

Opcción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales
ISSN 1012-1537/ ISSNc: 2477-9385
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Prácticas de Gestión del Conocimiento en tres grandes empresas de Colombia

Adriana Aguilera-Castro

adriana.aguilera@correounivalle.edu.co

María Juliana Espinal-Millán

maria.espinal@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle – Colombia

Resumen

El objetivo del trabajo fue realizar un análisis de las prácticas de gestión del conocimiento en tres grandes empresas de Colombia. Se desarrolló un estudio descriptivo y las empresas fueron seleccionadas mediante muestreo no probabilístico a conveniencia. Los resultados indican que las prácticas de gestión del conocimiento permitieron a las empresas: reformular su estrategia, iniciar procesos de diversificación y ser líderes en innovación. La principal conclusión es que los esfuerzos de estas empresas por adoptar prácticas de gestión del conocimiento, las han convertido en organizaciones innovadoras (procesos, productos y servicios), con gran impacto en el desarrollo del país.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, prácticas, grandes empresas, Colombia.

Knowledge management practices in three large companies in Colombia

Abstract

The objective of the work was to perform an analysis of knowledge management practices in three large companies in Colombia. A descriptive study was developed and the companies were selected by non-probabilistic sampling at convenience. The results indicate that knowledge management practices allowed companies to: reformulate their strategy, initiate

diversification processes and be leaders in innovation. The main conclusion is that the efforts of these companies to adopt knowledge management practices have turned them into innovative organizations (processes, products and services), with great impact on the development of the country.

Keywords: Knowledge management, practices, large companies, Colombia

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada vez más requieren proponer nuevas estrategias, estructuras y culturas organizacionales que les permitan adaptarse al entorno cambiante. Si bien, la de gestión del conocimiento es un tema en el que las organizaciones han querido incursionar, hace falta profundización en la manera adecuada de hacerlo. Existe el supuesto de que la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial altamente relacionada con la participación en el mercado por parte de las empresas, y coherente con ello, se han seleccionado tres grandes organizaciones colombianas que se ubican en el listado de empresas altamente innovadoras según Colciencias¹ (2015), para analizar sus prácticas y evidenciar el aporte de estas al mejoramiento de los resultados organizacionales.

Los modelos de gestión del conocimiento propuestos por autores como Nonaka y Takeuchi (1999); Edvinsson y Malone (1997); Aguirre y Tejedor (1998) y las etapas de gestión del conocimiento

¹ Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación

propuestas por Atehortua, Valencia de los Ríos y Bustamante (2011) y Arzola & Sifontes (2010); sirvieron como fundamento para plantear las etapas del proceso de gestión del conocimiento evidenciadas en las empresas objeto de estudio, y para el análisis de los resultados. El valor de este trabajo no solo radica en la presentación y análisis de las prácticas de gestión del conocimiento que han ayudado a consolidar a estas tres empresas, sino también, en que la información aquí plasmada, puede ser tenida en cuenta por otras organizaciones para desarrollar e implementar prácticas de gestión del conocimiento que mejoren sus resultados. Según Castañeda y Gutiérrez (2017:306), “la ausencia de trabajos de grado –en las temáticas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento– basados en estudios empíricos limita la probabilidad de su publicación y por lo tanto de su visibilización”, además los autores sugieren que el desarrollo teórico actual de estas temáticas permite el diseño de estudios empíricos que evidencien los avances logrados en el ámbito organizacional.

Este documento se ha estructurado de la siguiente forma: primero, se presentan los fundamentos teóricos relacionados con el concepto y las fases de gestión del conocimiento, algunos modelos de gestión del conocimiento y prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones. Posteriormente se presenta la metodología por medio de la cual se desarrolló el trabajo de investigación, luego los resultados, y por último, las conclusiones sobre las prácticas de gestión del conocimiento que se evidencian en cada organización.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Gestión del Conocimiento: Concepto y Fases

La gestión del conocimiento se define como “un proceso sistemático y especificado organizacionalmente para adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como el explícito de los empleados...” (Alavi & Leidner, 1999). Para Aguirre y Tejedor (1998) la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. Para Garvin (1994) la gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento de la organización. Es importante resaltar entonces, que el uso del conocimiento explícito, por parte de los miembros de las organizaciones, para la realización de sus actividades diarias, es lo que podría reflejarse en el mejoramiento de los procesos y resultados organizacionales.

