

**La gestión del conocimiento como elemento de sostenibilidad, aplicada a
una empresa del sector papelerero en la ciudad de Cali**

Luis Hernán Julicue (cod: 1304566)

John Heibar Navarrete (Cod: 1304774)

Promoción 18-01

Universidad del Valle

Facultad de administración de empresas

Maestría en administración

Santiago de Cali

2017

**La gestión del conocimiento como elemento de sostenibilidad, aplicada a
una empresa del sector paplero en la ciudad de Cali**

Luis Hernán Julicue (cod: 1304566)

John Heibar Navarrete (Cod: 1304774)

Promoción 18-01

Proyecto presentado para optar al título de magister en administración de
empresas

Director

Carlos Alberto Borja Hoyos

Magister en administración de empresas

Universidad del Valle

Facultad de administración de empresas

Maestría en administración

Santiago de Cali

2017

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	7
2. Antecedentes del tema y del problema	9
3. Formulación del problema / Pregunta de investigación.....	17
4. Objetivos	17
4.1 Objetivo general.....	17
4.2 Objetivos específicos	17
5. Justificación.....	17
6. Metodología	22
7. Estado del arte y marco teórico conceptual	25
7.1 Gestión del conocimiento.....	25
7.2 Sostenibilidad.....	50
8. Trabajo de campo y resultados	56
8.1 Metodología cuantitativa	57
8.2 Metodología Cualitativa.....	68
8.3 Análisis de resultados del trabajo de campo.....	83
9. Conclusiones.....	88
10. Bibliografía	101
11. Anexos	109
Anexo A Formato de encuestas.....	109
Anexo B Diagnóstico de gerencia del conocimiento en la organización	111

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Personas encuestadas	25
Tabla 2 Tipos de conocimiento	27
Tabla 3 Los factores constitutivos de los procesos de conversión del conocimiento en las empresas	29
Tabla 4 Aspectos que facilitan o condicionan la generación de la espiral del conocimiento a nivel organizacional.....	32
Tabla 5 Canales y sus capacidades para la transferencia de conocimiento	42
Tabla 6 Criterios del índice dow jones de sostenibilidad	55
Tabla 7 Resultados de la encuesta por pregunta	58
Tabla 8 Resultados de la encuesta ordenada por total de puntos	61

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Espiral de creación del conocimiento organizacional.....	30
Figura 2 Actividades del proceso de aprendizaje	39
Figura 3 Interrelación de los procesos de aprendizaje y la espiral del conocimiento	41
Figura 4 El ciclo de la gestión del conocimiento.....	49
Figura 5 Mapa conceptual de sostenibilidad y sus interrelaciones.....	54
Figura 6 Resultados de la Encuesta por Pregunta.....	58
Figura 7 Resultados de la encuesta porcentual por pregunta	59
Figura 8 Resultados de la encuesta por cargo.....	63
Figura 9 Resultados de la encuesta por categoría de cargo	64

Anexos

Pág.

Anexo A Formato de encuestas	109
Anexo B Diagnóstico de gerencia del conocimiento en la organización	112

1. Introducción

Con certeza, el retorno que un país o una empresa recibe del saber será cada vez más, un factor determinante de su competitividad. De forma creciente, la productividad del saber será decisiva en su éxito económico y social y en su rendimiento económico global. (Drucker, 1992)

El siglo XXI ha sido considerado el siglo del conocimiento. Cada vez más se evidencia la necesidad urgente de crear un ambiente laboral que propenda por la Gestión del Conocimiento; en el cual cada persona en la organización, no sea simplemente un empleado que aporta individualmente su capacidad, conocimiento y habilidades; sino que se convierta en un socio constructor que aplique su máximo potencial en la mejora continua, la innovación y la consecución de los objetivos organizacionales.

Realizar cambios en los procesos industriales o impulsar el desarrollo tecnológico, son apenas requisitos obligatorios para las empresas que desean permanecer en el mercado. Se requiere una cultura organizacional basada en compartir conocimientos, valorar los resultados a mediano y largo plazo y respetar la contribución de cada persona para evitar la deserción de personal valioso a la competencia que se lleve el conocimiento adquirido.

Las organizaciones deben producir nuevos conocimientos; mediante la experiencia, las aptitudes y actitudes, es decir, deben crear un ambiente de conocimiento en el que converjan la calidad de los recursos humanos, la capacidad de gestionar la información y la habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

En las sociedades postindustriales surgidas a partir de mediados del siglo XX, las organizaciones se encuentran inmersas en una dinámica de cambio, de continua evolución, de

Incertidumbre, y con el reto de responder en tiempo y forma para adaptarse al nuevo desafío económico; situación provocada fundamentalmente por el progreso técnico, la irrupción de nuevas tecnologías que, junto a los cambios socio-políticos protagonizados a lo largo del siglo pasado, han acelerado las transformaciones en los mercados y en la competencia, provocadas por la mayor obsolescencia de los productos en tiempos cada vez menores, además de la aparición de nuevas pautas de comportamiento y de relación de los agentes sociales en el sistema económico. (Bueno, 2001)

Arbonies afirma que, conocidos los patrones de actuación de la actual Sociedad del Conocimiento, las bases de la competitividad se están circunscribiendo, cada vez más, a la creación y desarrollo de conocimientos que se transformen en competencias que permitan una ágil capacidad de innovación y de respuesta de los agentes socioeconómicos al reto y desafío antes mencionado. (Arbonies, 2001)

Además de valorar el conocimiento que tienen las personas que impactan los procesos claves en la empresa, es indispensable capturarlo y transferirlo para lograr la aplicación presente y futura, con el fin de facilitar el resultado requerido y garantizar sostenibilidad en el tiempo. Este es el gran reto que tienen las organizaciones: deben estar dispuestas a desarrollar internamente procesos que faciliten la gestión del conocimiento.

Este trabajo busca revisar los principales elementos que se requieren para gestionar el conocimiento y su importancia en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero.

2. Antecedentes del tema y del problema

Muchos empresarios reconocen que lo que las personas saben acerca de su negocio es la base esencial de su funcionamiento, la información constituye uno de los más importantes activos de las empresas, por lo que se hace indispensable desarrollar una metodología que permita que el conocimiento y experiencia de los diferentes colaboradores fluya y se transmita, para que sea un organismo que aprenda de los errores y aciertos, y pueda construir nuevo conocimiento, innovar sus procesos, productos y servicios, capitalizando lo aprendido diariamente; de tal manera que el conocimiento de ningún miembro del equipo se pierda, y más aún, se pueda transmitir rápida y efectivamente, creando un ciclo de mejoramiento continuo, en pro del crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Si no se gestiona adecuadamente el conocimiento, este quedará únicamente en las mentes de aquellos que vivieron las experiencias, favoreciéndolas individualmente; pero las empresas perderán una valiosa estrategia que la puede colocar en una mejor posición frente a la competencia, lo cual será un factor de sostenibilidad importante en el tiempo.

El conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los individuos o y/o entre los individuos y su entorno, más que un individuo que trabaja solo. Una organización no puede crear conocimiento sin las personas que la integran, lo que hacen las empresas es proporcionar el entorno adecuado para que los individuos creen conocimiento. Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000).

El conocimiento también se genera en redes informales y auto-organizadas en las organizaciones, las que posiblemente con el tiempo sean formalizadas. Los miembros de las comunidades de expertos, reunidos por intereses en común, con frecuencia hablan entre sí, en persona, telefónicamente y mediante correo electrónico y grupos de trabajo virtuales, para compartir sus conocimientos especializados y resolver los problemas en conjunto. Cuando las redes de este tipo comparten suficiente conocimiento para poder comunicarse y colaborar con eficiencia, con frecuencia sus conversaciones derivan en conocimiento nuevo en las empresas. (Eisenhardt & Martin, 2000).

Todo lo que una organización no conoce se traduce en un sobreesfuerzo posterior. En realidad, todo es más costoso; incluso esa falta de conocimiento puede llegar a hundirla, únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre qué es lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, sobresalen. (Odell, Grayson, & Essaides, 2001)

De lo anterior se concluye, que el conocimiento que se genera en las empresas, se vuelve valioso; dado a que tiende a ser único y específico, convirtiéndose en una herramienta estratégica de la organización, y por tanto puede ser un factor diferenciador, que aporte a su sostenibilidad en el tiempo.

Como dijo Ken Derr, Presidente y Director Ejecutivo de la corporación Chevron: “Cada día que una mejor idea no se utiliza, es una oportunidad perdida. Tenemos que compartir más, y tenemos que compartir más rápido. Le digo a los empleados que compartir y utilizar las mejores prácticas es lo más importante que ellos pueden hacer”. (Citado por Vásconez, 2015)

Es común que dentro de las organizaciones se pierda o desaproveche información valiosa acerca de momentos claves como graves crisis o grandes momentos de productividad y desempeño, porque no se documenta formal y sistemáticamente qué fue lo que se hizo o se dejó de hacer, las reflexiones que se contemplaron, los escenarios analizados, ni los resultados alcanzados con dichas acciones; lo cual repercute en la repetición de errores que se dejan de capitalizar como una oportunidad de aprendizaje y de crecimiento, condenando a las empresas a repetir una y otra vez los mismos errores o a vivir improvisando sobre la marcha, quedando en una posición débil frente a la competencia, la cual siempre está lista para aprovechar las oportunidades, en particular, las que se generan debido a las deficiencias de sus competidores; llevándolas a desaparecer en el corto o mediano plazo.

Otro caso muy común dentro de las empresas, es encontrar personas que llevan mucho tiempo acumulando conocimiento y experiencia en procesos fundamentales, y cuando se revisa si existen manuales, procedimientos o cualquier otro documento que demuestre si se ha capitalizado dicha información para futuras referencias o para entrenar a otras personas, no existe nada de ello. Si se les pregunta al respecto, ellos reaccionan afirmando que ese conocimiento es de su propiedad; porque les tomó mucho tiempo y esfuerzo acumularlo, y por tanto es suyo, y no tienen por qué compartirlo con otros, lo que demuestra la necesidad de desarrollar una metodología de gestión del conocimiento que sensibilice a los trabajadores acerca de la importancia de trabajar en equipo y compartir el conocimiento, sobre todo teniendo en cuenta que en general, la mentalidad colombiana es egoísta y le teme a la competencia.

Como dijo Ken Blanchard en su libro *Leading at a higher level*: actualmente existe la necesidad de establecer un equipo con personas con alto sentido de compañerismo entre el equipo y la organización, creado a partir de un amplio intercambio de conocimiento y amplios límites de autoridad que permitan la libertad de actuación. En un equipo facilitador los miembros toman parte en la responsabilidad para desarrollarse continuamente ellos mismos y mejorar el proceso de trabajo; los miembros del equipo deben entender que los éxitos dependen de con qué efectividad ellos y sus líderes realicen el trabajo. Los equipos facilitadores trabajan como partes integrales de la organización, usando a discreción el conocimiento, experiencia y motivación de sus miembros para impactar en los resultados del equipo y la organización. En el mundo de los negocios existe una alta resistencia al trabajo en equipo. (Blanchard, 2018)

La gestión del conocimiento requiere que las personas trabajen en equipo y sean conscientes de que los resultados de la organización dependen del liderazgo, y de la gente que trabaja en equipos, en los que puedan utilizar y desarrollar al máximo su potencial, el conocimiento y sirvan como elemento de motivación para permanecer en la empresa con sentido de pertenencia.

La documentación de lo que se debe hacer en cada proceso y la estandarización de buenas prácticas, es pieza clave para el mejoramiento y optimización de los resultados. En esto se ha progresado mucho, principalmente en las empresas que tienen una certificación en calidad, ya que la norma obliga a documentar los procesos, para facilitar la repetibilidad de los mismos y la trazabilidad del producto o servicio. Sin embargo, la aplicación continua y precisa del conocimiento, su actualización permanente, y

particularmente su aprovechamiento como herramienta de mejoramiento continuo y de toma de decisiones, en todos los niveles, todavía es una gran falencia que se debe superar.

Estos, son solo algunos ejemplos de la complejidad que existe para gestionar la gran variabilidad de conocimiento que se genera dentro de las empresas, y que se requiere consolidar y aprovechar para generar más conocimiento y valor.

Kasf & Rosenzweig, afirman que hoy en día las organizaciones son sistemas abiertos, rodeadas de un ambiente con demandas cambiantes, que para poder sobrevivir requieren estructuras adaptativas, que generen respuestas apropiadas a las condiciones externas. En organizaciones grandes y complejas, la alta administración se interesa por relacionar a la organización con su medio ambiente, identificando el nicho que debe llenar para sobrevivir y crecer. La administración debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades, y sobre todo, debe preocuparse por adaptarla a nuevos y cambiantes requerimientos, en un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la organización. El punto de vista de sistema, sugiere que la administración debe enfrentarse a situaciones dinámicas, inciertas, y con frecuencia ambiguas, en las cuales no tiene control completo de todos los factores de producción, como lo indica la teoría tradicional, está fuertemente restringida por muchas fuerzas internas y del medio (tecnológicas, estructurales y psicosociales). (Kasf & Rosenzweig, 1976)

Etkin, en su libro La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad, habla de distintos niveles de complejidad, en los cuales hay diferentes subculturas, diversidad de fines en sus integrantes, turbulencia y adversidad en los mercados, escenarios políticos cambiantes,

renovación en la tecnología, nuevas demandas de la población, contingencias o perturbaciones que llevan a la inestabilidad y el cambio no planeado en la organización. Realidades donde el orden convive con el desorden, la credibilidad con la desconfianza, la disciplina con la creatividad, las líneas de autoridad con los procesos informales de liderazgo, las especificaciones de la tarea con los sentimientos personales. Lo complejo no solo es lo emergente, sino la dualidad en los procesos, las presiones contradictorias, las divergencias no deseables, las dudas y la ambigüedad que la dirección debe superar continuamente. (Etkin, 2007)

Lo anterior, refuerza el concepto de la importancia de gestionar el conocimiento, porque ayuda a las empresas a tener un piso más seguro en medio de la gran incertidumbre en la que viven día a día, debido a la alta dinámica del mercado y a que la competencia busca innovar y mejorar sus productos y servicios. Razón por la cual, compartir el conocimiento y potencializarlo como estrategia de innovación y mejoramiento continuo se vuelve una herramienta eficaz en la sostenibilidad de las organizaciones modernas.

En organizaciones complejas como las descritas anteriormente, ¿cómo generar innovación para la sostenibilidad empresarial? y ¿cómo la complejidad le ayudará a la estrategia a conseguir suficiente producción de conocimiento para enfrentar las crisis y catástrofes?. Lo primero que se debe hacer para intentar resolver estos interrogantes tiene que ver con la formación que tengan los directores de las empresas, pues éstos no sólo deben estar capacitados bajo los esquemas de ciencia normal -en términos de Thomas Kuhn, para resolver problemas de tipo lineal de única respuesta (problemas delegables)- sino que deben ser capaces de investigar y desarrollar nuevas teorías para

buscar resolver problemas con múltiples soluciones, altamente complejas, que no son delegables, y cada día son más frecuentes a la hora de tomar decisiones en sistemas tan dinámicos como lo son las organizaciones. (Gregory & Estrada, 2010)

Es el momento de dejar a un lado “la tentación de la certidumbre” y entender que el mundo de la administración y los negocios está lleno de subjetividad y de múltiples realidades que no se pueden resolver con fórmulas matemáticas o con resultados financieros, sino a través de la comprensión y el conocimiento. (Maturana & Varela, 2003)

Los administradores de empresas, en la reflexión estratégica deben ser altamente intuitivos; deben ser capaces de percibir lo que los demás no perciben y a su vez desarrollar la capacidad de generación de conocimiento dentro de la organización, por medio de la innovación conceptual o radical para librarse de las prisiones del mundo lineal, como afirma Hamel, en su obra Liderando la revolución, y así lograr la anhelada perdurabilidad, haciendo uso de la imaginación. (Hamel, 2000)

Cuando se afirma que deben ser altamente perceptivos, significa que deben ser capaces de captar cambios que a simple vista son irrelevantes o imperceptibles ante la observación de otros, pero que, por su escala y magnitud, pueden llegar a convertirse potencialmente en una crisis o catástrofe en las organizaciones. Esto es Fundamental a la hora de las reflexiones de tipo estratégico para tomar las decisiones adecuadas que eviten o generen dichos eventos, que peligrosamente atentan contra la estabilidad y sostenibilidad perdiendo la oportunidad de obtener una mejor posición estratégica, la cual genere desempeños superiores.

Etkin (2005) en su libro gestión de la complejidad en las organizaciones, afirma que los directores deben ser capaces de explorar e imaginar escenarios futuros, con una alta

capacidad reflexiva, siendo conscientes de que no hay certezas en el mundo en el que se desenvuelven y que ellos son los responsables de generar confianza y cohesión en el tejido social que orientan, el cual debería ser multidisciplinar, transdisciplinar e interdisciplinar, para que de esa construcción social fuerte surjan acciones, ideas y conocimiento nuevo que permita a la organización renovarse y afrontar las crisis y catástrofes que constantemente aparecen y ejercen presiones sobre la estructura.

La organización, por su parte, debe comprender que para ser un tejido social viable ha de tener expectativas, valores y principios constitutivos compartidos, además de un trabajo colectivo de esfuerzos conjuntos (cohesión), para así poder hacer frente a las divergencias y oposiciones internas que se presenten y a la crisis proveniente del entorno. (Kasf & Rosenzweig, 1976).

También Claros y Estrada en su libro la perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo, afirman que la organización deberá trabajar sobre los siguientes aspectos y capacidades para ser perdurable: procesos de estabilización internos para reaccionar a las crisis; procesos emergentes que renueven fuerzas y esquemas; procesos de adaptación; capacidad de reflexión y aprendizaje -que implica tanto desaprender como reaprender-; flexibilidad en las relaciones; disposición de cambio de modelos y la comprensión de la realidad y el entorno en el que se desenvuelve. (Gregory & Estrada, 2007).

Podría concluirse, que entre más grande y compleja sea la empresa o industria (caso específico de la investigación), mayor será el reto para gestionar el conocimiento acumulado por años de operación; por lo tanto mayor debe ser el compromiso de los directivos frente a la gestión del conocimiento, como líderes y guías que inculquen

valores y objetivos que todos compartan y con los cuales se comprometan. Además, deben proporcionar los recursos apropiados y necesarios, y crear un entorno de cultura organizacional, bajo el cual todos trabajen como un equipo unido por una visión y objetivos claros y motivantes.

3. Formulación del problema / Pregunta de investigación

¿Qué relevancia tiene la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar la importancia de gestionar el conocimiento en una empresa del sector papelerero, como elemento importante para su sostenibilidad.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos que facilitan o dificultan la gestión del conocimiento en una empresa del sector papelerero.
- Identificar cómo influye la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero.

5. Justificación

El desarrollo de la industria de la pulpa, papel y cartón en el sur del departamento del Valle del Cauca y el norte del departamento del Cauca, está íntimamente relacionado con la evolución de la economía regional, la cual está ampliamente influenciada por una gran participación de la industria de la imprenta y las artes gráficas, con los que, a la vez, también contribuye a su desarrollo y sostenibilidad.

De cara a la apertura y diversificación de mercados en que está embarcado el país, se ha incluido el fortalecimiento de la cadena productiva de pulpa, papel, cartón, editoriales y artes gráficas entre las apuestas productivas del Valle del Cauca. Este fortalecimiento requiere, por ejemplo, el crecimiento de las plantaciones forestales para el abastecimiento del sector.

Existen otras industrias relacionadas y de apoyo que impactan transversalmente el sector, y que han cobrado gran importancia en los últimos años en el Valle del Cauca y Cauca, como la industria de productos de consumo masivo derivados del papel, tales como: papel higiénico, papeles limpiadores, pañales, servilletas, papel de cocina, etc.

Este desarrollo ha aprovechado los incentivos tributarios ofrecidos por la Ley Páez, aprovechando no solo la presencia significativa de productores de papel, sino la presencia histórica en la región de una gran industria de productos de consumo masivo. (Jaramillo, Montenegro, Henao, & Carranza, s.f.)

En el año 2004 la región produjo el 88.1% de los papeles y cartones para imprenta y escritura del país, el 68.7% de los papeles para empaque y tuvo una importante participación en la fabricación de pulpa para papel y cartón. De acuerdo con la información estadística del DANE para el año 2007, del total nacional correspondiente al sector de papel y derivados, los departamentos del Valle del Cauca y Cauca contribuyeron con un porcentaje de participación equivalente al 41.7% del Valor Agregado (VA) nacional del sector. En los sectores de madera e impresión ambos departamentos aportaron el 13.65% de participación al valor agregado nacional.

En particular, refiriéndonos solo a la importancia del sector para la economía regional, la industria del papel y derivados representa el 7.5% del total del VA para el Valle, y el

28.4% del VA para el Cauca. Así mismo, la contribución de los sectores de madera e impresión al valor agregado del Valle del Cauca es del 3.77%. (Grupo INGCO, 2006)

La industria de la celulosa y el papel a nivel mundial atraviesa por momentos difíciles. Las empresas del sector enfrentan una caída en sus márgenes de utilidad, debido a un entorno de bajos y una menor demanda mundial. Sin duda alguna, por ser un mercado que responde a la dinámica del mercado internacional, se verá siempre afectado por los factores macroeconómicos internacionales, por lo tanto, cada país productor deberá generar las estrategias correctas que en un momento dado puedan responder a estas variaciones y evitar las crisis económicas que generan inestabilidad en todos los mercados.

