosa, ni se ha llegado a acuerdo en torno al proceso que ello significa. Sin embargo, ha sido un gran número de empresas internacionales quienes han entendido la importancia de la gerencia del conocimiento y han decidido dar los primeros pasos. A continuación se presenta un análisis objetivo de estas instancias.

1.1 La Gerencia del conocimiento en la actualidad

Internacionalmente la Gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las empresas. Estudios realizados por distintas consultoras Internacionales así lo demuestran [WEB-34], [WEB-35]. Empresas del nivel de Microsoft [WEB-40], Hewlett Packard [WEB-39], Ernst & Young [WEB-38], [WEB-43], Chevron [WEB-85], Sun Microsystems [WEB-41], British Petroleum (Trend,2000)², entre otras, han iniciado programas de gestión del conocimiento (Programas KM) orientados a fortalecer sus negocios y competencias.

1.1.1 Estadísticas actuales

En los estudios realizados por KMPG³ del año 1998 [WEB-34] y del año 2000 [WEB-35], en que encuestó a 100 y 423 organizaciones⁴ respectivamente, se presentan una serie de estadísticas interesantes de comentar⁵. Además, la revista Trend Management (Trend, 2000) ha realizado una encuesta a 1.623 empresas, la cual ha revelado una serie de puntos importantes.

² Fuente: [Trend, 2000], Luisa Wah, "Mucho mas que una moda", pág. 86.

³ <http://www.kpmg.co.uk/>

⁴ En el estudio de 1998 [WEB-34] se encuestó a las 100 mejores compañías de Venezuela, mientras que en [WEB-35] se encuestó a 423 compañías del Reino Unido, Europa y Estados Unidos.

⁵ Cabe destacar que por motivos de actualidad de la información se presentarán los valores entregados en [WEB-35].

Algunos puntos interesantes son:

- El 61% de las empresas sufre de sobrecarga de información [WEB-46], lo cual provoca que sus integrantes no tengan el tiempo necesario para compartir conocimiento.
- El 81% de las empresas tiene, actualmente o consideran planificar, programas GdC⁶. El 38% tiene actualmente un programa KM, lo cual muestra que las empresas han empezado a considerar la necesidad de este tipo de proyectos.
- En las empresas que han implantado programas KM comentan que juega un rol importante en la mejora de las ventajas competitivas (79%), en el marketing (75%), en mejorar el enfoque al cliente (72%), en el desarrollo de los empleados (57%), en la innovación de productos (64%) y en el incremento del crecimiento y las ganancias (ambas 63%).
- Las empresas con programas GdC están mejor localizadas que las que no tienen. Por ejemplo, menos de la mitad de las empresas con un programa KM se quejan de reinventar la rueda (43%) contra los dos tercios (63%) de los que no tienen.
- Las implementaciones de programas KM han generado una gran variedad de acciones. El 76% ha generado una Estrategia de conocimiento, el 64% ha adoptado el entrenamiento, el 58% ha establecido compartir mejores prácticas, el 57% ha instaurado políticas de conocimiento y el 50% ha establecido redes formales de GdC.

Sin embargo, no todo ha sido buenas noticias:

- Lamentablemente, los estudios revelan que las organizaciones aún siguen ciegas a las consideraciones de los empleados. De hecho, sólo el 33% de los programas KM ha implementado políticas en torno al conocimiento (Klein, 1998)⁷ (estipulando cuales elementos de conocimiento almacenar, actualizar y seleccionar) y menor aún (31%) gratificar a los trabajadores del conocimiento (Horibe, 1999).
- Las empresas aún ven a la gerencia del conocimiento como un solución puramente tecnológica. Por ejemplo, la participación de la tecnología en las soluciones está marcada por el uso de Internet (93%), Intranet (78%), Data warehousing y Data Mining (63%), administración de documentos

⁶ GdC es la abreviatura de Gerencia del conocimiento, también es conocido como KM que significa Knowledge Management.

(61%), apoyo a decisiones (49%), Groupware (43%) y Extranets (38%), frente a un 44% de desarrollo de una estrategia de conocimiento, 33% de desarrollo de políticas y creación de redes formales en torno al conocimiento. Una investigación realizada por la consultora Arthur Andersen en torno a los factores críticos para la implantación de la gerencia del conocimiento indicó que solo uno de los seis factores críticos para implementar eficazmente la Gestión del conocimiento está relacionado con la tecnología. La apertura y la confiabilidad de la alta gerencia encabezan la lista.

· Algunos beneficios esperados no se han cumplido. El 20% opina que la falta de comunicación entre los usuarios es uno de los motivos, el 19% opina que es debido a que el uso diario no se integra con el proceso normal de trabajo, el 18% opina que es debido a que los sistemas son muy complicados, el 15% piensa que es debido a la falta de entrenamiento, mientras que el 13% opina que es por que no se visualizan beneficios personales.

Además, otras características importantes reveladas en estos estudios son: no existe un consenso en torno a la definición de gerencia del conocimiento, las expectativas y resultados esperados, y la relación existente entre los activos intangibles y el valor de mercado.

Como se ha visto anteriormente, la variabilidad de opciones en torno a la gerencia del conocimiento ha generado incerteza en torno a las características que esta debe tener, los resultados que debe generar, el rol que debe cumplir en la organización, entre otras. Sin embargo, existe consenso en torno a un objetivo: generar valor a largo plazo.

Aunque son poderosas las funciones de una solución de la gerencia del conocimiento, éstas no tienen ninguna utilidad si no hay voluntad de los participantes. Para que la base del conocimiento tenga valor, la tiene que usar toda la organización. Cualquier aspecto faltante proporciona una imagen incompleta de los recursos de conocimientos de la organización. "No se trata simplemente de construir un sistema efectivo, sino de crear una cultura para compartir conocimientos dentro de la organización". (Koulopoulos y Frappaolo, 2000)

"La gerencia del conocimiento sólo se justifica bajo la intención estratégica de crear valor; en la nueva economía la creación de valor sólo puede lograrse incorporando cambios innovadores al modelo de negocios; pero toda innovación del modelo de negocios conlleva procesos de transformación organizacional; es por ello que el potencial creador de valor de la gerencia del

⁷ Fuente: (Klein, 1998), Thomas Davenport, "Information Politics", pág. 101-120

conocimiento, requiere de una transformación organizacional; la cual debe darse lugar en la cultura de la organización.” (Ventocilla, 2001)

Cultura se refiere a los “valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”(Vázquez, 1999). La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes frente a la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. “La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes la rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general”. (Vázquez, 1999).

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido por un conjunto de actores sociales.

Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

“Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y sus valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver” (Zorrilla, 1997)

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar – per sé – sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y examinar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo; es decir; energía orientada al logro de los objetivos.

Las organizaciones deben desarrollar una cultura de compartir la información tácita y explícita para poder asumir las ventajas intangibles de esta nueva tendencia que se sustenta en el capital intelectual. Ciertamente, si queremos despertar todo el potencial creador de valor de la gerencia del conocimiento, deberemos fecundar los desiertos organizacionales. Modificando las estructuras para permitir formas de conectividad y participación que trasciendan la sola implantación de intranets y extranets.

Para ello Koulopoulos y Frappaolo (2000) proponen unas condiciones que deben existir en la cultura organizacional de una empresa, para que sea posible la aplicación de un modelo de gerencia del conocimiento, las cuales son:

- La Identidad de sus miembros
- Énfasis en el grupo
- El enfoque hacia las personas

- La integración de las unidades
- El Control
- La tolerancia al riesgo
- Los criterios para recompensar
- El perfil hacia los fines y los medios
- Liderazgo

Con base en lo expuesto anteriormente, surgió la inquietud de llevar a cabo un estudio que permita realizar en empresas de consumo masivo, un diagnóstico de las condiciones que, deben estar presentes en su cultura organizacional para implantar un modelo de gerencia de conocimiento.

En este sentido, el problema de investigación que servirá de guía para orientar el presente estudio es el siguiente:

¿Están dadas las condiciones que debe reunir la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo en la unidad de logística del área de refrescos de la zona metropolitana, para que se convierta en soporte de la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo ?.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la presencia de las condiciones que debe reunir la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, según Koulopoulos y Frappaolo para la aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diagnosticar la existencia de la identidad de los miembros, que según Koulopoulos y Frappaolo debe estar presentes en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia del énfasis en el grupo, que Koulopoulos y Frappaolo debe estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia del enfoque hacia las personas, que según Koulopoulos y Frappaolo debe estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia de la integración de las unidades, que según Koulopoulos y Frappaolo debe estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia de métodos e instrumentos de control, que según Koulopoulos y Frappaolo deben estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia de la tolerancia al riesgo, que según Koulopoulos y Frappaolo debe estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.

- Diagnosticar la existencia de los criterios para recompensar, que según Koulopoulos y Frappaolo deben estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.
- Diagnosticar la existencia del liderazgo, que según Koulopoulos y Frappaolo debe estar presente en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo, para hacer posible la aplicación del modelo de gerencia del conocimiento.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

“Mientras que en una época el factor de producción decisivo fue la tierra, y luego el capital... hoy en día es cada vez más el hombre mismo, esto es, su conocimiento”. (Papa Juan Pablo II).

Los cambios trascendentales que ha vivido la humanidad hasta el presente pueden clasificarse en tres grandes etapas: una primera etapa, donde los principales factores de producción estaban constituidos por la tierra y la mano de obra agrícola; una segunda etapa, en la cual el trabajo se masifica en torno a maquinas, manteniendo la tierra su valor; y una tercera etapa, donde el recurso central –datos, información, imágenes, símbolos, cultura, ideología y valores- es el conocimiento. (The Progress & Freedom foundation, 2000).

Antes de hablar de la gerencia del conocimiento es conveniente definir primeramente, lo que es el conocimiento, y cómo en los últimos años, éste es el aspecto mas importante considerar en la gestión de las empresas.

2.1 El Conocimiento y las organizaciones

Para entender el rol del Conocimiento en la valoración de las Empresas es importante considerar las estructuras del valor de las organizaciones.

2.1.1 El valor de las organizaciones

Antes de definir el valor de una organización se debe entender el significado de la palabra ‘valor’. Desde un punto de vista concreto (el de los accionistas) se puede definir como el valor monetario de las acciones de la empresa. Esta definición se puede visualizar a continuación:

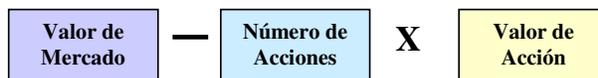


Diagrama 1 – Valor de Mercado de las Empresas

Es posible que algunas personas consideren que el valor de mercado de una empresa esté fuera de los valores reales (Valor contable), debido a la volatilidad de los precios de las acciones, pero es interesante que pese a tal volatilidad, el valor de esas empresas está muy por sobre su valor contable [WEB-36]. Bajo esta situación es interesante citar algunos casos concretos, definidos por opciones de negocio:

- La Empresa Internacional IBM compró a Lotus en un precio de US\$ 3.500 Millones en un momento en que su Valor Contable era de US\$ 500 Millones. (Managment, 2000)¹
- Yahoo! en la actualidad² presenta un valor de mercado de US\$ 33.000 Millones en contraste con su Valor Contable de US\$ 1.470 Millones.
- Amazon.com en la actualidad³ presenta un valor de mercado de US\$ 18.000 Millones en contraste con su Valor Contable de US\$ 2.470 Millones.
- E*Trade en la actualidad⁴ presenta un valor de mercado de US\$ 7.000 Millones en contraste con su Valor Contable de US\$ 3.930 Millones.

En estos casos claramente debe entenderse el objetivo de las decisiones financieras: En el caso de IBM y Lotus, la transacción destaca el valor potencial y/o clave con respecto a negocios futuros. Lógicamente esta transacción no intenta adquirir sólo activos tangibles, sino más bien adquirir los activos intangibles asociados a los productos, licencias, proyectos en cursos y las capacidades de las personas.

En el caso de las empresas como Yahoo!, Amazon.com y E*Trade, sus Valoraciones de Mercado reflejan el nivel de complejidad asociada al desarrollo de sus negocios. Esto puede observarse en las líneas de gastos de operación de los reportes anuales, y en los niveles de inversión en infraestructura y conocimientos necesarios para poder enfrentar su rápido ritmo de desarrollo. (Managment, 2000)⁵.

¹ Fuente: (Managment, 2000), N°5, pág. 7. Todos estos ejemplos se encuentran en este volumen.

² Valor al 31/12/1999, Fuente: <http://www.yahoo.com>

³ Valor al 31/12/1999, Fuente: <http://www.amazon.com>

⁴ Valor al 31/12/1999, Fuente: <http://www.etrade.com>

⁵ Fuente: (MAN-00), N°5, pág. 14.

Para entender el concepto manejado por la valorización de mercado es necesario analizar los diferentes modelos existentes actualmente, tales como Navigator de Skandia⁶, Dow Chemical⁷, Intellect⁸, Intellectual Assets⁹ Monitor, entre otros. Estos modelos, a pesar de sus diferencias, presentan similitudes que pueden ser representadas a través del modelo utilizado por PriceWaterHouseCoopers (PWC) (Mayo, 2000)¹⁰, quien define el valor de las organizaciones de la siguiente manera:



Diagrama 2 – Descomposición del Valor de las Empresas

donde:

- **Valor de Mercado:** N° de acciones x Valor de cada acción.
- **Activos Tangibles:** Son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados. Es decir, los activos medibles directamente y especificados en los balances anuales: el Capital Contable.
- **Activos Intangibles:** Todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

Con este esquema valórico podemos analizar el nivel de importancia del capital intelectual en diversas organizaciones. La siguiente tabla presenta el nivel de porcentaje asociado al capital intelectual con respecto a su valoración de mercado:

Industria		Servicios	
ICI	54%	Barclays	75%
British Aerospace	78%	Coca Cola	97%
GEC	74%	Marks & Spencer	72%
GKN	85%		
ABB	85%	Alta Tecnología	
Honda	60%	Zeneca	92%
3M	82%	Microsoft	97%
National Grid	85%	Intel	85%
GE	82%	Vodafone	95%

Tabla 1 – Capital Intelectual como porcentaje del Valor de Mercado ¹¹

⁶ Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm

⁷ Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_dow_chemical.htm

⁸ Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm

⁹ Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm

Los datos mostrados anteriormente demuestran en forma clara el valor (directo o indirecto) asociado a los activos intangibles relacionados al Capital Intelectual.

2.1.2 El capital intelectual

Para entender el contexto que abarca el término 'Capital Intelectual', consideremos algunas definiciones y descripciones realizadas por algunos especialistas en el tema:

- “Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella.”, Thomas A. Stewart (Stewart, 1999).
- “Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que la permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado”, Guillermo Pérez-Bustamante Ilander [WEB-19].
- “Son los activos que son recursos no financieros de una Organización”, Jay Chatzkel [WEB-27].
- “Esta compuesto por el Capital Humano y el Capital de Conocimiento. El Capital Humano comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el conocimiento documentado que está disponible en forma de papers de investigación, reporte, libros, artículos, manuscritos, patentes y software.”, Touraj Nasserri [WEB-21].
- “Es un sistema compuesto por tres elementos: El Capital Humano, el Capital del Cliente y el Capital Estructural.”, Peter A. C. Smith [WEB-29].

✦ **El capital intelectual:** Representa la suma total de lo que los empleados saben. Su valor es, por lo menos, igual al costo de volver a crear este contenido.

✦ **El capital cliente:** Representa el valor de la conexión entre la empresa y los clientes. No es simplemente un asunto de lealtad de marca. Es la capacidad que tiene la empresa para

¹⁰ Fuente: Andrew Mayo. (Mayo, 2000)

entender a sus clientes y a las necesidades y requerimientos cambiantes de los mismos. El valor de este capital es, por lo menos, igual al costo de crear un nuevo cliente.

✦ **El capital estructural:** representa la reducción del capital intelectual y del capital cliente en relación con el producto o servicio. Cuando más rápido haga la empresa esto, tanto mayor será su valor estructural, ya que no va a caducar y se volverá más sensible para detectar a sus competidores.

A menudo, el total de estas tres formas de capital se considera como la diferencia entre el valor en libros y el valor en el mercado. Sin embargo, esto también puede resultar muy deficiente, dado que el valor del mercado puede sufrir a corto plazo mientras que el capital intelectual se convierte en capital estructura y se hacen innovaciones.

- “Es el valor de las relaciones de una organizaciones con sus clientes incluyendo la lealtad intangible de los clientes hacia la compañía o producto, basada sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes.”, Thomas H. Davenport [WEB-24].

En términos concretos, la definición presentada por Peter A. C. Smith resume de buena forma las ideas generales de todas las definiciones estudiadas:

Capital Intelectual: Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

A continuación se presenta el diagrama de descomposición basado en esta definición¹¹ :

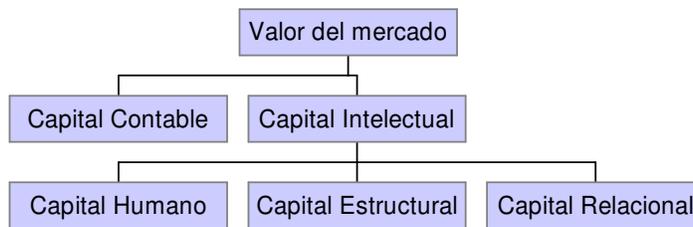


Diagrama 3 – Descomposición del Capital Intelectual

¹¹ Es importante destacar que PriceWaterHouseCooper utiliza, en términos generales, la estructura presentada anteriormente dentro de sus procesos organizacionales. (Macucci, 2000)

donde¹² :

- **Capital Humano:** “Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes” [WEB-29]. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- **Capital Estructural:** “Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado” [WEB-29]. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.
- **Capital Relacional:** “Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales” [WEB-29]. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

Una vez entendido el valor del Capital Intelectual dentro de las organizaciones, es necesario determinar el significado de la palabra ‘Conocimiento’ desde una visión práctica.