La gestión del conocimiento tiene diferentes etapas o fases que han sido abordadas por diversos autores. Según Atehortua y otros (2011), estas etapas están compuestas por: la producción, sistematización, protección y transferencia del conocimiento. La producción del conocimiento hace referencia a la identificación, estandarización y control de las diferentes formas en que una organización produce conocimiento. La producción de conocimiento se da a través de investigaciones, ya sean científicas, tecnológicas o

estratégicas. La sistematización del conocimiento, es la etapa en donde se relacionan prácticas con teoría. Su principio es que todo conocimiento tácito relevante debe pasar a explícito de forma organizada, y haciendo uso de las herramientas tecnológicas. Para la sistematización del conocimiento, se debe tener en cuenta la definición de políticas, de medios, y de estrategias; además de lo relacionado con el marco legal y las normas de propiedad intelectual. La tercera etapa de la gestión del conocimiento, es la protección. Las empresas deben velar porque las innovaciones creadas se protejan, y para esto deben patentar. Las patentes son un método fuerte al momento de competir. Todo aquel conocimiento desarrollado internamente y que crea diferenciación en el mercado, se debe priorizar y patentar. Las organizaciones deben tener como prioridad estratégica, proteger su conocimiento o su propiedad intelectual, es clave para las empresas adquirir activos intangibles y tenerlos listos para competir. La cuarta etapa de la gestión del conocimiento es la transferencia, esta reúne todas las etapas anteriores: de producción, de sistematización y protección del conocimiento, con el fin de que el conocimiento se desplace de un lugar a otro.

Arzola & Sifontes (2010) incluyen una fase adicional a las propuestas por Atehortua y otros (2011); según estos autores la gestión del conocimiento incluye: la identificación, tipificar los conocimientos requeridos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización; la adquisición, poner a disposición el conocimiento requerido, ya sea por desarrollo interno o adquisición de terceros; el almacenamiento y procesamiento, para disponer del conocimiento

oportunamente es necesario procesarlo y almacenarlo; la aplicación, cuando el conocimiento es utilizado para resolver un problema, tomar una decisión o simplemente apoyar una acción; y por último la creación de nuevos conocimientos, cuando el conocimiento es aplicado y combinado puede generarse un conocimiento nuevo, el cual debe ser incorporado al almacén de conocimiento estructural de la empresa.

2.2 Algunos Modelos de Gestión del Conocimiento

A. Modelo de creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999). Es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo, y se basa en afirmar que la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. El modelo presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y distingue dos tipos de conocimiento: a) conocimiento explícito, aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido; b) conocimiento tácito, aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir. Según esta distinción, las tecnologías de la información y las comunicaciones sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Hay que insistir en que por sí mismas las organizaciones no pueden crear conocimiento sin los individuos, pero sí el conocimiento no se puede compartir con otros o no es amplificado en el nivel grupal o divisional, no se pueden cumplir los objetivos organizacionales.

B. Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1997). El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el capital Intelectual. El primero lo definen como propiedad de la empresa y además, negociable. El segundo lo definen como no propiedad de la empresa. En la base de este modelo está la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa se encuentra en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión del negocio y su estrategia resultante. El modelo Skandia da una descripción sistemática de la capacidad de la empresa para transformar capital intelectual en capital financiero.

C. Modelo de gestión del conocimiento KMPG (Aguirre y Tejedor, 1998). Este modelo se centra en el aprendizaje organizativo, el cual se puede definir como el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Se busca establecer en la organización los factores que coadyuvan al éxito del proceso de aprendizaje, para sustituir aquellos análogos que entorpezcan esta actividad; y obtener una organización con características aptas para el mercado contemporáneo.

2.3 Prácticas de Gestión del Conocimiento

Una práctica es una unidad de análisis conductual que se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema

social como rutinaria. En el caso de esta investigación, cuando se habla de prácticas, se hace referencia a toda aquella acción coherente y recurrente que enseña el modo de hacer algo, formando y creando un estilo. Una práctica es una experiencia que parte de un resultado valioso y que se sostiene en el tiempo. Según Anand & Singh (2011), las prácticas de gestión del conocimiento constituyen la formalización y acceso a las experiencias, conocimiento y experticias.

Una parte considerable de organizaciones en el mundo no lleva a cabo un programa de prácticas de gestión del conocimiento para ser más eficientes y afrontar su consolidación y su supervivencia. La principal justificación para no establecer un proceso de gestión del conocimiento obedece a dos ideas básicas, la primera es que piensan que implantar un programa de prácticas de gestión del conocimiento requiere una alta inversión y la segunda que piensan que muchos de los beneficios que se pueden obtener de un programa de este tipo son difíciles de valorar. (Wilson, 2002).

