



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**“LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
COMPETIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.”**

**MBA 2012**

**ALUMNO: AGUSTIN GROSSE**

**TUTORA: VANESSA WELS**

Buenos Aires, Argentina, JUNIO 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi esposa María Emilia por su amor y su apoyo.*

*A mi madre Margarita por cuidarme, apoyarme y brindarme todo su amor.*

*A mi padre Juan quien estar siempre conmigo y me enseña día a día a ser mejor persona.*

*A mis mascotas Olivia y Teo por estar siempre a mi lado y hacerme de compañía mientras estudiaba y realizaba la tesis.*

*A mis amigos por estar conmigo en los momentos difíciles.*

*A mi tutora Vanessa Wels por toda su ayuda y apoyo para poder terminar la tesis.*

*A mis profesores por enseñarme sus conocimientos.*

*A mis compañeros de grupo Exequiel, Jonathan, Gastón, Juan y Mariana por compartir juntos estos 2 años.*

## **RESUMEN**

El conocimiento por parte de las personas a medida que pasa el tiempo es cada vez mayor. Poder gestionarlo es la clave para que sea un elemento de valor. En el caso de las empresas, la gestión del conocimiento (GC) se vuelve algo primordial en un mundo cada vez más competitivo e interconectado.

A nivel mundial, la GC cobró fuerza en la última década del siglo pasado, poniendo énfasis en técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para así transformarlo en una ventaja sobre la competencia e incrementar las utilidades de las empresas. Juega un rol central en la competitividad de las organizaciones.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la situación actual de la Gestión del Conocimiento en las Pymes Argentinas. A su vez, establecer las mejoras o ventajas competitivas que se han en la organización en empresas Argentinas.

La metodología utilizada fue de entrevistas a distintas personas que trabajan en diferentes sectores industriales.

Entre los principales resultados hallados, se pudo observar que en la Argentina todavía es un concepto que está siendo desarrollado y que es desconocido por la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), pero que en el futuro inmediato tendrá que ser adquirido para poder sobrevivir en un ambiente cambiante y desafiante sobre todo frente a los grandes jugadores. Además, notamos una baja inversión en la capacitación de los empleados, como también falencia en la utilización y actualización de bases de datos como así también la publicación de informes de la empresa, como de evaluaciones formales sobre la generación de ideas.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión del Conocimiento

Ventaja Competitiva

Competitividad

## INDICE

<b>JUSTIFICACION/INTRODUCCION .....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO TEORICO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO N° 1: LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>10</b>
1.1. Factores intangibles en la competitividad empresarial.....	11
1.2. Las condiciones de los factores .....	16
1.3. Las condiciones de la Demanda.....	17
1.4. La industria Relacionadas y de Apoyo.....	18
1.5. La Estrategia, la Estructura de la Empresa y la Rivalidad.....	19
<b>CAPITULO N° 2 CREACION DEL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN .....</b>	<b>21</b>
2.1. ¿Que es el conocimiento? .....	22
2.2. Conceptualización de la Gestión del Conocimiento (GC).....	25
2.3. Revisión de la definición de los años 90 .....	26
2.4. Etapas en la Gestión del Conocimiento .....	27
2.5. Barreras en la gestión del conocimiento .....	29
<b>CAPITULO N° 3: LA CULTURA COMO GENERADORA DE</b>	
<b>CONOCIMIENTO.....</b>	<b>31</b>
3.1. Los modelos de GC influenciados por la variable cultura .....	32
<b>CAPITULO 4 – LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA COMPETITVDAD</b>	
.....	<b>43</b>
4.1. La importancia del Aprendizaje en las Empresas para mejorar su	
Competitividad.....	43
4.2. Las ventajas competitivas y la gestión del conocimiento en las Pymes.....	45
4.3. Modelos de la Competitividad por medio de la Gestión del Conocimiento	
.....	45
<b>CAPITULO N° 5: ECOLOGIA DEL CONOCIMIENTO PARA LA GESTION</b>	
<b>DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>50</b>
5.1. Mapa del Conocimiento ( <i>Knowledge mapping</i> ) .....	51
5.2. Trabajo en equipo: Comunidades de Práctica como recursos para la GC.	52
5.3. Elementos Básicos de equipo de trabajo.....	52
5.4. Objetivos del Trabajo en Equipo.....	52
5.5. Las Comunidades de Práctica como Herramientas de Gestión del	
Conocimiento .....	53
5.6. Ciclo de Vida en una Comunidad de Practica.....	56
5.7. Medición del Desempeño .....	57
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
a) Encuesta.....	61
<b>CAPÍTULO N° 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>64</b>
<b>3. CONCLUSIONES GENERAL .....</b>	<b>92</b>
<b>4. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>96</b>
<b>5. ANEXO .....</b>	<b>100</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores determinantes de la competitividad sistemática.....	13
Figura 2 Diamante de la ventaja competitiva.....	15
Figura 3 Que es el conocimiento .....	22
Figura 4 Dos tipos de conocimiento: Tácito y Explicito.....	23
Figura 5 El conocimiento existe en todas las áreas y funciones de la organización.....	25
Figura 6 Tipologías de cultura organizativas.....	32
Figura 7 Modelo Nonaka y Takeuchi .....	34
Figura 8 La influencia de la cultura en el modelo de la creación del conocimiento.....	36
Figura 9 Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen.....	37
Figura 10 Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen con influencia de la cultura .....	38
Figura 11 Modelo de la gestión del conocimiento de Wiig .....	39
Figura 12 La influencia de la cultura en el modelo del conocimiento de Wiig....	40
Figura 13 Modelo del conocimiento de la organización de Choo .....	41
Figura 14 La influencia de la cultura en el modelo del conocimiento de Choo .	42
Figura 15 Aprendizaje de Doble Ciclo.....	44
Figura 16 Formas de la expresión practica de la gestión del conocimiento .....	46
Figura 17 Etapas de desarrollo de una comunidad de practica .....	56
Figura 18 Los tipos principales de comunidades de practicas y sus resultados .....	59
Figura 19 Apertura según el sector de la industria donde trabaja el encuestado .....	62
Figura 20 Apertura según el área de la empresa donde trabaja el encuestado	63
Figura 21 Resumen de preguntas por indicar de las encuestas.....	64
Figura 22 Generación de nuevas ideas junto con la motivación y la premiación por generarlas. (Según área de la empresa en donde trabaja).....	67
Figura 23 Generación de nuevas ideas junto con la motivación y la premiación por generarlas. (Según sector industrial).....	68
Figura 24 Se considera la opinión de los clientes y de los proveedores junto con el mejoramiento de los productos y/o servicios. (Según Área de la Empresa en donde trabaja). .....	70
Figura 25 Se considera la opinión de los clientes y de los proveedores junto con el mejoramiento de los productos y/o servicios. (Según Sector Industrial).	71
Figura 26 Ciclo de vida de los productos junto con la estabilidad en las preferencias de los clientes y si el organigrama de la empresa se modifica regularmente. (Según Área de la Empresa en donde trabaja). .....	72
Figura 27: Ciclo de vida de los productos junto con la estabilidad en las preferencias de los clientes y si el organigrama de la empresa se modifica regularmente. (Según Sector Industrial). .....	73
Figura 28 Conocimiento de la Estrategia del Negocio junto con el conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos de la Empresa y la Se considera la opinión de los Clientes y de los proveedores junto con la comunicación que hay. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).....	75
Figura 29 Conocimiento de la Estrategia del Negocio junto con el conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos de la Empresa y la Se considera la opinión de	

los Clientes y de los proveedores junto con la comunicación que hay. (Según Sector Industrial). .....	76
Figura 30 Acceso a la Información junto con la Generación de Ideas. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).....	78
Figura 31 Acceso a la Información junto con la Generación de Ideas. (Según Sector Industrial). .....	79
Figura 32 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la motivación para compartir conocimiento. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).....	81
Figura 33 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la motivación para compartir conocimiento. (Según Sector Industrial). .....	81
Figura 34 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la actualización de la base de datos y el desarrollo y/o mejoramiento de productos y/o servicios. (Según Área de la Empresa en donde trabaja). .....	83
Figura 35 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la actualización de la base de datos y el desarrollo y/o mejoramiento de productos y/o servicios. (Según Sector Industrial). .....	84
Figura 36 Actualización del Know_how junto con la actualización de la base de datos. (Según Área de la Empresa en donde trabaja). .....	85
Figura 37 Actualización del Know-how junto con la actualización de la base de datos. (Según Sector Industrial). .....	86
Figura 38 Trabajo en Equipo junto con la Comunicación en la empres. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).....	88
Figura 39 Trabajo en Equipo junto con la Comunicación en la empres. (Según Sector Industrial). .....	88
Figura 40 Califique las herramientas con que su empresa distribuye la información (1 para no uso y 5 para uso cotidiano). (Según Área de la Empresa en donde trabaja). .....	90
Figura 41 Califique las herramientas con que su empresa distribuye la información (1 para no uso y 5 para uso cotidiano). (Según Sector Industrial). .....	90

## JUSTIFICACION/INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación indagó sobre el estado de situación actual y dinámicas de la gestión del conocimiento y su resultado en la competitividad de las organizaciones lucrativas para la innovación y la mejora de los procesos intermedios en el corto mediano y largo plazo de las organizaciones y por otro lado, identificó la evolución de los modelos de gestión del conocimiento y categorizó los mejores resultados que han generado a las empresas que los han implementado en cuanto al manejo de su capital humano y resultados del negocio y para la innovación.

Ya nadie pone en duda que el recurso conocimiento será cada vez más valorado en las organizaciones, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico (North, 2015).

Lecciones aprendidas de tres décadas de aplicar modelos de GC permitió observar que la buena utilización del conocimiento existente en las organizaciones aumenta la competitividad, la calidad y la innovación en las organizaciones debido a que las personas y los equipos aplican conocimiento en actividades y acciones que generan valor y le otorgan a la organización agilidad (Gairin, 2006)

La aplicación de modelos de GC con sus estructuras adecuadas facilita las interacciones y mejora la competitividad al identificar, adquirir, socializar compartir, usar al conocimiento como recurso estratégico (Gairin, 2000). Según el enfoque de los recursos y capacidades un elemento de la capacidad de innovación de las empresas reside en la habilidad para reconfigurar las competencias internas con el fin de responder a los mercados y nuevas necesidades sociales. Por otro lado los avances de la tecnología informática y el incremento de la capacidad de almacenamiento, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos (*Big Data*) *Cloud computing*, redes sociales, entre otras, han potenciado de manera exponencial la cantidad de datos que se transformarán en conocimiento como recurso en las operaciones y procesos de la empresa

La OCDE (2008) identificó que en el nuevo entorno competitivo el comportamiento innovador se determina por una amplia gama de conocimientos e información relacionada con temas del entorno, las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, mercados, con la producción, distribución, publicidad, etc.

Freitas (2018) manifestó que en la actual economía del conocimiento el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento (GC) y la innovación se constituyen en un triángulo virtuoso de interacción.

Preguntas de investigación:

¿Cuáles son los modelos elegidos para poner en marcha la GC y qué condiciones se requieren para que estos impacten en la estrategia del negocio?

¿Cuál es el estado de situación de la GC para las Pymes en Argentina?

¿Qué condiciones tienen las organizaciones que aplican la GC como elemento dinamizador de la competitividad organizacional?

Objetivo General

Describir el estado de situación de los modelos y acciones implementadas de Gestión del conocimiento en empresas privadas en cuanto a las mejoras de la competitividad se han generado en la organización en empresas Argentinas.

Objetivos Específicos

- Describir el estado de situación y evolución de los actuales modelos de gestión del conocimiento.
- Identificar aquellos que han generado incremento de la competitividad organizacional.
- Comprender la importancia de la relación de la estrategia organizacional con la puesta en marcha de modelos de GC.
- Determinar las mejores prácticas de la GC para empresas del ámbito privado.



Se realizó bajo un paradigma cualitativo, de tipo descriptiva con estudio de casos transversales (Yin 2011, Flyvberg 2006) de empresas de diferentes sectores industriales y/o de servicios de Argentina que hayan implementado o estén por implementar modelos de GC en sus organizaciones, con el objeto de describir tanto las condiciones para implementar la Gestión del Conocimiento como para entender la importancia de la misma en la competitividad de las organizaciones.

Las empresas estudiadas pertenecen a los sectores: Agencias de Diseño, Agro-Industria, Arquitectura, Consumo Masivo, Industria del Vino, Institutos Educativos, Laboratorio, Logística y Software. Estas empresas estudiadas se corresponden a las catalogadas como empresas pequeñas y medianas, de acuerdo a sus volúmenes de facturación anual.

Dentro del Marco Teórico se desarrollaron los siguientes temas:

- Capítulo 1: Se detalla la competitividad de las organizaciones, los factores intangibles en la competitividad empresarial, las condiciones de las mismas y de la demanda. Y por último, la estrategia, estructura de la empresa y la rivalidad.
- Capítulo 2: Explica que es el Conocimiento. Se detalla el concepto sobre la Gestión del Conocimiento. Y terminado de precisar las distintas etapas y barreras en la GC.
- Capítulo 3: Se da una descripción de los distintos modelos de GC que existen y la influencia de la cultura en los mismos.
- Capítulo 4: La GC y la competitividad. La importancia del Aprendizaje en las Empresas para mejorar su competitividad. Una descripción de los distintos modelos de competitividad por medio de la GC
- Capítulo 5: Ecología del conocimiento para la GC. Se menciona al mapa del conocimiento o como su traducción en inglés *Knowledge mapping*. Se adentra en el trabajo en equipo y las lecciones aprendidas. Pasando luego a las comunidades de prácticas y para terminar en las formas de medir la performance de las mismas.

## **1. MARCO TEORICO**

### **CAPITULO N° 1: LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

La innovación la podemos definir, desde un punto de partida inicial, como el proceso de gestión intensiva de conocimiento (González-Sánchez y García-Muiña (2001). Es un elemento clave en las empresas porque permite que las mismas obtengan una ventaja competitiva y aumentar su productividad, como así también buscar un desarrollo sostenible en el tiempo. (Griffith, Huergo, Mairesse & Peters, 2006).

La capacidad de innovación de una empresa se determina tanto a la presencia de elementos intangibles y tangibles (Jasimunddin, Klein y Connell, 2005), elementos de conocimiento (De Saá Pérez, 2006), liderazgo transformacional y transaccional (Cooper & Kleinschmidt, 1996), estructuras, cultura y sistemas (Bravo, 2009), como a la habilidad para hacer uso de esta clase de recursos (Feria, 2008).

La innovación permite a las distintas organizaciones poder crear algún producto y/o servicio o mejorar alguno ya existente, por lo cual se está mejorando rentabilidad de la organización y por ende su capacidad de sobrevivir, al estar diferenciándose de su competencia. Es por ello que la innovación es un factor clave de competitividad. Para poder lograrlo, es necesario generar una capacidad de innovación estratégica constante, lograr que todos sientan la necesidad de innovar, crear, buscar oportunidades, como también desarrollar líderes innovadores, emprendedores, donde ser innovador pasa a ser un valor esencial de los líderes.

Para que la competitividad y la innovación puedan coexistir debe estar el desarrollo territorial, ya que son las barreras exógenas, como las inversiones en investigación y desarrollo (I+D), ciencias básicas y aplicadas, equipos y formación de recursos humanos. Estas inversiones serían las barreras

endógenas. La conjunción de estos elementos permite que haya invención, innovación y por ende tecnologías (Freeman, 1993).

Por otro lado, según el Manual de Frascati (OCDE, 2002), la innovación además de considerar un nuevo o mejor producto y/o servicio, es la transformación de una idea en un producto y/o servicio nuevo o mejorado que se pueda vender, en un nuevo o mejorado proceso productivo o un nuevo método de servicio social.

Las empresas que pretenden ser líderes en su mercado deben tener en cuenta a la innovación dentro de sus procesos, porque estará afectando a todas las áreas de la organización.

### **1.1. Factores intangibles en la competitividad empresarial**

A finales del siglo XX, sobre todo en la década de los 90's, las empresas comienzan a realizar cambios en pos de buscar nuevos niveles de competitividad para ampliar su market-share en los nuevos mercados internacionales. Lo que produce que las empresas locales se vuelvan cada vez más competitivas, en donde el uso de recursos se volvía más eficiente y un modelo internacional basado en las ventajas comparativas (mano de obra) que permitiera generar un modelo industrial exportador.

Actualmente se hace referencia a la competitividad de 3 formas. De forma estructural, de forma sistemática y por último la competitividad de Michael Porter.

#### 1.- Competitividad Estructural:

Es el esfuerzo que implica analizar diferentes puntos de vista del fenómeno de la competitividad e integrarlos en un enfoque global (OCDE, 1992). Los elementos a los que hace referencia son: innovación como un aspecto clave del desarrollo económico; una organización empresarial que promueva el aprendizaje e innovación de manera integrada en la empresa, desarrollo de redes de colaboración que potencien la innovación y que estén apoyadas por

diversas instituciones y un contexto institucional que fomente la innovación. (Esser, Hillerbrand, Messner y Meyer – Stamer, 1996).

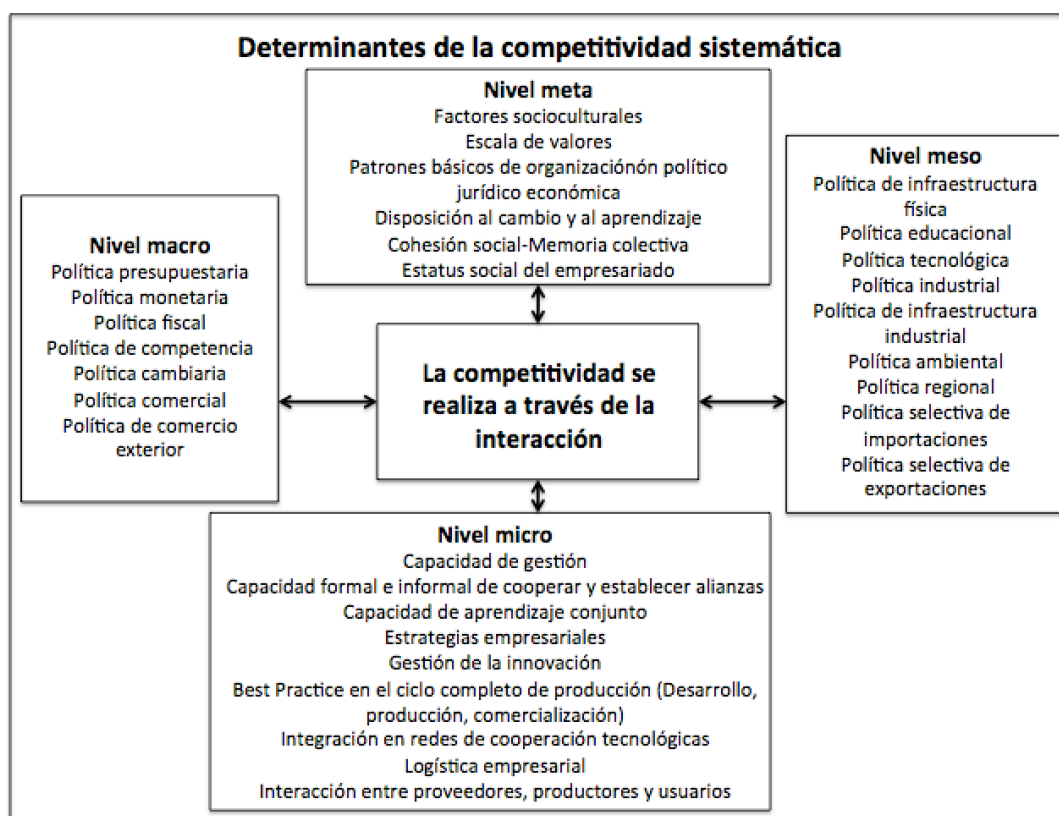
## 2.- Competitividad Sistemática:

En esta categoría se incluyen además de las económicas, sino también incluye categorías políticas y de gestión. Es necesario que exista un tejido empresarial sólido, desarrollado, tal como sugiere competitividad estructural, como también un entorno eficaz, sino se verá limitado el alcanzar una competitividad duradera. En el desarrollo de este entorno tienen que participar las empresas, asociaciones empresariales, Estado y otros actores sociales. Este concepto de competitividad sistémica es válido tanto en países desarrollados como en desarrollo. Por otro lado hay 2 factores de competitividad industrial:

### a. Distinción entre cuatro niveles de análisis:

Micro, macro, meso y meta. Los autores Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) establecieron que la competitividad industrial no surge sólo porque se modifique el macro contexto ni se cree el micro contexto, sino que es algo más complejo, producto de una interacción compleja y dinámica entre el Estado, empresas, instituciones intermediarias y capacidad organizativa de una sociedad, desarrollando los niveles meso y meta.

**Figura 1 Factores determinantes de la competitividad sistemática**



Fuente: Adaptado de Esser, K.; Hillebrand, W. Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

En la figura N° 1 se observa que el nivel meta expresa la gobernabilidad y competitividad industrial. Está conformada por los elementos que hacen a la política, economía y estructura competitiva de la economía en su conjunto. Abarca las condiciones institucionales básicas. El nivel macro abarca la estabilización económica, liberalización y capacidad de transformación, se dirige en particular hacia las medidas de política cambiaria y comercial. Por su parte el nivel meso brinda apoyo a las organizaciones en cuanto a políticas de infraestructura, educación, tecnología, ambiental, exportación, importación entre otras. Y por último el nivel micro hace referencia a las necesidades tecnológicas e institucionales, está formado por la capacidad empresarial en cuanto a poder desarrollar procesos de mejora continua, asociaciones y redes de empresas (CEPAL, 2001). Para que un sector sea competitivo requiere

de un entorno acorde, orientado a la producción. En este nivel se desarrolla capacidad de gestión, estrategias competitivas, gestión de la innovación, mejora continua, integración en redes de cooperación, interacción entre proveedores y productores.

Este sistema lo que muestra es que para que un país sea competitivo debe contar con estructuras básicas jurídicas, políticas y económicas, como también con capacidad social e integración e interacción estratégicas (nivel meta); hacer que las empresas sean más eficaces (nivel macro); con un Estado que desarrolle políticas de apoyo específicas, que hayan estructuras de intercambio donde se articulen los procesos de aprendizaje de la sociedad (nivel meso) y por último que las empresas busquen eficiencia, calidad, flexibilidad, reacción rápida, y que estén articuladas en redes de colaboración (nivel micro).

- b. Elementos de la economía industrial a la teoría de la innovación y sociología industrial.

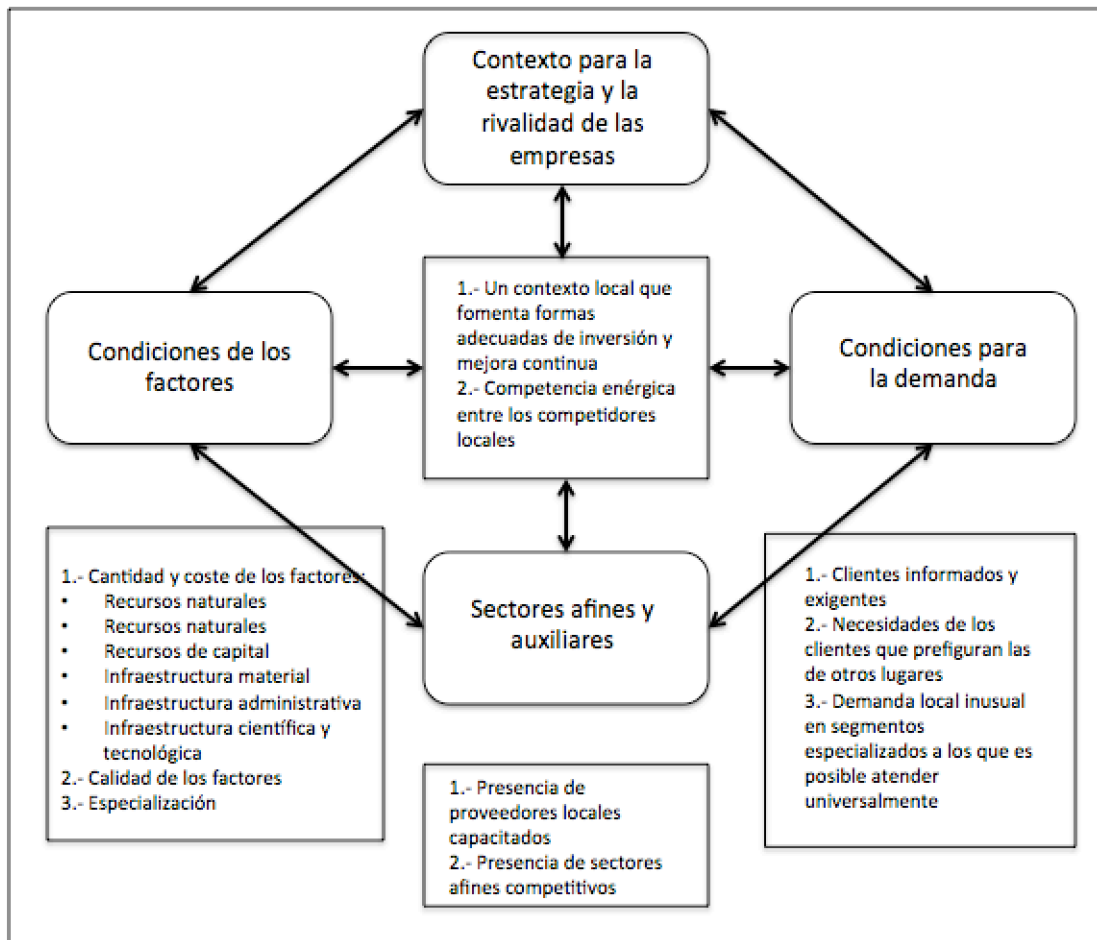
### 3.- Análisis de Competitividad de Michael Porter:

Porter (2001) trabajó en el concepto de ventaja competitiva y sus determinantes. Al principio Porter comenzó con el análisis de un único sector para poder desarrollar una estrategia de negocio para luego pasar a analizar un entorno multisectorial de las empresas diversificadas.