2.1.3 El Conocimiento

La empresa moderna opera en la actualidad en una Economía basada en el Conocimiento [WEB-18], [WEB-23] dentro de la Sociedad de la Información (Ponjuán, 1998)¹³ , sin embargo la definición del término ‘Conocimiento’ aún no ha sido expresada claramente para entender estos conceptos.

Debido a la variedad de visiones existentes a la hora de establecer una definición práctica del término ‘Conocimiento’, es necesario realizar un análisis objetivo de ellas.

¹² El detalle de los componentes ha sido definido por Steward & Edvinson (Macucci, 2000)

2.1.3.1 Una visión desde la Filosofía

La real academia española¹⁴ define 'Conocimiento' como "Acción y efecto de conocer", donde 'conocer' se define como "averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas".

Para la filosofía, el término 'Conocimiento' ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, entre otros. Sin embargo, la definición del término 'Conocimiento' está lejos de ser única y precisa.

Para entender la complejidad que afecta a la rama filosófica es necesario estudiar las tendencias asociadas (Nonaka, 1995)¹⁵ a dos tipos de ramas pensadoras: los Occidentales y los Orientales. Desde el punto de vista Occidental, se establece que el conocimiento son las 'creencias justificadas por la verdad', concepto introducido por Platón. Bajo esta idea se entiende que conocimiento son las creencias, aunque erradas, que son respaldadas por la verdad aparente. Un ejemplo de aquellas verdades erradas son las Teorías y Leyes Físicas, las que han tenido que evolucionar constantemente sobre la base de las observaciones que las contradicen. De hecho, el físico y premio Nobel Max Borh comentó: "la física, dado como la conocemos, estará terminada en seis meses"¹⁶, sin embargo, son las nuevas observaciones y descubrimientos los que nos hacen entender que las posibilidades están recién comenzando.

Este tipo de pensamiento establece como premisa la famosa frase de Descartes, "Pienso, luego existo". Este concepto establece la separación entre el ente pensante y el cuerpo que habita, por lo que debe considerarse que la verdad absoluta puede ser obtenida a través del pensamiento deductivo, sin necesidad de interacción o percepción sensorial. Por esto, el pensamiento Occidental establece que es necesario entender el conocimiento como el entendimiento autentico y total que está más allá de las pruebas posibles.

¹³ Fuente: (Ponjuán, 1998), pág. 6-8.

¹⁴ Fuente: "Diccionario de la Real Academia Española", Real Academia Española, 1993.

¹⁵ En este libro se presenta una análisis bastante completo de las diferentes corrientes pensadoras en torno al conocimiento. "Knowledge and Management", cap. 2, pág. 20-55.

¹⁶ Esta afirmación la realizó Borh en 1928 basada en el reciente descubrimiento hecho por Dirac de la ecuación que gobernaba el electrón. Stephen Hawking, "Historia del tiempo del Big Bang a los Agujeros Negros", RBA Editores, 1993, pág. 202.

Sin embargo, el filósofo Johan Hessen (Hessen, 1926) establece que el Conocimiento es la imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que le es imposible conocer la totalidad del objeto. Esta visión se presenta como contraste a la establecida por Descartes, dado que se considera necesario el medio a través del cual se percibe el objeto.

Desde el punto de vista Oriental, se establece la inseparabilidad entre el ente pensante y su hábitat, con lo que se establece que el conocimiento refleja la percepción del objeto en observación a través del medio que permite conocerlo. Esta visión representa en gran parte el pensamiento de Hessen.

En general, la teoría del conocimiento [WEN-23], (Hessen, 1926) presenta el pensamiento de las diferentes escuela pensadoras, quienes debaten las bases de certezas (existencia del sujeto, existencia del objeto, totalidad de la capacidad cognitiva, etc.) que definen sus teorías en torno al sujeto, el objeto, el medio y el mensaje. Analizando aquellos pensamientos es posible entender el concepto de 'Conocimiento' (desde mi visión personal), como la percepción y cognición del mensaje por parte del sujeto en torno al objeto, tal como lo presenta la figura :

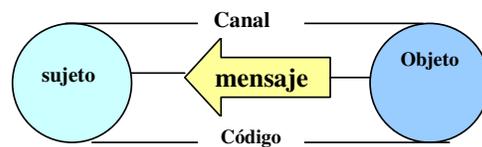


Figura 1 – Concepto de conocimiento

Al momento que el sujeto (la persona) recibe el mensaje (datos, información, conocimiento, sabiduría, verdad) propio al objeto (objeto de conocimiento), el cual ha circulado a través de algún medio (el aire, los sentidos, etc.) en algún código (sonido, imagen, etc.) receptible por el sujeto, este es filtrado por sus capacidades cognitivas y los modelos de conocimiento (modelos mentales [Senge, 1990]) que lo gobiernan.

2.1.3.2 Una visión desde la teoría organizacional.

Desde el punto de vista de las Organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella (Stewart, 1999), es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado (Porter, 1986), [WEB-26] y

apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización. (Parlad, 1990)

Las diferentes categorías de conocimiento (Cole, 1998) son:

- **Codificado / Tácito:** Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado – tal como planos, formulas, ó códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.
- **De uso observable / No observable:** Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.
- **Conocimiento Positivo / Negativo:** Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las ‘aproximaciones que no funcionan’ (conocimiento negativo).
- **El conocimiento Autónomo / Sistemático:** El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (Ej.: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (Ej.: Bienes complementarios).
- **Régimen de propiedad intelectual:** Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

Claramente existen muchas categorías adicionales a estas que permiten entender el valor del conocimiento.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la Organización por si sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la Organización. (Nonaka, 1995)

Bajo esta premisa, entender donde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor.

2.1.3.3 Una visión práctica.

Uniendo los conceptos expresados anteriormente bajo una definición práctica se puede afirmar:

Conocimiento: *Son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor.*

Cabe destacar un punto importante en el concepto 'Conocedor' establecido en la definición anterior: Este concepto nos indica que las personas son los catalizadores del conocimiento, por lo tanto al no poder interactuar directamente con el conocimiento, será necesario desarrollar los medios y acciones necesarias para poder interactuar con las personas.

Son múltiples las definiciones que se han hecho al respecto, sin embargo, se puede comprender mejor el concepto mediante la definición hecha Paul Quintas, Paul Lefrere y Geoff Jones, la cual es citada por Zorrilla (1997:1): " la información está compuesta de datos y hechos organizados, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y know-how."

David B. Harris presenta una definición del conocimiento base para este estudio: "El nivel mas bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado extrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia". (Harris, 1996)

No obstante, existe la necesidad de desarrollar más un entendimiento completo del conocimiento y la forma de dirigirlo, que estas sencillas ideas. "De hecho, se reconoce que existen diversos **tipos de conocimiento**, cada uno con sus propias y especiales características y necesidades. Todo el conocimiento puede clasificarse de acuerdo con su complejidad, en un continuum que va desde explícito hasta tácito. (...) El conocimiento **explícito** es aquel que puede articularse en el lenguaje formal y transmitirse con facilidad entre los individuos. El conocimiento **tácito**, del otro lado, puede describirse como el conocimiento personal incorporado en la

experiencia individual y que involucra factores intangibles como las creencias, la perspectiva, el instinto y los valores personales”. (Koulopoulos y Frappaolo, 2000: 31-34)

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi presentan en su libro “The Knowledge-Creating Company” la teoría de generación de conocimiento organizacional (Nonaka, 1995)¹⁷. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

· **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.

· **Conocimiento Explícito:** Es aquel conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el conocimiento tácito y el explícito:

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento de las experiencias (Cuerpo)	Conocimiento del raciocinio (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allí y entonces)
Conocimiento Análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Tabla 2 – Comparación entre el conocimiento tácito y explícito¹⁸

Dado que la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario entender los distintos procesos asociados. Donde:

➤ **Tácito a Tácito:** Es el proceso de compartir experiencias entre las personas (Socialización). Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias¹⁹.

¹⁷ Fuente: (Nonaka, 1995), pág. 56-94.

¹⁸ Fuente: (Nonaka, 1995), pág. 61.

✦ **Tácito a Explícito:** Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (Externalización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.

✦ **Explícito a Explícito:** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (Combinación). Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, emails, informes y papers.

✦ **Explícito a Tácito:** Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de 'aprender haciendo' (Internalización). Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

“Debido a que el conocimiento explícito es tan fácil de transmitir, los competidores pueden conseguir sin dificultad conocimientos similares, mientras que no tienen la misma facilidad para aprender y crear conocimiento tácito; por tanto, la compañía que puede impulsar el conocimiento tácito tiene a su disposición una herramienta mucho más poderosa para la competitividad.”. (Koulopoulos y Frappaolo, 2000: 35-36)

Por ser el conocimiento tácito el tipo de conocimiento más importante para diferenciar a las organizaciones en términos de éxito, entonces, la capacidad para aumentar el nivel de dicho conocimiento se constituye en uno de los objetivos primordiales de la gerencia del conocimiento.

2.1.3.4 Creación del conocimiento organizacional.

El conocimiento organizacional se define como lo que los integrantes de ella saben en su conjunto (Nonaka, 1995), (Prusak, 1997). Esta visión establece que son las personas que integran la organización las que son las poseedoras del conocimiento, el cual articula el accionar de la organización y establece las bases para la 'Memoria Organizacional' (Cross, 2000).

¹⁹ Más allá de las características propias del proceso de transformación del conocimiento, hoy en día existe una fuerte rama de investigación en torno a la generación y transferencia de conocimiento tácito a través de la Teoría de los Memes. “The Power of Memes”, Susan Blackmore (Psicólogo), Scientific American, Octubre 2000, EEUU, pág. 64-73.

Nonaka y Takeuchi (Nonaka, 1995) establecen cuatro factores clave en torno a la creación de conocimiento organizacional:

✦ **Intención:** La organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gerencia del conocimiento en torno a una visión compartida (Senge, 1990). Dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.

✦ **Autonomía:** La organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos (Senge, 1998)²⁰, lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

✦ **Fluctuación y caos creativo:** La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto impuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas (Senge, 1990)²¹. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

✦ **Redundancia:** La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vistas establecidos por las personas que conforman los equipos [Senge, 1990]²² permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus miembros.

²⁰ Peter Senge lo presenta en (Senge, 1998) como 'Autoridad compartida'.

²¹ Peter Senge lo presenta en (Senge, 1990) como 'Tensión creativa'.

²² Peter Senge lo presenta en (Senge, 1990) como 'Aprendizaje de equipo'.

2.1.3.5 Una Organización capaz de aprender.

En el contexto de las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario entender el concepto de 'Organización capaz de aprender'. En este contexto, los trabajos de Patrick Thurbin (Thurbin, 1994), Peter Senge (Senge, 1990), Yogesh Malhotra [WEB-28] y Elena Revilla [WEB-16] cubren ampliamente el concepto.

Thurbin afirma que "una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende" (Thurbin, 1994)²².

Senge define una organización que aprende como un grupo de personas "que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 1990).

Malhotra la define como "una organización con una filosofía arraigada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto" [WEB-28].

A su vez, Revilla establece que "al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee" [WEB-16].

Una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunda ampliamente, donde su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estará concentrada en algún componente particular de la organización, por lo contrario, estaría distribuida a lo largo y a lo ancho del contexto organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización. Por eso, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de los problemas necesarios a resolver [WEB-78].

Un punto que no podemos olvidar es el clima y el ambiente organizacional, el cual puede afectar tanto positiva como negativamente al aprendizaje organizacional. De hecho, las relaciones

de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización serán quienes establezcan el clima necesario para compartir y generar conocimiento.

En resumen, de los puntos anteriormente detallados se pueden abstraer dos visiones de la 'Organización capaz de aprender': una basada en el aprendizaje o adquisición individual y otra basada en el aprendizaje enraizado en la cultura. El pensamiento sistémico y el diseño de sistemas sociales establece que la relación entre estas dos visiones está definida por la calidad de las relaciones organizacionales y sociales entre los individuos, lo cual establece que la linealidad en este caso no es aplicable. Esto se basa en la premisa sistémica dada por "El todo es distinto a la suma de las partes" (Bertalanffy, 1981)²³.

Bajo este contexto, para entender el proceso del aprendizaje organizacional, es necesario entender el entorno dentro del cual se genera. El aprendizaje se establece tanto a través de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del operar de la organización. Las decisiones pueden catalogarse en dos clases: corto plazo y largo plazo. Las decisiones de corto plazo se ven afectadas directamente por la retroalimentación de información, mientras que las decisiones de largo plazo se ven afectadas por los modelos mentales y las nuevas estrategias organizacionales definidas por los encargados de las decisiones [WEB-17].

La figura 2 presenta este esquema de aprendizaje:

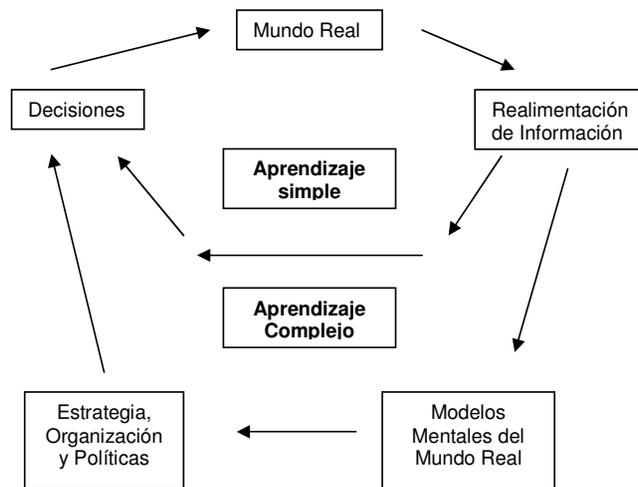


Figura 2 - Tipos de aprendizaje

²² Fuente: (Thurbin, 1994), pág. 18.

²³ Fuente: (Bertalanffy, 1981), pág. 219-236.

donde:

✦ **Aprendizaje simple:** Es el proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.

✦ **Aprendizaje complejo:** Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias en los modelos mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1998).

Según Peter Druker “ La esencia de la gerencia es hacer al conocimiento productivo”, además añade: “ El conocimiento viene a ser el factor crítico de la producción” ; es decir; no se concibe hoy en día que alguien produzca algo, si no tiene un conocimiento.

En la actualidad, la economía del conocimiento no se construye sólo sobre la necesidad obvia de gerenciar el enorme capital intelectual generado por esta herencia, sino también las exigencias creadas por una vida media siempre decreciente de su residencia intelectual: el tiempo que cualquier trabajador del conocimiento permanece en un solo trabajo.

2.2 Gerencia del conocimiento

En primer lugar, el término ‘Gerencia’ se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.” (Koontz, 1995)²² .

Desde este punto de vista, la Gerencia del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento. Lamentablemente debido a lo novedoso del término “Gerencia del Conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario

²² Fuente: (Koontz, 1995)

visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, Thomas H. Davenport [WEB-24].
- “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, Dr. Yogesh Malhotra [WEB-22].
- “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”, Hubert Saint-Onge [WEB-20].
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Phd. Karl E. Sveiby [WEB-31].

Considerando las distintas definiciones presentadas anteriormente junto con las opiniones establecidas en (Harvard, 1987), (Prusak, 1997), se hace necesario exponer la definición de Gerencia del Conocimiento que se considerará en el presente trabajo:

Gerencia del conocimiento: *estrategia consciente que asegura el conocimiento correcto, de las personas idóneas, en el momento exacto, ayuda a las personas a compartir información y llevar a la acción de manera que se realice un esfuerzo por mejorar el rendimiento organizacional.” (O’Dell y Grayson, 1998).*

Dentro del objeto de estudio de la gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por esto, al considerar la implantación de Gerencia del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gerencia del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aún mas desafiante debido a:

- ◆ El mercado es cada vez mas competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- ◆ Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de los procesos de negocios orientados al cliente.
- ◆ La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.
- ◆ Esta creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.
- ◆ Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.
- ◆ Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que los posee puede ya no estar en la empresa.

La gerencia del conocimiento se perfila como una estrategia que puede ser en un futuro una práctica más difundida en nuestro país, por las ventajas competitivas que ofrece a las organizaciones.

2.2.1 Los objetivos de la Gerencia del Conocimiento

Algunos objetivos de la Gerencia del conocimiento [WEB-32], [WEB-33] son los siguientes:

-  Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
-  Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
-  Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

-  Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
-  Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
-  Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer a los objetivos generales en términos de los intereses y competencias organizacionales.

2.2.2 Análisis de casos.

Algunos casos de implementación de programas de Gerencia del conocimiento pueden ayudarnos a visualizar (en parte) la dimensión de las interrogantes anteriormente presentadas. A continuación se analizará una serie de acciones realizadas por algunas grandes compañías internacionales.

2.2.2.1 Gerencia del conocimiento en British Petroleum²³

British Petroleum (BP), una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la gerencia del conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa, "el valor que puede atribuirse directamente a la Gestión del conocimiento ronda los US\$ 100 millones".

La gerencia del conocimiento en BP comenzó informalmente en 1994 como un programa llamado "equipo de trabajo virtual" orientado a compartir experiencias. Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo, y
- Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la gerencia del conocimiento en BP se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje 'antes', 'durante' y 'después'.

²³ Fuente: (Trend, 2000), pág. 87.

Además cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que contiene información de 10.000 personas. Basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad. Alrededor de 1.500 personas cuentan con tecnología de video conferencia y para compartir aplicaciones en sus escritorios.

Otra iniciativa importante ha sido el establecer "guardianes del conocimiento", quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado.

Con este tipo de iniciativas apoyando, por ejemplo, la construcción de plantas petrolíferas, proyectos de perforación de posos y producción de polietileno, entre muchas otras, se estima que se añadirán otros US\$ 400 millones en valor a proyectos sustentables.

Greenes explica que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa de gerencia del conocimiento apunta a la necesidad de real del negocio.