Algunos beneficios que se pueden obtener de las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones, a mediano y largo plazo son: retención sistemática de los mejores conocimientos y del conocimiento crítico; mejora en la toma de decisiones, cuando se encuentra implantado un programa de prácticas de gestión del conocimiento, se crea un contexto en el que es fácil identificar el conocimiento requerido para la toma adecuada de decisiones; adaptabilidad y flexibilidad, los miembros de la organización pueden tener un mejor control de su trabajo, proponer soluciones, ser más

innovadores, trabajar con menos supervisión directa y operar de una forma adecuada en nuevas situaciones; la gestión del conocimiento habilita el desarrollo y la mejora de las aptitudes de la organización para capitalizar y aprovechar los activos intangibles (como las patentes, marcas, licencias). Por otro lado, la gestión del conocimiento permite también rentabilizar de forma muy significativa toda la inversión que se realice en torno al capital humano, facilita la innovación constante, mejora la gestión empresarial e incrementa como consecuencia el valor de la organización.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada se fundamentó en el tipo estudio descriptivo y las tres empresas fueron seleccionadas mediante muestreo no probabilístico a conveniencia, por su accesibilidad y proximidad. El muestreo no probabilístico es una técnica donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todas las empresas de la población iguales oportunidades de ser seleccionadas; se estableció como criterio de selección de las organizaciones pertenecer al ranking de empresas altamente innovadoras según Colciencias (2015) y que tuvieran sede de funcionamiento en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

El criterio de selección del número de empresas (3), está relacionado con el hecho de que se trata de un estudio de casos con el que se busca encontrar similitudes relacionadas con las prácticas de

gestión del conocimiento, según Christensen & Johnson (2011) para estudios de caso como el de esta investigación, el tamaño mínimo de muestra sugerido es de seis a diez empresas, pero si el estudio es detallado y a profundidad, es de tres a cinco.

Para recopilar la información, partiendo de los fundamentos teóricos, se realizó una entrevista semiestructurada y además, se revisaron los documentos elaborados y usados por las empresas para soportar el proceso de gestión del conocimiento. La entrevista se basó en cada una de las etapas de la gestión del conocimiento: producción, sistematización, protección y transferencia; también se incluyeron preguntas orientadas al reconocimiento de la innovación empresarial. Para la aplicación de las entrevistas, en cada empresa se contactó un directivo conocedor del proceso de gestión del conocimiento, perteneciente a departamentos como el de innovación y desarrollo o áreas afines, que contara con la suficiente experiencia en el cargo y en la empresa, para responder la entrevista de manera efectiva. En la Tabla 1 se detalla el procedimiento seguido para el desarrollo de la investigación.

Tabla 1. Procedimiento de Investigación

Objetivo Específico	Actividades	Recursos
Revisar literatura con respecto a la gestión del conocimiento y las prácticas de gestión del conocimiento	Revisión de artículos en revistas físicas y virtuales, revisión de libros, y búsqueda de trabajos de investigación afines con la gestión del conocimiento	Libros sobre gestión del conocimiento, artículos publicados en revistas sobre prácticas de gestión del conocimiento, ejemplos de casos sobre prácticas de gestión del conocimiento.

		Bibliotecas y bases de datos virtuales
Identificar las prácticas de gestión del conocimiento en las empresas objeto de estudio	Realización y aplicación del instrumento de recolección de datos: entrevista semiestructurada, en cada una de las empresas	Entrevista semiestructurada Visitas a las empresas Documentos sobre gestión del conocimiento en las empresas Estudios previos de gestión del conocimiento en cada empresa
Analizar de las prácticas de gestión del conocimiento en las tres empresas seleccionadas, sistematizando los aspectos relevantes	Análisis de los resultados de las entrevistas realizadas en cada organización. Sistematización de las respuestas obtenidas	Cuadros comparativos sobre los resultados obtenidos en cada organización. Gráficos con los resultados de las entrevistas realizadas

Fuente: Elaboración Propia

4. RESULTADOS

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el estudio se llevó a cabo en tres grandes empresas de Colombia, las cuales por motivos de confidencialidad se denominaran Empresa A, Empresa B y Empresa C. A continuación se realiza una breve presentación de cada una de las organizaciones objeto de estudio y seguido, las prácticas de gestión del conocimiento evidenciadas en cada una de ellas.