Según Porter, las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos por actos de innovación. Un nuevo producto, nuevo proceso, nuevo método comercial, nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal, etc. En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Por otro lado, la información desempeña un gran papel en el proceso de innovación y mejora. Esta información es la que no disponen los competidores y que no buscan.

Porter desarrolló cuatro atributos de una nación que determina la ventaja competitiva, la cual se lo conoce como el “Diamante de la Ventaja Nacional” (Porter, 2001). (Ver figura 2)

**Figura 2 Diamante de la ventaja competitiva**



Fuente: Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A. México D.F.

Los atributos son:

- a. Condiciones de los factores: Situación de una nación en cuanto a factores de producción, tales como la mano obra especializada y/o infraestructura, que un país tiene que desarrollar para ser competitivo.
- b. Condiciones de la demanda: Se refiere a la naturaleza de la demanda el mercado interno.

c. Sectores afines y auxiliares: Presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

d. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Se refiere a cómo las empresas se crean, organizan y gestionan en el país, así como a la competencia interna.

## **1.2. Las condiciones de los factores**

Las condiciones de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías:

1.- Recursos humanos: La cantidad, la calidad, las habilidades y el costo del personal disponible.

2.- Recursos físicos: La abundancia, calidad, accesibilidad y el costo de la herencia física de una nación.

3.- Recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios.

4.- Recursos de capital: La cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.

5.- Infraestructura: El tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud, etc.

Los factores anteriores se pueden dividir jerárquicamente de 2 maneras:

1.- Los factores básicos y los avanzados:

a. Los factores básicos: Son los recursos naturales, el clima, la ubicación, la mano de obra semi-calificada y las deudas de capital, son importantes fundamentalmente para las industrias basadas en la agricultura, y para aquellas con modestas exigencias en materia de tecnología y habilidades.



b.- Los factores avanzados: Son la infraestructura para la transmisión de información, el personal altamente calificado y la investigación universitaria en disciplinas sofisticadas-son hoy en día los más significativos para lograr ventaja competitiva.

2.- Los factores indiferenciados y los factores especializados:

a.- Factores indiferenciados: Se refieren a cosas como el sistema de carreteras o el suministro de capital de deuda que pueden ser distribuido entre un amplio rango de industrias.

b.- Los factores especializados: Son el personal entrenado en campos limitados, en conocimientos específicos y en otros factores que solo son relevante para un rango restringido de industrias.

Porter sostiene, que los factores más importantes para lograr un posicionamiento más alto y una ventaja competitiva más sustentable son los creados y no los heredados. Más aún, Porter resalta que ninguna nación tiene la posibilidad de crear y mejorar todo los tipos de factores a través de la inversión. Actualmente, se afirma, que la ventaja competitiva también puede surgir de las desventajas que se tengan en algunos factores y que obligan a las empresas de un país a reinventarse.

Es decir que establece que algunas empresas de algunos países son más competitivas que otras porque crean ventajas basadas en la calidad, características de los productos e innovación. Dependiendo de la capacidad que tenga la industria para innovar y mejorar hará más competitivo al país.

### **1.3. Las condiciones de la Demanda**

Porter presenta 3 características de la composición de la demanda.

1.- La segmentación de la estructura de la demanda interna:

El Tama o de los segmentos podría ser importante en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia

de ciertos segmentos en el país atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.

## 2.- La sofisticación de los compradores domésticos:

Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.

## 3.- La anticipación a las necesidades de los compradores:

Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su Tama o y trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional en una industria. Grandes mercados domésticos pueden conducir a ventajas competitivas en industrias con economías de escala, al incentivar a las empresas del país a invertir agresivamente. Más aún, la presencia de muchos compradores independientes, en lugar de uno o dos clientes dominantes, crean un mejor ambiente para la innovación. La tasa de crecimiento también es importante, ya que logra que las empresas adopten más rápidamente nuevas tecnologías y construyan plantas eficientes con la seguridad que van a ser utilizadas. Una demanda interna adecuada permite también anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países. La demanda temprana por los productos y servicios de una nación, crean una ventaja para las empresas locales frente a sus rivales extranjeros. Lo mismo se aplica también a la saturación temprana del mercado, pues crea presiones para reducir precios, introducir nuevos usos, mejorar el desempeño del producto y crear otros incentivos para remplazar productos viejos con versiones más nuevas.

### **1.4. La industria Relacionadas y de Apoyo**

La complementariedad y nexos entre industrias, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras. Internacionalmente industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo.

Además, los proveedores con sede en el país pueden ayudar a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo. La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales.

La presencia de fuertes industrias relacionadas, o sea, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras. Ellas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del “diamante” del país.

### **1.5. La Estrategia, la Estructura de la Empresa y la Rivalidad**

Está conformado por la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país. Las naciones tienden a tener industrias exitosas donde se aplican las mejores prácticas gerenciales y cuando están favorecidas por el entorno nacional.

Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, entre otros.

Los países podrán ser exitosos en industrias donde las metas y las motivaciones estén en armonía con las fuentes de ventaja competitiva. Generalmente a estas industrias se les da el status de prioridad nacional y están en condiciones de hacerse al personal más talentoso y convertirlo en gente fuertemente comprometida con su trabajo.

Las metas empresariales son definidas por la estructura de la propiedad, la naturaleza del gobierno corporativo y varias otras cosas que ante todo están reflejando las características de los mercados de capital del país.

Con respecto a los factores que afectan las metas de los individuos, Porter enfatiza en varios incentivos económicos, tales como sistemas de remuneración y tributarios. Sin embargo, especialmente en países como los Nórdicos, la motivación individual, para muchos, va más allá de lo simplemente financiero y la gente quiere que se la respete y se le reconozca como persona competente.

Las naciones competitivas tienen con frecuencia un buen número de fuertes rivales locales, que se presionan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad doméstica exige no limitarse al precio; la rivalidad en otras formas tales como la tecnología perfectamente puede conducir a una ventaja nacional sustentable.

Tener un número de competidores domésticos no es por sí mismo suficiente como determinante de éxito. Si no hay una rivalidad efectiva entre los competidores, las ventajas de la competencia doméstica se anulan. También la formación de nuevas empresas es vital para escalar en la ventaja competitiva, puesto que alimenta el proceso de innovación en una industria. Las nuevas empresas atienden nuevos segmentos y ensayan nuevos enfoques, que rivales más antiguos fallan en reconocer o ante los que se muestran demasiado inflexibles para responder.

A modo de conclusión se observa que el proceso de gestión del conocimiento parte de la innovación. Permite a las empresas obtener una ventaja competitiva y aumentar así su productividad a largo plazo.

La competitividad para las empresas es de tal importancia para las mismas que de perderse, amenaza la supervivencia de la misma en el largo plazo.

Porter señala que el éxito de una empresa con respecto a otra no se basa en sus capacidades de producir ni en sus costos comparativos sino por el contrario en su capacidad de innovar y mejorar.

## **CAPITULO Nº 2 CREACION DEL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN**

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Davenport y Prusak, 2001). A pesar de esto, son pocas las empresas que alinean su gestión del conocimiento con la estrategia del negocio.

Apoyar desde la alta dirección de las empresas la gestión del conocimiento podrá potenciar el aprendizaje, la creatividad y la innovación.

La gestión del conocimiento es el principal motor de aprendizaje y de innovación en las empresas. Se utiliza para integrar los recursos de manera tal que faciliten el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos organizativos. Según Stone (1996), la gestión del conocimiento son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización o proceso. Sveiby (2005, pág. 112) señala que la Gestión del Conocimiento "se enfoca en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos y tecnologías para identificar, capturar, dirigir y diseminar el conocimiento requerido para apoyar a la resolución de problemas decisivos, asegurando que los decisores tengan acceso al conocimiento requerido, en un formato que cree sentido a ellos".

El rol de la alta dirección en las empresas en la gestión del conocimiento está muchas veces sesgada sólo a favorecer la inversión en tecnología y desarrollo en sus empresas, cuando en realidad tendría que ser fomentado a todos los departamentos de la organización.

Hay una falta de práctica de los procesos de aprendizaje e innovación efectivo en los mismos, como también, de cómo la medición de la gestión del conocimiento, afecta en forma positiva y mejora la competitividad de la empresa. Por lo tanto el objetivo de este capítulo, es determinar cómo desde

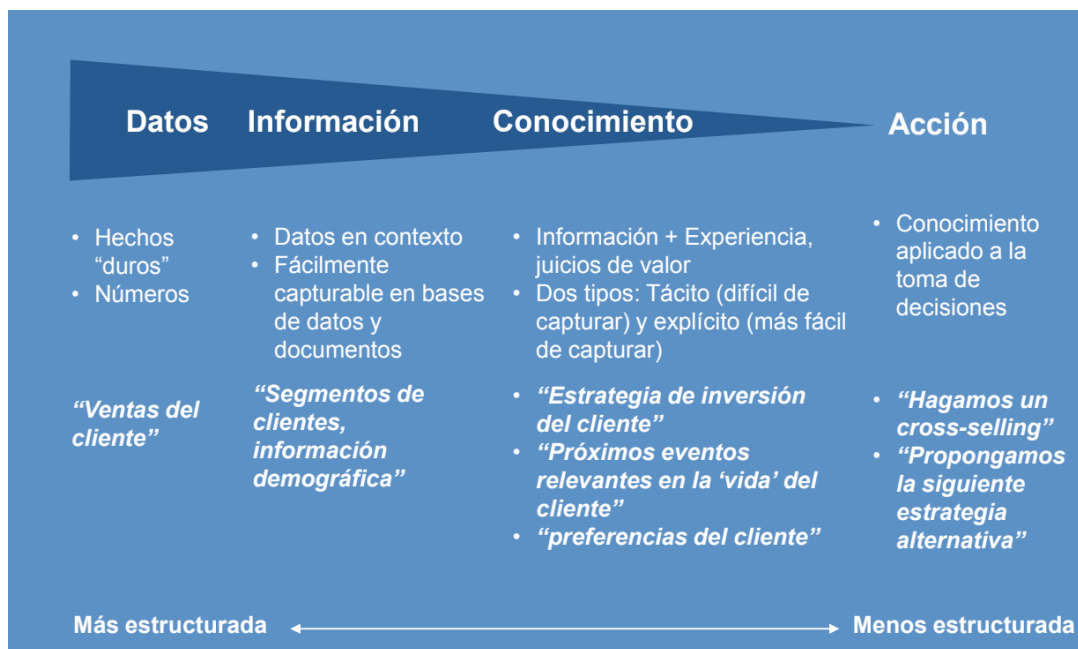
un dato, surge el conocimiento, las variables que hay del mismo y luego se pasa a su gestión.

## 2.1. ¿Qué es el conocimiento?

El conocimiento puede entenderse como datos, información o hechos los cuales fueron adquiridos por una persona a lo largo de su vida por medio de la experiencia vivida o la educación que tuvo y la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

En consecuencia, el conocimiento se entiende como el stock acumulado de información y habilidades derivadas del uso de la información por el receptor, a modo de reflejo del procesamiento realizado por el cerebro (pensando o reconociendo) de la materia prima que se le suministra en forma de información (Burton-Jones, 1999) (Figura N° 3).

**Figura 3 Que es el conocimiento**



Fuente: Guillermo Beuchat Shaw. (2009). Gestión del Conocimiento para la Innovación. Transforme Innovación con resultados.

Como se muestra en la figura n° 3, para que se genere el conocimiento, lo primero que se tiene que obtener son datos, los cuales son discretos sobre un hecho real, no dicen nada, e incluso tienen poca o ninguna relevancia ni

propósito por sí mismo. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en realidad, no formulan juicios de valor o interpretaciones y por lo tanto son orientados para la acción. (Martínez, 2006).

Por información se entiende un saber efectivo o potencial (Wild, 1971). La diferencia con el dato es que la información tiene significado (relevancia y propósito). Los datos se transforman en información cuando se le agrega significado y están en contexto.

El conocimiento es la cantidad de información almacenada que una organización tiene sobre un tema particular. Brannback (1997) define al conocimiento como coordinador del propósito de la acción.

Además, el conocimiento la adopción de medidas eficaces que permitirán a la empresa continuar su existencia en un determinado entorno empresarial, así como la forma en que se adaptará a futuros negocios (Maturana, 1987).

En cuanto a los tipos de conocimiento hay dos bien definidos: tácito y explícito (Figura N° 4).

**Figura 4 Dos tipos de conocimiento: Tácito y Explícito**



Fuente: Guillermo Beuchat Shaw. (2009). Gestión del Conocimiento para la Innovación. Transforme Innovación con resultados.

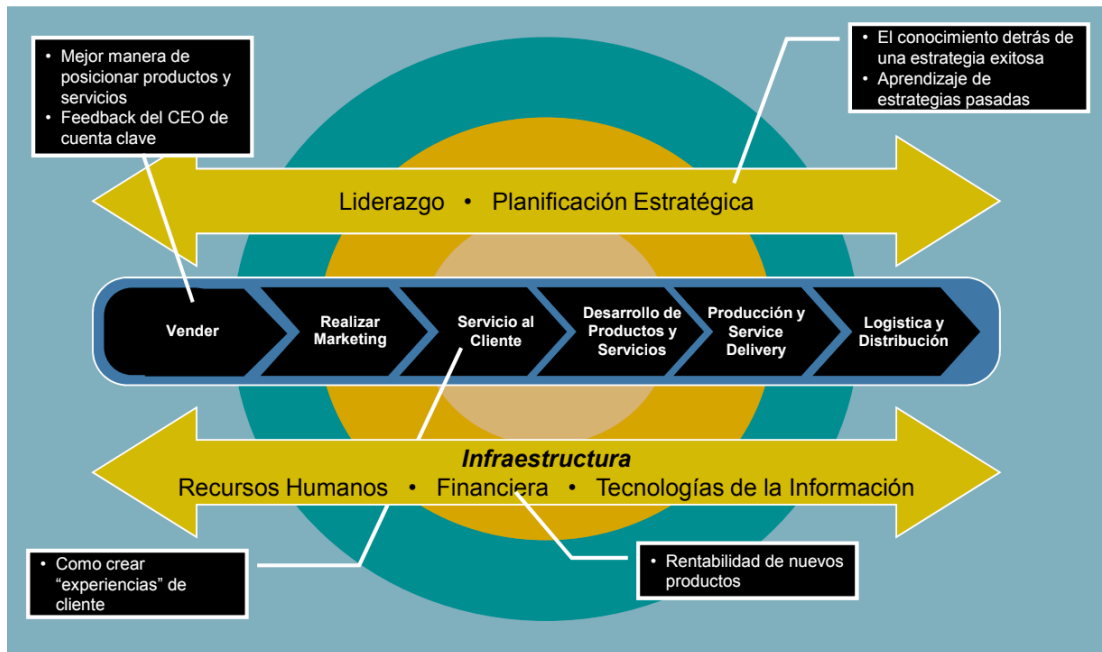
El conocimiento tácito es el *know-how* y aprendizaje inserto en la mente de la gente de la organización por medio de la experiencia. Este conocimiento es personal, difícil de formalizar, comunicar y transferir. Por su parte el conocimiento explícito es la información documentada en las empresas que puede facilitar la acción. La misma esta empaquetada, es fácilmente codificable, es comunicable, transferible y puede ser expresada en lenguaje formal. Esta incorporado en los productos o servicios que la empresa fabrica o brinda.

Por lo tanto, el conocimiento está implícito en los procesos de las empresas, el cual puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible por medio de la gestión del conocimiento.

El conocimiento implícito fomenta la innovación y apoya la performance de los procesos. Este existe en todas las áreas y funciones de la organización (Figura nº 3). Por ejemplo, si se toma el área de ventas de la organización, la misma provee de información de cómo posicionar mejor el producto o servicio que la empresa produce o brinda. Si en cambio si se toma el área de finanzas, esto dice la rentabilidad de un producto o servicio existente o nuevo. En la planificación estratégica de la empresa, el conocimiento implícito da el conocimiento detrás de una estrategia exitosa como también brinda aprendizaje de estrategias pasadas.



**Figura 5 El conocimiento existe en todas las áreas y funciones de la organización**



Fuente: Guillermo Beuchat Shaw. (2009). Gestión del Conocimiento para la Innovación. Transforme Innovación con resultados.

El conocimiento en las organizaciones está representado en la infraestructura y sistemas de las mismas, ya sea mail, base de datos de los clientes, contratos, información del mercado, material y guía de capacitación, redes sociales y perfil del personal.

El gran desafío que tienen las empresas es disponer el conocimiento correcto, en la gente correcta en el momento correcto. Otro desafío es que el conocimiento en las organizaciones carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva.

Por lo tanto esto requiere de una adecuada gestión del mismo.

## 2.2. Conceptualización de la Gestión del Conocimiento (GC)

La gestión del conocimiento es transferir el conocimiento desde el lugar de donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear el mismo. Provee de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva, para así también mejorar la performance de la empresa.

La gestión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1995) es la capacidad de la empresa para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y procesos. Algunos autores como Drucker (1992, 1993, y 2001), Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998), Sánchez (2004), han destacado el papel estratégico del conocimiento en la creación de valor en la economía y la competitividad de las empresas.

Diferentes autores propusieron distintas definiciones sobre la gestión del conocimiento. Entre estos se pueden mencionar a Strapsks (1980), Zelen (1987), Anthos (1991), Maglita (1995), Macintosh (1995), O'Dell (1996), Petrash (1996), Bais (1997), Beckman (1997), Hibbard (1997), Van der Speck y Spijkevert (1997), Wiig (1997), Albert (1998), Willet y Copellan (1998) y Nonaka y Takeuchi (1999) entre otros. Cabe destacar que desde el principio estuvo orientado hacia la contribución de objetivos empresariales y la mejora continua. También que el conocimiento ha sido reconocido como un activo intangible, de apoyo hacia las reflexiones estratégicas y la generación de valor agregado tanto para la empresa como para el cliente. Además permite obtener resultados diferenciales y alentar la innovación. Es por ello el impacto que tiene la gestión del conocimiento en los factores que hacen a la organización más competitiva en la creación de productos con valor.

Los procesos que dan fuerza a la gestión del conocimiento son la generación, diseminación y materialización del conocimiento. A su vez, la tecnología apalanca la gestión del conocimiento en la empresa que permite acceder, evaluar y transformar el conocimiento.

### **2.3. Revisión de la definición de los años 90**

De la revisión posterior a los años 90, se puede apreciar que la gestión del conocimiento presenta un interés creciente en campos de la ciencia cognitiva, la sociología, la gestión, la información, la ingeniería del conocimiento, la inteligencia artificial y la economía (autores Sinotte, 2004; Dalkir, 2005; Rowley 2007; Martin, 2008; Wild & Griggs, 2008; citado por Obeso, Sarabia y Sarabia, 2013)

En esa misma línea, Peña (2001) propone que la gestión del conocimiento se relaciona con la inteligencia al referirse que la misma es un conjunto de

conjunto de sistemas y herramientas orientados a mejorar la eficacia y eficiencia en los negocios y a incrementar la ventaja competitiva de una empresa en relación con sus homólogas. La gestión del conocimiento es una de las vías más significativas para aumentar la inteligencia para los negocios.

Por otra parte Bahra (2001); Nonaka (2007); Sing y Kant (2008) y Folorunso (2011) continúan fomentando el papel de la tecnología.

A su vez, autores como Alavy y Leidner citados en Hernández, Marulanda y López (2014), señalan la importancia de la creación del conocimiento como proceso colectivo, afirman que la gestión del conocimiento es una actividad “de identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la organización a competir, en el marco de cuatro procesos básicos de creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento”.

Esto último refuerza la idea del proceso de la gestión del conocimiento asociado con factores humanos como son la cultura o la capacidad de aprendizaje.

Los autores Carballo (2006) y Blanco & Bernal (2008) hacen referencia a la gestión del conocimiento como un conjunto de prácticas, métodos y técnicas que permiten a la organización incorporar el conocimiento a la estructura organizacional, las personas y los procesos; lo cual implica hacer útil el conocimiento y vincular dicha gestión con las capacidades, no sólo humanas, sino también organizacionales y atender a la forma en que se identifica, almacena, recupera comparte y utiliza el conocimiento.

#### **2.4. Etapas en la Gestión del Conocimiento**

Se deben considerar 5 etapas para poder tener una estrategia eficaz en la gestión del conocimiento. Estas son:

1.- Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento:

Esto permite indagar y buscar los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño. Analizar las actividades de la organización, evaluar las

necesidades de conocimiento actual y para el futuro de la empresa. Una valoración del potencial del conocimiento actual, y la creación e implementación de estrategias para asegurar la adquisición e implementación de nuevos conocimientos en las actividades de la empresa.

#### 2.- Construir conocimientos relevantes para el negocio:

Es entender como la empresa realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje.

#### 3.- Organizar y distribuir el conocimiento de la organización:

Se debe colocar el conocimiento en manuales, procedimientos, documentos, etc. para que todas las personas de la empresa puedan tener acceso al mismo. Así se logra transformar el conocimiento explícito en tácito.

#### 4.- Crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa:

Es la generación de ventajas competitivas sostenibles por medio del conocimiento para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios aprovechando todos los recursos disponibles en la organización.

#### 5.- Explotar el conocimiento:

Esto permite utilizar el conocimiento en la fabricación de productos o servicios prestamos por parte de la empresa, así como también agregarle valor a los mismos para así aumentar la rentabilidad y diferenciarlos de la competencia. También en la aplicación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de recursos y la capacidad de la organización.

## **2.5. Barreras en la gestión del conocimiento**

Según Doz, Cuomo y Wrazel (2007) hay 4 barreras a superar para poder integrar el conocimiento a las actividades de la empresa. Estas son:

### **1.- Diversidad del Conocimiento:**

Se debe gestionar (estructurar, organizar y armonizar) con efectividad la gran cantidad y variedad de conocimiento que se producen en la empresa para atender las necesidades de los clientes y del mercado.

### **2.- Dispersión del Conocimiento:**

Además de la gran cantidad de conocimiento que puede haber en una organización, la misma está dispersa y separada por toda la misma. Hay que clasificarlo y organizarlo para que todas las personas de la empresa puedan acceder a la misma y así poder agregarle valor a los productos y servicios.

### **3.- Complejidad del Conocimiento:**

La complejidad del conocimiento es una dificultad y un desafío para los miembros de una organización para que estos puedan aplicarlo y así agregar valor a los productos y servicios. Se debe buscar que el conocimiento se entienda, para así poder transformarlo y facilitar su aplicación en diferentes contextos.

### **4.- Propiedad del Conocimiento:**

Se establece que tipo de conocimiento y en manos de quien está para poder tener acceso al mismo y asegurar su integración a las actividades de la empresa.

Uno de los principales temas es analizar que el conocimiento no puede ser cuantificable de forma exacta en los resultados financieros de la empresa. Su impacto se da de manera indirecta.

A modo de conclusión, en el proceso de Gestión del Conocimiento, la creación del nuevo conocimiento comienza con las personas. Por eso los líderes de más

jerarquía de las organizaciones deben actuar e identificar primero el conocimiento tácito y convertirlo al explícito por medio de las experiencias.

Por otro lado, la Gestión del Conocimiento se enfoca en aprovechar la fuente de conocimientos y propiedad intelectual desarrollados en la empresa y aplicándola en las distintas áreas de la organización para así elevar la competitividad de la empresa y garantizar la calidad de los productos y/o servicios como además de satisfacer al cliente.

## **CAPITULO Nº 3: LA CULTURA COMO GENERADORA DE CONOCIMIENTO**

La definición de cultura es la forma en cómo se hacen las tareas en la organización, según Brooking (1997). Por otro lado, Shein (1985), lo define como un patrón de ideas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de personas mientras intenta o aprende a superar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bien para ser considerado valido, y por ende para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

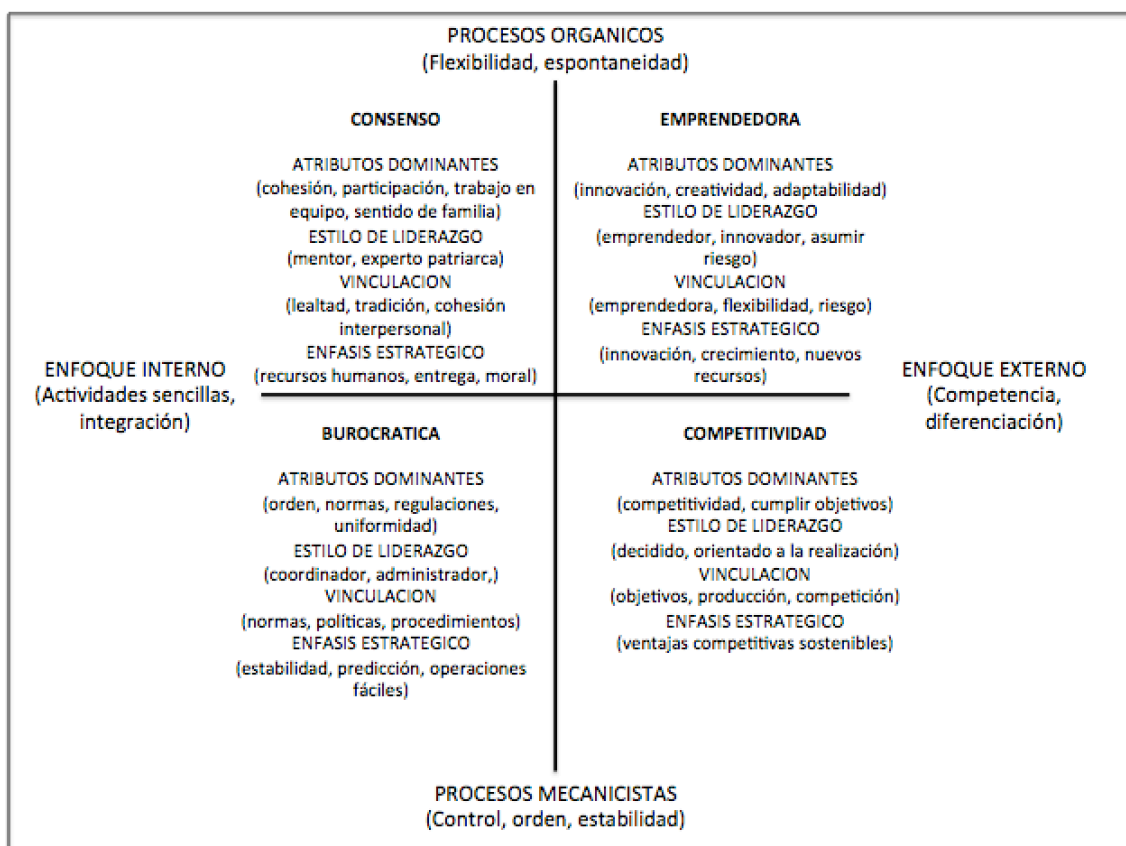
Según Nonaka y Tekeuchi, 1999, en la cultura organizativa es donde reside las creencias, valores y los principios más enraizados en las personas.

Es por ello que algunos autores piensan que en la organización conviven los valores rivalizando entre sí, pudiendo clasificarlos en diferentes arquetipos culturales. Incluso se pueden predecir los procesos de información en las organizaciones según estos arquetipos (Quinn y McGrath, 1985).

Como es muy importante motivar e implicar a las personas de las organizaciones hacia la creatividad, el aprendizaje y la innovación para poder crear nuevos conocimientos, la gestión del conocimiento necesita de un cambio cultural.

En la figura nº 6 se muestra el modelo de cultura en la organización según el trabajo de Deshpande y Farley (1999).

**Figura 6 Tipologías de cultura organizativas**



Fuente: Conrado Miro Arias (Mayo 2007). Estudio de investigación "Aprendizaje y Conocimiento: Un Modelo Sistémico e Integrador para la Gestión de la Innovación".

De la figura nº 6 surge que la cultura del consenso y la cultura emprendedora son las que favorecen el clima organizacional y las actitudes de las personas hacia el aprendizaje y la innovación y generando nuevas capacidades esenciales para la organización. La cultura influye directamente para generar conocimiento.

### 3.1. Los modelos de GC influenciados por la variable cultura

Grant (1996) dice que uno de los soportes sobre la visión general del estudio del conocimiento como variable organizacional se puede atribuir a la teoría de la empresa basada en recursos y capacidades y en un modo más específico a las perspectivas de conocimiento. Esto sería, transferibilidad, apreciabilidad, capacidad de agregación y especialización.



El objetivo desde sus orígenes tanto para la gestión del conocimiento como el de la cultura ha sido influir en los humanos por medio de sus ideas, costumbres, maneras de relacionarse en la sociedad y de ser un recurso intangible y complemento para las organizaciones. La cultura son aquellos elementos que, desde un enfoque organizacional, intervienen en las organizaciones. Estos son los símbolos, personajes-personajes, rituales y valores que son los que podrían causar en la mente de una persona la programación de su cultura.

Algunos autores como Pugnaa & Boldeanu (2014) y Taylor (2013), proponen la existencia de una cultura de intercambio de conocimientos y conducción a través del programa de gestión del conocimiento estratégico.

Nam y Sherif (2010), han investigado el papel de la cultura en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento. Por su parte, Tseng (2010) y Bigliardi, Ivo, Galati y Schiuma (2012) se han enfocado en estudiar la cultura y la gestión del conocimiento a nivel jerárquico con el objetivo de explorar los impactos de la cultura organizacional sobre la eficacia de la gestión del conocimiento y su relación con el aprendizaje y desempeño.

El objetivo de los modelos de gestión del conocimiento es describir la relación que existe, de forma directa (teóricamente pero falta investigación empírica) entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. (Kakabadse, Kouzmin, y Kakabadse, 2001).

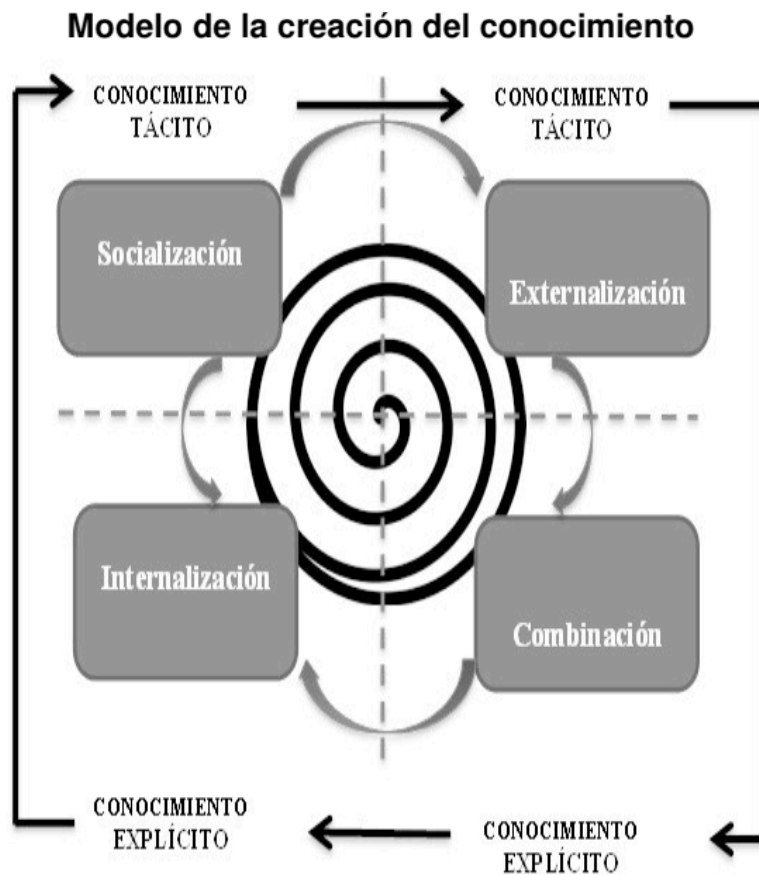
El nuevo conocimiento surge como resultado de la interacción entre el esfuerzo individual más la interacción social.

Se plantean los siguientes modelos que sirven para poder explicar el efecto de la cultura organizacional en la Gestión del Conocimiento:

1.- Modelo de la creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995):

En la figura nº 7 se muestra el proceso de conversión del conocimiento por medio de cuatro etapas: socialización, articulación, combinación e interiorización

**Figura 7 Modelo Nonaka y Takeuchi**



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Nonaka y Takeuchi (1995 p. 71).

Proceso en forma espiral que muestra 4 tipos de conversión (Figura nº 7):

- 1.- Socialización: conocimiento tácito a tácito, compartiendo experiencias.
- 2.- Articulación: De explícito a explícito, mediante comunicación telefónica, juntas, documentos, redes computarizadas.
- 3.- Combinación: Tácito a explícito, con la ayuda de metáforas, analogías, creación de nuevos conceptos, hipótesis o modelos.
- 4.- Interiorización: Explícito a tácito, conlleva modelos mentales y know-how compartidos.

Desde la interiorización se inicia la acumulación de conocimiento tácito, para iniciar nuevamente el proceso la socialización.

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995) dicen que el nuevo conocimiento es una creación individual, en donde la cultura juega un papel importante a través del lenguaje en forma de metáfora. Las personas entienden en distintas situaciones por medio de la imaginación y la utilización de símbolos sin necesidad de análisis o la generalización. Así es como los individuos obtienen sus propias interpretaciones del saber.

Es por esto que antes de transformarse el conocimiento de tácito a explícito, éste debe transitar por el conocimiento cultural, que son las estructuras del conocimiento y de afecto que utilizan los miembros de las organizaciones para explicar una realidad de una información que ingrese o se construye por combinación o y transferencia de conocimiento (Figura Nº 8).

Figura 8 La influencia de la cultura en el modelo de la creación del conocimiento

## Modelo de la creación del conocimiento y la intervención cultural



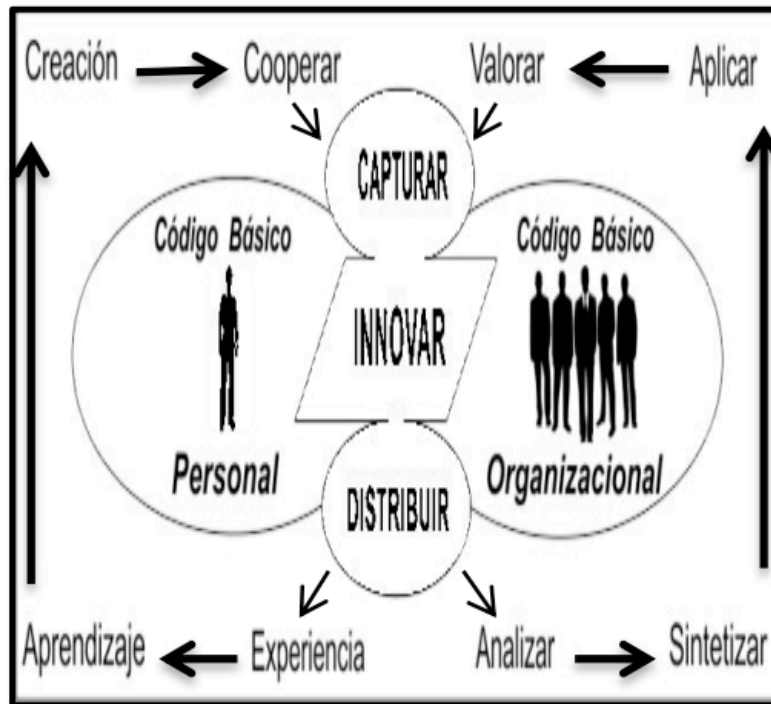
Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Nonaka y Takeuchi (1995 p. 71) y Choo (1999 p. 134)

### 2.- Modelo de la creación del conocimiento de Andersen:

El conocimiento se crea de forma individual el cual pasa por un conjunto de personas de las organizaciones (Figura N° 9).

Figura 9 Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen

### Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base Andersen (1999).

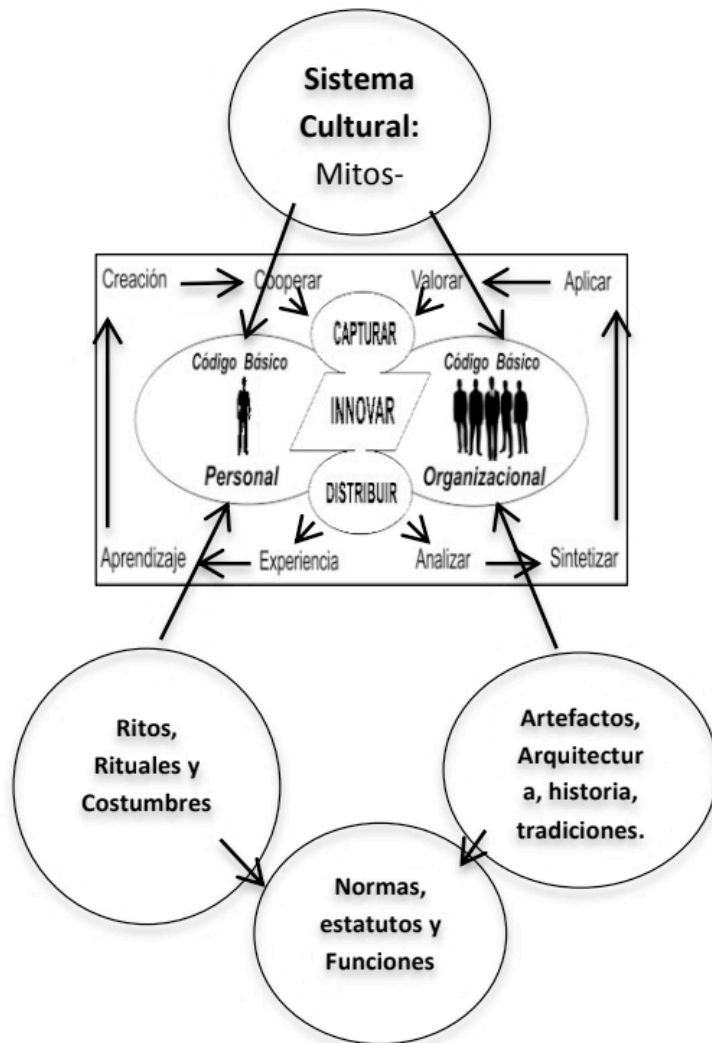
Los elementos principales son:

- a.- La captura: Se realiza la captura de ideas
- b.- La innovación: Luego de la captura, esa idea se transforma en elemento de innovación.
- c.- La distribución del conocimiento: El conocimiento se distribuye por medio de la experiencia y el análisis para lograr un aprendizaje que se trasladara al cliente.

La empresa debe tener en cuenta los ritos, rituales y costumbres con los que cada trabajador ingresa a la empresa y a su vez, tomar en cuenta los artefactos, la arquitectura, la historia y las tradiciones con las que la organización cuenta para distribuir el conocimiento, analizarlo y sintetizarlo para que llegue de manera adecuada a todos los miembros bajo un nivel de normas, estatutos y funciones (Figura N°10).

**Figura 10 Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen con influencia de la cultura**

**Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen con la influencia de la cultura.**

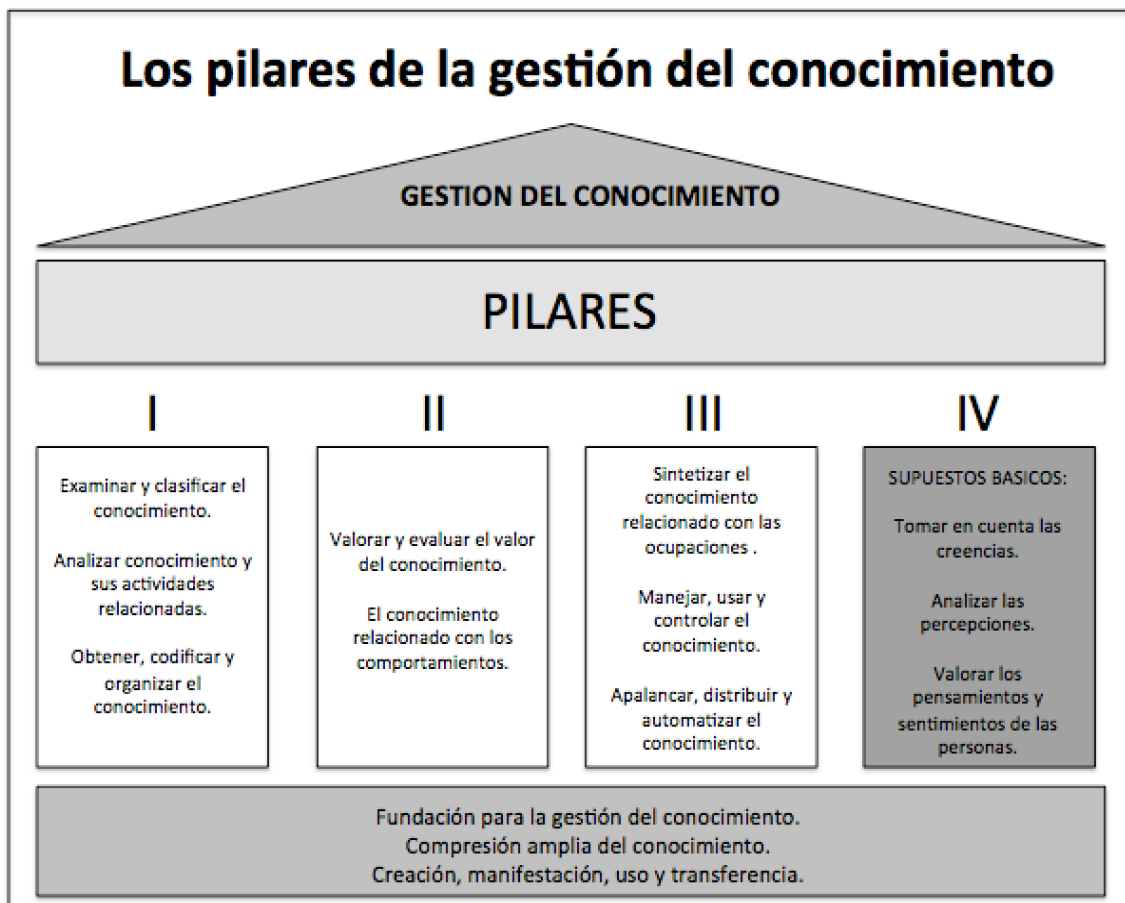


Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Andersen (1999) y Allaire y Firsirotu (1992 p.31).

### 3.- Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig:

Este modelo se dividió en 3 bloques o pilares que son las fases de la gestión del conocimiento. (Figura N° 11)

**Figura 11 Modelo de la gestión del conocimiento de Wiig**



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Wiig (1993).

En el primer bloque es la clasificación, el análisis relacionando las actividades de trabajo, la organización y la codificación del conocimiento adquirido.

En el segundo, la evaluación y el valor al conocimiento juegan un papel importante para la relación del conocimiento de los comportamientos organizacionales.

Por ultimo en el tercer bloque, es la síntesis del conocimiento que se relaciona con las ocupaciones, el manejo y el control del conocimiento. Son esenciales para la distribución y la automatización del conocimiento.

Se agrega un bloque o pilar más al modelo aportado por Karl Wiig. Se retoma a los supuestos básicos de Schein, 2004, menciona dentro de su modelo de niveles culturales, cuya función principal es ser pilar en una organización (Figura N° 12).

**Figura 12 La influencia de la cultura en el modelo del conocimiento de Wiig**



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Wiig (1993) y Schein (2004 p.26).

#### 4.- Modelo del conocimiento de la organización de Choo, 1996:

Según Choo, las organizaciones toman como base la construcción del sentido, la creación del conocimiento y la toma de decisiones para generar acciones dentro de la organización (Figura N° 13).



**Figura 13 Modelo del conocimiento de la organización de Choo**



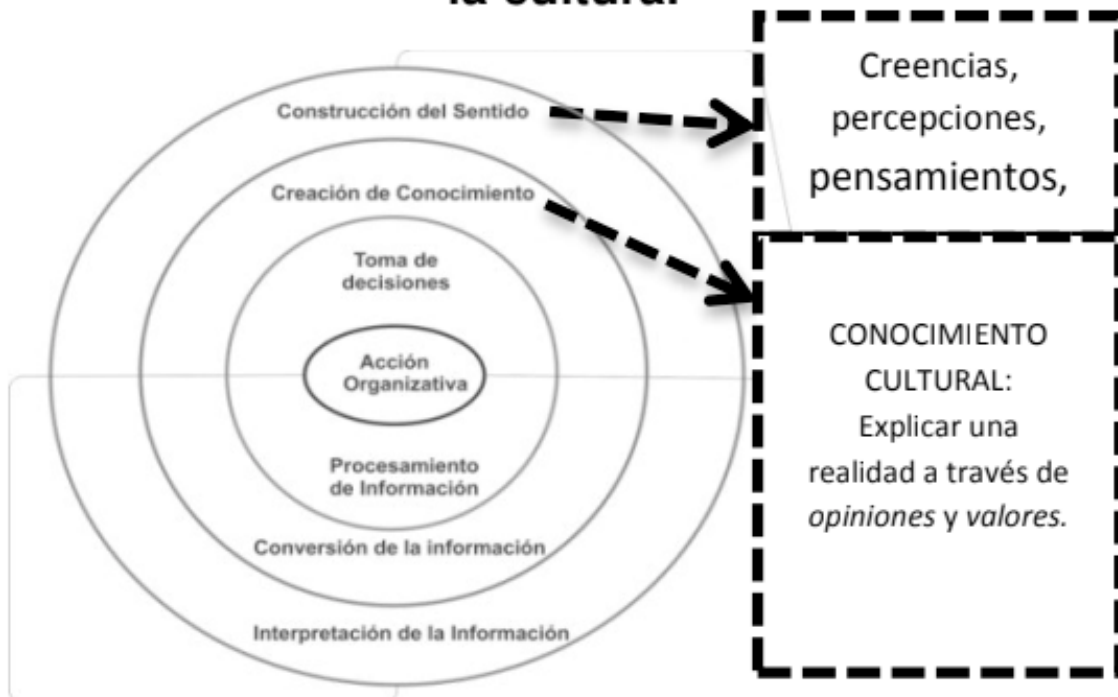
Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Choo (1996, p. 10).

Hay elementos adicionales que complementan la acción y son la interpretación, conversión y procesamiento de la información. El aspecto más destacable es que el conocimiento de la organización parte de un sentido personal que se une a una interpretación de información.

Se toman 3 aspectos de la estrategia organizacional mencionados anteriormente. En los 2 primeros es donde la cultura aparece y es capaz de influir en la toma de decisiones. En la figura N° 14 se señalan la influencia de la cultura a través de los supuestos básicos de Schein (2004).

Figura 14 La influencia de la cultura en el modelo del conocimiento de Choo

## Modelo de conocimiento en la organización y la cultura.



Fuente: Modelo de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional con Base a Choo (1996, p. 10) Choo (1999, p. 134) y Schein (1994, p. 26).

Se puede concluir que la creación del nuevo conocimiento se inicia con las personas en la gestión del conocimiento. Es por esto que los líderes de las organizaciones deben identificar primero el conocimiento tácito para luego transformarlo en explícito por medio de las experiencias sin olvidar la explicación cultural por medio del conocimiento cultural.

Por último, teóricamente la relación es directa entre la cultura organizacional con los modelos de gestión del conocimiento y ambas variables están involucradas en los individuos dentro de la organizaciones.

## **CAPITULO 4 – LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD**

La fuente principal de una empresa, en ventaja competitiva, se encuentra en el conocimiento que puede haber en su organización, en como lo utiliza y en su capacidad de aprender (Drucker, 1992, 1995; Jonsheer, 1994; McKenna, 1995; Zeleny, 1989a).