2.2.2.2 Gerencia del conocimiento en Microsoft²⁴

La aplicación de programas de gerencia del conocimiento en Microsoft ha tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados de esta empresa se ven enfrentados a ella para así definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar, es decir, desarrollo de perfiles.

Un factor interesante de resaltar es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un dialogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on - line, el cual cuenta con una interfaz web para facilitar su acceso, y que a su vez se encuentra enlazado con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas de trabajador, por lo que es importante la constante actualización de sus capacidades.

²⁴ Fuente: [WEB-40]

El modelo de competencias utilizado por Microsoft se puede apreciar a continuación en la figura 3:



Figura 3 - Modelo de competencias Microsoft ²⁵

Un ejemplo de la aplicación de este modelo se puede apreciar en la siguiente situación: "Si Bill Gates determina que los empleados de Microsoft necesitan capacitarse en una nueva forma de conocimiento, tal como el desarrollo de aplicaciones Web, entonces él puede forzar el desarrollo de la competencia insistiendo en su presencia en todos los perfiles de trabajo", es decir, se establece como una competencia de nivel 'Habilidad básica'.

En la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

2.2.2.3 Gerencia del conocimiento en Hewlett Packard²⁶

Hewlett Packard (HP) cuenta en la actualidad con algunas características organizacionales dignas de comentar: muchos de sus empleados son ingenieros con orientación técnica, quienes disfrutan de aprender y compartir su conocimiento con el resto de la organización. Además, todos los empleados participan de un programa de participación de ganancias. Sin embargo, la descentralización y diversidad es una de sus grandes características. Igualmente, en la compañía es natural que los empleados participen de una alta rotación de puestos de trabajos, lo cual ha significado algún grado de transferencia informal de conocimientos dentro de las funciones de la empresa.

Dentro de la empresa se realizaron una serie de proyectos aislados en torno a gerenciar el conocimiento (proyectos nacidos de iniciativas individuales, orientadas a compartir las 'Mejores

²⁵ Fuente: [WEB-40]

prácticas'), lo cual ayudó a visualizar el valor que se le estaba dando a apoyar las redes informales de conocimiento. Esto llevó a establecer un plan corporativo de homogeneización de plataformas, lenguaje y objetivos en torno al conocimiento. Desde el inicio, el objetivo de estas instancias fue fomentar el desarrollo de comunidades (Storck, 2000), [WEB-44]. Además, se fomentó la participación en estas comunidades a través de un sistema de incentivos²⁷ novedoso basado en millas de viajes disponibles a canje. Esto provocó un alto grado de participación, en conjunto con un alto grado de calidad del conocimiento registrado.

Al juntar todos estos esfuerzos en un proyecto corporativo, la orientación fue generar una red de expertos que pudieran proveer de conocimientos a toda la compañía. De hecho, el desarrollo de productos se fortaleció a través de 'links de conocimiento', lo cual significa acceso a la documentación de las 'Mejores prácticas' establecidas por los expertos, además de fortalecer el enfoque de desarrollo de productos a través de prototipos.

2.2.2.4 Gerencia del conocimiento en Ernst & Young²⁸

Ernst & Young (E&Y) inició su programa de gerencia del conocimiento a inicios de 1994. Desde ese entonces cuenta con un equipo de 300 personas alrededor del mundo dedicadas al tema.

La orientación dada por E&Y está enmarcada en 'compartir experiencias': los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP²⁹.

En E&Y las 'comunidades de interés' (COIN) analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en 'PowePacks', un contenedor de conocimiento que alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso. Actualmente E&Y cuenta con 30 COIN en diferentes áreas.

²⁶ Fuente: [WEB-39]

²⁷ Para entender algunos de los factores influyentes en el comportamiento y accionar humano ver (Goleman, 1999), "Lo que nos mueve", pág. 138-166.

²⁸ Fuente: [WEB-38]

²⁹ La filosofía detrás de los productos SAP siempre ha sido compartir mejores prácticas

Algunos resultados obtenidos muestran que los ingresos entre 1993 y 1998 han crecido más de un 300%, mientras que la cantidad de profesionales aumentó sólo en un 200%. Según Ralph Poole, Director del centro de Conocimiento de Negocios, esto demuestra el aumento en productividad y que parte del aumento "puede atribuirse a la gerencia del conocimiento; cada vez somos más eficientes".

2.2.2.5 Gerencia del conocimiento en Dow Chemical³⁰

Dow Chemical (Dow) inició su aventura en torno a la gerencia de capital intelectual a principios de 1993. Sus esfuerzos se centraron en el rediseño de sus sistemas y procesos para crear mayor valor, centrados especialmente en su cartera de 29.000 patentes, la cual estaba completamente desorganizada.

Gordon Petarsh, quien lideró la iniciativa, formó un grupo de trabajo con el objeto de crear los nuevos procesos de gestión del capital intelectual. Este grupo contaba con el apoyo de la alta gerencia (junto con US\$3 Millones al año) para realizar su trabajo. Antes del anuncio del gran plan para manejar el capital intelectual, el grupo decidió comenzar con las patentes (un activo con el cual mucha gente estaba familiarizada), debido a que a pesar que Dow poseía otros activos intelectuales, tales como know-how, derechos de autoría, marcas registradas y secretos de marca, establecieron que las patentes eran el área con mayor probabilidad de éxito, la que además demostraría valores obvios y les permitiría implementar rápidamente los nuevos procesos. Los esfuerzos iniciales de Dow se centraron en identificar las patentes, determinar cuales estaban aún activas y asignar la responsabilidad financiera de estas a la unidad de negocios que pudiera hacerse cargo. A continuación se realizó una etapa de clasificación, donde cada unidad de negocio clasificó sus patentes en tres categorías: 'en uso', 'por usar' y 'sin uso'. Luego se inició la etapa de desarrollo estratégico donde se estableció como el conocimiento contribuiría en el éxito de la compañía, en el cual el grupo se enfocó en integrar la cartera de patentes con los objetivos de negocio para maximizar su valor, lo cual permitió establecer la diferencia entre la cartera necesitada para cumplir las expectativas estratégicas y la cartera actual.

Los logros en torno a esta remodelación, según Petarsh, elevó en 400% el valor de sus patentes, junto con disminuir en US\$ 50 millones los niveles de imposiciones y otros costos.

2.2.3 El proceso de Gerencia del Conocimiento.

No faltan las opiniones sobre qué es lo que comprende la gerencia del conocimiento. Sin embargo lo que ha faltado es un marco de referencia estándar que incluya tanto los objetivos de negocios involucrados con las iniciativas para compartir conocimiento, como las tecnologías disponibles para abordarlos. Sin embargo Koulopoulos y Frappaolo (2000) proponen un proceso de 5 pasos para implantar gerencia del conocimiento, los cuales son:

- Capturar el conocimiento
- Crear comunidades de conocimiento
- La propiedad del conocimiento
- Incentivos
- Medición

2.2.3.1 Capturar el Conocimiento.

“Desde un perspectiva tecnológica, no se trata simplemente de organizar *grandes cantidades* de información en una jerarquía visual basada en el conocimiento –una capacidad de muchos sistemas de administración de documentos- , sino de captar las relaciones contextuales. Ésta es la diferencia entre datos explícitos, en donde el contenido se conoce aunque el contexto no se comprenda, los *meta datos* o atributos que rodean al contenido, los cuales describen el valor de éste y la relación con la base de conocimientos.” (Koulopoulos y Frappaolo, 2000). Los meta datos son el contexto de la situación que rodea su creación y propósito dentro de la organización.

2.2.3.2 Crear Comunidades de Conocimiento.

Primero, y ante todo, una empresa reconoce la necesidad de una comunidad en la organización. Si no existe, cualquier intento por propagar el conocimiento es vano. Aunque los incentivos son un requisito importante para compartir el conocimiento, lo primero que se tiene que hacer es entender la importancia de crear dentro de la organización un grupo que pueda ayudar a los individuos a encontrar las razones del interés personal que justifique compartir sus

³⁰ Fuente: [WEB-47]

conocimientos. Hay que buscar los grupos de esta naturaleza que puedan existir en su organización. Si se encuentra alguno, hay que impulsarlo para que alcance todo su potencial y así aprovechar todo el fértil terreno cultural que posea, en donde la gerencia del conocimiento pueda prosperar. A menudo, estos grupos informales (comunidades de práctica), se han auto construido dentro de la organización, situándose fuera de una jerarquía; éstas comunidades existen por supervivencia y por un sentido de propósito común. Cada una de ellas puede ser un acercamiento fundamental para construir formalmente estas comunidades.

En una organización dirigida por el conocimiento, estas comunidades tienen que crearse de un modo formal y deben administrarse hasta el momento en que se compruebe su arraigo dentro de la entidad. Esto se logra permitiendo que el grupo cuente con un sentido o con la necesidad de: compartir, cooperar y centrarse en una meta común.

En definitiva, “es la promesa del progreso personal la constituye el centro de los planes de incentivos. El objetivo es simple: los incentivos deben tener una base de reciprocidad y no simplemente de compensación individual. Esto último minará la confianza y llevará a la destrucción de las comunidades. Sin embargo, establecer la primera opción es una cuestión de demostrar los beneficios compuestos de una relación de *uno con muchos*. Sobre este concepto es que se construirá una comunidad sostenible que comparte sus conocimientos, y es este tipo de personalidad el que penetrará el panorama competitivo de las organizaciones del mañana basadas en el conocimiento.” (Koulopoulos y Frappaolo, 2000)

2.2.3.3 La propiedad del Conocimiento.

Se debe hacer una advertencia respecto al enfoque de gerenciar el conocimiento; puesto que la gerencia implica control y posesión externos.

“ La meta de la gerencia del conocimiento es fortalecer la capacidad de compartir y apalancar una base de conocimiento colectivo, y no de tomar posesión de ella(Koulopoulos y Frappaolo, 2000). Por tanto una empresa que desee poner en práctica el modelo de gerencia del conocimiento debe dejar en claro que se va a cultivar el conocimiento, lo cual puede hacerse mediante los enfoques aceptados para los incentivos y el estilo de liderazgo.

2.2.3.4 Incentivos.

El dilema de los incentivos tiene una orientación mucho más cultural. Al construir una comunidad que comparta conocimientos, se necesita de alguien que quiera compartir sus conocimientos. “El tema de los incentivos se deriva del hecho de que la persona que busca conocimiento es quien lo recibe y con él tendrá la capacidad de desempeñar funciones útiles y, por consiguiente, está lista para recibir ese conocimiento. De otro lado, usualmente el proveedor de conocimiento ve poco beneficio en compartirlo. En el mejor de los casos, se requiere de un esfuerzo por parte del proveedor, que podría dedicarlo de manera más productiva en sus propios proyectos. La necesidad de quien busca el conocimiento difícilmente es un incentivo para que el proveedor lo comparta. En el peor escenario, quien posee el conocimiento puede optar por no compartirlo, considerándolo como una fuente de poder de su propiedad (Koulopoulos y Frappaolo, 2000).

2.2.3.5 Medición.

La medida del conocimiento se refiere a “la manera como la organización reconoce que se ha logrado compartir el conocimiento. Hasta que el sistema de medidas no esté bien definido, al punto que se pueda comunicar y entender con facilidad en toda la organización, cualquier intento por definir un método puede resultar vano.” (Koulopoulos y Frappaolo, 2000).

Ante todo, las personas necesitan saber qué es lo que constituye una transferencia de conocimiento o el hecho de compartirlo. Existen tres técnicas para ello, y estas son:

- Entrada: si se ha creado un banco formal para la captura del conocimiento. Puede establecerse un proceso que registre cada entrada; por tanto; la actividad de compartir el conocimiento podría medirse por la frecuencia de entradas al sistema.

- Salida: debe hacerse énfasis no sólo en suministrar conocimiento, sino en ser un participante activo en el proceso de compartirlo como usuario del mismo. En este enfoque se reconoce que se vuelve a proponer el conocimiento existente para promover nuevas ideas, procesos y/o procesos.

- Ciclos de entrada / salida: La mejor manera de centrarse en el valor del conocimiento y su uso para crear interacción y colaboración es reconociendo el proceso de compartir conocimiento como un ciclo completo. Los usuarios no se reconocen simplemente por contribuir al conocimiento en un sistema, sino por aportar conocimientos que posteriormente van a usar otros individuos.

Cualquiera que sea el método que se adopte, tiene especial importancia reconocer el proceso de compartir conocimiento con el contexto de las comunidades. Esto ayuda a crear nexos de confianza, desafía la creencia individual de considerar el conocimiento como una forma de poder y, así, estimula a la comunidad para que comparta el conocimiento, el cual pueden emular otras comunidades dentro de la empresa.

No obstante, Koulopoulos y Frappaolo exponen que para que estos 5 pasos puedan proporcionar resultados exitosos, es necesario que se den unas condiciones determinadas; es decir; se debe hacer un análisis de la situación actual, desarrollar una estrategia de conocimiento, diseñar una arquitectura de conocimiento, contar con una cultura organizacional idónea e implantación.

Análisis de la situación actual.

El objetivo de esta etapa es comprender el rol del conocimiento en torno al concepto de valor de la organización, las fuentes de conocimiento y el uso, orientada a establecer una base fuerte para desarrollar los planes de implementación.

La gerencia del conocimiento depende menos de cantidad de información que del número de conexiones que unan la información y las personas. El aspecto conector dinámico del conocimiento es un factor definitivo crítico entre la gerencia del conocimiento y la gerencia de la información. Es navegar entre la información y las personas a través de una cadena de valor de actividades, lo que constituye una cadena de conocimiento (es una serie de interacciones que constituyen el ciclo de innovación de una organización).

“Existen cuatro (4) etapas en la cadena del conocimiento que determinan el carácter exclusivo y la longevidad de cualquier organización. También hay factores que permiten que una

organización inteligente pueda innovar o cambiar con éxito, mientras que la extinción arrasa a sus competidores. Estos pasos son: conciencia interna, capacidad de respuesta interna, capacidad de respuesta externa y conciencia externa". (Koulopoulos y Frappaolo, 2000).

- Conciencia interna: es la capacidad de la organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares.
- Capacidad de respuesta interna: es la rapidez con la que las competencias pueden traducirse en acciones para llevar un producto al mercado, o para responder ante la necesidad de un cliente. Es la capacidad para responder con celeridad y darse cuenta de una oportunidad.
- Capacidad de respuesta externa: mide un nivel de la capacidad de respuesta ante las condiciones del entorno, que es significativamente más rápido que el de sus competidores.
- Conciencia externa: es la capacidad de la organización para entender la manera como el mercado percibe el valor asociado a sus productos y servicios.

Desarrollo de una estrategia del conocimiento

El desarrollo de una estrategia está orientado a establecer el puente que permite a la organización ir desde dónde está hacia donde esta quiere estar y, a la vez, permitirle convertirse de lo que es en la actualidad en quien quiere ser en el futuro de forma optima.

El desarrollo de una estrategia de conocimiento tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos KM dentro de la organización.

Según Michael Porter una "estrategia es el diseño de la combinación de las actividades de la empresa, no la búsqueda de la excelencia de cada una de las actividades individuales". Por otro lado, Patricio del Sol establece que la estrategia construye las ventajas competitivas "a través de tomar coherentemente un sistema de decisiones, no a través de optimizar independientemente

una lista de ellas" (Del sol, 2000). Por esto, cuando se desarrollen objetivos y soluciones, estos deberán contemplar una visión sistémica de la problemática de la organización.

Diseño de una arquitectura del conocimiento

Existen 4 aplicaciones clave de la gerencia del conocimiento. Estas funciones se basan en un modelo que se relaciona con el rol principal de compartir el conocimiento a través de toda la organización, de modo que cada individuo o grupo entienda el conocimiento, con el fin de aplicarlo de manera efectiva en los procesos de toma de decisiones e innovación. Estas cuatro aplicaciones son: (véase la figura 4)

- **Exteriorización:** Se refiere a los procesos de captura del conocimiento en un banco de conocimientos externos, y organización del conocimiento de acuerdo con un esquema de clasificación o taxonomía.
- **Interiorización:** Mientras que la exteriorización captura el conocimiento, la interiorización relaciona el conocimiento con la necesidad de saber de un usuario en particular. Es la extracción de conocimientos del banco de conocimientos, filtrándolos para darle la mayor pertinencia y, finalmente, es un medio a través del cual el usuario puede construir nuevos cuerpos de conocimiento.
- **Intermediación:** Conecta al buscador del conocimiento con éste y con quien la suministra, se enfoca en el traspaso del conocimiento tácito. A través del seguimiento de la experiencia e interés de los individuos, la intermediación puede relacionar a quienes necesitan saber con las personas que tienen el conocimiento.
- **Cognición:** Es la conexión del conocimiento con el proceso. Es el procedimiento para tomar o bosquejar decisiones con base en el conocimiento disponible. Es la aplicación del conocimiento que se ha intercambiado a través de las tres funciones precedentes.

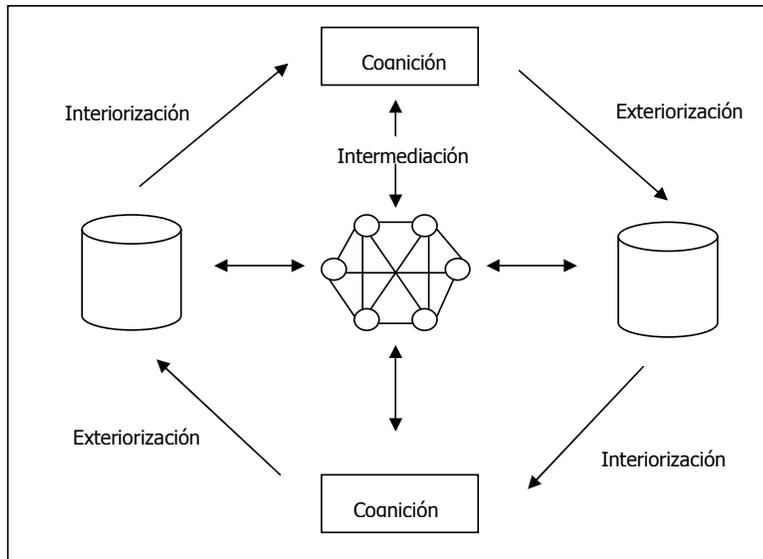


Figura 4 - Relación entre interiorización, exteriorización, intermediación y coacción (Koulopoulos y Frappaolo, 2000. p. 45)

Implementación

La etapa de implementación tiene como objetivo el llevar a cabo el desarrollo de los planes anteriormente definidos en términos de su ejecución, junto con establecer las directrices básicas de implementación en torno a las condiciones propias del desarrollo estratégico

A medida que las compañías se vuelven más dependientes de su conocimiento interno para triunfar y crecer, su valor pasa de los activos físicos a los activos intangibles del conocimiento.