La Empresa A, es una de las organizaciones más grande del país; por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 empresas más grandes del mundo en su sector y es una de las cuatro principales de Latinoamérica. Tienen la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, poseen el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuentan con una respetada política

de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos y son reconocidos por la gestión ambiental. Desde 1997 han marcado récords al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. En 2003 se convirtieron en una sociedad pública por acciones y emprendieron una transformación que les garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos en Colombia, con la posibilidad de establecer alianzas comerciales fuera del país. Para garantizar la transparencia de sus operaciones y fluidez e integridad en la información, han adoptado un código de Buen Gobierno.

Por su trabajo, esta empresa recibió nominaciones al Premio Make (Global Most Admired Knowledge Enterprise) en 2010 y 2011; en la primera oportunidad obtuvo el puesto 34 en el ranking mundial de las empresas más admiradas por su gestión del conocimiento; en el 2011 entre 119 empresas nominadas fue una de las finalistas y obtuvo el puesto 38. Este premio hace un reconocimiento a las empresas más admiradas por la gestión del conocimiento, evaluando ocho dimensiones en temas como cultura corporativa del conocimiento; liderazgo; desarrollo y entrega de productos/servicios/soluciones basados en conocimiento; optimización del valor del capital intelectual; clima de colaboración; gestión del conocimiento de grupos de interés para incrementar fidelidad y valor; y creación de valor para los grupos de interés. Se orienta al desarrollo de iniciativas específicas para gestionar y asegurar el conocimiento clave de la operación.

La Empresa A inicia sus prácticas de gestión del conocimiento formalmente en el año 2004. Después de una reorganización en la empresa, se determinó que todas las áreas estaban trabajando procesos de gestión del conocimiento, pero en vez de capitalizar el conocimiento para toda la compañía, se estaban generando re-procesos, ya que cada área usaba herramientas diferentes, métodos diferentes y hasta tenían objetivos diferentes. En el año 2005 se lanzó un decreto a nivel país (Colombia) donde se acababan los regímenes especiales de pensiones, esto significaba que aproximadamente 1500 empleados de la compañía se podían jubilar, llevándose consigo los conocimientos que habían adquirido y eran usados por la compañía en el día a día. Esta situación llevo a la empresa a adoptar un modelo de gestión del conocimiento basado en el modelo del Centro Americano de la productividad y calidad, el cual consta de cinco pasos. El primer paso es definir la promesa de valor de la gestión del conocimiento en la empresa; el segundo es iniciar con una estrategia integrada; el tercero realizar pilotos de gestión del conocimiento en la cadena de valor de la organización; el cuarto integrar, expandir y brindar acompañamiento, aquí se usan todas las herramientas; y el último paso, es institucionalizar todos los temas relacionados con las prácticas de gestión del conocimiento a través de la cadena de valor, la empresa cumple con este paso desde el año 2010.

Después de adoptar el modelo de gestión del conocimiento, la empresa genero programas empresariales de gestión del conocimiento y tecnología, estos programas abarcan tres aspectos en la compañía: la cultura, las herramientas tecnológicas y los procesos y métodos. Los programas corporativos para la implementación de las prácticas de gestión del conocimiento, funcionan desde su creación hasta la actualidad, como

iniciativas para la incorporación, aseguramiento, transferencia y sostenibilidad del conocimiento, tecnología y prácticas claves de la organización. El enfoque de los programas esta en encontrar el conocimiento clave ya sea en personas que lo poseen, en las practicas operativas más críticas de la empresa o en tecnologías críticas. El área de gestión del conocimiento e innovación depende directamente dela vicepresidencia ejecutiva de la compañía y cuenta con nueve personas a su disposición, que trabajan de la mano con la Red de Ingenio, donde cuentan con 25 facilitadores.

Los objetivos del área de gestión del conocimiento de la organización son: consolidar una cultura de creatividad y colaboración; asegurar el conocimiento clave de los procesos, las personas y las tecnologías; focalizar el potencial creativo de los equipos en soluciones de alto impacto para la organización; e implementar soluciones novedosas.

En la empresa el conocimiento se gestiona desde lo individual, los equipos y funciones, hasta las políticas corporativas. La organización quiere crear un sistema de gestión del conocimiento en el cual a partir de la información que tienen los trabajadores en el día a día, documentos, pensamientos e inquietudes, puedan generar preguntas y a través de una serie de herramientas, mecanismos y métodos que se ponen a disposición de todos, puedan obtener respuestas.