El mercado de la pulpa y papel es muy vulnerable al precio internacional, y las fluctuaciones de las tasas de cambio, especialmente del dólar. El sector industrial de la pulpa y el papel es bastante complejo, tiene un mercado altamente competitivo y su influencia en la economía nacional y regional es bastante importante toda vez que alrededor de esta industria convergen otras actividades económicas también de gran importancia que atraviesan el sector de manera transversal y en muchos casos se da la integración vertical.

La relevancia y necesidad de implementar programas de Gestión del Conocimiento en las empresas como elemento de Desarrollo y Sostenibilidad, se puede evidenciar con algunas cifras estadísticas aportadas por la firma KPMG y la revista Trend management, la primera, a lo largo de diez años encuestó alrededor de 500 organizaciones, y la segunda; lo hizo con 1623, aportando una serie de puntos interesantes, como:

- Las empresas que han implantado programas de Gestión del Conocimiento (GC) comentan que juega un rol “extremadamente importante” o “importante” en la mejora de las Ventajas competitivas (79%), en el Marketing (75%), en Mejorar el enfoque al cliente (72%), en el Desarrollo de los empleados (57%), en la Innovación de productos (64%) y en el incremento del crecimiento y las ganancias (ambas 63%).
- Las empresas con programas de Gestión del Conocimiento aseguran haber mejorado su posición respecto a la competencia. Por ejemplo, el 43% se queja de reinventar la rueda, en contraposición al 63% que no tienen programas de GC.
- Las implementaciones de programas de Gestión del Conocimiento han generado una gran variedad de acciones. El 76% ha generado una estrategia de conocimiento, el 64% de entrenamiento, el 58% ha establecido compartir mejores prácticas, el 57% ha instaurado políticas de conocimiento y el 50% ha establecido redes formales de GC. (Equipo Rubikey, 2011)

Sanguino, (2004) en su libro la gestión del conocimiento: su importancia como recurso estratégico para la organización, pág. 9 menciona un informe de la consultora Ernst & Young (1998), en el cual afirma que la gestión del conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Los retos que enfrentan las organizaciones, públicas y privadas, en los inicios de este siglo, imponen que ellas aprendan, en forma constante y acelerada, así como a encontrar las soluciones necesarias que permitan su perdurabilidad y crecimiento. Esta realidad convierte al conocimiento en el nuevo recurso estratégico por excelencia; y la habilidad de la organización para crearlo, difundirlo interiormente y lograr que su personal lo aplique en forma eficiente y eficaz, en la ventaja competitiva que hace la diferencia con sus similares y promueve la innovación continua de las organizaciones, la cual va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear, y la mejora y el desarrollo de la capacidad de innovación van a demandar el incremento de la base de conocimientos de la organización.

Las organizaciones que esperan alcanzar este objetivo, deben aceptar que el capital económico fue desplazado por el capital del conocimiento como la base real de su desarrollo y de su competitividad, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Este hecho de por sí causa una transformación profunda en la manera de administrar la empresa dando prioridad al desarrollo de las fuentes que permiten la creación de este conocimiento y la innovación; es decir, al desarrollo de las personas al interior de la institución, con el fin de proporcionar el entorno y los medios que estimulen su participación activa en la generación de esta nueva y definitiva ventaja competitiva. (Castrillón, 2010)

Este trabajo de investigación, indaga acerca de los factores principales que hacen posible o no, realizar una gestión adecuada del conocimiento, en una empresa del sector papelerero, el valor estratégico que se le da al tema; así como el uso posterior y aplicación

para generar más conocimiento, y lo más importante, el efecto que ha tenido en los resultados de la compañía, particularmente en su sostenibilidad.

De esta manera se espera que el documento final pueda ser revisado y tomado como base para posteriores estudios en empresas de otros sectores, ya que el tema, puede agregar valor a nivel general.

6. Metodología

De las metodologías disponibles para la investigación, se optó por la funcionalidad metodológica descriptiva, ya que el trabajo se centra en la búsqueda de información que permite conocer las situaciones, hábitos y cultura organizacional de la empresa papelera en la cual se realizó la investigación, que responde a la pregunta ¿Qué relevancia tiene la Gestión del Conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelero?. A partir de dicha información, se buscó la relación existente para finalmente describir una serie de conclusiones y recomendaciones que deben contribuir a dar claridad acerca de este tema.

Además, se realizó una búsqueda de información en diferentes procesos claves de la gestión del conocimiento, para validar si se está realizando esta labor conforme se espera y requiere, de tal manera que las conclusiones tengan mejor base de sustentación.

En cuanto a la estrategia metodológica cualitativa para la captura de información, se seleccionó la entrevista, ya que a través de ella se logra ir focalizando, y posteriormente profundizando en el tema objeto de la investigación; lo cual permite obtener información detallada que facilite la respuesta a la pregunta de investigación.

Adicionalmente, por ser un tema concreto de aplicación en la gestión gerencial de una compañía, se ha determinado que, la entrevista es el mejor medio para poder indagar a las personas responsables de la dirección de la empresa y principales gestores del conocimiento, y poder obtener de ellos la información relevante para esta investigación.

Se entrevistó a un grupo de funcionarios que tienen bajo su responsabilidad funciones directivas, gerenciales y cargos técnicos de alto impacto en el resultado de la empresa.

El tipo de entrevista que se aplicó es focalizada o exploratoria, por ser un tema específico del cual se requería empezar a obtener información, obteniendo de estas personas su percepción general acerca del asunto en particular, e información que facilitó el cumplimiento de cada objetivo específico de este trabajo de investigación; ya que los directivos y gerentes son quienes tienen el panorama general acerca de la gestión del conocimiento en la organización objeto del estudio y de su importancia en la sostenibilidad de la misma.

Como estrategia metodológica cuantitativa, se utilizó la encuesta, ya que facilitó la obtención detallada de información en temas específicos relacionados con el propósito particular de la investigación planteada.

Las preguntas formuladas permitieron obtener la información de manera concreta, logrando profundizar donde se requería para obtener con mayor certeza lo que se deseaba validar o descartar en la investigación.

Una vez se construyeron los cuestionarios, para la encuesta y la entrevista, se aplicaron a los diferentes niveles de la estructura organizacional en la compañía del sector industrial papelerero.

En ambos casos, se tomaron muestras representativas del universo de empleados de una empresa del sector papelerero, para poder hacer inferencias a toda la empresa.

De esta manera se logró un completo cubrimiento de los diferentes niveles de la organización y se obtuvo información más precisa de cada uno de los grupos de empleados para conocer su percepción acerca del tema de investigación.

A continuación, se detalla cómo se desarrolló este proceso:

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

N es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza, en este caso se toma del 91%, es decir $Z = 1.69$

P es la variabilidad positiva, en este caso se toma del 50%

Q es la variabilidad negativa, en este caso se toma del 50%

N es el tamaño de la población, en este caso el número Total de Empleados es de 968

E es la precisión o el error, en este caso se toma del 5%

Aplicando la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{(1.69^2)(0.5)(0.5)(968)}{(967)(0.05^2) + (1.69^2)(0.5)(0.5)} = 220.7 = 221$$

Al distribuir este número proporcionalmente con relación al número de empleados, se obtuvo:

Tabla 1 Personas encuestadas

Distribución Organizacional	No. de Empleados		Estrategia Metodológica Cuantitativa - Encuesta	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Equipo Administrativo	168	17.4%	38	4.0%
Equipo Operativo	800	82.6%	183	18.9%
Total Empleados Empresa	968	100.0%	221	22.8%

Para el caso de las entrevistas, se realizaron 12, cubriendo diferentes niveles del equipo directivo y gerencias medias de la organización, los cuales hacen parte del equipo administrativo. De esta manera se obtuvo un diagnóstico muy completo, con perspectivas de todas las áreas, que permitió llegar a conclusiones veraces sobre el tema investigado.

7. Estado del arte y marco teórico conceptual

7.1 Gestión del conocimiento

Según Farfan & Garzón, (2006) en su documento de investigación No. 29, el pionero en la gestión del conocimiento es Etzioni Amitai en la Universidad de Columbia, quien en su libro Organizaciones modernas, en el capítulo VIII con relación a la autoridad administrativa describe que el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirma, utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales. Además, la mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones. (Etzioni, 1965)

Se entiende por generación del conocimiento a las actividades e iniciativas específicas emprendidas por las organizaciones para aumentar su activo de conocimiento organizativo. (Davenport & Prusak, 2001)

La gestión del conocimiento debe ser entendida como la práctica que lleva a adquirir, capturar, transferir y aplicar el conocimiento esencial de una empresa para que genere valor y aporte a la obtención de los resultados.

Ikujiro Nonaka, afirma que las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento, con el propósito de innovar continuamente, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Nonaka, I. (1991).

Ángel Arbonés en su libro las dificultades para reconstruir la empresa del conocimiento, hace referencia a las dificultades para reconstruir la empresa del conocimiento: La gestión del conocimiento es un movimiento que cambiará la productividad de empresas y organizaciones, y el trabajo en equipo será la materia prima de la que estará hecha la empresa del conocimiento. Arbonés, (2001).

Domingo Valhondo, afirma que el conocimiento es la clave para que las empresas obtengan ventajas competitivas de forma sostenida, pero junto con esta convicción se plantea en primer plano el problema de cómo gestionarlo. Valhondo, (2003)

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, hacen referencia al proceso de creación de conocimiento basado en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal y el proceso creador del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000).

Tabla 2 Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento a través de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento a través de la racionalidad (mente)
Conocimiento simultáneo	Conocimiento secuencial (en el acto)
Conocimiento analógico (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995: 61)

Para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional. Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. Esta integración se denomina "conversión de conocimiento". Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. (1999).

La conversión de conocimiento ocurre de cuatro formas:

- **Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito.** El ser humano puede adquirir conocimiento tácito por interacciones personales (proximidad

física), por medio de actividades conjuntas; más que a través de instrucciones verbales o escritas: por observación, imitación y práctica.

- **Externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito.** Se refiere a la expresión del conocimiento tácito al lenguaje explícito, en forma de metáforas, conceptos, hipótesis, analogías o modelos. Este modo de conversión es considerado la llave o la clave para la creación de conocimiento, generando el conocimiento conceptual.
- **Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito.** Se crea con la combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes.
- **Interiorización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito.** El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, en la forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

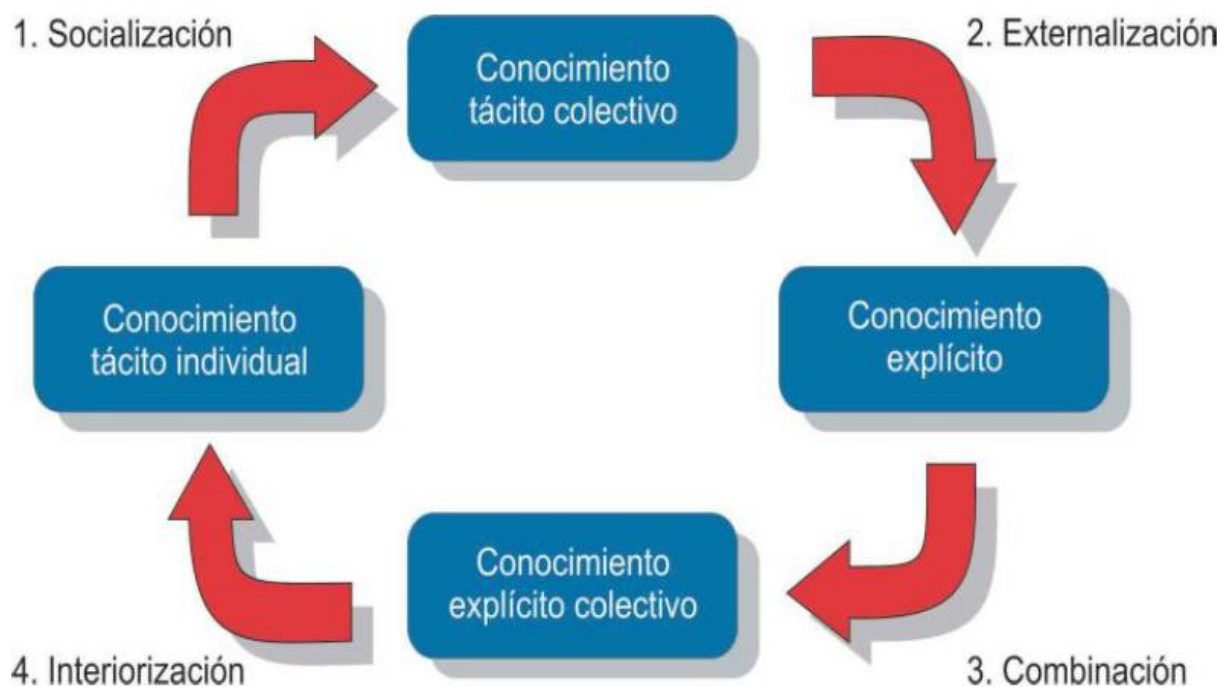
Tabla 3 Los factores constitutivos de los procesos de conversión del conocimiento en las empresas

Factor	Descripción
<i>Socialización: del conocimiento tácito al conocimiento tácito</i>	
Acumulación del conocimiento tácito	Los administradores reúnen información, comparten experiencias con proveedores y clientes, y toman parte en el diálogo con los competidores.
Colección interempresa de la información social	La dirección revisa el contexto empresarial, a fin de reunir ideas sobre la estrategia corporativa. Asimismo, se interactúa con expertos externos y hay reuniones informales con competidores.
Colección intraempresa de conocimiento social	Los gerentes encuentran nuevas estrategias y oportunidades de mercado que son consideradas en la firma.
Transferencia del conocimiento tácito	Los gerentes crean un ambiente laboral que permite observar algunas demostraciones o prácticas productivas, a fin de entender los procesos y captar las experiencias que involucran dichos trabajos.
<i>Externalización: desde el conocimiento tácito al conocimiento explícito</i>	
	Los directivos facilitan la creatividad y el dialogo, “pensar induciendo”, el uso de metáforas que ayuden a la creación de conceptos y a la inclusión de diseñadores industriales en equipos de proyectos.
<i>Combinación: del conocimiento explícito al conocimiento explícito</i>	
Adquisición e integración	Los gerentes planean estrategias y operaciones, dibujan, realizan simulaciones en computadoras, y pronostican a fin de integrar datos internos y externos.
Síntesis y procesamiento	La dirección promueve manuales, documentos, diagramas y bases de datos sobre productos y servicios.
Diseminación	Los directivos planean y hacen presentaciones a fin de transmitir la creación de nuevos conceptos.
<i>Internalización: del conocimiento explícito al conocimiento tácito</i>	
Experiencia personal, adquisición del conocimiento en el mundo real	Los gerentes impulsan actividades sobre representaciones de enlace con departamentos funcionales a través de miembros de equipos de desarrollo cruzado. Los directivos buscan y comparten nuevos valores y pensamientos, y difunden la visión administrativa.
Simulación y experimentación, adquisición del conocimiento en el mundo virtual	Los administrativos facilitan los prototipos y el bechmarking e impulsan un espíritu de cambio en las organizaciones. Los directivos fomentan la creación de equipos como un modelo, experimentan conductas y comparten resultados.

Fuente: (García Garnica, 2016)

La combinación de los conocimientos da lugar a la espiral del conocimiento. Una organización no puede crear conocimiento por sí misma. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación del conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado individualmente. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento y es cristalizado en los niveles más altos. En esta espiral del conocimiento, la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementa conforme avanza por los niveles (Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. (1999), p. 82).

Figura 1 Espiral de creación del conocimiento organizacional



Fuente: (Sánchez Díaz, 2005)

Algunos de los aspectos que facilitan o condicionan la generación de la espiral del conocimiento a nivel organizacional son:

- **Compartir el conocimiento tácito:** La socialización implica llegar a acuerdos consensuados sobre nuevas ideas o formas de analizar los problemas, a mantener el sentido de identidad y compartir sentimientos entre los individuos.
- **Crear conceptos:** Durante la exteriorización se generan conceptos a partir de los modelos mentales que se comparten, del diálogo y de la reflexión colectiva.
- **Justificar los conceptos:** Implica verificar, evaluar y validar la funcionalidad de los conceptos generados por los equipos, filtrando la información obtenida mediante el diálogo y la socialización de ideas. Esta actividad implica pensar cómo el nuevo concepto se socializará, cómo beneficiará a la empresa, cómo se asocia a la estrategia de la compañía, cómo favorecerá a los consumidores, cómo afectará la competencia y cómo modificará las habilidades del personal, es decir se debe visualizar el efecto que tendrá el nuevo conocimiento dentro y fuera de la organización.
- **Construir arquetipos:** Implica hacer tangible un concepto que se ha justificado colectivamente a través de un modelo o prototipo, utilizando la información redundante que existe en la organización.
- **Expandir el conocimiento:** El arquetipo generado en la fase anterior puede derivar en nuevo conocimiento o en innovaciones. La diseminación del prototipo —a través de dibujos— se da a nivel horizontal y vertical de la organización, entre las empresas filiales, los clientes, los proveedores o los competidores. (Von & Nonaka, 2001).

Tabla 4 Aspectos que facilitan o condicionan la generación de la espiral del conocimiento a nivel organizacional

Factores facilitadores del conocimiento	Compartición del conocimiento tácito	Creación de un concepto	Justificar conceptos	Elaboración de un prototipo o arquetipo	Expansión del conocimiento
Inculcar una visión		↑	↑↑	↑	↑↑
Conducción de conversaciones	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
Movilización de activistas		↑	↑	↑	↑↑
Creación de contexto adecuado		↑	↑↑	↑	↑↑
Globalización del conocimiento local					↑↑

Fuente: (García Garnica, 2016)

Como se puede observar en la tabla 3, a mayor número de flechas en cada celda, mayor es la relación que existe entre las actividades. Por ejemplo, la conducción de conversaciones es un proceso clave a lo largo de las cinco etapas por las que atraviesa el conocimiento.

La empresa crea conocimiento a partir de la conversión del conocimiento tácito a explícito, este proceso debe ser favorecido por la organización, a través de actividades que influyan positivamente en la creación del conocimiento, tales como: capacitación para promover la gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización y en los aspectos claves del negocio, facilitar espacios, medios y recursos para la propagación del conocimiento, entre otros.

La transmisión y difusión del conocimiento, analiza el espacio de intercambio, su aprendizaje, y los procesos técnicos que lo posibilitan en un entorno laboral y de conexión en red.

La medición y gestión del conocimiento, observa y evalúa los activos intangibles creados por el conocimiento en acción, o mide los resultados en que se pueden concretar las acciones intangibles, con el fin de gestionar eficaz y eficientemente los conocimientos en que se basan, derivados del cálculo y desarrollo del capital intelectual que se crea y posee en la organización.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado se socialice con otros individuos de la organización, haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a escala individual. (Nonaka, Takeuchi, 1995).

La interiorización se apoya en dos procesos. En primer lugar, el conocimiento explícito se integra en acciones y prácticas. De este modo, el proceso de interiorizar el conocimiento explícito actualiza conceptos o métodos acerca de estrategias, tácticas o innovación. Por ejemplo, existen programas de entrenamiento en grandes organizaciones que ayudan a los participantes de dichos programas a entender la organización y a entenderse ellos mismos dentro de la organización y en su contexto. En segundo lugar, el conocimiento explícito se puede interiorizar utilizando simulaciones o experimentos que permiten el aprendizaje en la medida en que los procesos se están

ejecutando, es decir aprender haciendo. El Aprender haciendo, entrenar y ejecutar el trabajo permite a los individuos acceder al conocimiento del grupo y de toda la organización. (Nonaka & Konno, 1998)

La espiral de conversión de conocimiento es un proceso en el que interactúan dos dimensiones del conocimiento muy distintas, la epistemológica y la ontológica. La primera está formada por el conocimiento tácito y explícito, la segunda recoge los ámbitos de desarrollo del conocimiento individual y social. Su interacción permite que el conocimiento tácito del individuo se transforme en explícito colectivo a través del proceso de conversión.

Tal modificación permite nivelar el conocimiento existente entre los individuos de la organización, objetivo de muchas empresas y directivos, que hasta ahora sólo habían considerado la formación como herramienta facilitadora, y pese a importantes inversiones en ella no habían conseguido los objetivos perseguidos.

El conocimiento tácito es un “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, y entendimientos que son difíciles de expresar de forma semántica, auditiva o visual, y, por tanto, es complicado de formalizar, comunicar y compartir con otros, y por consiguiente de copiar”. (Byosiére P. , 1999).