Varias organizaciones han tratado de asignar un valor a sus activos de conocimientos, basadas en la creencia de que una medida más clara de este recurso lo hará más fácil de manejar. No obstante, medir el capital intelectual no es una tarea fácil, pues en él pueden incluirse recursos tan diferentes y vagamente definidos como el conocimiento y la destreza de los empleados, las relaciones con los clientes, la motivación del empleado y las infraestructuras que respaldan el conocimiento.

2.3 Cultura Organizacional

Cultura: *“es el conjunto de valores, creencias y supuestos que se considera son importantes para la organización, se transmiten y refuerzan y se mantienen porque de alguna forma están asociados con el éxito de la organización”* (Granell,1997)

Partiendo de éste definición, consideramos a la cultura como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

Hablando de organizaciones, antes se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras.

Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización. Cuando esto ocurre, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.

La cultura organizacional es la medula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno; es por ello que las organizaciones deben desarrollar una cultura de compartir la información tácita y explícita para poder asumir las ventajas intangibles de esta nueva tendencia que se sustenta en el capital intelectual. Ciertamente, si queremos despertar todo el potencial creador de valor de la gerencia del conocimiento, deberemos fecundar los desiertos organizacionales. Modificando las estructuras para permitir formas de conectividad y participación que trasciendan la solo implantación de intranets y extranets.

“Numerosos y variados estudios sobre el desarrollo infantil aseguran que los valores mas profundos se adquieren e internalizan durante los primeros años, cuando la cultura nacional empieza a programar nuestra mente y dejar sus huellas. Nuestra incorporación al trabajo y a las

organizaciones ocurre cuando somos jóvenes y adultos, cuando muchos de nuestros valores centrales han sido establecidos” (Granell, 1997. p. 6)

El industrial latinoamericano valora la empresa en la medida en que ésta contribuye a sus intereses familiares, pero no como un logro en sí misma. Su primera lealtad es para la familia, ya que ha crecido con la expectativa de que solamente a través de la familia encontrará continuidad y estabilidad

No obstante, “en comparación con otras culturas, el venezolano – sobre todo el trabajador – no se guía esencialmente por el dinero o el logro de bienes materiales. Los ingresos no son el incentivo mas poderoso. Experiencias como la de Toyota Venezuela lo corroboran. En este caso concreto, el nivel motivacional de los empleados no puede explicarse por la remuneración obtenida, ya que no es competitiva en el mercado, sino por el sistema de trabajo y el estilo gerencial, en el cual el trabajador se siente importante al participar en la mejora de los procesos. Sentirse parte del trabajo, reconocido y escuchado por el supervisor, es un reforzador muy importante” (Granell, 1997. p. 59)

El **concepto de Cultura organizacional** se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

Existen, según Koulopoulos y Frappaolo, 9 indicadores que concentran la esencia de la cultura organizacional para que el proceso de gerencia del conocimiento pueda ser exitoso; los cuales son:

- ⊕ **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- ⊕ **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas. En el grupo priva la modestia, la solidaridad y la interdependencia.
- ⊕ **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ⊕ **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente
- ⊕ **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

⊕ **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

⊕ **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento. Pero existen varias ideas para incentivar al proveedor a compartir su conocimiento, las cuales son:

- Relacionar el plan de incentivos con el resultado de revisiones de desempeño del proyecto.
- Premios o placas conmemorativas.
- Tiempo
- Dinero / premios / remuneración

⊕ **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

⊕ **Liderazgo:** El grado de influencia de los gerentes encargados de apalancar el saber colectivo: el conocimiento que funciona en compañías dirigidas intelectualmente.

La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una **cultura dominante** y diversas **subculturas**. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de la toda la organización.

Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización.

Por lo mismo que mencionamos en la característica 5, para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, que motive.

La cultura de compartir conocimiento, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos.

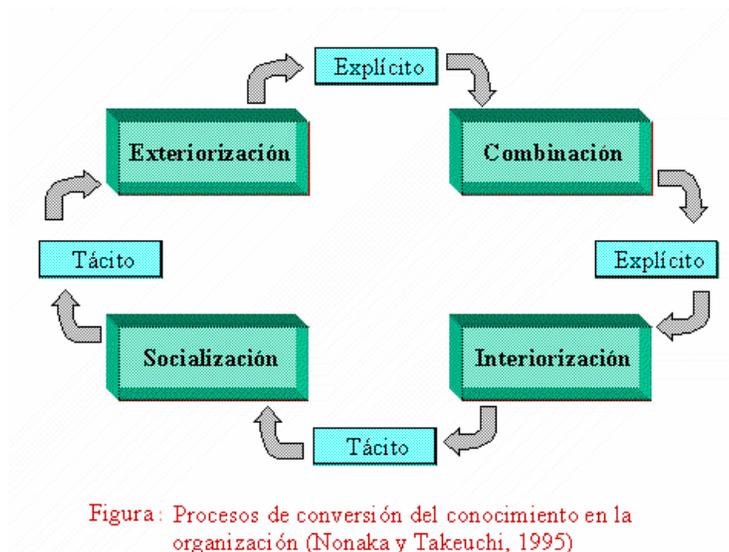
La forma más sencilla de mantener viva una cultura organizacional que tienda a compartir el conocimiento, es a través de cuatro supuestos:

- Un proceso de selección ágil, dinámico y acorde a la misión y visión del negocio.
- Aquellos criterios para la evaluación de aportaciones.
- La forma en que las aportaciones y usos del conocimiento son recompensadas.
- Las actividades que permiten canalizar el conocimiento adquirido.

Una cultura organizacional se transmite de la misma forma que el conocimiento, de manera explícita o tácita (recordando el modelo de Nonaka y Takeuchi); el relato de casos y su documentación, los rituales, que son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores de la organización; además, debe ser impulsada por todos aquellos mecanismos de difusión formal que permitan alcanzar un rango más amplio de penetración en los individuos.

Nonaka Takeuchi en 1995 proponen un proceso de interacción entre lo tácito y lo explícito desarrollado en cuatro fases: (véase la figura 5)

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.



Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se ejecutó y que se consideró mas adecuado para esta investigación, es el estudio descriptivo, ya que lo que se pretende es describir conceptos para luego dar una visión precisa del fenómeno en estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 1998), a saber, diagnosticar los requisitos necesarios que debe reunir una cultura organizacional de la unidad de logística de las empresas de consumo masivo en el área de refrescos de la zona metropolitana, para que se convierta en soporte de la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento.

De igual forma, como los estudios descriptivos... “se ocupan de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.” (Sabino,1987), esta investigación tomó como base, el modelo propuesto por Koulopoulos y Frappaolo; del cual se midió específicamente, en forma independiente las condiciones que debe tener la cultura organizacional de una empresa, planteado por dicho modelo, para posteriormente realizar una descripción de los datos obtenidos.

3.2 Diseño metodológico

Se realizó un estudio no experimental, de tipo transeccional descriptivo.

Es un estudio no experimental, puesto que se llevó a cabo una observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para posteriormente, ser descrito (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

De igual forma, el diseño será de tipo transeccional descriptivo, ya que el objetivo que se persigue, es describir las condiciones que se encuentran presentes en la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo en el área de refrescos, según el modelo de Koulopoulos y Frappaolo, para implantar un modelo de gerencia del conocimiento. Este diseño permitió describir las variables del estudio en un período de tiempo determinado, es decir, en un único momento; para así presentar una visión de la existencia de las variables en la organización para que sea posible la aplicación del modelo.

3.3 Definición de variables

Las variables que se tomaron a consideración en este estudio, son aquellas que corresponden a los habilitadores que propone el modelo de Koulopoulos y Frappaolo, puesto que el propósito del presente estudio es determinar si están dadas las condiciones que debe reunir la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo en la unidad de logística del área de refrescos de la zona metropolitana, para que se convierta en soporte de la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento. En este sentido las variables a estudiar son la cultura organizacional y la gerencia del conocimiento.

A continuación, se presenta un cuadro cuya estructura muestra, las variables de la investigación, junto a la definición operacional y conceptual de cada una, así como también, los indicadores y sub indicadores que las conforman contiguo a los ítems o afirmaciones propuestos en el instrumento de recolección de los datos.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS
<i>CONDICIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO</i>	Conjunto de cualidades que deben existir en la cultura organizacional de una empresa, para que sea posible la aplicación de un modelo de gerencia del conocimiento.	Son los factores condicionantes de la cultura organizacional para aplicar gerencia de conocimiento, expresados en términos de la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, la integración de las unidades, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines y los medios y el liderazgo.	La identidad de sus miembros.		16. La unidad siente la confianza para compartir. 17. La unidad siente la necesidad de cooperar. 18. La unidad se centra en una meta común.
			Énfasis en el grupo.		9. La productividad del capital depende de la efectividad de las personas para compartir su conocimiento. 15. Sus compañeros de trabajo comparten su conocimiento.
			El enfoque hacia las personas.		24. Las ideas y propuestas de los empleados son escuchadas por la organización. 25. Se tiene en cuenta la participación e iniciativa del personal. 27. Los problemas del personal son reconocidos como algo importante.
			La integración de unidades.		8. El único insumo irremplazable que posee la organización es el conocimiento y la capacidad de su gente. 30. Documentar y compartir el conocimiento es parte del diario vivir en el trabajo.
			El control.		32. Los ejecutivos hacen seguimientos continuos y están dispuestos a eliminar los obstáculos que se presentan.
			La tolerancia al riesgo.		4. El conocimiento se ha convertido en el insumo económico clave para la organización. 5. El conocimiento se ha convertido en una ventaja competitiva para la organización.
			Los criterios para recompensar.		21. El plan de incentivos se relaciona con los resultados de las revisiones de desempeño en el proyecto. 23. La organización otorga reconocimientos como incentivo por compartir el conocimiento.(premios, placas, bonos en efectivo).
			El perfil hacia los fines y los medios.		19. El aprendizaje se refleja en las metas corporativas 20. La enseñanza se refleja en las metas corporativas. 26. Se comprende el estilo de aprendizaje de los empleados.
			Liderazgo.		22. Al finalizar un proyecto y antes de comenzar el siguiente, la organización concede un tiempo para formalizar lo que han aprendido y exteriorizar ese concepto en un sistema de conocimiento. 31. Los ejecutivos están dispuestos a asignar personal a su cargo para que trabaje en la implantación de un sistema de gerencia de conocimiento.

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	Es la estrategia consciente que asegura el conocimiento correcto, de las personas idóneas, en el momento exacto, ayuda a las personas a compartir información y llevar a la acción de manera que se realice un esfuerzo por mejorar el rendimiento organizacional.	Es convertir el conocimiento de algo individual a algo organizacional a través del análisis de la situación actual, el desarrollo de una estrategia de conocimiento, el diseño de una arquitectura del conocimiento y la implementación.	Análisis de la situación actual.	Conciencia Interna	1. Una de las razones por la cual usted permanece en la organización es por sus competencias medulares. 2. Una de las razones por la cual usted permanece en la organización es por sus resultados medulares.
				Capacidad de respuesta interna	10. La organización responde ante las amenazas y las oportunidades que surgen dentro de sí misma. 12. El personal de esta unidad está consciente a todo nivel de las fortalezas y debilidades en cuanto a sus estructuras y límites funcionales.
				Consistencia externa	6. Las personas de la organización entienden las condiciones externas (competencias, clientes, dinámicas del mercado, etc). 7. Las personas de la organización entienden su entorno organizacional (roles, responsabilidades, competencias medulares, etc).
				Capacidad de respuesta externa	11. La organización responde ante las amenazas y las oportunidades que surgen en su entorno.
			Desarrollo de una estrategia de conocimiento.		13. Para la organización es importante la innovación para el éxito de la misma. 14. La innovación está posicionada en el enunciado corporativo de la misión de la organización. 28. Se definen y aprueban programas de entrenamiento, reconocimiento y recompensas para el personal que comparte el conocimiento.
			Diseño de una arquitectura del conocimiento.	Intermediación	29. El personal trabaja en un ambiente que comprende la importancia de documentar y compartir su conocimiento.
				Exteriorización	34. La información acerca de los procesos puede consultarse en cualquier momento. 36. El personal tiene acceso a la información de los procesos.
				Interiorización	3. Usted valora la adquisición de nuevos conocimientos, a demás de la creación de estructuras y estándares. 37. La información o contenido acerca de los procesos son entendidos y valorados.
				Cognición	33. Se identifica el contenido o información relevante para la toma de decisiones en los proyectos.
			Implementación.		35. Existen mecanismos para la actualización oportuna de la información. 38. La actualización de la información forma parte normal del trabajo del personal.

3.4 Población

La población que se consideró adecuada para realizar esta investigación, comprende a las personas que laboren en las empresas de consumo masivo en el área de refrescos en la unidad de logística, de la zona metropolitana de Caracas.

Con este fin se obtuvo la presencia de sólo tres (3) empresas del ramo, es decir, ajustadas a las características del estudio, a saber: Panamco CocaCola, Pepsicola y KR, de las cuales sólo dos (2) de ellas desarrollan sus actividades logísticas en la zona metropolitana. Por tal motivo la población de esta investigación son las empresas CocaCola y Pepsicola.

3.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis estará conformada por los directores, gerentes y especialistas de la unidad de logística que laboren en las empresas de consumo masivo en el área de refrescos, en el momento en que se realice la investigación, puesto que ellos son los que darán respuesta al instrumento de recolección de datos.

3.6 Muestra

Se tomó como muestra la totalidad de la población; puesto que el número de personas que conforman la unidad de logística de ambas empresas es muy reducido y no se consideró pertinente tomar una muestra de tan poca población, ya que esto puede disminuir la confiabilidad de la investigación. Es por ello que la muestra está comprendida por los directores, gerentes y especialistas que laboren en la unidad de logística en las empresas de consumo masivo en el área de refrescos, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas en el momento en el cual se pasó el instrumento y se recolectaron los datos.

En este sentido se presenta a continuación la distribución de la logística de cada empresa:

Cocacola		
<i>Nivel de Gerencia</i>	<i>N° de empleados</i>	<i>Porcentaje</i>
Director	1	2,66%
Gerentes	3	7,89%
Especialistas	10	26,32%
TOTAL	14	36,87%

Tabla 3 – Distribución del personal de la unidad de logística. Cocacola (2002)³¹

PEPSICOLA		
<i>Nivel de Gerencia</i>	<i>N° de empleados</i>	<i>Porcentaje</i>
Director	1	2,66%
Gerentes	3	7,89%
Especialistas	20	52,63%
TOTAL	24	36,15%

Tabla 4 – Distribución del personal de la unidad de logística. Pepsicola (2002)³²

TOTAL MUESTRA. Empresas de consumo masivo	38	100%
--	-----------	-------------

³¹ Fuente: elaboración propia

³² Fuente: elaboración propia

3.7 Instrumento de Recolección de la Información

Considerando que el estudio que se desarrolló es de tipo descriptivo, el instrumento que se utilizó para la recolección de los datos, fue el cuestionario; el cual fue suministrado a los directores, gerentes y especialistas de las empresas de consumo masivo. El cuestionario está compuesto por afirmaciones con respecto a las variables en estudio; el cual; una vez validado, se presentó a la muestra anteriormente mencionada.

3.7.1 Elaboración del Instrumento de Recolección de la Información

Para la elaboración de la primera versión del instrumento, se realizó una auditoria de las variables implicadas en el estudio (cultura y gerencia de conocimiento) y se revisaron las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de ellas.

El diseño del instrumento fue llevado a cabo mediante el método de la escala de Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de proposiciones, ante los cuales se pide la opinión de los sujetos encuestados (Hernández, 1998). Para la elaboración de la escala de Likert, se procedió a redactar una serie de afirmaciones de acuerdo a la operacionalización de las variables. Las afirmaciones resultantes, fueron sometidas al análisis y juicio crítico, para evaluar la posibilidad de su inclusión en el cuestionario; la información generada de ese análisis, pasó a construir la guía del cuestionario que se utilizó como orientación para la redacción del mismo.

Luego se determinó el número de ítems que integraría el cuestionario y el orden en que estarían dispuestos. De esta manera se procuró que el instrumento no fuese muy largo y que los ítems estarían ordenados de forma tal de no predisponer las respuestas.

Una vez establecidas las afirmaciones que integran el instrumento, se codificaron cada una de los indicadores, obteniéndose así la primera versión del instrumento. (véase anexo 1)

La primera versión del cuestionario constó de 44 ítems agrupados en 2 bloques que corresponden a las variables cultura y gerencia del conocimiento.