Adicionalmente, esta empresa ha definido tres grandes horizontes para trabajar en temas de innovación: el primero es la productividad, donde se vela por optimizar procesos, mejorar enfoque en costos y defender posición en el mercado. El segundo horizonte se refiere a la

competitividad, tener más oportunidades de negocio, y el tercero, es el embudo de la innovación, en el cual se filtran miles de ideas generadas, que pasan de fase de priorización, a fase de conceptualización, luego siguen el proceso como iniciativas implementadas y finalmente se convierten en beneficios comprobados. En la Tabla 2 se muestran las prácticas de gestión del conocimiento que se desarrollan en cada etapa de gestión del conocimiento en la organización y adicionalmente aspectos relacionados con la innovación.

Tabla 2. Prácticas Asociadas con las Etapas de Gestión del Conocimiento y la Innovación Empresa X

Producción del Conocimiento	Sistematización del Conocimiento	Protección del Conocimiento	Transferencia del Conocimiento	Innovación
Identificación de problemas Banco de Ideas	Mapas de conocimiento, matriz de cargos críticos y propuestas de mejora	Propiedad intelectual: artículos, ponencias	Foro de entornos tecnológicos, comunidades de práctica, reuniones con expertos, conferencias y jornadas de mantenimiento	Red de ingenio (maneja todo lo relacionado con innovación)
Revisión de las fases del modelo de Gestión del Conocimiento	Registro de los foros en entornos tecnológicos	Secretos industriales, marcas y patentes	Historias de Éxito, eventos de trabajo para compartir conocimiento	Comité de innovación e integración tecnológica
Charlas presenciales y virtuales	Documentación de casos exitosos		Espacios de conversación	Premio a la innovación dirigido a Universidades y Emprendedores
Universidad de la Empresa	Lecciones aprendidas		Acompañamiento a cargos de difícil replazo	
Proyectos de investigación	Páginas amarillas de la empresa			

Fuente: Elaboración Propia

La Empresa B, cuenta con un equipo de más de 15.000 personas para servir a más de 6,6 millones de clientes a través de 743 oficinas y 2400 puntos de atención. Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami. La esencia de su marca en Colombia se ha construido a través del servicio, respaldo, la gente, la publicidad y, por supuesto, las ofertas de valor. Con estos atributos, continúan construyendo marca en aquellos países en donde están presentes. El reto de la compañía es ofrecer un completo servicio de banca digital, acorde con lo que demandan las nuevas generaciones; tecnología de vanguardia y creatividad unidas para brindar soluciones sencillas y seguras. Recientemente incursionaron en nuevos canales como App Móvil, App Empresas y App Plata para todos los dispositivos móviles, además de cajeros multiservicios, punto ágil y chat en línea. Cuentan con certificación ISO 9001, otorgada por la SGS (Organismo Nacional de Acreditación en Colombia), como un Banco con un sistema de gestión de calidad fortalecido.

La gestión del conocimiento en la organización depende de la dirección general y la gerencia regional. La dirección general da las directrices, pero las necesidades de prácticas orientadas a la gestión del conocimiento son manifestadas por cada regional. El punto de partida más claro para ubicar el inicio formal de las prácticas de gestión del conocimiento en la empresa fue en el momento en que la empresa decide fusionarse con otra entidad, en el año 2005. Para este proceso se apoyan en la asesoría de una firma consultora. En el año 2007 realizan una segunda fusión y en ésta, ya las prácticas de gestión del conocimiento se llevaron a cabo internamente con un proyecto llamado aves y mamíferos, donde las aves eran personas de cada cargo a nivel nacional de la empresa que

realizaban reemplazos en diferentes ciudades, mientras que el personal de la otra empresa se encontraba aprendiendo sobre procesos. Los mamíferos, eran capacitadores que iban de ciudad en ciudad formando a los miembros de la otra empresa, para que paulatinamente, todo el personal adoptara la cultura organizacional propia de la empresa B. Luego de las fusiones la empresa se concentró en incrementar el conocimiento, cada área de negocio, reportaba falencias e inconvenientes presentados y el departamento de capacitación lideraba un plan para solucionarlo.

Se crearon cuatro frentes de las prácticas de gestión del conocimiento para cualquier proceso que se llegara a presentar; estos cuatro frentes son: a) Formación, se refiere al proceso que se le brinda a un funcionario recién contratado, es decir, que no tenga dudas de lo que será su labor, también se brinda formación a los funcionarios ya vinculados, pero que inician un nuevo cargo y requieren conocimiento de su nueva actividad. b) Inducción, tiene que ver con todas las generalidades corporativas, tanto del grupo propietario de la empresa como de empresa, además se abordan los temas de ley que todo funcionario debe conocer y se certifican. c) Desarrollo, son las prácticas que se realizan en algún cargo específico, donde se pone en práctica el conocimiento recibido en la formación e inducción. d) Reentrenamiento, es el entrenamiento que se da después de haber tenido experiencia con las prácticas, en este segundo entrenamiento, se despejan dudas y se amplía el panorama de acuerdo a las vivencias que ya se hayan tenido. La forma de orientar las prácticas de gestión del conocimiento en esta empresa, coincide con los resultados de investigación planteados por Bernal-Torres y otros (2016), en un estudio que realizaron en 128 grandes y medianas empresas colombianas pertenecientes a diferentes sectores de actividad económica en el período