Un sistema de Gestión del Conocimiento debe integrar todo el conocimiento, experiencias y aprendizajes existentes en la organización. La gestión del conocimiento tiene que estar alineado con la misión, visión, estructura, valores, productos y/o servicios de la empresa. La competencia originada en la globalización está llevando a las empresas a orientarse al cliente y al conocimiento. La gestión del conocimiento es esencial para empresas globales para poder ser competitivas.

### **4.1. La importancia del Aprendizaje en las Empresas para mejorar su Competitividad**

Según Call (2005), la exitosa Gestión del Conocimiento permite tener acceso a la información necesaria para hacer el trabajo mejor que en el pasado. La gestión del conocimiento no da la respuesta a los problemas, pero facilita el aprendizaje de la respuesta.

Dentro de la Gestión del Conocimiento, el individuo es quien adquiere el conocimiento por medio del aprendizaje:

En un primer paso, el aprendizaje del individuo comienza con la familia y se convierte en la base de su conocimiento y en donde la persona adquiere las formas iniciales de aprendizaje.

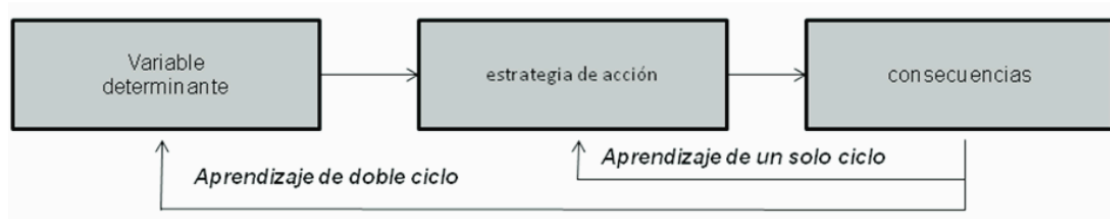
En un segundo paso, este aprendizaje se refuerza con los contactos sociales, académicos y laborales que adquiere el individuo dentro de su entorno.

El tercer paso es cuando el individuo se envuelve dentro de la dinámica organizacional, aplicando lo aprendido en beneficio de la organización contribuyendo al logro de objetivos organizacionales resultando en lo que hoy es denominado, aprendizaje organizacional.

La gestión del conocimiento sumado al aprendizaje individual y organizacional es una de las formulas de la organización con las que trata de enfrentar las durezas del entorno, e incrementar sus niveles de competitividad.

La gestión del conocimiento de una organización se mueve de un aprendizaje de un solo ciclo hacia lo que es conocido como aprendizaje de doble ciclo “El aprendizaje de doble ciclo ocurre cuando el error es detectado y corregido de manera que implique la modificación subyacente de una las normas, políticas y objetivos de la organización” (Smith, 2002). (Ver figura N° 15).

**Figura 15 Aprendizaje de Doble Ciclo**



Fuente: Smith 2002

La gestión eficaz del conocimiento cambia la forma de funcionar de las organizaciones e individuos. Modifica la manera en que las personas se dedican a sus tareas diarias, y esto se correlaciona con cambios de valores y creencias de la organización.

Además con la Gestión del Conocimiento se puede disponer del conocimiento necesario adecuado; así como conocer dónde reside la experiencia particular de la organización.

## **4.2. Las ventajas competitivas y la gestión del conocimiento en las Pymes**

El uso de la Gestión del Conocimiento considerada por Maldonado (2010: 14) es que ayuda a las pymes a elevar sus niveles de competitividad por medio de la mejora del proceso de producción porque consigue asimilar y usar el conocimiento innovador del ambiente externo en favor de la organización, así como generar un desarrollo superior por el cambio o mejora de los sistemas de gestión. Así, para generar ventajas competitivas es necesario conocer el medio ambiente, tanto interno como externo de la organización. Es necesario que se dé la Gestión del Conocimiento de forma envolvente en cada uno de los procesos de la organización, haciendo uso de las tecnologías y modificándolas o adaptándolas a la conveniencia de la compañía, según sea su situación (Serradell y Juan, 2003; Riesco, 2006; Estrada y Dutrénit, 2007; Maldonado, 2010; Maldonado, 2012).

De manera general, la gestión del conocimiento, sistemáticamente aplicada, incide en la generación de ventajas competitivas para las empresas, tanto para las grandes como para las Pymes.

Además, la Gestión del Conocimiento tiene un objetivo la reducción de la dependencia que la organización tiene respecto al conocimiento que poseen los individuos. A tal fin, la organización tratará siempre de almacenar y explicitar el máximo de conocimiento posible (Serradell y Juan, 2003: 6).

## **4.3. Modelos de la Competitividad por medio de la Gestión del Conocimiento**

Diversas organizaciones tratan de generar un ambiente que permita recibir y procesar información y para realizarlo, la organización debe disponer de un sistema que le permita hacerlo (Sescovich, 2009).

Para esto, las organizaciones deben realizar la implementación de un modelo de gestión del conocimiento que deba generar un ambiente y clima adecuados además de tener una infraestructura y tecnología acordes a las funciones organizacionales, poniendo énfasis en los activos materiales o tangibles que permita una permeabilidad hacia los activos intangibles de la organización.

Figura 16 Formas de la expresión práctica de la gestión del conocimiento



Fuente: Garcías, G. (2005)

Hay diversos modelos que se aplican y que apoyan el logro de la competitividad a través de la gestión del conocimiento.

#### Modelo de Guo y Sheffield (2008):

Un paradigma es el propuesto por Guo y Sheffield (2008), el cual menciona que debe abordarse el concepto de conocimiento organizacional a partir de tres perspectivas:

1.- La primera propone que la organización tiene diferentes tipos de conocimiento, que se deben de identificar y examinar y encontrar la más efectiva para generar, compartir y gestionar el conocimiento en las organizaciones.

De manera implícita, bajo este tipo de gestión, se está procurando el incremento de la productividad y la competitividad, originalmente generado en la inteligencia humana.

Orlikowski (2002) ha caracterizado esta perspectiva como taxonómica, con los investigadores clasificando el conocimiento y después usarlo para examinar varias estrategias, rutinas y técnicas a través de las cuales diferentes tipos de conocimiento son capturados, representados, codificados, transferidos e intercambiados.

2.- Un segundo tipo de gestión de conocimiento organizacional propone que el conocimiento es inseparable del saber cómo obtener las cosas dentro del complejo trabajo organizacional y plantea que las organizaciones deben de promulgar la capacidad colectiva.

3.- Una tercera perspectiva propone que el saber cómo obtener las cosas no puede estar separado de las políticas, ya que el poder es adjunto al conocimiento y viceversa.

La aplicación práctica de estos tipos de gestión tiene como esencia el individuo. Las organizaciones, al promover estos tipos de análisis, están creando un ambiente en el cual se genere un aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento, siempre con la convicción de la obtención de los objetivos organizacionales y el logro de la competitividad, considerando, en diferentes etapas, al individuo y al grupo.

#### Modelo de Sense (2011):

Otro tipo de paradigma que utiliza la gestión de conocimiento, es el Sense (2011). El autor presentó una propuesta para considerar al desarrollo de proyectos en equipo como una de las formas modernas de generar nuevo conocimiento.

Se consideran 4 puntos claves:

- 1.- Los proyectos proveen un espacio limitado de aprendizaje.
- 2.- Los proyectos proveen participantes eclécticos para el aprendizaje.
- 3.- Los proyectos proveen una interacción múltiple.

4.- Los proyectos proporcionan relativamente una seguridad psicológica para explorar problemas.

La realización de proyectos se percibe como un lugar en el que las personas pueden convivir y expresar sus ideas, llevando su conocimiento tácito a un lugar en el que se pueden expresar, tratando de convertirlo en conocimiento explícito que sea de utilidad para la organización y así llevarla a nuevos niveles de competitividad.

#### Modelo de Filippini (2012):

Filippini (2012) realizó una propuesta a partir de la exploración y la explotación.

1.- La exploración: Se refirió a la experimentación de nuevas alternativas y nuevo conocimiento que sea distinto al ya existente a fin de desarrollar nuevas oportunidades para el futuro

2.- La explotación: Se refirió al mejoramiento y extensión de las competencias existentes, y tecnologías para incrementar la eficiencia mediante el conocimiento ya existente.

En conclusión, se puede ver que en la actualidad y ante un entorno cambiante y globalizado, la competitividad se ha convertido en una necesidad de primer orden para contrarrestar la aparición de los nuevos competidores, vitalizando la mejora continua de sus producciones o servicios.

A su vez, es de su suma importancia para la organización saber sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer una empresa competitiva.

Por otro lado, la ventaja competitiva de una organización no surge espontáneamente, hay que establecerla en el quehacer cotidiano a partir de las habilidades de sus empleados, de los recursos con que se cuenta, de los atributos y conocimientos del mercado y de sus competidores, e integrando el proceso de aprendizaje que involucre a todos sus miembros.



El conocimiento tiene la característica de no sólo ser la causa, sino también el resultado de la actividad organizativa. Bien gestionado y administrado a través de los recursos existentes en las organizaciones (humanos, tecnológicos y de información), hace que se genere en mayor cuantía su valor, siendo esta la clave de la competitividad.

## **CAPITULO Nº 5: ECOLOGIA DEL CONOCIMIENTO PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Nishida (1995; 2000) retoma el concepto de ecología del conocimiento y afirma también, que el desarrollo del conocimiento organizacional se basa en redes de personas que interactúan, compartiendo sus conocimientos con apoyo de la tecnología. Las personas intercambian sus saberes, experiencia, valoraciones, etc. dentro de las organizaciones generando de esta manera una red de conocimientos.

Por otro lado, el intercambio es posible gracias a los soportes tecnológicos los cuales son las tecnológicas.

Las organizaciones pueden tratar ecológicamente el conocimiento organizacional siguiendo los siguientes principios:

1. Todas las personas pueden contribuir al enriquecimiento y posibilidades futuras de sus comunidades. La misma debe ser estimulada de manera que las estructuras y prácticas apoyen dicha intención.
2. Cada persona y cada organización son capaces de crecer y desarrollarse, y la comunidad de la Ecología del Conocimiento estimulará a las instituciones a crear las condiciones para la misma.
3. El incremento del conocimiento social es la base para la viabilidad futura, tanto de las instituciones como de aquellos que participan en ellas, y el conocimiento actual es constantemente desafiado en la búsqueda de lo posible.
4. El conocimiento se crea, se renueva y se mantiene gracias a una conexión continua con el entorno más amplio en el que existe, y sus posibilidades emergentes y su sinergia provienen de esta conexión.
5. La libertad es la condición natural de los individuos, y cada uno es responsable por su contribución al conjunto y por la búsqueda de integración con ese conjunto.

6. El conocimiento se compone al integrarse con el entorno amplio. Así es compartido activamente para mejorar sus posibilidades de desarrollo y aplicación.

7. El conocimiento está en las personas, en las comunidades y en las instituciones, y cada una tiene el derecho de recibir el crédito por lo que crea y reconocimiento por su contribución.

8. La fuente de valor del conocimiento es su uso (*know-how*) antes que su simple posesión, y se promoverá la aplicación y el uso del conocimiento.

### **5.1. Mapa del Conocimiento (*Knowledge mapping*)**

Davenport (2001) menciona que el mapa del conocimiento es una imagen de lo que existe en la organización y dónde el conocimiento se encuentra situado.

Un mapa de conocimiento es un instrumento a través del cual una organización puede sistematizar el espacio donde se encuentra el conocimiento, ya sea a través de personas, documentos, bases de datos, etc. (Edmond, 1999). La ecología del conocimiento ayuda a la construcción del mismo.

Su objetivo es permitir, a los distintos miembros de la organización, localizar el conocimiento que buscan y orientarlos hacia dónde deben dirigirse (ya sean personas, documentos, bases de datos, etc.).

Davenport menciona que el conocimiento no se refleja en los cargos y las descripciones laborales de las personas, debido a que no figura en el organigrama. Tampoco orienta acerca de la accesibilidad a las personas que proveen el conocimiento. El conocimiento clave existe en todas partes de la organización. Davenport dice que los buscadores eficientes de conocimiento casi siempre atraviesan los límites departamentales e ignoran las estructuras de subordinación para obtener lo que necesitan; lo que nos lleva a reflexionar sobre las tensiones que esto puede llegar a generar en la estructura formal. El personal con conocimiento clave, además de poseer conocimiento, está dispuesto a compartirlo.

## **5.2. Trabajo en equipo: Comunidades de Práctica como recursos para la GC**

El trabajo en equipo en una organización es fundamental para que haya intercambios, creatividad y sinergia. Los equipos de trabajo son una parte esencial de la Gestión del Conocimiento dado que el trabajo en equipo provee de ventajas a la persona como son seguridad, autonomía y sociabilidad, posibilita reunir las habilidades que se requieren, genera sinergias, compromiso. El trabajo en equipo dinamiza al conocimiento tácito al permitir intercambios entre los integrantes y potenciar la colaboración.

## **5.3. Elementos Básicos de equipo de trabajo**

Los elementos básicos de un equipo de trabajo son según Katzenbach y Smith (1995):

- 1.- Las habilidades sobre la solución de problemas tanto técnicos como no.
- 2.- Las habilidades de negociación e interpersonales.
- 3.- La responsabilidad individual, autoevaluación.
- 4.- El compromiso en cuanto al alcance metas específicas, compartir un objetivo común, autoaprendizaje y aprendizaje organizacional.

## **5.4 Objetivos del Trabajo en Equipo**

Entre los objetivos del trabajo en equipo desde la GC son:

- 1.- La competitividad.
- 2.- Eficacia y eficiencia.
- 3.- Innovación.
- 4.- Mejora el clima de la organización.

Por lo tanto, los equipos de trabajo favorecen la identificación, creación, desarrollo, evaluación, transmisión y utilización del conocimiento a partir de la sinergia que crean entre los individuos, haciendo que se bajen las barreras que pueda haber hacia el compartir, integrar conocimientos. Asimismo, la diversidad y complementariedad de habilidades y conocimientos hace que la transformación de información en conocimiento sea más rica. Ayuda a fortalecer la cultura de la organización.

### **5.5. Las Comunidades de Práctica como Herramientas de Gestión del Conocimiento**

Los autores Brown y Duguid (1991) definen a las comunidades de práctica como un conjunto de personas que llevan a cabo un trabajo, un aprendizaje y una innovación. A su vez Wenger (1998a); Josserand, (2004), las diferencian de grupos formal de trabajo, equipos de proyecto y red informal (Ver Figura N°17).

De acuerdo con Wenger y sus colaboradores (E. Wenger, McDermott, y Snyder, 2002), las Comunidades de Práctica son “grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en el área mediante interacción continua”. Los miembros de estos grupos “no trabajan necesariamente juntos todos los días, pero se encuentran porque encuentran valor en sus interacciones” Mientras comparten tiempo juntos, comparten información, comprensiones y consejo, y se ayudan entre sí a resolver problemas. Discuten sus vivencias, aspiraciones y necesidades.”

Por otro lado, Bronfman (2011) las define como un grupo de personas que se embarcan en un cometido en común, recurrente y estable en el tiempo, y así aprenden en esta práctica común. La práctica abarca desde conversaciones en los ámbitos de recreación (informal) hasta la solución colectiva de problemas complejos (formal) (Wenger 1998a; Wenger 1998b,) donde los miembros comparten un *expertise* y una pasión por el objeto de estudio (Lave y Wenger 1991, Wegner y Snyder 2000).

Teniendo en cuenta las dimensiones de Wegner y los aportes realizados por Brown (2000) y Josserand, (2004), se determinan tres dimensiones claves que hacen a las Comunidades de Practicas: Compromiso mutuo, Empresa conjunta, Repertorio compartido.

Hay 2 conceptos en relación a las Comunidades de Practica:

1.- El Aprendizaje Social:

Ocurre en la acción situada por oposición a la “contemplación desapegada”. El aprendizaje es tanto un proceso contextualizado como un proceso social y se apoya en las relaciones interpersonales. (Gairin, 2007).

2.- El conocimiento:

Formada a su vez por 2 constructos:

a.- La cualidad de conocimiento (epistemológico):

Estaría relacionado con la cualidad del pasaje del conocimiento tácito al explícito de carácter personal o colectivo, que incluye momentos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización (Nonaka y Takeuchi 1995; Gairin 2011).

b.- Nivel de interacción (ontológico):

Muestra tanto las interacciones que desarrollan sus miembros dentro como fuera de la CP. La interactividad es el eje a través del cual se va construyendo el conocimiento (Gairin 2007).

En cuanto al nivel de interacción, las Comunidades de Practicas se basan en un principio elemental: todos tienen algo que enseñar y todos tienen algo que aprender. El éxito propio es el éxito de los demás, y solo la colaboración y la participación activa permitirán resolver los problemas comunes.

Se podría mencionar que en general una Comunidad de Practica es una auto-organización de personas que tiene objetivos comunes, comparte una pasión

hacia un conocimiento, el cual una vez aprobado por la dirección de la organización es distribuido entre todos los miembros de la empresa y pasa a integrar la base de conocimiento (Brown y Duguid 1991).

Este devenir en compartir conocimiento y experiencias de manera creativa, libremente, se concreta en resultados tangibles de aprendizajes tanto formales como informales.

Lesser Y Storck (2001: p. 836) identificaron algunos de estos como costos más bajos en el aprendizaje por parte de los nuevos empleados; respuestas más rápidas a las necesidades y pedidos de los clientes, menor rehacer del trabajo, desarrollo de nuevas ideas para productos y servicios.

Se necesita la presencia de un líder o facilitador para que las interconexiones y el intercambio fluyan libremente.

La función de este líder o facilitador es mantener vivas las interconexiones y el intercambio, como también la cohesión en el equipo y ayuda a que se establezca las relaciones de confianza.

A su vez, el líder o facilitador es el encargado de identificar, clasificar y gestionar las interacciones y los resultados de conocimiento. También es el que asigna espacios oportunos para almacenar documentos, adjuntar mensajes, realizar resúmenes, administrar intervenciones, derivados del repertorio compartido y así prepara un espacio para que estos recursos puedan ser compartidos por todos los miembros de la organización difundiéndolos en diferentes formatos como ser espacios web, repositorios de conocimiento, sistemas de información, etc.

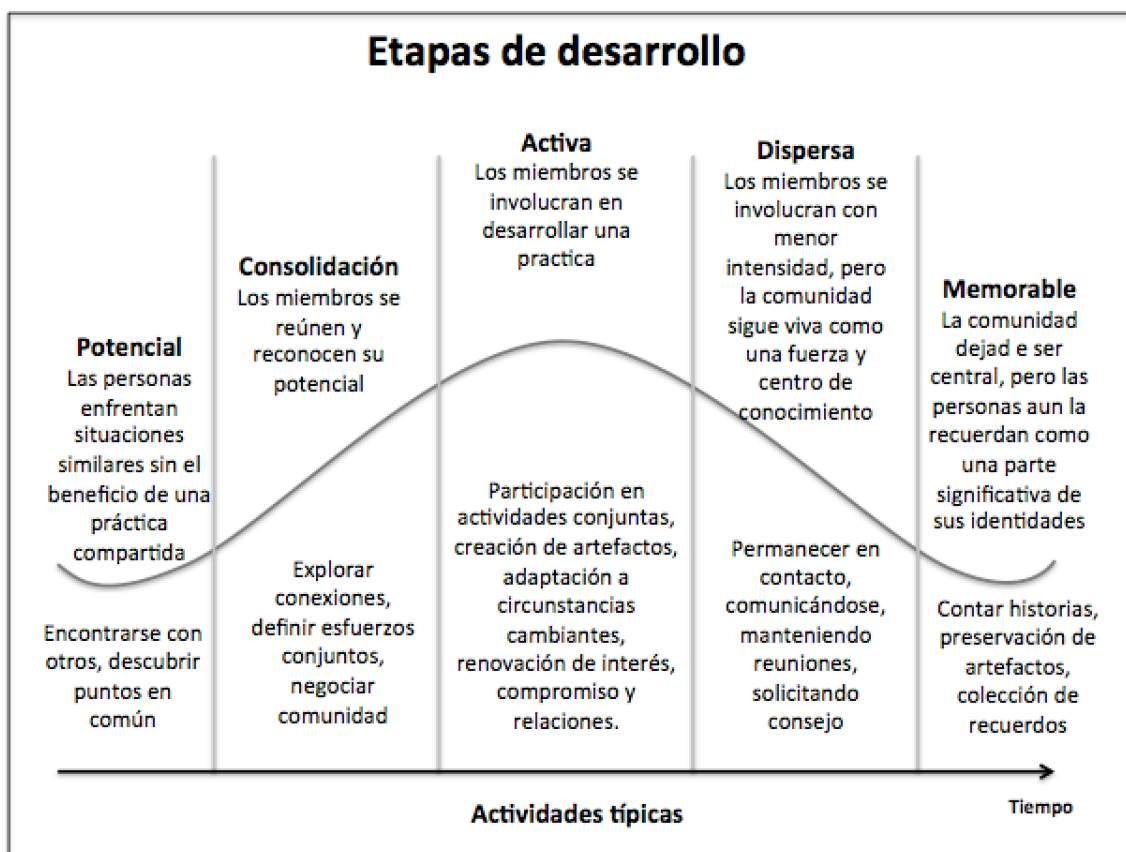
El liderazgo en la Comunidad de Práctica está relacionado con el conocimiento, lo que hace que este liderazgo sea alternado de acuerdo al conocimiento experto que se requiera en cada situación. Las personas pertenecen a una Comunidad de Práctica en paralelo a su participación en otras estructuras organizativas. En sus unidades de negocio configuran la organización, en sus equipos desarrollan los proyectos, en sus redes desarrollan relaciones. Y en las CP desarrollan el conocimiento que les permite realizar sus tareas.

Las tecnologías de la información y de la comunicación contribuyen de manera positiva en el desarrollo de las Comunidades de Prácticas, tanto en aquellas presenciales, como virtuales y/o mixtas (Lesser y Stork 2001). Proporcionan importantes ventajas como ser favorecer los diferentes niveles de participación, generación de información y conocimiento (Aramburu y Sáenz 2011).

### 5.6. Ciclo de Vida en una Comunidad de Práctica

La Comunidad de Práctica tienen un ciclo de vida como un organismo vivo. Nacen, crecen, se realizan y mueren (Figura N° 17). El ciclo de vida es fundamental para poder observar el nivel de actividad hacia el conocimiento (Wegner, Mc Dermott y Snyder 2002). Es una herramienta que permite evaluar el estado de situación de la Comunidad de Práctica y generar estrategias para su desarrollo en la empresa.

**Figura 17 Etapas de desarrollo de una comunidad de práctica**



Fuente: Wenger (1998a).



De acuerdo a la figura nº 17, el Ciclo de Vida está formado por 5 etapas según Wenger (1998b):

*1.- Potencial:*

Se trata de compartir prácticas básicas teniendo intereses comunes.

*2.- Coalición:*

Implica una intencionalidad mayor en la generación y compartir conocimiento, es el punto en el cual comienza la generación del conocimiento.

*3.- Activa:*

Los miembros desarrollan el compromiso y obligaciones a través de la acción sistemática hacia el conocimiento.

*4.- Dispersión:*

Es un centro importante de compartición y generación de conocimiento, de contactos y encuentros.

*5.- Memorable:*

Es la declinación.

Como se nota en la figura anterior, las etapas dos y tres, son las que afianzan la confianza entre los miembros. Por otro lado, las actividades realizadas por miembros de una comunidad de práctica tienen su pico en la etapa de desarrollo Activa. Además, cuanto mayor sea el lapso de tiempo de dispersión de una comunidad, más difícil puede resultar regresar al estado de mayor actividad.

### **5.7. Medición del Desempeño**

El primer modelo para medir el conocimiento y la innovación en las Comunidades de Prácticas fue presentado por Aramburu y Sáenz (2011). Ellos dividieron el estudio en dos variables:

1.- Exógenas: Referidas a la estructura y cultura organizacional.

2.- Endógenas: Referidas al conocimiento y a la generación de nuevas ideas e innovación.

El segundo modelo de medición lo aportan Mei- Tai-Chu y Khosla (2011), quienes también confirman a través de sus investigaciones cómo las Comunidades de Prácticas son un modo efectivo de capturar y poner a disposición conocimiento tácito (Nonaka, 1995).

Estos autores presentan un modelo integrado por cuatro variables:

1.- Liderazgo.

2.- Mecanismos de incentivos.

3.- Interacción de los miembros.

4.- Evaluación complementaria.

El modelo de medición lo aportan Chu y Khosla (2011), quienes también confirman, a través de sus investigaciones, cómo las Comunidades de Prácticas, son un modo efectivo de capturar y poner a disposición conocimiento tácito como precondition a la evaluación de la performance de las Comunidad de Practicas.

Como precondition a la evaluación de la *performance* de las Comunidades de Practicas, Chu y Khosla exponen cuatro tipos de comunidades de práctica basados en los ejes de *performance* organizacional (bajo costo o altos ingresos), y modo operacional (aprendizaje grupal de conocimiento tácito o reutilización de activos intelectuales mediante la explicitación del conocimiento).

Estos cuatro tipos de la Comunidad de Practica son (Figura n° 18):

1.- Inducción a la Innovación y Aprendizaje.

2.- Promoción de Responsabilidades.

3.- Incremento de Competencias Nucleares.

4.- Incremento de la Eficiencia en el Trabajo.

La Comunidad de Practica ayuda a producir conocimiento y genera eficiencia colectiva.

Al medir el desempeño se tiene que tener en cuenta los costos y en la Comunidad de Practica surgen las relaciones informales y espontaneas.

**Figura 18 Los tipos principales de comunidades de prácticas y sus resultados**

Tipo de CoP	Acciones conexión	Interfaz	Entidad	Impacto financiero	Resultado clave
1. Inducción a la innovación y al aprendizaje	Apoyar nuevas ideas y creatividad.	Establece infraestructuras seguras para nuevos razonamientos.	Interés común.	Ingresos suben.	Aprendizaje grupal.
2. Promoción de responsabilidades	Encontrar gente con experiencia similar.	Dispuesto a responder a los problemas.	Lenguaje común.	Ingresos suben.	Reutilización de activos intelectuales.
3. Incremento de competencias nucleares	Encontrar expertos.	<i>Coach</i> para nuevos conocimientos.	Regulación.	Costos bajan.	Aprendizaje grupal.
4. Aumento de la eficiencia en el trabajo	Encontrar prácticas desarrolladas.	Reconocimiento positivo.	Saber hacer.	Costos bajan.	Reutilización de activos intelectuales.

Fuente: Elaboración propia, adaptada a partir de Rivera (2011).Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage. Business Science Reference

En la figura N° 18 se exponen 4 tipos de Comunidades de Practicas basados en los ejes de performance organizacional (costo bajo o ingresos altos) y modo operacional (aprendizaje grupal de conocimiento tácito o reutilización de activos intelectuales mediante la explicación del conocimiento).

Se puede concluir que las Comunidades de Prácticas son estructuras catalizadoras a la hora de generar conocimiento. Esta ayuda a mejorar el compromiso de las personas, aumenta el sentido de pertenencia y motiva a las personas dentro de las organizaciones.

Además, la Comunidad de Practica agrega beneficios a la cadena de valor de las organizaciones y provee de competitividad al negocio porque aumenta la confianza, el compartir y desarrolla la inteligencia colaborativa.

Como se describió, el rol del líder es clave y en la Comunidad de Practica se revaloriza el aprendizaje informal.

## 2. METODOLOGIA

Bajo un paradigma cualitativo, es una investigación de tipo descriptiva con estudio de casos transversales (Yin 2011, Flyvberg 2006) de empresas de diferentes sectores industriales y/o de servicios de Argentina que hayan implementado o estén por hacerlo modelos de GC en sus organizaciones, con el objeto de describir tanto las condiciones para implementar la Gestión del Conocimiento como para medir los resultados para la competitividad en las organizaciones.

Las empresas estudiadas pertenecen a los sectores: Agencias de Diseño, Agro-Industria, Arquitectura, Consumo Masivo, Industria del Vino, Institutos Educativos, Laboratorio, Logística y Software. Estas empresas estudiadas se corresponden a las catalogadas como empresas pequeñas y medianas (Pymes), de acuerdo a sus volúmenes de facturación anual.

En cuanto a los instrumentos se utilizaron:

### **a) Encuesta**

La encuesta se realizó selectivamente, a los sectores Pymes mencionados. Se envió a 27 empresas, de las cuales se obtuvieron 23 respuestas.

La encuesta está constituida por 35 preguntas con respuestas múltiples. Para facilitar el análisis cualitativo y cuantitativo, se utilizó una escala Likert con el puntaje 1-5, considerando el 1 como el de menor presencia del indicador y el 5 como la expresión máxima de aquel. Solamente para la pregunta “si la empresa contaba con patente” se utilizó la respuesta “si” o “no”, debido a la dificultad que mostraron los entrevistados a poder plasmar su respuesta en la escala anteriormente mencionada.

Para plasmar los resultados de la encuesta, estas se agrupan de 2 formas distintas para poder mostrar los resultados desde dos puntos de vista. Estos 2 grupos son, por un lado, las respuestas según el área donde trabajan los empleados, y el otro, según la industria.

Vale aclarar que esto es así, debido a que hay más de 4 muestras con respecto a un sector particular y en otros sólo hay 1 muestra.

En las figuras N° 19 y 20, se pueden apreciar estos 2 grupos.

En la figura n° 19 se muestra, que la agrupación es según que estas operan en un mismo sector o sector afín.

**Figura 19 Apertura según el sector de la industria donde trabaja el encuestado**

Sector de la Industria	Total de Respuestas	%
Logística	5	22%
Institutos Educativos	4	17%
Industria del Vino	3	13%
Agencia de Diseño	3	13%
Software	3	13%
Agro Industria	2	9%
Consumo Masivo	1	4%
Laboratorio	1	4%
Arquitectura	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En el caso del agrupado por sector, el de mayor incidencia en el estudio es el de Logística, en donde son 5 las respuestas de distintas empresas en este rubro, representando así, un total del 22% de las empresas encuestadas. En el otro extremo, para el caso de Laboratorio y Arquitectura, solamente hay una empresa de cada rubro del total de las 23 a las encuestadas.

Por su parte en la figura N° 20 se muestra la agrupación por áreas de las empresas que operan en forma similar o afín.

**Figura 20 Apertura según el área de la empresa donde trabaja el encuestado**

Area de la Empresa	Total de Respuestas	%
Marketing	4	15%
RRHH	3	11%
Docencia	3	11%
Comercio exterior	2	7%
Gerencia General	2	7%
Finanzas	2	7%
Comercio exterior	2	7%
Finanzas	2	7%
Administracion	2	7%
Ventas	2	7%
Logistica	1	4%
Sistemas	1	4%
Proyectos	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Aquí se observa que la mayoría de las respuesta provienen del área del marketing con 4 respuesta en esa área (un 15% del total), seguido del área de RR.HH. y Docencia con 4 respuesta por cada área (un 11%). Las áreas de Logística, Sistemas y Proyectos solo hay 1 respuesta por cada una de estas, representando así el 4% del total respectivamente.

## CAPÍTULO N° 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas. Además, en la figura n° 21 se detallan los indicadores de la presente tesis, y cuáles preguntas están asociadas con cada uno de ellos.

**Figura 21 Resumen de preguntas por indicar de las encuestas**

VARIABLES	INDICADORES A MEDIR	OBJETIVOS	# PREGUNTA ASOCIADA
SECTOR DE LA GC	LOGROS	Accesibilidad a la Información	1
		Saber si la empresa fomenta la participación de los empleados	2
		La empresa premia la participación de los empleados en la innovación	3
ECOSISTEMA PARA LA GC	CULTURA	La empresa favorece la participación y colaboración de los empleados	4
		Conocimiento por parte de los empleados sobre la empresa	5
		Empresa busca el desarrollo del trabajo en equipo	6
		Se dialogo mas entre los empleados	7
		Se fomenta las visitas y los diálogos con los clientes para saber sus necesidades y buscar oportunidades	8
		Se fomenta las visitas y los diálogos con los proveedores para saber sus necesidades y buscar oportunidades	9
		Se favoreces la opinión multidireccional	10
		La empresa fomenta la participación de todas las áreas de la empresa	11
		Saber si la empresa esta constantemente actualizando productos, servicios y/o procesos	26
		Saber si la estrategia del negocio esta alineada con la GC	12
MEDICION DEL IMPACTO	COMPETITIVIDAD e INNOVACION	Saber si la empresa es líder en innovación	13
		Conocer la vida del los productos de la empresa	14
		Conocer al cliente	15
		Mejoras en los productos para lograr ventajas competitivas sobre la competencia	16
		Se modifica la estructura organizacional de la empresa para ser mas competitiva	17
		Desarrollo de nuevos productos y procesos	18
		Workshops Internos	19
HERRAMIENTAS	ARTEFACTO	Workshops Externos	20
		Reservorio de Base de Datos de Producto y Servicio	21
		Actualización de Base de Datos	22
		Comunicación con el cliente	23
		Lecciones aprendidas con el cliente y mejores practicas	25
		Determinar las herramientas que utiliza la empresa	26 a la 35

Fuente: elaboración propia

Para interpretar mejor los resultados de la encuesta, las respuestas se encuentran divididas en 2 grupos. Por un lado, están agrupados según el rubro de cada empresa y por el otro lado, según el área en donde trabaja el encuestado.

Con respecto a la pregunta si la participación de los empleados en la generación de ideas es tenida en cuenta en una evaluación formal (en referencia al Capítulo 1.5 y haciendo hincapié en el autor Porter), las áreas en donde la empresa fomenta más la participación de sus empleados son Proyecto y Sistemas con un puntaje de 5. Esto da una clara idea que a los empleados de estos 2 sectores de la empresa al estar en el desarrollo de proyectos son a los que más se los hace participar. En el segundo lugar, está Recursos Humanos, con puntaje promedio de 4,33.



En el último lugar, se encuentra la docencia con 2,67. Pareciera ser que el docente, al estar principalmente involucrado en la enseñanza, no se les hace partícipes en la generación de ideas por parte de la alta dirección de la institución.

Por el lado de las Industrias, las que más tienen en cuenta las ideas de sus empleados para la evaluación formal son Arquitectura con un puntaje de 5 y la del Vino y Software, con puntaje de 4,33. En la Industria del Software como Arquitectura, las ideas son esenciales para los proyectos que desarrollan. Es por ello que se tienen muy en cuenta las ideas que puedan aportar.

Y las que menos tiene en cuenta las ideas son, la industria del Consumo Masivo y la Agro Industria con puntajes iguales para las dos de 2, por debajo de la media.

Siguiendo con el Capítulo 1.5 (basado en el autor Porter), en donde se menciona a la motivación para generar ideas, se les pregunta a los encuestados si la generación de nuevas ideas para productos y/o procesos por parte de los empleados es premiada por la empresa. Para el caso de las distintas áreas de la empresa, en ninguna de estas hay un resultado cerca del máximo. El área que mayor puntaje es Recursos Humanos con 3,67, área en donde las empresas más premian la generación de nuevas ideas, al tener que estar ideando distintas formas para mantener a sus empleados motivados, evitar y resolver los conflictos.

El de menor puntaje fue la docencia con un 1,67 de puntaje promedio. Esto da una idea que en la docencia pareciera ser que no se estimula a la creación de nuevas ideas como tampoco son premiadas. Se le establece al docente que debe tener que trabajar con un plan ya establecido y que intente no desviarse del mismo.

En el Capítulo 2.1, sobre la creación del conocimiento, (autor Burton-Jones, 1999), la pregunta a los empleados de la empresa es si se los motiva para generar y compartir nuevas ideas y conocimientos. Los resultados son Recursos Humanos con puntaje promedio de 4,33, Proyectos, Sistemas y Marketing con un puntaje de 4 en los tres casos. Estas son las áreas donde se obtuvo el mayor puntaje. Es decir, son áreas donde las empresas favorecen la

participación y colaboración de los empleados para así poder realizar las tareas y proyectos, y por ende, poder terminarlos en los plazos convenidos.

Por otro lado, el de peor puntaje es el área de Ventas con un valor promedio de 1,50. Esto se da porque el área de Ventas, en general, trabaja en el campo en forma solitaria, tratando y trabajando con el cliente para poder satisfacer sus demandas. Es un puesto que busca un resultado inmediato.

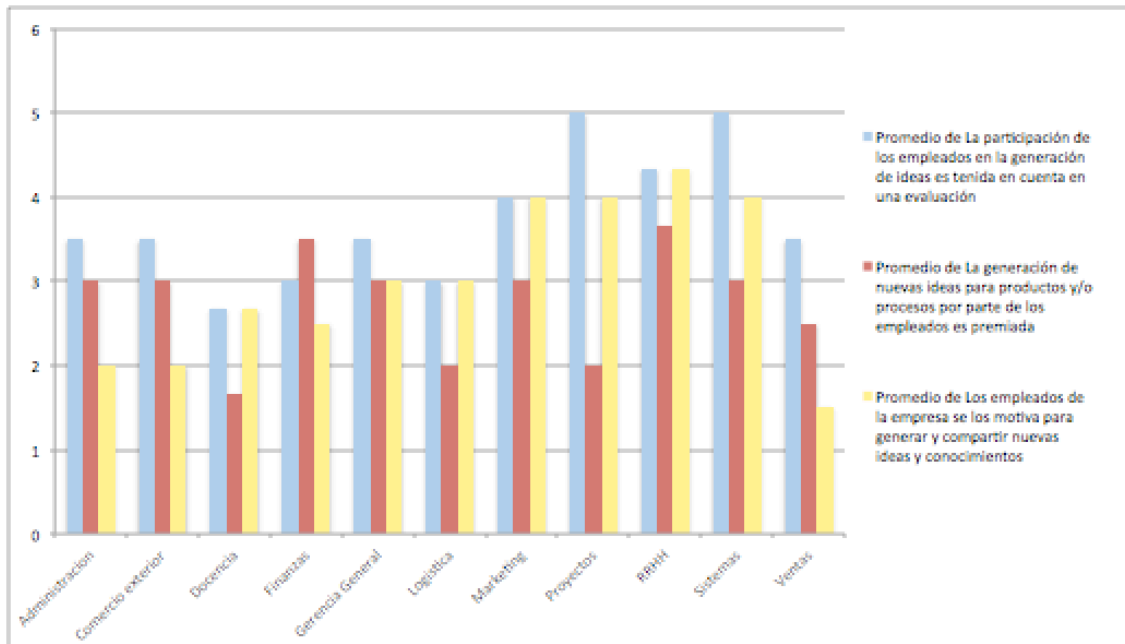
Según el caso de la industria, las que más favorecen la generación y el compartir conocimientos y nuevas ideas son Logística y Arquitectura con 4 de puntaje promedio, seguido por las Agencias de Diseño y de Software con 3,67 y 3,33 respectivamente.

Estas son industrias en donde se necesita la colaboración de todos los empleados para poder terminar los proyectos, y poder entregar los productos en tiempo y forma pre-establecidos

En el último lugar, se ubica la industria del Laboratorio y Consumo Masivo con 1 de puntaje.

A continuación, se puede observar un gráfico con los resultados de las variables descriptos anteriormente, las cuales son para recordar, generación de nuevas ideas, junto con la motivación y la premiación para crearlas. El motivo de colocar estas 3 variables dentro de un mismo gráfico, es para determinar si hay correlación entre la generación de conocimiento y las otras 2.

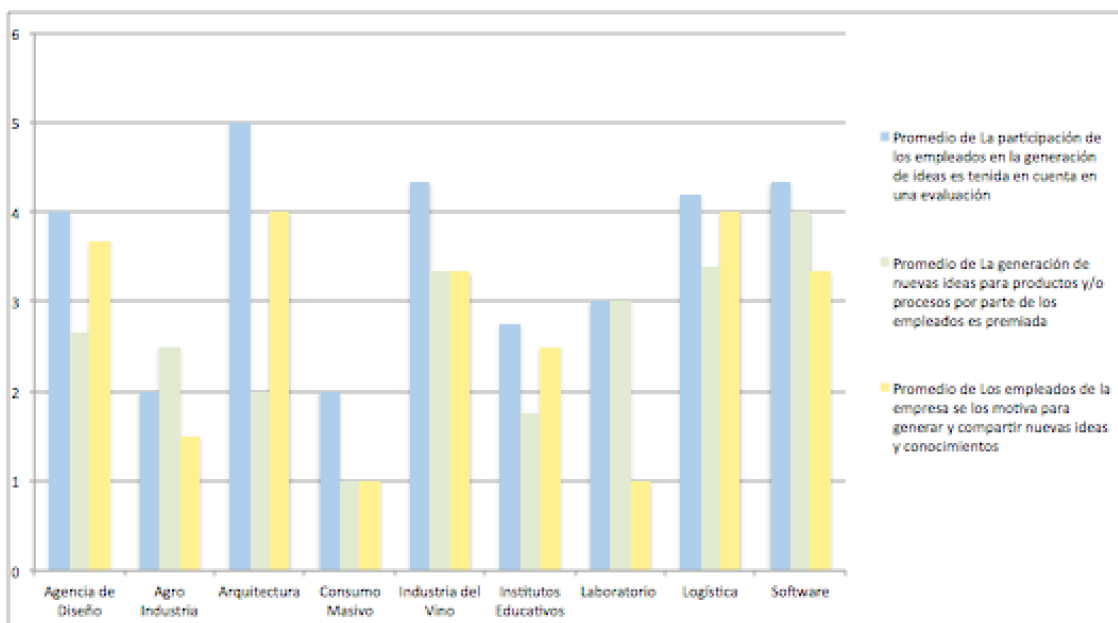
**Figura 22 Generación de nuevas ideas junto con la motivación y la premiación por generarlas. (Según área de la empresa en donde trabaja)**



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior se observa una correlación en casi todas las áreas, entre la generación de ideas y la premiación y la motivación que esta última da para crearlas. A excepción del caso del área de Proyectos, en donde la participación para generar ideas es tomada en cuenta en una evaluación formal (puntaje 5) pero la premiación para ello es muy baja (puntaje de 2).

**Figura 23 Generación de nuevas ideas junto con la motivación y la premiación por generarlas. (Según sector industrial)**



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico por Industrias, se puede ver una correlación entre las variables analizadas de participación, premiación y motivación.

Cabe destacar que en general, se puede notar un bajo puntaje en las respuestas sobre la premiación por parte de la empresa a sus empleados cuando de generar nuevas ideas se trata, como también si la participación de los empleados en la generación de ideas, es tenida en cuenta en una evaluación formal. Esto también tiene un impacto tanto en la motivación como también en la utilización de herramientas cualitativas y/o cuantitativas para la Generación del Conocimiento.

En el Capítulo 1.3 y Capítulo 1.4 (autor Porter), se menciona la importancia de la demanda y de los proveedores y las oportunidades que pueden dar a la empresa al tratar de entender sus necesidades. Debido a esto, se les pregunta si se fomenta la visita y si se toma en consideración sus opiniones para conocer sus necesidades, quejas, ventajas y desventajas de nuestros productos y/o servicios, tanto para el caso de los clientes como el de los proveedores.

Para el caso de los clientes, todas las áreas de las empresas tienen en cuenta las necesidades del cliente para así buscar oportunidades para poder satisfacerlas. La gran mayoría de las áreas dan puntaje de 4 en promedio, salvo el caso de Logística que obtuvo un puntaje de 1.

En el caso de Industrias, todas las industrias, a excepción de Logística, fomentan las visitas a sus clientes para poder conocer sus necesidades y buscar oportunidades. El puntaje también es de 4 en promedio. Logística con un resultado de 2,5 y le sigue Laboratorio con 3.

Siguiendo la línea de la pregunta anterior, pero ahora orientada hacia los proveedores, en general, las opiniones de estos no son tomadas en cuenta, como si son las de los clientes. Es decir ya no hay tanta comunicación y/o una relación establecida con los proveedores, para poder saber sus necesidades y buscar oportunidades. A excepción de Proyectos y Logística que dan un resultados de 5 y 4 respectivamente, el resto de las áreas dan un puntaje cercano a 3, con Finanzas y Gerencia General con puntaje de 2 y Sistemas con 1 de puntaje.

En el Capítulo 4.2, también se analiza el aumento de la competitividad por medio de las mejoras de procesos y productos como así también por cambios tecnológicos (autor Maldonado), creando así ventajas competitivas a la empresa. La pregunta es si en sus empresas continuamente desarrollan y/o mejoran los productos. Los resultados por áreas son que Comercio Exterior, Proyectos y Ventas dan un puntaje de 5 para hacer mejoras en los productos y así para lograr ventajas competitivas sobre la competencia. (Cabe destacar que las ventajas competitivas también mencionan en el Capítulo 1.1 basado en el autor Porter).

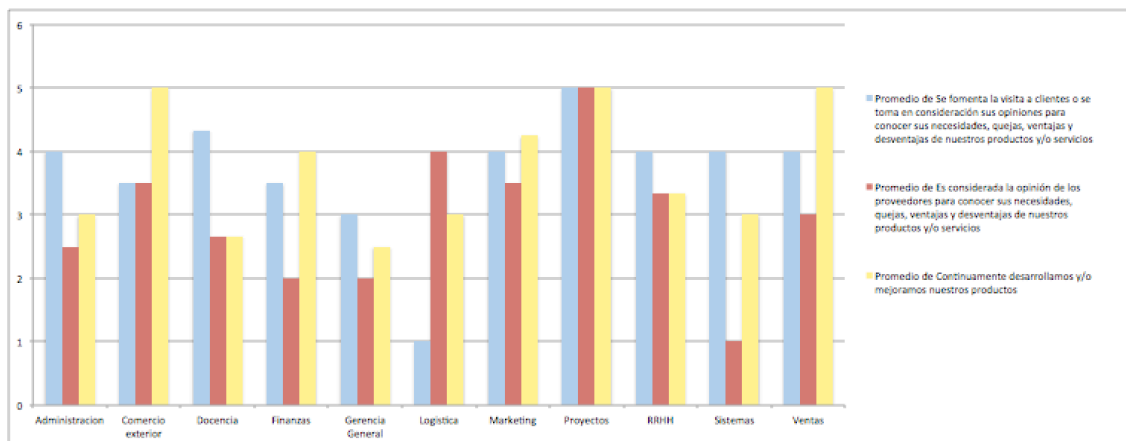
Docencia y Gerencia General están en los últimos lugares con puntaje de 2,67 y 2,5. Justo por encima de la media de 2,5.

En las industrias Arquitectura y a Laboratorio tienen 5 de puntaje para cada uno. En general todos dan por encima de la media de 2,50; salvo en el caso de Consumo Masivo que el puntaje es 1.

Se puede apreciar en los dos gráficos, a continuación, las variables descriptas anteriormente, las cuales son la consideración de la opinión de los clientes y los proveedores y el mejoramiento de los productos y/o servicios. La razón por

la cual se grafican estas 3 variables juntas es porque se dar una idea de cómo las opiniones tanto de un lado de la cadena de valor, clientes, como del otro, proveedores, puede influir en el mejoramiento de los productos y/o servicios producidos y/o brindados por la empresa.

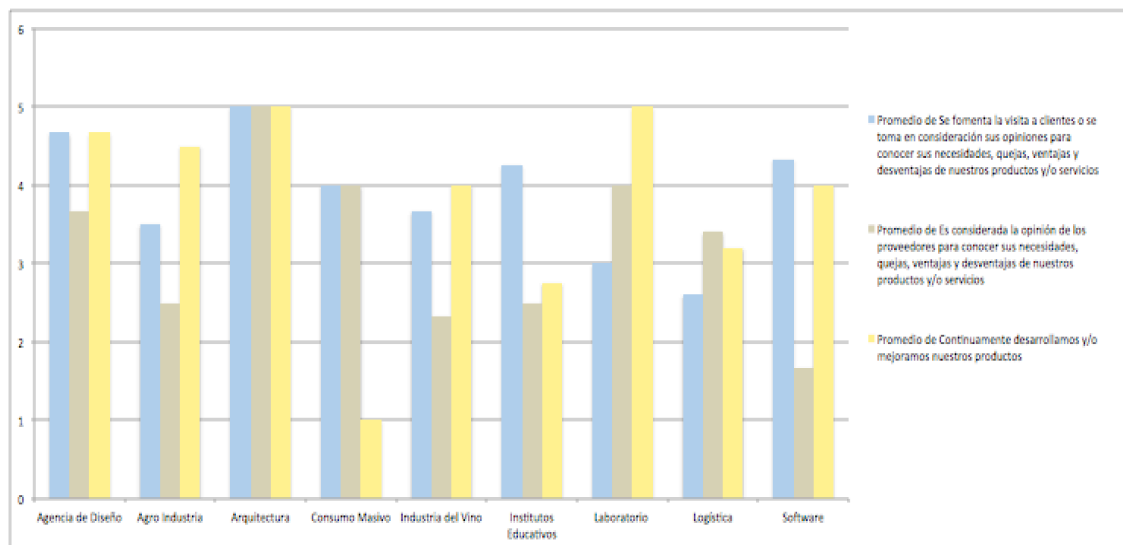
**Figura 24 Se considera la opinión de los clientes y de los proveedores junto con el mejoramiento de los productos y/o servicios. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que, en general en todas las áreas, las opiniones, tanto de los clientes como de los proveedores, producen que la empresa mejore sus productos y/o servicios. El único caso que no tiene en cuenta la opinión de los proveedores es Sistemas, área que en general, no tienen ningún trato con ellos.

**Figura 25 Se considera la opinión de los clientes y de los proveedores junto con el mejoramiento de los productos y/o servicios. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

Por el lado del sector Industrial, todas las industrias tienen en cuenta la opinión de sus clientes y proveedores para lograr ventajas competitivas.

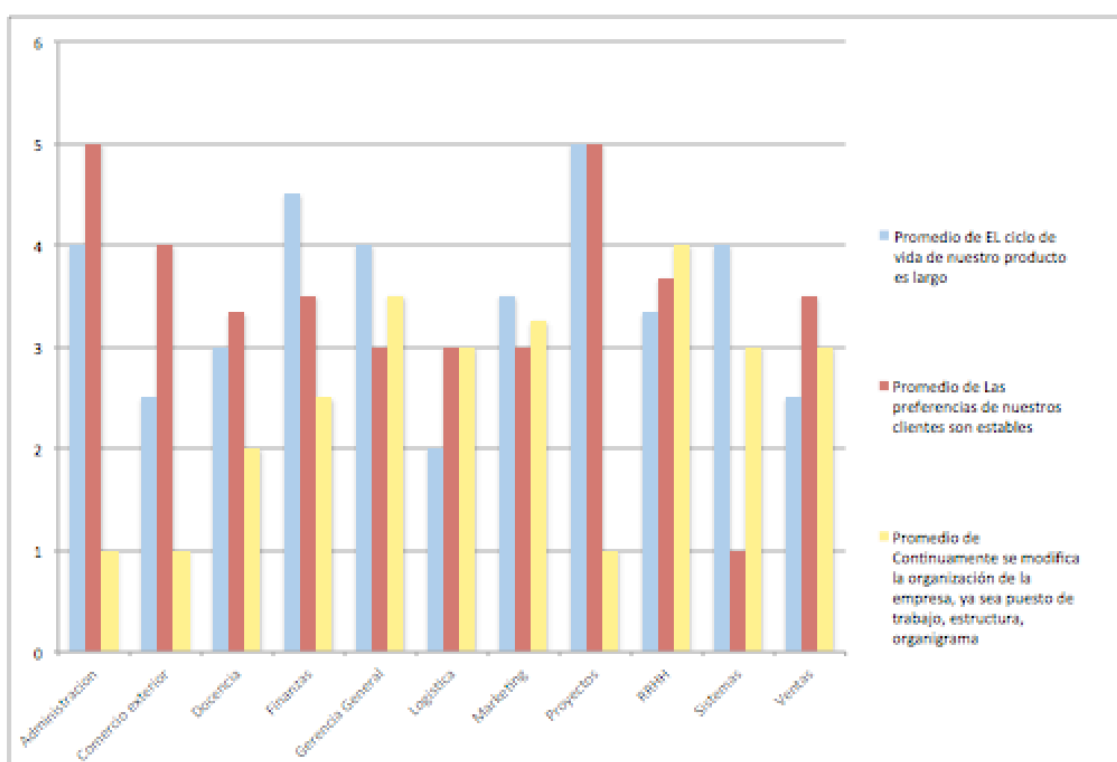
En el capítulo 3.1 (basado en los autores Pugnaa & Boldeanu, 2014, Taylor, 2013, Bigliardi, Ivo, Galati y Schiuma 2012), se menciona el estudio de la cultura y la gestión del conocimiento a nivel jerárquico con el objetivo de explorar los impactos de la cultura organizacional sobre la eficacia de la gestión del conocimiento y su relación con el aprendizaje y desempeño. Para este caso, se preguntó a los encuestados si en sus empresas continuamente se modifica la organización de la empresa, ya sean puestos de trabajo, estructura, organigrama. Y los resultados para las distintas áreas son que Recursos Humanos es el área que más cambios tiene en su organigrama con un puntaje de 4, seguido de Gerencia General con 3,5 y marketing con 3,33. En el otro extremo, Administración, Comercio Exterior y Proyectos se ubican con puntaje de 1.

En las industrias, Agencia de Diseño tiene un puntaje de 3,65, la cual es el rubro que más modifica la estructura organizacional para ser más competitivo. Seguido por Laboratorio y Logística ambos con 3 de puntaje. Por el otro lado,

los rubros de Arquitectura y Consumo Masivo son los que tienen la estructura organizacional más rígida de todas, con 1 de puntaje.

Al analizar los cambios en el organigrama de la empresa, se analiza si estos cambios están influidos en la vida de los productos y a su vez en las preferencias del cliente, teniendo que ser veloz en los cambios de flujo para que la empresa se adapte de la forma más rápida y de la mejor manera.

**Figura 26 Ciclo de vida de los productos junto con la estabilidad en las preferencias de los clientes y si el organigrama de la empresa se modifica regularmente. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



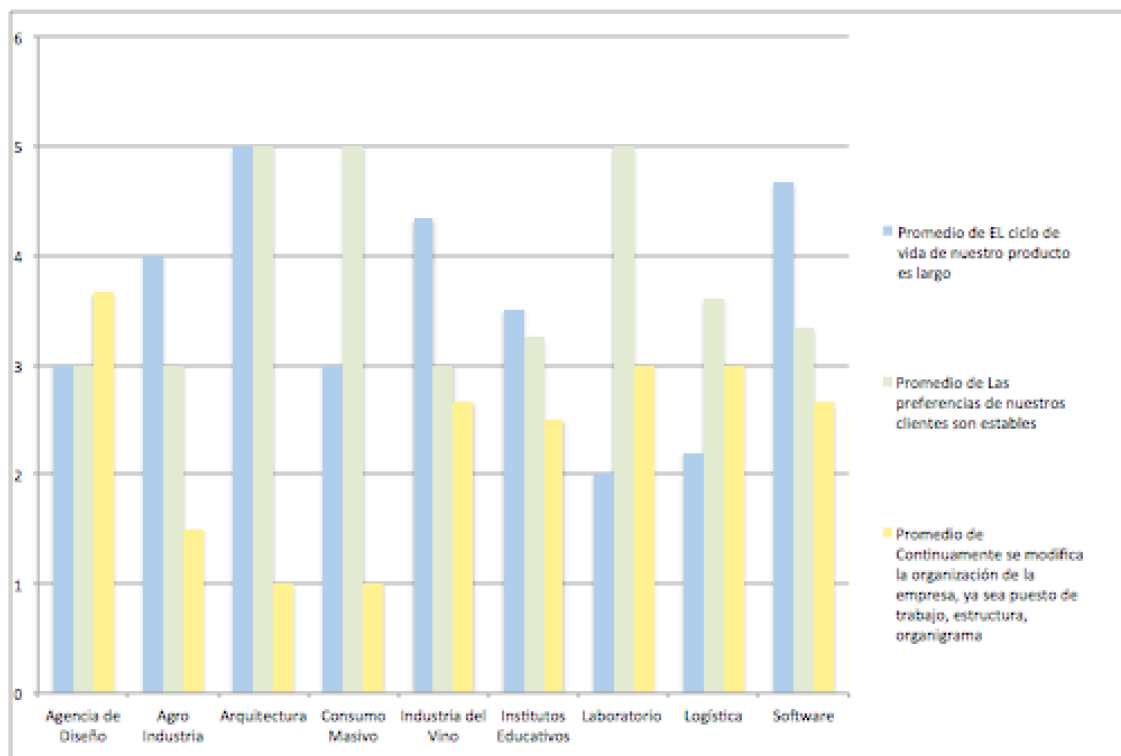
Fuente: Elaboración Propia.

En la figura de arriba, se aprecia que el ciclo de vida de los productos está relacionado con la estabilidad de los clientes. Las áreas con el puntaje más alto son Proyectos, con 5 para ambas variables, seguido de Administración con puntaje de 4 para el ciclo y de 5 para las preferencias. Las áreas con peor puntaje son Comercio Exterior y Ventas con 2,50 para el ciclo en ambos casos. Por el lado de las preferencias del cliente, Sistemas tiene el puntaje más bajo con 1.



A su vez, si se tiene en cuenta la modificación del organigrama de la empresa, también vemos que hay una correlación, a excepción de Administración, Comercio Exterior y Proyectos, áreas en las cuales el puntaje es de 1.

**Figura 27: Ciclo de vida de los productos junto con la estabilidad en las preferencias de los clientes y si el organigrama de la empresa se modifica regularmente. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

Para el caso de las Industrias, se puede apreciar que los resultados del ciclo de vida de los productos dan resultados muy parecidos a los resultados sobre las preferencias del cliente. Las Industrias del Vino, Software y Arquitectura son los que tienen puntaje más alto en el ciclo de vida de los productos, con puntajes de 4,33, 4,67 y 5 respectivamente. Las de puntaje más bajo son Laboratorio y Logística con 2 y 2,33 de puntaje promedio, respectivamente para cada caso. Por el lado de las preferencias del cliente, Consumo masivo, Laboratorio y Arquitectura arrojan un puntaje de 5. Las más bajas son Agencia de Diseño, Agro Industria con puntaje de 3.

Cuando se analiza junto a la variable de cambios en el organigrama, se puede ver una relación directamente proporcional a excepción del Consumo Masivo y Arquitectura don de los puntajes para los cambios son de 1 en ambos casos.

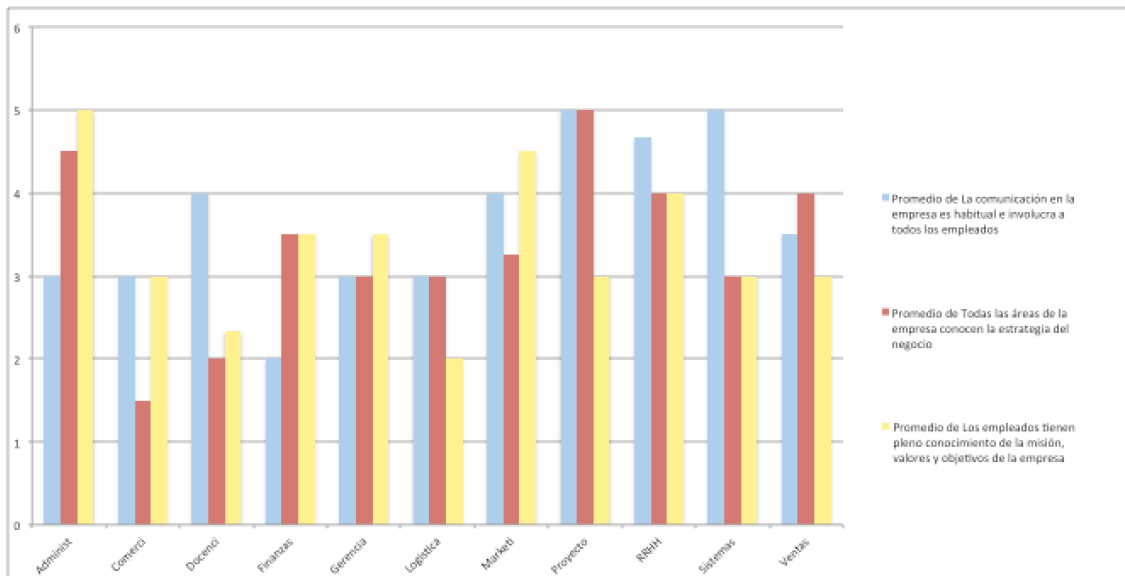
Al principio del capítulo 4 (autores Drucker, 1992, 1995; Jonsheer, 1994; McKenna, 1995; Zeleny, 1989a), se menciona que la Gestión del Conocimiento tiene que estar alineada con la Misión, Visión, Valores, productos y Servicios de la empresa. Es por ello que a los encuestados fueron indagados sobre si todas las áreas de la empresa conocen la estrategia del negocio. Y el resultado para las áreas es que las áreas que más están alineadas con la estrategia son Proyectos con puntaje promedio de 5, seguido por Administración con 4,5 y luego Ventas junto con Recursos Humanos tiene 4. En los últimos puestos se encuentran Docencia con 2 y Comercio Exterior con 1,5.

Por el lado de si los encuestados conocen la Misión, Visión y objetivos de la empresa, los puntajes más altos son Administración con 5 y Marketing con 4,5. Los más bajos fueron Docencia con 2,33 y Logística con 1.

Sobre si la comunicación en la empresa es habitual, las de mayor puntaje son Proyectos y Sistemas ambos con 5. El más bajo es Finanzas con 1.

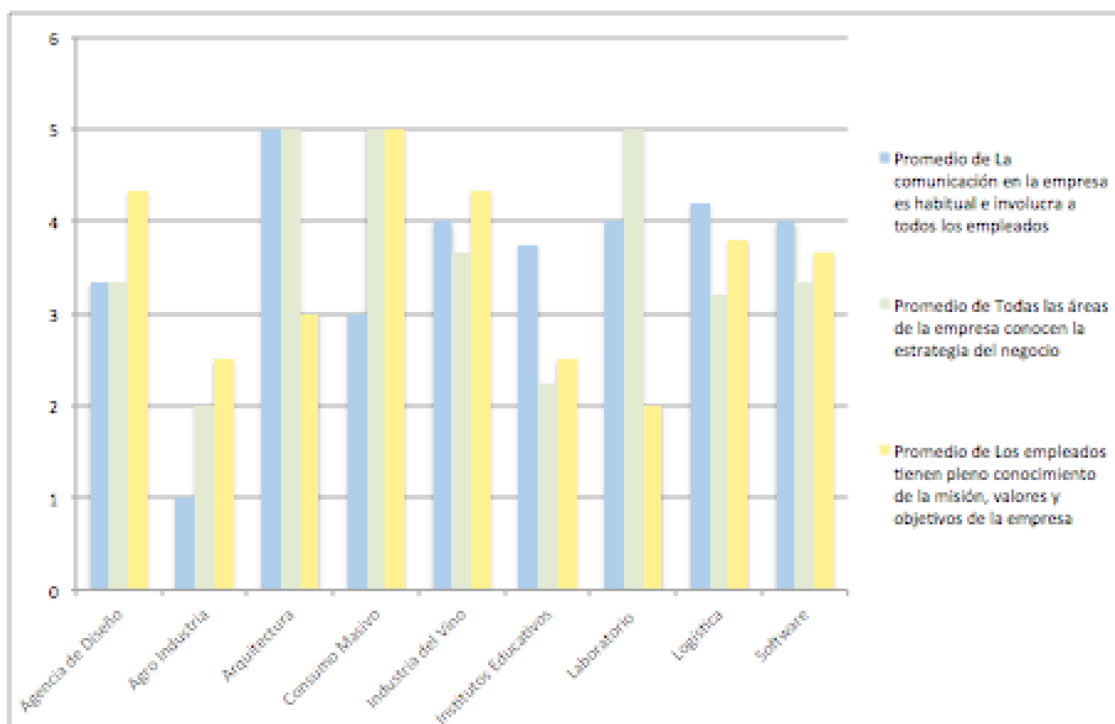
En las figuras a continuación, se puede apreciar la relación que hay entre el conocimiento de la estrategia del negocio de la empresa, con la Misión, Visión, objetivos de la misma, y la comunicación que hay en la empresa para que los empleados estén al tanto sobre lo que ocurre en el negocio y en la empresa.

**Figura 28 Conocimiento de la Estrategia del Negocio junto con el conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos de la Empresa y la Se considera la opinión de los Clientes y de los proveedores junto con la comunicación que hay. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 29 Conocimiento de la Estrategia del Negocio junto con el conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos de la Empresa y la Se considera la opinión de los Clientes y de los proveedores junto con la comunicación que hay. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al sector industrial, en el top del podio se encuentran Arquitectura, Laboratorio y Consumo Masivo con puntaje de 5, para la pregunta sobre si se conoce la estrategia del negocio, Y en los últimos puestos a Institutos Educativos y la Agro Industria con 2,25 y 2 respectivamente. .

Las industrias que más puntaje dan para el caso sobre el conocimiento de la Misión, Visión y los objetivos son Consumo Masivo con 5 y la Industria del Vino con 4,33. El puntaje más bajo es Laboratorio con 2.

Por el lado de la comunicación, Arquitectura tiene el mayor puntaje con 5 y la Agro Industria el menor con 1.

Sobre el acceso a la información (Capítulo 4.1 autor Call, 2005), según el área donde trabajan los encuestados, se observa que administración y proyectos cuentan con un puntaje de 5, es decir que tienen acceso total a la misma. Se entiende por esto, que para realizar un proyecto, es necesario contar con toda

la información disponible en la empresa y así poder terminar en los tiempos establecidos en la planificación.

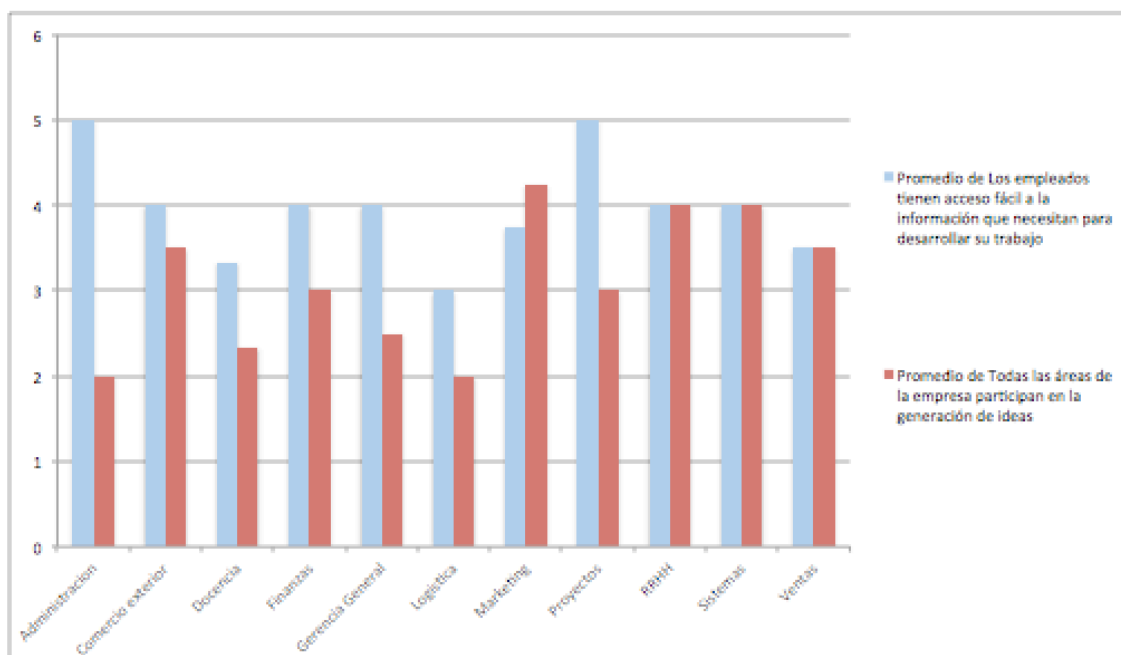
Las áreas con el menor puntaje son docencia y logística 3,33 y 3 respectivamente.

En cuanto a los sectores, los que tienen más acceso a la información son principalmente las empresas correspondientes a los sectores de Consumo Masivo y Arquitectura con un puntaje de 5 de 5, seguido por Software con 4,33. Al tratar de analizar esto, se puede establecer que la Industria del Consumo Masivo es una industria altamente competitiva y necesita tener acceso a la mayor cantidad de información disponible. Por otro lado Arquitectura al tratarse de construcción de inmuebles, también debe tener acceso a la mayor información posible, para poder terminar en tiempo y forma. En la industria del Software, en general, cada sector trabaja en algo específico del programa para luego, una vez terminado todo, conglomerar todas las piezas en un producto final, siempre teniendo en cuenta y sabiendo que están programando los demás empleados. Por eso es también muy importante el acceso a la información.

Los que peor acceso tienen a la información son las Agencias de Diseño con 3,33 e Institutos Educativos con 3,25. Los resultados de estos 2 sectores dan un poco más que la media, la cual es de 2,5. Esto muestra que no es de importancia para estas organizaciones que los empleados cuenten con acceso tan fácil a la información porque no lo consideran esencial para el desarrollo de las tareas de sus empleados.

En la figura N° 30 y N° 31 se analiza el acceso a la información y su relación directa con la generación de ideas.

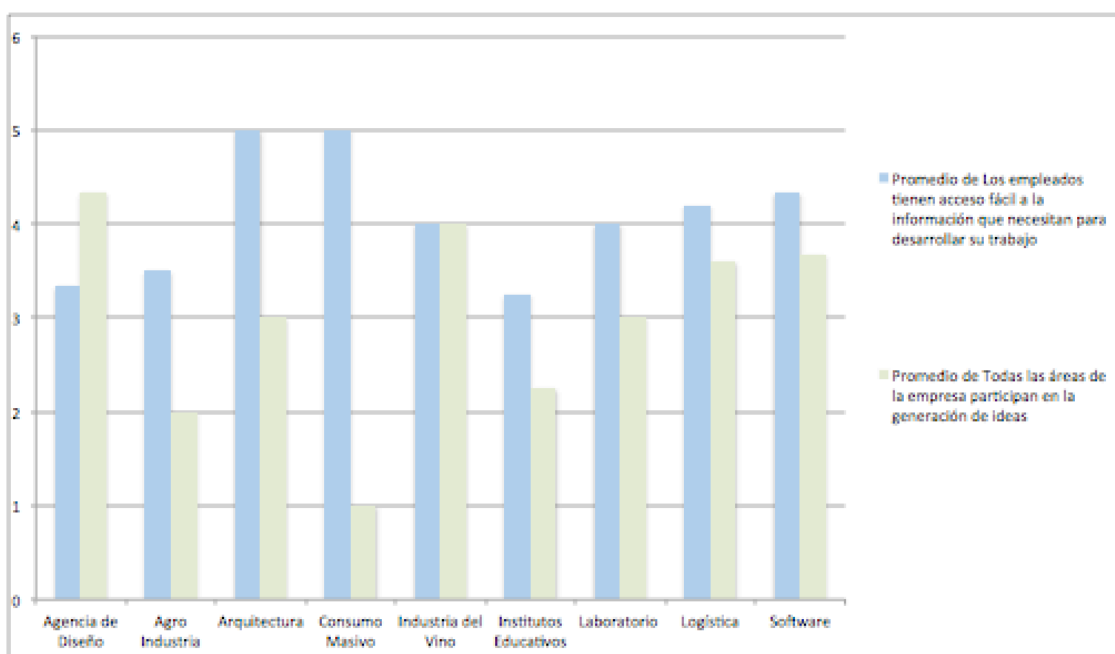
**Figura 30 Acceso a la Información junto con la Generación de Ideas.  
(Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede notar, la generación de ideas está altamente correlacionada con el acceso a la información. Son un componente de suma importancia en la Gestión del Conocimiento. Esto no solo se puede apreciar en la figura para las distintas áreas (Figura N° 30) sino también en la figura que sigue a continuación (Figura N° 31).

**Figura 31 Acceso a la Información junto con la Generación de Ideas. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

En referencia a este mismo autor, Call (2005), y al capítulo 4.1, sobre la adquisición de conocimiento por medio de cursos dados dentro y fuera de la empresa, las áreas de Software y de Ventas son las que más capacitación internas reciben, según la perspectiva de sus empleados. Estos dieron un puntaje promedio de 5 y 4 respectivamente. Al analizarlo, estas son las áreas donde las capacitaciones son elementales más que en otras áreas, ya que el conocimiento interno, en el área de Sistemas, es esencial para poder programar y estar en sintonía con los demás compañeros del área. En el caso de Ventas, el conocimiento es muy importante para saber como poder venderle a los clientes.

Las áreas con peor puntaje son las de Logística y Proyecto siendo en ambos casos puntaje de 1 sobre 5. Las mismas son áreas donde la empresa no enfatiza los work-shops y/o cursos internos.

En el caso de las industrias y las capacitaciones internas que reciben los empleados, la industria del Laboratorio es la de mayor puntaje promedio con 5, seguida por la de Informática con 4,33.

Las que menor puntaje promedio es Arquitectura y Consumo Masivo con puntaje de 1.

Para el caso de cursos y/o work-shops que son dados fuera de la empresa (cursos externos), las áreas que más puntaje son Ventas con 3 y Marketing con 2,75.

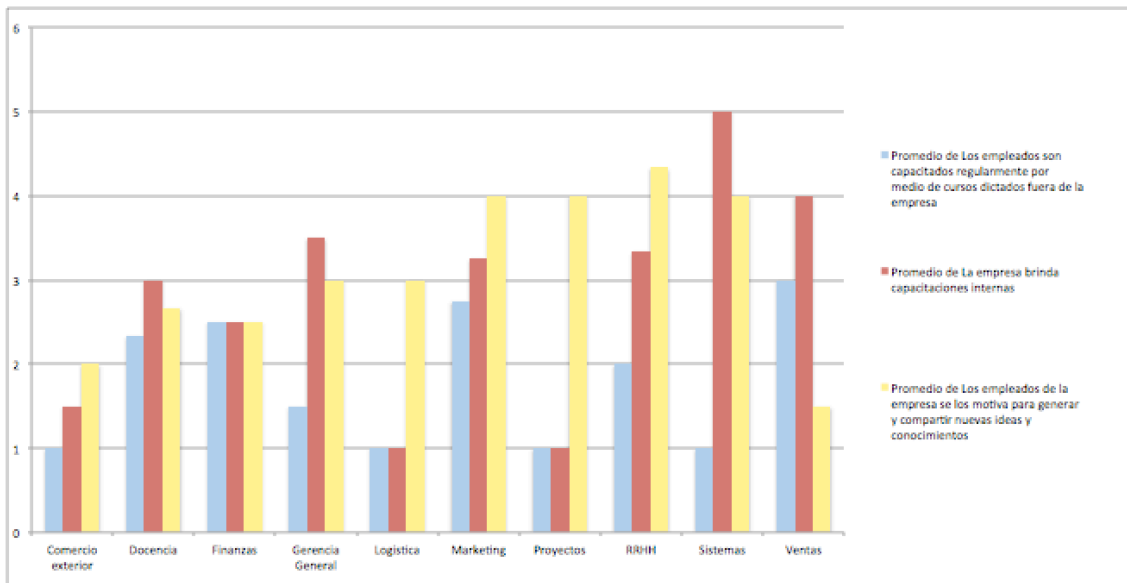
Vemos como contrapartida que son varias las áreas con puntaje promedio de 1. Estas son Administración, Comercio Exterior, Logística, Proyectos y Sistemas. Si a esto se le suma que los máximos puntajes dan justo por encima de la media, da como resultado que las empresas no están destinando recursos a la capacitación de sus empleados (desde el punto de vista de los empleados). Las empresas están tratando de reducir costos, al capacitarlos internamente, en vez de hacerlos por medio de cursos y/o work-shops externos.

Por el lado de la industria, vemos que el único rubro que da puntaje promedio muy superior, es el laboratorio, con 5. Sin embargo, en general las demás industrias siguen por debajo de la media de 2,50 y son varias que dan con puntaje promedio cercano a 1, siendo Arquitectura y Consumo Masivo los casos donde da exactamente puntaje de 1.

La capacitación es para los empleados un factor motivante. Es por ello, que se analiza la motivación que hay en los empleados para generar ideas junto con los cursos que la empresa les brinda tanto en un ámbito externo como interno. Los resultados de esto se pueden ver en las figuras a continuación (Figura N° 32 y N° 33).

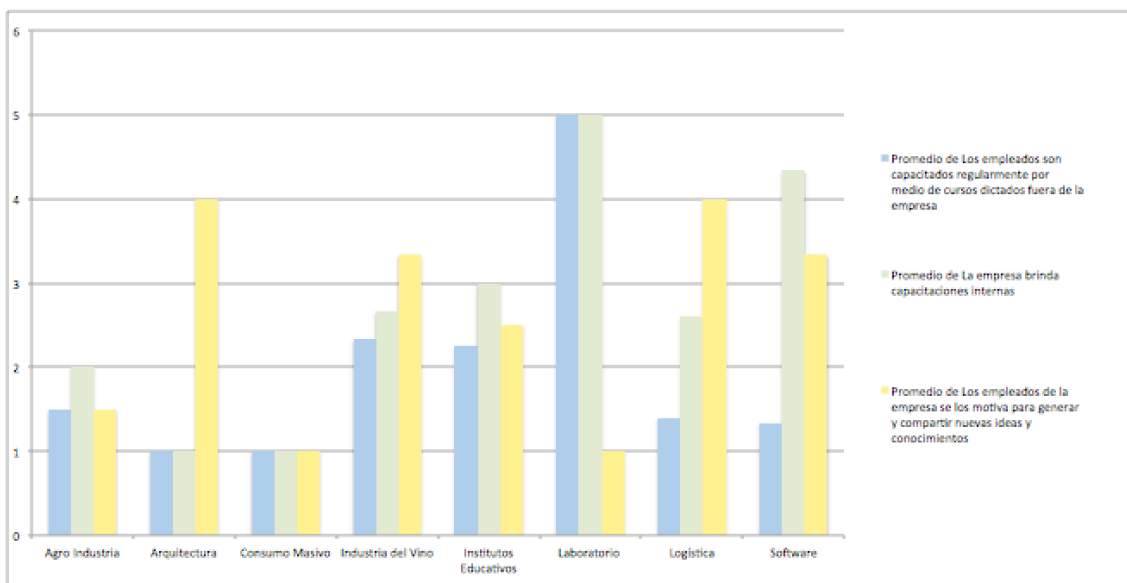


**Figura 32 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la motivación para compartir conocimiento. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 33 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la motivación para compartir conocimiento. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

Un factor en común que se pudo apreciar en los resultados entre todas las industria, y que además sucede en las distintas áreas, es que en todos los casos se señalan que hay una deficiencia o una falla por parte de los altos directivos, la cual es la falta de capacitación a los distintos miembros de la empresa, sobre todo en capacitación por medio de cursos brindados fuera de la organización. Pareciera ser un error que incurren las empresas que al tratar de reducir costos, uno de las principales actividades que eliminan es esta actividad, que por un lado, motiva a los empleados y por el otro brindan de instrumentos para poder desarrollar sus actividades del día a día con una mayor eficiencia y agregando valor a las mismas.

Siguiendo con el Capítulo 4.1 (autor Smith, 2002), sobre el aprendizaje de los errores y el Capítulo 4.2 (basado en los autores Serradell y Juan, 2003; Riesco, 2006; Estrada y Dutrénit, 2007; Maldonado et al., 2010; Maldonado, 2012), si el conocimiento está almacenado, la pregunta en el cuestionario fue si se documenta las quejas y/o reclamos de los clientes. Para el caso de las áreas de las empresas, da un puntaje de 5 para las áreas de Ventas y Sistemas. Por el contrario, Logística tiene un puntaje bajo, de 2, y para Proyectos este puntaje promedio es de 1, y se considera que no documenta muy poco o nada, las quejas y/o reclamos.

En el caso de las industrias, casi todas llevan un registro de los reclamos o sugerencias de los clientes con puntajes promedios de 4 o incluso de 5. Esto se da a excepción de las industrias de Consumo Masivo y de Arquitectura, con puntaje de 1 para ambos casos. En la primera los clientes no realizan reclamos cuando no están conformes con un producto sino que en cambio deciden comprar o elegir otra marca del mismo producto. En el caso de Arquitectura, se entiende que el cliente no realiza reclamos o quejas una vez que recibe su inmueble.

Para terminar con el Capítulo 4, donde se menciona que la GC debe integrar el conocimiento, Experiencias y Aprendizaje constantemente (autores Drucker, 1992, 1995; Jonsher, 1994; McKenna, 1995; Zeleny, 1989a), se les preguntó a los participantes si sus respectivas empresas cuentan con una base de datos sobre productos y procesos y si esta es actualizada constantemente. Con respecto a si tienen una base de datos, todas las áreas de las empresas

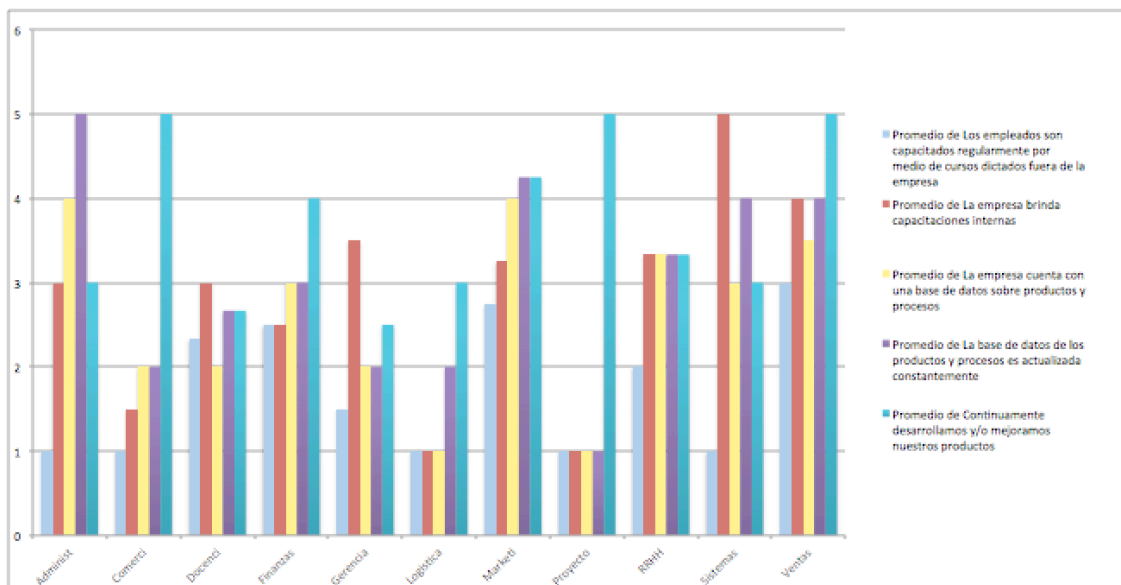
cuentan con una, con puntajes por encima de la media de 2,5. Sin embargo, hay áreas donde esto no aplica, que son las áreas de Logística y Proyectos, ambos con puntaje promedio de 1 para esta pregunta, porque son áreas donde no manejan productos y procesos. Además las áreas de Comercio Exterior, Docencia y Gerencia General dan un puntaje bajo de 2 en los tres casos.

Al analizar por rubro, todas tienen una base de datos, a excepción de Institutos Educativos con 2 y Arquitectura con 1 de puntaje promedio.

Con respecto a la otra pregunta, sobre si se actualiza la base constantemente, la respuesta no varía con la anterior. En función a eso, la única área con puntaje mínimo es Proyecto con 1 y varias con puntaje promedio de 2, entre ellas Logística que en la anterior pregunta tiene un puntaje de 1.

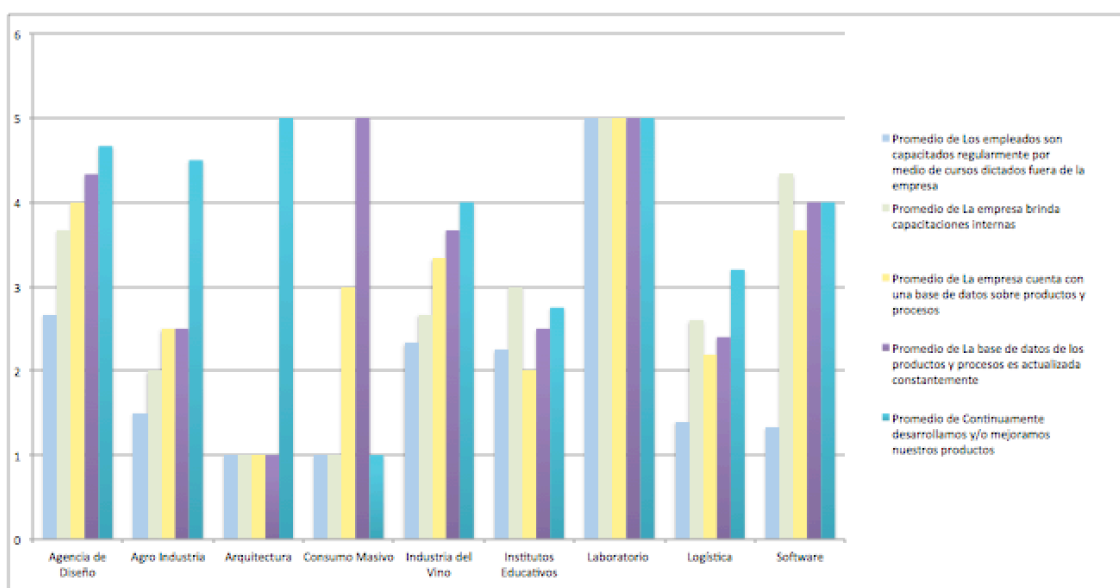
Por el lado de las Industrias, todas lo realizan constantemente, a excepción de Arquitectura, rubro el cual da un puntaje de 1. Las Industrias del Agro, Logística e Institutos Educativos tienen los puntajes más bajos, siendo estos de 2,50 para estos casos.

**Figura 34 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la actualización de la base de datos y el desarrollo y/o mejoramiento de productos y/o servicios. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 35 Cursos y Work-Shops fuera y dentro de la empresa junto con la actualización de la base de datos y el desarrollo y/o mejoramiento de productos y/o servicios. (Según Sector Industrial).**



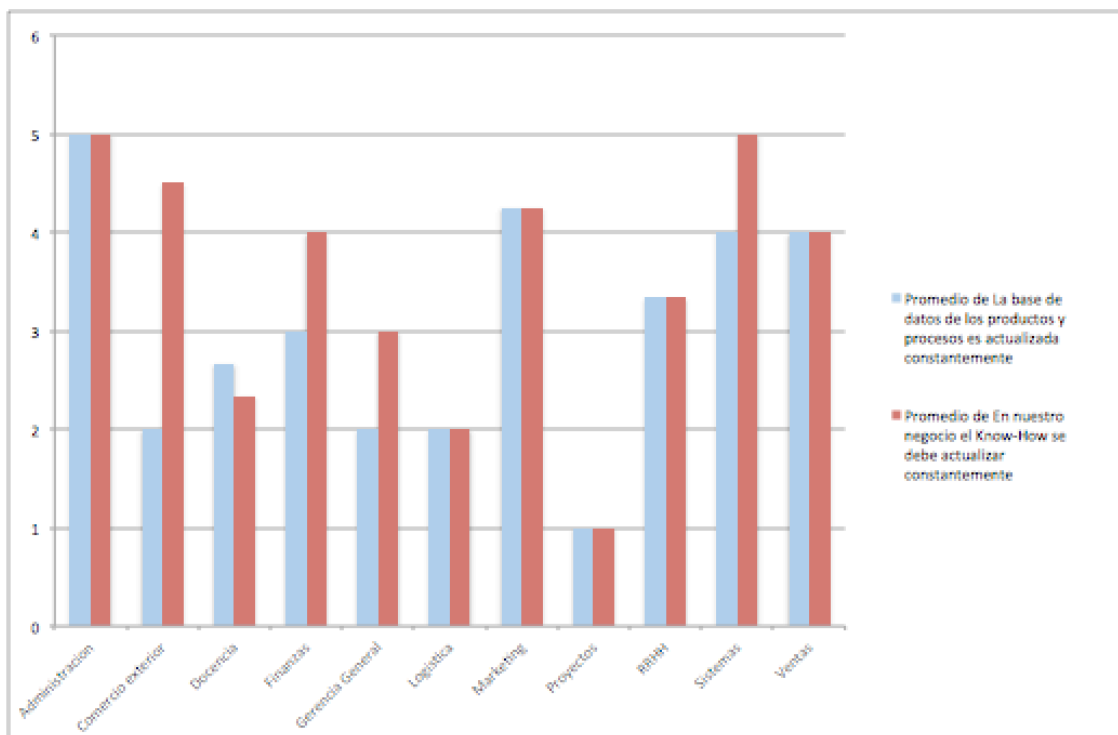
Fuente: Elaboración Propia.

Siendo esta misma línea, para saber si la empresa actualiza constantemente los productos, servicios y/o procesos, a los encuestados se les pregunto si sus respectivas empresas el Know-How se debe actualizar constantemente. Y los resultados son que las áreas de Sistemas y Administración tienen un puntaje de 5, seguida de Comercio Exterior con 4,5. Por el lado de las áreas más deficientes, estas son Docencia con 2,33 y Logística con 2. En el último lugar se encuentra Proyectos con un puntaje promedio de 1.

En cuanto a la pregunta por Industria, Consumo Masivo es la que más actualiza sus productos con un 5 de puntaje, seguido por las Agencias de Diseño y Software con 4,67 en ambos casos.

Para el caso de la actualización de la base de datos, los resultados obtenidos están descriptos anteriormente.

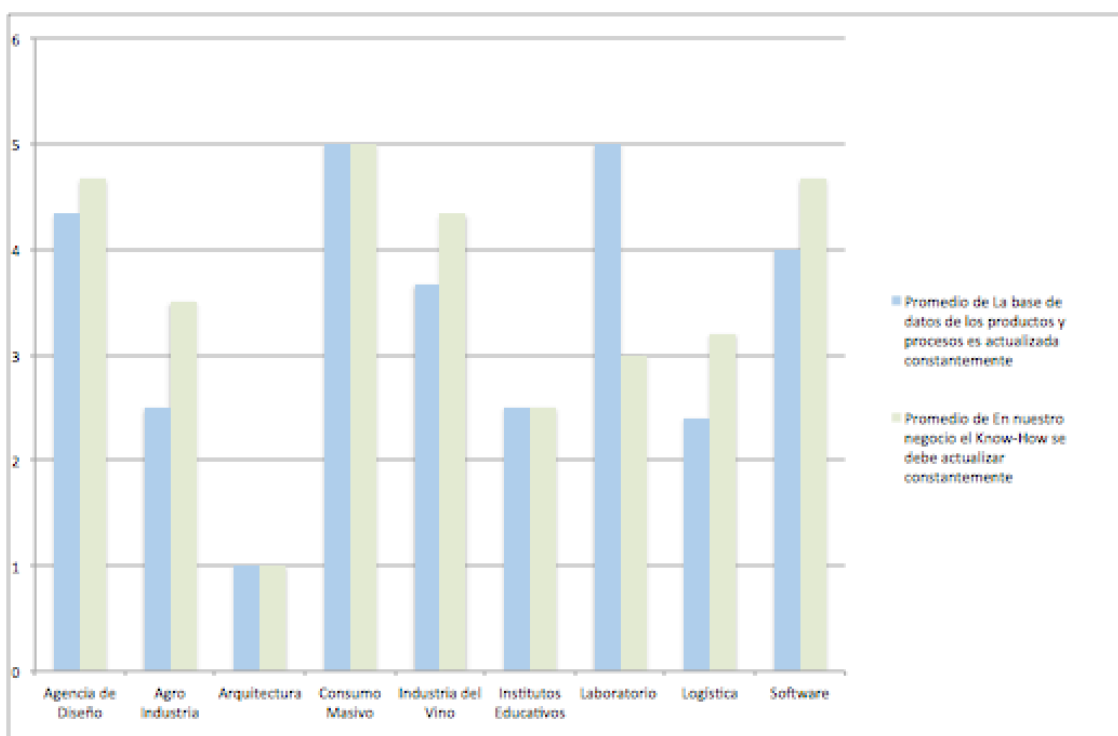
**Figura 36 Actualización del Know-how junto con la actualización de la base de datos. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

En esta figura se puede apreciar que la actualización de la base de datos esta correlacionada con la actualización del Know-how de las distintas áreas de las empresas. En el único caso donde se puede ver una dispersión entre estas dos variables es en el caso de Comercio Exterior en donde la actualización de la base da un puntaje de 2 y la actualización da un 4,50.

**Figura 37 Actualización del Know-how junto con la actualización de la base de datos. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

Por el lado de las Industrias, al igual que en caso anterior, en este también tenemos una correlación entre la actualización de la base de datos con la del Know-How. En el único caso que hay una diferencia entre los puntajes obtenidos es en el del Laboratorio, con un puntaje de 5 para la actualización de la base y de 3 para el del Know-How.

En general, hay aspectos formales e informales a tener en cuenta a la hora de evaluar el gerenciamiento de la gestión del conocimiento. Si bien el aspecto informal en casi todas las áreas está bien cubierto, a la hora de analizar el formal se observan ciertas falencias en la utilización y actualización de bases de datos, en todas las áreas e industrias en general.

Con respecto al trabajo en equipo, el cual es fundamental para que haya sinergia, intercambio de ideas y creatividad (Capítulo 5.2 Davenport), como también sus objetivos son la innovación, la mejora del clima laboral, la

competitividad, la eficiencia y eficacia (Capítulo 5.4 Davenport), se les pregunta, si las opinión de los empleados es tenido en cuenta, ya que esto también crea un mejor clima.

Con respecto al trabajo en equipo, las áreas de Recursos Humanos, Ventas, Sistemas y Proyectos donde la empresa motiva el trabajo en equipo, con promedio de 5 sobre un máximo de 5.

En general, son casi todas las áreas en donde se busca el desarrollo del trabajo en equipo, porque está comprobado empíricamente que el mismo produce resultados mejores, al diversificar las tareas entre los distintos individuos que tienen distintas especialidades.

Por otro lado, Docencia y Gerencia General son áreas donde da el menor puntaje, con 3 en promedio. Esto es debido a que estas áreas realizan tareas que no se pueden realizar en equipo.

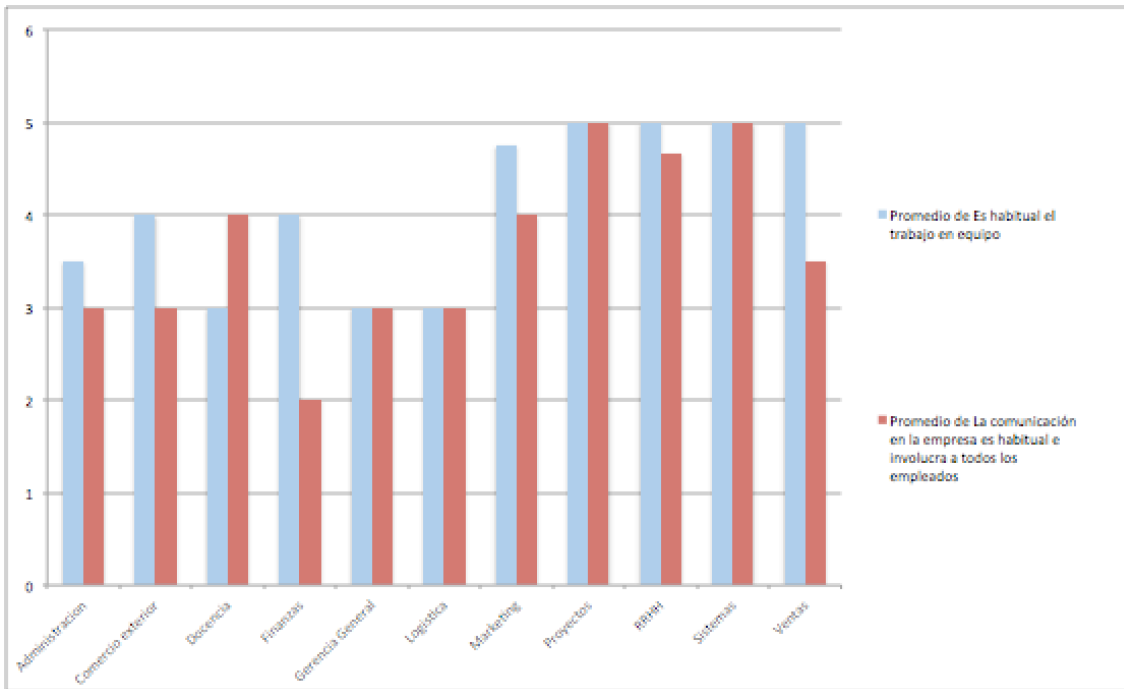
En el caso de las Industrias, en todas se fomenta el trabajo en equipo, con 3 industrias con puntaje de 5 (Agencias de Diseño, Arquitectura y Laboratorio).

En el caso de los Institutos Educativos, el promedio del puntaje da 2,75, justo por encima de la media, que es 2,50.

Sobre si la comunicación en la empresa es habitual e involucra a todos los empleados, las áreas que más se fomenta la generación de ideas y el trabajo en equipo son en donde hay más dialogo hay entre los empleados. Estas son en este caso, Sistemas, Proyectos y Recursos Humanos, con puntaje promedio de 5 para las 2 primeras y de 4,67 para Recursos Humanos.

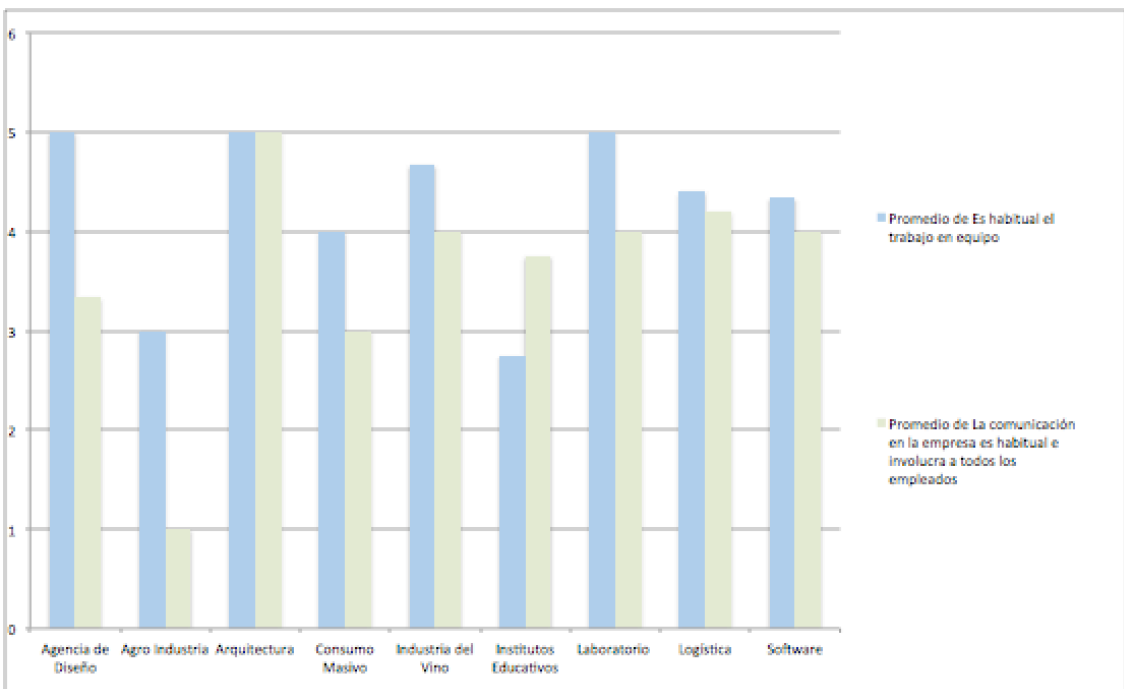
En los distintos rubros, los resultados son para todas 4 de puntajes promedio. Salvo el caso de las puntas, en donde, Arquitectura logra un puntaje de 5 y Agro Industria de 1.

**Figura 38 Trabajo en Equipo junto con la Comunicación en la empresa. (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 39 Trabajo en Equipo junto con la Comunicación en la empresa. (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.



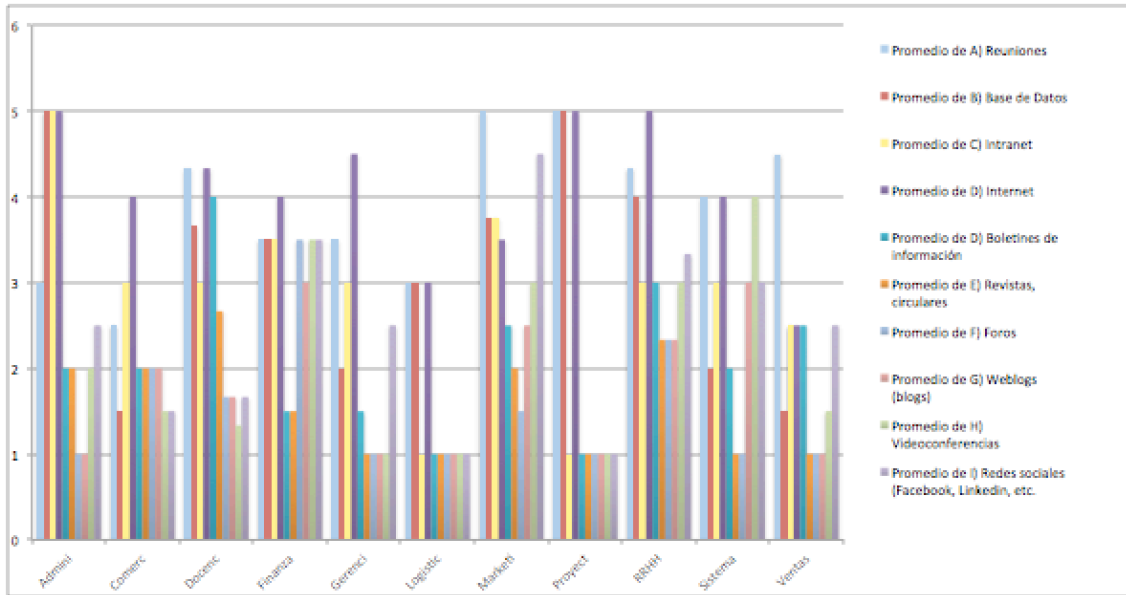
En la introducción del Capítulo 5, se menciona que el desarrollo del conocimiento se basa en las redes de personas que comparten el conocimiento por medio de la tecnología (autor Kitaro Nishida 1995-2000). Además, en el Capítulo 5.5 (Wenger, 1998 y Josserand, 2004), se trata el tema de Comunidades de Práctica, y sobre la importancia de esto, porque es allí donde las personas interactúan entre ellas para buscar soluciones a un problema que les apasiona. Una vez solucionado, actualizan la base del conocimiento (Brown y Duguid 1991). Es así, que a los participantes de la encuesta se los sondea sobre cuales herramientas informáticas y como la empresa distribuye la información. Estas herramientas son:

- a.- Reuniones.
- b.- Base de Datos.
- c.- Intranet.
- d.- Internet.
- e.- Boletín de Información.
- f.- Revistas, Circulares.
- g.- Foros.
- h.- Weblogs (blogs).
- i.- Videoconferencias.
- j.- Redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.).

Y al analizar por área, las más utilizadas son, las Reuniones con puntaje de 5 en casi todas las áreas, Internet e Intranet con puntaje de 4 y 3 respectivamente. Las demás como son Boletines de Información, Foros, Revistas, Video Conferencias y Redes Sociales, son utilizadas en menor medida con un puntaje promedio por debajo de la media en todas las áreas. (La media es de 2,50).

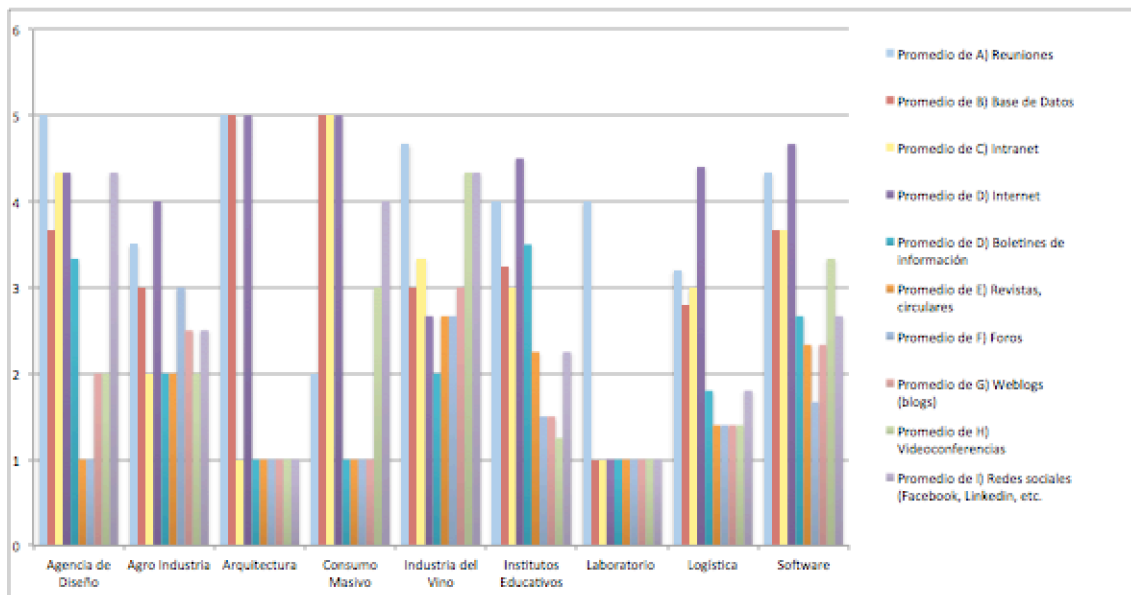
Por el lado de las Industrias, las herramientas más utilizadas por área, también son las más utilizadas por rubro. Con la diferencia que además en este caso, las Video Conferencias son muy utilizadas en la Industria del Vino con puntaje promedio de 4,33; para Software y Consumo Masivo, en menor medida, con puntaje promedio de 3,35 y 3 respectivamente. Además las Redes Sociales también son muy utilizadas por la Industria del Vino, las Agencias de Diseño y Consumo Masivo, con puntaje de 4,33 para las dos primeras y de 4 para esta última.

**Figura 40 Califique las herramientas con que su empresa distribuye la información (1 para no uso y 5 para uso cotidiano). (Según Área de la Empresa en donde trabaja).**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 41 Califique las herramientas con que su empresa distribuye la información (1 para no uso y 5 para uso cotidiano). (Según Sector Industrial).**



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede resumir que las herramientas que más utilizan las empresas para la gestión del conocimiento son por lejos las reuniones junto con video conferencia y en menor medida internet y e intranet. Por otro lado, las herramientas que están en desuso o ya no son tan utilizadas son las revistas, blogs, foros y boletines de información.

### **3. CONCLUSIONES GENERAL**

¿Cuáles son los modelos elegidos para poner en marcha la GC y qué condiciones se requieren para que estos impacten en la estrategia del negocio?

Entre los modelos de GC estudiados en el capítulo xxx, en esta investigación surge que el modelo que se utiliza para poner en marcha la GC, en las áreas y sectores que arrojaron resultados por encima de la media es el de Nonaka y Takeuchi, porque aún le dan importancia al encuentro cara a cara, trabajan en equipo, gestionan bases de datos.

Las empresas tienen que innovar y gestionar sus conocimientos para ser rentables y líderes en los productos y servicios que ofrecen, buscando y creando oportunidades y afectando las áreas de la organización. Esto es una necesidad de primer orden para las empresas si quieren sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo e interconectado. Como también es de vital importancia para la empresa, poder entender toda su cadena de valor como también saber combinarlos para hacerla más competitiva. Como se pudo ver en los Capítulos 1.1 y Capítulos 3.1.

La gestión del conocimiento es el principal motor de aprendizaje y de innovación en las empresas. Se utiliza para integrar los recursos de manera tal que faciliten el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos organizativos. Puede apreciarse esto en el capítulo 2.1.

Como se determinó en el capítulo 1, lo primero que se debe determinar es el dato del cual surge el conocimiento, el cual puede ser tácito o implícito, para luego gestionar el mismo. Al gestionar, la empresa eleva su competitividad y garantiza la calidad de los productos y/o servicios que produce.

Se puede apreciar en el capítulo 3 que la GC es objeto de estudio por varios autores, quienes idearon distintos modelos para entender y poder gestionar el conocimiento. Estos plantean que el rol del líder es fundamental en la organización para la gestión porque de él depende que el conocimiento pase

de ser tácito a explícito, y así todos los miembros de las organizaciones puedan acceder al mismo y poder aprender de los conocimientos ya adquiridos por otras personas. También el rol del líder es muy importante porque es él quien debe transmitir confianza con sus adeptos para que estos últimos puedan compartir la información con los demás. Esto último fue analizado en el capítulo 5, donde se observó que la comunidad de práctica es la clave para lograr la confianza entre los empleados y así motivarlos para compartir sus conocimientos, además de revalorizar el conocimiento informal.

Cabe destacar que el conocimiento bien gestionado y administrado por los recursos en la organización aumenta el valor y margen de los productos y servicios que ofrecen las empresas, siendo esto la clave de la competitividad. Esto se puede observar en el capítulo 4.

¿Cuál es el estado de situación de la GC para las Pymes en Argentina?

Por lo que se pudo determinar por las encuestas realizadas, la situación actual de la GC para las Pymes en Argentina es muy pobre. La capacitación es un punto muy flojo en las Pymes. Sobre todo cuando en la alta dirección decide que en la capacitación de los empleados tenga más incidencia o únicamente sea interna por un tema de reducir costos. Esto tiene serias desventajas que por un lado, desmotiva a los empleados, al sentir estos que no son un recurso importante para la empresa como además los empleados que son capacitados por otros muchas veces se les transmiten conocimiento que tal vez puedan no ser los correctos o de las mejores prácticas.

En cuanto al almacenamiento del conocimiento, todos los encuestados afirmaron que cuentan con una estructura de almacenamiento que además facilita la utilización en forma efectiva del mismo. Sin embargo, hay ciertos desatinos a la hora de utilizar y actualizar la base de datos, como así también, evaluaciones formales sobre la generación de ideas.

Si el empresariado argentino logra poner énfasis, recursos y esfuerzos en promover la participación de los empleados en la generación de nuevas ideas como así también premiar a aquellos que las generen, estas Pymes

eventualmente comenzarán a mejorar su competitividad, permitirá que sus empleados estén motivados y comprometidos con la organización y logrará obtener ventajas competitivas frente a sus competidores, las cuales no podrán ser copiadas por estos.

¿Qué condiciones tienen las organizaciones que aplican la GC como elemento dinamizador de la competitividad organizacional?

En cuanto a las condiciones que tienen las pymes para que la GC realmente se constituya en un elemento dinamizador de la competitividad son bajas, todavía hay mucho potencial para desarrollar la Gestión del Conocimiento en las Pymes Argentinas y esto está ligado a alinear la estrategia del negocio con el desarrollo profesional de los empleados.

Como base para un futuro plan de trabajo para la Gestión del Conocimiento para Pymes, se deberá poner foco en:

- Compensación para la generación de ideas.
- Fomentar la participación de los empleados de todas las áreas en la generación de ideas.
- Proveer de conocimiento sobre la cadena de valor a los empleados.
- Promover la capacitación externa para los empleados.
- El rol del líder es clave tanto en su función de transformar el conocimiento de tácito a implícito como de gestionarlo. Por lo tanto, las Pymes deben poner énfasis y volcar recursos en desarrollar y capacitar a los futuros líderes de la empresa.
- Muchas industrias, así como tienen una relación de confianza con sus clientes, deben también desarrollar la misma relación con sus proveedores, los cuales en muchos casos son relegados a un papel secundario en la estrategia de la empresa.
- Por último y no menos importante, para lograr obtener ventajas competitivas, las Pymes deberían pasar de tener conocimiento tácito a implícito, y que sea sostenible por medio de la gestión del conocimiento. Para ello, estas deben contar con una amplia base de

datos, en donde se guarde toda la información disponible sobre el mercado, los clientes, la competencia, los productos servicios y/o procesos de la empresa. Además debería contar con la información de mejores prácticas para de esta manera no repetir errores del pasado y aumentar su capacidad para aprender. La información desempeña un papel fundamental en la innovación, y por lo tanto en obtener ventajas competitivas.

## 4. BIBLIOGRAFIA

**Amaya, K., Iriarte, M., y Perozo, D.** (2006). *Gestión del conocimiento como capacidad interna. Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Beloso Chacín, 8 (2), p. 250-265. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/>*

**Andersen, A.** (1999). *Modelo de la Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen. Recuperado el 24 enero de 2007, de [www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp](http://www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp)*

**Arellano Palacios, Angelica, Córdova López, Edgardo y Hernández Delgado, José Gregorio.** (2008). *XII Congreso internacional de la academia de ciencias administrativas a.c. (acacia). La sexta generación de los modelos de innovación en la competitividad industrial, una propuesta triz.*

**Arena, Michael, Cross, Rob, Jonathan, Uhl-Bien, Sims Mary.** (2017). How to catalyze innovation in your organization. Executives can fuel the emergence of new ideas by understanding and tapping the power of employee networks.

**Barragán, A.** (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*. pp. 65-101.

**Beuchat Shaw, Shaw.** (2009). *Gestión del Conocimiento para la Innovación. Transforme innovación en resultados.*

**Choo, C.** (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford.*

**Choo, C.** (2013). *Information culture and organizational effectiveness. International Journal of Information Management, 33(5). pp. 775-779.*

**Davenport, T.** (1996). *Some principles of knowledge management. Strategy & Business, 1(2). pp. 34-40.*

**Davenport, T., y Prusak, L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know. Boston: Harvard Business School Press.* — (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.*

**Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A., y Suárez, S.** (2007). *Gestión del Conocimiento. Madrid: International Thomson Editores.*

**Diez Rubio, Alfonso.** (s.f). *La gestión del conocimiento y los procesos de innovación.*

**Drucker, P. F.** (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society: Harper & Row.*



**European Commission** (2004). *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*. ECSC-EC-EAEC, Brussels-Luxembourg

**Gassmann, Oliver, Enkel, Ellen y and Chesbrough, Henry** (2010). *The future of open innovation*.

**Gurutze Intxaurburu, Miren; Velasco, Eva y Zamanillo, Ibon.** (2003). *Evolución de los modelos sobre el proceso de Innovación: Desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*.

**Kakabadse, N., Kakabadse, A., y Kouzmin, A.** (2003). *Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy*. *Journal of Knowledge Management*, 7(4). pp. 75-91.

**Kline, Stephen J y Rosenberg, Nathan.** (1986). *An Overview of innovation. The Positive Sum Strategy* National Academy Press, Washington.

**Lopez Morales, Francisco Javier y Alonso Gutierrez, Hayr.** (2015). *La gestión del conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones*. Colección académica de ciencias estratégica.

**Maheshwarkar, M., y Sohani, N.** (2014). *A state-of-art review on basic issues on knowledge management*. *Management Science Letters*, 4(12). pp. 2457-2468.

**McAdam, R. McCreedy, S.** (1999). *A critical review of knowledge management models*. *The Learning Organization*. 6, (3). pp. 91-10. doi.org/10.1108/09696479910270416

**Miro Arias, Conrado.** (2007). "Aprendizaje y conocimiento: Un modelo sistémico e integrador para la gestión de la innovación". *Modelo de dirección para la innovación*.

**Nonaka, I.** (1987). *Managing the Firms as Information Creation-Process*, Working Paper, January (published in J. Meindl (Ed.) (1991), *Advances in Information Processing in Organizations*, (4), JAI Press.

--- (1988). *Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms*. *California management review*, 30(3), 57-73.

--- (1988). *Toward middle-up-down management: accelerating information creation*. *Sloan management review*, 29(3), 9-18.

--- (1989). *Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process: A Suggestive Paradigm for Self-Renewing Organization*," Working Paper, University of California at Berkeley, Berkeley, CA, No. OBIR-41.

--- (1990). "Redundant, Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process," *California Management Review*, 32, (3), 27-38.

--- (1991). "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.

--- **N. Konno, K. Tokuoka, and T. Kawamura.** (1992). "Hypertext Organization for Accelerating Organizational Knowledge Creation," *Diamond Harvard Business*, August-September (in Japanese).

--- **Takeuchi, H.** (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford university press.

**Ochoa Jiménez, Sergio y López José Guadalupe, Flores.** (2016). *Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: una revisión teórica*

**Perez, D., y Dressler, M.** (2007). *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento.*  
Recuperado de: [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

**Rodríguez, D.** (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica.* *Revista Educar*, 37. pp. 25-39.

**Salmador, M, Longo, M.** (s.f) El papel fundamental de la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales. Universidad Oberta de Catalunya.

**Sánchez, M.** (2004). *Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo: estudio de sus dimensiones.* *Economía industrial*, (357). pp. 27-40.

**Sánchez, M.** (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).

**Saren, M.A.** (1984). *A classification and review of models of the intra-firm innovation process.* *R&D Management*.

**Wiig, K. M.** (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge.* Arlington, Texas: Schema.

<http://innovacion.lanacion.com.ar/tercera-edicion/assets/img/Como-innovan-las-empresas.pdf>

<http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/viewFile/210/195>

<http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/viewFile/210/195>

<http://www.agritotal.com/nota/32137-la-innovacion-tecnologica-clave-para-el-salto-de-productividad-en-argentina/>

<http://www.mincyt.gov.ar/accion/innovacion-argentina-6484>

<https://blogthinkbig.com/modelos-de-innovacion>

[https://drive.google.com/file/d/1Im0Wb318OYZIG\\_r0DBAI7V6BwIAGtMzn/view](https://drive.google.com/file/d/1Im0Wb318OYZIG_r0DBAI7V6BwIAGtMzn/view)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento#Tipos\\_de\\_conocimiento\\_y\\_rasgos\\_que\\_los\\_caracterizan](https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento#Tipos_de_conocimiento_y_rasgos_que_los_caracterizan)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento)

<https://neos.cat/innovacion-y-gestion-del-conocimiento/>

<https://neos.cat/innovacion-y-gestion-del-conocimiento/>

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2436/Couso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/direccion-nacional-de-desarrollo-tecnologico-e-innovacion>

<https://www.bbva.com/es/comportan-empresas-argentinas-mundo-innovacion/>

<https://www.gestiopolis.com/innovacion-y-gestion-del-conocimiento/>

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/01/solo-el-2-de-las-empresas-de-argentina-son-lideres-digitales/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-carrera-por-la-innovacion-cuales-son-las-empresas-argentinas-que-picaron-en-punta-nid1962851>

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-argentina-todavia-lejos-en-innovacion-nid2112431>

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/desmitificando-la-innovacion.html>

<https://www.redalyc.org/html/206/20611495008/>

[https://www.researchgate.net/publication/28200735\\_Evolucion\\_de\\_los\\_modelos\\_sobre\\_el\\_proceso\\_de\\_innovacion\\_desde\\_el\\_modelo\\_lineal\\_hasta\\_los\\_sistemas\\_de\\_innovacion](https://www.researchgate.net/publication/28200735_Evolucion_de_los_modelos_sobre_el_proceso_de_innovacion_desde_el_modelo_lineal_hasta_los_sistemas_de_innovacion)

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf)

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf)

<http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pd>

## 5. ANEXO

### Encuesta sobre gestión del conocimiento

Nombre de la empresa:
Posición dentro de la empresa:
Área:

#### MARQUE LA OPCION QUE CORRESPONDA:

**Servicios:** Consultoría       Financiero / Bancario       Retail       TIC's       Salud   
 Educación       Hotelería       Otros: \_\_\_\_\_

**Industria:** Alimentos       Bebidas       Tecnología       Agro ganadera   
 Química       Biotecnología       Petróleo       Otros: \_\_\_\_\_

**Ubicación:** CABA       GRAN BUENOS AIRES       NORTE       NOROESTE   
 LITORAL       CENTRO       SUR

**Número de empleados:** 20 a 49       50 a 100       101 a 250       250 a 500       Más 500

#### Gestión del Conocimiento es un concepto conocido para mí:

No, he escuchado algo

Sí, los conceptos son familiares

Sí, la empresa trabaja activamente con ellos

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Pregunta	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
Los empleados de la empresa son fomentados para generar y compartir nuevas ideas y conocimientos	1	2	3	4	5
Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio de la empresa al considerarse sus ideas y conocimientos	1	2	3	4	5
Los empleados tienen pleno conocimiento de la misión,	1	2	3	4	5

valores y objetivos de la empresa					
Es habitual el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
La comunicación en la empresa es habitual e involucra a todos los empleados	1	2	3	4	5
Se fomenta la visita a clientes para conocer sus necesidades, quejas, ventajas y desventajas de nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
Se fomenta la visita de proveedores para conocer sus necesidades, quejas, ventajas y desventajas de nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
La opinión de los empleados es tenida en cuenta en todos los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
El personal de la empresa proporciona cursos y seminarios a otros empleados de la empresa	1	2	3	4	5
Los empleados son capacitados regularmente por medio de cursos dictados fuera de la empresa	1	2	3	4	5
Hay comunicación en la empresa para fomentar el intercambio de ideas en todos los niveles jerárquicos	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con una base de datos sobre productos y procesos	1	2	3	4	5
La base de datos de los productos y procesos es actualizada constantemente	1	2	3	4	5
Se publica habitualmente informes internos de la empresa a los empleados	1	2	3	4	5
Se publica informes al público sobre la empresa	1	2	3	4	5
Los empleados tienen acceso a información especializada	1	2	3	4	5
Los clientes tienen el rol más importante en la empresa	1	2	3	4	5
En el negocio de la empresa se debe modificar constantemente los procesos productivos	1	2	3	4	5
La competencia tiene un Know-How superior al de nuestra empresa	1	2	3	4	5
En nuestro negocio el Know-How se debe actualizar constantemente	1	2	3	4	5
Se documenta toda queja, reclamo, sugerencias realizadas por el cliente	1	2	3	4	5
Se documenta toda queja, reclamo, sugerencias realizadas por el proveedor	1	2	3	4	5
Los empleados participan constantemente en el intercambio de ideas	1	2	3	4	5
La participación de los empleados en la generación de ideas es tenida en cuenta en una evaluación formal	1	2	3	4	5