Las afirmaciones estaban constituidas por cinco (5) alternativas de respuesta, con valores numéricos del una (1) al cinco (5), como se señala en la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

El siguiente paso consistió en asegurar que el cuestionario tuviese validez de contenido, con este fin se aplicó el método de validación de expertos. En este proceso participaron destacados profesionales como lo son: Manuel Quintero (Consultor de gerencia del conocimiento en PDVSA CIED), Pablo Lira (Especialista en RRHH en el BCV), Javier Carnevali (Director de gerencia del conocimiento de DKV Asociados, C.A) y Angel Oliveira (Director de gerencia del conocimiento de DKV Asociados C.A). (véase Anexo 2)

La validación por expertos se llevó a cabo mediante la utilización de una entrevista semi estructurada, diseñada para tal fin, en la cual se le preguntó a los conocedores acerca de: la capacidad del instrumento para medir el grado de compromiso de la organización con la gerencia del conocimiento, adecuación del lenguaje utilizado, relación del instrumento con la teoría, delimitación conceptual y operacional de las variables, capacidad del cuestionario para medir adecuadamente los habilitadores de la cultura y la gerencia de conocimiento, elección de la escala de Likert, como método para la elaboración del instrumento, ítems que conformaban el instrumento, ordenamiento de los ítems, etc. Las sugerencias realizadas por las personas expertas fueron las siguientes:

Experto	Cargo	Observaciones
Manuel Quintero	Consultor de gerencia del conocimiento. PDVSA CIED	Eliminar las afirmaciones 13, 22, 24 y 36
Pablo Lira	Especialista en RRHH en el BCV	La redacción debe ser mas clara y sencilla, disminuir el n° de ítems y mejorar la operacionalización de las variables
Javier Carnevali	Director de gerencia del conocimiento de DKV Asociados, C. A	Hacer las afirmaciones un poco mas concretas
Angel Oliveira	Director de gerencia del conocimiento de DKV Asociados, C.A	Modificar los ítems 4, 8, 9, 17 y 31. Eliminar la 16 y23

Luego de realizarse la validez de contenido del instrumento diseñado, y una exhaustiva revisión metodológica, fue necesario ajustar la primera versión. Las observaciones y sugerencias efectuadas por los expertos en cuanto a la estructuración del instrumento de medición, se tomaron en cuenta a razón de realizar la segunda versión del cuestionario en el cual se reduce el número de ítems, la redacción es mas clara y sencilla y la escala de Likert esta conformada por las siguientes 4 categorías de respuesta: (véase Anexo 3)

- 1. En desacuerdo.**
- 2. Medianamente en desacuerdo.**
- 3. Medianamente de acuerdo.**
- 4. De acuerdo.**

Una vez obtenida la segunda versión del instrumento, producto de la validación por expertos y en metodología, era imperativo conocer la confiabilidad del mismo, para ello se aplicó una prueba piloto, tomando en consideración al 20% de la muestra; es decir a ocho (8) empleados de la unidad de logística, de las empresas objeto de estudio (1 Director, 2 Gerentes y 5 especialistas).

Este proceso se calculó a través del programa de computación SPSS Pro for windows versión 7.5 en español , cuyo Alpha Cronbach, aplicado a todo el instrumento, dio como resultado 0,9815, lo cual nos indica una excelente consistencia interna. (véase Anexo 4)

Una vez confirmada la confiabilidad del instrumento y observándose que no se presentaban dudas ni sugerencias por parte de los encuestados de la prueba piloto, se procedió a extenderlo a la muestra de estudio.

El cuestionario esta conformado por una primera hoja de identificación en la cual se expone el objetivo de la investigación y la confidencialidad de los datos recabados; anexo le sigue una hoja de instrucciones en la cual se especifica el número de ítems a responder y la escala que debe utilizar para ello; finalmente se encuentran las afirmaciones junto a la escala en la cual los entrevistados deben seleccionar la que consideren que representa mejor su respuesta. (véase Anexo 3)

Capítulo IV: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

A continuación serán presentados los resultados obtenidos una vez que se llevó a cabo la investigación. Para ello hay que incidir que los datos fueron procesados mediante métodos electrónicos, a través del programa de aplicación estadística SPSS for windows versión 7.5 en español.

Una vez introducido los datos en el programa SPSS, se procedió al cálculo de los promedios de las respuestas de los directores, gerentes y especialistas para cada ítem agrupado en su respectivo indicador y a su vez en su variable. Posteriormente los resultados obtenidos, fueron recodificados para realizar el análisis estadístico apropiado; distribución de frecuencias.

El análisis de los resultados se fundamentó en la interpretación de las frecuencias calculadas, con la intención de diagnosticar la presencia de las condiciones de la cultura organizacional que deben estar presentes para la posible implantación del modelo de gerencia del conocimiento según Koulopoulos y Frappaolo.

4.1 Análisis de resultados para ambas empresas.

4.1.1. Diagnostico de la variable Cultura organizacional

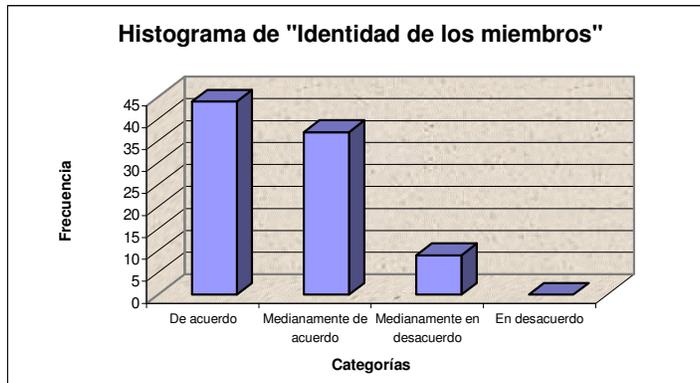
Los datos obtenidos con la codificación de la variable cultura organizacional para ambas empresas, fueron los siguientes:

- En cuanto a la distribución de “**La identidad de los miembros**”

Tabla A

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	44	48,89
Medianamente de acuerdo	37	41,11
Medianamente en desacuerdo	9	10,00
En desacuerdo	0	0,00
	90	100,00

Gráfico A



En la tabla de frecuencia de la identidad de los miembros, se puede apreciar que la mayoría de los datos se concentran en la categoría “ de acuerdo”, representando un 48, 89% de la población, lo que significa que, aproximadamente, 5 de cada 10 empleados, estuvieron de acuerdo con las afirmaciones propuestas que conforman dicho indicador. Seguidamente se ubica en la tabla con un 41,11% de respuesta, la categoría “medianamente de acuerdo” lo que revela que 4 de cada diez empleados expresaron su preferencia por esta categoría.

Por otra parte también se puede observar que hubo un 10% de la población que estuvo “medianamente en desacuerdo” con los ítems presentados, que revelan que los encuestados no se identifican con la organización como un todo; es decir, que el grupo no cuenta con un sentido o con la necesidad de compartir, cooperar y centrarse en una meta común, lo que dificulta la creación de comunidades de conocimiento y con ello cualquier intento de propagar el conocimiento sería en vano. Es cierto que transformar a cualquier empresa tradicional en una de conocimiento, es un proceso que exige un gran cambio, pero es indispensable alinear a todos los empleados en el logro de una meta u objetivo, motivando a compartir y generar conocimiento, con el fin de eliminar resistencias y fomentar el apoyo.

La transformación en una compañía del conocimiento es mucho más que aprender a relacionarse a través de la red; exige un cambio cultural profundo y una nueva concepción de la tecnología (tecnología al servicio de las personas y del negocio) y de la organización, donde impera el deseo de dar y recibir conocimiento.

Así mismo, es importante destacar que ningún dato ocupó la categoría “En desacuerdo”, por lo que se presume que el ambiente en el cual se desarrollan los empleados propicia el proceso de identificación de los empleados con la organización y sus objetivos.

La colaboración, la confianza y la unidad son la clave; y ése es su gran valor para la transformación de la empresa en una auténtica organización del conocimiento, que no sólo se queda en hacer las cosas y en relacionarse a través de la red, sino que es capaz de crear el entorno de colaboración suficiente para construir y gerenciar todo tipo de conocimientos (tácitos, explícitos, internos, externos, etc.). Sólo así las empresas podrán asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas y aprenderán a sobrevivir en esta nueva economía de los intangibles y del conocimiento. (Tissen, 2000)

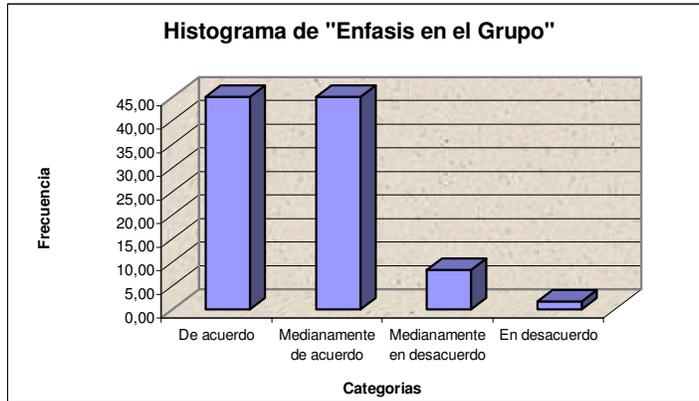
En concordancia con los resultados obtenidos, se puede inferir que el indicador “Identidad de los miembros”, se presenta acorde con las condiciones necesarias para implantar gerencia de conocimiento lo cual augura un posible éxito en el desarrollo de la iniciativa en un futuro.

- En cuanto a la distribución de “**Énfasis en el grupo**”

Tabla B

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	27	45,00
Medianamente de acuerdo	27	45,00
Medianamente en desacuerdo	5	8,33
En desacuerdo	1	1,67
	60	100,00

Gráfico B



En la tabla de frecuencia del indicador “Énfasis en el grupo”, se puede apreciar que las posiciones en la escala, 3 y 4 o “de acuerdo” y “medianamente de acuerdo” obtienen un auge de 45% cada una, lo que indica que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y que estos no presentan inconvenientes a la hora de compartir el conocimiento. Este 90% está orientado al logro y resultados, en ellos priva la modestia, la solidaridad y la interdependencia, pues es de su conocimiento que gran parte de la productividad depende del compartir la información; características éstas consideradas por Kouolopoulos y Frappaolo. A demás estos grupos son aceptados como vías para establecer relaciones que fomenten el feed back de conocimientos.

Se observa también un 8% y un 2% pertenecientes a las categorías “medianamente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, que defiende que las actividades se enfocan en un esquema individualista y por ello no es necesario el compartir el conocimiento. Esto según Elena Granell es atribuido a que se percibe a la organización como imponente de las tareas, donde no existe la pertenencia y la afiliación entre los miembros del grupo y se espera un liderazgo para delegar responsabilidades.

Para que la unidad de logística, no sea tolerada e interpretada como reflejo de logros individualistas, se debe hacer mayor énfasis en las relaciones mas que en las tareas y motivar la innovación en grupo para el beneficio de éste.

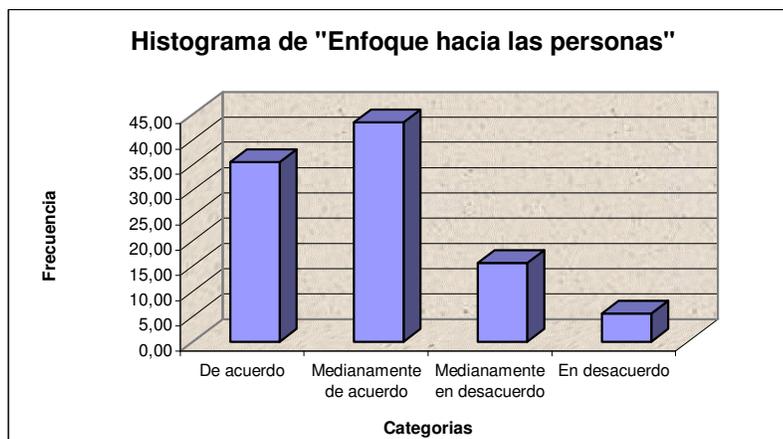
En base a los resultados anteriores se infiere que la unidad de logística de las empresas de refrescos, cuentan con las características aptas, en cuanto a “énfasis en el grupo”, se refiere, para iniciar un proceso de gerencia del conocimiento según las condiciones culturales de Koulopoulos y Frappaolo.

- En cuanto a la distribución de “El Enfoque hacia las personas”

Tabla C

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	32	35,56
Medianamente de acuerdo	39	43,33
Medianamente en desacuerdo	14	15,56
En desacuerdo	5	5,56
	90	100,00

Gráfico C



El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones han radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, el personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos. Este es el caso del 15,56% y 5,56%, “Medianamente en desacuerdo” y “en desacuerdo”; que opinan que en las decisiones de la unidad, no son tomadas en cuenta las repercusiones que los resultados tienen en los empleados.

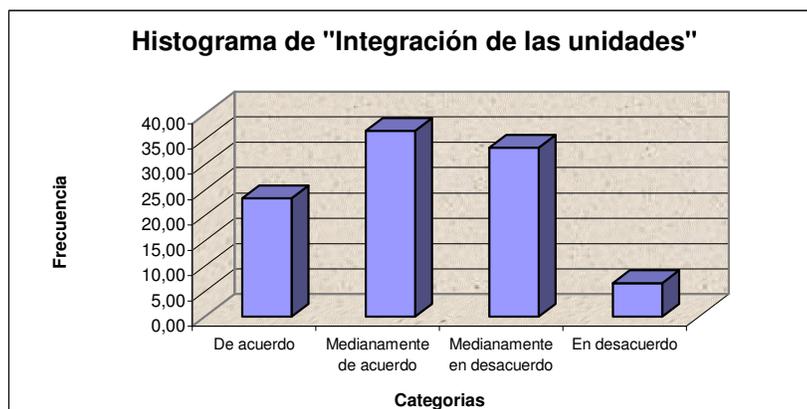
En cambio se presenta un 35% que está “de acuerdo” y un 44% que está “medianamente de acuerdo”, con que en la unidad de logística las ideas y propuestas de los empleados son escuchadas, se tiene en cuenta la participación e iniciativa del personal y que los problemas de los mismos son reconocidas como algo importante. Es por ello que se puede afirmar, que las características necesarias en el enfoque hacia las personas, se encuentran optimas en las organizaciones para poder implementar el modelo de gerencia de conocimiento de Koulopoulos y Frappaolo.

- En cuanto a la distribución de “La integración de unidades”

Tabla D

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	14	23,33
Medianamente de acuerdo	22	36,67
Medianamente en desacuerdo	20	33,33
En desacuerdo	4	6,67
	60	100,00

Gráfico D



En la tabla de frecuencia del indicador de integración de las unidades, presenta un 36,67% de los encuestados, que se inclinaron por la categoría medianamente de acuerdo, sumados estos a un 33,33% que estuvieron de acuerdo, se obtiene un 60% que está conforme con la forma en que funcionan de forma coordinada e independiente las unidades.

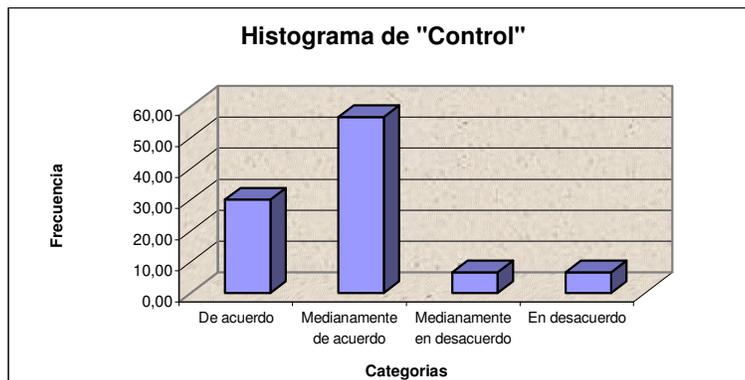
Pero también se aprecia un 40% distribuidos, 33% medianamente en desacuerdo y 7% en desacuerdo, que expresan que la integración de las unidades no se aplica en el departamento de logística de las empresas, puesto que para dicha unidad ni los conocimientos ni la capacidad de su gente con elementos claves irremplazables y el compartir y documentar el conocimiento, no forman parte de las actividades primordiales de los empleados. Esto advierte que un poco menos de la mitad de la población piensa que la unidad de logística no funciona en forma coordinada e independiente; por tanto es necesario modificar los procesos y prácticas para lograr que todos los elementos de la cultura organizacional, sean propicios para el desarrollo de una estrategia del conocimiento, es por ello que se afirma que las características de la integración de las unidades, no cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar el modelo de gerencia del conocimiento propuesto.

- En cuanto a la distribución de “El control”

Tabla E

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	9	30,00
Medianamente de acuerdo	17	56,67
Medianamente en desacuerdo	2	6,67
En desacuerdo	2	6,67
	30	100,00

Gráfico E



Al observar la tabla de frecuencia de control, se puede apreciar que la mayoría de las personas de la organización se inclinaron por la categoría “medianamente de acuerdo”, ocupando así un 56% de la población. Seguidamente se ubica la categoría “de acuerdo” con 30%; lo que indica que un 86% de los empleados de la unidad de logística de ambas empresas de refresco; establecen que el control es interno y relacionado con la responsabilidad por los resultados, la cual tiende a diluirse en grupo; además este control está apegado a las normas de la unidad y de la organización.

Sin embargo se observa un 14% divididos equitativamente en las 2 categorías restantes de la escala; a saber, “Medianamente en desacuerdo” y en desacuerdo”, que exponen su inconformidad a la acción de los ejecutivos de hacer seguimientos continuos de los procesos, para eliminar los posibles obstáculos que se presentan el desarrollo de los mismos. Esto según Elena Granell puede ser atribuido a que el control es extremo, proporcional a la autonomía delegada y a la confianza que se tiene en los supervisados; haciendo que la distancia de poder sea mayor. O también puede ser atribuido a que hay poco control y se acepta y fomenta la responsabilidad individual y el desarrollo individual, haciendo que en la unidad se lleven acabo, procesos individualistas.

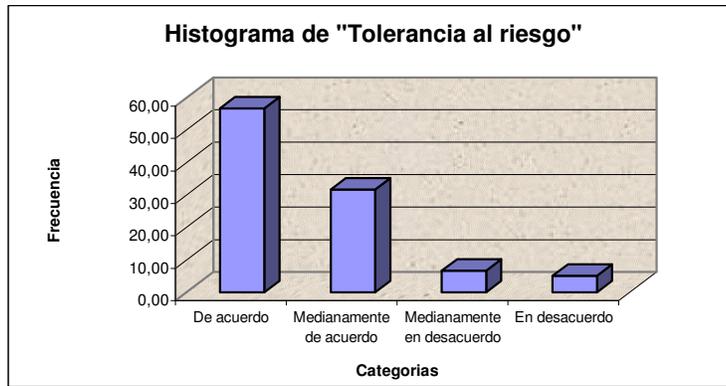
En base a lo anteriormente expuesto y ratificado por un 86% de frecuencia, se puede afirmar que en la cultura organizacional de las unidades de logística de las empresas, los mecanismos de control son aptos para llevar acabo una iniciativa del conocimiento.

- En cuanto a la distribución de “**La tolerancia al riesgo**”

Tabla F

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	34	56,67
Medianamente de acuerdo	19	31,67
Medianamente en desacuerdo	4	6,67
En desacuerdo	3	5,00
	60	100,00

Gráfico F



Con respecto a la tabla de distribución de frecuencias de tolerancia al riesgo se observa un 88% distribuidos 57% y 32% en la categorías "de acuerdo" y medianamente de acuerdo" respectivamente, que se muestran conformes con el grado en que la unidad de logística fomenta que los empleados sean agresivos y arriesgados, donde se estimula la toma de riesgo al innovar y se prefiere innovar en grupo y para el beneficio de éste.

Sin embargo se observa un 12%, compuesto por 7% de los encuestados que estuvieron "medianamente en desacuerdo" y 5% de ellos que se manifestaron "en desacuerdo". Estos dos últimos grupos opinan que la unidad no fomenta la innovación y que no ve en la gerencia del conocimiento, ventajas competitivas como para iniciar un proceso de implantación; lo que induce a que se prefiere innovaciones individuales para el beneficio individual, se enfatiza la precisión y lo rutinario y que la innovación esté limitada a las actividades desarrolladas por cada persona.

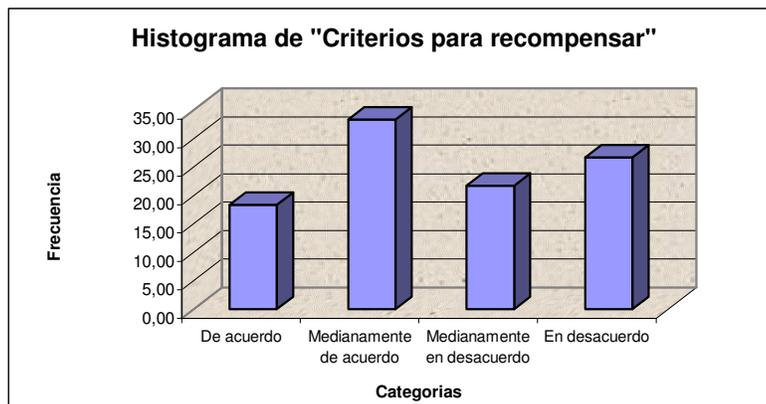
A pesar de esto, se puede inferir, con un 88% de respuestas, que la tolerancia al riesgo, es otro de los indicadores que conforman a la cultura organizacional y que está presente en las unidades de logística de las empresas de refresco, en la zona Metropolitana, para la posible aplicación del modelo de gerencia del conocimiento propuesto por Koulopoulos y Frappaolo.

- En cuanto a la distribución de “Los criterios para recompensar”

Tabla G

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	11	18,33
Medianamente de acuerdo	20	33,33
Medianamente en desacuerdo	13	21,67
En desacuerdo	16	26,67
	60	100,00

Gráfico G



Al observar la tabla de frecuencia del indicador “criterios para recompensar” se puede apreciar una gran variabilidad en la distribución de las respuestas es decir; existe un 51% en donde un 33% está “medianamente de acuerdo” y un 18% está “de acuerdo” , de cómo son distribuidas las recompensas en la unidad, por el rendimiento del empleado y el conocimiento generado y aplicado en los resultados.

Anexo a esto se observa un 22% que se encuentra en la categoría “medianamente en desacuerdo” y un 27% ubicado en la opción “en desacuerdo”, que no están conformes con que los planes de incentivos están relacionados con las revisiones de desempeño y mucho menos que se otorguen como motivo del compartir y generar el conocimiento en los proyectos de la unidad. Esto según Elena Granel puede atribuirse a grandes brechas y diferencias entre niveles, se esperan privilegios y eso de indicadores de status, muchas brechas entendidas como un motivador para esforzarse por la promoción y el logro, entre otros.

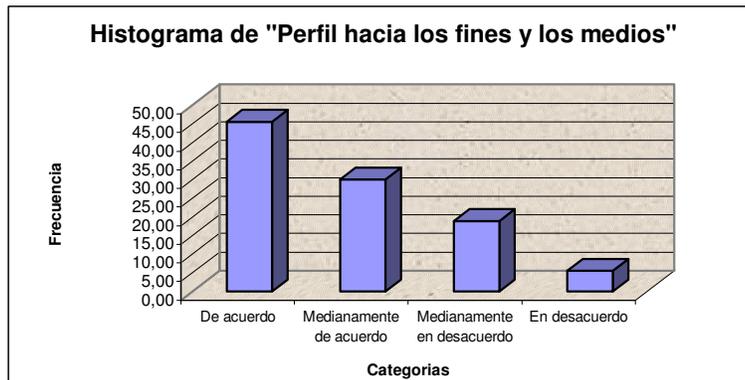
Es por ello que no se recomienda implantar el modelo de gerencia de conocimiento, en base a las condiciones expuestas por Koulopoulos y Frappaolo; puesto que los criterios para recompensar, con una de las claves para poder implantar este modelo, y si no están bien definidos y orientados a toda la población, cualquier iniciativa de compartir el conocimiento sería un fracaso.

- En cuanto a la distribución de **“El perfil hacia los fines y los medios”**

Tabla H

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	41	45,56
Medianamente de acuerdo	27	30,00
Medianamente en desacuerdo	17	18,89
En desacuerdo	5	5,56
	90	100,00

Gráfico H



Si observamos la tabla de frecuencia de perfil hacia los fines y los medios, apreciamos que un 45% y un 30%, “de acuerdo” y “ medianamente de acuerdo” respectivamente, encuentran que en la unidad de logística la administración se perfila hacia los resultados y técnicas y no hacia las técnicas y los procesos; es decir; expresan que en la unidad el aprendizaje es mas libre y

autodirigido, se valora la experiencia como importante fuente de aprendizaje, se toma al aprendizaje como mecanismo fundamental para la innovación futura, la equidad es parte del proceso y el empleado asume responsabilidades.

Cabe destacar la presencia 19% y un 6% que están “medianamente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, con que la unidad propicia el perfil hacia los fines y los medios. Muchas veces esto se debe a que la enseñanza – aprendizaje, es responsabilidad del instructor, quien es el director indiscutible del proceso, los que trae como consecuencia mucha distancia de poder; el estilo de enseñanza está orientado al logro de resultados y no alineado con el aprendizaje, el aprendizaje y la enseñanza no están reflejados en las metas corporativas, no se acepta el fracaso ni permite la toma de riesgos.

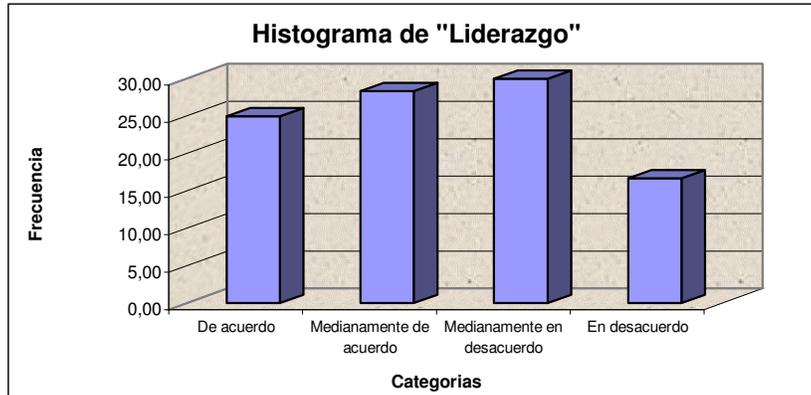
En conclusión dado un 75% de frecuencia y haciendo énfasis en el desarrollo de posibles cambios en la unidad de logística, se asevera que es posible implantar el modelo de gerencia del conocimiento, dadas las condiciones del perfil hacia los fines y los medios que imperan en la cultura organizacional de esta unidad.

- En cuanto a la distribución de “Liderazgo”

Tabla I

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	15	25,00
Medianamente de acuerdo	17	28,33
Medianamente en desacuerdo	18	30,00
En desacuerdo	10	16,67
	60	100,00

Gráfico I



Como se puede apreciar en este caso, las organizaciones de consumo masivo en el área de refresco, deben prestar especial cuidado a este indicador, puesto que la diferencia entre la proporción de las respuestas es muy pequeña, es decir, sólo un 53% de la población se ubican en las categorías “de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”, lo que indica que un poco mas de la mitad de los encuestados están conformes con el estilo y actitud del supervisor como motivador e impulsador de un modelo de gerencia del conocimiento.

Sin embargo existe un 47% de los empleados quienes se ubican en las categorías “medianamente en desacuerdo” y en desacuerdo”, lo que supone que no están cónsonos con el estilo y actitud del supervisor como pieza clave para el desarrollo de un modelo de gerencia del conocimiento. Esto puede ser atribuido, según Elena Granel a que su estilo es autocrático, con poca o ninguna participación, basado en la fijación de metas; propicia la delegación hacia arriba; es decir; que el supervisado espera a que el supervisor resuelva y que la responsabilidad de justicia sólo reposa en sus manos

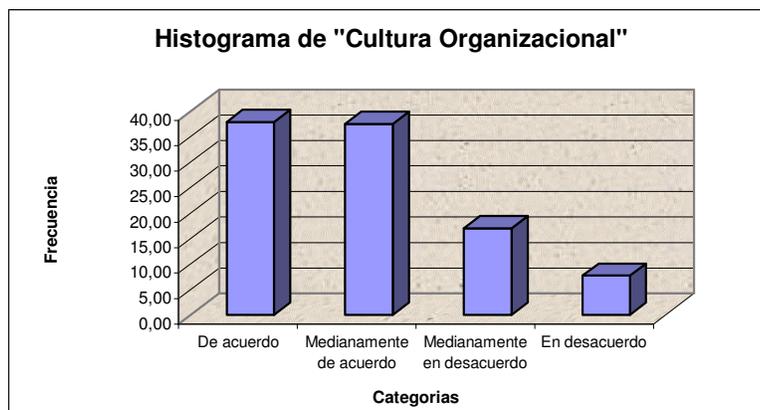
El liderazgo es otro de los pilares fundamentales dentro de cualquier organización, es muy importante que estén muy bien definidos los líderes de la organización, para desarrollar estrategias de trabajo que eleven la motivación, compromiso y eficiencia del personal de la organización. Es por esto que se recomienda, analizar y hacer las modificaciones necesarias, para poder llevar acabo con éxito una estrategia de gerencia de conocimiento en el futuro.

- En conclusión en cuanto a la distribución de la “Cultura Organizacional”

Tabla J

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	227	37,83
Medianamente de acuerdo	225	37,50
Medianamente en desacuerdo	102	17,00
En desacuerdo	46	7,67
	600	100,00

Gráfico J



La tabla de frecuencia de la variable “cultura organizacional” muestra un 76% dividido 37,83% pertenecientes a la categoría “De acuerdo” y un 37,5% a la categoría “medianamente de acuerdo”. También se puede apreciar que hay un 17% de los encuestados que se encuentran “medianamente en desacuerdo” y un 7% “en desacuerdo” con que las condiciones de la cultura organizacional de la unidad de logística no están dadas para implantar el modelo de gerencia del conocimiento.

En base a estos resultados, se puede alegar que, en los especialistas, gerentes y directores encuestados, hay una propensión a estar de acuerdo y medianamente de acuerdo con la presencia, en su unidad de logística, de las características necesarias para implantar gerencia del conocimiento. Esto indica, según las condiciones expuestas por Elena Granell, que dichas empresas, lejos de enfocarse en un modelo cerrado organizacional y de mantener esquemas

rígidos de gestión a nivel cultural, aprovechan y valoran las diferencias culturales de su personal, por lo que se puede pensar que en las mismas existe una visión innovadora.

Así mismo, éstas empresas; según los encuestados; llevan a cabo una buena gestión del cambio, característica que a juicio de Koulopoulos y Frappaolo (2000) debe imperar en la cultura organizacional marco de la gerencia del conocimiento, y se puede inferir que las mismas, asumen los riesgos de forma positiva, tratando de sacar algún aprendizaje, ante los retos que le impone el entorno.

Anexo a esto se asevera que se cumplen los supuestos de Koulopoulos y Frappaolo, ya que según los encuestados, los miembros de la unidad de logística, parecen estar comprometidos con el dar y recibir conocimientos como parte de las actividades diarias del trabajo, lo que hace que dicha actividad se convierta en un ciclo y propicia un constante interés por el auto desarrollo.

Posiblemente esto se deba a los constantes cambios que ha sufrido el mundo empresarial, lo que de alguna forma ha obligado a los empleados a adquirir nuevas habilidades, conocimientos y destrezas, para hacer frente a un ambiente laboral cada vez mas exigente. Es por ello que Turbin afirma que el aprendizaje está tomando cada vez mayor importancia, ya que éste garantiza el mantenerse en el mercado laboral y ser competitivo.

En base en lo expuesto anteriormente, según Senge, esto es evidente; ya que la realidad que predomina en las empresas es el cambio de estilo organizacional, que se manifiesta por el paso de una postura de protección paternalista, a otra mas racional. Tal cambio a tenido como consecuencia concreta el surgimiento del auto desarrollo, lo que implica que cada trabajador debe ser el primer responsable de su desarrollo personal, transformándose así en el principal motor de su propia formación.

Así mismo, se estima que existen relaciones de colaboración entre los empleados de estas empresas, lo que se adapta al sentido colectivista que, como lo expone Koulopoulos y Frappaolo, debe tener la cultura organizacional necesaria para la transferencia del conocimiento y las mejores prácticas.

En lo que a participación gerencia se refiere, la orientación que se puede percibir al analizar los resultados, es que el liderazgo de los gerentes, está centrado en transmitir la cultura de la organización a sus subordinados, y en involucrarse de manera directa en el desarrollo de los mismos, motivándolos y permitiéndoles que realizasen propuestas en pro del logro de los objetivos

estratégicos de la organización, condiciones éstas que, según Molina y Zamora, deben imperar en la cultura de una organización enfocada en la gestión del conocimiento.

En concordancia con los resultados obtenidos, puede decirse entonces que (en líneas generales) la variable “cultura organizacional”, considerada en el modelo teórico que sirvió de guía para la realización de la presente investigación como habilitador de la gerencia del conocimiento, ejerce una fuerte incidencia y se presenta de manera muy notable en las empresas de la zona metropolitana objeto de estudio. Y este hecho permite aseverar que, desde las perspectiva de los empleados de las empresas de refresco de la unidad de logística, los rasgos característicos de la variable “cultura organizacional” que, Koulopoulos y Frappaolo son necesarios para implantar gerencia del conocimiento, están dados en una muy fuerte proporción.

Por tal motivo, se tiene un muy confiable respaldo para poder pronosticar que se encuentran dadas las condiciones que debe reunir la cultura organizacional de las empresas de consumo masivo en la unidad de logística del área de refrescos de la zona metropolitana, para la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo.

4.1.2. Diagnostico de la variable Gerencia del conocimiento

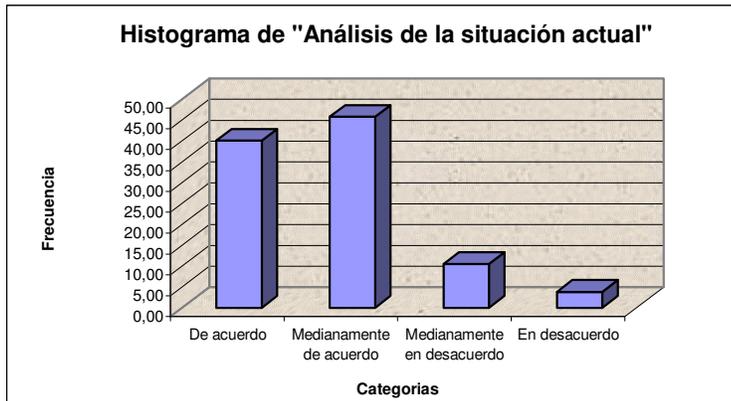
Los datos obtenidos con la codificación de la variable Gerencia del conocimiento para ambas empresas, fueron los siguientes:

- En cuanto a la distribución de “**Análisis de la situación actual**”

Tabla K

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	84,00	40,00
Medianamente de acuerdo	96,00	45,71
Medianamente en desacuerdo	22,00	10,48
En desacuerdo	8,00	3,81
	210,00	100,00

Gráfico K



Con respecto al análisis de la situación actual, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados tendieron a estar “medianamente de acuerdo” con los ítems propuestos para este indicador, obteniendo así el 45,71%. Seguidamente se ubicó la categoría “de acuerdo, con un 40% de audiencia, quienes afirman que la organización responde ante las amenazas y las oportunidades que surgen dentro de sí y fuera de ellas, a demás que dichos encuestados aducen que son concientes de las debilidades y fortalezas que de la estructura.

Por otro lado un 10,48% se mostró medianamente en desacuerdo, seguido por la categoría “en desacuerdo” que obtuvo sólo un 3,81% de la población total de encuestados, los cuales exponen que las razones por las cuales permanecen en la organización no tienen que ver por sus competencias o resultados medulares y dudan la capacidad de la unidad de responder eficientemente ante las amenazas y oportunidades que surgen en su entorno.

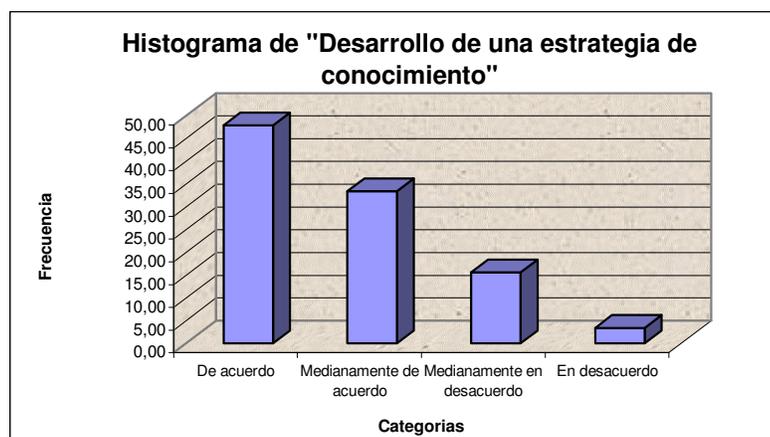
Sin embargo es posible según las condiciones expuestas por Koulopoulos y Frappaolo y los datos recabados, afirmar que es posible la implantación de un modelo de gerencia de conocimiento, dada el desarrollo del análisis de la situación actual en estas empresas.

- En cuanto a la distribución de “**Desarrollo de una estrategia del conocimiento**”

Tabla L

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	43,00	47,78
Medianamente de acuerdo	30,00	33,33
Medianamente en desacuerdo	14,00	15,56
En desacuerdo	3,00	3,33
	90,00	100,00

Gráfico L



Al observar la tabla de frecuencia del indicador desarrollo de una estrategia de conocimiento, se halló que la mayor parte de los encuestados tendió a estar “de acuerdo” con un 47,78%. En un segundo término un 33,33% de los empleados se mostró “medianamente de acuerdo”, dejando con 18,89% a las categorías medianamente en desacuerdo y en desacuerdo con 15,56% y 3,33% respectivamente.

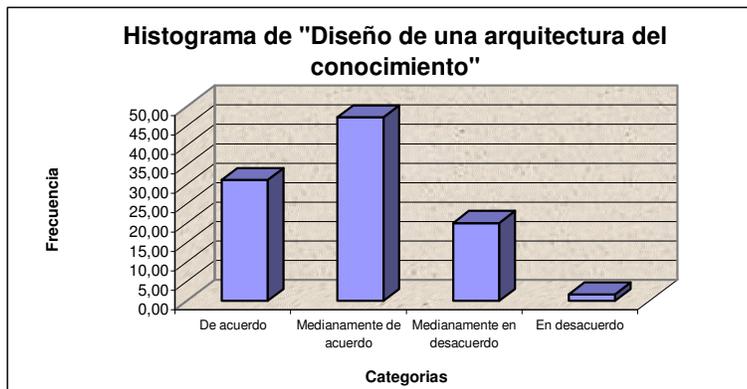
Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo que para la organización es importante la innovación y que se definen y ase aprueban programas en el cual se incentiva al personal para compartir el conocimiento. Es por ello que se puede afirmar que las condiciones del desarrollo de una estrategia de conocimiento, están dadas para poder implantar el modelo propuesto por Koulopoulos y Frappaolo.

- En cuanto a la distribución de “**Diseño de una arquitectura de conocimiento**”

Tabla M

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	56,00	31,11
Medianamente de acuerdo	85,00	47,22
Medianamente en desacuerdo	36,00	20,00
En desacuerdo	3,00	1,67
	180,00	100,00

Gráfico M



Con respecto a la tabla de distribución de frecuencia del indicador “diseño de una arquitectura de conocimiento”, los resultados arrojados por la investigación muestran que la mayor parte de los sujetos, se inclinaron a estar “medianamente de acuerdo”, con el proceso de interiorización, exteriorización, intermediación y cognición que se desarrollan en la unidad de logística, representando éstos un 47,22%; seguidos por aquellos que escogieron la categoría “de acuerdo” con 31,11%.

Se observa también que un 20% de la muestra se orientó a estar “medianamente en desacuerdo” quedando así sólo un 1,67%, de encuestados que estaban en desacuerdo con respecto a las características necesarias para realizar el diseño de la arquitectura del conocimiento, en la unidad de logística de las empresas de refresco.

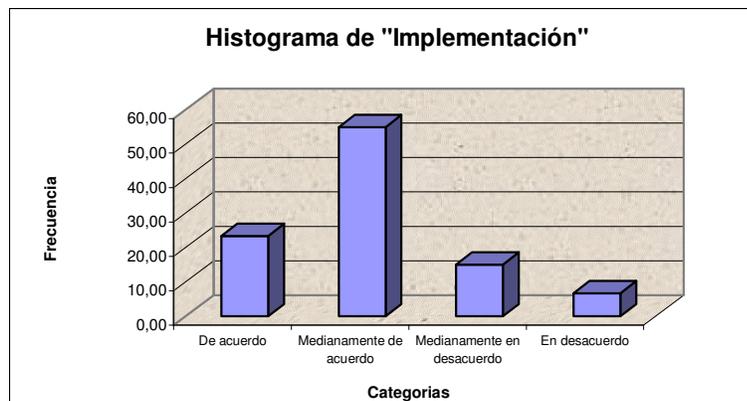
Sin embargo, se puede afirmar que lo referente al diseño de una arquitectura de conocimiento, las características necesarias para llevar a cabo una iniciativa del conocimiento, son optimas según lo expuesto por Koulopoulos y Frappaolo.

- En cuanto a la **“Implementación”**,

Tabla N

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	14,00	23,33
Medianamente de acuerdo	33,00	55,00
Medianamente en desacuerdo	9,00	15,00
En desacuerdo	4,00	6,67
	60,00	100,00

Gráfico N



Con respecto al indicador “implementación”, se aprecia que más de la mitad de los encuestados (55%), estaban medianamente de acuerdo, en que existen las condiciones optimas para poder ejecutar los planes definidos en los puntos anteriores. En segundo término un 23,33%, se mostró “de acuerdo” con la presencia de mecanismos que permiten la actualización oportuna de la información y que esta forma parte del trabajo del personal.

En tercer lugar se ubicaron aquellos que estaban medianamente en desacuerdo, los cuales representan un 15% de la población, seguidos de aquellos que se manifestaron en desacuerdo con un 6,67% de los encuestados.

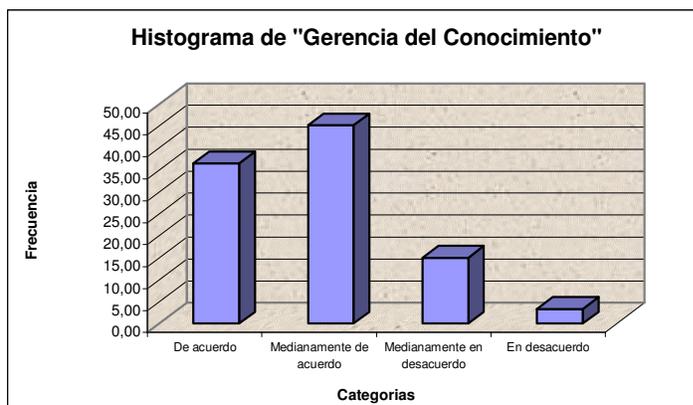
Según estos datos, y apoyados por un 78% de frecuencia, se puede establecer que el indicador implementación, cuenta con las características necesarias para que el modelo de gerencia del conocimiento propuesto, pueda ser desarrollado.

- En conclusión en cuanto a la distribución de la **“Gerencia del conocimiento”**

Tabla O

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	197,00	36,48
Medianamente de acuerdo	244,00	45,19
Medianamente en desacuerdo	81,00	15,00
En desacuerdo	18,00	3,33
	540,00	100,00

Gráfico O



Dentro de la tabla de frecuencia de la variable “gerencia del conocimiento” para ambas empresas, se observa que la mayoría de las respuestas se orientan a estar “de acuerdo” o

“medianamente de acuerdo”, obteniendo ambas el 81,67%; el cual la última categoría mencionada obtuvo el 45,19% del total, seguido de la primer con un 36,48%.

Con respecto a quienes se mostraron “en desacuerdo” o “medianamente en desacuerdo”, representados por un 18,33%, se observa una mayor proporción se orientó a estar medianamente en desacuerdo con el 15% y sólo un 3,33% se mostró en desacuerdo.

Esto indica que en ambas empresas estan dadas las condiciones de las empresas de consumo masivo en la unidad de logística del área de refrescos de la zona metropolitana, para la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo.

4.2 Análisis de resultados para CocaCola.

4.2.1. Diagnostico de la variable Cultura organizacional

Los datos obtenidos con la codificación de la variable cultura organizacional para CocaCola, fueron los siguientes:

Tabla P

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	55	25,00
Medianamente de acuerdo	65	29,55
Medianamente en desacuerdo	59	26,82
En desacuerdo	41	18,64
	220	100,00

Gráfico P



Al observar la tabla de frecuencia de la variable cultura organizacional de Panamco CocaCola, se puede apreciar que la mayoría de los datos se concentraron en la categoría "medianamente de acuerdo", lo que representa un 29,55% de la población. A demás se observa que la categoría "de acuerdo", obtuvo un 25% de respuesta lo que indica que un 54% de la muestra expresan que si existen las condiciones culturales necesarias para implantar un modelo de gerencia de conocimiento según lo expuesto por Koulopoulos y Frappaolo, en la unidad de logística de esta empresa.

Sin embargo hay un 46% que defiende lo contrario; es decir; hay un 26% de la categoría "medianamente en desacuerdo" y un 18% "en desacuerdo", que opinan que no existen las condiciones necesarias de la cultura organizacional según Koulopoulos y Frappaolo para implementar un modelo de gerencia del conocimiento en la unidad de logística de CocaCola.

Es por ello que se puede afirmar que en Panamco CocaCola NO están dadas las condiciones que debe reunir la cultura organizacional en la unidad de logística de la zona metropolitana, para que se convierta en soporte de la posible aplicación de un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo

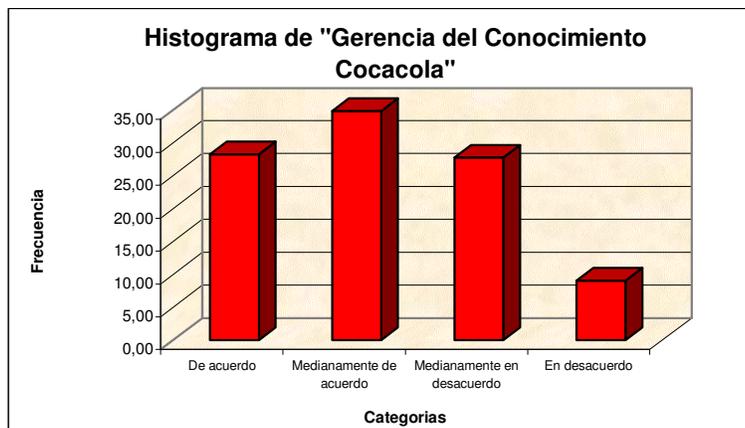
4.2.2. Diagnostico de la variable Gerencia del conocimiento.

Los datos obtenidos con la codificación de la variable gerencia del conocimiento para CocaCola, fueron los siguientes:

Tabla Q

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	56,00	28,28
Medianamente de acuerdo	69,00	34,85
Medianamente en desacuerdo	55,00	27,78
En desacuerdo	18,00	9,09
	198,00	100,00

Gráfico Q



Lo que evidencia que las otras condiciones necesarias para implantar gerencia de conocimiento, tampoco se encuentran presentes en la unidad de logística de la empresa Panamco CocaCola, lo que indica que cualquier iniciativa para poder desarrollar un modelo de gerencia de conocimiento, requeriría una reestructuración y modificación de los procesos, en la cual el conocimiento estuviera alineado con los objetivos que desea lograr la organización.

4.3 Análisis de resultados para Pepsicola.

4.3.1. Diagnostico de la variable Cultura organizacional

Los datos obtenidos con la codificación de la variable cultura organizacional para Pepsicola, fueron los siguientes:

Tabla R

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	172	45,26
Medianamente de acuerdo	160	42,11
Medianamente en desacuerdo	43	11,32
En desacuerdo	5	1,32
	380	100,00

Gráfico R



En concordancia con los resultados obtenidos, puede decirse entonces que (en líneas generales) la variable "cultura organizacional", considerada en el modelo teórico, ejerce una fuerte incidencia y se presenta de manera muy notable en las empresa pepsicola. Y este hecho permite aseverar que, desde las perspectiva de los empleados de la unidad de logística, los rasgos característicos de la variable "cultura organizacional" que, Koulopoulos y Frappaolo son necesarios para implantar gerencia del conocimiento, están dados en una muy fuerte proporción.

Por tal motivo, se tiene un muy confiable respaldo para poder pronosticar que se encuentran dadas las condiciones que debe reunir la cultura organizacional, para aplicar un modelo de gerencia de conocimiento; según Koulopoulos y Frappaolo, con éxito

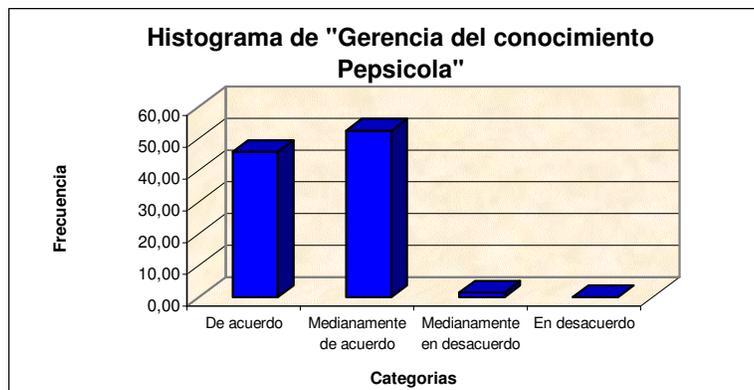
4.2.2. Diagnostico de la variable Gerencia del conocimiento.

Los datos obtenidos con la codificación de la variable gerencia del conocimiento para Pepsicola, fueron los siguientes:

Tabla S

	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	61,00	45,86
Medianamente de acuerdo	70,00	52,63
Medianamente en desacuerdo	2,00	1,50
En desacuerdo	0,00	0,00
	133,00	100,00

Gráfico S



Conforme a la tabla de frecuencia de la variable gerencia de conocimiento de pepsicola, se puede observar que existe un 98,5% de encuestados, distribuidos en un 45% en la categoría “medianamente de acuerdo” y un 53% en la categoría “de acuerdo”; que confirman que en la unidad de logística donde laboran, se encuentran las condiciones optimas para llevar a cabo el modelo de gerencia de conocimiento de Koulopoulos y Frappaolo; y sólo es un 1,50% de los empleados, que difiere de esta idea.

Lo que evidencia que las otras condiciones necesarias para implantar gerencia de conocimiento, se encuentran presentes en la unidad de logística de la empresa pepsicola, lo cual indica que cualquier iniciativa de desarrollar el modelo de gerencia de conocimiento propuesto por Koulopoulos y Frappaolo, basándonos en las respuestas obtenidas de los especialistas, gerentes y directores de dicha unidad, puede tener éxito en su desarrollo en el futuro, haciendo de Pepsicola una empresa competitiva en la nueva economía.

CONCLUSIONES

Para el mismo Drucker y prácticamente para todos los teóricos de la administración y de las organizaciones en la actualidad, el éxito de la gerencia o de la gestión, a partir de la apropiación del término inglés *Management*, es la capacidad de conseguir que las organizaciones, es decir las personas que las integran, conviertan la información que suministra permanentemente el entorno, en nuevo conocimiento. Dicha capacidad permite, entre otras cosas, orientarse correctamente, aprovechar las oportunidades, racionalizar el uso de los recursos tangibles y, fundamentalmente, crear más valor

El conocimiento, como función y capacidad inmanente al ser humano, se verifica cuando se expresa, cuando se hace explícito. Sin embargo, para que esa verificación ocurra, es indispensable poder convertir el conocimiento en información soportada en lenguajes, en signos que refieren datos. Del mismo modo, los datos estructurados son información y ésta, cuando se estructura a través del pensamiento, es susceptible de convertirse en conocimiento.

De acuerdo con los resultados presentados y con lo anteriormente expuesto se puede afirmar que en las unidades de logística de ambas empresas de refresco de la zona metropolitana existen los mecanismos para transformar el conocimiento tácito a conocimiento explícito y así como también los procesos para poder transmitirlo a toda la unidad. Sin embargo, es sólo una de estas empresas, a saber Pepsicola, la organización que cuenta con las condiciones necesarias en la cultura organizacional según Koulopoulos y Frappaolo para poder implantar un modelo de gerencia de conocimiento con éxito.

En otros términos, la gerencia del conocimiento más que un aspecto estratégico o técnico, se articula íntegramente con los factores esenciales de la cultura de la organización. Por eso es indispensable que se despliegue a través de toda la estructura y que promueva cambios efectivos en la percepción de la entidad, mediante la enunciación de un tipo de organigrama consistente con lo que la organización es o aspira llegar a ser.

La forma como una entidad está organizada determina en alto grado la forma como circulan los conocimientos dentro de ella y entre ella y el entorno en el cual se desempeña. Uno de los hallazgos de esta investigación fue el evidenciar que en las estructuras mas verticales (piramidales) como la que presenta Panamco CocaCola, el flujo de la información se hace mas complicado y engorroso, generando problemas de comunicación y eficiencia. En cambio en

estructuras un poco mas planas como la de Pepsicola, la información fluye con mayor facilidad y eficiencia, permitiendo esta característica convertir la unidad de logística en un excelente entorno para generar y transmitir el conocimiento.

En base a esto se pudiera aseverar que las empresas se están dando cuenta de la importancia de “saber que es lo que saben”, y de hacer un mejor uso del conocimiento; lo que facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acorde con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro. La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la gerencia del conocimiento cobra en la actualidad, para estas empresas, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere de una redefinición del papel de la cultura dentro de cualquier organización, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno

Por último cabe destacar que a través de esta investigación se pudo percibir, que aunque gerenciar el conocimiento es uno de los modelos que las empresas desean implantar; es también una de las prácticas que está poco difundida en el país, conociendo las ventajas competitivas que esta proporciona; los empleados de las unidades de logística de las empresas de refresco, manifestaron la intención de desarrollar un proyecto de conocimiento, sin embargo, son escasos los esfuerzos formales que estas empresas realizan para llevar acabo esta iniciativa.

RECOMENDACIONES

Para lograr mejoras potenciales en el modelo presentado, se menciona una serie de recomendaciones para investigaciones futuras que se vinculen con la temática estudiada en este trabajo de grado, con la finalidad de reforzar cada uno de los aspectos de la iniciativa de Gerencia de Conocimiento para que alcancen el grado de madurez que permita a la iniciativa una probabilidad razonable de éxito. Las siguientes son las recomendaciones presentadas:

- Durante la etapa de diseño del instrumento, presentar una serie de frases "si... entonces" para probar cómo se percibe la dependencia entre el proceso del negocio y la iniciativa de Gerencia de Conocimiento. Por ejemplo: "**Si** recolectamos y documentamos las lecciones aprendidas durante los procesos de negociación con nuestros clientes, **entonces** lograremos concretar negocios en menos tiempo y con mayor rentabilidad para nuestra compañía".
- En cuanto a la metodología se sugiere complementar el instrumento de recolección de información; a saber, el cuestionario; con entrevistas que amplíen y corroboren la información.
- Diagnostique si es "amigable" el ambiente para iniciativas de Gerencia de Conocimiento. ¿Es el tiempo propicio para algunas actividades como "lecciones aprendidas"?
- Encueste a los participantes en la iniciativa para saber cómo se sienten en su participación.
- Del mismo modo se sugiere complementar el modelo propuesto, con otros modelos de gerencia de conocimiento que enriquezcan la obtención de la información.
- Determine si la tecnología seleccionada tiene personal de soporte y cumple con los estándares corporativos.
- Verifique que la tecnología está disponible para todos los participantes en la iniciativa.
- Extender la población de estudio; es decir; abarcar otras empresas de consumo ya sea en el sector público o privado.

Ya que en la actualidad ésta práctica de gerencia del conocimiento se ha difundido con gran fuerza, las recomendaciones anteriormente mencionadas, ofrecen un segundo paso para agregarle mayor valor a esta investigación, por lo cual adquiere gran importancia ahondar un poco mas en cualquier aspecto que pertenezca a este ámbito.

REFERENCIAS BIBLIOEMEROGRÁFICAS

LIBROS

- Bertalanffy, Ludwing. **Tendencias en la teoría general de sistemas**, Alianza Editorial, España, 1981.
- Calello, Hugo y Neuhaus, Susana. **La investigación en las ciencias humanas “ Método y teoría crítica”**. Fondo editorial Tropykos. Caracas. 1993.
- David A. Klein. **The Strategic Management of Intellectual Capital**, Butterworth-Heinemann, EEUU, 1998.
- Davenport, Thomas & Prusak, Laurence. **How organizations manage what they know**. USA. 1998.
- Granell, Elena, Garaway, David y Malpica, Caludia. **Éxito gerencial y cultura**. Ediciones IESA, Caracas, 1997.
- Harris, D. **Creating a knowledge Centric Information Technology Environment**. Harris Training & Consulting Services Inc., Seattle, WA, 1996.
- Harvard Business Review. **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Press, EEUU, 1998.
- Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P, **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.
- Hessen, Johan. **Teoría del conocimiento**, Editorial Losada, Argentina, 1926.
- Horibe, Frances. **Managing Knowledge Workers**, John Wiley & Sons Canadá, 1999.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz. **Administración: Una perspectiva global**, McGraw Hill, España, 1995.
- Koulopoulos, T y Frappaolo, C. **SMART lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento**. Colombia: McGraw-Hill, 2000.
- Lesser, E., Fontaine, M., y Slusher, J. **Knowledge and Communities**. Butterworth – Heinemann., Boston, 2000.
- Molina, V y Zamora, H. **Diseño y validación de un instrumento para medir gerencia del conocimiento en la organizaciones**. Trabajo de Grado. Caracas: UCAB, 2000.
- Nonaka, Ikujiro & Takehuchi, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, EEUU, 1995.
- O'Donell, C y Grayson, J. **If only we knew what we know**. New York: Free Press, 1998.

- Ponjuán, Gloria. **Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones**, Impresos Universitaria, Chile, 1998.
- Prusak, Laurence. **Knowledge in Organizations**, Butterworth-Heinemann, EEUU, 1997.
- Robert E. Cole. **Special Issue on Knowledge and the Firm**, California Management Review, EEUU, 1998.
- Sabino, C. **Como hacer una tesis**. Caracas: Ed. Panapo, 1987.
- Sabino, C. **El proceso de investigación**. Caracas: Ed. Panapo, 1992.
- Senge, Peter. **La quinta disciplina en la práctica**, Ediciones Granítica México, 1998.
- Senge, Peter. **La quinta disciplina**, Ediciones Granítica México, 1990.
- Stewart, Thomas. **Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations**, Doubleday, EEUU, 1999.
- Tissen, R, Andriessen, D y Lekanne, F. **El valor del conocimiento, para aumentar el rendimiento en las empresas**, Ediciones Prentice may, España, 2000.
- Thurbin, Patrick J. **La empresa capaz de aprender**, Ediciones Folio, España, 1994.
- Wentscher, Max. **Teoría del Conocimiento**, Editorial Labor S.A., España, 1927.

REVISTAS

- Rob Cross & Lloyd Baird, **Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory**, Sloan Management Review, Spring 2000, EEUU, pág. 69-78.
- Management en Administración de la Información, N° 1-12, El Diario, Chile, 2000.
- Michel E. Porter & Millar V., **Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información**, Harvard DEUSTO Business Review, Primer Trimestre, 1986, España.
- C. K. Prahalad & Gary Hamel, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, EEUU, pág. 79-91.
- John Storck & Patricia A. Hill, **Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'**, Sloan Management Review, Winter 2000, EEUU, pág. 63-74.
- **La gestión del conocimiento: La herramienta del futuro**, Varios autores, Trend Management, Volumen 2 N° 3, Marzo-Abril 2000, Chile, pag 83-107.

APUNTES

- José Valerio Macucci, **Gestión de Personas: Principales Desafíos y Acciones para el Futuro**, XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Chile, 2000

INTERNET

[WEB-1] ADV (2000). **En la Era del Conocimiento**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.adv.com.ar/newsnet/200101/newsnet3.htm>

[WEB-2] Anónimo (2001). **Knowledge Management: El ciclo del conocimiento**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.e-fact.cl/articulos/ar027.asp>

[WEB-3] Arraez, F. (2001). **Gestión de Conocimiento**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conocimiento.htm>

[WEB-4] Bontis, Nick (1998). **The Ultimate Administrative Activity**. Centro de Sistemas de Conocimiento. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Gestiondelconocimiento.com>

[WEB-5] Brooking, A. (1996). **Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Gestiondelconocimiento.com>

[WEB-6] Camisón, César y Daniel Palacios. (1999). **Modelo Nova**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Gestiondelconocimiento.com>

[WEB-7] Carrión, J. (2000). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

[WEB-8] Druker, P. (1995). **The information executives truly need, Harvard Business Review**. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

[WEB-9] Drogonetti y Roos. (1998). **Capital Intelectual**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Gestiondelconocimiento.com>

[WEB-10] Granell, E. (2000). **Gerencia del Conocimiento: Moda, discurso o reto para la acción?**. [Documento en línea]. Disponible: http://www.iesa.edu.ve/Opinion/Marzo2000/Granell_1032000.htm

[WEB-11] Takeuchi, N. (1995). **Proceso de creación del conocimiento**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento/modelo-nonaka.html>

[WEB-12] The Progress & Freedom foundation (2000). **Una Carta Magna para la era del conocimiento**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.pensionreform.org/eyes/cartamagna.html>

[WEB-13] Vázquez, J (1999). **Como gerenciar el conocimiento de una empresa.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.e-fact.cl/articulos/120.asp>

[WEB-14] Ventocilla, E. (2000). **Los procesos y los procesados en los sistemas de administración del conocimiento. Recursos Humanos. Prioridad del nuevo milenio,** No 8, 40 - 41.

[WEB-15] Zorrilla, H. (1997). **La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica.** [Documento en línea]. Disponible:
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>

[WEB-16] http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm. De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento.

[WEB-17] http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_06c.htm. El Caos como fuente del Aprendizaje en la Organización.

[WEB-18] <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conf.htm>. El nuevo perfil social y cultural de la era Internet: la sociedad del conocimiento.

[WEB-19] http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_01c.htm. Gestión del Conocimiento e Incidencia Institucional en el Proceso de Aprendizaje e Innovación Tecnológica: Un Modelo Alicado a la Biotecnología Sanitaria Española.

[WEB-20] <http://www.tlinc.com/article1.htm>. How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management.

[WEB-21] <http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm>. Knowledge Leverage : The Ultimate Advantage.

[WEB-22] <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines.

[WEB-23] <http://www.tlinc.com/article7.htm>. Knowledge Work or Working Knowledge?, mbiguity and Confusion in the Analysis of the "Knowledge Age".

[WEB-24] <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm>. Knowledge Management Glossary.

[WEB-25] <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/MAKING.PDF>. Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture.

[WEB-26] <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/1298/sistemas.cfm>. Cómo obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información.

[WEB-27] <http://www.tlinc.com/articl10.htm>. Measuring and Valuing Intellectual Capital: From knowledge Management To Knowledge Measurement.

[WEB-28] <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>. Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview.

[WEB-29] <http://www.tlinc.com/article8.htm>. Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage.

[WEB-30] <http://www.tlinc.com/article3.htm>. Understanding the Power, Responsibility, Leadership and Learning Links: The Key to Successful Knowledge Management.

[WEB-31] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>. What is Knowledge Management?.

[WEB-32] <http://www.canalti.com/magazine/1299/gestion.cfm>. Los sistemas de gestión del conocimiento.

[WEB-33] <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF>. What is Knowledge Management Project?.

[WEB-34] <http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/research/knowmgmt/>. knowmgmt.pdf Knowledge Management Research Report 1998.

[WEB-35] <http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/km2000.pdf>. Knowledge Management Research Report 2000.

[WEB-36] <http://knowledgecreators.com/km/kes/moredow.htm>. Intangible Assets 1920 - 1995 of the Dow Jones Industrial Average as calculated by Karl Erik Sveiby.

[WEB-37] <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/www98-full.html>. Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional.

[WEB-38] http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997.

[WEB-39] <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard, Early 1996.

[WEB-40] <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm>. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Microsoft, 1997.

[WEB-41] <http://webcom.com/quantera/Sun.html>. Sun's Knowledge Network enhances its selling skills.

[WEB-42] <http://webcom.com/quantera/Chevron.html>. Chevron maps key process and transfers best practices.

[WEB-43] <http://www.webcom.com/quantera/ey.html>. Ernst & Young's quantum leap.

[WEB-44] http://www.projectconnections.com/pc/knowhow/member/papers_files/nowing_in_Community_03_01_00.doc Knowing in Community.

[WEB-45] <http://www.kpmg.ca>. Managing Transformation in the New Economy.

[WEB-46] <http://knowab.co.uk/wbload.html>. A short note on information overload.

[WEB-47] <http://webcom.com/quantera/Dow.html>. Dow chemical capitalizes on intellectual assets.

ANEXOS

ANEXO 1

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo. (escala de Likert)

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					

ANEXO 2

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento presentado por la bachiller María Verónica Castro Bolívar, C.I. 14.165.400, cuyo objetivo es diagnosticar las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar un modelo de Gerencia del conocimiento según los autores Koulopoulos y Frappaolo. De la revisión del mismo puedo concluir que es válido y adecuado para medir las variables de este estudio.



firma

Nombre: *Fabio Lira*

C.I.: *4.283.886.*

Empresa: *Banco Central de Venezuela*

Cargo: *Especialista en RRH*

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento presentado por la bachiller María Verónica Castro Bolívar, C.I. 14.165.400, cuyo objetivo es diagnosticar las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar un modelo de Gerencia del conocimiento según los autores Kouloupoulos y Frappaolo. De la revisión del mismo puedo concluir que es válido y adecuado para medir las variables de este estudio.



firma

Nombre: *Rubén Olivares*

C.I.: *81.516.157*

Empresa: *DW Asociados, C.A.*

Cargo: *Director.*

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento presentado por la bachiller María Verónica Castro Bolívar, C.I. 14.165.400, cuyo objetivo es diagnosticar las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar un modelo de Gerencia del conocimiento según los autores Koulopoulos y Frappaolo. De la revisión del mismo puedo concluir que es válido y adecuado para medir las variables de este estudio.



firma

Nombre: MANUEL QUINTERO

C.I.: 3947763

Empresa: PDVSA

Cargo: CONSULTOR GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento presentado por la bachiller María Verónica Castro Bolívar, C.I. 14.165.400, cuyo objetivo es diagnosticar las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar un modelo de Gerencia del conocimiento según los autores Koulopoulos y Frappaolo. De la revisión del mismo puedo concluir que es válido y adecuado para medir las variables de este estudio.



Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Javier Carnevali', written over a horizontal line.

firma

Nombre: JAVIER CARNEVALI^o

C.I.: 10.333.415

Empresa: DKV ASOCIADOS, C.A.

Cargo: DIRECTOR DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

ANEXO 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.

La elaboración del presente cuestionario tiene por objetivo alcanzar la realización del proyecto de grado, basado en el estudio del modelo de gerencia del conocimiento de Koulopoulos y Frappaolo, para la obtención del título de Lic. en Relaciones Industriales.

Es por esta razón que solicito responda dicho cuestionario en la forma más sincera posible, garantizándole que las respuestas y resultados son estrictamente confidenciales y sólo serán utilizados para realizar la investigación planteada.

Lea las instrucciones cuidadosamente.

Gracias por la colaboración prestada.

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario está conformado por treinta y ocho (38) ítems, los cuales han sido diseñados con la finalidad de diagnosticar las condiciones de la cultura organizacional necesarias para implantar un modelo de gerencia del conocimiento en empresas de consumo masivo en el sector de refrescos.

Para cada ítem, requiero indique con una "X" , un (1) sólo número de la escala, que mejor se identifique con su respuesta ante la situaciones planteadas. Se le agradece responderlos en su totalidad. Para ello utilice la siguiente escala:

- 5. En desacuerdo.**
- 6. Medianamente en desacuerdo.**
- 7. Medianamente de acuerdo.**
- 8. De acuerdo.**

Gracias por su colaboración.

1	Una de las razones por la cual usted permanece en la organización es por sus competencias medulares.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Una de las razones por la cual usted permanece en la organización es por sus resultados medulares.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Usted valora la adquisición de nuevos conocimientos, a demás de la creación de estructuras y estándares.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	El conocimiento se ha convertido en el insumo económico clave para la organización.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El conocimiento se ha convertido en una ventaja competitiva para la organización.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Las personas de la organización entienden las condiciones externas (competencias, clientes, dinámicas del mercado, etc).	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las personas de la organización entienden su entorno organizacional (roles, responsabilidades, competencias medulares, etc).	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	El único insumo irremplazable que posee la organización es el conocimiento y la capacidad de su gente.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	La productividad del capital depende de la efectividad de las personas para compartir su conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La organización responde ante las amenazas y las oportunidades que surgen dentro de sí misma.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	La organización responde ante las amenazas y las oportunidades que surgen en su entorno.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El personal de esta unidad está consciente a todo nivel de las fortalezas y debilidades en cuanto a sus estructuras y límites funcionales.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Para la organización es importante la innovación para el éxito de la misma.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	La innovación está posicionada en el enunciado corporativo de la misión de la organización.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sus compañeros de trabajo comparten su conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	La unidad siente la confianza para compartir.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La unidad siente la necesidad de cooperar.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	La unidad se centra en una meta común.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	El aprendizaje se refleja en las metas corporativas	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20	La enseñanza se refleja en las metas corporativas.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	El plan de incentivos se relaciona con los resultados de las revisiones de desempeño en el proyecto.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Al finalizar un proyecto y antes de comenzar el siguiente, la organización concede un tiempo para formalizar lo que han aprendido y exteriorizar ese concepto en un sistema de conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	La organización otorga reconocimientos como incentivo por compartir el conocimiento.(premios, placas, bonos en efectivo)	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Las ideas y propuestas de los empleados son escuchadas por la organización.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Se tiene en cuenta la participación e iniciativa del personal.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Se comprende el estilo de aprendizaje de los empleados.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Los problemas del personal son reconocidos como algo importante.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Se definen y aprueban programas de entrenamiento, reconocimiento y recompensas para el personal que comparte el conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	El personal trabaja en un ambiente que comprende la importancia de documentar y compartir su conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Documentar y compartir el conocimiento es parte del diario vivir en el trabajo.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Los ejecutivos están dispuestos a asignar personal a su cargo para que trabaje en la implantación de un sistema de gerencia de conocimiento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Los ejecutivos hacen seguimientos continuos y están dispuestos a eliminar los obstáculos que se presentan.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Se identifica el contenido o información relevante para la toma de decisiones en los proyectos.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	La información acerca de los procesos puede consultarse en cualquier momento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Existen mecanismos para la actualización oportuna de la información.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	El personal tiene acceso a la información de los procesos.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	La información o contenido acerca de los procesos son entendidos y valorados.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	La actualización de la información forma parte normal del trabajo del personal.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Items																																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			
CASOS	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	
	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	
	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
	6	3	2	4	1	1	1	1	1	2	3	3	1	2	3	3	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3
	7	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
	8	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2

Análisis de Confiabilidad

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8,0

N of Items = 38

Alpha = 0,9815

ANEXO 4