2008 – 2012. Según este estudio: “en general, la GC en las empresas se manifiesta principalmente en actividades clásicas de capacitación y divulgación de información y en menor proporción en las de crear nuevo conocimiento, compartir el que se posee o registrar el conocimiento relevante para el desarrollo de las competencias distintivas” (p. 130).

Tabla 3. Prácticas Asociadas con las Etapas de Gestión del Conocimiento y la Innovación Empresa B

Producción del Conocimiento	Sistematización del Conocimiento	Protección del Conocimiento	Transferencia del Conocimiento	Innovación
Parte de un problema o inconveniente que reporta alguna línea de negocio	Aplicaciones: MACI (Modelo de actuación comercial integral)	No existe un sistema formal de protección del conocimiento de los colaboradores	Alianzas con Universidades, instituciones tecnológicas y firmas de consultoría	La innovación se centra en detectar necesidades de la empresa y buscar soluciones novedosas
Programa interno mundo cerrado: hacer cosas diferentes con lo que ya se tiene	Red Social Empresarial	No existen planes de sucesión para ciertos cargos y esto genera dificultades para la empresa	Olimpiadas del saber: concurso donde se ponen a prueba los conocimientos La maratón de conocimientos: juego en el que se manejan tres temas para interiorizar	
Creación y Unificación procesos	Buscador, es un manual donde se encuentran los documentos, normas, políticas de la empresa		Programas de autocapacitación virtual Contratación de firmas consultoras enfocadas en el entrenamiento de los empleados	

Fuente: Elaboración Propia

La Empresa C, hace parte de un grupo empresarial colombiano de reconocido liderazgo en la industria farmacéutica y de consumo masivo, comprometido desde hace más de 80 años con el crecimiento económico y el avance social del país. Se distinguen por sus aportes a la investigación y el desarrollo de productos innovadores para la salud y el bienestar de las personas en Colombia y varios países de América en los que están presentes. Cuentan con más de 6.200 colaboradores en Colombia (8 plantas), Ecuador, El Salvador (2 plantas), Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana. Exporta a más de 17 países de Norteamérica, Centroamérica, Suramérica y El Caribe. Participa en 10 tipos de mercados diferentes y fabrica más de 4 mil referencias. Cada año lanzan nuevos productos para ampliar su portafolio y atender las necesidades de la comunidad.

Con la certeza de que la investigación y la innovación son la base del progreso, la empresa multilatina realiza actualmente un trabajo cooperativo con cerca de 20 grupos científicos y participa en estudios relacionados con nanomedicina, nuevas terapias en linfomas, accidentes cerebrovasculares y prevención de infecciones severas en las salas de cuidado intensivo de pediatría. En fecha reciente la empresa decidió incursionar también en el campo de la biotecnología, en el desarrollo de medicamentos con base en microorganismos como células, bacterias y levaduras, pues entiende su compromiso de brindar nuevas y eficaces soluciones a las necesidades de salud de las personas en Colombia y América.

El pilar de las prácticas de gestión del conocimiento en la organización es la educación, pues tiene la certeza de que la educación de

buena calidad es la base fundamental para el progreso individual y colectivo. La organización entiende que la educación es el medio más eficaz para el desarrollo de las personas, el mejoramiento de sus estándares de vida y el bienestar de la comunidad en la que habita, de allí su gran preocupación por gestionar este aspecto. Por medio de programas y cursos dictados al personal, la empresa fortalece la vocación innovadora para crear ideas y generar productos confiables. La transformación que genera la innovación y el fortalecimiento que brinda, los motiva a invertir cada vez más en ella como base del progreso.

El trabajo colaborativo en toda la organización, es una práctica de gestión del conocimiento que ha generado herramientas y métodos para toda la empresa y han logrado mejorar procesos, tiempos, y relaciones comerciales. El trabajo colaborativo en esta organización, se entiende como un proceso intencional en el cual un conjunto de personas trabajan para lograr un mismo objetivo, discuten abiertamente sobre la solución de problemas y diseñan herramientas que permitan contribuir con la solución. Parte de estos grupos colaborativos en la empresa, son 20 equipos científicos que están realizando estudios sobre la nanomedicina.