El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción individual y en la experiencia, así como en los ideales, valores o emociones que el sujeto adopta y en su contexto (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El conocimiento incorpora elementos técnicos y cognitivos, derivados de sus respectivas dimensiones. La dimensión técnica engloba las habilidades, capacidades o destrezas generadas por los modelos de trabajo creados por los seres humanos,

susceptibles de enseñanza, pero difíciles de articular. La dimensión cognitiva se centra en “mapas mentales”, que incluyen esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones que están muy arraigados en las personas (Byosiére & Nonaka, 1996) , los cuales les permiten explicar, definir y concebir el mundo que les rodea, y adquirir compromisos de acción. Además, el conocimiento tácito requiere del elemento humano para su creación y transmisión, debido a que su generación se produce de forma espontánea, a través de la realización de tareas y de largos periodos de experiencia. Es positivo y vital para la organización porque se integra en las rutinas organizativas, que son la base de la capacidad productiva de la firma y quizás, el tipo más importante de conocimiento organizativo.

El conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo, y cada uno de los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito. (Nonaka, 1994).

La espiral del conocimiento no es un proceso lineal y secuencial, sino exponencial y dinámico, que parte del elemento humano y de su necesidad de contrastar y validar sus ideas y premisas. De esta forma, el individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual. Al compartirlo, a través del diálogo continuo, con cualquiera de los agentes que intervienen en la organización se convierte en conocimiento explícito social, el proceso está basado tanto en el diálogo y la deliberación colectiva como en la reflexión individual, donde el lenguaje juega un papel fundamental (Bueno & Salmador, 2000).

El lenguaje, es el vehículo utilizado por el individuo para transmitir sus experiencias y para percibir los conocimientos tácitos que otros le trasladan, es el pilar sobre el que se fundamenta el proceso de transmisión del nuevo conocimiento. El cual se crea en términos de interrelación continua entre el carácter tácito y explícito ya existente en cualquier nivel de la organización, como consecuencia de un “proceso en espiral” ascendente, que se inicia a nivel individual, y posteriormente asciende al ámbito organizativo, alcanzando incluso el dominio interorganizativo. (Nonaka, 1994),

Estos dos procesos de creación de conocimiento en la organización, el de aprendizaje y el de la espiral del conocimiento, se interrelacionan y complementan, ayudando a la consecución de mayores niveles de conocimiento a través del óptimo desarrollo de cada uno de los procesos. El proceso de aprendizaje transforma la información en conocimiento, de carácter tácito o explícito.

El conocimiento tácito generado en el proceso tiene en este modelo un triple papel, por un lado, se convertirá en explícito a través de la espiral de conversión del conocimiento, en el que éste se articula y transforma, de forma que se puede comunicar y compartir. En segundo lugar es fuente de información, ya que inconscientemente se introducirá en el proceso de aprendizaje desarrollado por la misma persona en cualquier momento del tiempo. Y, por último, este conocimiento tácito es un factor determinante del aprendizaje del individuo, debido a que constituye parte de su base cognoscitiva, y se utiliza en ocasiones de forma instintiva, afectando al conocimiento que se genera. (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para Bueno & Morcillo (2002) el conocimiento puede ser analizado bajo la triple perspectiva de creación, transmisión y difusión; así como de medición y gestión de

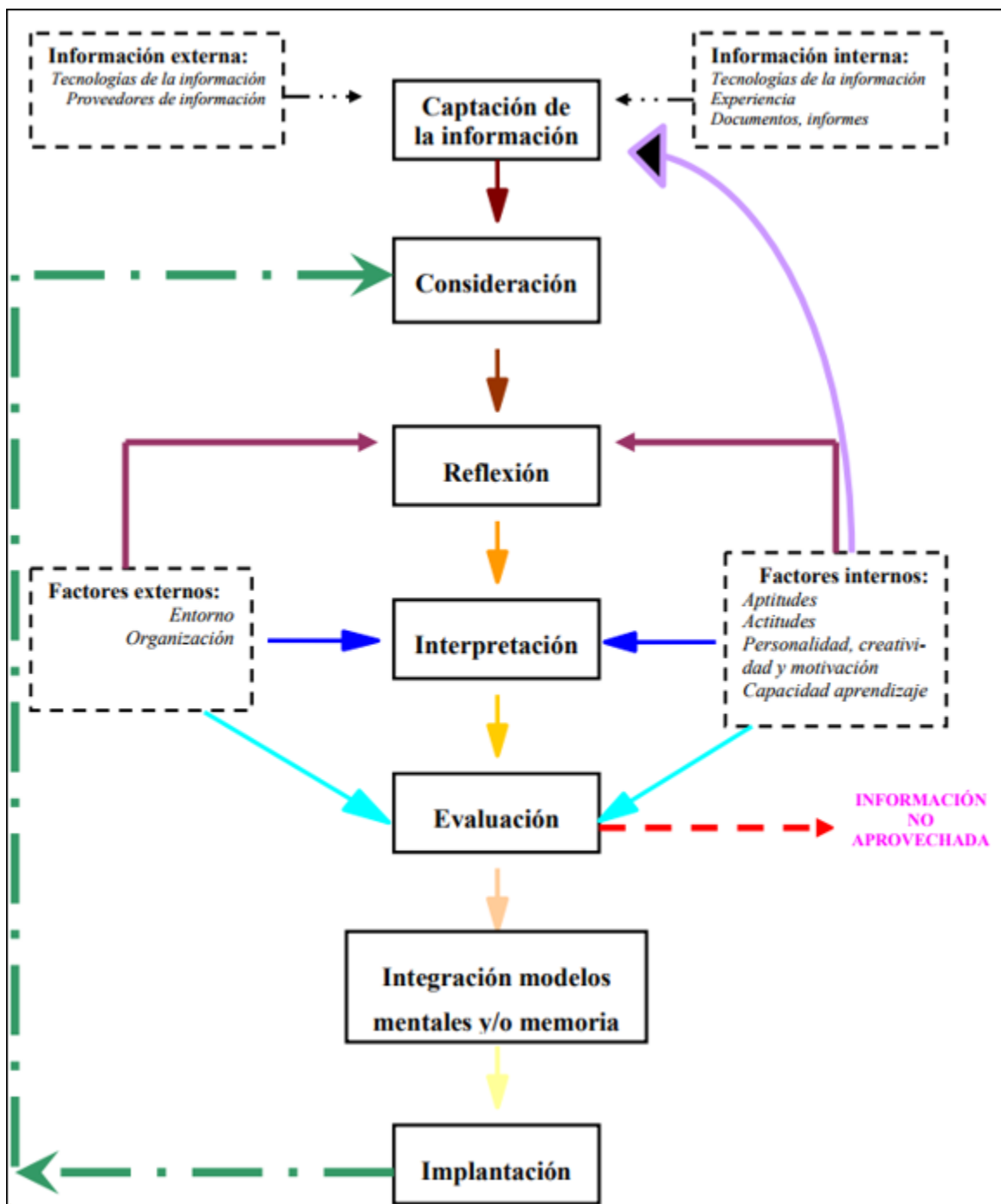
conocimientos intangibles. La creación de conocimiento estudia los procesos generadores de conocimiento nuevo, poniendo en acción los conocimientos que ya poseen los trabajadores, a través de determinados modelos o sistemas de transformación propios de los enfoques de epistemología cognitiva y conectiva o de la naturaleza estratégica.

La Gestión del Conocimiento es una herramienta muy poderosa si se utiliza adecuadamente y se entiende su importancia en todos los niveles de la organización, empezando por la presidencia y la alta gerencia de la empresa. La manera como el conocimiento individual, deja de ser útil únicamente a la persona que lo adquiere y se incorpora a la empresa como una colectividad formada, no sólo por los individuos que laboran en ese momento, sino que pasa a ser parte de la memoria colectiva que sea útil en el tiempo y sirva, entre otras muchas cosas, como herramienta efectiva para toma de decisiones, es motivo de gran interés al aplicar la Gestión del Conocimiento. Martínez y Ruíz, investigaron dos procesos básicos de creación del conocimiento en las organizaciones: el aprendizaje y la espiral de conversión de conocimiento, y las interrelacionaron para sacar el máximo provecho de ellas, a continuación, se resume dicha investigación:

El proceso de aprendizaje comienza con la captación de la información por el sujeto que desarrolla esta actividad (individuo, grupo, organización). La segunda actividad básica de este proceso es la consideración de la información por parte del sujeto. Consiste en tenerla en cuenta y no olvidarla, porque en numerosas ocasiones se dispone de ella, pero por múltiples factores, como: la falta de tiempo, el exceso de cantidad e

incluso el desinterés, dicha información se desperdicia, perdiéndose un importante potencial de creación de conocimiento.

La siguiente actividad es la reflexión, en la cual el sujeto analiza la nueva información, la trata de relacionar con el conocimiento existente en sus modelos mentales, la procesa y sintetiza. Dentro de la fase de interpretación, el sujeto internaliza la nueva información ya reflexionada, y la examina según sus conocimientos y habilidades, sus valores y principios. De esta forma, una vez que la ha hecho suya, se pasa a la actividad de evaluación, donde valora su aporte e interés para la situación actual y futura. Tanto si la valoración es positiva como negativa se crea conocimiento, que se integra en los modelos mentales y/o memoria, donde estarán disponibles para su uso mientras que la memoria los retenga y su propio criterio los considere adecuados. Sin embargo, la parte de la información que no se incluye en los modelos mentales, se desaprovecha. (Martínez & Ruiz., 2002)

Figura 2 Actividades del proceso de aprendizaje

Fuente: (Martínez & Ruiz., 2002)

El conocimiento que se genera puede ser explícito, capaz de ser articulado, expresado y comunicado, y tácito, propio y difícil de transferir. Puede tener una doble consideración,

positiva o de aceptación, lo que implica su utilización futura, y negativa o de rechazo, donde su empleo es meramente mental y nunca se traslada a acciones.

Por tanto, se deduce que estos tipos de conocimiento tienen un componente conceptual y otro operativo. La forma de identificar que el conocimiento realmente se está considerando y cuáles son sus efectos se consigue analizando el cambio de conducta o mentalidad del sujeto, algo muy difícil y tedioso de medir. Tras esta última actividad, se reinicia el proceso de aprendizaje.

Identificadas todas las actividades del proceso de aprendizaje y analizadas las interrelaciones existentes entre ellas, se observa que forman un ciclo continuo y acumulativo, que se retroalimenta, de manera que los resultados de un proceso pueden servir de input o entradas para otro futuro proceso de aprendizaje.

En definitiva, se pretende que el conocimiento que el individuo posee, derivado de su experiencia, de su habilidad, de su intuición sea capaz de trasladarlo a los demás, para compartirlo y utilizarlo posteriormente. El conocimiento explícito es fácilmente transmisible, y sirve de input para futuros procesos de aprendizaje, por lo que los retroalimenta.

Existe una interrelación entre los dos procesos que crean el conocimiento. La información a través del aprendizaje se convierte en conocimiento tácito o explícito. El tácito se transforma en explícito a través de la espiral de conversión del conocimiento e influye en los procesos de aprendizaje posteriores. El conocimiento explícito sirve para retroalimentar futuros procesos de aprendizaje, ya que actúa como input. (Martínez & Ruiz., 2002)

del nuevo proceso. Puede estar disponible para cualquier persona y, por tanto, es susceptible de ser utilizado en cualquier proceso de aprendizaje.

En palabras de (Rodríguez & Hernández, 2003), lograr una efectiva transferencia de conocimiento depende de los canales de comunicación utilizados por el emisor. Existen diversos canales disponibles para la comunicación del conocimiento, incluyendo documentos, reuniones, conferencias, programas de entrenamiento, correo electrónico y muchos más. Las características de cada canal definen su condición para transferir conocimiento de forma efectiva.

Dada la amplia variedad de canales de comunicación disponibles, se requiere de unos criterios o características para guiar una evaluación de su efectividad en la transferencia de conocimiento. Estos criterios resultan útiles para diseñar una estrategia de comunicación entre firmas que permita maximizar la transferencia de conocimiento. Los canales de comunicación presentados en la siguiente tabla, tienen distintas capacidades para transferir conocimiento de acuerdo a sus características de interactividad, ancho de banda, estructura, y reutilización.

Tabla 5 Canales y sus capacidades para la transferencia de conocimiento

Canal	Interactividad	Ancho de banda	Estructura	Reutilidad
Documentos	Nula	Baja	Alta	Alta
Correo electrónico y fax	Media	Baja-Media	Alta	Alta
Teléfono	Alta	Media	Baja	Baja
Reuniones	Alta-Muy alta	Alta-Muy alta	Baja-Media	Baja
Presentaciones	Media	Alta	Alta	Baja-Media
Seminarios	Media	Alta	Alta	Baja-Media
Entrenamiento	Alta-Muy alta	Alta-Muy alta	Alta	Media
Talleres Prácticos	Muy alta	Muy alta	Media	Baja

Fuente: (Sánchez Díaz, 2005)

La interactividad hace relación al flujo de la información de las personas a las organizaciones en ambos sentidos.

Por su parte el ancho de banda es uno de los aspectos más fundamentales en la transferencia de conocimiento. La cantidad de información que puede ser comunicada durante un periodo de tiempo es considerada un elemento esencial para valorar la riqueza de un canal de comunicación en términos de su habilidad para transferir conocimiento.

Por otro lado, la estructura de los canales de comunicación agrupa dos ideas relacionadas. La primera, es la facilidad para comunicar las ideas, las relaciones dentro de las ideas y entre las ideas. Un canal de comunicación bastante estructurado significa que tiene menos ambigüedad, es decir, es más claro en la implementación de la comunicación. La información adaptada a las especificaciones del receptor puede ser estructurada de forma clara y útil en la formulación de acciones planeadas.

La segunda idea es la habilidad para estructurar información, de manera que se consiga la alineación con la estructura del modelo mental del receptor, lo cual permite que la información sea más fácilmente interiorizada como conocimiento. Dependiendo del tipo de conocimiento a comunicar se requiere uno u otro canal. Cuando el conocimiento se refiere a normas y procedimientos para el control de la calidad, entonces se requiere un medio altamente estructurado como los documentos impresos o digitales.

La reutilización se refiere a la habilidad para utilizar de nuevo el conocimiento. Esta habilidad puede ser vista como la capacidad para capturar, almacenar y disponer del conocimiento de forma útil. Permite ser usado de nuevo por el mismo usuario o por otros usuarios, lo cual puede incrementar sustancialmente su valor. Por ejemplo, mientras un

documento escrito o digitalizado puede estar accesible para muchas personas de forma rápida y fácil, un seminario o conferencia, por su naturaleza, no puede ser reutilizado. Su utilización por otros usuarios requiere de un nuevo seminario, aunque el contenido del conocimiento a comunicar sea el mismo. (Caicedo, 2006)

Namada, (2018), con base en los aportes de otros autores, establecen la relación que existe entre la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la ventaja competitiva de una empresa. Lo cual los lleva a concluir que el conocimiento que existe en una organización, es un diferenciador frente a sus competidores, por lo tanto, las empresas deben desarrollar las capacidades clave y encargarse de evidenciarlas, ante sus clientes y el mercado, en general, para ser reconocidas y valoradas, y alcanzar ventajas importantes que le permitan ganar una mayor participación en el mercado.

Cada uno de ellos aporta significativos conceptos que se centran en la necesidad de valorar el capital más valioso que tienen las organizaciones y que se vuelve capital estratégico: las personas, ya que son ellas las que a través de sus competencias y habilidades agregan valor continuo a los resultados del negocio, permitiendo su permanencia en el tiempo.

Para Grant R. M., (2000), la generación del conocimiento comprende tres actividades:

- La creación interna de conocimiento, se obtiene de la investigación y diseño dentro de la empresa. Se entiende como un proceso que organizativamente incrementa el conocimiento creado por los individuos, y lo concreta como una parte de la red de conocimientos de la empresa. (Camelo, 2000).
- El aprendizaje por acción, consiste en el entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones. Todo el aprendizaje se lleva a cabo en la mente del ser

humano en una forma individual. Una organización aprende solamente de dos formas: Por el aprendizaje de sus miembros o por los nuevos miembros que no cuentan con un conocimiento previo de la organización. (Grant R. M., 1996)

➤ La adquisición y el acceso del conocimiento externo, incluyen, entre otros: licencias, subcontrataciones, alianzas estratégicas, proveedores, clientes, universidades, laboratorios de investigación, inventores independientes, agencias gubernamentales, comparación con las mejores prácticas de otras organizaciones, asistencia a conferencias, contratación de consultores, contratación de personal nuevo, implementación de tecnología y de sistemas de información. (Odell, Grayson, & Essaides, 2001) afirman, que los clientes son una fuente valiosa de información para el desarrollo de un nuevo producto, la prestación de un nuevo servicio o la mejora de un producto o servicio disponible en el mercado, y que existen verdaderas reservas de saber desaprovechadas e inertes que se hallan en el entorno y en el propio interior de toda organización.

Soo, Devinney, Midgley, & Deering, (2002) hablan del proceso de generación del conocimiento, usos y beneficios de la Gestión del Conocimiento (GC) en seis empresas de diferentes sectores (Consumo, Servicios e Industriales). A través de 357 cuestionarios y 150 entrevistas, identificando lo siguiente:

- a. La principal fuente de creación de conocimiento y generación de productos y servicios innovadores es la creatividad. En este aspecto, el mayor reto que tienen las empresas es contar con mecanismos que les permitan capitalizar su potencial creativo, y una de las barreras con las que cuentan es son los sistemas de recompensa que tienen actualmente.

- b. En la creación de conocimiento, las bases de datos formales deben ser tratadas como herramientas estratégicas, en vez de simples lugares de almacenamiento de información. Administrar bases de datos formales no es lo mismo que GC.
- c. Las redes informales son una fuente importante de generación y transferencia de conocimiento; pero su dependencia puede ser perjudicial. Se debe evitar la aleatoriedad en el uso de este tipo de redes estructurándolas adecuadamente en tiempo y espacio.
- d. Los altos directivos consideran que los sistemas de tecnología de la información son una herramienta positiva para generar conocimiento y se sienten culpables del fracaso de su uso eficiente. Los directivos de nivel medio se muestran incrédulos ante los sistemas informáticos; pero más positivos acerca de sus habilidades para utilizarlos en su propio beneficio.

Soo et al, (2002) concluyen que la generación de conocimiento es posible cuando la organización cuenta con una sólida red de comunicación informal, la cual es apoyada por un sistema informático idóneo, y cuando la alta dirección está convencida del beneficio que se obtiene al fomentar este proceso.

Nerkar, (2003) en su artículo "Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge", señala que la creación de conocimiento depende de un proceso evolutivo que involucra la recombinación del conocimiento, es decir: la búsqueda, el descubrimiento y la utilización del conocimiento existente, codificado y observable, dentro de la empresa a lo largo del tiempo. Su estudio se centra en el efecto de la exploración y explotación temporal durante la creación de nuevo conocimiento en actividades de investigación y desarrollo de 33 empresas farmacéuticas.

El mundo tiende a una globalización creciente, en la que la suerte de la organización moderna está ligada más que nunca a factores que van mucho más allá de su ámbito de control.

Se desarrolla en un contexto en el cual todo está vinculado con todo. Cualquier acontecimiento significativo en algún punto estratégico, trae efectos múltiples en todas las unidades componentes de la sociedad actual y, particularmente, en las más vulnerables como las organizaciones del mundo subdesarrollado.

La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que ha conocido la historia de la humanidad. El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente la forma en que se producen, comercializan, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales.

Los avances en múltiples sectores - entre ellos, el de las tecnologías de información y las comunicaciones – están dejando obsoletas las matrices tecnológicas predominantes y tienen considerables efectos en los mercados y en las estructuras organizacionales.

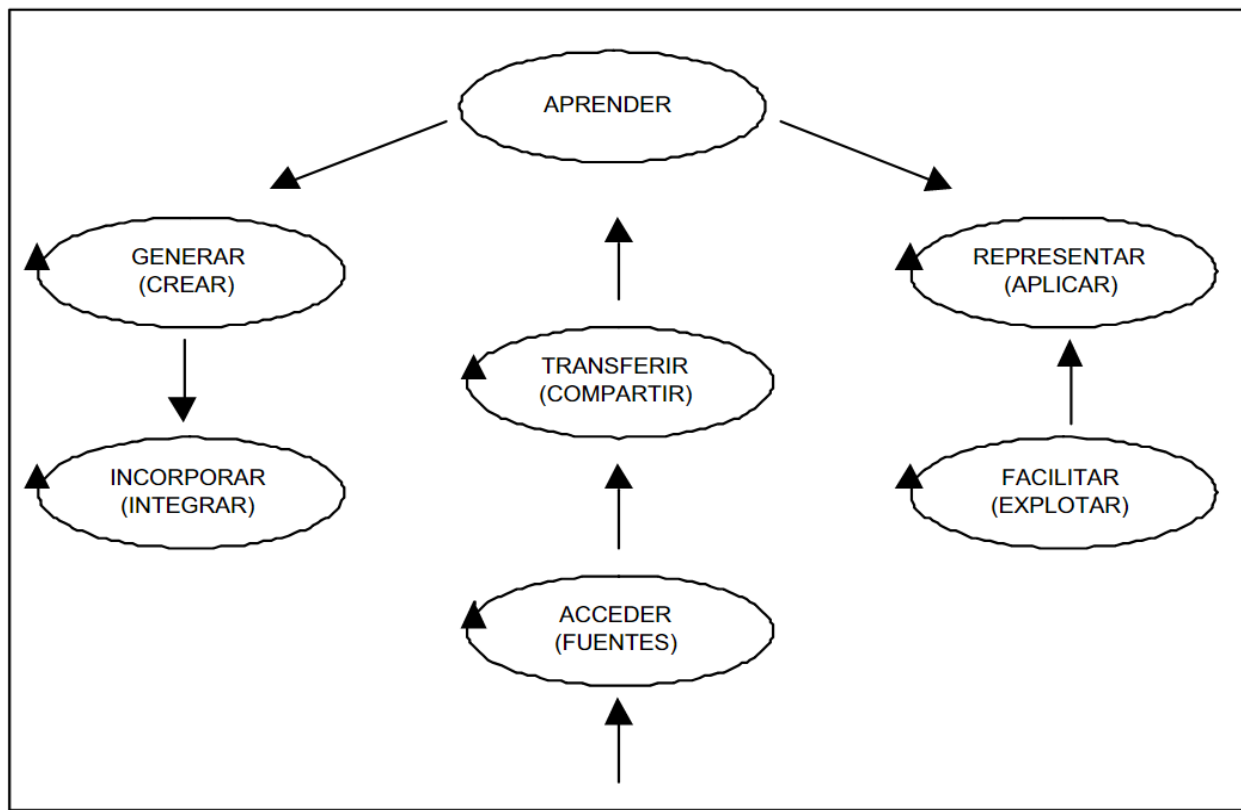
En su conjunto, se ha logrado que el know-how se haya convertido en un factor totalmente estratégico del proceso de producción, y una de las inversiones más rentables de toda la economía. En la llamada era de la información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores.

Estos desafíos generan una situación de extrema complejidad para el desempeño organizacional, matizado, a su vez, por otros elementos fundamentales: la inestabilidad, la bifurcación y los finales abiertos.

Bueno, (1999) define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (p. 17). En este sentido, la gestión del conocimiento describe los esfuerzos que hace la organización para asegurar que el capital intelectual se encuentre en continuo movimiento y que genere resultados organizativos superiores a los obtenidos por la competencia.

Una característica esencial del capital intelectual es que únicamente genera valor para la empresa cuando se emplea de modo efectivo. A diferencia del capital financiero, el capital intelectual mantenido en reserva, sin ser utilizado, raramente crea valor económico. (Seemann, DeLong, Stukey, & Guthrie, 2000).

Es importante que la empresa entienda cual debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de desarrollar un proceso dinámico de generación de flujos de conocimiento y de creación de conocimientos nuevos, relacionados con su estrategia y con sus actividades. Esta gestión debe saber diseminar el conocimiento por toda la organización e incorporarlo a los productos, servicios, sistemas y procesos para convertirlos en competencias diferenciales. Bueno, (1998)

Figura 4 El ciclo de la gestión del conocimiento

Fuente: Bueno, (1998)

El entorno para las organizaciones es de un tipo en donde la noción de riesgo resulta totalmente limitada para captar la realidad, pues además de riesgo, hay incertidumbre. Todo esto sugiere que no es posible sobrevivir como organización por el mero hecho de trabajar más dentro de los límites internos y, menos aún, utilizando prácticas y herramientas tradicionales.

Por lo que, para poder responder a los intereses de la sociedad actual, las organizaciones tienen que aprender a afrontar los problemas generados por los recursos intangibles respecto a su adquisición y uso. Los valores escondidos no pueden ser ignorados. Es la época de gestionar inteligentemente la información y el conocimiento; característica de una sociedad postindustrial donde el conocimiento es el "recurso

limitante", no la tierra, ni las materias primas, ni siquiera el capital. Téngase este y se tiene todo. Amador, S. (s.f.).

7.2 Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad tiene varias connotaciones y contextos, tales como: cultura medioambiental, social y económico. Se enfoca desde la sostenibilidad total del planeta a la sostenibilidad de sectores económicos, países, municipios, barrios, casas, bienes y servicios, ocupaciones, estilos de vida, entre otros. Es decir, puede incluir el total de las actividades humanas y biológicas o partes especializadas de ellas.

El desarrollo sostenible necesita que se haga un uso racional de los recursos naturales y la protección de los ecosistemas mundiales, para lo cual se requiere la interacción de las personas, la ciencia, la tecnología, y los poderes públicos. (Novo & Zaragoza, 2006)

El medioambiente en el que vivimos ha ingresado desde hace tiempo en un proceso global de cambios, que han alterado el equilibrio natural. Hace tiempo se creía que los recursos naturales eran inagotables, y tal vez por esto; la humanidad abusó sin medida de ellos, hasta llegar al momento actual, en el cual vemos con asombro cómo se han ido agotando estos recursos de manera dramática; razón por la cual ahora todos reconocemos la importancia de cuidar la naturaleza y salvar el planeta de nosotros mismos, de la manera voraz como se han consumido los recursos hídricos, la calidad del aire que respiramos, y, particularmente de cómo se ha abusado de todo sin pensar en las futuras generaciones.

Las consecuencias de la alteración del equilibrio natural incluyen: el cambio climático, el agotamiento de la capa de ozono, la contaminación generalizada, la pérdida de la

diversidad biológica, la deforestación, la creciente esterilidad de la tierra, entre otras. (Iglesias & Martínez, 2007)

El tema del medioambiente tiene como antecedente la Conferencia intergubernamental para el uso racional y la conservación de la biosfera, evento organizado por la UNESCO, en 1968, durante la cual se discutió acerca del concepto de desarrollo ecológicamente sostenible.

En 1971 hubo un llamado de atención a través del primer informe del Club de Roma, sobre la inviabilidad del crecimiento económico, titulado Los límites del crecimiento, en el cual se propuso el modelo de crecimiento cero, generando un contexto en el que se buscaba conciliar la economía con la conservación medioambiental.

En 1972, se realizó en Estocolmo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente humano, evento que se conoció después como la Declaración de Estocolmo. El concepto de desarrollo sostenible se utilizó para presentar una solución satisfactoria al dilema Desarrollo contra Ambiente.

En 1983 se formó la Comisión Mundial para el Medioambiente y el Desarrollo, la cual en 1987 presentó un informe llamado "Nuestro Futuro Común", conocido posteriormente como "Informe Brundtland", en reconocimiento a su presidenta, como el "desarrollo que atiende las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las futuras generaciones de atender las suyas". (Jankilevich, 2012)

La concreción, desarrollo y difusión a escala mundial del concepto de desarrollo sostenible lo realizó la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD 1986). Su raíz latina proviene de *sustinere* que significa: sostener, mantener,

o sustentar. La influencia del vocablo inglés sustainable añade a estos significados otros como: soportar y tolerar.

La definición de sostenibilidad, según el Informe Brundtland, es: “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

El significado de desarrollo sostenible hace referencia al desarrollo viable en el tiempo; cuya condición esencial se basa, en que las capacidades del sistema socioeconómico no mengüen y puedan estar a disposición de las generaciones venideras. Las capacidades del sistema se ven determinadas por las limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las limitaciones humanas. (Ramírez, Sánchez, & García, 2004)

En 1990 se creó el Instituto internacional para el desarrollo sostenible, con sede en Canadá, en asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente.

En 1992, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el ambiente y desarrollo tiene lugar en Río de Janeiro y es llamada la Cumbre de la Tierra, la que en todas sus resoluciones usa el término desarrollo sostenible. Así para la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cuestión del medioambiente es parte integrante del desarrollo económico y social, y no se puede desligar de la preservación del medioambiente.

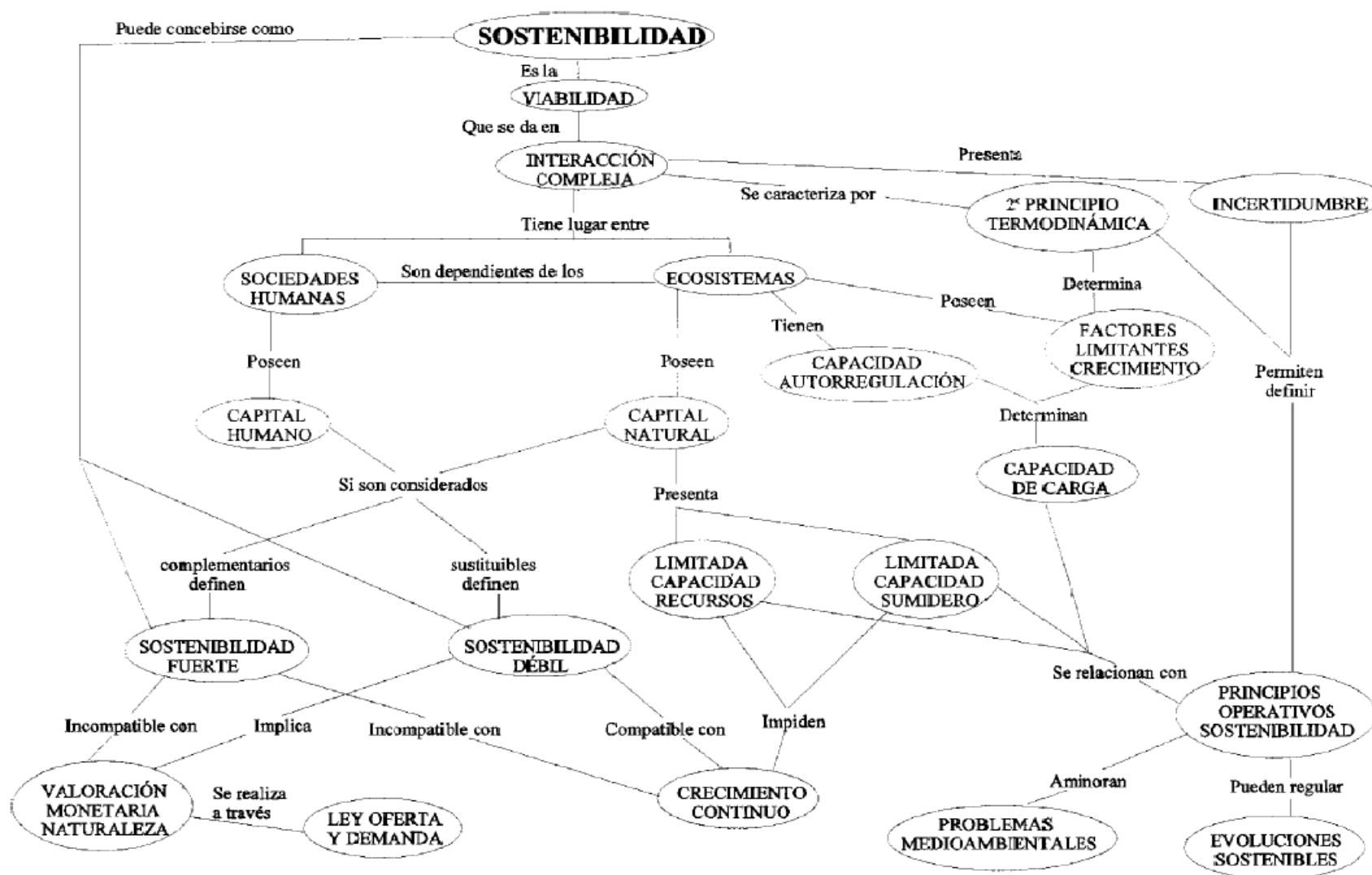
La sociedad industrial aceleró la circulación de energía y de materia en las sociedades con la utilización de las energías fósiles. Ello ha permitido hacer evolucionar a las sociedades adquiriendo mayor dimensión y complejidad, pero, paralelamente, también se ha acelerado la producción de entropía (Magnitud termodinámica que indica el grado

de desorden molecular de un sistema). Esta entropía está afectando a la organización de la biosfera y de algunas sociedades, en forma de pérdida de diversidad biológica y cultural.

Debido a que estamos en un universo entrópico, los recursos se gastan y se transforman en desechos, los desechos materiales pueden volver a reciclarse como recursos materiales, pero a costa de un gasto energético y con una eficiencia limitada. Por estos motivos, el planeta Tierra, que es un sistema materialmente cerrado, no puede soportar el crecimiento económico mundial. (García & Vergara, 2000)

De manera general García & Vergara, (2000) esquematizan el concepto de sostenibilidad sus interrelaciones así:

Figura 5 Mapa conceptual de sostenibilidad y sus interrelaciones



Fuente: García & Vergara, (2000)

A lo largo de los años la sostenibilidad, el medio ambiente y, sobre todo, la responsabilidad social se han vuelto conceptos clave en la agenda de muchas empresas. Según Elkington, (1994) el desarrollo sostenible en la empresa, es aquel que contribuye a la gestión responsable mediante la entrega al mismo tiempo de beneficios económicos, sociales y medioambientales, la llamada triple bottom line. De estamanager la empresa busca garantizar el éxito comercial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social, y proteger el medio ambiente.

Según el DJSI, índice Dow Jones de sostenibilidad, principal indicador que monitorea el desempeño económico, social y ambiental de compañías que cotizan y transan sus acciones en las bolsas de valores, La sostenibilidad corporativa “es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas; mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”. (Citado por Pinillos & Fernández, 2011).

Tabla 6 Criterios del índice dow jones de sostenibilidad

Dimensión	Criterios	Peso (%)
Económica	Códigos de conducta/subornos	6.0
	Gobierno Corporativo	6.0
	Gestión de Riesgos y Crisis	6.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Medioambiental	Presentación de Informes medioambientales	3.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Social	Filantropía / Ciudadanía Corporativa	3.0
	Indicadores de relaciones laborales	5.0
	Desarrollo del Capital Humano	5.5
	Presentación de informes sociales	3.0
	Retención y atracción del talento	5.5
	Criterios específicos del sector	Según cada sector

Fuente: (Barcellos de Paula, 2011)

La sostenibilidad a la que se hace referencia en el título y desarrollo de este trabajo; es la sostenibilidad económica y financiera que se puede lograr a través de una eficaz gestión del conocimiento aplicado en toda la empresa, y particularmente en los procesos claves de la misma, generando valor para los grupos de interés, de manera que permitan la perdurabilidad y sostenibilidad de la misma en el largo plazo.

Las empresas pueden generar valor mediante: la reducción de costos, el aumento de la capacidad de respuesta, basado en la toma de decisiones que responda efectivamente ante los cambios continuos del mercado global, la investigación continua y el desarrollo de nuevas tecnologías que generen soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades dinámicas de los clientes y causen que adquieran de manera consistente los productos que ofrece la empresa y la prefieran sobre la competencia, permitiendo que crezca sólida y continuamente en el tiempo. Todos estos beneficios se pueden potencializar con una adecuada gestión del conocimiento que capitalice efectivamente los aportes, las experiencias, y el crecimiento que va desarrollando cada persona en la operatividad del día a día de la organización para que cumpla sus objetivos estratégicos y sea sostenible en el largo plazo.

8. Trabajo de campo y resultados

De acuerdo a lo establecido en la metodología (ver capítulo 6) se establecen dos estrategias metodológicas: una cuantitativa, a través de encuestas realizadas a todo el personal de la empresa. Segmentado en dos grandes categorías: administrativo y operativo, para lo cual se tomó una muestra representativa y aleatoria (ver tabla 1 Personas encuestadas), y la estrategia metodológica cualitativa, llevada a cabo a través de encuestas realizadas al personal directivo de mayor rango de la organización.

8.1 Metodología cuantitativa

Se realizaron 223 encuestas (ver anexo A), de las cuales 40 pertenecen al personal Administrativo (2 más de lo planeado) y 183 al personal Operativo, incluyendo 51 personas de mantenimiento, las cuales son claves en los resultados operativos de la empresa, ya que si las máquinas paran o no trabajan al 100% de su capacidad no se podrán alcanzar los objetivos de producción y ventas, lo cual impactará directamente los resultados financieros de la empresa, comprometiendo su sostenibilidad a futuro.

Las preguntas de la encuesta están formuladas con base al modelo de diagnóstico de gerencia del conocimiento en la organización de Hay Group. El proceso de selección de las preguntas que se definieron para la metodología cuantitativa del presente trabajo, se realizó ponderando aquellas que, a nuestro criterio, mejor diagnostican y describen el tipo de organización del sector papelerero.

Se tuvo en cuenta, principalmente, que la metodología cuantitativa, (encuesta) fue aplicada a todo el personal, siendo el equipo operativo aproximadamente el 83% de la población encuestada, es decir los cargos encargados de las actividades tácticas de la operación y del mantenimiento de la maquinaria.

Se anexa el formulario de la metodología que usa Hay Group para estos fines (Ver anexo B).

Al tabular las encuestas; se calificó con tres puntos las respuestas, que según el criterio de los encuestados, describen a la empresa fuertemente, con dos puntos a las que describen a la empresa moderadamente, y con un punto a las que describen a la empresa débilmente, y se obtuvieron los siguientes resultados por pregunta:

Figura 6 Resultados de la Encuesta por Pregunta

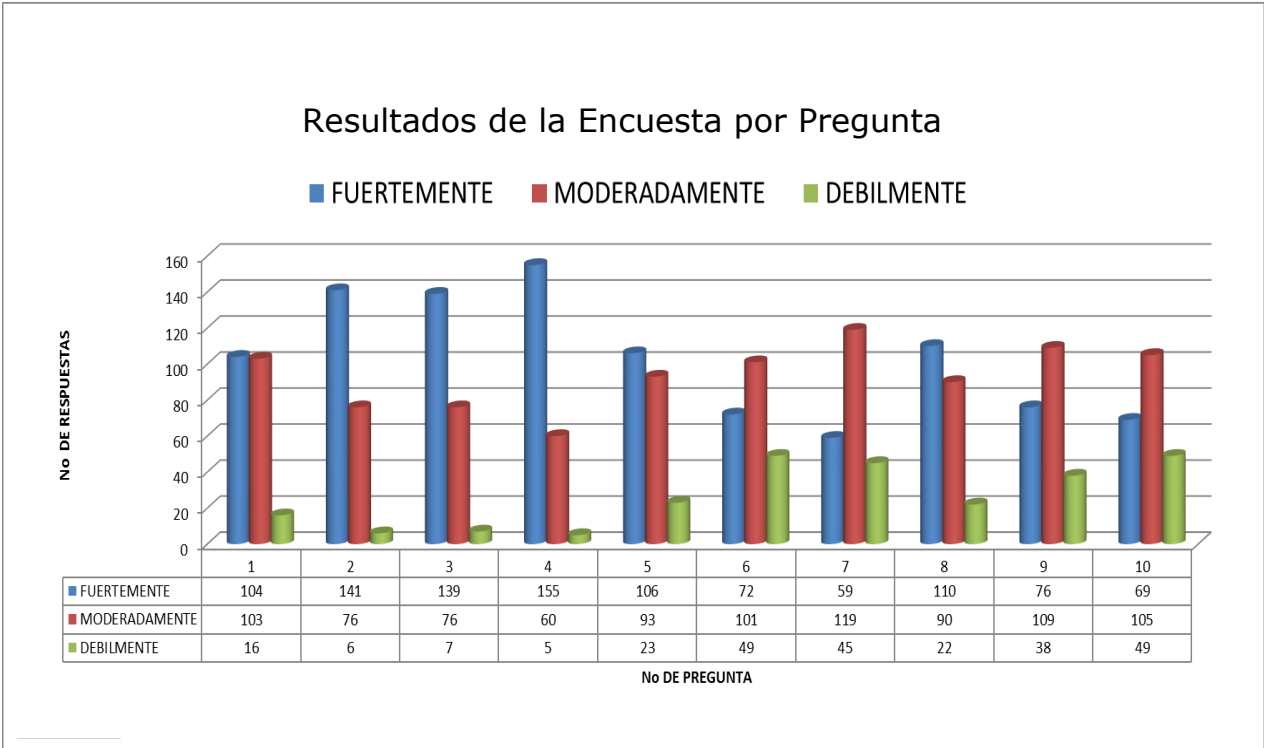
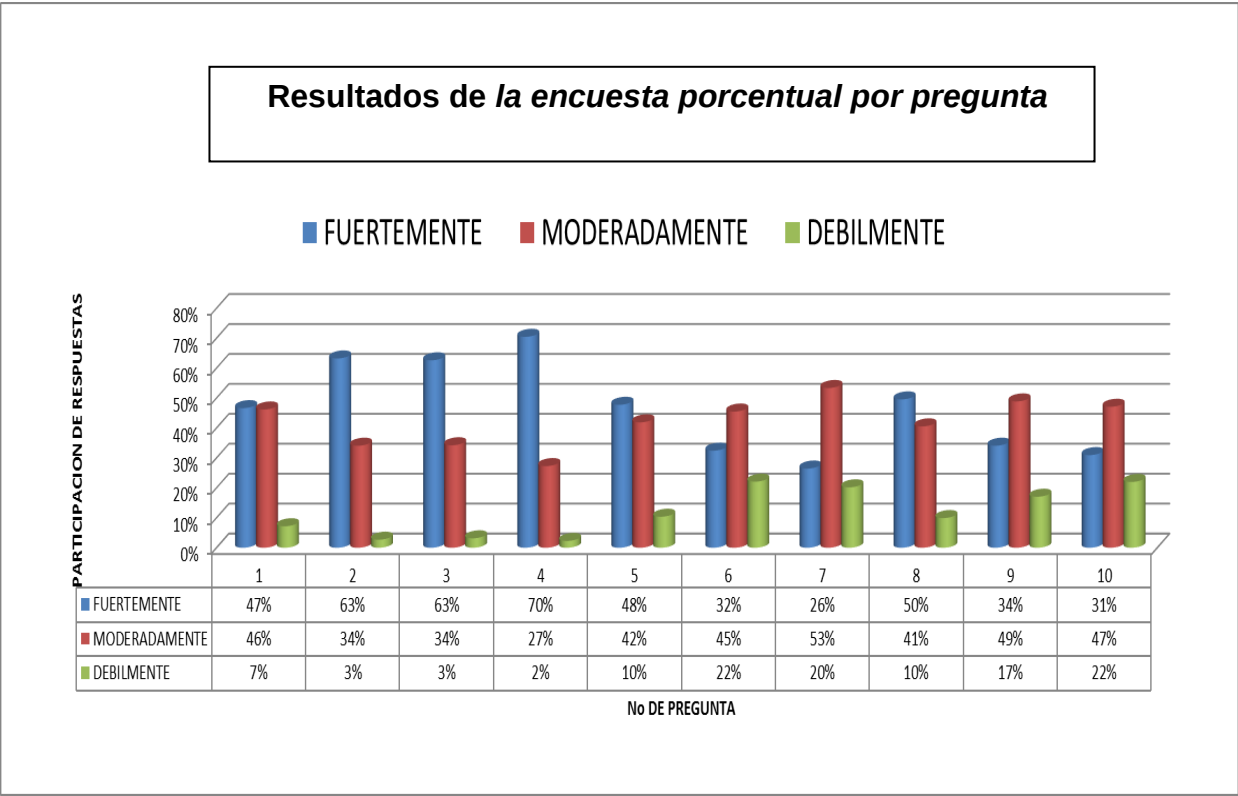


Tabla 7 Resultados de la encuesta por pregunta

No Pregunta	Fuertemente		Moderadamente		Debilmente		En Blanco		Total General
1	104	47%	103	46%	16	7%		0%	223
2	141	63%	76	34%	6	3%		0%	223
3	139	62%	76	34%	7	3%	1	0%	223
4	155	70%	60	27%	5	2%	3	1%	223
5	106	48%	93	42%	23	10%	1	0%	223
6	72	32%	101	45%	49	22%	1	0%	223
7	59	26%	119	53%	45	20%		0%	223
8	110	49%	90	40%	22	10%	1	0%	223
9	76	34%	109	49%	38	17%		0%	223
10	69	31%	105	47%	49	22%		0%	223
Total general	1031	46%	932	42%	260	12%	7	0%	2230

Figura 7 Resultados de la encuesta porcentual por pregunta



De acuerdo a la puntuación obtenida en las encuestas, se observa que en seis de las diez preguntas (1 a la 5 y la 8) la mayor calificación obtenida fue: fuertemente y las otras cuatro con mayor calificación (6, 7, 9 y 10) fue: moderadamente. Dando a entender claramente que los encuestados perciben que la empresa, en general, practica la gestión del conocimiento.

Además, los empleados tienen una alta conciencia del valor del conocimiento relacionado con sus trabajos y de la oportunidad de utilizarlo para mejorarlo; lo que se infiere, al observar que las respuestas con mayor puntuación en su orden fueron las de las preguntas 4, 2 y 3; lo que muestra que los trabajadores de la empresa papelerera perciben que pueden usar el conocimiento que obtienen para mejorar su trabajo,

disponen de herramientas tanto electrónicas como físicas que les facilitan acceder al conocimiento disponible, y finalmente, que cualquier persona puede expresar sus ideas y opiniones libremente.

De igual forma, se nota que las personas están de acuerdo en que los sistemas de información con que cuenta la empresa, les facilita el acceso al conocimiento que requieren para desempeñarse en su rol (resultados de la pregunta 8).

Estos resultados permiten inferir que esta empresa está aplicando algunos elementos de la Gestión del Conocimiento y que ha logrado permear su cultura, de tal manera que sus empleados de forma directa y espontánea lo valoran y reconocen que su empresa tiene el conocimiento clave disponible para su uso. Se pudo indagar, además, que se han realizado inversiones importantes en infraestructura informática que facilita este proceso.

En contraposición, se observa en los resultados de la pregunta 1, que la población encuestada divide su opinión entre fuerte y moderada, al considerar que la organización lleva de forma decidida a que los empleados documenten y compartan el conocimiento. Esto permite concluir que el aprendizaje que se puede generar a partir de las lecciones aprendidas durante la experiencia laboral; presentan una oportunidad para su aprovechamiento; ya que el resultado de la pregunta no es contundente en este sentido. Esto también permite suponer que la empresa está dejando de utilizar información y conocimiento que pudiera aprovechar para el mejoramiento de sus procesos y métodos de trabajo, lo cual permitiría que se pudiera potencializar aún más, e impactar de manera significativa el resultado final esperado.

Al relacionar las preguntas formuladas con la herramienta de Hay Group utilizada para diagnosticar la gerencia del conocimiento en la empresa papelerera objeto de estudio, y posteriormente ordenar las respuestas en forma descendente por el número total de puntos, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 8 Resultados de la encuesta ordenada por total de puntos

Pregunta	Corresponde a...	Total Puntos	Ideal	Diferencia	Puntuación
4	Uso del conocimiento	590	669	79	2.9
2	Adquisición del conocimiento	581	669	88	2.9
3	Uso del conocimiento	576	669	93	2.8
1	Adquisición del conocimiento	534	669	135	2.6
8	Construir y mantener	532	669	137	2.6
5	Aprendizaje	527	669	142	2.6
9	Construir y mantener	484	669	185	2.4
6	Contribución	467	669	202	2.3
10	Descartar	466	669	203	2.3
7	Contribución	460	669	209	2.3
		5217	6690	123	2.7
Puntuación porcentual general:		78.0%			

De acuerdo a la puntuación obtenida en las encuestas, se encuentra que la mayor fortaleza de la empresa está en el uso del conocimiento, lo que se evidencia particularmente en la pregunta 4: ¿La gente puede usar el conocimiento que obtiene para mejorar su trabajo?, cuya respuesta obtuvo el mayor número de puntos calificados

fuertemente (590), y además fue la pregunta que obtuvo la más baja calificación entre las puntuadas como moderadamente y débilmente (ver tabla 7).

La mayor debilidad de la empresa está en la contribución, lo cual se puede observar específicamente en la pregunta 7: ¿La empresa ha formalizado el proceso de compartir conocimiento permitiendo que la gente tenga tiempo para hacerlo?, que obtuvo un total de 460 puntos, y fue la de mayor calificación entre las respuestas puntuadas como moderadamente, y la más baja en las calificadas como fuertemente.

Lo anterior evidencia visiblemente que existe una debilidad muy marcada en la empresa, de acuerdo a la opinión de los encuestados, en lo relacionado a compartir el conocimiento entre las personas y áreas de la organización. Aunque existe una política al respecto, no es visto de esa manera, y por eso las personas no lo perciben como algo formal. Sin embargo, reconocen claramente la disponibilidad de la información y del conocimiento; pero no se comparte formalmente.

Además, existe una oportunidad en la exigencia para asegurar que a partir del conocimiento compartido se genere más conocimiento, hace falta seguimiento y control, además de una mayor sensibilización hacia la importancia de compartir el conocimiento. Las personas pueden estar considerando que esto es importante, pero no perciben que haga parte de la cultura organizacional, dado que no existe un mecanismo de seguimiento y control para su difusión.

Otra razón por la cual probablemente se le dificulte al personal compartir el conocimiento, es debido a que en su mayoría (83%) es operativo, y se les dificulte convertir el aprendizaje tácito en explícito, o sienten que no tienen el tiempo suficiente para hacerlo, debido a la dinámica operativa del día a día.

Por otra parte, cuando se dan oportunidades de promover a alguien a otro cargo, la empresa no necesariamente se asegura de no perder gente con conocimiento estratégicamente importante, de acuerdo a los resultados de la pregunta 10.

La empresa obtuvo una puntuación de 78% en el diagnóstico de gerencia del conocimiento, lo que representa que en general, se está dando la espiral del conocimiento, es decir que los colaboradores perciben que el conocimiento se socializa, se externaliza, se combina y se interioriza, aunque todavía hay mucho sobre lo cual trabajar, ya se ha alcanzado un cierto nivel que se debe fortalecer y mantener, especialmente en lo referente a la contribución y a descartar.

Figura 8 Resultados de la encuesta por cargo

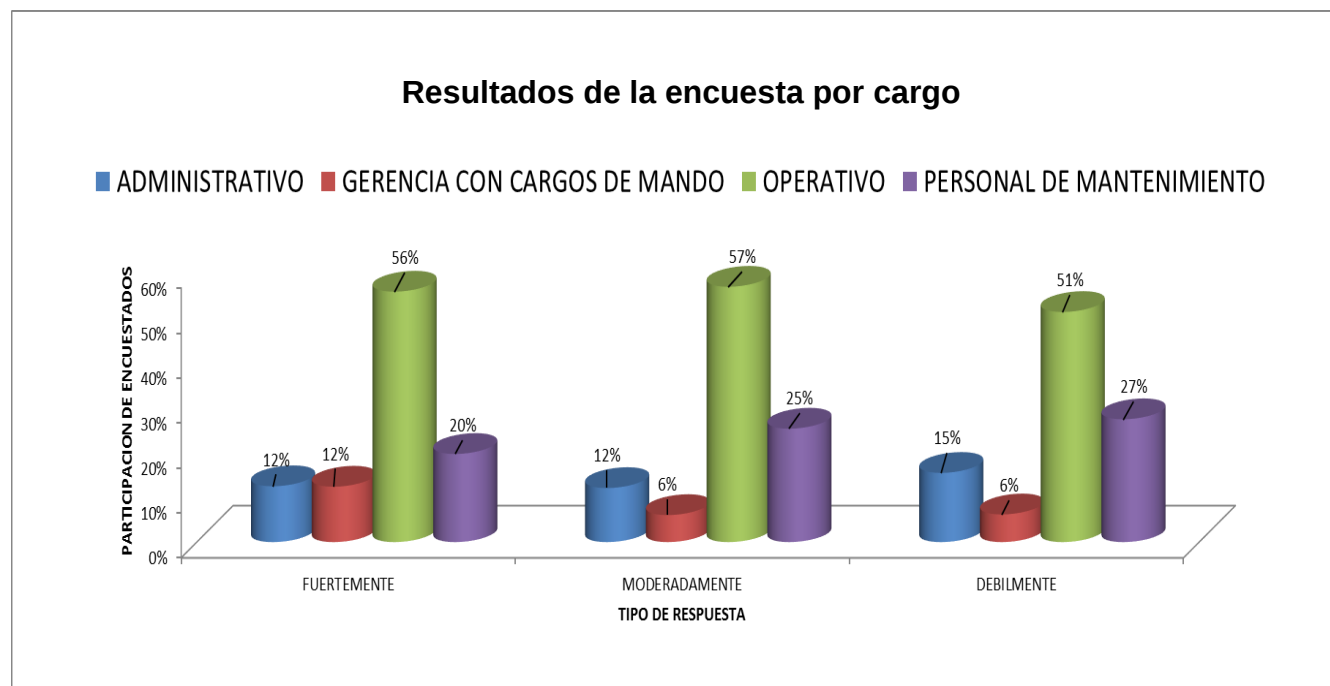
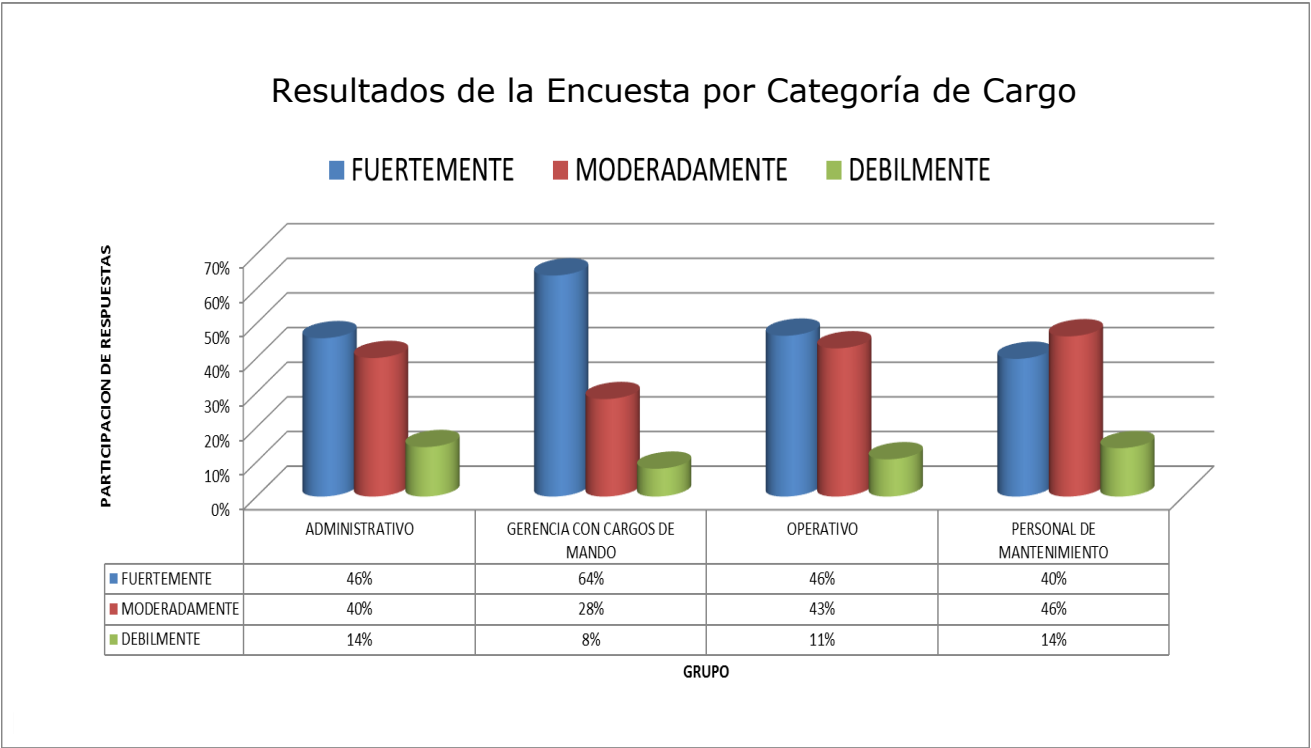


Figura 9 Resultados de la encuesta por categoría de cargo



En los gráficos anteriores, se evidencia la mayoría numérica del Personal Operativo, los cuales representan aproximadamente el 83% del total de la población.

Además, se observa que el personal con cargos de mando, son quienes más perciben la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la empresa, seguido del personal administrativo.

En el caso del personal operativo, las opiniones están casi parejas entre fuertemente y moderadamente, con una leve prevalencia de fuerte por 3 puntos porcentuales; mientras que en el personal de mantenimiento prevalece moderadamente con 6 puntos porcentuales sobre fuertemente, indicando que ellos son los que menos están percibiendo la implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

Hay que tener en cuenta que la mayoría del personal está compuesto por cargos operativos y de mantenimiento (operarios, técnicos, montajes y otros), los cuales poseen un conocimiento que está basado principalmente en su experiencia, es decir es un conocimiento técnico y tácito, el cual es más difícil de articular y transferir. Además es el personal que tiene mayor rotación dentro de la empresa, y por su alta operatividad mantienen ensimismados en el día a día, por lo tanto se les dificulta más visualizar la importancia de la Gestión del Conocimiento y aprovechar sus beneficios; probablemente, sea a los que más les cuesta hacerlo, porque para ellos es más difícil expresar en el papel lo que aprenden cada día, y sienten que no tienen el tiempo suficiente para hacerlo, dado que sus funciones afectan la fiabilidad de los sistemas e instalaciones, la eliminación de paradas no deseadas, la operatividad de las máquinas, y en general los procesos críticos productivos de la empresa.

En la empresa existió un proceso formal de gestión del conocimiento de este personal, concentrado en capturarlo, ponerlo explícito y transferirlo a través de procesos formales de entrenamiento, sin embargo, dicho proceso se eliminó hace algunos años y se desactualizó. Esta debe ser la razón de las opiniones divididas de este tipo de población.

Lo anterior, no implica que no se haya seguido gestionando el conocimiento dentro de la empresa, ya que las respuestas en la encuesta si lo demuestran, porque la población en general le dio un status de importante alto, repercutiendo en actividades tales como:

- Captura del conocimiento tácito clave
- Solución de averías críticas en menor tiempo (en especial las no cíclicas)
- Reducción de los tiempos de maniobras operativas
- Facilitar las sustituciones de personal

- Disminución de los tiempos de acoplamiento de nuevo personal
- Captura de información y transferencia de empresas subcontratistas
- Compartir su conocimiento para ser utilizado en detectar nuevas oportunidades de mejoramiento
- Mayor fiabilidad del equipo e instalaciones
- Mejora del conocimiento para la detección de acciones de eficiencia energética
- Optimización del tiempo, que redunde en la gestión de nuevo conocimiento y la reducción de costos de mantenimiento.

El autoaprendizaje en este tipo de actividades es clave, pues al estar expuestos a un entorno tecnológico y operativo de alta exigencia, con una demanda de actuación rápida y eficiente que promueva el surgimiento de nuevas ideas y procesos de trabajo, obliga a que su aplicación, formal o incluso informal, se lleve a cabo. Por tanto, se requiere de una cultura organizacional abierta, que estimule a los trabajadores a compartir su conocimiento, y que facilite la comunicación entre todos los niveles de la empresa.

Las barreras fundamentales identificadas para la adecuada gestión del conocimiento en todas sus etapas y procesos, tienen que ver con la formalización de compartir el conocimiento entre las personas y las áreas, la poca disponibilidad de tiempo para documentar adecuadamente las acciones importantes, así como también las barreras culturales basadas en el “saber propio”, lo cual implica un egoísmo que no facilita la aplicación en el quehacer diario y por ende su aprovechamiento. Estas barreras son más visibles en el personal de técnicos operativos (con un alto componente de conocimiento tácito y por tanto no registrado), perdiéndose la oportunidad de transferencia de conocimiento.

Los niveles gerenciales que lideran las actividades de la operación y el mantenimiento industrial, deben ser conscientes de la importancia de transferir el conocimiento, necesitan reconocer la relevancia alta de este aspecto, y la deben incluir y preveer en la planificación estratégica de la empresa. El poder del conocimiento tácito está en combinarlo con conocimiento explícito y compartirlo continuamente para ir generando nuevo conocimiento. (Arbonies & Calzada, 2004)

La organización puede estar necesitando la figura o el rol de “Gestor del Conocimiento”, que actúe como facilitador de los procesos de la Gestión del Conocimiento, asegurando que el conocimiento adquirido, se capture, consolide, transfiera y genere más conocimiento, a todos los niveles de la organización. Este gestor, debe hacer las veces de líder de este tipo de procesos y un motivador para que no se pierda el conocimiento relevante y útil. Debe ser alguien con pasión, visión y convicción de sus beneficios competitivos. Además, es muy importante que cuente con el completo respaldo de la alta gerencia, y que integre la Gestión del Conocimiento a los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa, para que haga parte de las estrategias de crecimiento y sostenibilidad de la misma. No tiene que ser un nuevo cargo, aunque sería ideal que sea asumido por los actuales gerentes y líderes de cada área clave del negocio, con formación en este tipo de metodologías.

De igual manera, es indispensable que permanentemente dentro de la empresa se haga mayor énfasis en la divulgación del programa de Gestión del Conocimiento y se refuercen los hábitos y beneficios que trae su aplicación, prioritariamente en el personal de mantenimiento, seguido del personal operativo.

Todo lo anterior le permitirá a la empresa seguir consolidando una cultura que tiene muy buenos rasgos en materia de Gestión del Conocimiento, de tal manera que pueda cosechar sus frutos en el largo plazo y apostarle a la sostenibilidad del negocio.

8.2 Metodología Cualitativa

Esta metodología, se lleva a cabo a través de encuestas dirigidas al personal de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la organización, siendo un excelente complemento a las encuestas, que se llevaron a cabo aleatoriamente en todo el personal.

El objetivo de estas entrevistas, es tener una visión amplia y al mismo tiempo detallada, acerca de la implementación de la Gestión del Conocimiento en una empresa del sector papelerero y su efecto directo en su sostenibilidad, las cuales lleven a concluir de una manera apropiada y veraz acerca de la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿Qué relevancia tiene la Gestión del Conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero?

Para llevar a cabo esta metodología, se le envió a la totalidad del equipo directivo y a las gerencias medias de la organización, un correo electrónico con la pregunta de investigación del presente trabajo, y la solicitud de una entrevista para conocer su respuesta. Se obtuvieron 16 respuestas positivas dentro del tiempo que se tenía estimado para el trabajo de campo. Los demás por ocupaciones propias de sus cargos, y el tiempo disponible no fue posible entrevistarlos

Teniendo en cuenta que entre el personal directivo y las gerencias medias suman 61 personas, es una muestra muy significativa, ya que corresponde al 26%. La extensión de las entrevistas varia, dependiendo de las ocupaciones que tuvo cada uno al momento de la entrevista y el tiempo que pudieron dedicar a la misma. Estas fueron grabadas para

agilizar el proceso y para tener una mayor confiabilidad al momento de transcribirlas en el presente trabajo.

El orden en que se presentan las entrevistas no obedece a algún tipo de prioridad, sino a la agenda de los entrevistados, el horario en que nos atendieron, es decir aparecen en el orden en que se realizaron.

La pregunta que se le formuló a todos los entrevistados fue: ¿Qué relevancia tiene la Gestión del Conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelero?

A continuación, se presentan los resultados de dichas entrevistas de la siguiente manera: Cargo del entrevistado y respuesta. En el numeral 8.3 se concluye respecto a las mismas.

Entrevistado No. 1 Director de Gestión Humana

La gestión del conocimiento es la memoria, el ADN de la empresa, lo que le permite maximizar el aprendizaje, hacer eficientes las inversiones y capitalizar el talento humano.

Es la manera de construir memoria y la base que sirve de cimiento para la operación. Más que una herramienta de gestión administrativa es un elemento de la cultura y de la identidad organizacional, por lo tanto debe convertirse en una forma de pensar y actuar, en vez de verse como una herramienta que requiere un software robusto o tecnologías sofisticadas para su implementación.

También es importante tener en cuenta que los productos o servicios entregados a los clientes cumplen con especificaciones y requisitos de calidad cuando los empleados que los fabrican cuentan con el conocimiento, la habilidad y capacidad para transformar, mediante procesos estandarizados, las entradas en salidas valoradas por el cliente, es

decir que el cliente está dispuesto a pagar el precio competitivo por el servicio o producto que se le ofrece.

Por otra parte, El conocimiento inicialmente es de los empleados, los cuales están permanentemente en crecimiento a través de las experiencias que los van enriqueciendo. Si ellos se retiran de la Empresa, se pierde la capacidad estratégica que se valoraba cuando esa persona aplicaba su “saber hacer” para generar valor a los clientes.

Dicho esto, y teniendo en cuenta que el producto o servicio sólo será sostenible si genera los ingresos necesarios para ser responsable con la comunidad y el medio ambiente, y además que la empresa sea rentable en el tiempo para continuar retornando a los accionistas, empleados y demás stakeholders el valor esperado. Entonces como estrategia de continuidad de los negocios exitosos es fundamental continuar generando conocimiento, salvaguardar el conocimiento obtenido y mantener disponible en toda la cadena de valor un sistema que permita convertir el conocimiento en un activo de valor en la empresa.

¿Qué aspectos considera usted que facilitan o dificultan en una organización la gestión del conocimiento?

El tener un sistema de gestión del conocimiento apoyado de una política y una visión clara que identifique los procesos y conocimientos de valor para la compañía y los clientes, indudablemente es un aspecto facilitador muy importante.

Por otro lado, los aspectos que lo Dificultan son: La falta de claridad del valor del conocimiento, la rotación de empleados, la falta de visión gerencial, el no tener una

estrategia y la falta de recursos como dinero, personas y herramientas que faciliten la gestión del conocimiento.

¿Dados los cambios culturales de este tiempo, y ante la dificultad de retener el talento humano, qué deben hacer las organizaciones para garantizar la transferencia y sostenibilidad del conocimiento?

- ✓ Definir claramente cuál es el conocimiento que respalda el valor de la compañía.
- ✓ Identificar los procesos que en la cadena de valor sustentan este conocimiento.
- ✓ Definir un plan de gestión del conocimiento para construir un sistema dinámico y autosuficiente para gestionarlo.
- ✓ Hacer visible para la organización la visión de la Gerencia o Presidencia respecto de este activo estratégico.
- ✓ Convertir el conocimiento y habilidad de los empleados en el conocimiento de la organización.
- ✓ Asegurar un excelente proceso de selección, contratación y desarrollo.

Entrevistado No. 2 Gerente de Proyectos de Capital

Especialmente en las empresas del sector papelerero, la gestión del conocimiento es el activo más importante que tiene la compañía, porque en nuestro caso la producción gira alrededor del conocimiento, no es tanto una empresa convertidora, sino una empresa de procesos; por lo tanto, el conocimiento es un activo fundamental.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

El activo más importante que tiene toda compañía, es el capital humano, y el mayor reto es potencializarlo, que sea transferible y útil a toda la organización, permitiéndole crecer y sostenerse en el tiempo.

La Gestión del Conocimiento debe hacer parte integral de la visión y la misión de la empresa, para que se incorpore de manera definitiva en el día a día de todo el personal.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

Aumento de la productividad, disminución de tiempos de espera, ahorro de consumos energéticos, fortalecimiento del sentido de pertenencia en el personal, desarrollo de nuevos proyectos, entre otros.

Entrevistado No. 3 Gerente de Manufactura

La gestión del conocimiento es la única manera de garantizar el mejoramiento continuo, en medio de un entorno tan cambiante.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Una visión adecuada para que las personas sientan la necesidad de gestionar el conocimiento cada día.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

Sobre todo el cambio de mentalidad en las personas al enfrentar los problemas, el aumento en la capacidad de análisis y solución de situaciones críticas.

Entrevistado No. 4 Director de Desarrollo Estratégico

Primero que todo, es importante puntualizar que la Gestión del Conocimiento, debe ser parte integral de un plan estratégico a largo plazo en la organización, es decir no debe ser algo que se quiera aplicar puntualmente durante un corto periodo de tiempo, porque está de moda o porque hemos leído acerca de su importancia, sino que debe hacer parte importante de la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la organización, para que se puedan obtener todos los beneficios que brinda esta herramienta, a nivel de creatividad, innovación, mejora continua de procesos y de productos, etc; de lo contrario, será únicamente una forma más de capacitación del personal y básicamente nada más.

¿Ve usted la Gestión del Conocimiento como un elemento esencial en la sostenibilidad de las empresas y eje fundamental de su crecimiento?

Por supuesto, lo vemos en ejemplos tan cotidianos como el fútbol, mire usted como el mercado de las estrellas de fútbol es tan cotizado, las cifras sin precedentes que pagan los equipos por un crack futbolista está basada en el conocimiento puesto en práctica a favor de su equipo.

Otro ejemplo son los carros Kia, que hace unos 10 años no eran muy atractivos; pero sus propietarios al detectar esta debilidad, contrataron expertos en el tema y compraron su conocimiento, el mejor diseñador que tenía la BMW, lo cual cambió radicalmente la historia de la Kia; esto, por mencionar sólo algunos ejemplos.

Sin embargo, en la industria Colombiana, escasean debido a la falta de visión respecto al enorme potencial que tiene la Gestión del Conocimiento; pues los empresarios, en su gran mayoría se quedan en su zona de confort, en la cual se conforman al ver que la empresa tiene buenos resultados y se quedan allí, sin ver más allá, ni buscar nuevas

alternativas. En nuestra empresa, en particular, se le ha dado un gran impulso inicial; pero se ha ido dejando a la inercia, esperando que siga funcionando por sí mismo, porque la operatividad del día a día, la poca visión, y la falta de continuidad en el programa de Gestión del Conocimiento, hacen que esto poco a poco se convierta en tan solo un recuerdo de algo que se empezó; pero que se abandonó, olvidando que el capital estratégico de la organización está en la gente, y que se debe gestionar para que el conocimiento aplicado genere mejores resultados cada día y se optimicen sus procesos, garantizándose sostenibilidad en el largo plazo.

La valoración de la gestión del conocimiento debe empezar, desde el diseño de los perfiles y el reclutamiento, asegurando la contratación de personal con alta capacidad para innovar, mucha inquietud y deseo de aprendizaje, que se conecten a situaciones cambiantes, que puedan ser retadas a nutrirse del conocimiento interno; pero que también aporten el que ya traen, generando una dinámica de conocimiento exponencial que haga crecer a la empresa y la proyecte hacia el futuro.

En este tipo de escenario, hay claridad en la planeación de la sucesión de los cargos, clave, de manera que no se pierda el conocimiento y las experiencias de estas personas, que por cualquier razón, ya sea temporal o definitivamente tienen que salir de la empresa, deben existir planes de carrera motivantes, que propendan por la retención del personal valioso para la organización, deben aprender de sus errores, tener la capacidad de compartir las discusiones y la toma de decisiones, así como de administrar la información, de forma tal que el conocimiento valioso no se pierda, o quede en manos de una sola persona, sino que se comparta y le dé más agilidad a la toma de decisiones.

Se debe trabajar sobre las competencias que hay que desarrollar en el personal operativo, el cual es el encargado de generar los resultados de la empresa, para que con los nuevos conocimientos puedan afrontar la dinámica cambiante del mercado, aportando las soluciones creativas y novedosas que la empresa necesita para crecer y mantenerse, y desde luego los presupuestos deben estar desarrollados para asegurar la continuidad del proceso de la Gestión del Conocimiento. Porque la continuidad del negocio depende de las personas, y bajo estas condiciones favorables; la gente daría incluso mucho más de lo que se espera de ellas.

Entrevistado No. 5 Jefe de Mantenimiento Mecánico

Cualquier cambio debe ser planeado y no al azar. Un cambio definido por una estrategia debe involucrar la gestión de los procesos que serán afectados y la definición de la estructura que soportara tales cambios. De otra manera la probabilidad de fracasar es muy alta.

Los procesos ajustados a este cambio y la estructura definida deberán ser soportados con capacitación en el conocimiento adecuado (manuales, procedimientos, etc). De esta manera se asegura que la información sea transferida adecuadamente, que los procesos estén estandarizados y que los cambios que supone la estrategia estén competentemente soportados.

Entrevistado No. 6 Jefe de Planeación y Programación

Las organizaciones son el medio en el cual un individuo crece en conocimiento y en habilidades; al mismo tiempo que aporta para que la organización también crezca, es una simbiosis en la cual ambos obtienen beneficios. Cuando el individuo sale se lleva consigo todo el conocimiento y habilidades que desarrolló durante su paso por la

compañía. Si la empresa no adicionó estos nuevos conocimientos dentro de su ADN es decir procedimientos, planes de entrenamiento, lecciones, procesos de entrenamiento virtual, competencias, entre otras, se perderán y tendrá que iniciar nuevamente.

La gestión del conocimiento requiere de una estructura de apoyo que este administrándola, muchas compañías ven esto como una carga, subvalorando o despreciando el enorme beneficio que trae; por lo tanto, no asignan los recursos necesarios para su gestión, y no tienen los controles adecuados para ver cómo esta estructura aporta valor a la organización.

El otro punto es que las organizaciones deben tener un semillero, por medio del cual no arranquen de cero, por ejemplo, en nuestra compañía, en la actualidad no debe entrar nadie que no tenga mínimo un certificado del SENA, se les debe dar la oportunidad de rotar por las diferentes partes de la planta para irse formando poco a poco, esto tal vez implicará tener un porcentaje de recurso por encima del requerido; pero los resultados, harán que valga la pena la inversión. El semillero no solo debe ser operativo sino a todo nivel. Darles la oportunidad de foguearse por ejemplo en las vacaciones.

Otra situación que se podría hacer sería que las personas que se retiran jubiladas, se contraten por algún periodo de tiempo para verificar los procedimientos escritos y entrenar a las personas nuevas.

La organización también debería tener un cuadro de posibles relevos y su nivel de habilidad para el puesto, por ejemplo, Gerente 1 podría ser relevado por el Jefe x, Operador 1 podría ser relevado por, etc.

Entrevistado No. 7 Jefe de Recursos Humanos

La gestión del conocimiento es la base de sostenibilidad de cualquier empresa, porque de lo contrario; se volverán obsoletas y desaparecerán del mercado. De su pericia al gestionar el conocimiento dependerá cómo se muevan en el mundo y, por lo tanto; su sostenibilidad.

Además, es fundamental para salvaguardar la pérdida de conocimiento. Se debe gestionar de una forma eficaz para poder lograr los objetivos estratégicos de la empresa y lograr que se transmita desde el personal más experimentado al menos experimentado de una forma ágil y veraz.

Se debe tener un listado de los cargos críticos de experticia de la compañía, sin los cuales se pondría en riesgo su estabilidad y continuidad para que se gestione el conocimiento en ellos, ya sea porque es un cargo muy técnico o porque la persona que lo ocupa tiene mucha experiencia en su desempeño, y por lo tanto no se debe perder.

La gestión del conocimiento debe ser suficientemente amplia y profunda, e ir más allá de la capacitación del personal, se debe basar en pilares muy diversos, como son: los procesos, la cultura organizacional, la tecnología, etc.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

El compromiso de todos en la empresa, empezando por la alta gerencia, que se haga seguimiento y retroalimentación continua al proceso, para que todos se animen a continuar aplicándolo en su quehacer diario.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

La solución proactiva de los problemas y situaciones en las cuales la toma de decisiones es relevante.

Entrevistado No. 8 Jefe de Mejora Continua

La gestión del conocimiento es supremamente importante, porque el conocimiento es la base de cualquier proceso de mejora continua, y por lo tanto; del crecimiento y sostenibilidad de una empresa.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Convicción de la alta gerencia, respecto a su importancia, y una estructura que lo soporte; estos dos elementos harán que la información baje hasta la base de la empresa.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

Lo he visto en el arranque de nuevas máquinas y nuevos proyectos; también en la reducción de un 20% de desperdicios, y el incremento de la productividad.

Entrevistado No. 9 Jefe de Mantenimiento de la Planta

La gestión del conocimiento permite conocer los problemas que se han presentado, y la manera como se han solucionado, le da al personal del área una garantía de sostenibilidad, que acelera la asimilación de conocimiento del personal nuevo, pues; aunque tenga mucha experiencia en otras empresas del sector, necesita conocer las particularidades de esta compañía.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Hoy en día las empresas no invierten tiempo en la capacitación del personal, sino que tienen que aprender estando frente al problema, lo cual aumenta la posibilidad de que cometan errores; mientras que si tienen forma de conocer lo que otros han hecho en situaciones iguales o similares, podrán tomar mejores decisiones en beneficio de la compañía.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

El poder anticiparse a los problemas y saber cómo enfrentarlos antes de que ocurran.

Entrevistado No. 10 Coordinador del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

La gestión del conocimiento es vital en una empresa del sector papelerero, porque tiene unos cargos y funciones muy específicas, propias únicamente de este sector, y si se pierde no es tan fácil de recuperar.

Se requieren semilleros para la transmisión continua de conocimiento valioso, transmitido desde las personas que tienen mucho tiempo de experiencia en un cargo hacia los nuevos o que tienen menos experiencia, particularmente en el personal operativo y de mantenimiento.

Se requiere además, que exista una política clara a través de la cual se garantice la continuidad del conocimiento valioso.

Cuando las personas tienen el conocimiento y las competencias para el desarrollo de las actividades productivas, como la operación de las máquinas, la intervención de equipos con movimiento, el mantenimiento, conocen las reglas, lo que se debe hacer y

lo que no se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer, por qué, se debe hacer y para qué se debe hacer, eso facilita todos los procesos, la gente trabaja con seguridad, se evitan accidentes y se mejora la productividad de la empresa.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Motivar al personal y darles razones de ganancia para que conozcan y apliquen la gestión del conocimiento, incorporándolas a su quehacer diario.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

En mi área específica, he visto pasar de 15 a 16 accidentes anuales a sólo uno al año, lo que implica una mejora muy relevante.

Entrevistado No. 11 Líder de Calidad

La gestión del conocimiento es muy relevante, debido a que el conocimiento que se requiere en el sector papelerero es específico, tanto las máquinas; como los procesos son muy particulares, y se requiere conocer muy bien cada una de ellas, y los diferentes procesos que se llevan a cabo, para poder garantizar la calidad y estandarización de la misma, así podremos tener procesos estables y productos con una calidad uniforme a nuestros clientes.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Es importante que exista un área encargada de la Gestión del Conocimiento que garantice que existan políticas adecuadas para la transmisión del conocimiento en todos los niveles de la organización, que retroalimente el proceso para que cada vez sea más efectivo y apunte hacia los procesos críticos de la compañía, y también, para que

propenda por el sostenimiento del proyecto en el tiempo, y no sea algo que desaparezca, y se pierda en la operatividad del día a día.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

En el arranque de proyectos nuevos, se logró cumplir con todas las especificaciones, tiempos previstos, presupuesto, ahorros, etc.

Entrevistado No. 12 Líder de Mantenimiento de la Planta

Si no se tiene personal idóneo, con una buena capacidad de transferencia del conocimiento la empresa está condenada a perecer.

¿Qué elementos considera claves para fomentar la Gestión del Conocimiento en la organización?

Tener una adecuada visión, que la Gestión del conocimiento haga parte de la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la organización y el compromiso gerencial para llevarla a cabo.

¿Qué logros significativos ha visto al implementar la Gestión del Conocimiento?

Disminución de desperdicios y aumento de la productividad.

Entrevistado No. 13 Ingeniero de Mantenimiento

El conocimiento y la curva de aprendizaje que se ha obtenido en la operación diaria es muy valioso, especialmente si se compara con el costo que tiene una hora de paro de la planta, sobre todo teniendo en cuenta que se trabaja 365 días al año, y la producción ya está vendida.

Es muy clave la transmisión continua del conocimiento del personal más experimentado al menos experimentado, aunque se cuente con un plan sombra,

agendas de entrenamiento, capacitaciones; pero si no se cuenta con una verdadera retroalimentación y seguimiento no tendrá un impacto real.

Entrevistado No. 14 Jefe de logística

El know how es el corazón del proceso de la entrega de un bien o servicio, por lo tanto se requiere una memoria corporativa que sirva de guía para que cada colaborador tenga un sabor específico de excelencia en lo que hace, y que este conocimiento perdure en el tiempo enriqueciéndose continuamente de las experiencias de todo el equipo de trabajo.

La sostenibilidad se basa en el know how, el cual nos diferencia de la competencia, si no lo conservamos, sino que se pierde, la empresa tendrá que empezar de cero una y otra vez, y se verá obligada a tener programas de capacitación y entrenamiento costosos que se podrían orientar hacia la innovación y el mejoramiento continuo, en vez de gastar tiempo en repetir cosas que ya se enseñaron en su momento.

Sin la gestión del conocimiento la empresa quedaría a la deriva.

Entrevistado No. 15 Jefe de Nómina

La gestión del conocimiento es el medio que le permite a la empresa transformar la información en conocimiento que agrega valor a través de un trabajo colaborativo, logrando el desarrollo de las competencias de cada colaborador para el incremento de la productividad y la calidad del producto y servicio que se le entrega al cliente.

Entrevistado No. 16 Jefe de Planta

El know how de la organización es una fuente importante para alcanzar una rentabilidad sostenible. Debe ser parte fundamental de la estrategia competitiva de la empresa, porque permite que se incorpore un mayor valor a los productos y servicios

que se ofrecen al cliente, así como la posibilidad de innovación y desarrollos tecnológicos.

8.3 Análisis de resultados del trabajo de campo

De acuerdo a estas entrevistas, se ve claramente que los directivos de alto nivel de la empresa papelerera, que se está analizando en el presente trabajo, ven la gestión del conocimiento como un factor clave para su sostenibilidad, con alto valor estratégico, ya que reconocen que las personas son la fuente primordial del conocimiento acumulado de la empresa y ven por tanto, la necesidad de canalizarlo, organizarlo, clasificarlo, salvaguardarlo y permitirle fluir en toda la organización, para convertirlo en una valiosa herramienta que apoye los procesos vitales, y los potencialice hacia el mejoramiento continuo, de manera que no se pierda este conocimiento en el tiempo, sino que sea una base sobre la cual se puedan apoyar todos los miembros de la organización para crecer como equipo, para soportar la dinámica de cambio del entorno y la competencia global de las empresas, que buscan no solo sobrevivir, sino además tener un papel de liderazgo; que les permita continuar vigentes en el mercado y obtener una mayor rentabilidad, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Los entrevistados coinciden en la importancia de contar con personal idóneo, seleccionado desde el principio con un alto perfil, con una buena capacidad de transferencia del conocimiento, especialmente en el sector papelerero, porque tiene unos cargos y funciones muy específicas, propias únicamente de este sector, y si se pierde no es tan fácil de recuperar, debido a que el conocimiento que se requiere en el sector papelerero es específico, tanto las máquinas; como los procesos son muy particulares, y se requiere conocer muy bien cada una de ellas, y los diferentes procesos que se llevan

a cabo, para poder garantizar la calidad y estandarización de la misma, y poder tener procesos estables y ofrecer a los clientes productos con una calidad uniforme.

Hoy en día las empresas no invierten tiempo en la capacitación del personal, y mucho menos en la gestión del conocimiento, los empleados tienen que aprender estando frente al problema, lo cual aumenta la posibilidad de que cometan errores, los cuales siempre traen sobrecostos a la empresa, no sólo en dinero, sino también en la posible pérdida de clientes. En cambio, si tuvieran forma de conocer lo que otros han hecho en situaciones iguales o similares, podrían tomar mejores decisiones en beneficio de la compañía, y se sentirían más seguros y confiados en la toma de decisiones cruciales.

En este trabajo, como se puede observar por los resultados contundentes de las entrevistas, todos coinciden en las bondades de tener un sistema de gestión del conocimiento que sea avalado por la alta gerencia, que tenga una política clara de aplicación, seguimiento y control, que se diseñe para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y se le asignen los recursos necesarios para su ejecución y mantenimiento en el largo plazo.

Sin embargo, como se pudo observar en las encuestas, el personal operativo no percibe completamente los beneficios de la gestión del conocimiento, aunque existió un proceso de desarrollo por competencias durante 10 años y que cumplía en gran parte con las premisas de la gestión del conocimiento, por una decisión de reestructuración de la empresa este programa no continuó.

En cuanto a los logros significativos que se han visto en la empresa al implementar la gestión del conocimiento, se nota el cambio de mentalidad en las personas al enfrentar los problemas, el aumento en la capacidad de análisis y solución en situaciones críticas,

convirtiéndose en una garantía de sostenibilidad, tanto para los trabajadores, como para la empresa; ya que permite poder anticiparse a los problemas y saber cómo enfrentarlos antes de que ocurran.

Cuando las personas tienen el conocimiento y las competencias para el desarrollo de las actividades productivas, como la operación de las máquinas, la intervención de equipos con movimiento, conocen las reglas, saben lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo, por qué, y para qué, se facilita la ejecución de todos los procesos, la gente trabaja con seguridad, se evitan accidentes, se mejora la productividad de la empresa, se obtienen procesos estables y productos con una calidad uniforme a los clientes, la empresa es rentable en el tiempo para continuar retornando a los accionistas, empleados y demás stakeholders el valor esperado.

Además, disminuye la accidentalidad, se generan nuevos proyectos, se reducen los desperdicios, tiempos de espera, ahorros energéticos, se cumple con los presupuestos, se incrementa la productividad, se trabaja en un ambiente motivador y propicio para la generación de nuevas ideas en pro del crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de todas las partes involucradas, trabajadores, clientes, accionistas, e incluso el país.

También se evidencia que ellos ven la necesidad de tener una visión adecuada, amplia y profunda respecto a la importancia de la gestión del conocimiento, la cual debe partir desde la alta gerencia y llegar hasta la base de la organización. Además, reconocen la importancia de que este sea un proceso continuo para que se puedan evidenciar sus beneficios, y que no desaparezca en el tiempo como una herramienta que estuvo de moda y luego se olvida.

El activo más importante que tiene toda compañía, es el capital humano, y el mayor reto es potencializarlo, que sea transferible y útil a toda la organización, permitiéndole crecer y sostenerse en el tiempo. La gestión del conocimiento debe hacer parte integral de la visión y la misión de la empresa, para que se incorpore de manera definitiva en el día a día de todo el personal.

Tener una adecuada visión, hace que la gestión del conocimiento haga parte de la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la organización y el compromiso gerencial para llevarla a cabo. Con una visión adecuada desde la cabeza, es más fácil que los demás trabajadores transmitan y vivan la misma visión, generando la necesidad de gestionar el conocimiento cada día, como parte de una estrategia gerencial de crecimiento y sostenibilidad, para que se puedan obtener todos los beneficios que brinda esta herramienta, a nivel de creatividad, innovación, mejora continua de procesos y de productos, entre otros. De lo contrario, será únicamente una forma más de capacitación del personal y básicamente nada más.

Otro aspecto destacado como muy clave, es la transmisión continua del conocimiento del personal más experimentado al menos experimentado, para lo cual se requiere una verdadera retroalimentación y seguimiento, de lo contrario no tendrá un impacto real; particularmente, teniendo en cuenta que esta es la base primordial de cualquier proceso de mejora continua y por lo tanto del crecimiento y sostenibilidad de una empresa.

Sin embargo, al contrastar los resultados de las encuestas con las entrevistas, no se encuentra total coherencia, ya que se observa que existe un entendimiento conceptual de parte de los directivos, gerentes y jefes respecto a los conceptos, relevancia, importancia e impacto estratégico de la gestión del conocimiento; pero en su aplicación,

la puesta en práctica se queda corta, esto se evidencia al revisar la opinión que tiene el personal operativo y de mantenimiento respecto a los mismos temas.

Lo anterior, permite deducir que, si bien existe el entendimiento y acuerdo respecto a la importancia y relevancia de la gestión del conocimiento en los resultados y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, no se ha hecho lo suficiente para asegurar que quede anclado en la cultura organizacional, y que se consolide teniendo como respaldo políticas claras, procesos y procedimientos que aseguren su correcta aplicación, seguimiento y continuidad.

Sin acciones claras y contundentes que propendan por la aplicabilidad de una cultura de gestión del conocimiento en la empresa, será muy difícil capitalizar todo el aprendizaje que se genera de forma natural en el día a día, aprovechar los fracasos y los errores, así como los éxitos al enfrentar problemas. Se requiere que se formalicen mecanismos que lleven a que todo el personal, en especial los involucrados en los procesos clave del negocio, a que pongan explícito el conocimiento adquirido y lo compartan; lo que resultó ser, como se pudo observar en los resultados de las encuestas y entrevistas, la mayor debilidad de la empresa.

Es normal que las personas, particularmente el personal operativo, sean un poco renuentes a escribir o compartir sus experiencias, bien sea porque tienen debilidades de redacción, o por falta de visión, o por el egoísmo característico arraigado en este tipo de población, o porque sienten temor a ser reemplazados, si hay alguien más que sabe lo mismo que ellos.

Por lo anterior, es necesario ampliar la visión acerca de los beneficios de la gestión del conocimiento, la cual no debe estar limitada a los procesos de capacitación y

entrenamiento de los cargos. Se debe inculcar una cultura organizacional en pro de la gestión del conocimiento que amplíe la visión respecto a la importancia y múltiples beneficios de la misma, particularmente en este tipo de empresas, en las cuales se genera un conocimiento muy explícito y especializado, que debe enriquecer no sólo a los individuos, sino a toda la organización.

La gestión del conocimiento debe ser vista por todos, como una herramienta de crecimiento, sostenibilidad y competitividad, un elemento fundamental para la mejora continua y la innovación en los procesos. Sin una visión renovada de la importancia de la gestión del conocimiento, su aplicación y la posibilidad de crear más conocimiento útil para la empresa será muy limitada.

9. Conclusiones

El concepto de sostenibilidad al que se hace referencia en el título y objetivos de este trabajo, es el propósito general que tiene toda organización de querer crecer y perdurar exitosamente en el tiempo, cumpliendo con los objetivos estratégicos definidos por la empresa y la realización de las expectativas de sus grupos de valor; es decir las partes interesadas en la generación de valor persistente y perdurable, ya que son parte de su cadena de valor.

Conforme a la investigación realizada, la respuesta a la pregunta planteada en el presente trabajo: ¿Qué relevancia tiene la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero?, queda contestada a través de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología cuantitativa y cualitativa, como se puede observar en los siguientes apartes extraídos de las entrevistas:

Entrevistado No. 1 Director de Gestión Humana

Teniendo en cuenta que el producto o servicio **sólo será sostenible si genera los ingresos necesarios** para ser responsable con la comunidad y el medio ambiente, y además **que la empresa sea rentable en el tiempo para continuar retornando a los accionistas, empleados y demás stakeholders el valor esperado**. Entonces como estrategia de continuidad de los negocios exitosos es fundamental continuar generando conocimiento, salvaguardar el conocimiento obtenido y mantener disponible en toda la cadena de valor un sistema que permita convertir el conocimiento en un activo de valor en la empresa.

Entrevistado No. 4 Director de Desarrollo Estratégico

El capital estratégico de la organización está en la gente. Se debe gestionar para que el conocimiento aplicado genere mejores resultados cada día y se optimicen sus procesos, **garantizándose sostenibilidad en el largo plazo. La continuidad del negocio depende de las personas**, y bajo condiciones favorables; la gente daría incluso mucho más de lo que se espera de ellas.

Entrevistado No. 7 Jefe de Recursos Humanos

La gestión del conocimiento es la base de sostenibilidad de cualquier empresa, porque de lo contrario; se volverán obsoletas y desaparecerán del mercado. De su pericia al gestionar el conocimiento dependerá cómo se muevan en el mundo y, por lo tanto; su sostenibilidad.

Entrevistado No. 8 Jefe de Mejora Continua

El conocimiento es la base de cualquier proceso de mejora continua, y por lo tanto; del crecimiento y sostenibilidad de una empresa. Lo que confirmó las palabras del entrevistado No. 3 Gerente de Manufactura, el cual dijo: **La gestión del**

conocimiento es la única manera de garantizar el mejoramiento continuo, en medio de un entorno tan cambiante.

Entrevistado No. 9 Jefe de Mantenimiento de la Planta

La gestión del conocimiento permite conocer los problemas que se han presentado, y la manera como se han solucionado, **le da al personal del área una garantía de sostenibilidad, que acelera la asimilación de conocimiento del personal nuevo**, pues; aunque tenga mucha experiencia en otras empresas del sector, necesita conocer las particularidades de esta compañía.

Entrevistado No. 12 Líder de Mantenimiento de la Planta

Si no se tiene personal idóneo, con una buena capacidad de transferencia del conocimiento la empresa está condenada a perecer.

Entrevistado No. 14 Jefe de logística

La sostenibilidad se basa en el know how, el cual nos diferencia de la competencia, si no lo conservamos, sino que se pierde, la empresa tendrá que empezar de cero una y otra vez, y se verá obligada a tener programas de capacitación y entrenamiento costosos que se podrían orientar hacia la innovación y el mejoramiento continuo, en vez de gastar tiempo en repetir cosas que ya se enseñaron en su momento.

Sin la gestión del conocimiento la empresa quedaría a la deriva.

Entrevistado No. 16 Jefe de Planta

El know how de la organización es una fuente importante para alcanzar una rentabilidad sostenible. Debe ser parte fundamental de la estrategia competitiva de la empresa, porque permite que se incorpore un mayor valor a los productos y servicios

que se ofrecen al cliente, así como la posibilidad de innovación y desarrollos tecnológicos.

Así pues, se concluye que la gestión del conocimiento tiene absoluta relevancia en la continuidad y sostenibilidad de una empresa del sector papelerero, la cual hace posible generar más y mejor conocimiento para el beneficio de la empresa, con un factor diferencial competitivo valioso que le permitirá capitalizar sus aciertos y fracasos para seguir generando rentabilidad y permanecer vigente en el mercado.

En cuanto a los **aspectos que facilitan la gestión del conocimiento en una empresa del sector papelerero**, se encontraron los siguientes:

- Crear una cultura e identidad organizacional que permita que la gestión del conocimiento se convierta en una forma de pensar y actuar, en vez de verse como una herramienta que requiere un software robusto o tecnologías sofisticadas para su implementación.
- Identificar claramente los procesos y conocimientos de valor para la compañía y los clientes.
- Tener un sistema de gestión del conocimiento apoyado en una política clara, a través de la cual se garantice la continuidad del conocimiento valioso y su transmisión en todos los niveles de la organización
- Una visión adecuada para que las personas sientan la necesidad de gestionar el conocimiento cada día y no tengan que aprender estando frente al problema, improvisando soluciones, lo cual aumenta la posibilidad de que cometan errores; mientras que si tienen forma de conocer lo que otros han hecho en situaciones

iguales o similares, podrán tomar mejores decisiones en beneficio de la compañía.

- La Gestión del Conocimiento debe hacer parte integral de la visión y la misión de la empresa, para que se incorpore de manera definitiva en el día a día de todo el personal.
- Debe ser vista como un plan estratégico a largo plazo en la organización, es decir no debe ser algo que se quiera aplicar puntualmente durante un corto periodo de tiempo, porque está de moda o porque se ha leído acerca de su importancia, sino que debe hacer parte integral de la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- Ajustar los procesos y la estructura, soportándolos con capacitación en el conocimiento adecuado (manuales, procedimientos, etc). De esta manera se asegura que la información sea transferida adecuadamente, que los procesos estén estandarizados y que los cambios que supone la estrategia estén competentemente soportados.
- Tener un líder que administre la gestión del conocimiento, facilite y oriente su aplicación continua, haciendo una retroalimentación adecuada para que la información vital fluya oportunamente y el proceso sea cada vez más efectivo, y también, para que propenda por el sostenimiento del proyecto en el tiempo, y no sea algo que desaparezca, y se pierda en la operatividad del día a día.
- Tener semilleros para la transmisión continua de conocimiento valioso, transmitido desde las personas que tienen mucho tiempo de experiencia en un cargo hacia los nuevos o que tienen menos experiencia, particularmente en el

personal operativo y de mantenimiento; por medio del cual no se arranque de cero.

- Hacer que el personal rote por las diferentes partes de la planta para irse formando poco a poco, esto tal vez implicará tener un porcentaje de recurso por encima del requerido; pero los resultados, harán que valga la pena la inversión.
- Que las personas que se retiran jubiladas, se contraten por algún periodo de tiempo para verificar los procedimientos escritos y entrenen a las personas nuevas.
- Tener un cuadro de posibles relevos y el nivel de habilidad requerido para el puesto, por ejemplo, Gerente 1 podría ser relevado por el Jefe x, Operador 1 podría ser relevado por, etc.
- El compromiso de todos en la empresa, empezando por la alta gerencia para llevarla a cabo.
- Convicción de la alta gerencia respecto a su importancia para que la información baje hasta la base de la empresa.
- Que se haga seguimiento y retroalimentación continua al proceso, para que todos se animen a continuar aplicándolo en su quehacer diario.
- Motivar al personal y darles razones de ganancia para que conozcan y apliquen la gestión del conocimiento, incorporándolas a su quehacer diario.

Por otro lado, los **aspectos que lo dificultan** son:

- La falta de claridad del valor del conocimiento
- La rotación de empleados
- La falta de visión gerencial

- La Falta de visión respecto al enorme potencial que tiene la Gestión del Conocimiento; pues los empresarios, en su gran mayoría se quedan en su zona de confort, en la cual se conforman al ver que la empresa tiene buenos resultados y se quedan allí, sin ver más allá, ni buscar nuevas alternativas.
- No incorporar la gestión del conocimiento a los objetivos estratégicos de la organización
- La falta de recursos como dinero, personas y herramientas que faciliten la gestión del conocimiento, y dejarla a la inercia, esperando que siga funcionando por sí misma, porque la operatividad del día a día, la poca visión, y la falta de continuidad en el programa de Gestión del Conocimiento, hacen que esto poco a poco se convierta en tan solo un recuerdo de algo que se empezó; pero que se abandonó, olvidando que el capital estratégico de la organización está en la gente, y que se debe gestionar para que el conocimiento aplicado genere mejores resultados cada día y se optimicen sus procesos, garantizándose sostenibilidad en el largo plazo.
- La falta de tiempo para compartir el conocimiento debido a la alta operatividad diaria.

De las respuestas de las entrevistas, también se puede concluir respecto a la **influencia de la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de una empresa del sector papelerero** tomando como base los logros que se han obtenido, los cuales se resumen a continuación:

- Aumento de la productividad

- Arranque de nuevas máquinas y nuevos proyectos (se logró cumplir con todas las especificaciones, tiempos previstos, presupuesto, ahorros, etc.)
- Disminución de tiempos de espera
- Ahorro de consumos energéticos
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia en el personal
- Desarrollo de nuevos proyectos
- Cambio de mentalidad en las personas al enfrentar los problemas
- Aumento en la capacidad de análisis y solución de situaciones críticas
- La solución proactiva de los problemas y situaciones en las cuales la toma de decisiones es relevante
- Reducción de un 20% de desperdicios
- Poder anticiparse a los problemas y saber cómo enfrentarlos antes de que ocurran
- Disminución del número de accidentes anuales (se pasó de 15 a 16 a sólo 1)
- Disminución de desperdicios
- Aumento en la curva de aprendizaje que se ha obtenido en la operación diaria, especialmente si se compara con el costo que tiene una hora de paro de la planta, sobre todo teniendo en cuenta que se trabaja 365 días al año, y la producción ya está vendida.

Con base en los resultados de las encuestas y entrevistas, se pudo observar que los dos principales **fortalezas** de la empresa en estudio se encuentran en el **uso y la adquisición del conocimiento**, los cuales obtuvieron las calificaciones más altas en la encuesta frente a las preguntas: ¿La gente puede usar el conocimiento que obtiene para

mejorar su trabajo?, ¿La empresa tiene disponibles herramientas tanto electrónicas como físicas (papel), que le facilitan a los empleados acceder al conocimiento disponible?, ¿Cualquier persona puede expresar opiniones o ideas libremente?. Lo cual también se demuestra en los logros que se han obtenido en la aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa.

Sin embargo, deben trabajar en los aspectos de **contribución y descarte**, los cuales obtuvieron las calificaciones más bajas en la encuesta frente a las preguntas: ¿La empresa ha formalizado el proceso de compartir conocimiento permitiendo que la gente tenga tiempo para hacerlo?, ¿Cuando se dan oportunidades de promover a alguien a otro cargo, la empresa se asegura de no perder gente con conocimiento estratégicamente importante? y ¿Se vincula al personal de las distintas áreas y grupos funcionales, a fin de promover que se comparta el conocimiento?

Lo anterior se evidencia en las siguientes afirmaciones tomadas de las entrevistas:

- El conocimiento inicialmente es de los empleados, los cuales están en permanente crecimiento a través de las experiencias que los van enriqueciendo. Si ellos se retiran de la Empresa, se pierde la capacidad estratégica que se valoraba cuando esa persona aplicaba su “saber hacer” para generar valor a los clientes.
- Debe existir claridad en la planeación de la sucesión de los cargos claves, de manera que no se pierda el conocimiento y las experiencias de estas personas, que por cualquier razón, ya sea temporal o definitivamente tienen que salir de la empresa

- Deben existir planes de carrera motivantes, que propendan por la retención del personal valioso para la organización.
- Las personas deben aprender de sus errores, tener la capacidad de compartir las discusiones y la toma de decisiones, así como de administrar la información, de forma tal que el conocimiento valioso no se pierda, o quede en manos de una sola persona, sino que se comparta y le dé más agilidad a la toma de decisiones.
- Las organizaciones son el medio en el cual un individuo crece en conocimiento y en habilidades; al mismo tiempo debe aportar para que la organización también crezca, es una simbiosis en la cual ambos obtienen beneficios.
- Cuando el individuo sale se lleva consigo todo el conocimiento y habilidades que desarrolló durante su paso por la compañía. Si la empresa no adicionó estos nuevos conocimientos dentro de su ADN se perderán y tendrá que iniciar nuevamente.
- Es fundamental salvaguardar a la empresa de la pérdida de conocimiento, el cual se debe gestionar de forma eficaz para poder lograr los objetivos estratégicos de la empresa y lograr que se transmita desde el personal más experimentado al menos experimentado de una forma ágil y veraz.
- Como estrategia de continuidad de los negocios exitosos es fundamental continuar generando conocimiento, proteger el conocimiento obtenido y mantener disponible en toda la cadena de valor un sistema que permita convertir el conocimiento en un activo de valor en la empresa.
- Se debe tener un listado de los cargos críticos de experticia de la compañía, sin los cuales se pondría en riesgo su estabilidad y continuidad para que se gestione

el conocimiento en ellos, ya sea porque es un cargo muy técnico o porque la persona que lo ocupa tiene mucha experiencia en su desempeño, y por lo tanto no se debe perder.

- La valoración de la gestión del conocimiento debe empezar, desde el diseño de los perfiles y el reclutamiento, asegurando la contratación de personal con alta capacidad para innovar, mucha inquietud y deseo de aprendizaje, que se conecten a situaciones cambiantes, que puedan ser retadas a nutrirse del conocimiento interno; pero que también aporten el que ya traen, generando una dinámica de conocimiento exponencial que haga crecer a la empresa y la proyecte hacia el futuro.
- Con personal más competente, que transfiera de manera formal y estructurada el conocimiento obtenido, se podrá aprovechar mejor la información que se genera en el día a día, y se hará posible el mejoramiento continuo de sus procesos, la reducción de costos, perdidas y rechazos, la optimización de los procesos y la mejor y mayor satisfacción del cliente, lo cual va en clara dirección hacia la sostenibilidad de largo plazo.

Revisando el resultado de este estudio, se puede concluir que el personal que labora en el sector de la industria papelerera es académica y técnicamente muy competente; pero aunque se tiene el conocimiento, no se transfiere adecuadamente, debido a que como lo dicen Romero, Solís, & Solís, (2015) existe una especie de ceguera que prima en esta industria, convirtiéndose en una incapacidad que afecta el aprendizaje. Esta ceguera se refleja en la manera como la empresa se centra básicamente en la mejora continua de su infraestructura operativa, volviéndose ensimismada, ocupada en el día a día,

enfocada tal vez en su supervivencia y no en su sostenibilidad. Sus problemas absorben su energía y atención, distrayéndola de la volatilidad del entorno, (un factor clave para aprovechar las oportunidades del mercado y visualizar nuevos negocios), posiblemente dejando de evaluar con mejor alcance, temas de absoluta relevancia para su continuidad en el mercado, minimizando la posibilidad de obtener mejores resultados por la falta de aprovechamiento de información que internamente se genera y le impide actuar de forma oportuna e incluso anticipada para tomar decisiones acertadas que impacten positivamente sus resultados.

Se evidencia que el personal percibe la gestión del conocimiento como una herramienta útil para conservar y transmitir el conocimiento, el cual ven como un activo valioso para la toma acertada de decisiones, crecimiento y sostenibilidad de la empresa; pero reconocen que la alta operatividad del día a día, (la cual se traduce en fatiga y falta de tiempo), la ausencia de este tema en los enunciados y objetivos estratégicos, la falta de coherencia de sus directivos y gerentes, la carencia de gestores del conocimiento, la falta de integración de la gestión del conocimiento con otros procesos de gestión de la empresa, son las principales barreras que impiden que la gestión del conocimiento se potencialice como debiera, para poder aprovechar al máximo sus beneficios.

Todas las barreras anteriormente mencionadas no facilitan que la empresa pueda considerarse como una organización que gestione de manera adecuada su conocimiento ya que no se puede evidenciar o garantizar que está generando más y continuamente conocimiento que le agregue valor para su sostenibilidad y éxito en el largo plazo, que es el objetivo de estudio de esta investigación. Tiene muchos elementos que están en

línea y que la aproximan al deber ser en esta materia, sin embargo, requiere de un gran esfuerzo para lograrlo.

Puede ser objeto de análisis posteriores la medición cuantitativa del aporte que hace la gestión del conocimiento a las empresas del sector papelerero en cuanto a crecimiento, desde el punto de vista financiero, de mercado, ventajas competitivas, entre otros factores relevantes, por el momento nos sentimos satisfechos al hacer este análisis cualitativo del aporte de la gestión del conocimiento en una empresa tan competitiva del sector industrial, como lo es la empresa papelera objeto de este estudio, en la cual se evidenció claramente que la gestión del conocimiento es un elemento de sostenibilidad, siendo esta una de las principales preocupaciones de cualquier tipo de empresa.

10. Bibliografía

- Amador, S. R. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones:
<http://www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas2.shtml>
- Arbonies, A. (2001). *Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Arbonies, A. (2001). Las dificultades para reconstruir la empresa del conocimiento. *Harvard Deusto Business review*(104), 46-51.
- Arbonies, A., & Calzada, I. (2004). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, 0(6).
- Barcellos de Paula, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. , Barcelona, España.
- Berenguer, J. A. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas2.shtml>
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. FT Press.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, 53, 207-229.
- Bueno, E. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno, E. (Nov de 2001). Los Parques Científicos y Tecnológicos en la Sociedad del Conocimiento. *Revista de Gestión de la Innovación*, 51-60.

- Bueno, E., & Morcillo, P. (2002). Enfoques principales de dirección del conocimiento: una síntesis. *Boletín Intellectus*, 1, 12-15.
- Bueno, E., & Salmador, M. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*.
- Byosiére, & Nonaka. (1996). *Organizational knowledge creation and mapping competitive advantage*.
- Byosiére, P. (1999). *Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional. Las sociedades del conocimiento*.
- Caicedo, A. (2006). *Cultura y Gestión del Conocimiento en Goodyear de Colombia*. Cali, Universidad del Valle.
- Camelo, C. (2000). *La estrategia de diversificación interna: una aproximación desde la teoría basada en el conocimiento*. Civitas.
- Castrillón, M. (2010). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. *Universidad & Empresa*, 8(10), 232-256.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 224.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1992). *La Sociedad Poscapitalista*. Obtenido de <http://transicionsocioeconomica.blogspot.com.co/2012/11/la-sociedad-poscapitalista-de-peter.html>

- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities Between Firm Organisation and Local Systems of Production. (R. Leoncini, & S. Montresor, Edits.) *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Equipo Rubikey. (Dic de 2011). *naurona.wordpress.com*. Obtenido de <https://naurona.wordpress.com/2011/12/01/en-gestion-de-conocimiento-las-cifras-tampoco-mienten/>
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica SA.
- Etkin, J. (2007). *La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad*. Cali: Ed. Universidad del Valle.
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. Uteha.
- Farfan, D., & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá, Colombia.
- García Garnica, A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(9), 73-88.
- García, M., & Vergara, J. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, 18(3), 473-486.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, 109-122.

- Grant, R. M. (2000). *Shifts in the World Economy. The Drivers of Knowledge Management* (1a. ed.). Massachussets: Butterworth-Heinemann.
- Gregory, P., & Estrada, P. (2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 6(12), 292-302.
- Gregory, P., & Estrada, P. (2010). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 9(12), 292-302.
- Grupo INGCO. (2006). Industria de la Pulpa y el Papel. *Revista VirtualPRO - Procesos Industriales*. Obtenido de <http://www.revistavirtualpro.com/revista/industria-de-la-pulpa-y-el-papel/2>
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Norma.
- Iglesias, A., & Martínez, A. (2007). El desarrollo sostenible: una ecuación para construir conocimiento. . *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 1, 1.
- Jankilevich, S. (2012). Las cumbres mundiales sobre el ambiente Estocolmo, Río y Johannesburgo 30 años de historia ambiental.
- Jaramillo, L., Montenegro, X., Henao, J., & Carranza, J. (s.f.). Obtenido de Cluster de pulpa, papel y cartón en los departamentos de valle del cauca y cauca: http://www.icesi.edu.co/e_portafolio/artefact/file/download.php?file=1150&view=304
- Kasf, F., & Rosenzweig, J. (1976). *Un enfoque moderno: El enfoque de sistemas en Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

- Magliano, F. (28 de septiembre de 2009). *Conocimiento Práctico*. Obtenido de <https://conocimientopractico.wordpress.com/article/caracteristicas-de-la-metodologia-2sr10788nwjjj-26/>
- Martínez, I., & Ruiz., J. (2002). *Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. Obtenido de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: SAGE, pp 17-37.
- Morales, F. (18 de mayo de 2010). *laticher Truchiss Lic. Martha Tacea M.P.* Obtenido de <http://marthatacea.blogspot.com.co/2012/06/tipos-de-investigacion.html>
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. En A. Malheiro, F. Ribeiro, G. Leal, P. J., & O. Mealha, *Knowledge Management for Contemporary Business Environments* (págs. 86-104). IGI Global.
- Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science*, 49(2), 211-229.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). *The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. Gestión del conocimiento.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Novo, M., & Zaragoza, F. (2006). *El desarrollo sostenible: su dimensión ambiental y educativa*. Pearson.
- Odell, C., Grayson, C., & Essaides, N. (2001). *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker y Asociados.
- Orejuela, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios gerenciales*, 23, 13-37.
- Pinillos, A., & Fernández, J. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.

- Ramírez, A., Sánchez, J., & García, A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 6(21), 55-59.
- Rodríguez, O., & Hernández, M. (2003). *La transferencia del conocimiento en redes estratégicas*.
- Romero, J., Solís, F., & Solís, M. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: las incapacidades de aprendizaje y su relación con los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 4(7), 32-48.
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).
- Sanguino, R. (2004). *La gestión del conocimiento: su importancia como recurso estratégico para la organización*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/26416792_La_gestion_del_conocimiento_su_importancia_como_recurso_estrategico_para_la_organizacion
- Seemann, P., DeLong, D., Stuke, S., & Guthrie, E. (2000). Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. En *Knowledge management: Classic and contemporary works* (págs. 85-98). The MIT Press, Cambridge.
- Seminarios de Tesis. (16 de abril de 2008). Obtenido de <http://seminariosdetesis.blogspot.com.co/2008/04/investigacin-12-analisis-de-contenido.html>

- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). Knowledge management: philosophy, processes, and pitfalls. *California management review*, Vernaio 44(4), 129-150.
- Valhondo, D. (2003). *Gestion del conocimiento: del mito a la tealidad*. Madrid: Diaz Santos.
- Vásconez, P. (2015). Propuesta de ciclo de vida de gestión del conocimiento para maximizar el aprendizaje del personal del área de procesos de EP petroecuador, respecto a la priorización, levantamiento y mejora de procesos empresariales. Chile: Universidad de las Américas. Recuperado el 13 de octubre de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3384/1/UDLA-EC-TMGSTI-2015-15%28S%29.pdf>
- Von, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento, como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford University Press.

11. Anexos

Anexo A Formato de encuestas



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA

El propósito de la aplicación de esta encuesta es meramente académico, hace parte del desarrollo de un proyecto de grado para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas.

La empresa ha dado el visto bueno para aplicar esta encuesta anónima.

Agradecemos su colaboración en su diligenciamiento.

Marque con una X a que grupo de la empresa pertenece, conforme a la siguiente clasificación:

Personal Administrativo _____

Gerencia Con Cargos de Mando _____

Personal Operativo _____

Personal de Mantenimiento _____

Instrucciones

Para cada una de las afirmaciones tenga en mente toda la empresa (o área) donde Usted trabaja, y piense en qué medida cada afirmación describe la empresa o su área.

Frente a cada afirmación, encontrará 3 columnas con las letras F, M y D, las cuales deben interpretarse de la siguiente manera:

- Si la afirmación describe a la empresa (área) fuertemente, marque con una X en la columna "F".
- Si la afirmación describe a la empresa (área) moderadamente, marque con una X en la columna "M".
- Si la afirmación describe a la empresa (área) débilmente, marque con una X en la columna "D".

Agradecemos su colaboración.



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA

AFIRMACIÓN	F	M	D
1. ¿Los grupos e individuos documentan y comparten el conocimiento acerca de su experiencia de manera rutinaria?			
2. ¿La empresa tiene disponibles herramientas tanto electrónicas como físicas (papel), que le facilitan a los empleados acceder al conocimiento disponible?			
3. ¿Cualquier persona puede expresar opiniones o ideas libremente?			
4. ¿La gente puede usar el conocimiento que obtiene para mejorar su trabajo?			
5. ¿Se expresan y comparten (como una práctica establecida), las lecciones aprendidas durante la experiencia en el trabajo?			
6. ¿Se Vincula al personal de las distintas áreas y grupos funcionales, a fin de promover que se comparta el conocimiento?			
7. ¿La empresa ha formalizado el proceso de compartir conocimiento permitiendo que la gente tenga tiempo para hacerlo?			
8. ¿Los sistemas de información lo conectan con las fuentes de información y el conocimiento que requiere para hacer el trabajo?			
9. ¿Existe una política formal que asegure que se comparta el conocimiento entre áreas, unidades o grupos de personas?			
10. ¿Cuando se dan oportunidades de promover a alguien a otro cargo, la empresa se asegura de no perder gente con conocimiento estratégicamente importante?			

Agradecemos su participación.

Anexo B Diagnóstico de gerencia del conocimiento en la organización

EJERCICIO DIAGNÓSTICO DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones

Para cada sección lea cada una de las afirmaciones. Tenga en mente la organización (o unidad) que Usted quiere diagnosticar y escoja en qué medida cada afirmación describe a dicha organización o unidad.

- Si la afirmación describe a la organización (unidad) **fuertemente** , encierre la “F” en un círculo
- Si la afirmación describe a la organización **moderadamente**, encierre la “M” en un círculo
- Si la afirmación describe a la organización (unidad) **débilmente**, encierre la “D” en un círculo.

Usted encontrará instrucciones para contabilizar su puntuación en cada sección, al final podrá contabilizar su puntuación para todo el proceso de Gerencia del Conocimiento

SECCIÓN 1: ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
11.Los grupos e individuos documentan y comparten conocimiento acerca de su experiencia de manera rutinaria			
12.Mantenemos al día los lugares, tanto físicos como electrónicos, donde almacenamos nuestro conocimiento			
13.La organización asigna recursos a comunidades de especialistas que deseen gerenciar su conocimiento			
14.La gente distingue entre la información que desea que la organización le envíe de forma automática a sus escritorios y aquella que ellos quieren buscar sobre una base de un requerimiento específico			
15.Se pueden identificar fácilmente las comunidades de especialistas, de manera de que sea claro para todos a quién acudir para obtener un conocimiento específico			
16.Personas específicas identifican, recolectan, clasifican, agregan valor y diseminan el conocimiento organizacional			
17.La organización tiene almacenado el mejor conocimiento disponible en un amplio rango de tópicos críticos			
18.Cuando las personas deben buscar información, son capaces de realizar la tarea.			
19.La gente puede buscar conocimiento en una amplia variedad de aplicaciones y bases de datos			
20.La organización ha creado herramientas tanto electrónicas como basadas en papel las cuales direccionan a la gente hacia los recursos disponibles			

Puntuación Sección 1

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 2: USO DEL CONOCIMIENTO

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Cualquier persona puede expresar opiniones o ideas libremente.			
2. Realizamos reuniones no-estructuradas porque éstas nos ayudan a pensar creativamente sobre la resolución de problemas.			
3. El que tenga una buena idea puede obtener apoyo para ampliarla y desarrollarla.			
4. Nuestro espacio físico de trabajo está diseñado para promover el flujo de ideas entre los grupos.			
5. La gente de nuestra organización puede usar el conocimiento que obtiene para mejorar su trabajo.			
6. Usamos enfoques que utilizan la diversión en los procesos de resolución de problemas.			
7. Tenemos y usamos los protocolos de seguridad mínimos para nuestra información estratégica.			
8. La gente describiría nuestra organización como flexible más que como rígida.			
9. Tomamos en consideración todas las ideas, independientemente del lugar donde se generaron dentro de la organización.			
10. El involucrar a nuestros clientes en el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos es una práctica bien establecida en nuestra organización.			

Puntuación Sección 2

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 3: APRENDIZAJE

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Los equipos se involucran en experiencias extramuros para trabajar juntos.			
2. Se expresan y comparten -como una práctica establecida- las lecciones aprendidas durante la experiencia en el trabajo.			
3. La gente aplica al trabajo cosas aprendidas fuera de la organización.			
4. Cuando la gente finaliza proyectos, generalmente se toma el tiempo para reunirse con su equipo y analizar aquellas cosas que no funcionaron o que pudieron haber sido hechas mejor.			
5. Nuestro proceso de aprendizaje incluye generalmente la obtención de feed-back por parte de los clientes.			
6. Cuando ocurren errores y fallas, nuestra primera reacción es NO culpabilizar a nadie.			
7. La gente admite cuando falla.			
8. Cuando la gente tiene grande éxitos, comparte lo que hizo bien.			
9. En nuestra organización las fallas o errores son consideradas como oportunidades de aprendizaje			
10. Nuestra organización apoya actividades grupales que promueven el aprendizaje mutuo.			

Puntuación Sección 3

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 4: CONTRIBUCIÓN

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Reconocemos las contribuciones individuales a nuestros sistemas de acceso grupal mediante vinculación con el autor original.			
2. Se utilizan interacciones cara-a-cara para fortalecer las comunicaciones electrónicas.			
3. La gente comparte la idea de que compartir el conocimiento no disminuye el valor individual frente a la organización			
4. La gente pertenece a varias comunidades, lo cual facilita la transferencia de conocimiento en la organización.			
5. La gente que no comparte su conocimiento no obtiene ciertos beneficios organizacionales.			
6. Vinculamos a la gente de distintas unidades organizacionales tradicionales y grupos funcionales a fin de promover que se comparta el conocimiento.			
7. Las interacciones cara-a-cara son utilizadas para transferir conocimiento tácito.			
8. Los procesos para contribuir conocimiento en nuestros sistemas están integrados a nuestras actividades de trabajo.			
9. La gente puede identificar y ubicar a otras personas en la organización quienes se podrían beneficiar de su conocimiento.			
10. La organización ha formalizado el proceso de compartir conocimiento permitiendo que la gente tenga tiempo para hacerlo.			

Puntuación Sección 4

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	

Su puntuación

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 5: EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Reconocemos que el conocimiento es parte de nuestro grupo de activos.			
2. Miembros del equipo de Alta Gerencia hablan con frecuencia acerca de la Gerencia del Conocimiento cuando realizan análisis de la organización.			
3. La organización ha desarrollado un esquema que vincula activamente la Gerencia del Conocimiento con los resultados estratégicos.			
4. La organización tiene un esquema que describe cómo sus activos basados en conocimiento interactúan unos con otros para crear valor.			
5. Experimentamos con diferentes maneras de medir los resultados de nuestra estrategia de GC			
6. Nos apoyamos en una mezcla de datos “duros”, con indicadores e información cualitativa para tomar decisiones de Gerencia del Conocimiento.			
7. La Alta Gerencia evalúa qué conocimiento debe ser desarrollado para asignar los recursos correspondientes			
8. La evaluación de los activos basados en conocimiento es un componente más de nuestro proceso general de medición del desempeño.			
9. Hemos estado haciendo Gerencia del Conocimiento sin llamarlo de esa manera.			
10. Vinculamos estrategias de Gerencia del Conocimiento con resultados medibles.			

Puntuación Sección 5

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 6: CONSTRUIR Y MANTENER

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Nos preguntamos constantemente cómo podemos diseminar nuestro conocimiento en la organización			
2. Cualquier persona o grupo de la organización puede usar una idea o tecnología, independientemente de su origen dentro de la misma.			
3. Creemos que la Gerencia del Conocimiento es tarea de todos			
4. Estimulamos a las personas a pensar acerca de cómo sus actividades y conocimientos no-relacionados con su cargo puede beneficiar a la organización como un todo.			
5. Nuestros sistemas de información nos conectan con fuentes de información y conocimiento que requerimos para hacer nuestro trabajo.			
6. Nuestros sistemas de información promueven y facilitan la formación de diferentes redes humanas.			
7. Nuestros líderes le piden a sus gerentes que incluyan Gerencia del Conocimiento en sus planes de negocio.			
8. Nuestra organización trata a su gente como activos y no como fuentes de costos.			
9. Hemos creado un grupo a asignado a una persona para dirigir nuestro esfuerzo en Gerencia del Conocimiento.			
10. Tenemos una política formal que asegura que se comparta el conocimiento entre unidades o grupos			

Puntuación Sección 6

Calculando su puntuación

Números de "Fs"		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual
(sus puntos totales divididos entre 30) %

SECCIÓN 7: DESCARTAR

AFIRMACIÓN			
	F	M	D
1. Descartamos conocimiento de una forma planificada y deliberada.			
2. Nuestra decisión de adquirir conocimiento está basada en la medida en que podamos diseminarlo.			
3. Cuando se presenta una nueva oportunidad de negocios, primero tratamos de utilizar el conocimiento existente antes de realizar nuevas contrataciones.			
4. Cuando revisamos nuestras prácticas regulares de promoción, nos aseguramos de no perder gente con conocimiento estratégicamente importante.			
5. Creamos alianzas con organizaciones que complementan nuestros conocimientos y habilidades.			
6. Monitoreamos de forma rutinaria para detectar si estamos apoyando el uso de conocimiento no estratégico a expensas del conocimiento estratégicamente crítico.			
7. Cuando tomamos decisiones de “descarte”, las hacemos tomando en cuenta la importancia de los activos basados en conocimientos involucrados, así como las proyecciones financieras.			
8. Antes de prescindir de la gente, nos aseguramos si sus habilidades, experiencia y conocimiento pueden ser usados en otras unidades de la organización.			
9. Entendemos y evaluamos el impacto de las relaciones humanas en la productividad de la organización, antes de automatizar tareas y reemplazar contactos persona-a-persona por contactos persona-computadora.			
10. Antes de emprender nuevos proyectos, evaluamos si el conocimiento que se va a generar podrá ser usado en otras formas y relaciones.			

Puntuación Sección 7

Calculando su puntuación

Números de "F"s		X 3 =	
Número de "M"s		X 2 =	
Número de "D"s		X 1 =	
Su puntuación			

Puntuación total posible **30**

Su puntuación porcentual %
(sus puntos totales divididos entre 30)

PUNTUACIÓN FINAL

Compare la puntuación de las secciones:

Coloque en cada casilla el porcentaje resultante de cada una de las secciones, a fin de poder comparar. Si su porcentaje es menor en unas secciones que en otras, considere fortalecer el proceso correspondiente a través de iniciativas específicas. El rango de porcentajes obtenido hasta ahora en el campo oscila entre 30% y 70% para cada sección.

SECCIÓN	%	CORRESPONDE A...
Sección 1	%	Obtener
Sección 2	%	Usar
Sección 3	%	Aprender
Sección 4	%	Contribuir
Sección 5	%	Evaluar
Sección 6	%	Construir/ Mantener
Sección 7	%	Descartar

Conozca la puntuación total del proceso de Gerencia del Conocimiento de su organización

Ahora transfiera los puntos obtenidos en cada sección (¡ojo! No los porcentajes), a fin de medir una puntuación general para el proceso de Gerencia de Conocimiento en su organización. No se espera que ninguna organización alcance el 100%. Las organizaciones estudiadas en investigaciones tienen un promedio de 55%

SECCIÓN	Puntuación
Sección 1	
Sección 2	
Sección 3	
Sección 4	
Sección 5	
Sección 6	
Sección 7	
Su total	
TOTAL POSIBLE	210

Puntuación porcentual general: _____ %
(su total dividido entre 210)

Fuente: Hay Group