Otra de las prácticas de gestión del conocimiento en la empresa, y una de las más valoradas, es la realización de convenios con expertos, actualmente la organización tiene convenios con Universidades y Corporaciones para investigaciones biológicas; la firma de estas alianzas le ha generado grandes conocimientos a la organización, representados en nuevos productos y finalmente en mayores utilidades.

Como otra forma de gestionar el conocimiento, la organización cuenta con el programa Semilleros PP, que son practicantes universitarios que contratan para soportar proyectos internos de la organización, estos estudiantes contribuyen con sus conocimientos académicos y adquieren experiencia, la empresa evalúa esa contribución y con base en la evaluación puede realizar contrataciones de profesionales o nombra semilleros líderes del mañana, estudiantes que tienen la oportunidad de desempeñarse en diferentes áreas de la empresa y finalmente , quedan fijos en el área donde mejor desempeño y aportes hayan logrado. El programa semilleros es un mecanismo para garantizar el abastecimiento de profesionales capaces de asumir los retos que tiene la compañía hacia el futuro.

Tabla 4. Prácticas Asociadas con las Etapas de Gestión del Conocimiento y la Innovación Empresa C

Producción del Conocimiento	Sistematización del Conocimiento	Protección del Conocimiento	Transferencia del Conocimiento	Innovación
Parte de las necesidades de la sociedad	Intranet	Patentes	Capacitación continua	Creación y mejoramiento de productos
Laboratorio de Investigación y Desarrollo	Facilitadores permanentes para sistematizar el conocimiento		Alianzas con Universidades e Institutos. Proyecto Semilleros	
Trabajo colaborativo	Empresas externas que actúan como facilitadoras para la Gestión del Conocimiento		Convenciones anuales	
Auxilios Académicos			Contratación de empresas consultoras para gestionar el conocimiento interno y externo	

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en la Tabla 5 se presenta el análisis de las prácticas de gestión del conocimiento en las tres organizaciones objeto de estudio, sistematizando los aspectos relevantes.

Tabla 5. Prácticas de Gestión del Conocimiento en las tres organizaciones Estudiadas

Empresa	Principales prácticas de GC identificadas	Aporte de las prácticas de la GC a la organización
A	<p>Producción del conocimiento a través de Instituto propio.</p> <p>Captura del conocimiento tácito de los empleados con más de 17 años de experiencia en la compañía.</p> <p>Las prácticas están enfocadas en donde sea más compleja la transferencia de conocimiento y el impacto dentro de la operatividad sea alto.</p> <p>Parte de las prácticas de gestión del conocimiento, es la revisión de las fases del modelo de gestión, en que se falla y en que falta más acompañamiento.</p> <p>Todas las prácticas están enfocadas en identificar, incorporar, asegurar, transferir y capitalizar el conocimiento.</p>	<p>Unificación de procesos y adopción de modelos estandarizados.</p> <p>Creación del programa charla e+.</p> <p>Premio a la innovación.</p> <p>Incremento de productividad, reducción de costos, reformulación de estrategias, mejoramiento de procesos</p>
B	<p>Captura de datos a través de indicadores cualitativos como el ranking comercial y el ranking financiero.</p> <p>Unificación de todos los procesos referentes a capital intelectual.</p> <p>Contratación de firmas consultoras que dan soporte en las actividades generando documentación del conocimiento adquirido.</p> <p>Intercambio de conocimiento a través de capacitaciones internas de las diferentes instituciones que componen el grupo Empresarial.</p>	<p>Diversificación estandarizada hacia otras actividades comerciales.</p> <p>Programa nacional de Modelo de Actuación Comercial.</p> <p>Ventaja competitiva adquirida en la implementación de un programa innovador apoyado en TIC.</p>
C	<p>Inversión en expertos extranjeros para que dieran soporte a la organización.</p> <p>Trabajo colaborativo en la generación de métodos y herramientas para mejorar los procesos en la gestión</p>	<p>Líder en la innovación de productos farmacéuticos y de bienes de consumo masivo a nivel nacional</p>

documental.
Convenios con instituciones
educativas y centros de investigación
nacionales y extranjeros.
Capacitaciones y contrataciones de
nuevo personal a través del programa
semilleros y del personal antiguo con
el proyectos de actualización de
conocimientos.

Fuente: Elaboración Propia

5. CONCLUSIONES

Los resultados del estudio indican que las prácticas de gestión del conocimiento en la empresa A, le permitieron reformular su estrategia, incrementar la productividad y disminuir los costos; en la empresa B, iniciar un proceso de diversificación; y en la empresa C, lograr ser líderes en Innovación. Las empresas objeto de estudio tienen como pilar fundamental, las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación, el darle prioridad a este tema, las ha convertido en empresas destacadas y con gran impacto en el crecimiento económico del país. Tratar de llevar el conocimiento informal que poseen a la mayor formalidad posible, las ha consolidado como empresas ejemplo de la gestión de conocimiento como generadora de valor.

En el análisis de resultados se vio reflejado que las prácticas de gestión del conocimiento siempre están ligadas con procesos como la gestión de la calidad, gestión de sistemas de información, gestión de la comunicación, seguridad de la información y gestión documental. El éxito de las prácticas de gestión de conocimiento en las organizaciones objeto de estudio depende en gran medida de que la comunicación

fluya en todas las direcciones; los resultados de cada actividad o proceso se socialicen y la información y conocimiento resultante de las actividades se almacene física o virtualmente. En las tres organizaciones se evidencio que las prácticas de gestión del conocimiento requieren un arduo trabajo en lo que se refiere a comunicación y divulgación.

Según el estudio, las organizaciones objeto de estudio pueden tener prácticas de gestión del conocimiento incorporando conocimiento, es decir, trayendo conocimiento de afuera, capturándolo; con transferencia interna, el conocimiento interno de la organización lo comercializan afuera o lo transmiten en otras áreas; y generando conocimiento a partir de la investigación.

La principal conclusión del trabajo, es que los esfuerzos de las empresas objeto de estudio por adoptar prácticas de gestión del conocimiento, las han convertido en organizaciones innovadoras (procesos, productos y servicios), con gran impacto en el desarrollo del país.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, Ane; TEJEDOR, Beatriz. 1998. Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. **Boletín de Estudios Económicos**. Vol. 53, No.: 164: 231-249. Universidad de Deusto (España).
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. 1999. "Knowledge Management System: Issues, Challenges and Benefits". **Communications of the Association for Information Systems**. Vol. 1, Art. 7. Disponible en: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol1/iss1/7>. Consultado el 05.03.2018

- ANAND, Apurva; SINGH, MD. 2011. "Understanding Knowledge Management: a literature review". **International Journal of Engineering Science and Technology**. Vol. 3, No. 2: 926-939. India
- ARZOLA, Minerva; SIFONTES, José. 2010. "Modelo para la gestión de conocimiento en el sector de consultoría independiente, Ciudad Guayana, Venezuela". **Revista Espacios**. Vol. 31, No. 4: 5-8. Caracas (Venezuela).
- ATEHORTUA-HURTADO, Federico Alonso; VALENCIA DE LOS RIOS, Jorge Alberto; BUSTAMANTE-VELEZ, Ramón Elías. 2011. *Gestión del conocimiento organizacional: un enfoque práctico*. Ed. Gestión y Conocimiento S.A.S. Medellín (Colombia).
- BERNAL-TORRES, César Augusto; AGUILERA, Carlos Iván; HENAO-CALAD, Mónica; FROST, José Salomón. 2016. "Gestión del Conocimiento y Actividad Empresarial en Colombia". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XXII, No.: 1: 126-138. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- CASTAÑEDA Z, Delio Ignacio; GUTIERREZ M. Stephannie. 2017. "¿Qué se investiga en los trabajos de grado sobre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional?". **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 22, No.: 78: 297-310. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- COLCIENCIAS. 2016. "**Guía para la selección de las empresas altamente innovadoras – piloto CONPES 3834 de 2015**". Versión 01: 1-16. Bogotá (Colombia). Disponible en: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2016/Documents/Guia-Tecnica-Piloto-Empresas-Altamente-Innovadoras.pdf> Consultado el 05.03.2018.
- BURKE, Johnson; CHRISTENSEN, Larry. B. 2011. **Educational Research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches**. Ed. SAGE publications Inc., California (USA)
- EDVISSON, Leif; MALONE, Michael. 1997. **Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden BrainPower**. HarperCollins Publishers. New York (USA)
- GARVIN, David. 1993. "Building a Learning Organization". **Harvard Business Review**. 71, No. 4:78-91. Harvard Business School Publishing (USA).

- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hiroataka. 1999. **The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates the Dynamics of innovation**. Oxford University Press. New York (USA).
- WILSON, T.D. 2002. The nonsense of 'knowledge management'. Information Research. Vol. 8, No. 1: paper No. 144. [Available at <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>]



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve