

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Herramientas de la gestión del conocimiento que
facilitan el aprendizaje organizacional de una
consultora jurídico-administrativa en Toluca (2016)

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

PRESENTA
L. A. GRISEL ADRIANA IBARRA ALMAZÁN

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
TUTORA ACADÉMICA

NOVIEMBRE, 2017.



Oficio de asignación de Tutor Académico
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión: 2
Fecha: 22/08/2016

Toluca, México a 11 de julio de 2017

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
PROFESOR (A)
PRESENTE

Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: "*HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORÍA JURÍDICO-ADMINISTRATIVA EN TOLUCA (2016)*", con número de registro 744/2017, que presenta la (el) C. Grisel Adriana Ibarra Almazán de cuenta 0120557, egresada (o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la promoción 2015-2017.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2017, Año del centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
COORDINACION DE INVESTIGACION
Y ESTUDIOS DE POSGRADO

c.c.p. Alumno.



Oficio de voto aprobatorio
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión:	2
Fecha:	22/08/2016

Toluca, México a 6 de noviembre de 2017

**DRA. EN CEA ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutora Académica del trabajo terminal de grado "Herramientas de la gestión del conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional de una consultoría jurídico-administrativa en Toluca (2016)", registrado con el número 744/2017, desarrollado por la alumna **Grisel Adriana Ibarra Almazán**.

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, por lo que extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

**DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO
TUTORA ACADÉMICA**



Orden de Impresión
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión: 2
Fecha: 22/08/2016

Fecha: 06 de noviembre de 2017

Una vez que el (la) alumno(a) **Ibarra** **Almazán** **Grisel Adriana**
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, promoción 2015-2017, con número de cuenta 0120557, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "Herramientas de la gestión del conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional de una consultoría jurídico-administrativa en Toluca (2016)". Que ha sido dirigido por el (la) Dra. en A. Patricia Mercado Salgado, quien ha emitido su aprobación final; por lo tanto se autoriza la impresión de los ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A. Constancia de No Adeudo a la Biblioteca de la Facultad. Para el año 2017, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2017, Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS



c.c.p. Archivo

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SGC, QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

DEDICATORIAS

“Light of my life”, everything I do is for you.

Infinitas gracias:

A La Unidad, por disponer un escenario en que la materialización de este sueño fuera posible.

A mis padres, por haberme dado las bases para convertirme en quien soy ahora, por su amor, paciencia, tolerancia y por tener fe en mí. A mi hermana y mis sobrinas por su amor y comprensión, por hacerme sentir su heroína, por darme ánimos y fuerza, por existir. A mi familia, por comprender mi ausencia sin juzgarme, por mandarme sus bendiciones y buenos deseos. A mi directora, por exprimir todo lo bueno que hay en mí, por no dejarme dar menos de lo que puedo ofrecer.

A mis jefes, los Maestros David y Pilar, por el apoyo recibido, por su tolerancia, por respaldarme. A Julieta Imoff, por haberme contactado con la empresa, pues estaba perdida y me ayudaste a encontrar camino. Al Maestro Juan de Dios Yllescas Vázquez, por permitirme el acceso a su organización. A mis maestros, por compartir sus conocimientos conmigo.

A mis amigos y amigas por su apoyo incondicional y acompañamiento a lo largo de este proceso, por la fe que tuvieron en mí, por motivarme para dar el primer paso, respaldarme y darme ánimos, por escucharme cuando lo necesité e incluso prestarme su hombro para llorar, por no hartarse de mis locuras y mal carácter o de mis desapariciones, por sacarme de mi zona de confort e inspirarme para hacer cosas inesperadas, por las diferentes vacaciones, por ayudarme durante la recolección de datos primarios y/o secundarios.

A mis tesisistas (a quienes también puedo llamar mis amigos), por su paciencia, tolerancia y empatía, por hacer mis días más brillantes y alegres, por permitirme acompañarlos a hacer sus sueños realidad y compartir esos momentos conmigo, por recordarme siempre que debo dar lo mejor de mí para que ustedes puedan seguir sintiéndose orgullosos de su servidora.

“I can forgive and I’m not ashamed to be the person that I am today”

Stain, So far away

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
--------------	----

CAPÍTULO I

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1.1 La economía del conocimiento y la sociedad del aprendizaje	17
1.2 Modelos de competitividad basados en el conocimiento	19
1.2.1 Ventaja competitiva de Michael Porter	19
1.2.2 Competitividad sistémica	21
1.3 Teoría de recursos y capacidades	23
1.4 Aprendizaje organizacional	26
1.4.1 Definición, importancia y tipos	27
1.4.2 Algunas teorías de aprendizaje organizacional	31
1.4.3 Proceso del aprendizaje organizacional	32
1.4.4 Dimensiones del aprendizaje organizacional	36
1.5 Gestión del conocimiento organizacional	38
1.5.1 Del conocimiento organizacional a la gestión del conocimiento	38
1.5.2 Algunos modelos de conocimiento organizacional	42
1.5.3 Proceso de la gestión del conocimiento	49
1.5.4 Dimensiones de la gestión del conocimiento	54
1.5.5 Herramientas de la gestión del conocimiento	56
1.6 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	60

CAPÍTULO II

LAS CONSULTORAS COMO EMPRESAS DEL CONOCIMIENTO

2.1 El conocimiento en los servicios	63
2.2 Las consultoras como empresas del conocimiento	64
2.2.1 Definición e importancia de la consultoría	65
2.2.2 Proceso y tipos de consultoría	68
2.3 El negocio de la consultoría en México	69
2.3.1 Situación de la consultoría en el país	70
2.3.2 Toluca, Estado de México y el servicio de la consultoría	71
2.4 La empresa anfitriona	73
2.4.1 Antecedentes históricos	73
2.4.2 Filosofía empresarial	74
2.4.3 Estructura organizacional	75
2.4.4 Las personas	76

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

3.1 Planteamiento del problema	78
3.1.1 Descripción del problema	78
3.1.2 Justificación	78
3.1.3 Objetivos	80
3.2 Método de trabajo	81
3.2.1 Tipo de investigación	81
3.2.2 Participantes en el estudio	81

3.2.3 Recolección de datos: instrumento y procedimiento	82
3.2.4 Variables de estudio	83
3.2.5 Análisis estadístico de datos	84

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ANFITRIONA

4.1 Caracterización de los participantes en el estudio	86
4.2 Diagnóstico del aprendizaje organizacional	87
4.2.1 Cultura de aprendizaje	89
4.2.2 Claridad estratégica	90
4.2.3 Aprendizaje grupal	92
4.3 Diagnóstico de la gestión del conocimiento	93
4.3.1 Adquisición del conocimiento	95
4.3.2 Almacenamiento del conocimiento	97
4.3.3 Transformación y actualización del conocimiento	100
4.3.4 Distribución del conocimiento	102
4.3.5 Utilización del conocimiento	104
4.4 Relación entre AO y GC	106

CAPÍTULO V

HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORA JURÍDICO ADMINISTRATIVA EN TOLUCA (2016)

5.1 Fortalezas y debilidades de los procesos de GC y AO en la consultora	109
5.2 Naturaleza de la propuesta	111
5.2.1 Propósito	111
5.2.2 Alcances	111
5.3 Herramientas de gestión de conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional en la consultora jurídico-administrativa de Toluca	111
CONCLUSIONES	135
FUENTES DE CONSULTA	138
ANEXO	148

ÍNDICE DE FIGURAS

1. 1	Hacia una economía del conocimiento	18
1.2	Estrategias para la ventaja competitiva	21
1.3	Niveles de la competitividad sistémica	22
1.4	Condiciones para el éxito del aprendizaje organizacional	29
1.5	Tipos de aprendizaje organizacional	30
1.6	Tipos de aprendizaje organizacional según Argyris	31
1.7	Teorías de aprendizaje organizacional según Argyris	31
1.8	Teorías de aprendizaje organizacional según Wenger	32
1.9	Proceso de codesarrollo como fuente de aprendizaje organizacional	33
1.10	Ciclo de aprendizaje de Argyris	33
1.11	Proceso del aprendizaje organizacional según Pietersen	34
1.12	Proceso de aprendizaje organizacional de Guns	34
1.13	Procesos de aprendizaje organizacional de diferentes autores	35
1.14	Infraestructura del proceso de aprendizaje organizacional	36
1.15	Usos del conocimiento organizacional	40
1.16	Tipos de conocimiento organizacional	40
1.17	Aspectos clave en un sistema de GC	42
1.18	Proceso de creación del conocimiento	43
1.19	Condiciones para la espiral del conocimiento	47
1.20	Proceso de GC según Benavides y Quintana	50
1.21	Proceso estratégico de la GC	52

1.22 Guía para auditar la GC	55
1.23 Metodología del valor agregado del conocimiento	55
1.24 Herramientas de GC	56
1.25 Las tecnologías aplicables y sus herramientas	59
2.1 Facetas del rol del consultor	68
2.2 Clasificación de la consultoría	69
2.3 Consultorías en Toluca	72
2.4 Organigrama General de la empresa anfitriona	75
3.1 Escala de Likert aplicada	82
3.2 Variables de estudio	83
3.3 índice de Confiabilidad	84
4.1 Caracterización de los participantes	87
4.2 Variable aprendizaje organizacional	87
4.3 Cultura de aprendizaje	89
4.4 Claridad estratégica	91
4.5 Aprendizaje grupal	92
4.6 Variable Gestión del conocimiento	94
4.7 Adquisición del conocimiento	96
4.8 Almacenamiento del conocimiento	98
4.9 Transformación y/o actualización del conocimiento	101
4.10 Distribución del conocimiento	103
4.11 Utilización del conocimiento	105
4.12 Correlaciones de Pearson	107
5.1 Fortalezas y debilidades de la GC y el AO en la empresa anfitriona	110

5.2 Resumen ejecutivo de la propuesta	112
5.3 Temporalidad de las actividades propuestas	113
5.4 Esquematización de la actividad 1	115
5.5 Esquematización de la actividad 2	117
5.6 Esquematización de la actividad 3	118
5.7 Esquematización de la actividad 5	120
5.8 Esquematización de la actividad 6	122
5.9 Esquematización de la actividad 7	123
5.10 Esquematización de la actividad 8	124
5.11 Esquematización de la actividad 9	125
5.12 Esquematización de la actividad 10	127
5.13 Esquematización de la actividad 11	128
5.14 Esquematización de la actividad 12	130
5.15 Esquematización de la actividad 13	131
5.16 Esquematización de la actividad 14	132
5.17 Esquematización de la actividad 15	133
5.18 Esquematización de la actividad 16	134

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo pasado los medios de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital) veían disminuir su importancia frente a la gestión del conocimiento, el cual proporciona a las empresas una ventaja competitiva sostenible al permitirles identificar y resolver sus problemas, así como tomar decisiones efectivas. Sin embargo, no todas las organizaciones prestan atención a este recurso.

La empresa anfitriona, una consultora en Toluca, está dedicada a la atención de problemas jurídico-administrativos de personas físicas y morales, por lo que su recurso principal es el conocimiento. Sin embargo, actualmente no cuenta con acciones tendientes a su creación, intercambio y desarrollo, por lo que se detecta la oportunidad de implementar herramientas para sistematizar su gestión, con lo que se facilitaría el proceso de aprendizaje organizacional.

Por ello, el objetivo de este trabajo es proponer herramientas de Gestión del Conocimiento (GC) para facilitar el Aprendizaje Organizacional (AO) de la consultora, procesos que le facilitarían la solución de problemas y la toma de decisiones como factores clave para contar con una ventaja competitiva sostenible.

Esta investigación se auxilia del método deductivo, al partir de la teoría de recursos y capacidades siendo un trabajo de tipo cuantitativo, de campo, exploratorio y transversal, con una participación de 35 sujetos de estudio, quienes dieron su percepción sobre las variables de estudio.

Los resultados arrojan que en la consultora se llevan a cabo actividades del AO y la GC, mas no de manera sistemática; también se encontró que ambos procesos están relacionados, por lo que se concluye que al utilizar herramientas de GC se apoyaría el AO de la empresa anfitriona.

Para cumplir con el objetivo de este trabajo, se comienza mostrando los fundamentos teóricos que componen la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (capítulo I) para posteriormente estudiar el contexto, es decir, las sociedades del conocimiento, sus actividades, el negocio de la consultoría y la empresa anfitriona (capítulo II).

En el capítulo III se presentan el planteamiento del problema y los elementos que componen el método de trabajo elegido para llevar a cabo el presente proyecto.

El capítulo IV muestra el análisis estadístico descriptivo de los resultados arrojados por el instrumento de medición, así como la correlación de Pearson.

Finalmente, el capítulo V refleja la situación actual de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional de la consultora, además de contener la propuesta de las herramientas necesarias para dichos procesos, con lo que se pretende ayudar a la consultora a la consecución de sus objetivos.

Se agradece infinitamente a esta casa de estudio, la Universidad Autónoma del Estado de México, por contar con posgrados de tan alta calidad, por permitir a

sus estudiantes sentirse orgullosos de pertenecer a ella, formando profesionistas humanistas, éticos, dedicados y con alto sentido de la responsabilidad.

Asimismo, se externa un especial agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por su alto compromiso con el país al apoyar a los estudiantes durante el estudio de sus posgrados, fomentando con ello la investigación.

Muchísimas gracias también a la consultora por abrir sus puertas y permitir a la investigadora llevar a cabo este trabajo, así como a los participantes en el estudio, por su apreciable colaboración durante la recolección de datos primarios.

Toluca, México, noviembre 2017.

CAPÍTULO I

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los datos que influyen sobre acciones no efectuadas con anterioridad dan como resultado información que puede transformar a la incertidumbre en decisión, fomentando el aprendizaje e incrementando el conocimiento (Peña et al., 2013).

Los cambios económicos de las últimas décadas han pasado a segundo término a los recursos de valor tradicionales (tierra, trabajo y capital); ahora algunas diferencias que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles se basan en conocimientos y habilidades (AUIP, 2003). En un entorno de turbulencia y competitividad se tiene al conocimiento como factor esencial y crítico para poder competir (Casado et al., 2004:143).

El conocimiento es un producto de la reflexión humana y de la experiencia: incrementa la capacidad de la toma de decisiones, la ejecución de acciones y el logro de los propósitos establecidos (Benavides y Quintana, 2003). Todo conocimiento se refiere a una acción internalizada: implica redescubrimiento, porque siempre está basado en algo interior. Todo conocer es un hacer (Piaget, 1983).

La construcción del conocimiento es un proceso complejo en el que participan vivencias, situaciones e interacciones interpersonales (Olmedo, 2003) que permiten que se creen generalizaciones de una situación determinada (Argyris, 2001). "Establece distinciones entre los tipos de información, separando lo valioso, lo práctico y lo importante de lo inútil, innecesario e insignificante" (Pietersen, 2004:30).

Entonces, se puede definir al conocimiento como un proceso dialéctico por el que el hombre y su realidad se combinan en situaciones sujetas de transformación, es decir, a través del aprendizaje (Ribes-Iñesta, 2007). Es una construcción que continuamente se modifica: "conocer es construir nuevas explicaciones, en muchos casos a partir de explicaciones anteriores" (Olmedo, 2003:68).

1.1 La economía del conocimiento

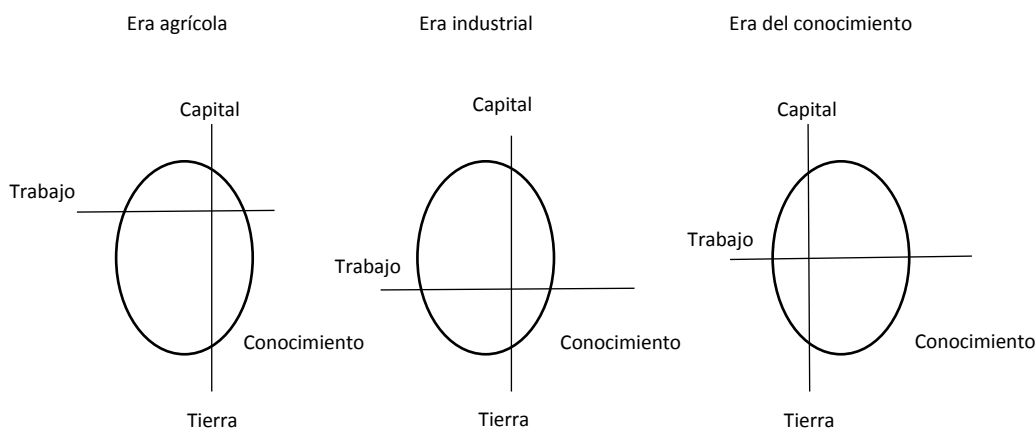
Hace apenas cuatro décadas la economía se basaba en el uso de recursos tangibles. Actualmente el potencial de países y empresas descansa en la habilidad de gestionar los recursos inmateriales (Casado et al., 2004), lo que marca la reestructuración del capitalismo¹, dando paso a la "era de la información", la cual constituye la piedra angular para desarrollar una nueva forma de organizar la

¹ La primera reestructuración capitalista mundial estuvo representada por el cambio cualitativo del capitalismo industrial hacia el capitalismo mundial monopolista. La segunda surgió como respuesta a la Gran Depresión de 1929 y tuvo como principales aspectos el fordismo (producción y consumo de masas), el Estado de bienestar y la consolidación de la sociedad industrial asalariada en los países de capitalismo avanzado. La tercera, contiene dos órdenes de cambios fundamentales: por un lado, la convergencia entre la reestructuración capitalista y las nuevas tecnologías de la información (transformación de orden económico-político) y, por otro lado, el declive de la sociedad industrial asalariada (transformación de orden social) (Castells, 2000).

actividad humana, que transforma la vida desde lo social hasta lo económico (Castells, 2000).

“La economía del conocimiento es fruto de la evolución obligada de la organización económica para hacer frente a una demanda cada vez más rica y más sofisticada” (AUIP, 2003). Gorey y Dobat (1996) esquematizan la transición de una economía industrial a una de conocimiento como se muestra en la figura 1.1.

Figura 1.1
Hacia una economía del conocimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Gorey y Dobat (1996)

El aumento del énfasis en el conocimiento es relativamente reciente, pero ha ido creciendo con el de las presiones para la implantación de una mayor sofisticación técnica y directiva (Benavides y Quintana, 2003).

Una de las primeras instituciones en manifestar esta transformación fue la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997), al descubrir que las inversiones en intangibles estaban creciendo mucho más rápido que las hechas en tangibles y que la economía se basaría prontamente en el

conocimiento. Esto es, los intangibles tienen un papel preponderante en los procesos de la generación de valor tanto a nivel macroeconómico como microeconómico.

La sociedad del conocimiento se basa en recursos autogenerados, pues “nada tiene tanto valor agregado como las ideas y los conceptos” (Gore, 2004:57), pero construir y sostener una organización en la era del conocimiento requiere adoptar una actitud que responda a las necesidades de la empresa para sobrevivir y crecer. Esta transformación de las organizaciones demanda tanto un cambio de estructura como velocidad de trasmisión de la información (Applegate, Mc Farlan y Mc Keney, 1999).

En síntesis, el cambio de una economía tradicional a una basada en conocimiento orienta a las empresas a buscar herramientas que permitan utilizarlo para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

1.2 Modelos de competitividad basados en el conocimiento.

Gore (2004) sostiene que gran parte de una ventaja competitiva se basa en la educación y el conocimiento, el cual “impulsa a una organización hacia la delantera en su industria, ya que aumenta su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar el rendimiento” (Guns, 1996:4). La ventaja competitiva de las empresas reside en su capacidad de administrar y manejar el conocimiento (Servant-Schreiber, 1967).

1.2.1 Ventaja competitiva de Michael Porter

Ante el inminente proceso de globalización en que se encuentran inmersas las empresas, surge la necesidad de satisfacer a los cada vez más exigentes

clientes, quienes esperan obtener un producto o servicio a precios bajos, calidad y beneficios adicionales. Porter (1988) sostiene que las organizaciones deben ofrecer un desempeño superior, denominado ventaja competitiva, para que las organizaciones consigan un posicionamiento que las haga sobresalir en un entorno cada vez más competitivo

Una ventaja competitiva representa “una diferencia positiva de los recursos, capacidades y productos propios respecto de los de la competencia” (Santesmases, 1996). Estos pueden ser sometidos a un proceso continuo de revisión y desarrollo para asegurarse de que correspondan a las necesidades cambiantes de los consumidores (Linton, 2013).

Para garantizar su supervivencia, una empresa debe buscar la mejor manera de satisfacer necesidades y deseos de formas que otras compañías no estén dispuestas o no sean capaces de hacer, lo cual logra a través de una ventaja competitiva diferenciada que puede consistir en una mejor calidad, menor precio, sistema de distribución, imagen de marca, tecnología, equipo humano, etc. (Santesmases, 1996).

Al contar con una ventaja competitiva la empresa puede estar en la vía de su consolidación y desarrollo. Para cumplir dicho propósito, debe definir sus prioridades de innovación a partir de sus fortalezas actuales (Perret, 2014)

Resulta difícil sustituir los conocimientos de los que dispone una empresa, y son la esencia de la competitividad. Las empresas productivas contienden en función de sus conocimientos (Benavides y Quintana, 2003)

Porter (1988) sostiene que la empresa puede implementar las siguientes estrategias para generar una ventaja competitiva (figura 1.2).

Figura 1.2
Estrategias para la ventaja competitiva

Estrategia	Características	Ejemplo
Liderazgo por costos	Implica que una firma se establezca como el productor de más bajo costo en su industria a través de estrategias como la economía de escalas.	Wal-Mart Dell computer
Diferenciación	Pretende que una empresa intente ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores, sin descuidar sus costos. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.	Duracell L'Oreal
Enfoque o de nichos	Busca que una organización se presente como la mejor en un segmento o grupo de segmentos.	Rolls-Royce Kodak Mac

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1988)

En síntesis, la ventaja competitiva es la capacidad de la empresa para hacer que los clientes potenciales perciban que obtienen un beneficio (menor costo, características especiales en el producto y/o servicio o la especialización de la empresa) superior a los ofrecidos por los competidores.

1.2.2 Competitividad sistémica

Se entiende como competitividad sistémica a la capacidad de un país, un sector o una empresa para participar en los mercados externos. Este concepto surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico (García, 2008).

Los elementos medulares de este modelo son: la innovación para alcanzar el desarrollo económico; una organización empresarial capaz de activar la habilidad de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de la

empresa; y redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones en un contexto institucional, con capacidad para fomentar la innovación (Esser et al., 1996).

El modelo de la competitividad sistémica refleja que, al aumentar las exigencias del mercado internacional, las empresas se ven obligadas a hacerlo en forma de grupos industriales que se vinculan con universidades, instituciones educativas, centros de investigación y desarrollo, instituciones financieras, agencias de información y organizaciones sectoriales no estatales (Gracia, 2006).

Los factores de la competitividad industrial son la vinculación y la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (figura 1.3) (Esser et al., 1996).

Cuando las condiciones económicas cambian de un mercado interno protegido a una economía abierta, las empresas se ven ante la disyuntiva de elevar su eficiencia o salir del mercado y al menos una parte de ellas acomete los esfuerzos necesarios para mejorar con rapidez la competitividad, la cual surge al aprovechar determinadas ventajas estáticas de localización (Messner, 1993).

El comportamiento de una empresa depende de los arreglos institucionales específicos que se van constituyendo a lo largo del tiempo, las relaciones industriales y del comportamiento de las entidades financieras (Esser et al., 1996).

La competitividad sistémica tiene como premisa que “la integración social propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad” (Gracia, 2006:2).

Figura 1.3
Niveles de la competitividad sistémica

Niveles	Características	Elementos
Microeconómico	Las empresas tienen que hacer frente a la competencia global dentro de sus mercados locales. Por ello deben ser inteligentes en la reorganización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, con capacidad de respuesta y velocidad de cambio, apoyadas por trabajadores del conocimiento con multi-habilidades.	Eficiencia, calidad y flexibilidad en los negocios Aprender colectivamente Estrategias de negocios Cooperación formal e informal
Macroeconómico	Con objeto de lograr una asignación efectiva de recursos, resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales, elementos fundamentales que permitirán desarrollar nuevas capacidades para operar con éxito el mercado internacional. Dado que la inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica de modo sustancial la operatividad de los mercados y ejerce un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía, es necesario mantener estables todas sus variables para generar estabilidad económica y, con ello, la confianza de los inversionistas.	Política ambiental Política de localización Política regional Política industrial Política tecnológica
Mesoconómico	Las innovaciones y la acumulación de conocimientos van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial y con otras instituciones de cooperación, lo que constituye el fundamento de la política vocacional activa. Así, la capacidad tecnológica se basa en stocks de conocimiento y en procesos de aprendizaje acumulativo difícilmente transferibles. Se plasma, a través de la coordinación entre actores sociales, la dimensión local, regional y nacional. Tiene tres elementos fundamentales: el organizacional, el intelectual y la logística.	Política antimonopolio Política fiscal Política comercial Política monetaria
Metaeconómico	La tarea de este nivel está basada en hacer frente a la fragmentación social y en mejorar la capacidad de aprendizaje, lo que eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizativos, sociales, ambientales y otros que plantea el mercado mundial.	Cohesión social Capacidad para formular visiones y estrategias Nivel social del empresario Organización económica y política orientada al desarrollo Memoria colectiva

Fuente: elaboración propia a partir de Esser et al. (1996) y Gracia (2006)

1.3 Teoría de recursos y capacidades

Estrategia es la capacidad de utilizar esa competencia distintiva como forma de conseguir una ventaja respecto a los competidores inmediatos (Castillo y Portela, 2010).

Los recursos son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso y que las personas pueden adquirir para hacer más efectiva una parte o toda la firma, mientras que las capacidades son contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de una firma (Penrose, 1995).

Wernefelt (1984 en Castillo y Portela, 2010) concibe los recursos como todos aquellos activos, tangibles e intangibles, que se vinculan a la empresa de forma semi permanente. Una empresa no puede homogenizar su clasificación basándose sólo en los medios de producción clásicos (tierra, trabajo y capital), dado que hay otros recursos y capacidades con los que cuenta (Penrose, 1995).

Entonces, puede considerarse que las organizaciones son esencialmente heterogéneas en cuanto a sus recursos y capacidades, por lo que se debe hacer un balance de ellos para la formulación de estrategias (Suarez e Ibarra, 2002).

De acuerdo con Fernández (1996), cada empresa es heterogénea porque tiene diferentes recursos derivados de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que se puede sustentar una ventaja competitiva. Además, esa heterogeneidad puede sostenerse a lo largo del tiempo y proporcionar ganancias a largo plazo.

Cuando la organización se especializa en el uso de sus recursos para generar diversas capacidades, logra obtener ventaja sobre su competencia (Penrose, 1995), y si la empresa logra que sus competencias sean distintivas o

superiores a las de los rivales, se favorecen las bases para la ventaja competitiva de la organización al aprovecharlas correctamente ante las oportunidades del entorno (Andrews, 1971).

El estudio de las habilidades en el uso de los recursos es el fundamento de la teoría de recursos y capacidades, siendo éstas últimas entendidas como la manera en que las organizaciones despliegan sus recursos y los combinan para llevar a cabo alguna tarea o actividad (Amit y Shoemaker, 1993)

Penrose (1995) considera que la función clave de la empresa es conseguir y organizar tanto personas como recursos para suministrar bienes y servicios a un mercado, por lo que puede deducirse que una firma es un conjunto de recursos reunidos en un marco administrativo. Sus límites se determinan por la coordinación administrativa y la comunicación; debe hacer énfasis en la combinación de los recursos gerenciales, la experiencia y el conocimiento, así como del uso que debe hacerse de estos intangibles.

Bajo este enfoque, el tamaño de una empresa estaría dado por el conjunto de recursos. Su crecimiento, sin embargo, está en su capacidad de usarlos al generar servicios empresariales y ejecutivos, los cuales se soportan en competencias empresariales y directivas. Entonces, la ventaja competitiva de la organización depende tanto de sus recursos, tangibles e intangibles, como en su capacidad para utilizarlos (Bueno y Morcillo, 1993).

En esencia, la teoría de recursos y capacidades explica la manera en que la empresa genera ventajas competitivas y la identificación de que contar con recursos no es suficiente, sino que deben coordinarse para explotar su uso, lo que determina sus capacidades (Castillo y Portola, 2010).

De acuerdo con Arranz (2000) cuando la empresa analiza la manera de alcanzar ventajas competitivas partiendo de sus recursos y capacidades, debe tener en cuenta que sus atributos, al ser formas de conocimiento, son el resultado de fusionar las ideas de la alta jerarquía con las del resto de la organización.

Una empresa consigue crear capacidades en una actividad específica al diferenciarse de su competencia. Por ello, las capacidades surgen a partir de las interacciones constantes entre los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta (Ventura, 1994). Dicha fusión es una sumatoria de los recursos conocidos y no conocidos, utilizados y no utilizados, y todos ellos indican a la empresa la manera en que puede transformarse y desarmarse, pues el crecimiento se da a partir de las rutinas mejoradas (Ferrer, 1989).

1.4 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje se produce en lo individual y en el seno de un colectivo de personas con habilidades y conocimientos para crear valor; tiene como objetivo transformar constantemente comportamientos para alinearlos con los cambios requeridos (Casado et al., 2004). Es un proceso potenciador del pensamiento creativo en un entorno que fomenta la innovación (Pietersen, 2004).

El AO permite que las compañías se transformen en empresas adaptables que innoven de forma sistemática (Pietersen, 2004). Para lograr dicho cometido, el trabajo es convertido en un proceso continuo de aprendizaje que permita construir el futuro en vez de reaccionar ante el pasado (Senge, 2010).

1.4.1 Definición, importancia y tipos

Una empresa es un organismo que aprende, pues el cambio continuo de circunstancias la lleva a encontrar nuevos y desafiantes problemas. Ha de ser capaz de aprender, desaprender y aprender a aprender. El potencial educativo de las organizaciones debe tomar en cuenta la atención prestada a los ciclos de investigación y desarrollo, los sistemas de creencias, el liderazgo, el manejo del poder y los sistemas de premios y castigos (Gore, 2004).

De una organización que aprende se puede esperar que identifique y reaccione prontamente a los cambios, modificando su estrategia con agilidad. "Cuando el aprendizaje está específicamente centrado en la creación de un plan ganador y cuando la información obtenida mediante el aprendizaje se usa para apoyar la creación e implantación de dicho plan, sólo entonces produce un valor real" (Pietersen, 2004:65).

El AO consiste en mantener "interconectadas las comunidades de prácticas, a través de las cuales una organización sabe lo que sabe y, en consecuencia, llega a ser eficaz y valiosa como organización" (Wenger, 2011:25), por lo que permite "absorber la información, seleccionarla y utilizarla para fomentar la creatividad" (Bennis, 1996 en Guns, 1996:v). Aprender es ajustar la expectativa o la acción de acuerdo con una realidad externa (Gore, 2004).

El AO es una competencia que todas las empresas deberían desarrollar: al aprender de una mejor manera, serán capaces de detectar y corregir errores e innovar, así como de entender cuando no son capaces de hacerlo (Argyris, 2001).

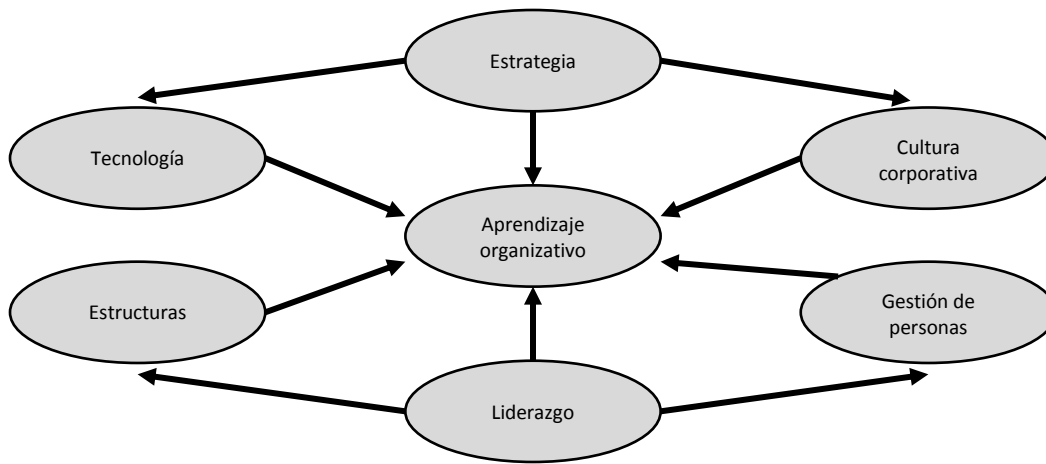
Este “proceso de creación y transferencia de conocimientos entre empleados dentro de una organización” (Casado et al., 2004:93) depende de su habilidad para aprovechar de manera conjunta el conocimiento y la motivación de sus colaboradores. Muchas empresas “dedican muy poco tiempo a la reflexión, análisis y autoeducación, pero cuando el aprendizaje se hace bien, es un proceso muy efectivo que ayuda inmensamente a la efectividad total” (Pietersen, 2004: p 235).

De acuerdo con Guns (1996), Argyris (2001), Casado et al. (2004), Alles (2009) y Wenger (2011), no es suficiente la obtención y selección de información: para que se pueda denominar aprendizaje organizacional, el conocimiento debe ser aplicado en la resolución de problemas y la toma de decisiones.

De acuerdo con Casado et al. (2004), para que una empresa desarrolle su capacidad de aprendizaje necesita identificar los objetivos que desea alcanzar, las habilidades y los conocimientos requeridos para conseguirlos y realizar un seguimiento de ellos para poder gestionarlos y evaluar su impacto, fortaleciendo las siguientes condiciones (figura 1.4).

El AO supone mejorar las capacidades para iniciar acciones y aumentar la competitividad. Debe tomar en cuenta una orientación proactiva al cambio: su generación, la adaptación de la organización a éste (sistema, cultura y estrategia) e integrar las funciones de hacer y pensar a todos los niveles (Benavides y Quintana, 2003).

Figura 1.4
Condiciones para el éxito del aprendizaje organizacional



Fuente: Casado et al. (2004:89)

A través del AO una empresa adquiere el conocimiento que valoran los clientes, utiliza la nueva tecnología en su beneficio, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, practica la flexibilidad, refuerza el cambio y mejora el rendimiento (Guns, 1996).

Guns (1996), Pietersen (2004) y Gore (2004) señalan que el AO debe fomentar la apertura a la exploración, el liderazgo estimulante, una visión clara y apremiante, un compromiso absoluto de recursos para apoyar la visión, aprendices dispuestos a hacer un enorme esfuerzo y a correr riesgos para hacer realidad la visión, espíritu empresarial (de aventura), habilidad para anticipar los cambios, enfoque en lo adecuado, alineación de todos los elementos organizacionales para el proceso de aprendizaje y su continuidad; habilidad para resolver problemas, habilidad para encontrar oportunidades y habilidad para vincular la tarea de quienes identifican oportunidades con los que resuelven problemas. De acuerdo con Guns (1996), el AO se clasifica de la siguiente manera (figura 1.5).

Figura 1.5
Tipos de aprendizaje organizacional

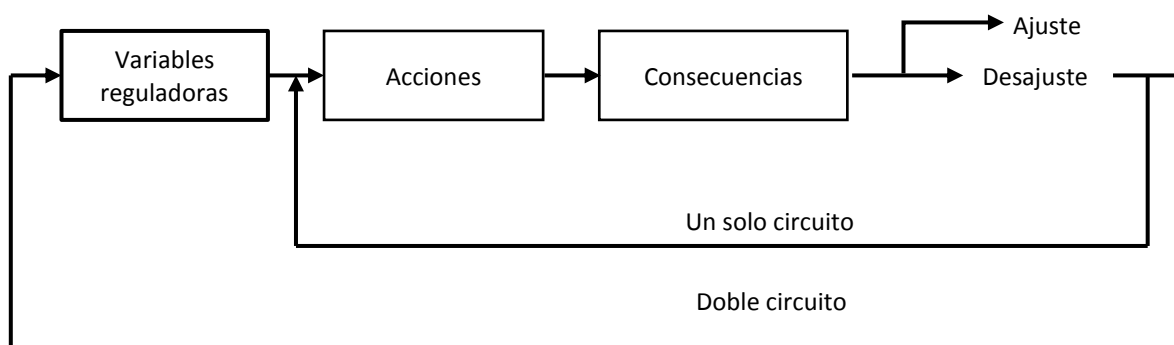
Tipo de aprendizaje	Características
Aprendizaje de tareas	Cómo desempeñar y mejorar el rendimiento en actividades específicas.
Aprendizaje sistemático	Tiene que ver con la comprensión de los sistemas y los procesos básicos de la organización, con la forma en la que se realizan y se ponen en práctica y cómo se pueden mejorar.
Aprendizaje cultural	Se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que proporcionan la base para el trabajo productivo.
Aprendizaje de liderazgo	Se concentra en la manera de guiar y controlar a individuos, grupos, equipos y a unidades organizacionales más grandes.
Aprendizaje de equipo	Tiene que ver con el funcionamiento efectivo en un equipo y fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.
Aprendizaje estratégico	Se centra alrededor de la estrategia básica de negocios de la empresa, del modo en que se realiza y se pone en práctica y de la forma en la que se puede mejorar.
Aprendizaje empresarial	Concierne a los aspectos empresariales básicos y a la forma de dirigir a los equipos como micro-negocios.
Aprendizaje reflexivo	Tiene que ver con cuestionar y analizar las hipótesis, los modelos y los paradigmas organizacionales.
Aprendizaje de transformación	Se concentra en la forma de lograr un cambio organizacional significativo.
Aprendizaje de contrapunto	Es producir repetidas veces la retroalimentación de una persona enterada hasta que se haya comprendido el conocimiento.
Aprendizaje inverso	Consiste en analizar un proceso de aprendizaje exitoso. ¿Cómo se aprendió? ¿Qué proceso se siguió para aprender? ¿Cómo se habría podido aprender de forma más efectiva?

Fuente: elaboración propia a partir de Guns (1996)

Por su parte, Argyris (2001) propone una clasificación de aprendizaje organizacional: el de un solo circuito, que únicamente se encamina a crear ajustes, o cuando los desajustes son corregidos al cambiar las acciones, situación ideal para los aspectos rutinarios y repetitivos; y el aprendizaje de dos vías, que examina y altera primero las variables reguladoras y después las acciones, sumamente útil para los aspectos complejos y no programables (figura 1.6).

El AO permite que las empresas se superen de manera continua y cumplan con sus objetivos al fomentar acciones como la apertura a la exploración, una visión holística, habilidad para anticipar los cambios y para resolver problemas.

Figura 1.6
Tipos de aprendizaje organizacional según Argyris



Fuente: Argyris (2001:102)

1.4.2 Algunas teorías de aprendizaje organizacional

El AO debe ser interpretado como un proceso de participación en que los empleados se comprometen con el diseño de su propia práctica al ser provistos de los recursos que necesiten para negociar sus conexiones con otros y su relación con la organización (Wenger, 2011). Al respecto, Argyris (2001) refiere tres teorías para explicar el fenómeno de las organizaciones que aprenden (figura 1.7), mientras que Wenger (2011) hace alusión a otras cuatro (figura 1.8).

Figura 1.7
Teorías de aprendizaje organizacional según Argyris

Teoría	Descripción
Del equilibrio cognoscitivo	El individuo detesta el desequilibrio y hará todo lo posible para nivelarse. Si encuentra alguna acción incoherente, dirigirá sus acciones para eliminar esa incoherencia. Así que los individuos comienzan a aceptar las experiencias de desequilibrio como oportunidades para aprender acerca de sí mismos y de los demás, con lo que se logran interacciones interpersonales más efectivas.
De la atribución	Trata de explicar, de manera sistemática, las inferencias de un observador con respecto a un actor. Supone que el que observa tratará de deducir, usando como base los conocimientos propios y experiencias pasadas, porqué actuó así una persona y porqué ese acto tuvo esa forma.
De la evaluación social	Los seres humanos tratan de aprender acerca de sí mismos a través de compararse con los demás; es decir, hace uso de los estándares sociales con respecto a una característica determinada para contrastarlas con las de individuos de características similares a ellos mismos.

Fuente: elaboración propia a partir de Argyris (2001)

Figura 1.8
Teorías de aprendizaje organizacional según Wenger

Teoría	Descripción
De la actividad	El aprendizaje se da ante el establecimiento de puentes que acorten la distancia entre el estado histórico de una actividad y el nivel de desarrollo de una persona en relación con ella. Su objetivo es definir la zona de desarrollo próximo en que los individuos que reciben ayuda puedan realizar una actividad que no consiguen por sí mismos.
De la socialización	Se centra en la adquisición de la afiliación por parte de los principiantes dentro de un marco de referencia funcionalista, es decir, conseguir la interiorización de las normas del grupo social al que pertenecen.
De la organización	Se ocupa tanto del aprendizaje que llevan a cabo los individuos como del aprendizaje de las organizaciones en general. Su enfoque se basa en los sistemas, las estructuras, las políticas organizacionales y las formas de memoria institucionales.
Del aprendizaje como participación social	La participación de un individuo no sólo se refiere a los eventos locales donde éste se desenvuelve, sino también a la práctica de actividades sociales y en construir identidades con ellas. Esta participación no sólo le da forma a lo que hace, sino también conforma en quién se convierte y cómo interpreta lo que hace.

Fuente: elaboración propia a partir de Wenger (2011)

1.4.3 Proceso del aprendizaje organizacional

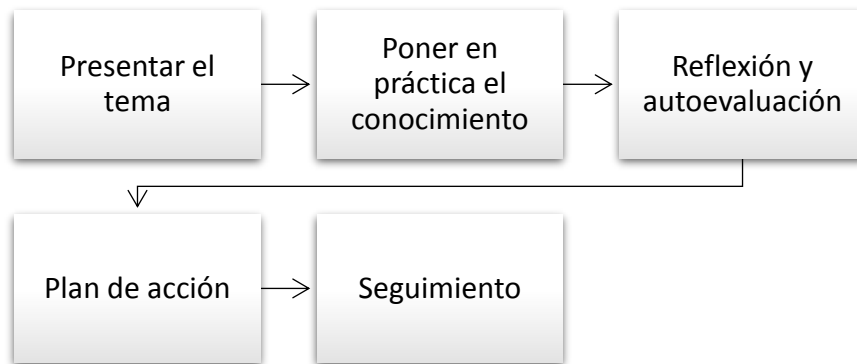
De acuerdo con Alles (2009), el aprendizaje organizacional debe llevarse a cabo a través de un proceso que, visto desde la perspectiva del codesarrollo², se da de la siguiente manera (figura 1.9):

- a) Presentar el tema: Presentar lo que se ha de abordar para poder contemplar las características propias de la organización y las necesidades de ésta respecto a esos conocimientos.
- b) Poner en práctica el conocimiento: Consiste en proponer a los participantes las actividades que impliquen la puesta en marcha del conocimiento y pedirles que mediten acerca de cómo lo están usando.
- c) Reflexión y autoevaluación: En esta etapa se debe conducir al participante a la autoevaluación para tomar verdadera conciencia acerca del conocimiento adquirido.

² El codesarrollo es un nuevo método surgido en el Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones en la firma de la autora, que consiste en que los individuos asistan a actividades de formación guiados por un instructor con el fin de fomentar el aprendizaje de conocimientos y desarrollo de competencias.

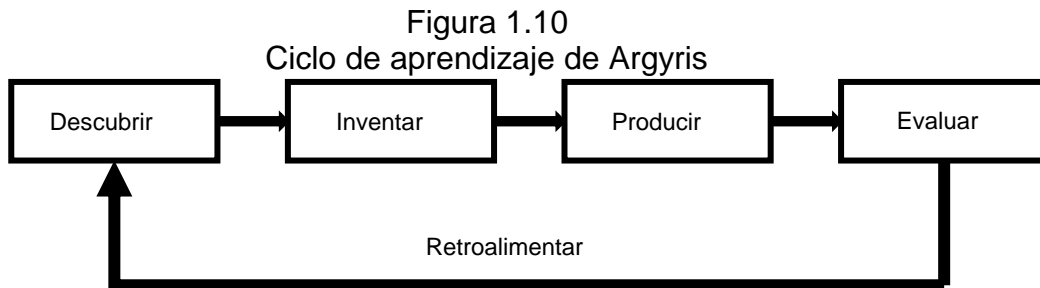
- d) Plan de acción: Se conduce al participante a la acción a través de la confección de un plan.
- e) Seguimiento: Se debe dar un seguimiento posterior al aprendizaje, el cual puede estar bajo la responsabilidad del jefe superior inmediato o de quien esté a cargo del aprendizaje.

Figura 1.9
Proceso de codesarrollo como fuente de aprendizaje organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Alles (2009)

Argyris (2001) propone que el ciclo de aprendizaje comienza cuando se presenta un desajuste o error que hay que corregir (figura 1.10).



Fuente: elaboración propia a partir de Argyris (2001)

A su vez, Pietersen (2004) argumenta que el aprendizaje organizacional se da a través de cuatro pasos (figura 1.11) y Guns (1996) construye este proceso con cinco pasos (figura 1.12).

Figura 1.11
Proceso del aprendizaje organizacional según Pietersen

Fase	Definición	Descripción
Aprender	Generar percepciones del entorno cambiante y aprender de las propias acciones.	Se hace a través de un análisis situacional. Es una manera sistemática en que la organización desarrolla percepciones o conocimientos superiores que forman la base de sus estrategias.
Enfocar	Crear la estrategia, tomar decisiones estratégicas.	Es la generación de alternativas estratégicas y visión con respecto al cliente, la ventaja competitiva esperada y las prioridades clave para lograr establecer dicha ventaja.
Alinear	Alinear la organización con el enfoque estratégico.	Todos los elementos de la empresa deben ir hacia la misma dirección: mediciones, recompensas, estructura, procesos, cultura y personas; todos deben estar involucrados con el aprendizaje.
Ejecutar	Implantar la estrategia y experimentar con nuevas ideas.	Implantar y experimentar. Debe incluir un conjunto deliberado de experimentos para generar más aprendizaje, es decir, se auxilia del método de ensayo y error.

Fuente: elaboración propia a partir de Pietersen (2004)

Figura 1.12
Proceso de aprendizaje organizacional de Guns

Etapa	Descripción
Adquisición	Hacerse de actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento. ¿Cuál es el resultado que se pretende obtener del aprendizaje? ¿Quiénes necesitan el aprendizaje? ¿Cuál es la tarea del aprendizaje? ¿Cuánto tiempo se asignará para cada tarea? ¿Qué recursos se requerirán? ¿Cómo se podría aprender lo necesario en menor tiempo?
Utilización	Usar los conocimientos adquiridos. Mientras no se cree un ciclo de retroalimentación, aún no puede ser considerado como aprendizaje.
Reflexión	Alejarse del proceso para adquirir una perspectiva más amplia y objetiva del mismo. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Quizá signifique, además, la construcción de nuevos paradigmas.
Cambio	Se responde a una oportunidad o problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto de aprendizaje
Flujo	Los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente, por lo que sigue un curso hacia adelante.

Fuente: elaboración propia a partir de Guns (1996)

La figura 1.13 contiene la síntesis de los procesos de AO de Alles (2009), Argyris (2001), Pietersen (2009) y Guns (1996).

Los cuatro autores coinciden en que es necesario discernir qué debe aprenderse para poder poner en práctica el conocimiento, así como hacer una evaluación con su respectiva retroalimentación, lo que da paso al siguiente

proceso. Sin embargo, no todos ellos proponen una reflexión para contrastar los resultados esperados contra los obtenidos, así como la manera en que influyen en el AO, o que deba darse seguimiento constante al ciclo. Por ello es importante destacar el proceso propuesto por Alles (2009).

Figura 1.13
Procesos de aprendizaje organizacional de diferentes autores

Alles (2009)	Argyris (2001)	Pietersen (2009)	Guns (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el tema • Poner en práctica el conocimiento • Reflexión y autoevaluación • Plan de acción • Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir • Inventar • Producir • Evaluar • Retroalimentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender • Enfocar • Alinear • Ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Utilización • Reflexión • Cambio • Flujo

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referidos

Para desarrollar de manera eficiente cualquier proceso de aprendizaje, Wenger (2011) propone tres infraestructuras básicas simultáneas (compromiso, imaginación y alineación) (figura 1.14), que han de guiar a la empresa para aplicar el conocimiento, es decir, aprender.

Se adquiere conocimiento reflexionando los éxitos y fracasos adquiridos como individuos y como grupos. Sólo a través del aprendizaje constante se logra una superación continua. Se aprende unos de otros, de la competencia y de los clientes (Guns, 1996).

La elección de un proceso de aprendizaje organizacional es pragmática, por lo que primero se debe realizar un diagnóstico que permita conocer su situación actual a través de la medición de las distintas dimensiones que lo integran.

Figura 1.14
Infraestructura del proceso de aprendizaje organizacional

Componente	Elementos	Medios
Compromiso	Mutualidad	Medios interactivos: espacios físicos o virtuales; tecnologías interactivas y medios de comunicación que amplíen el acceso simultáneo en el tiempo y en el espacio; tiempo para la interacción y presupuestos para viajes. Tareas conjuntas: cosas que hacer conjuntamente, disponibilidad para ayudar. Periferia: encuentros limítrofes; maneras de afiliación en grados diversos, participación periférica, puntos de acceso, observación, encuentros casuales, puertas abiertas.
	Competencia	Iniciativa y experiencia: actividades que provocan la experiencia del compromiso; ocasiones para aplicar capacidades, idear soluciones y tomar decisiones; problemas que comprometen la energía, la creatividad y la inventiva. Responsabilidad: ocasiones para emitir juicios y hacer evaluaciones mutuas; estilos reconocibles; negociación de empresas conjuntas. Instrumentos: Artefactos que apoyen la competencia; discursos, términos y conceptos; medios de delegación.
	Continuidad	Memoria cosificadora: almacenes de información, documentación y rastreo; mecanismos de recuperación. Memoria participativa: encuentros entre generaciones, sistemas de aprendizaje; trayectorias paradigmáticas, narraciones.
Imaginación	Orientación	Situación en el espacio: uso de mapas y otros instrumentos de visualización. Situación en el tiempo: trayectorias a largo plazo. Situación en el significado: explicaciones, ejemplos. Situación en el poder: organigramas, flujogramas.
	Reflexión	Modelos y representaciones de pautas; medios para establecer comparaciones con otras prácticas; retiros, tiempo libre, conversaciones, periodos sabáticos y otras interrupciones del ritmo.
	Exploración	Oportunidades e instrumentos para probar cosas; prevenir posibles futuros y posibles trayectorias; crear escenarios alternativos, ampliar límites, prototipos, juegos y simulaciones.
Alineación	Convergencia	Enfoque, causa o interés común; dirección, visión, valores, principios compartidos. Lealtad, liderazgo, fuentes de inspiración y persuasión.
	Coordinación	Normas y métodos: procesos, procedimientos, planes, fechas límite y horarios; división de trabajo, estilos y discursos. Comunicación: transmisión de la información, diseminación de la novedad, renegociación. Medios limítrofes: prácticas limitantes, comisiones, apoyo a la multi-afiliación. Jurisdicción: políticas, contratos, procesos debidos, mediación, arbitraje, resolución de conflictos, cumplimiento, distribución de autoridad.

Fuente: elaboración propia a partir de Wenger (2011)

1.4.4 Dimensiones del aprendizaje organizacional

En los últimos años se han desarrollado diversos modelos e instrumentos para el estudio del aprendizaje organizacional. López et al. (2012) proponen, después

de un estudio realizado en escuelas públicas de Chile, tres dimensiones para llevar a cabo su medición:

- Cultura de aprendizaje: cultura favorable al proceso de cambio y al uso de viejos aprendizajes en el levantamiento de nuevos.
- Claridad estratégica: claridad que tengan los colaboradores acerca de la misión y visión; identificación de cómo el trabajo de cada uno de ellos contribuye al logro del propósito de la empresa.
- Aprendizaje grupal: nivel de aprendizaje colectivo que se facilita cuando se implementan grupos de trabajo.

Por otra parte, en el estudio realizado por Martínez, Mercader y Ruíz (2001) a micro, pequeñas y medianas empresas del sector agrícola de Murcia, se utilizaron las siguientes dimensiones para medir el aprendizaje organizacional:

- Prácticas de aprendizaje externo: basadas en el análisis de la información externa, procedente del comportamiento de los competidores, de los clientes y otros agentes externos, del mercado, de la economía y de la política, evalúan la captación e internalización de la información del exterior, transformándola en conocimiento a través de un proceso de aprendizaje.
- Prácticas de aprendizaje interno: integran aquellas actividades y/o prácticas desarrolladas dentro de la empresa, que afectan a su ámbito productivo, administrativo, organizativo y de ventas, el cual le permite transformar la

información y el conocimiento existente previamente en la organización en nuevo conocimiento y aplicarlo a su funcionamiento.

- Instrumentos que facilitan el aprendizaje: están integrados por las prácticas que necesita la empresa para mejorar su nivel de aprendizaje organizacional.

A través de estas dimensiones puede confirmarse si la empresa es capaz de adquirir, usar y transferir el conocimiento organizacional, es decir, el proceso de aprendizaje organizacional, el cual se ve facilitado con la gestión del conocimiento.

1.5 Gestión del conocimiento organizacional

El crecimiento es, esencialmente, un proceso evolutivo basado en el aumento del conocimiento colectivo acumulado (Penrose, 1995). El conocimiento se ha ido incorporando al conjunto de recursos de las empresas de forma creciente, y la información se concreta en un conjunto de intangibles valiosos (AUIP, 2003). Por ello, es importante que las organizaciones no sólo cuenten con el conocimiento, sino que también aprendan a gestionarlo (Gore y Dunlap, 2006).

1.5.1 Del conocimiento organizacional a la gestión del conocimiento

Simon (1982) argumenta que una organización es actualmente un conjunto de conocimientos acumulados acerca de cómo resolver un problema. “Lo que los proyectos requieren ahora, no es tanto el status profesional de las personas, sino su capacidad de aportar conocimientos y habilidades que garanticen el éxito de su ejecución” (Casado et al., 2004:80).

El conocimiento organizacional es, pues, información personalizada, el estado del conocimiento y comprensión, un objeto para ser almacenado y manipulado, el proceso de aplicación de experiencia, una condición de acceso a la información y el potencial para influir en la acción a partir de esa competencia (Martínez y Corrales, 2010).

El conocimiento organizacional implica, por tanto, una elaboración colectiva de “la producción de conocimiento comunicable, que pueda ser hecho público, consensado, en tanto sea aceptable, y válido para distintas personas a lo largo de la organización; e integrado, o sea relativamente compatible con el cuerpo de conocimientos ya existentes” (Gore, 2004:248).

Cuando el conocimiento organizacional se mantiene disponible y accesible se agilizan los procesos de toma de decisiones, a la vez que se mejora su calidad (Benavides y Quintana, 2003), dando paso a la GC.

Toda organización que desee gestionar sus conocimientos debe tener en cuenta los tipos que existen de éste. De acuerdo con Casado et al. (2004), puede dividirse en dos: el conocimiento explícito (la porción definible de conocimiento codificado y transferido a través de comunicación verbal o escrita, también conocido como conocimiento racional) y conocimiento tácito (asociado con experiencia personales que no es fácilmente comunicable o visible y que usualmente se revela sólo a través de su aplicación, también conocido como conocimiento experimental).

Por otra parte, a partir del uso que se le dé al conocimiento, Olmedo (2003) propone la siguiente clasificación (figura 1.15).

Figura 1.15
Usos del conocimiento organizacional

Conocimiento	Definición
Conocimiento técnico	Permite desarrollar y producir artículos, o dar un servicio en los aspectos relativos a materiales y procesos. Es especializado, firmemente establecido, científico y estandarizado.
Conocimiento organizacional	Es el conocimiento que los participantes en la organización tienen acerca de la organización misma y que les permite interactuar dentro de ella. Implica aspectos como costumbres, jerarquías de valor, relaciones de poder, protocolos de interacción, etc.

Fuente: elaboración propia a partir de Olmedo (2003)

Dadas la confluencia y la evolución de diversos factores (competencia, mercados de demanda, nuevas prácticas de gestión de operaciones y las TIC's), las empresas requieren gestionar el conocimiento (Benavides y Quintana, 2003). Al respecto, Robledo et al. (2015) presentan una tipología de conocimiento organizacional de acuerdo con diferentes autores (figura 1.16).

Figura 1.16
Tipos de conocimiento organizacional

Autores	Tipos de conocimiento
Shark (1977)	Conocimiento General: gira alrededor de la información, de la intención humana, su disposición y relación
	Conocimiento específico: ejercicio escrito; representación de la expectativa y el flujo secuencial de los eventos en una situación particular
	Conocimiento experto: conocimiento verdadero y formal de los procesos de conocimiento
Frantzich (1983)	Conocimiento residente: conocimiento por persona enterada residiendo dentro de una red. Acceso al conocimiento prontamente por información transferible
Holliday y Chandler (1986)	Conocimiento declarado: proceso del cómo ocurren las cosas o están realizadas; causas o el por qué ocurren algunas cosas
Blacker (1993)	Incorporado a la cultura, incorporado a la rutina y codificado
Nonaka y Takeuchi (1995)	Conocimientos: técnico, cognitivo, armonizado, conceptual, operacional y sistémico
Heron (1996)	Conocimiento posicional: ideas teóricas acerca de las cosas
	Conocimiento práctico: acción relacionada con el saber hacer
	Conocimiento experimental: las cosas como se han experimentado
Edvinsson y Malone (1997)	Conocimiento del producto y conocimiento del proceso
Alavi y Leidner (2001)	Conocimientos: social, declarativo, de procedimiento, causal, condicional, relacional y pragmático

Fuente: elaboración propia a partir de Robledo et al. (2015)

La GC es una disciplina emergente³. Su objetivo es superar las deficiencias organizacionales, suministrando metodologías y guías de actuación para clarificar conceptos e integrar enfoques y métodos que proporcionen pistas a las organizaciones acerca de las prácticas a seguir en la administración de sus recursos (Benavides y Quintana, 2003). La GC describe, además, la manera en que la información se procesa para que se convierta en conocimiento organizacional, que más adelante complementa el aprendizaje. Se lleva a cabo para adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en la organización (AUIP, 2003).

Bueno (2004) alude a la GC como la acción de dirigir los procesos de conocimiento en la organización; facilita la creación, intercambio y desarrollo del conocimiento existente, poseído por las personas que la integran o por ella misma, para crear valor o competencias básicas distintivas.

De acuerdo con Amaya, Friarte y Perozo (2006), la GC genera capacidades para adaptarse a las exigencias del entorno, creando valor con los activos intangibles de la organización. La GC puede abordarse desde tres perspectivas:

- Comercial. Procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento.
- Gerencial. Procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la organización.

³ El término fue utilizado por primera vez por Nonaka (1991) en su artículo "A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Organization Science*"

- Operativa. Procura concentrarse en ampliar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento.

Para que un proceso de GC sea efectivo, debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos (Casado et al., 2004) (figura 1.17).

Figura 1.17
Aspectos clave en un sistema de GC

Aspecto	Características
Mapa de conocimiento	En él se recogen y analizan todos aquellos conocimientos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial que caracteriza a la empresa.
Líder de conocimiento	Es quien se responsabiliza de actualizar y poner a disposición de la organización el conocimiento de su área específica, así como de buscar conocimiento fuera de la organización de ser necesario.
Sistema de soporte	Usualmente se refiere a un <i>software</i> informático que permita almacenar y poner a disposición de la organización el conocimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de Casado et al. (2004)

La GC facilita la formación integral de la empresa, ya que las alternativas develadas por un empleado pueden ser objeto de difusión y aprovechamiento por el resto del personal; es decir, el conocimiento organizacional se manifiesta cuando éste se emplea y se combina (Benavides y Quintana, 2003).

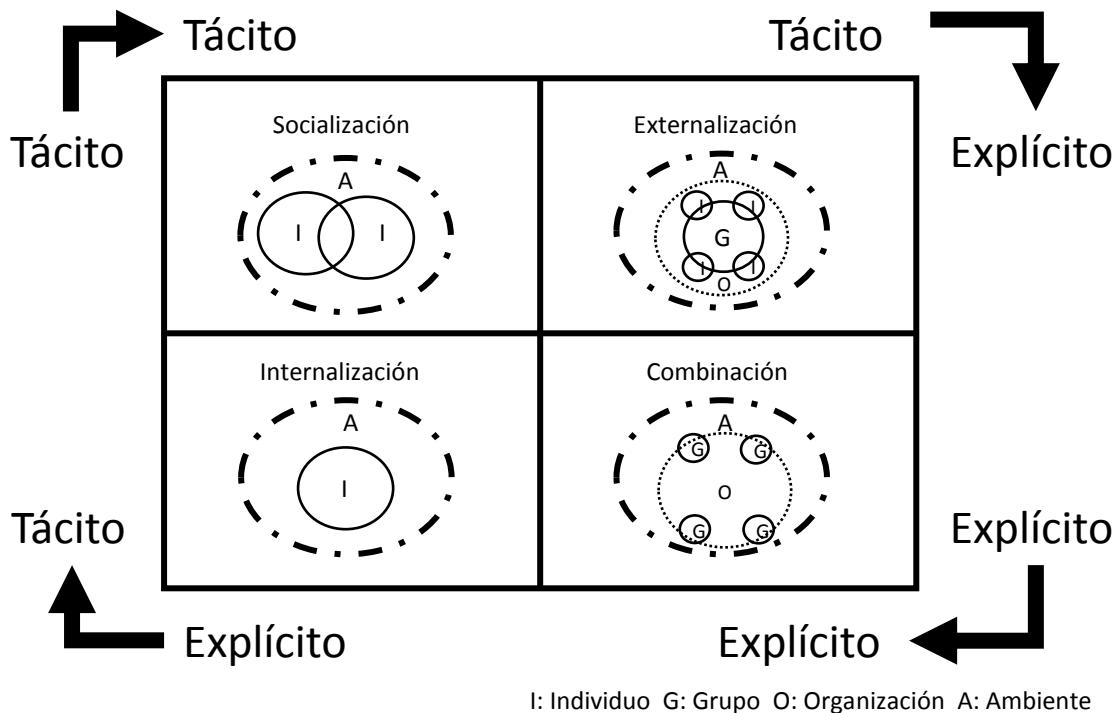
1.5.2 Algunos modelos de conocimiento organizacional

Los procesos para gestionar el conocimiento en oriente y occidente no son los mismos. En occidente la creación de conocimiento es una actividad normalmente orientada hacia objetivos, analizando conjuntos de datos más o menos estáticos, convirtiendo a la organización en una máquina para procesar información. Por el contrario, la visión y propuesta de creación de conocimiento en Japón se configura en torno a técnicas dinámicas que fomentan la evolución de lo que tiene sentido, operando simultáneamente sobre tres dimensiones: la

epistemológica (orientada al conocimiento), la ontológica (como una extensión de la organización) y el tiempo (Nonaka, 1991).

La denominada espiral del conocimiento conlleva cuatro procesos en los que las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas. Una dinámica equilibrada de operaciones cíclicas alrededor de la espiral del conocimiento provoca que las cosas que tienen sentido evolucionen, se expandan, ganen complejidad y riqueza de contexto, para dar lugar a una fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa. El proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y el conocimiento explícito dentro de un marco organizacional y temporal (figura1.18).

Figura1.18
Proceso de creación del conocimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Nonaka (1994)

- La socialización (de tácito a tácito) es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones. Añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. La experiencia compartida, así como los entrenamientos prácticos, contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

Tómese por ejemplo a Grupo Court, empresa en que los trabajadores perciben que los conocimientos útiles para realizar sus actividades fueron aprendidos a través de: (a) interactuar con personal que en otras organizaciones había adquirido experiencia acerca de cómo manejar cierta maquinaria; (b) sus compañeros con mayor experiencia (Martínez, 2006).

- La exteriorización (de tácito a explícito) es el proceso de convertir conocimiento basado en la experiencia en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas (definiciones, hipótesis, analogías o modelos), integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

En la práctica, la externalización se apoya en el uso de técnicas que ayudan a los individuos a expresar su conocimiento tácito en conceptos. Los círculos de calidad son un buen ejemplo de ello, pues permiten al empleado convertir su

conocimiento acumulado con el paso del tiempo y experiencia en el trabajo, en un conocimiento explícito al servicio de toda la organización (González, 2002).

- La combinación (de explícito a explícito) es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que produzcan conocimiento explícito.

Este paso implica la sistematización de conocimiento explícito, transformándolo en formas más complejas mediante la reconfiguración del ya existente, clasificándolo, adhiriéndolo, comparándolo, conectándolo o categorizándolo (López, Marulanda y Agudelo, 2010).

- La interiorización (de explícito a tácito): es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Los procedimientos del servicio se incorporan al empleado a través de la internalización, y lo posibilitan a transformarlo en acción. Los programas de formación y desarrollo de los empleados constituyen opciones de actuación de la dirección de recursos humanos para la creación del conocimiento en la empresa (González, 2002).

Para la mejor comprensión de este proceso, puede tomarse como ejemplo la labor de un pasante en ingeniería recién contratado en la empresa, quien ha decidido integrarse a su nuevo departamento preguntando a sus colegas cómo hacer más rápidamente las cosas (socialización), acumulando una serie de conocimientos y sumándolos a las habilidades que ya poseía. Posteriormente, decide realizar una bitácora de trabajo en la que plasma con precisión la manera en que aplica los conocimientos (exteriorización). Con el paso del tiempo, se percata de que el conocimiento acumulado le puede servir para titularse al realizar una memoria de trabajo, así que al analizar sus registros se percata de que puede crear un documento con más lógica y mayor valor (combinación), el cual permitirá consolidar su conocimiento. Finalmente, después de su examen para obtener el grado, el ahora Ingeniero difunde e incorpora los nuevos conocimientos adquiridos y consolidados (internalización) estableciendo nuevos modelos mentales que posteriormente pondrá en práctica, comenzando nuevamente el ciclo.

El modelo de Nonaka (1994) requiere cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento (figura 1.19), lo que refleja la importancia del cambio como parte de la cultura y refuerza la idea de que es ésta la que define las posibilidades para que el conocimiento forme parte de la operación cotidiana de sus integrantes.

La espiral del conocimiento tiene como antecedente los estudios de Polanyi (1966 en Frías y Rodríguez, 2012), quien propone un modelo cuya premisa fundamental es que cada actividad sólo puede derivar en conocimiento tácito (trasfondo del conocimiento que ayuda a llegar a la meta que ésta se propone) o

focal (aborda el fenómeno o asuntos que conciernen a la empresa), complementarios entre sí.

Figura 1.19
Condiciones para la espiral del conocimiento

Condición	Descripción
Intención	La creación del conocimiento tiene que estar conducida por la aspiración estratégica de la organización, denominada visión compartida. Los esfuerzos por realizar la intención asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.
Autonomía	Es la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma (estén facultados o “empoderados”), lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.
Fluctuación y caos creativo	Se debe estimular la interacción entre los integrantes y el ambiente externo, para que los equipos obtengan nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. También puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional, lo que incrementará tensión al interior de la organización y hará que sus miembros se concentren en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas). Al fomentar la “reflexión en la acción”, se hace del caos algo que estimula la creación de nuevos conceptos.
Redundancia	Esta situación permite que se tomen en cuenta los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos, para que compartan y combinen conocimientos de tipo tácito, generando nuevas posibilidades en la solución de propuestas y la toma de decisiones.
Variedad de requisitos	La diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea.

Fuente: elaboración propia a partir de Nonaka (1994)

Cuando el conocimiento tácito se explica en palabras, puede ser conocimiento focal de la reflexión, y al llevarlo a símbolos puede ser criticado y difundido. Los puntos que considera este enfoque son:

- El conocimiento implica una parte intelectual (conocer intelectual), una corporal y otra que lo rodea (conocer agente). El texto y las palabras no son suficientes para la transferencia de conocimiento.

- Se da sentido a la realidad a través de la operación de categorización. Las categorías contienen patrones, teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades que se usan de manera que la tradición las considere válidas.

- Las reglas son estándares de desempeño o normas que están ligadas a los resultados de una acción, por lo que tener información sobre las reglas es parte del conocimiento tácito. Las reglas se desarrollan en el proceso de conocer o vienen de la tradición; su dominio trae aparejada la capacidad de criticarlas y modificarlas.

- La transferencia de conocimiento es social y se da en un ambiente de convivencia, por lo que la teoría mecanicista-cibernética⁴ no puede explicar la manera en que se lleva a cabo la transferencia de conocimiento.

Cuando la empresa se involucra en un proceso de conocer, el individuo adapta los conocimientos a la luz de la experiencia y los reinterpreta usando el lenguaje disponible. La integración del conocimiento es una habilidad adquirida individualmente de la que nadie se puede deshacer. Por ello, se requiere un metaconocimiento⁵ para poder adquirir más conocimiento.

⁴ El mecanicismo es una corriente de pensamiento que interpreta al mundo como un conjunto de engranajes que tienen una función determinada para lograr un fin. La cibernética que tiene como fin facilitar el trabajo humano a partir de sistemas auto-reguladores (Urquillo, 2005).

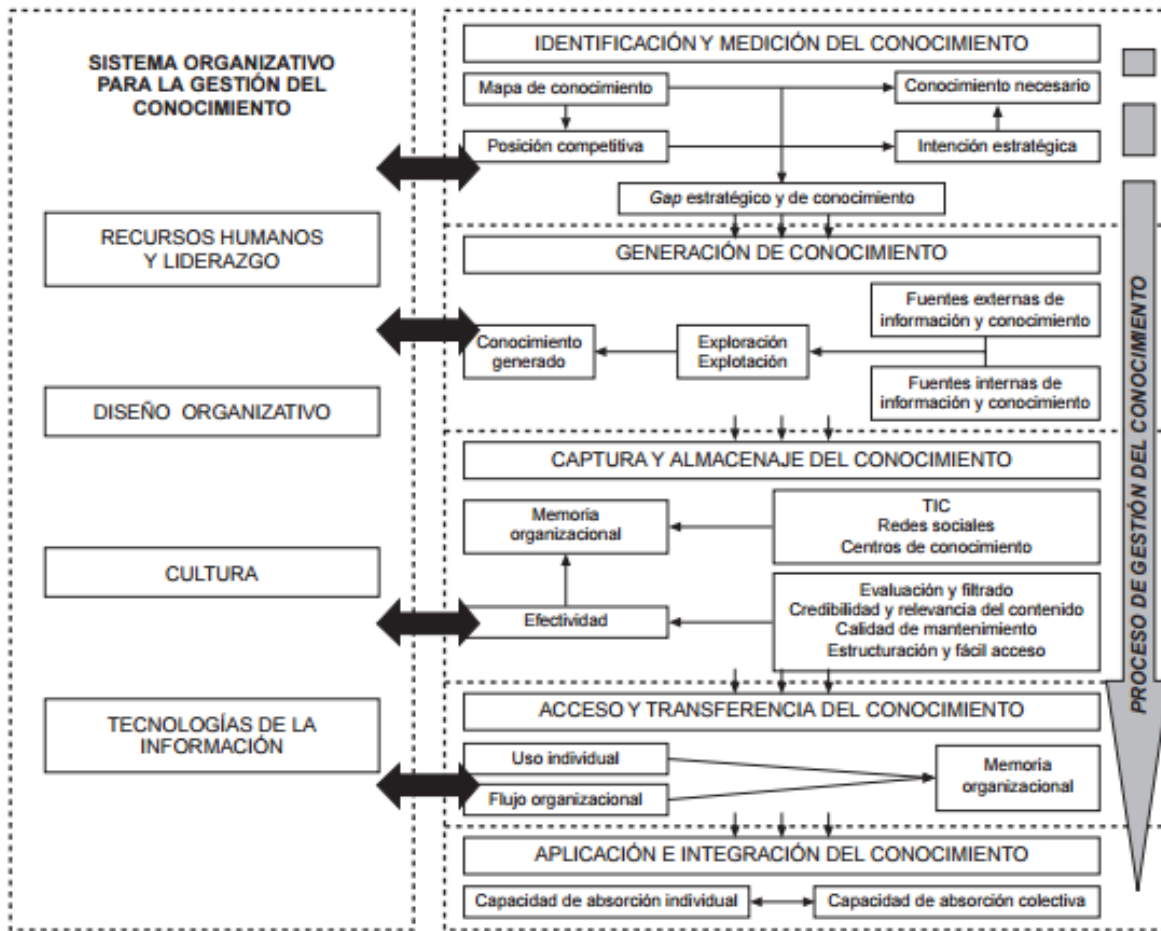
⁵ El término metaconocimiento hace referencia al conocimiento que las personas tienen sobre sus diversos tipos de conocimientos (hechos, conceptos, procedimientos, principios, etc.) o sobre su actividad cognitiva, el cual puede manifestarse en la capacidad para describirlos o en la de controlar y regular eficazmente su aplicación (Flavell, 1970)

1.5.3 Proceso de la gestión del conocimiento

Benavides y Quintana (2003) sostienen que el proceso de GC no se limita a la mera gestión del inventario del conocimiento existente, sino que promueve también su generación, por lo que deberá ser capaz de atender las necesidades emergentes de la empresa. Para hacerlo, el proceso de GC (figura 1.20) presenta las siguientes fases:

- **Identificación y medición:** Debe realizarse un mapa del inventario de conocimiento de la empresa en sus diferentes niveles (individual, grupal y organizacional) que pueda ser accesible e intercambiable por todos sus miembros y que estime el conocimiento futuro deseado. Con esta información se podrá calcular la brecha el conocimiento actual y el futuro deseado.
- **Generación:** incluye las actividades de creación, adquisición, síntesis, fusión y adaptación. Usualmente presenta un carácter caótico y poco sistemático. Al crear conocimiento continuamente, la empresa se adapta más rápido al medioambiente, lo que constituye el primer paso de la cadena de valor. Para esta fase es necesaria una comunicación intensiva y una cultura que acepte las nuevas ideas y apoye la explotación.
- **Captura y almacenaje:** el conocimiento deberá ser sistematizado y almacenado a través de las tecnologías de información y comunicación. Posteriormente podrá ser distribuido entre los miembros de la organización en su propio beneficio.

Figura1.20
Proceso de GC según Benavides y Quintana



Fuente: Benavides y Quintana (2003:76)

- Acceso y transferencia: En esta etapa es posible utilizar las tecnologías de la información para apoyar los procesos de distribución, dado que permitirán la coordinación entre comunidades, minimizando las limitaciones de tiempo y costo. La interacción personal ayudará a desarrollar una visión holística de la realidad, lo que facilita la integración de diversos cuerpos de conocimiento en la empresa. Para cumplir con dicho cometido, las mejores prácticas a menudo representan

rutinas organizativas que son dependientes del conocimiento tácito perteneciente a grupos de trabajo y a modelos complejos de interacción interpersonal.

- **Aplicación y absorción:** El conocimiento se acumula cuando es aplicado y compartido dentro de la organización y, por tanto, es absorbido e incorporado a los procesos, productos y servicios, lo que crea valor dentro de la empresa. La capacidad de absorción de conocimiento en la organización depende del nivel presente de esa misma competencia en los individuos. Además, se debe incluir la habilidad de explotación del conocimiento y en ello deberán estar altamente implicados los grupos, con el fin de realizar una transmisión y comunicación efectiva.

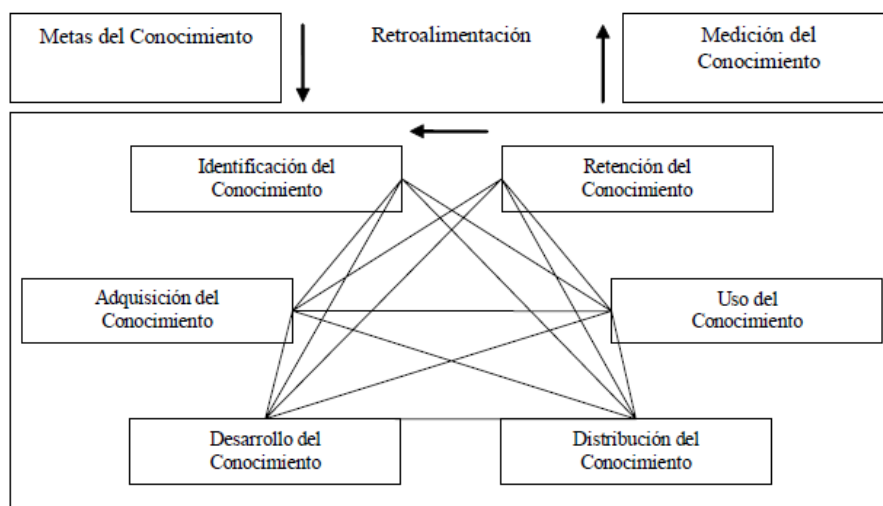
Probst (2001, en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009) propone un enfoque cíclico de la GC a partir del cual se logra relacionar a la GC, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente (figura 1.21):

Identificación del conocimiento. A través de esta etapa se procura eliminar jerarquías y desarrollar estilos horizontales, es decir, se prefiere que los superiores dejen de ser barreras para la transmisión del conocimiento, lo que permite a los expertos comunicarse entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas, a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones.

Adquisición del conocimiento. Una vez identificado el conocimiento en la organización, éste crece y se multiplica, a medida en que se utiliza. Por ello, las organizaciones se encontrarán en constante proceso de transformación, por lo que deberán trabajar intensamente para renovar su conocimiento. La GC no puede considerarse como un proceso aislado en la organización, sino alineado con sus estrategias.

Desarrollo del conocimiento. Cuando la organización no posee un determinado conocimiento, debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. El proceso de creación o desarrollo del conocimiento consiste en propiciar el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y generan soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

Figura 1.21
Proceso estratégico de la GC



Fuente: Probst (2001 en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009:7)

Distribución del conocimiento (compartir). El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas (propias de la organización) o externas (cuando se adquiere de otras). Cuando se encuentran localizadas e identificadas las fuentes del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Uso del conocimiento: A pesar de que el uso del conocimiento se ubica casi al final, esta ubicación es relativa, pues todas las fases del proceso se encuentran en consonancia permanente con las necesidades de los usuarios. Por eso, un sistema de gestión de información facilita información actualizada con vistas a lograr una eficiente GC.

Retención del conocimiento: Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se pierden los esfuerzos realizados en los procesos anteriores. Es necesario conservar la información y los conocimientos utilizados a través de un sistema de gestión documental⁶ que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario, el cual debe contener la historia de la organización y su evolución, así como la manera en que enfrenta los nuevos cambios y desafíos.

Medición del conocimiento: Medir el conocimiento significa evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización con respecto a la solución de problemas y la toma de decisiones.

⁶ La gestión documental pretende abarcar desde la elaboración de los documentos hasta su servicio, pasando por su organización y descripción (Fernández, 1999).

A partir de lo anterior, puede decirse que el modelo de conocimiento de Nonaka (1991) comparte elementos con algunos procesos de GC. Por ejemplo, la socialización permite la adquisición de conocimiento; la externalización hace posible la transferencia de conocimiento; para la transformación y actualización del conocimiento es importante la combinación que, a su vez, permitiría la utilización y creación del conocimiento, haciendo evidente la internalización.

1.5.4 Dimensiones de la gestión del conocimiento

Para medir la GC en una empresa debe tomarse en cuenta qué actividades no existen, pero serían necesarias para desarrollar intangibles críticos⁷; qué actividades existen, pero no están relacionadas con los objetivos estratégicos y, por tanto, deberían ser reducidas o eliminadas; y, qué otras actividades que sí existen deberían ser desarrolladas o potenciadas en mayor medida (Casado et al., 2004). Riesco (2014) propone una guía para auditar la GC de una empresa (figura 1.22).

Por otra parte, Robledo et al. (2015) proponen que el valor del conocimiento de la empresa en cuanto a sus procesos centrales, tecnología y empleados puede medirse tomando en cuenta la metodología de ocho pasos, denominada *Knowledge Value Added* (figura 1.23).

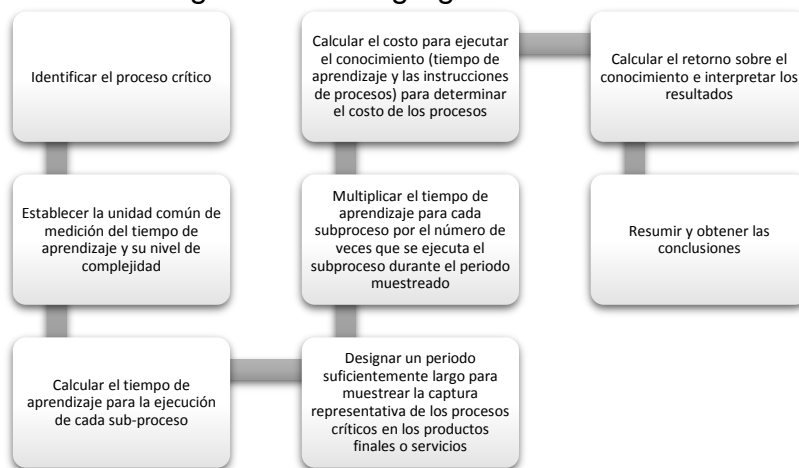
⁷ Se denominan intangibles críticos a aquellos que han permitido el logro de los objetivos y con los que se cuenta para conseguir los objetivos futuros: necesidades de adquisición o desarrollo interno (Cañibano, 2007).

Figura 1.22
Guía para auditar la GC

Aspecto a evaluar	Indicadores
Adquisición	Fuentes del conocimiento Capacidad y vías de aprendizaje Origen de los nuevos proyectos Espacios, personas, recursos, tiempos dedicados a I+D+I Personas con dedicación específica a adquirir y gestionar conocimientos TIC para adquirir conocimientos Ponderación de conocimiento tácito y explícito
Almacenamiento	Filtrado de la información cualificado Bases de datos y archivos Memoria corporativa TIC para archivar conocimiento
Transformación y actualización	Actualización de información y conocimiento TIC para actualizar conocimiento Responsabilidad en la actualización del conocimiento
Distribución	Procedimientos para distribuir conocimientos Cómo se adquiere y distribuye el conocimiento TIC para distribuir conocimiento
Utilización del conocimiento	Valoración y explotación de conocimientos valiosos Valor añadido del conocimiento tácito y explícito Impacto de los nuevos productos sobre el negocio Valor añadido de los clientes Aporte de la GC al negocio

Fuente: elaboración propia a partir de Riesco (2014)

Figura 1.23
Metodología del valor agregado del conocimiento



Fuente: adaptación a partir de Robledo et al. (2015)

Con los resultados del diagnóstico, la empresa podrá tomar decisiones respecto a las herramientas necesarias para implementar un proceso de GC adecuado a sus necesidades. Dichas herramientas se presentan a continuación.

1.5.5 Herramientas de la gestión del conocimiento

Existen diversas actividades enfocadas a la GC, las cuales permiten resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa y representan herramientas que ayudan a su captura, modelización, validación, verificación y mantenimiento (Flores y Arruti, 2004).

Collison y Parcell (2003) proponen las siguientes herramientas de GC (figura 1.24).

Figura 1.24
Herramientas de GC

Herramientas	Características
Aprender de los compañeros: alguien lo ha hecho antes	Las reuniones de ayuda entre compañeros son una técnica que puede aplicarse al principio del proceso.
Aprender mientras se hace: el momento de reflexionar	Aprender del último acontecimiento para aplicarlo al siguiente.
Aprender después de hacer: cuando todo ha terminado	Al final del proyecto, se debe hablar con las personas que participaron en él y evaluar los resultados obtenidos para identificar qué salió bien y corregir las desviaciones.
Trabajo en red y comunidades de práctica	Las personas con intereses o disciplinas comunes deben crear redes de trabajo o comunidades de práctica para compartir el <i>know how</i> .
Utilizar lo que se ha aprendido: capturar el conocimiento	Es importante encontrar una forma de capturar lo que ha sido aprendido para que pueda ser reutilizado por otros.

Fuente: elaboración propia a partir de Collison y Parcell (2003)

Asimismo, Benavides y Quintana (2003) proponen las siguientes herramientas para hacer posible la GC:

a) Desarrollo de una cultura apropiada

La cultura tiene una influencia notable en la percepción acerca de qué conocimiento es útil, importante o válido. Debe estar orientada a la innovación, por lo que es necesario que los empleados valoren de manera elevada el aprendizaje y la mejora continua, procurando que exista una visión homogénea de conjunto para eliminar las barreras que implica la existencia de subculturas en la empresa, que pueden o no valorar el conocimiento en la misma medida. Por ello, se debe:

- Identificar estas subculturas para conocer sus diferentes valores y percepciones existentes en cuanto al conocimiento.
- Dar a conocer y hacer explícito el conocimiento preferido y más valorado por cada subcultura.
- Evaluar si las subculturas están evolucionando y adoptando los nuevos comportamientos que se consideran adecuados para el desarrollo efectivo de la GC.

La cultura determina cómo serían utilizados los distintos tipos de conocimiento en una situación particular y es transmitida a través de normas, reglas, expectativas, políticas y valores que gobiernan las relaciones sociales entre los individuos y grupos, estimulando la innovación y la creatividad.

b) Organización de redes de trabajo

Los empleados de una empresa deben organizarse en equipos formales e informales que interactúen y se relacionen para lograr sus objetivos. Las empresas deberán hacer uso de las redes de trabajo para solucionar los retos que no

pueden afrontarse por los procedimientos estandarizados. Se sugiere que las redes estén conformadas por equipos semiautónomos de trabajo, a los que se les deleguen responsabilidades sobre los recursos, el tiempo para obtener resultados y la ejecución del proyecto. La interacción dentro de las comunidades de prácticas hace alusión a grupos informales de personas que comparten sus ideas y experiencias en una organización profesional, con lo que estimulan el aprendizaje colectivo. En este sentido, los puestos deben orientarse al enriquecimiento vertical y horizontal para favorecer los flujos de conocimiento e información, tendiendo a formar estructuras bajas con barreras departamentales prácticamente inexistentes.

c) Gestión de recursos humanos y liderazgo

Esta técnica de GC depende de la filosofía empresarial y de la motivación que tengan los empleados. Los individuos deben sentirse cómodos y con confianza para compartir su conocimiento. Se recomienda revisar las políticas y estrategias actuales que promueven el aprendizaje organizacional, gestionar las expectativas y la confianza de los empleados, ganar el compromiso y entendimiento de los directivos, identificar prioridades de actuación en el área de recursos humanos, implementar sistemas de apoyo a la GC en la empresa y tolerar el fracaso, aceptando el riesgo en sus justas proporciones.

Estas medidas necesitan de un liderazgo situacional⁸ adecuado para guiar a los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la creación de un sistema de aprendizaje organizacional en que se impulse la

⁸ Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socioemocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo (Hersey y Blanchard, 1982)

capacidad de resolver problemas mediante el análisis de problemas, la experimentación de soluciones y la evaluación de resultados.

Figura 1.25
Las tecnologías aplicables y sus herramientas

Actividades	Características	Herramientas
Transaccionales	El conocimiento es presentado al usuario para que éste pueda completar una transacción o unidad de trabajo.	Sistemas de expertos Tecnologías cognitivas Redes semánticas Sistemas de expertos basados en reglas Redes de probabilidad Árboles de decisión Sistemas de información geoespacial
Analíticas	Suministran interpretación o crean nuevo conocimiento a partir de una gran cantidad de fuentes diversas de datos e información, de las cuales se pueden derivar tendencias y convertir esas entradas en conocimientos.	Agentes inteligentes Webs Sistemas de gestión de bases de datos Computación neuronal Herramientas de análisis de datos y elaboración de informes
De gestión de activos	Se refiere al conocimiento en particular, e implica hacerlo disponible para que los miembros de la organización puedan acceder a él y utilizarlo en un modo que se adecue a sus objetivos. Involucra al conocimiento explícito que ha sido codificado por algún medio y la gestión de la propiedad intelectual, en concreto de los procesos subyacentes de identificación, explotación y protección de la misma.	Herramientas para la gestión de documentos Buscadores expertos Mapas de conocimientos Sistemas de bibliotecas
De proceso	Cubren la codificación y mejora de los conocimientos inherentes a los procedimientos, metodologías y mejores prácticas, de modo que se suelen nutrir de otras disciplinas, tales como la gestión de la calidad.	Gestión de flujos de trabajo Herramientas para la modelización de procesos
De desarrollo	Tienen como objetivo incrementar las competencias y capacidades de los sujetos, lo que significa la realización de inversión en capital humano. Ello implica la transferencia de conocimiento tácito mediante intervenciones de desarrollo tales como asignaciones experimentales o incorporaciones a equipos de proyectos semiautónomos, donde las personas pueden intercambiar ideas y aprender los unos de los otros, de tal manera que se promueva el aprendizaje organizacional.	Formación basada en las TIC Formación en línea
De creación e innovación	Trata de proveer un medioambiente para los trabajadores capaz de suscitar la generación de ideas y la creatividad para alimentar procesos continuos de aprendizaje.	Groupware E-mail Videoconferencias Buscadores expertos Boletines electrónicos Tecnologías de simulación Equipos virtuales

Fuente: elaboración propia a partir de Benavides y Quintana (2003)

d) Tecnologías aplicables

Se utilizan para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento, por lo que deben ser capaces de mantener la riqueza, el contenido y el contexto de la información (figura 1.25).

Con el uso de diferentes técnicas de GC las organizaciones desarrollan una ventaja competitiva, dado que adquirir, almacenar, transformar, actualizar, difundir y crear conocimiento permite la pronta identificación y resolución de problemas, así como la rápida toma de decisiones y acciones que facultan el aprendizaje organizacional.

1.6 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Los retos de las organizaciones a inicios de este siglo imponen que aprendan a encontrar las soluciones necesarias para su perdurabilidad y crecimiento. Esto hace del conocimiento un recurso estratégico por excelencia; la habilidad de la organización para crearlo, difundirlo a su interior y lograr que su personal lo aplique en forma eficiente y eficaz, implica una ventaja competitiva (Garzón, 2006).

La GC fomenta la diversidad, las múltiples opciones y el desarrollo de profesionales capaces de resolver problemas complejos (Gore, 2004). Con la GC el conocimiento individual se convierte en colectivo: se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento de un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere (Amaya, Iriarte y Perozo, 2006), fomentando así el AO.

La naturaleza de la GC es estratégica: involucra tanto a la dirección de la empresa como a sus políticas y aumenta su capacidad de aprendizaje al desarrollar la habilidad para interpretar datos e información (Benavides y Quintana, 2003).

La GC pretende asegurar el desarrollo en la empresa, incrementando su capacidad de resolución de problemas y facilitando el proceso de AO, con lo que se contribuye con la consecución y mantenimiento de sus ventajas competitivas (Acosta, Zárate y Fischer, 2014).

Es importante desarrollar un proceso de GC para decidir qué se necesita aprender y cómo se aplicará dicho conocimiento para la creación e implantación de una estrategia. Cuando la empresa use este tipo de proceso, "habrá convertido el conocimiento de un activo potencial a uno real" (Pietersen, 2004:66).

Las organizaciones pueden usar la GC para desarrollar como fuente de ventaja competitiva el aprendizaje (Aportela y Ponjuán, 2008), pues según Guns (1994), Argyris (2001), Casado et al. (2004), Alles (2009) y Wenger (2011), el conocimiento necesita ser aplicado en la solución de problemas y la toma de decisiones para poder denominarlo AO.

La ventaja competitiva que generan los procesos de GC y AO radica en la reducción del tiempo que tarda la empresa para asimilar e incluso adelantarse a los cambios del entorno en comparación con su competencia; es decir, permite adquirir nuevas posibilidades (innovar), así como obtener información en el momento adecuado para aumentar la capacidad de respuesta de la empresa, mejorando su productividad (Benavides y Quintana, 2003).

Un estudio realizado por Garzón (2006) a 45 empresas en Bogotá arrojó como resultado que el AO es “la base de una buena gestión del conocimiento” (p. 253), lo cual demostró con un coeficiente de correlación de .63. Cuando la GC es una actividad permanente de la organización, el AO estará concientizado por todos los individuos, por lo que la empresa estará en condiciones de aprender más (Caraballo, Mesa y Herrera, 2009:5).

Esta misma idea es soportada por González y Joyanes (2008), quienes sostienen que “gracias a procesos de aprendizaje se puede crear el conocimiento en la empresa. Justamente para que se promuevan estos procesos, se requiere que la estrategia, las prácticas y la evaluación de iniciativas asociadas con la gestión de conocimiento estimulen la creación de ambientes que fomenten el aprendizaje”

Una empresa aprende, sea que gestione o no su conocimiento, pero la información que resulta de dicho aprendizaje puede fácilmente ser olvidada y no reportar ningún beneficio para la organización; sin embargo, al contar con un proceso de GC se potencia el AO, dando como resultado una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO II

LAS EMPRESAS DEL CONOCIMIENTO Y LAS CONSULTORAS

Actualmente la economía está cada vez más basada en los servicios, pues las empresas generan valor a partir de activos intangibles como la propiedad intelectual, la integridad empresarial, la reputación de la marca, la fidelidad de los clientes, el talento de su equipo profesional y las habilidades de liderazgo (González y Joyanes, 2008).

"En la consultoría moderna, el aprendizaje constituye uno de los principales objetivos. Al elegir sus métodos y colaborar con el cliente, el consultor se propone transmitir sus conocimientos prácticos y experiencias personales" (Kubr, 2000:54).

2.1 El conocimiento en los servicios

El aprendizaje muy rara vez es fácil. No obstante, se hace evidente la transición hacia un mundo de trabajo en que el aprendizaje continuo es la norma. El ambiente laboral reemplaza la escuela como la principal fuente de aprendizaje en la vida de las personas (Guns, 1996).

Durante la década de los años 90 las organizaciones buscaban ser planas y flexibles para adaptarse más rápidamente a su entorno. Internamente, equipos empoderados e interdependientes pasaban por una reingeniería, innovando continuamente en los procesos de negocio. Los administradores se convirtieron en asesores y obligaban a las empresas a “pensar globalmente y actuar globalmente” (Applegate, Austin y Soul, 1999:173). Algunas organizaciones, incluso, aprendían a establecer alianzas que les permitieran maximizar sus capacidades organizacionales.

Las empresas necesitaban convertirse en agentes de cambio, en que una red de trabajadores, con el apoyo de sistemas tecnológicos y organizativos, fueran capaces de convertir la información en conocimiento. Por ello, la empresa adquiere la condición de sujeto que aprende para adaptarse a las exigencias de un entorno inestable, poco previsible, de expectativas múltiples y demandante de las máximas destrezas de adaptación (Casado et al., 2004).

Todo ello ha causado importantes transformaciones en los entornos organizacionales. A pesar de que actualmente la sociedad sigue siendo industrializada, se puede percibir que el sector de servicios comienza a adquirir una enorme importancia (Casado et al., 2004).

2.2 Las consultoras como empresas de conocimiento

Las empresas de conocimiento son aquellas integradas por actividades y trabajadores que producen, intercambian, almacenan y consumen conocimientos; agentes que actúan y trabajan con el intelecto o con la mente (González y Joyanes, 2008).

Como la sociedad está pasando de una etapa industrial a otra dominada por la información y el conocimiento, las empresas, se convierten en fuentes de conocimiento en constante desarrollo (Gore, 2004). Actualmente, la generación de riqueza depende mayormente de la capacidad para organizar las habilidades, experiencias, aptitudes y el talento. Las empresas del conocimiento se destacan porque “las modernas tecnologías de comunicación y de información permiten el intercambio muy rápido *-on line-* de ideas, datos, transacciones y también, conocimiento” (Casado et al., 2004:143).

Algunos rasgos que caracterizan a las empresas del conocimiento son: la enorme facilidad para transmitir y recibir grandes cantidades de información de un lado a otro en lapsos mínimos; la variación y la pérdida de fronteras entre los distintos campos del conocimiento; y, la cantidad y rapidez de las comunicaciones (Casado et al., 2004).

2.2.1 Definición e importancia de la consultoría

Para Kubr (2000), la consultoría puede ser definida como un servicio profesional prestado por organizaciones o individuos que poseen experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando personas, empresas, grupos o gobiernos.

La consultoría puede ser vista como una actividad que se orienta a realizar el diagnóstico de algún problema en una empresa y a la transmisión de habilidades para su posible solución. El término también se refiere a las organizaciones que proveen dicho servicio (Schein, 1990).

La consultoría ha adquirido diferentes enfoques a lo largo de su historia; su esencia se forja en ser un servicio de asesoramiento que es brindado por personal especializado y en condiciones de evaluar aquellos procesos o, en su caso, las situaciones mediante objetividad, generando enseñanza a la organización solicitante para diseñar e implementar mejoras. Las consultoras han tomado auge en el mundo empresarial, por lo que se han consolidado como un pilar fundamental para el mejoramiento de las actividades de quien solicite sus servicios (Uzúa, 2012).

Solórzano (2016) menciona que la consultoría de empresas puede ser enfocado como un servicio profesional o un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Hoy en día la prestación de este servicio se ha transformado en un sector específico de actividad profesional.

Según Cohen (2005) la consultoría permite que los gerentes y las organizaciones alcancen sus objetivos mediante la solución de problemas generales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Por tanto, este servicio constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

La consultoría puede enseñar a las empresas a resolver sus problemas a partir de sus propias experiencias y en las del consultor. En este caso, se dice que se ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas, a aprender (Kubr, 2000).

Una consultora es una organización basada en el conocimiento; está compuesta por una red de recursos humanos, una de recursos de información y la

de recursos informáticos y telemáticos, por lo que presenta las siguientes características (Amaya, Iriarte y Perozo, 2006):

- a) Considerar el tiempo como factor crítico.
- b) Tener claro que las personas debidamente capacitadas, y no la tecnología, vuelven a una empresa más competitiva.
- c) Darse cuenta de que es el mercado quien decide el éxito de un producto, independientemente de su calidad.
- d) Tener una cultura organizacional basada en compartir conocimientos y valorar los resultados a mediano y largo plazo.
- e) Respetar las aportaciones individuales de cada persona. Si no se valora al que realiza una contribución, acabará por irse con la competencia y llevarse su conocimiento.

La consultoría se utiliza como un método para mejorar las prácticas de gestión, detectar y resolver problemas en las empresas para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Sus acciones deben estar orientadas a permitir en las organizaciones el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 2000).

Argyris (2001) sostiene que la consultoría contribuye con proposiciones válidas y procesables que se pueden usar de manera generalizada o individual y ser planteadas en condiciones de tiempo real como en la vida cotidiana; así mismo, permite la aplicación de dichas proposiciones, lo que conduce a resultados compatibles con lo que se aprende. Finalmente, facilita la argumentación de la

efectividad, la cual es comprobable a través del uso de métodos satisfactorios de severos estándares de refutación.

Además del conocimiento, la consultoría se puede basar en experiencias, en la investigación o en ambas. Una persona se convierte en consultor después de haber acumulado práctica y un considerable acervo de conocimientos y de técnicas necesarias para compartir esa experiencia, sin perder de vista que cada empresa es única. Para lograr con su cometido, la consultoría debe tener independencia técnica (sugerir lo que es independientemente de lo que se cree), independencia administrativa (el consultor no es un subordinado), independencia financiera (el consultor no se beneficia de los resultados del cliente), independencia política (los empleados no pueden influir en el consultor) e independencia emocional (el consultor debe estar desapegado de su cliente) (Kubr, 2000).

2.2.2 Proceso y tipos de consultoría

Para poder llevar a cabo sus actividades, el proceso de consultoría comúnmente se encarga de tres facetas: investigar, enseñar y resolver (Altschul, 2002) (figura 2.1):

Figura 2.1
Facetas del rol del consultor

Faceta	Características
Enseñar	Cuando en más de una ocasión proponga un método para abarcar un problema y prescriba un camino que surge de la doctrina, de la experiencia y de tecnologías acumuladas
Investigar	Ayuda al cliente a pensar sobre los temas acuciantes desde un marco más amplio: reflexionará sólidamente, legitimando la libertad que tienen los involucrados para abrirse a perspectivas desconocidas
Resolver	Cuando, en la medida en que fue invitado a participar en operaciones que requieren acción, asuma el papel del que busca soluciones eficaces siguiendo de cerca el detalle preciso y simple del caso para contribuir a dejar de lado la inquietud y abrir un sendero

Fuente: elaboración propia a partir de Altschul (2002)

La consultoría, de acuerdo con Audirac (2011) se puede clasificar como sigue (figura 2.2):

Figura 2.2
Clasificación de la consultoría

Modalidad	Tipo	Descripción
Ubicación	Interna	Se realiza por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la estructura de la organización que las contrata y por sus servicios perciben honorarios
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudándolo a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de la organización
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a resolver un problema concreto, al proporcionar información, desempeñar una tarea específica, desarrollar un sistema o cualquier otro tipo de servicio relacionado con los procesos de la organización.

Fuente: Audirac (2011:90)

Las acciones de consultoría deben estar apoyadas por la alta dirección, así como procurar que todas aquellas personas que se relacionen participen y se interesen en la tarea (Audirac, 2011).

2.3 El negocio de la consultoría en México

México es una potencia en desarrollo que atraviesa por constantes cambios. Las entidades que conforman el sistema económico empresarial han tomado como regla básica la constante innovación dentro de todos los aspectos que la integran como sistema (Juárez, 2010). La consultoría se presenta como un agente de cambio que facilita la transferencia de conocimientos y la capacitación del personal de las organizaciones, ayudándolas en la identificación y solución de problemas, así como la toma de decisiones que permita la adaptación al medio que las rodea (Audirac, 2011).

2.3.1 Situación de la consultoría en el país.

Puesto que México es un país que se mueve en las tendencias mundiales para hacer que las empresas gestionen su potencial para ser competitivas en un mundo globalizado, las compañías buscan su propio espacio en el país, ofreciendo servicios de calidad e innovación. La importancia de la consultoría en el ámbito nacional se percibe al considerarla como un agente detonador de la cadena de proyectos de inversión que ayuda a las empresas a garantizar una mayor eficiencia y eficacia, con lo que impulsa la actividad económica, además de ser un agente promotor del cambio tecnológico (Gutiérrez, 2015).

La consultoría se presenta en el país como parte de la industria del conocimiento y comprende dos grandes rubros: la consultoría de gestión (administración, economía, derecho y finanzas) y la consultoría en ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento (Álvarez, 2012).

El Sistema de Información Empresarial Mexicano se ha dado a la tarea de fomentar un catálogo que cuenta con los diferentes organismos de consultoría registrados para brindar dicho servicio (Salazar, 2015).

Para Sánchez (2016) la consultoría en México no es una rama muy explotada en la actualidad y las empresas consultoras normalmente se dedican mayormente a la parte de auditoría financiera o la entrada a la Bolsa de Valores. Sin embargo, sus servicios hacen eficientes los procesos en diferentes áreas: las

administrativas, de personal, de reclutamiento y de selección; generan las estructuras más adecuadas tanto corporativas como legales para el desarrollo de las empresas.

2.3.2 Toluca, Estado de México y el servicio de la consultoría

La consultoría empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean mejorar su posición competitiva y mantener su independencia, consolidándose como un servicio profesional que genera valor en las organizaciones y, al mismo tiempo, es intensivo en conocimiento (Salazar, 2015). Se utiliza como un servicio de consejo/asesoría profesional especializada, capacitada y calificada para resolver problemas de gestión, analizarlos, recomendar e implantar las soluciones (Kubr, 2000).

Toluca, capital del Estado de México, cuenta con un extenso y demandante mercado, lo que permite un amplio desarrollo empresarial de cualquier giro comercial. Al ser una entidad conurbada, en ésta también se centran organizaciones especializadas en brindar servicios de consultoría. En el sitio oficial del Gobierno del Estado de México está publicado un listado con las 27 consultoras destacadas de la entidad (www.edomex.gob.mx, 2016) (figura 2.3).

Figura 2.3
Consultorías en Toluca

Categoría	Nombre del corporativo	Dirección
Consultoría empresarial	La Moderna S.A de C.V.	Leandro Valle Col. Reforma C.P 50070 Toluca Edo. De Méx. Tel. (722) 2797953
	Global System	Sor Juana Inés de la Cruz N° 316 Col. 5 de mayo C.P 50090 Toluca Edo. De Mex. Tel. (722) 1672734
	KAZTA SC	Felipe Villanueva N° 528 int. 1 Col. Morelos C.P 50120 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2190785
	Phoenix Consultants	Puerto de Palos N° 164 Col. Isidro Fabela C.P 50170 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2192731
	JCL Asesores de negocios	Nicolás Bravo Sur N° 209 Zona Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2139965
	CRECE Centro Regional para Competitividad Empresarial	Ignacio Allende N° 201 int. 602 Col. Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2158507
	Valladolid Consultores	Galeana N° 217 int. 2 Col. Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 324344
	Villarreal Guzmán y Asociados SC	León Guzmán N° 113 Despacho 06 Col. Santa Clara C.P 50090 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2137061
Consultoría en comunicación	IMACOM LEC	Matamoros N° 801-1 Col. Francisco Murguía C.P 50130 Toluca Edo. De Méx. Tel. (722) 2170839
Consultoría en seguridad e higiene	Recolectora King Kong	Rio Papalaoapan N° 153 Col. Santa Cruz Acapatzaltongo C.P 50030 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 3790162
Consultoría financiera	Asesoramiento Fiscal y Administrativo	Paloma Capuchina N° 13 s/n Col. Las Palomas C.P 50261 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2803950
	Colón Consultores Fiscales y Financieros SC	Paseo Colon N° 122-4 Col. Cipres C.P 50120 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2128476
	Estrada Contadores	Calle 21 de Marzo N° 107 Col. La Merced C.P 50080 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2140141
	Independiente	Calle A N° 41-b Col. Ahuehuetes C.P 50200 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 3372082
	MM Contadores Públicos SC	Prolongación 5 de Mayo N° 741-1 Col. Comisión Federal de Electricidad C.P 50150 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2778307
	ALMHER Consultores y Asociados S.A de C.V	Abelardo Rodríguez N° 624 Despacho 44 Col. Azteca C.P 50180 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2284920
Consultoría jurídica	V&C Abogados Asociados	Paseo Vicente Guerrero N° 216-1 Col. Plazas San Buena Aventura C.P 50110 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2133841
	Zendejas & Asoc. Abogados	Pino Suárez N° 516 Zona Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2157064
	Robles y Robles Abogados	Juan Álvarez N° 502 Poniente Col. Francisco Murguía C.P 50130 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2078801
	López y Duran Abogados	Morelos N° 600 – d Poniente esq. Bravo Col. Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2155076
	JURIDICOHNR	Toluca Estado de México C.P 52000 Tel. (722) 2511441
	Legal Hero	Independencia s/n Col. Santa Ana Tlapaltitlan C.P 50160 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 4157535
	Corporativo Jurídico Contable	Francisco Villa N° 27 Col. Santa Cruz Oztzacatipan C.P 50210 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2100801
	Asesoría Jurídica Corporativa	Mariano C. Olvera N° 274 Colo. La Mora C.P 0 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2372231
	ALMEX Asesoría Legal Mexica	Paseo Tollocan N° 900 Fracc. Residencial Colon C.P 50120 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2193400
	Bufete Jurídico Reza y Asociados	Galeana Sur N° 201 Zona Centro C.P 50000 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 2271532
Consultoría General	ZAHIRA MEJÍA A.	Campanario N° 25 Ex Hacienda San José C.P 50200 Toluca Edo. Méx. Tel. (722) 3190432

Fuente: elaboración propia a partir la página oficial del Gobierno del Estado de México (2016).

2.4 La empresa anfitriona

La consultoría se ha convertido en pieza clave para ayudar al buen funcionamiento de las diferentes entidades que así lo requieran. Su propósito radica en el establecimiento de mecanismos y estrategias para lograr la mejora continua de sus clientes (Salazar, 2015). Tal es el caso de la empresa anfitriona, de la cual se habla a detalle a continuación.

2.4.1 Antecedentes históricos

De acuerdo con el manual de organización de la empresa anfitriona (Imoff y Salgado, 2015), la consultora jurídico-administrativa se creó en mayo de 2008. Dicho proyecto surgió cuando los dueños percibieron la oportunidad de proporcionar los servicios de evaluación y selección de personal, argumentado como filosofía que la gente debería ser examinada para que su actividad profesional fuera funcional dentro de cualquier entidad. Posteriormente uno de los iniciadores de dicho proyecto invitó a formar parte de esta idea a un experto más, generando que con ello se integrara el servicio de asesoría de asuntos en materia jurídica.

El desarrollo de dicha organización tenía como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos durante la experiencia profesional de cada uno de los socios. Con el paso del tiempo, la compañía y los servicios que se ofrecían se fueron modificando de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

En 2009 se presentó la oportunidad de participar con diversas Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), impartiendo cursos, capacitaciones, evaluando personal y llevando a cabo trabajo en equipo, apoyándolas también en

la creación de los manuales, así como en el desarrollo de los procesos jurídicos de las organizaciones. Derivado de su crecimiento y de las necesidades emergentes, la empresa anfitriona decide diversificar sus servicios, iniciando con sistemas computacionales, diseño e imagen corporativa y contabilidad.

De esta manera es como expande sus actividades hasta las que lleva a cabo hoy en día: organización, planeación, análisis financiero y desarrollo organizacional, además de las ejercidas de manera inicial.

2.4.2 Filosofía empresarial

De acuerdo con la página oficial de la empresa anfitriona, su filosofía se conforma así:

a) Misión

“Ofrecer nuestros servicios con el máximo grado de excelencia a favor de colaboradores y clientes, para mantenernos firmes en ser la mejor empresa prestadora de servicios profesionales de nuestro ramo”.

b) Visión:

“Ser una empresa multiplicadora de desarrollo sostenible, partiendo del capital humano como base primordial del éxito en cualquier actividad económica y personal, resaltando sus cualidades y valores y mejorando lo esencial, en beneficio propio y de la sociedad”

c) Valores institucionales:

Trabajo en equipo, excelencia, responsabilidad, honestidad, profesionalismo, respeto, confianza, organización, liderazgo, eficacia, disciplina y calidad.

d) Objetivo organizacional:

“Brindar soluciones inteligentes e integrales de calidad superior, que atiendan a las necesidades de nuestros clientes, ayudándoles a resolver su problemática y adelantándose a situaciones que puedan representar oportunidades o amenazas para sus empresas, promoviendo su óptimo desarrollo, proporcionándoles un alto grado de satisfacción y confianza a bajo costo”.

2.4.3 Estructura organizacional

A través del tiempo, la empresa anfitriona ha ido modificando su estructura organizacional (figura 2.4) de acuerdo con sus necesidades.

Figura 2.4

Organigrama General de la empresa anfitriona



Fuente: Imoff y Salgado (2015:16).

2.4.4 Las personas

La consultora cuenta con 32 colaboradores en Toluca y cuatro en la Ciudad de México. Actualmente tiene una política que le permite dar la oportunidad a estudiantes de diversas profesiones para realizar en ella su servicio social o prácticas profesionales. La organización busca el desarrollo y la visibilidad del mercado real laboral. Debido a que los periodos en que se presentan los prestadores de servicio son limitados, existe constante rotación; sin embargo, se cuenta, en promedio, con 12 personas de planta llevando a cabo sus actividades.

La consultora proporciona el servicio a personas físicas, empresas públicas y privadas en toda la República Mexicana. Es una organización multidisciplinaria con amplia experiencia que cuenta con especialistas en proyectos productivos, capital humano, asesoría jurídica, administrativa, estratégica, financiera, fiscal, contable, administración de riesgos, sistemas computacionales e imagen corporativa.

El propósito de la consultoría es fortalecer las empresas de cada uno de sus clientes a través de la aplicación de estrategias adecuadas a las necesidades específicas de cada entidad, para que de esta manera se pueda realizar la mejora de procesos y se brinde una solución eficiente a las problemáticas que se presenten (Imoff y Segura, 2015).

Conforme ha crecido la empresa se hacen necesarias herramientas para la adquisición, almacenamiento, transformación, intercambio, uso y creación del

conocimiento, permitiendo a la empresa anfitriona transformar sus recursos en capacidades y afrontar los cambios del entorno, con lo que podrán establecer una ventaja competitiva sostenible.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

3.1 Planteamiento del problema

3.1 Descripción del problema

La consultora fue fundada en 2008 y ofrece servicios relacionados con administración de personal, asesoría jurídica y computacional. Al ser una empresa dedicada a la resolución de problemas de gestión de capital humano, diseños organizacionales y tramitología jurídica de otras entidades, su recurso principal es el conocimiento.

Sin embargo, actualmente no se cuenta con acciones que faciliten la creación, intercambio y desarrollo de éste, por lo que se dificulta la sistematización del AO, factor que no le permite a la empresa conservar las experiencias, habilidades y competencias de sus empleados.

3.2 Justificación

Para asegurar su competitividad dentro del mercado, las organizaciones deben renovarse constantemente (Kubr, 2000) y dado que la economía antes desarrollada en un mercado formador de precios se transforma en una basada en el conocimiento (Foray, 2009), las empresas están orilladas a reconocer la

importancia de los recursos intangibles como fuentes de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Schuen, 1997).

En la era de la información, el enfoque de conocimiento organizacional se vuelve cada vez más significativo dentro del campo de la administración para la toma de decisiones y la solución de diversos problemas. De ahí que sea un factor clave que maximiza el potencial de mercados domésticos, internacionales y globales (Robledo et al., 2015).

Sin embargo, no es suficiente adquirir el conocimiento: el aprendizaje no está completo si no se aplica (Argyris, 2001). Por tanto, debe ser producido en el seno de un colectivo de personas con habilidades y conocimientos para crear valor, teniendo como objetivo transformar constantemente comportamientos para alinearlos con los cambios requeridos a efecto (Casado et al., 2004).

La GC se presenta, entonces, como un proceso útil para las empresas, debido al enriquecimiento de las personas que integran a una organización a través del compartimiento de ideas y experiencias, así como una inversión eficaz de la información que se obtiene al aprovechar sus habilidades, la mejora de la calidad de vida de los empleados, la creación de vínculos de apoyo interdisciplinarios y el empoderamiento de los individuos con quienes se trabaja (Gradillas, 2001). Así mismo, permite “que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Carrión, 2003).

Los negocios deberán fundamentarse tanto en un conocimiento previo como en el generado al interior del sistema organizacional (Foray, 2009). Con las

herramientas de GC (mapas de conocimiento, hábitos organizacionales orientados a la GC, equipos de trabajo y tecnologías de información y comunicación) adecuadas se podría canalizar la información hacia las personas que integran la organización para que ésta fluya debidamente y sea compartida, por lo que se favorecería el crecimiento y estabilidad en el tiempo de la entidad (Gradillas, 2001). Esa es la razón por la que en Tamaulipas, por ejemplo, entre 75% y 100% de las empresas manufactureras se encuentran en alguna fase de la GC (García y Cordero, 2010).

Cuando se facilita que los trabajadores de la consultora dejen constancia de la experiencia y habilidades adquiridas a través de la adquisición, manejo y uso del conocimiento, los procesos de adaptación, innovación, resolución de problemas y toma de decisiones son más rápidos además de mejorar el aprendizaje organizacional, así que lo anteriormente descrito genera las siguientes preguntas: ¿De qué manera se manifiestan la GC y el AO en la empresa anfitriona? ¿Cuál es la naturaleza de la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional? Y, ¿cuáles son las herramientas necesarias y apropiadas para los procesos de GC y AO en una consultora de Toluca (2016)?

3.1.3 Objetivos

A) Objetivo general

Proponer herramientas para los procesos de GC y AO en una consultora jurídico-administrativa de Toluca (2016) a partir de la percepción del personal con respecto a las variables de estudio y las dimensiones que las integran.

B) Objetivos específicos

- Identificar, adaptar y aplicar un instrumento de medición orientado a describir la manera en que se manifiestan actualmente el AO y la GC en la empresa consultora
- Explorar la relación que existe entre el AO y la GC en la empresa anfitriona
- Identificar, a partir del diagnóstico, las herramientas más pertinentes para los procesos de AO y GC en la empresa anfitriona para generar la propuesta.

3.2 Método de trabajo

3.2.1 Tipo de investigación

Es de tipo **cuantitativa**, dado que se recolectan datos primarios que permiten la medición de la GC y el AO en la consultora.

También es una investigación **aplicada**, pues su finalidad es contribuir a la solución del problema que implica para la consultora la necesidad de formalizar la GC y el AO, mediante la propuesta de algunas herramientas requeridas para ello.

Es una investigación **de campo**, puesto que la recolección de datos se realizó directamente con los sujetos de estudio.

Es de tipo **exploratoria**, debido a que está encaminado a exponer qué está sucediendo con los procesos de GC y AO en la empresa, lo cual representa un tema no estudiado con anterioridad en la empresa anfitriona.

Esta investigación es **transversal**, en tanto que la recogida de datos se dio en un único momento: noviembre de 2016.

3.2.2 Participantes en el estudio

Para obtener los datos primarios de esta investigación se tomó como referencia a todo el personal que forma parte de la consultora (35 sujetos).

3.2.3 Recolección de datos: instrumento y procedimiento

Para recoger los datos se usó como técnica principal la encuesta. Se aplicó un instrumento de medición ensamblado a partir de:

a) La propuesta de auditoría del conocimiento de Riesco (2014), que mide cinco dimensiones de GC con 44 ítems.

b) La propuesta de López et al. (2012), aplicada a una institución de educación superior y cuyas preguntas se adaptaron a la empresa anfitriona. Esta encuesta mide tres dimensiones de AO con 18 preguntas. La batería está conformada, en total, por 62 afirmaciones, cuya medición se hizo utilizando una escala de Likert, donde (figura 3.1).

Figura 3.1
Escala de Likert aplicada

1	2	3	4
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

La aplicación de la encuesta se dio durante los días 18 y 22 de noviembre de 2016, a las 12:00 h ambas fechas. Se convocó a los participantes a la sala de juntas y se les proporcionó el material necesario para garantizar la confidencialidad de las respuestas (lapicero de tinta azul de la misma marca y el cuestionario). La investigadora estuvo presente en todo momento para resolver dudas que pudieran tener acerca de los reactivos que conformaban en el instrumento. Cuando los trabajadores entregaban la batería, se procedió a revisar que todos los reactivos estuvieran contestados; sin embargo, algunos participantes dejaron preguntas sin responder. La participación fue del 100% de los empleados de la consultora.

3.2.4 Variables del estudio

Se tomaron como variables (figura 3.2) el AO (conformada por las dimensiones cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal) y la GC (integrada por las dimensiones adquisición, almacenamiento, transformación y actualización, distribución y utilización del conocimiento).

Figura 3.2
Variables de estudio

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional
Aprendizaje organizacional		Proceso de creación y transferencia de conocimientos entre empleados dentro de una organización	18 preguntas del instrumento de medición.
	Cultura de aprendizaje	Se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad.	Preguntas 15, 28, 35, 48, 53, 59 y 62.
	Claridad estratégica	Conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional	Preguntas 16, 36, 49, 54 y 60.
	Aprendizaje grupal	Disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento	Preguntas 17, 37, 45, 50, 55 y 57.
Gestión del conocimiento		Acción de dirigir los procesos de conocimiento en la organización; facilita la creación, intercambio y desarrollo del conocimiento existente, poseído por las personas que la integran o por ella misma, para crear valor o competencias básicas distintivas	44 preguntas del instrumento de medición.
	Adquisición del conocimiento	Manera en que se adquiere el conocimiento: las fuentes, el aprendizaje, la iniciativa de nuevos proyectos, los medios I+D+I, y el personal encargado de conseguir la información	Preguntas 1, 2, 3, 4, 18, 38, 46 y 51.
	Almacenamiento del conocimiento	Inventario de conocimiento dentro de la empresa. Se califica el filtrado del conocimiento, las bases de datos existentes, la memoria corporativa y el uso de tecnologías de información y comunicación	Preguntas 5, 19, 20, 21, 29, 30, 39, 40, 41 y 61.
	Transformación del conocimiento	Sustitución de la información almacenada por información reciente. Evalúa la actualización continua del inventario de conocimiento, así como la manera en que las tecnologías de información y comunicación colaboran con el proceso	Preguntas 6, 7, 8, 22, 31, 47 y 52.
	Distribución del conocimiento	Manera en que se intercambia el conocimiento dentro de la empresa: los procesos de transmisión, la adquisición y distribución y las tecnologías utilizadas en dichos procesos	Preguntas 9, 10, 23, 24, 32, 42, 43, 44 y 56.
	Utilización del conocimiento	Uso del conocimiento organizacional: la valoración y explotación del conocimiento valioso, el valor añadido de los conocimientos tácito y explícito, el impacto de los nuevos servicios sobre el negocio y el valor añadido de los clientes	Preguntas 11, 12, 13, 14, 25, 26, 27, 33, 34 y 58.

Fuente: elaboración propia a partir de Riesco (2014) y López et al. (2012)

3.4.5 Análisis estadístico de datos

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la elaboración de una base de datos utilizando el software SPSS en su versión 20 para concentrar los resultados. El siguiente paso fue determinar la confiabilidad del instrumento de medición (figura 3.3).

Figura 3.3
Índice de Confiabilidad (n=35)

Variable	Dimensión	Alfa de Cronbach
Gestión del conocimiento	Adquisición del conocimiento	.845
	Almacenamiento del conocimiento	.924
	Transformación y actualización del conocimiento	.872
	Distribución del conocimiento	.811
	Utilización del conocimiento	.914
Aprendizaje organizacional	Cultura de aprendizaje	.742
	Claridad estratégica	.759
	Aprendizaje grupal	.806

La confiabilidad se determinó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Al recordar el criterio señalado por Oviedo y Campo-Arias (2005), el cual indica que un valor del alfa de Cronbach mayor a 0.7 revela una buena consistencia interna para una escala unidimensional, y compararlo con los resultados obtenidos en esta investigación, se aprecia que se alcanzaron coeficientes superiores a .742.

Posteriormente se realizó el análisis estadístico descriptivo para diagnosticar la manera en que el conocimiento está siendo gestionado por el personal de la consultora, así como el grado en que se está dando el AO. Los resultados se muestran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ANFITRIONA

Una empresa es un organismo aprendiente y el cambio continuo de circunstancias la lleva a encontrar nuevos y desafiantes problemas (Gore, 2004). En el caso de las consultoras, el aprendizaje está presente en la elección de métodos y colaboración con el cliente; el consultor tiene la intención de transmitir conocimientos prácticos y experiencias personales (Kubr, 2008). Ante tal situación, la GC permite determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias de la organización (Amaya et al., 2006).

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de medición en la empresa anfitriona. En primer lugar, se muestran las características de los colaboradores de la empresa; posteriormente, el análisis estadístico descriptivo correspondiente al AO y luego a la GC. Finalmente se analizan las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables.

En el instrumento se utilizó, como puede recordarse, una escala de Likert con elementos del uno al cuatro, tomando como punto de corte valores menores a tres, lo que muestra baja sistematización de la GC mediante los procesos de adquisición, almacenamiento, transformación y actualización, distribución y utilización del conocimiento, así como de la cultura organizacional, la claridad estratégica y el aprendizaje grupal en el caso del AO.

4.1 Caracterización de los participantes en el estudio

Como puede observarse (figura 4.1), 57.1% de la población son hombres. La mayoría de los colaboradores en la consultora son jóvenes de entre 20 y 30 años (85.3%), es decir, profesionistas que van finalizando sus estudios, pues poco más de 80% ha concluido una carrera, de entre las que destacan abogados, administradores, contadores, ingenieros, y otros, perfiles que coinciden con las actividades de la empresa anfitriona. Un gran porcentaje de trabajadores en la consultora son solteros (77.1%).

Con respecto a la antigüedad, 42.9% tiene menos de un año laborando, lo que podría indicar la apertura de la organización para permitir que los jóvenes adquieran experiencia laboral. En adición, 34.3% tienen ente uno y tres años y 20%, más de tres. Acerca del tipo de contratación en la empresa, 80% cuenta con un contrato laboral y el resto son practicantes.

Figura 4.1
Caracterización de los participantes (n=35)

Factor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Factores sociodemográficos	Edad	20-30 años	29	85.3
		31-40 años	2	5.9
		41 años o más	3	8.8
		No contestó	1	2.9
	Sexo	Masculino	20	57.1
		Femenino	15	42.9
	Escolaridad	Técnico	5	14.3
		Pasante	7	20
		Licenciatura	22	62.9
		No contestó	1	2.9
	Profesión	Abogado	7	20
		Administrador	6	17.1
		Contador	3	8.6
		Ingeniero	4	11.4
		Otro	11	31.4
Estado civil	Soltero	27	77.1	
	Casado	5	14.3	
	Otro	3	8.6	
Factores organizacionales	Antigüedad en la empresa	De 0 a 1 años	15	42.9
		De 1 a 3 años	12	34.3
		De 3 a 10 años	7	20
		No contestó	1	2.9
	Tipo de trabajo en la empresa	Por contrato	28	80
		Practicante	7	20

4.2 Diagnóstico del aprendizaje organizacional

El AO es un proceso potenciador del pensamiento creativo en un entorno que fomenta la innovación (Pietersen, 2004) y permite construir el futuro en vez de reaccionar ante el pasado (Senge, 2010). En la organización se llegó a los siguientes resultados del aprendizaje organizacional (figura 4.2):

Figura 4.2
Variable aprendizaje organizacional(n=35)

Variable	Dimensiones	Mínimo	Máximo	x	s
Aprendizaje organizacional	Cultura de aprendizaje	1.57	3.86	2.70	.55
	Claridad estratégica	1.80	4	2.84	.55
	Aprendizaje grupal	1.67	4	2.89	.53

Parece que la cultura de aprendizaje de la consultora puede fortalecerse ($x=2.70$, $s=.55$), dado que la inducción, capacitación e información por parte de los

directivos es superficial. Debe considerarse que una organización que aprende necesita modificar su estrategia con agilidad para aprovechar la motivación de sus empleados (Pietersen, 2004).

Con respecto al nivel de claridad estratégica ($x=2.84$, $s=.55$), se encontró que en la consultora no se aprende con orientación a la misión, visión, valores u objetivo; además, tampoco se pone especial atención a los documentos que hay o a sus directivos. Sin embargo, se considera que la consultora responde a los desafíos utilizando nuevas prácticas, la reflexión y el aprendizaje a partir de los errores. Es importante hacer énfasis en esto, pues el AO permitiría fomentar la creatividad y la innovación (Gore, 2004).

El grado de aprendizaje grupal es medio alto ($x=2.89$, $s=.53$): aunque las personas gustan de aprender a través de las relaciones interpersonales, el trabajo en grupo y el compartimiento de información, sienten que la consultora no proporciona espacios que fomenten dichos procesos. Es importante tomar en cuenta este factor, dado que aprender a través del diálogo, el compartimiento de experiencias, del ensayo y error y de la observación entre compañeros, facilita la solución de problemas y la toma de decisiones (Argyris, 2001).

En síntesis, aunque existen actividades informales de aprendizaje organizacional, no se puede decir que éste se encuentre sistematizado. De entre las dimensiones que lo conforman, se aprecia que la mejor calificada fue el aprendizaje grupal; también se percibe que la mayor área de oportunidad se encuentra en el fomento de una cultura de aprendizaje. Cabe destacar que la importancia del AO radica en que permite a las empresas adaptarse e innovar de forma sistémica (Pietersen, 2004), por lo que, de ser atendida con oportunidad,

podría convertirse en un proceso generador de ventajas competitivas para la consultora.

4.2.1 Cultura de aprendizaje

La cultura de aprendizaje se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que proporcionan la base para el trabajo productivo (Guns, 1996). Es necesario recordar que el potencial educativo de las organizaciones debe tomar en cuenta la atención prestada a los ciclos de investigación y desarrollo, los sistemas de creencias, el liderazgo, el manejo del poder y los sistemas de premios y castigos (Gore, 2004). En el análisis a detalle de la cultura de aprendizaje (figura 4.3) se encontró lo siguiente.

Figura 4.3
Cultura de aprendizaje(n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
15. Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten	2.60	.95	4	13	11	7
28. Cuando una persona entra a trabajar a la consultora, recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa	2.62	.84	4	9	18	4
35. En la consultora la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo*	2.91	.83	1	10	14	9
48. En la consultora se capacita a las personas que trabajan en ella	2.77	.88	3	9	16	7
53. La consultora genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en ella	2.63	.88	4	0	16	5
59. En la consultora se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas	2.71	.89	3	11	14	7
62. En la consultora se enseña a las personas los cambios que ocurren en ella	2.60	.81	3	12	16	4
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar * un sujeto no contestó						

Más de la mitad de los empleados perciben que en la consultora generan nuevos conocimientos a partir de las experiencias de las personas, sus conocimientos y prácticas (reactivo 53). Asimismo, sienten que sus directivos les suministran información de reuniones y eventos a los que asisten (reactivo 15).

Además, opinan que la consultora los capacita (reactivo 48) con conocimientos aplicables al trabajo (reactivo 35) y que reciben inducción al área donde han de desempeñar sus actividades (reactivo 28).

También se deduce que en la consultora el aprendizaje es sustraído esencialmente de las personas que trabajan en ella (reactivo 53) y que ubican medianamente las necesidades de perfeccionamiento de los individuos para poder tomar las acciones concernientes (reactivo 59). Al respecto, se debe tomar en cuenta que el trabajo debiera ser un proceso continuo que permita anticipar el futuro en vez de reaccionar a pasado (Senge, 2010).

4.2.2 Claridad estratégica

Ésta se centra alrededor de la estrategia básica de negocios de la empresa, del modo en que se realiza y se pone en práctica, y de la forma en la que se puede mejorar (Guns, 1996). A continuación, se muestran los resultados con respecto a esta dimensión (figura 4.4).

Se aprecia que varias personas usan el aprendizaje para responder a las presiones de cambio del entorno, desarrollando nuevas prácticas (reactivo 36). Esto pareciera ser importante, pues les permitiría ser capaces de detectar y corregir errores e innovar, así como de entender cuando no son capaces de hacer algo (Argyris, 2001).

También se percibe que en la consultoría el trabajo está orientado a aprender con base en la misión y visión de la empresa (reactivo 16), por lo que podría suponerse que la mayoría encamina sus esfuerzos a cumplir dicho cometido. Cuando el AO se centra en la creación de un plan y la información

obtenida del aprendizaje se usa para apoyar la creación e implantación de dicho plan, se puede producir un valor real (Pietersen, 2004).

Figura 4.4
Claridad estratégica(n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
16. Aquí el trabajo está orientado a aprender con base en la misión y visión de la institución	2.71	.83	2	12	15	6
36. La consultora responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas	2.83	.66	1	8	22	4
49. En la consultora las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas *	2.88	.73	2	5	22	5
54. En la consultora las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje	2.94	.76	1	8	18	8
60. Aquí se aprende considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución	2.89	.87	2	9	15	9
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar * un sujeto no contestó						

En la consultora se utiliza frecuentemente la reflexión acerca de las prácticas cotidianas (reactivo 49) como fuente de aprendizaje, así como sus errores (reactivo 54) además de los objetivos a corto plazo (reactivo 60).

Después de analizar dichos resultados, es importante recordar que el proceso de AO depende de la habilidad de la empresa para aprovechar de manera conjunta el conocimiento y la motivación de los empleados (Casado et al., 2004). Por tanto, aunque existe cierta claridad estratégica, ésta aún no es considerada una pieza fundamental para generar AO, lo que podría ocasionar a la larga confusión acerca de lo que se debería estar aprendiendo.

4.2.3 Aprendizaje grupal

El aprendizaje grupal tiene que ver con el funcionamiento efectivo en un equipo y fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez (Guns, 1996). En la figura 4.5 se analiza la manera en que la situación actual de esta dimensión dentro de la consultora.

Figura 4.5
Aprendizaje grupal(n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
17. En la consultora las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo	2.97	.79	2	5	20	8
37. Las personas de la consultora aprenden cuando reflexionan en grupo	2.86	.69	0	11	18	6
45. Las personas la consultora intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo*	2.83	.71	1	9	20	5
50. En la consultora las personas aprenden cuando trabajan en grupo	3.0	.73	1	6	20	8
55. Las personas de la consultora aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo*	2.85	.74	2	6	21	5
57. Las personas de la consultora logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo	2.86	.81	3	5	21	6
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar * un sujeto no contestó						

También puede observarse que las personas prefieren el proceso de socialización al aprender compartiendo experiencias con otras personas (reactivo 17), reflexionando (reactivo 37) y trabajando en grupo (reactivo 50), intercambiando libremente conocimiento y experiencias (reactivo 45) con entusiasmo (reactivo 55), logrando aprendizajes compartidos (reactivo 37). Es necesario hacer énfasis en estos resultados, pues se aprende a través de la reflexión sobre los éxitos y fracasos grupales para lograr la superación continua, pues los colaboradores aprenden unos de otros (Guns, 1996).

El AO debe fomentar la apertura a la exploración, el liderazgo estimulante, aprendices dispuestos a hacer un esfuerzo y corregir riesgos (Guns, 1996, Pietersen, 2004 y Gore, 2004).

Se percibe entonces que el aprendizaje grupal comienza a ser tomado en cuenta dentro de la consultora, pero sólo utiliza el aprendizaje de tareas, estratégico y empresarial de acuerdo con la clasificación de Guns (1996), o el de un solo circuito de la clasificación de Argyris (2001) y se ratifica que los empleados prefieren la socialización, aprendiendo de acuerdo con la teoría de evaluación social de Argyris (2001) o de la socialización de Wenger (2011).

En síntesis, con respecto al AO se discierne que ya existen actividades que comienzan a ver la luz, con lo que la empresa podría iniciar la sistematización del proceso. Al ser una organización que aprende, la consultora estaría facultada para adaptarse e innovar de forma sistemática (Pietersen, 2004). Sin embargo, se necesitan herramientas que le permitan el cambio de un estado a otro.

4.3 Diagnóstico del proceso de la gestión del conocimiento

La GC se presenta como una estrategia que convierte el conocimiento en mayor productividad, valor añadido e incremento de la competitividad (Arias, Portilla y Villa, 2007). Sin embargo, aunque se recolecta información potencialmente útil, tiende a ser olvidada en bases de datos "y pocas veces llega a las personas que podrían utilizarla en su trabajo diario, así como en la creación de una estrategia y su implantación" (Pietersen, 2004:66).

Al respecto, en la empresa anfitriona la adquisición del conocimiento (figura 4.6) tiene un nivel medio ($\bar{x}=2.64$, $\sigma =.53$), lo que indica que no queda clara la manera en que se consigue el conocimiento que se utiliza para realizar las actividades cotidianas. Se apoyan mayormente en el conocimiento empírico y en la socialización, lo que, según Nonaka (1991), permite añadir conocimiento valioso a la base colectiva que la empresa posee.

Figura 4.6
Variable gestión del conocimiento (n=35)

Variable	Dimensiones	Mínimo	Máximo	x	s
Gestión del conocimiento	Adquisición del conocimiento	1.63	3.88	2.64	.53
	Almacenamiento del conocimiento	1.60	3.80	2.68	.60
	Transformación y actualización del conocimiento	1.86	3.57	2.71	.44
	Distribución del conocimiento	1.89	3.89	2.68	.53
	Utilización del conocimiento	1,79	3.90	2.64	.64

El almacenamiento del conocimiento ($\bar{x}=2.68$, $s=.60$) no es todo lo esperado, dado que la empresa no cuenta con mecanismos y/o personal dedicado al filtrado de la información relevante, lo cual, según Benavides y Quintana (2003), pone en riesgo la coordinación entre comunidades y no permite reducir las limitaciones en tiempo y costo. Así también, las bases de datos son para unos cuantos y de difícil acceso para otros; se subutilizan algunas tecnologías de información y comunicación.

El nivel medio de transformación y actualización del conocimiento ($\bar{x}=2.71$, $s=.44$), se traduce en el uso de tecnologías de información y comunicación para transmitir el conocimiento, así como la socialización y el aprendizaje autodidacta. Sin embargo, no todo el personal se hace responsable de actualizar el conocimiento que concierne a sus actividades, al tiempo que sólo algunos pueden o están encargados de modificar las bases de datos de la empresa. La

importancia de ello es que la GC no es un proceso aislado en la empresa (Probst, 2001 en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009).

El moderado nivel de distribución del conocimiento ($x=2.68$, $s=.53$) tiene a la socialización y el aprendizaje cara a cara como actividades más frecuentes para el intercambio de experiencias e información, lo que es útil para la transformación de conocimiento tácito a tácito (Nonaka, 1991); sin embargo, el personal de esta consultora no le da toda la importancia a exteriorizar el conocimiento como a recibirlo y no sienten que éste fluya de manera libre en la organización.

Finalmente, con respecto al nivel de utilización de conocimiento ($x=2.64$, $s=.64$), se discierne que los empleados opinan que no se les comparten los resultados o los planes de acción tanto como ellos esperarían. Es necesario hacer énfasis en este proceso, dado que los grupos deben estar altamente implicados para que haya una comunicación efectiva (Benavides y Quintana, 2003).

En síntesis, el proceso de GC de la consultora es apenas visible, pero no del todo inexistente, siendo la dimensión mejor calificada la transformación y actualización, mientras que las que cuentan con más áreas de oportunidad son la adquisición y la utilización. La importancia de ello es que la empresa cuente con una ventaja competitiva sostenida en la adquisición o aumento del inventario de recursos intangibles (AUIP, 2003).

A fin de obtener una fotografía más detallada de la GC en la consultora, se presenta un análisis estadístico descriptivo que permite evaluar la forma en que se está llevando a cabo cada dimensión dentro de la empresa.

4.3.1 Adquisición del conocimiento

El conocimiento en la organización se adquiere, crece y se multiplica, por lo que las organizaciones se encuentran en constante proceso de evolución al trabajar intensamente para renovar su conocimiento (Probst, 2001, en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009). La figura 4.7 muestra la percepción del personal con respecto a la adquisición del conocimiento.

Figura 4.7
Adquisición del conocimiento (n=356)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
1. En la empresa existen experiencias acumuladas con documentos para respaldarlas*	2.68	.77	2	11	17	4
2. Tenemos, como empleados, las capacidades de aprender y desaprender	2.97	.75	1	7	19	8
3. Los espacios, tiempos, personas y recursos dedicados a la investigación, desarrollo e innovación para conseguir los objetivos del negocio son suficientes y adecuados	2.48	.78	3	15	14	3
4. Existen personas concretas para encargadas de la adquisición, transferencia, manejo y creación del conocimiento	2.60	.88	4	11	15	5
18. Existen herramientas de búsqueda y recuperación que escanean las fuentes de conocimiento formales e informales	2.60	.60	1	13	20	1
38. Existen herramientas adecuadas para la captura racional de información y conocimiento	2.86	.73	1	9	19	6
46. Existen procesos de investigación y estudio dentro de la empresa	2.49	.82	3	16	12	4
51. En la empresa hay individuos concretos para los procesos de investigación y estudio	2.60	.85	4	10	17	4
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar * un sujeto no contestó						

La GC comienza con la adquisición de conocimiento (Benavides y Quintana, 2003). Al respecto, se puede percibir que, para la mayoría de los empleados (54%), los espacios, tiempos y recursos, así como el proceso de investigación y desarrollo dentro de la empresa, son poco adecuados (reactivo 46) o es insuficiente (reactivo 3), lo que podría reflejar que a menudo se da más peso a la socialización y menos a la internalización, la externalización y la combinación, de acuerdo con la espiral de crecimiento (Nonaka, 1991).

En la consultora la mayoría de los empleados (60%) creen que existen experiencias acumuladas respaldadas con documentos (reactivo 1), además de que 77% percibe tener la capacidad de aprender y desaprender (reactivo 2) o dedicarse a los procesos de investigación y estudio (reactivo 51), factor sumamente benéfico, pues las empresas deben tener la habilidad de aprender, desaprender y aprender a aprender (Gore, 2004).

Aunque toda la empresa debe estar involucrada en la GC (Benavides y Quintana, 2003) y la responsabilidad compartida, parece favorable que 57% de los empleados perciba que hay individuos concretos para encargarse de la GC (reactivo 4). Esta situación podría ser aprovechada por la consultora, pues el conocimiento debe producirse en el colectivo de un grupo de personas, quienes aportan sus habilidades y conocimientos para crear valor (Casado et al., 2004), lo que facilitaría la oferta de nuevos servicios.

Se debe destacar el uso medio que se les da a tecnologías de la información y la comunicación para capturar racionalmente conocimiento (reactivo 38) o como fuentes de conocimiento formales e informales (reactivo 18), factor que podría mejorar los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones a distintos niveles dentro de la organización. Aunque de acuerdo con Polanyi (1966), esto no representa mayor problema, pues la transferencia del conocimiento debe ser mayormente social y darse en un ambiente de convivencia.

En síntesis, los resultados reflejan que, a pesar de contar con actividades de adquisición de conocimiento dentro de la empresa, estos no son suficientes para permitir a todos los empleados una toma de decisión eficiente, dado que el acceso a éste queda limitado.

Se puede percibir, además, la necesidad de sistematización en la consultora con respecto al proceso de adquirir conocimientos, así como de personal especializado para hacerse cargo de dichas actividades (Benavides y Quintana, 2003).

4.3.2 Almacenamiento del conocimiento

El conocimiento necesita ser sistematizado y almacenado a través de las tecnologías de información y comunicación para que pueda llegar a todos los miembros de la organización (Benavides y Quintana, 2003). La figura 4.8 muestra el desglose (descriptivos) de la percepción sobre el almacenamiento del conocimiento en la empresa anfitriona.

Figura 4.8
Almacenamiento del conocimiento (n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
5. Se recoge información relevante para la empresa	2.80	.83	2	10	16	7
19. Los dispositivos para el manejo de conocimiento son funcionales	3.00	.64	0	7	21	7
20. Se clasifica correctamente la información recopilada en la empresa	2.83	.71	0	12	17	6
21. Existen herramientas de filtro de información adecuadas dentro de la empresa*	2.50	.79	3	14	14	3
29. La información recolectada es de fácil manejo y con instrucciones claras	2.60	.69	1	15	6	3
30. Existen herramientas que faciliten los grupos de discusión adaptados a las necesidades del cliente	2.66	.84	2	14	13	6
39. Existe algún encargado de filtrar la información dentro de la empresa	2.57	.88	4	12	14	5
40. Se facilita la búsqueda de información en la empresa formulando preguntas	2.69	.76	2	11	18	4
41. La información almacenada está claramente estructurada y clasificada	2.60	.77	2	14	15	4
61. Existen herramientas de software disponibles en la memoria corporativa para el manejo del conocimiento	2.80	.90	2	12	12	9

1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo
 \bar{X} = media S = desviación estándar
 * un sujeto no contestó

Aunque no los suficientes, existen dispositivos de filtrado de información que funcionan de manera adecuada. De nuevo, se confirma que, en la mayoría de

los casos, no hay encargados de filtrar la información (reactivos 21 y 39), lo que podría representar un problema, dado que el conocimiento debe ser seleccionado y sistematizado (Benavides y Quintana, 2003).

Con respecto a las bases y archivos de datos, se puede observar que hay recolección de información (reactivo 5) y que se clasifica correctamente en diversas ocasiones (reactivo 20), sin embargo, aunque la mayoría (80%) asevera que su manejo es funcional (reactivo 19), este proceso no está al alcance de todos los empleados de la organización. Es importante encontrar una forma de capturar lo que ha sido aprendido para que pueda ser reutilizado por otros (Collison y Parcell, 2003), por lo que se hace necesario fortalecer este aspecto, pues permite que el conocimiento sea absorbido e incorporado a los procesos, lo que crea valor dentro de la empresa (Benavides y Quintana, 2003)

Asimismo, no toda la información almacenada está claramente estructurada y clasificada (reactivo 41). Para 45% del personal, la información recolectada no es de fácil acceso ni tiene instrucciones claras (reactivo 29). Además, no existen tantas herramientas que faciliten los grupos de discusión adaptados a las necesidades de los clientes (reactivo 30) y no es tan fácil buscar la información usando preguntas (reactivo 40). Esto representa una debilidad para la organización, pues el conocimiento organizacional representa un recurso estratégico por excelencia, y la habilidad para gestionarlo conforma una ventaja competitiva (Garzón, 2006) importantísima para asegurar no sólo la supervivencia, sino el éxito de la empresa.

Con respecto al almacenamiento de la información se puede apreciar que, aunque existen mecanismos que permiten conservar los datos en la consultora

(por ejemplo, manuales y bases de datos), no es fácil que todos tengan acceso a ellos. En paralelo, no todos sienten la responsabilidad del acopio, además de que la recolección de información no siempre es útil, por lo que la tarea de filtrarla está desatendida. Todos estos factores pueden traer como consecuencia que la toma de decisiones, la detección y la solución de problemas organizacionales sea lenta, lo que no permite servicios en tiempo y forma y, con ello, la pérdida de la ventaja competitiva de la organización con respecto de sus homólogas.

4.3.3 Transformación y/o actualización del conocimiento

La interacción del personal permite desarrollar una visión holística de la realidad, lo que facilita la integración de diversos cuerpos de conocimiento en la empresa (Benavides y Quintana, 2003). La transformación y actualización del conocimiento depende de propiciar un ambiente favorable para el surgimiento de nuevas ideas, el fomento de la innovación y la generación de soluciones que contribuyan al progreso (Probst, 2001, en Caraballo et al., 2009). Con respecto a esta fase, se presentan los resultados en la figura 4.9.

Se aprecia que los colaboradores ayudan en la puesta al día de la información y el conocimiento (reactivo 31), a pesar de no llevar a cabo demasiada investigación en la consultora, factor interesante dado que, según Benavides y Quintana (2003) el énfasis en el conocimiento permitiría la implantación de una sofisticación técnica y directiva y la orientación de las organizaciones hacia el conocimiento. Esto requiere un cambio de velocidad en la transmisión de la información (Applegate, Austin y Soul, 1999) para que los colaboradores en la consultora mantengan el conocimiento actualizado.

Figura 4.9
Transformación y/o actualización del conocimiento(n=35)

Pregunta	\bar{x}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
6. La información y el conocimiento almacenados se actualizan permanentemente	2.74	.70	2	8	22	3
7. Las tecnologías de información y comunicación son de gran importancia en la actualización del conocimiento, interviniendo como "agentes inteligentes"	2.97	.78	1	8	17	9
8. La responsabilidad recae en personas concretas destinadas a la GC	2.74	.74	2	9	20	4
22. Todos los trabajadores pueden actualizar las bases de datos	2.29	.86	5	19	7	4
31. Los colaboradores ayudan en la puesta al día de la información y conocimiento	2.71	.79	2	11	17	5
47. Cada cual busca cómo mantenerse al día con respecto a los nuevos conocimientos dentro de la empresa	2.77	.77	1	12	16	6
52. El cara a cara con los colegas es la mejor manera de mantenerse actualizado	2.77	.77	2	9	19	5
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar						

La transformación y/o actualización del conocimiento es importante para las empresas (Bueno, 2004), pero en la consultora estas actividades no reciben la atención necesaria, por lo que los individuos toman en sus manos la iniciativa de actualizarse y buscan mecanismos que les ayuden a obtenerlo, tales como la asistencia a congresos y la socialización (Nonaka, 1991).

En esta investigación se percibe también que los trabajadores dan importancia a las tecnologías de información y comunicación (reactivo 7), al autoaprendizaje (reactivo 47) y a la interacción cara a cara (reactivo 52), procesos necesarios para la socialización, la externalización, la combinación y la internalización (Nonaka, 1991). Sin embargo, se encuentra de nuevo que sólo algunos se consideran responsables del proceso de actualización (reactivo 8), por lo que la información no se renueva tan frecuentemente como debería serlo

(reactivo 6) y no todos los trabajadores pueden actualizar las bases de datos (reactivo 22).

Los resultados anteriores representan una desventaja, pues el conocimiento debe estar al alcance de todos los empleados de la empresa (Probst, 2001 en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009) como el recurso que impulsa a una organización hacia el liderazgo al representar un aumento en su capacidad estratégica, el incremento del rendimiento y la facilidad de una organización para adaptarse al cambio (Guns, 1994).

4.3.4 Distribución del conocimiento

Cuando se encuentran identificadas las fuentes del conocimiento en la organización, es posible compartirlo y distribuirlo (Probst, 2001, en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009). La situación actual de esta dimensión se muestra en la figura 4.10.

Parece que la mayoría (67%) de los empleados prefieren el cara a cara para adquirir la información necesaria en el desarrollo de sus actividades (reactivo 14), así como la búsqueda autodidacta del conocimiento (reactivo 15). No todos exteriorizan sus conocimientos (reactivo 33) ni éste fluye de manera libre por toda la organización (reactivo 66).

De nuevo, se percibe que no todos los empleados (60%) se consideran responsables de dicho flujo (reactivo 52) ni que quienes lo hacen estén preparados para ello (reactivo 67).

Al implementar mejoras orientadas hacia la distribución del conocimiento, podría garantizarse la supervivencia de la empresa al satisfacer las necesidades de los clientes de formas que otras compañías no pueden (Santesmases, 1996), pues actualmente es la capacidad de administrar y manejar el conocimiento lo que dota a la organización de una ventaja competitiva (Servant-Schreiber, 1967).

Figura 4.10
Distribución del conocimiento(n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
14. Existe diálogo cara a cara entre los trabajadores de la empresa*	2.94	.89	2	8	14	10
15. Las personas buscan por su propia cuenta los conocimientos que necesitan	2.86	.77	2	7	20	6
33. Las personas exteriorizan su conocimiento dentro de la empresa	2.67	.68	1	12	19	3
35. Existen tecnologías que facilitan la información adecuada al usuario cuando éste la solicite	2.77	.88	3	9	16	7
52. Existen trabajadores cuya responsabilidad es distribuir la información dentro de la empresa	2.37	.94	6	15	9	5
66. El conocimiento fluye libremente por toda la empresa	2.57	.78	1	18	11	5
67. Los empleados transmisores de la información están calificados para ello	2.57	.98	4	15	8	8
68. Las tecnologías de información y comunicación facilitan la creación de espacios de reflexión y discusión	2.69	.83	2	13	14	6
89. Existen bases de datos de proyectos pasados y de comunidades de prácticas	2.60	.74	2	13	17	3
1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo X= media S= desviación estándar * un sujeto no contestó						

Se corrobora que hay pocas bases de datos para uso interno (reactivo 89), aunque las tecnologías de información y comunicación son los medios más utilizados para la socialización dentro de la empresa (reactivo 68). Esto se presenta como un área de oportunidad que permitiría a la consultora intercambiar

conocimiento, coordinarse con diferentes comunidades, lo que le representaría una ventaja competitiva (Benavides y Quintana, 2003).

En síntesis, la distribución del conocimiento es un proceso parcialmente atendido por la consultora, en el que los empleados aceptan que deben conseguirlo, pero no son responsables de compartirlo. Le dan mayor peso a las tecnologías de información y comunicación, al diálogo personal y a las actividades autodidactas.

4.3.5 Utilización del conocimiento

La utilización de conocimiento se da cuando éste se aplica en la solución de un problema; es un proceso donde se pasa de una internalización a una interacción (Henaó y Arango, 2006). Al usar el conocimiento continuamente, se faculta a la empresa para adaptarse más rápido al medioambiente (Benavides y Quintana, 2003), por lo que, después de distribuido, el conocimiento debe ser empleado para la solución de problemas y la toma de decisiones. Los resultados de dicha dimensión se muestran en la figura 4.11.

Con respecto a la utilización del conocimiento, se destaca que en la consultora se comienza con la búsqueda de innovación al procurar ofrecer nuevos servicios (reactivo 58), y procesos de reestructuración y mejora de sus procedimientos (reactivo 26). Así mismo, 62.9% de los empleados perciben más importancia del conocimiento explícito (reactivo 33), que el conocimiento tácito (reactivos 12 y 25) como valor agregado, lo que podría corroborarse con el nivel

de escolaridad, donde 82% de los participantes en el estudio tienen licenciatura (titulados o no).

Figura 4.11
Utilización del conocimiento(n=35)

Pregunta	\bar{X}	σ	Frecuencia (sujetos)			
			1	2	3	4
11. Existen mecanismos para valorar el nivel de conocimientos que tiene la empresa	2.20	1.0	10	13	7	5
12. Se explota de manera adecuada del conocimiento tácito (que proviene de la experiencia) que existe en la empresa	2.71	.83	3	9	18	5
13. Las aportaciones del cliente (ideas y sugerencias) como activo intelectual son tomadas en cuenta	2.74	.82	3	8	19	5
14. La empresa da valor a los resultados, la confianza, la iniciativa y la creatividad	2.57	.95	3	17	7	8
25. Se le da importancia al valor agregado que el conocimiento tácito aporta a la empresa	2.69	.93	4	10	14	7
26. Existen en la actualidad procesos en restructuración y mejora de procedimientos	2.91	.82	2	7	18	8
27. Las memorias y balances anuales sirven para la toma de decisiones*	2.79	.77	2	8	19	5
33. Se le da importancia al valor agregado que el conocimiento explícito formalizado aporta a la empresa*	2.88	.77	0	12	14	8
34. Los resultados anuales y los planes de acción son difundidos entre sus trabajadores	2.40	.91	5	16	9	5
58. Se fomenta el desarrollo interno de nuevos servicios que pueda ofrecer la empresa	2.77	.77	1	12	16	6

1= totalmente en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo
 \bar{X} = media S = desviación estándar
 * un sujeto no contestó

La sistematización del proceso de GC podría proporcionar metodologías para clarificar conceptos e integrar enfoques y métodos que suministren pistas a la organización acerca de las prácticas a seguir en la administración de sus recursos (Benavides y Quintana, 2003).

El 42.8% de los empleados perciben que la empresa no siempre valora los resultados, la confianza, la iniciativa o la creatividad (reactivo 14).

Además, las memorias y balances anuales no siempre sirven para tomar decisiones (reactivo 27) y los resultados anuales o los planes de acción no se difunden entre los colaboradores (reactivo 34), lo que podría resultar contraproducente, pues sus conocimientos son la esencia de la competitividad: las

organizaciones contienen en función de sus conocimientos (Benavides y Quintana, 2003).

Casi no existen mecanismos para valorar el nivel de conocimiento que tiene la empresa (reactivo 11), y se complica comprender las ideas de los clientes como fuente de activo intelectual (reactivo13).

Se aprecia, entonces, que la utilización del conocimiento no está sistematizada, por lo que las actividades de la consultora se complican, dificultando la solución de problemas y la toma de decisiones eliminando la que podría representar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Alles, 2009).

Por lo anteriormente descrito, a pesar de tener actividades de GC, éstas se están sistematizando, lo que representa un área de oportunidad al permitirle adaptarse al entorno cambiante en que se desenvuelve (Juárez, 2010); sin embargo, la situación actual del proceso provoca que la eficiencia del negocio sea limitada y que los conflictos se solucionen según sucedan.

4.4 Relación entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

Dado que el conocimiento es el “fundamento de toda idea” (Casado, Mesa y Herrera, 2004:143), su relación con el aprendizaje debiera ser alta, pues de acuerdo con Peña et al. (2013), utilizar la información posibilita la toma de decisiones al disminuir la incertidumbre, lo que fomenta el aprendizaje e incrementa el conocimiento.

Tómese por ejemplo el caso de los practicantes. Cuando llegan a la consultora no tienen experiencia laboral, aunque no puede decirse que carezcan de conocimiento explícito, el cual adquieren en la universidad. Sin embargo, su

falta de conocimiento tácito podría entorpecer las actividades de estos nuevos colaboradores. Por ello, al contar con herramientas de GC, la consultora estaría en posición de capacitarlos, además de facilitar la integración al equipo de trabajo y ahorrar el tiempo que comúnmente toma a los becarios aprender a realizar las tareas que se les encomienda.

La relación entre las dimensiones de AO y GC se muestra en la figura 4.12. Todas las correlaciones arrojaron coeficientes significativos en el nivel de 0.01. Para su interpretación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010:312), 54% de las correlaciones son positivas considerables (.75 y más) y 46% positivas medias (entre .49 y .74).

Figura 4.12
Correlaciones de Pearson (n=35)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	.857**	1						
3	.717**	.691**	1					
4	.807**	.751**	.655**	1				
5	.755**	.792**	.614**	.856**	1			
6	.748**	.638**	.634**	.807**	.729**	1		
7	.789**	.771**	.679**	.806**	.836**	.666**	1	
8	.743**	.683**	.491**	.787**	.711**	.683**	.809**	1

1. Cultura de aprendizaje; 2. Claridad estratégica; 3. Aprendizaje grupal; 4. Adquisición del conocimiento; 5. Almacenamiento del conocimiento; 6. Transformación y actualización del conocimiento; 7. Distribución del conocimiento; 8. Utilización del conocimiento

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Ahora bien, para demostrar que, según Acosta, Zárate y Fischer (2014), Benavides y Quintana (2003), Pietersen (2004), Caraballo, Mesa y Herrera (2009), Aportela y Ponjuán (2008), Guns (1994), Argyris (2001), Casado et al. (2001),

Alles (2009) y Wenger (2011), la GC le labra el camino al AO, vale la pena mencionar que en la medida en que el conocimiento se adquiere, se almacena, se transforma y utiliza en la empresa consultora, se estará fortaleciendo también una cultura de aprendizaje, una claridad estratégica y el aprendizaje grupal.

CAPÍTULO V

HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORA JURÍDICO- ADMINISTRATIVA

Tras el estudio de los fundamentos teóricos que integran la GC y el AO, así como del diagnóstico de su situación actual en la empresa anfitriona, en el presente capítulo se muestran algunas herramientas que permitirían mejorar el proceso de GC, con lo que la empresa podría forjar su andar hacia el AO y, con ello, conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Dichas herramientas están orientadas a cubrir tres aspectos principales: la espiral de conocimiento de Nonaka (1991), el proceso de GC de Benavides y Quintana (2003) y el proceso de AO de Alles (2009), tomándose como base las fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico de los procesos de GC y AO (figura 5.1).

5.1 Fortalezas y debilidades de los procesos de GC y AO en la consultora

Conocer las fortalezas y debilidades de la empresa permite tomar decisiones enfocadas a maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos (IPN, 2002).

Figura 5.1
Fortalezas y debilidades de la GC y el AO en la empresa anfitriona

Rubro	Componente	Fortalezas	Debilidades
Aprendizaje organizacional	Cultura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan, para aprender, el método de ensayo y error y la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos no siempre difunden la información sobre sus reuniones o eventos. En diversas ocasiones la consultora no otorga reconocimiento a las contribuciones.
	Claridad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Las personas consideran sus errores como fuentes de aprendizaje. Se comienzan a utilizar nuevas prácticas para responder a los cambios. Los directivos comienzan a darse cuenta de la utilidad del aprendizaje con respecto al logro de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> No todo el trabajo que se realiza está orientado a la filosofía empresarial. No siempre se utilizan documentos anteriores para tomar decisiones en la empresa.
	Aprendizaje Grupal	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados perciben que aprenden socializando. A los colaboradores les gusta compartir sus experiencias y conocimientos en grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> No se promueven tantos espacios para el aprendizaje en grupo. No siempre se toma en cuenta a los empleados para diseñar las mejoras en los procesos.
Gestión del conocimiento	Adquisición del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se considera importante el diálogo interpersonal. Los empleados se perciben con capacidad de aprender y desaprender. 	<ul style="list-style-type: none"> No siempre hay documentos para respaldar las experiencias. No existe un encargado de la adquisición del conocimiento. No se dedican tantos espacios, tiempos y personas para los procesos de investigación y desarrollo.
	Almacenamiento del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Existen algunos dispositivos y procesos de manejo de conocimiento y son eficaces. Se cuenta con algunas herramientas para clasificar la información. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen tantos dispositivos de filtrado de conocimiento. No existe una memoria corporativa.
	Transformación y/o actualización del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Existen algunos procesos de investigación Se usa la comunicación cara a cara para actualizar el conocimiento. Los empleados se perciben autodidactas. 	<ul style="list-style-type: none"> No se presta demasiada atención a los procesos de actualización por parte de la empresa. La actualización de conocimiento se percibe como una obligación de los colaboradores.
	Distribución del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan las TIC's para distribuir el conocimiento, así como procesos de socialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen individuos a quienes no les gusta exteriorizar su conocimiento ni hacer suyo el conocimiento de otros. Queda en manos de las personas buscar el conocimiento necesario para sus actividades, pues no está disponible para todos.
	Utilización del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se ofrecen servicios nuevos en la consultora. Se han reestructurado procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se valoran tanto los conocimientos tácito ni explícito en la empresa. No siempre se usan los informes anuales o las memorias para tomar decisiones, las cuales muchas veces no se difunden entre el personal.

5.2 Naturaleza de la propuesta

5.2.1 Propósito

Con las herramientas propuestas en este trabajo de investigación se pretende sistematizar los procesos de AO y GC dentro de la consultora jurídico-administrativa de Toluca, Estado de México, con lo que la empresa obtendrá como principal beneficio la pronta identificación y solución de problemas, así como una toma de decisiones más informada, factor clave para adaptarse e incluso adelantarse a las exigencias del entorno económico en que se desempeña y obtener una ventaja competitiva sostenible.

5.2.2 Alcances

Se pretende que las acciones planteadas en este documento sean aplicables a todos los niveles de la organización e incluyan ambas oficinas: Toluca y Ciudad de México.

5.3 Herramientas de gestión de conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional en la consultora jurídico-administrativa de Toluca

El principal recurso de la consultora es el conocimiento, como ingrediente clave en el desempeño de actividades. Al gestionar dicho intangible, la organización estará facultada para resolver no sólo los objetivos propios, sino también de las empresas que recurren a ella. Por ello, es indispensable implementar herramientas como las que se presentan en la figura 5.2, y tomar en cuenta su temporalidad (figura 5.3) para que los procesos de GC y AO se lleven a cabo.

Figura 5.2
Resumen ejecutivo de la propuesta

Herramientas	Actividades	Responsables	Participantes	Recursos
I. Diseño del mapa del conocimiento en la consultora	1. Identificación del conocimiento explícito necesario en la empresa	Directivos de la empresa	Todos los empleados de la empresa	Documentos, flujogramas y manuales
	2. Adquisición del conocimiento faltante y mantenimiento de los conocimientos nuevo y existente	Directivos de la empresa	Todos los empleados de la empresa	Documentos, manuales
	3. Perfeccionamiento del conocimiento adquirido	Directivos de la empresa, responsables designados	Todos los empleados de la empresa	Documentos, manuales
	4. Selección de un líder de conocimiento	Directivos de la empresa, representantes	Todos los miembros de la empresa	Documentos, manuales
II. Diseño de hábitos orientados a la GC y el AO	5. Establecimiento del trabajo con enfoque de GC en la estrategia organizacional.	Directivos de la empresa, líder del conocimiento	Todos los trabajadores de la consultora	Manual de organización, manual de políticas y procedimientos
	6. Capacitación del personal	Directivos de la empresa, líder del conocimiento, consultor	Todos los colaboradores de la empresa	Sala de juntas, papelería
	7. Creación de un comité específico para la coordinación del proceso de GC	Directivos de la organización, líder del conocimiento	Directivos de la organización, líder del conocimiento y elementos del departamento	Organigrama de la empresa
III. Conformación de equipos interdisciplinarios de trabajo	8. Identificación de los proyectos homólogos en la empresa	Directivos de la empresa, responsables de área	Todos los colaboradores	Documentos, flujogramas, contratos
	9. Establecimiento de los equipos de trabajo	Directivos de la empresa, responsables de área	Todos los integrantes de la empresa	Manuales, flujogramas, organigramas
	10. Distribución de roles y acompañamiento de los equipos de trabajo	Responsables de área y equipos de trabajo	Responsables de área y equipos de trabajo	Flujogramas, documentos, bibliografía (Alexander Hiam (2007). Team role analysis)
	11. Diseño de redes internas de trabajo y comunidades de práctica (grupos informales de trabajo)	Responsables de área	Responsables de área y equipos de trabajo	Espacio físico (oficina, cubículo o sala de juntas)

Continúa

Herramienta I. Diseño del mapa de conocimiento de la consultora

Objetivo: Identificar y adquirir el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades de la consultora y el cumplimiento de sus objetivos.

Descripción: Inventariar el conocimiento de la empresa e identificar el que necesita para llevar a cabo sus actividades, con el fin de distinguir la brecha entre uno y otro para proceder a conseguir el faltante. El mapeo debe tomar en cuenta los tres niveles de conocimiento: individual, grupal y organizacional, así como percibir su accesibilidad y el intercambio entre los integrantes de la organización. Una vez identificados los conocimientos existentes y deseados, se procede a la recopilación del conocimiento faltante.

Actividades

Actividad 1: identificación del conocimiento explícito necesario en la empresa.

Responsable de la actividad: Directivos de la empresa.

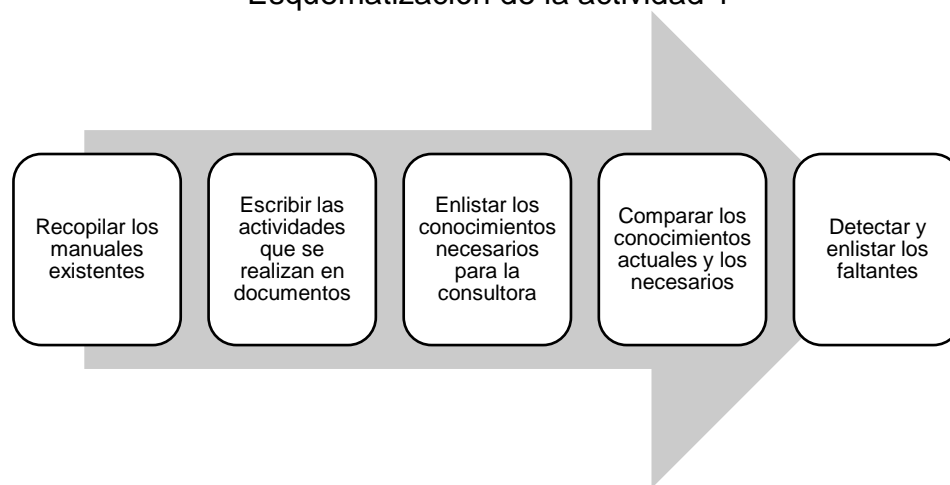
Participantes: Todos los empleados de la empresa.

Recursos requeridos: Documentos, flujogramas y manuales.

Descripción de la actividad: Hacer un inventario del conocimiento explícito con que cuenta la empresa (figura 5.4). Para ello, se recopilan todos los manuales existentes, en los que se especifiquen las actividades que la consultora realiza. Asimismo, se pide a los participantes plasmen en documentos las actividades que llevan a cabo, con el fin de conocer sus labores dentro de la organización. Los

conocimientos que recopilar incluyen las listas de proveedores y clientes, los procedimientos de las actividades en la empresa, los procedimientos administrativos, la estructura orgánica, análisis y descripciones de puestos, la filosofía organizacional, las políticas, el directorio organizacional, las agendas y los archivos de los servicios otorgados.

Figura 5.4
Esquematación de la actividad 1



Posteriormente se enlistan los conocimientos que la consultora debería poseer y que le ayudarían al logro de sus objetivos. Estos deben tomar en cuenta los objetivos a largo plazo y las estrategias que la empresa ha trazado para llegar a ellos. Para poder localizar estos conocimientos se debe tener en consideración a los clientes de la empresa, sus necesidades y deseos, y a los empleados, así como llevar a cabo un *benchmarking* que permita visualizar lo que otras compañías, sean consultoras o de otros giros, están haciendo para satisfacer dichas necesidades. Entre los conocimientos necesarios se pueden incluir las

nuevas prácticas, *softwares*, agendas, procedimientos, leyes y reglamentos, servicios actuales, capacitaciones, etc.

Finalmente se hace una comparación entre el conocimiento actual y el deseado para detectar y enlistar los faltantes.

Actividad 2: Adquisición del conocimiento faltante y mantenimiento de los conocimientos nuevo y existente.

Responsable de la actividad: Directivos de la empresa.

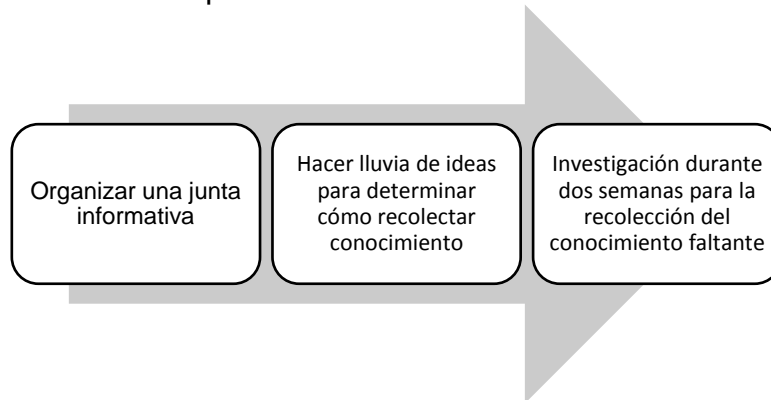
Participantes: Todos los empleados de la empresa.

Recursos requeridos: Documentos y manuales.

Descripción de la actividad: Adquirir el conocimiento con que o se cuenta (figura 5.5). Una vez conocidas las diferencias entre el conocimiento existente y faltante, se organiza una junta en que se informe a los empleados la situación. En ese momento se les hace saber que la empresa comienza con un proceso de GC y que, por tanto, necesita de su apoyo para que colaboren con una lluvia de ideas que permita visualizar la manera en que la brecha entre unos y otros se puede eliminar. Se les da un tiempo de dos semanas para que puedan hacer investigación, hablar entre ellos y estudiar otras empresas y se organiza una segunda junta para reporte de resultados. En ella se pide a los participantes que seleccionen los mejores mecanismos de recopilación de conocimiento, sus procedimientos y los recursos necesarios para poder llevarlos a cabo, así como nombrar representantes a quienes se les solicitará involucrarse en dichas tareas.

Cabe destacar que estos representantes no son los únicos que recopilan, sino que, como su nombre lo dice, serán portavoces de los logros alcanzados por todos sus compañeros con respecto a la adquisición de nuevos conocimientos.

Figura 5.5
Esquemización de la actividad 2



Actividad 3: Perfeccionamiento del conocimiento adquirido.

Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, responsables designados.

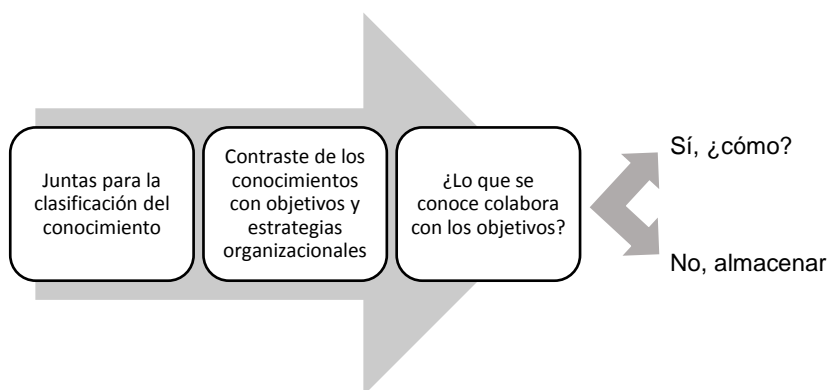
Participantes: Todos los empleados de la empresa.

Recursos requeridos: Documentos y manuales.

Descripción de la actividad: Filtrar el conocimiento que fue recopilado (figura 5.6). Una vez recopilada la información, se convierte en responsabilidad de todos, mediante juntas tanto departamentales como generales, hacer una clasificación de lo que es y no es necesario para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para llevar a cabo dicho proceso, se deberán contrastar los conocimientos con los objetivos y estrategias de la organización, haciéndose cada vez la siguiente

pregunta: ¿esto colabora con el cumplimiento de las metas organizacionales? Si la respuesta es sí, se procede a responder de qué manera, lo que permite no sólo contemplar los conocimientos necesarios, sino que además ponderar su importancia en la consultora. En caso de que el conocimiento adquirido no ayude a cumplir las metas, deberá ser etiquetado y archivado para posibles usos futuros.

Figura 5.6
Esquematación de la actividad 3



Actividad 4: Selección de un líder de conocimiento.

Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, representantes.

Participantes: Todos los miembros de la empresa.

Recursos requeridos: Documentos y manuales.

Descripción de la actividad: Tras haber finalizado las actividades iniciales de evaluación y selección del conocimiento, los colaboradores cuentan con la facultad de nombrar a un representante general que comience a realizar las actividades de GC. La persona elegida es aquella que muestra las cualidades necesarias para coordinar eficientemente la adquisición y selección del conocimiento dentro de la

organización. Cabe señalar que, aunque esta persona sea representante, todos los miembros de la organización deben estar permanentemente involucrados con los procesos de GC.

Herramienta II. Diseño de hábitos orientados a la GC y el AO

Objetivo: Diseñar una cultura favorable a los procesos de AO y GC.

Descripción de la actividad: Fomentar una cultura de aprendizaje y crear hábitos para la GC. La cultura organizacional de la consultora debe estar orientada a facilitar los procesos de AO y GC, dado que es necesaria para favorecer el proceso de cambio y el uso de viejos aprendizajes para poder crear nuevo conocimiento. Al fomentar hábitos adecuados, la empresa estaría en posición de modificar dicha conducta, estableciendo una dinámica de transferencia y transformación del conocimiento (Hedlung, 1994). Se hace necesaria una comunicación intensiva y una transformación hacia una cultura que acepte nuevas ideas y tradiciones. Para facilitar esto, se deben eliminar jerarquías y desarrollar estilos horizontales, lo que disminuirá la distancia entre directores y colaboradores para eliminar las barreras que se puedan presentar en la GC.

Actividades

Actividad 5: Establecimiento del trabajo con enfoque de GC en la estrategia organizacional.

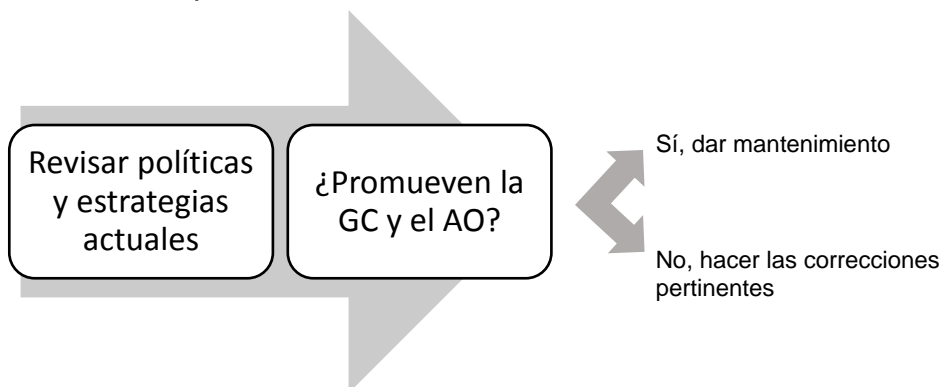
Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, líder del conocimiento.

Participantes: Todos los trabajadores de la consultora.

Recursos requeridos: Manual de organización, manual de políticas y procedimientos.

Descripción de la actividad: Revisar las políticas y estrategias actuales que promueven la GC y el AO (Figura 5.7). En caso de no encontrarlas, se hacen las modificaciones pertinentes. Estas deben facilitar el almacenamiento, intercambio y uso del conocimiento dentro de la empresa, por lo que se deben implementar sistemas de apoyo a la GC y tolerar el fracaso, aceptando el riesgo en sus justas proporciones. Además, es necesario tomar en cuenta las expectativas y la confianza de los empleados, generar el compromiso y entendimiento de los directivos de personal e identificar propiedades de actuación en el área de recursos humanos.

Figura 5.7
Esquemización de la actividad 5



Actividad 6: Capacitación del personal.

Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, líder del conocimiento, consultor.

Participantes: Todos los colaboradores de la empresa.

Recursos requeridos: Sala de juntas, papelería, un instructor.

Descripción de la actividad: Hacer juntas para capacitar al personal acerca de la GC y el AO (figura 5.8). A través de diferentes dinámicas grupales, tales como el ejercicio 6-3-5 (equipos de 6 personas anotando 3 ideas en 5 minutos), estudios de caso, juegos de roles, etc., se exhortará a los individuos a compartir el conocimiento y aprender en grupo. Se pretende que los trabajadores sientan la confianza necesaria para transmitir lo que saben a los demás sin miedo a perder el empleo, mostrándoles las ventajas que representa adquirir conocimientos de sus compañeros. Esta actividad es especialmente delicada, pues se deberá trabajar con ellos de cerca para minimizar la resistencia al cambio y eliminar el miedo.

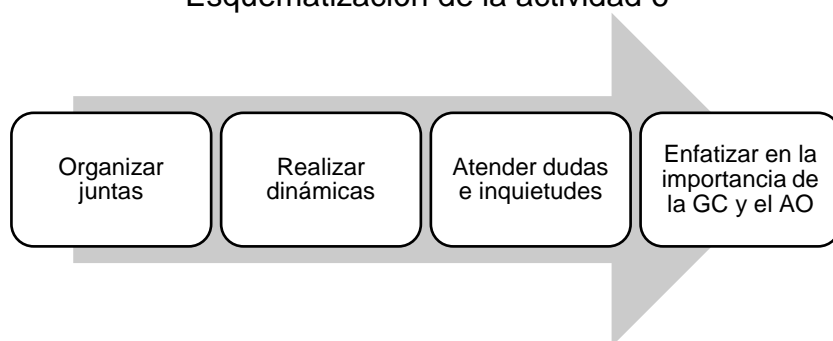
Además, los individuos necesitan ser conscientes de la importancia de la GC y el AO para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y de ellos mismos, pues a través de la adquisición, manejo, uso y distribución del conocimiento aumentan al mismo tiempo sus competencias personales, facilitando el aprendizaje grupal.

Los directivos de la empresa pueden organizar juntas mensuales¹⁰, destinadas únicamente a establecer comunicación con sus colaboradores, quienes expresarán sus dudas e inquietudes y escucharán a sus compañeros con el fin de aprender unos de otros. A estas juntas también acude el líder del conocimiento

¹⁰ 21 días se consideran un plazo prudente para la adquisición de nuevos hábitos (James, 1890 en Ramírez, 2015). Por ello, las juntas mensuales son ideales para dar seguimiento a la manera en que se están implementando las herramientas de GC y AO.

para tomar nota tanto del avance como de los conflictos que puedan estar surgiendo a partir de la GC. Además, se sugiere invitar a un consultor externo, quien hace la labor de coordinar la junta con el fin de evitar riñas o discusiones, así como de orientar al líder del conocimiento mientras éste adquiere la experiencia necesaria para coordinar las sesiones.

Figura 5.8
Esquematación de la actividad 6



Actividad 7: Creación de un comité específico para la coordinación del proceso de GC.

Responsable de la actividad: Directivos de la organización, líder del conocimiento.

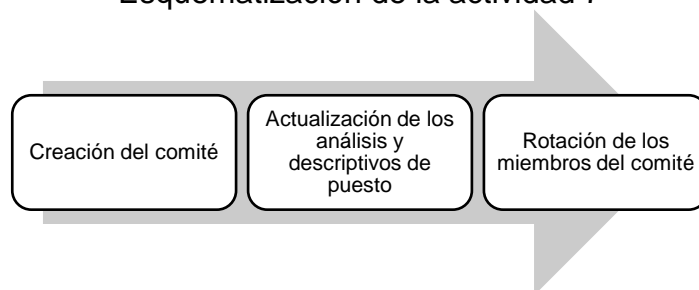
Participantes: Directivos de la organización, líder del conocimiento y elementos del departamento.

Recursos requeridos: Manual de organización.

Descripción de la actividad: Diseñar un comité de coordinación de la GC. (figura 5.9). A partir de las juntas realizadas, así como de la identificación del líder del conocimiento (actividad 1), los directivos de la empresa están ahora en posición

de diseñar un comité específico para vigilar la GC dentro de la organización. Se sugiere que esté integrado por tres personas: el líder y dos personas más, quienes serán responsables de vigilar la adquisición, almacenamiento, intercambio, uso y creación del conocimiento. Esta actividad implica la actualización de los análisis y descripciones de puestos que conlleva su constitución. Se sugiere que para conformar el comité se tome en cuenta a quien se asignó como líder de conocimiento, y que constantemente se rote a los integrantes para involucrar a todos los colaboradores en los procesos de GC y AO.

Figura 5.9
Esquematización de la actividad 7



Herramienta III. Conformación de equipos interdisciplinarios de trabajo

Objetivo: Atender la necesidad de compartir conocimientos y experiencias entre los colaboradores dentro de la organización con el fin de establecer sinergias positivas que colaboren con el cumplimiento de los objetivos de la consultora.

Descripción: Se pretende que la actividad de la empresa se organice en equipos de trabajo interdisciplinarios, los cuales traen como beneficio la interacción de personal de diferentes áreas del conocimiento, con lo que se obtendrá una visión holística de las actividades de la empresa. Los equipos de trabajo facilitan la

integración de diversos cuerpos del conocimiento en la empresa. Además, para asegurar el enriquecimiento de los individuos en la organización, se sugiere la rotación estratégica de personal, con el fin de establecer comunidades del conocimiento.

Actividades

Actividad 8: Identificación de los proyectos homólogos en la empresa

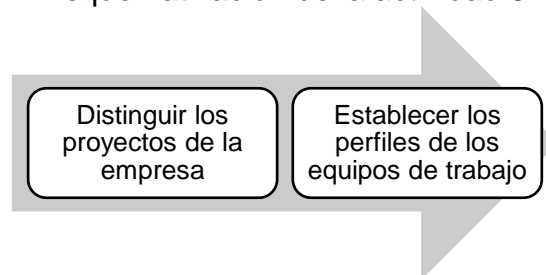
Responsable de la actividad: Directivos de la empresa y responsables de área

Participantes: Todos los colaboradores

Recursos requeridos: Documentos, flujogramas y contratos.

Descripción de la actividad: Distinguir los proyectos de la empresa y las necesidades de talento humano que conllevan (figura 5.10). En este momento, los directivos y representantes de área distinguen los proyectos que actualmente realiza la empresa y establecen los perfiles con que deben contar los diferentes miembros de un equipo de trabajo a fin de cumplir de manera más eficiente con los objetivos organizacionales. Se sugiere la diversidad de profesiones para enriquecer los conocimientos de los otros a través de la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento.

Figura 5.10
Esquematación de la actividad 8



Actividad 9: Establecimiento de los equipos de trabajo.

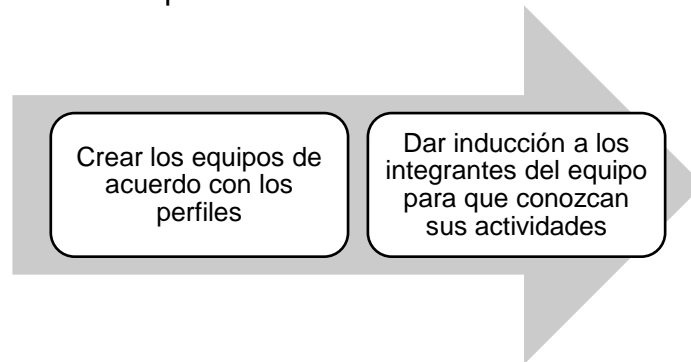
Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, responsables de área.

Participantes: Todos los integrantes de la empresa.

Recursos requeridos: Manuales, flujogramas y organigramas.

Descripción de la actividad: Crear equipos interdisciplinarios para realizar los proyectos de la empresa (figura 5.11). Una vez definidos los perfiles, se ubicará a los empleados de la empresa de acuerdo con sus conocimientos y habilidades en los proyectos que les corresponda. Se darán inducciones a todos los colaboradores a fin de mantenerlos informados de los cambios y sus beneficios.

Figura 5.11
Esquematización de la actividad 9



Actividad 10: Distribución de roles y acompañamiento de los equipos de trabajo

Responsable de la actividad: Responsables de área y equipos de trabajo

Participantes: Responsables de área y equipos de trabajo

Recursos requeridos: flujogramas, documentos, libro *Team role analysis*.

Descripción de la actividad: Disponer a los integrantes de los equipos en diferentes roles de acuerdo con su perfil (figura 5.12). Una vez integrados los equipos de trabajo, los roles serán repartidos de acuerdo con los perfiles de los empleados. Se sugiere tomar como base el modelo de Alexander Hiam (2007), el cual evalúa y media la tendencia de los individuos, de acuerdo con las siguientes características:

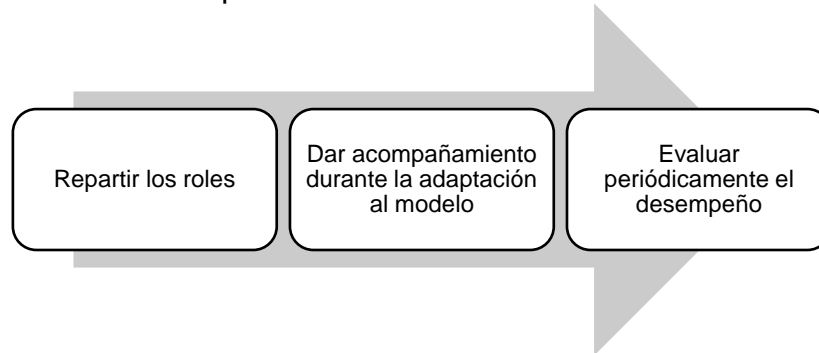
- Introversión-extroversión: califica la orientación social, grupal o autónoma con respecto a la manera de afrontar un trabajo.
- Intuición: Evalúa el estilo de procesamiento (analítico o creativo) respecto a la manera en que resuelven problemas, discuten y organizan el trabajo.

Así, los roles establecidos por este modelo son los siguientes:

- Explorador: introvertido e intuitivo.
- Impulsor: extrovertido e intuitivo.
- Organizador: extrovertido y analítico.
- Finalizador: introvertido y analítico.

Una vez integrados los equipos, los responsables de área brindarán el acompañamiento necesario para la adaptación al nuevo modelo de trabajo, resolviendo dudas, manejando el conflicto y haciendo evaluaciones periódicas para medir los resultados.

Figura 5.12
Esquematación de la actividad 10



Actividad 11: Diseño de redes internas de trabajo y comunidades de práctica (grupos informales de trabajo).

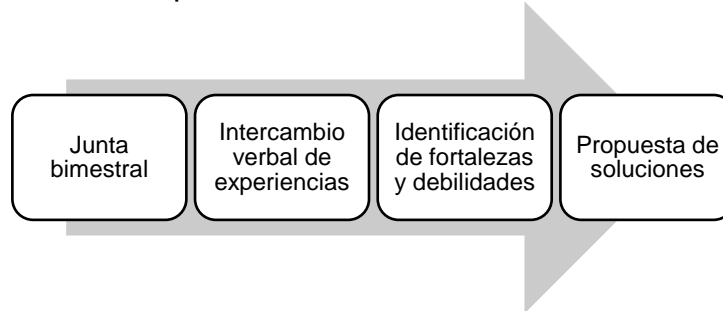
Responsable de la actividad: Responsables de área.

Participantes: Responsables de área y equipos de trabajo.

Recursos requeridos: Espacio físico (oficina, cubículo o sala de juntas)

Descripción de la actividad: Establecer redes internas de trabajo y comunidades de práctica (figura 5.13). Cada dos meses (dado que también se encuentran las juntas mensuales de la actividad 6) al final de la jornada laboral del último viernes, los equipos de trabajo se reunirán para intercambiar verbalmente las experiencias que han tenido a lo largo del periodo, buenas y malas, con el fin de crear lazos de empatía y solidaridad con sus compañeros. Juntos podrán llegar a la identificación y solución de problemas, lo que facilitaría la toma de decisiones y conducirá al AO. Se sugiere que la reunión dure entre media y una hora, que un responsable de área coordine quién toma la palabra, para que la reunión fluya en calma.

Figura 5.13
Esquematización de la actividad 11



HerramientaIV. Uso de tecnologías de información y comunicación adecuadas

Objetivos:

- Identificar y aplica las herramientas tecnológicas que mejor colaboren con los procesos de adquisición, almacenamiento, manejo, intercambio, uso y creación del conocimiento dentro de la empresa.
- Facilitar los procesos de acumulación, transferencia y explotación del conocimiento con el fin de permitir a la consultora adaptarse al entorno, cumplir con sus objetivos y mejorar el aprendizaje organizacional.

Descripción: El conocimiento se acumula cuando es aplicado y compartido dentro de la organización, por lo que puede ser absorbido e incorporado a los procesos y servicios que la consultora realiza, creando valor y ventajas competitivas sostenibles. La capacidad de absorción depende de los individuos, quienes necesitan estar altamente implicados a fin de realizar una transmisión y comunicación efectiva. El conocimiento debe ser sistematizado a través de las tecnologías de la información y comunicación para, posteriormente, ser distribuido

entre los miembros de la empresa en su propio beneficio, dado que permitirá la coordinación entre comunidades, disminuyendo las limitaciones de tiempo y costo. Ese sistema se denomina portal del conocimiento

Actividades

Actividad 12: Captura del conocimiento.

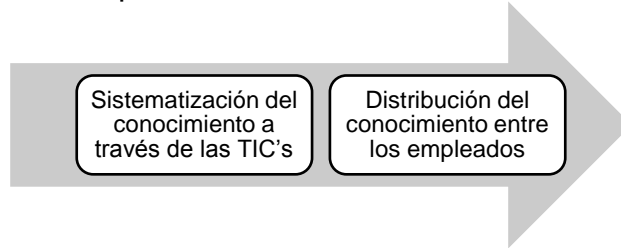
Responsable de la actividad: Líder del conocimiento y colaboradores.

Participantes: Líder del conocimiento y colaboradores.

Recursos requeridos: Documentos, manuales, procedimientos, bitácoras, archivos, computadoras y paquetería básica *office*.

Descripción de la actividad: Digitalizar el conocimiento de la consultora (figura 5.14). El área encargada de la GC recopila toda la información con que cuente la empresa a fin de conformar un archivo digital. Posteriormente, la información se filtra de acuerdo con su utilidad en la toma de decisiones, generando una base de datos temática de fácil uso a la que puedan tener acceso todos los integrantes de la empresa. Es importante que esta base de datos sólo pueda ser modificada por los colaboradores del área de GC, quienes llevan un proceso constante de recopilación, digitalización y filtrado de información.

Figura 5.14
Esquematización de la actividad 11



Actividad 13 Seguimiento de las bases de datos.

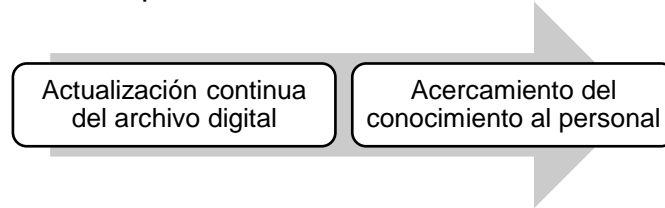
Responsable de la actividad: Líder de conocimiento.

Participantes: Directivos de la empresa, responsables de área, área de GC.

Recursos requeridos: Bitácoras, documentos, expedientes, archivos, manuales, actas, minutas de las juntas bimestrales y demás evidencia de la información recabada por la empresa.

Descripción de la actividad: Actualizar constantemente el conocimiento de las bases de datos (figura 5.15) Las bases de datos necesitan ser actualizadas constantemente, registrando cualquier información que se genere en la empresa para posteriormente clasificarla de acuerdo con su utilidad. La información útil para la toma de decisiones, denominada a partir de esta fase conocimiento, ha de ser puesta al alcance de todos para que pueda ser aplicada, con lo que se mejora el aprendizaje organizacional, se genera valor y se espera obtener ventajas competitivas sostenibles.

Figura 5. 15
Esquematación de la actividad 13



Herramienta V. Interconexión de las comunidades de práctica

Objetivo: Fomentar la absorción, selección y uso del conocimiento en la empresa para mejorar el proceso de aprendizaje organizacional y, con ello, anticipar y satisfacer prontamente las necesidades de los clientes de la consultora.

Descripción: Está orientada a adquirir conocimiento a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales y el uso de tecnologías de información y comunicación. El personal puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas o a través del uso de tecnologías. La experiencia compartida, así como los conocimientos prácticos, contribuyen al aprendizaje tanto individual como colectivo, lo que facilita el AO.

Actividades

Actividad 14: Presentaciones de los nuevos conocimientos, reflexión y evaluación crítica de los aprendizajes recientes.

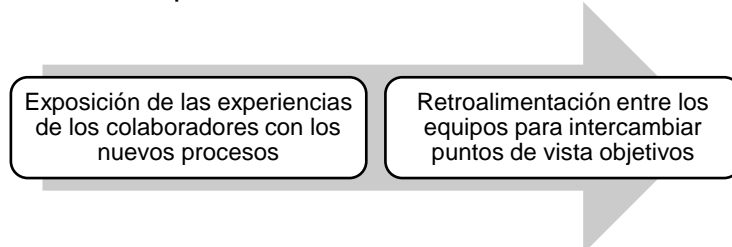
Responsable de la actividad: Directivos de la empresa, responsables de área.

Participantes: Todos los integrantes de la empresa.

Recursos requeridos: Proyector, diapositivas.

Descripción de la actividad: Actualizar el conocimiento de manera constante. del conocimiento (figura 5.16) Cada vez que se concluya un proyecto, el equipo que estuvo a cargo hará una exposición de lo que se hizo, los desafíos que enfrentaron, los procedimientos que llevaron a cabo para resolver los conflictos y los resultados que obtuvieron. Posteriormente los demás equipos harán una retroalimentación positiva que permita visualizar cosas que no se vieron y los conocimientos adquiridos. Esto permitirá el aprendizaje de todos los miembros de la empresa, mejorando el AO. Se sugiere que para esta actividad se invite a un moderador con el fin de evitar discordias que puedan surgir de la retroalimentación.

Figura 5. 16
Esquematación de la actividad 14



Actividad 15: Confección de un plan y ejecución.

Responsable de la actividad: Líder del conocimiento.

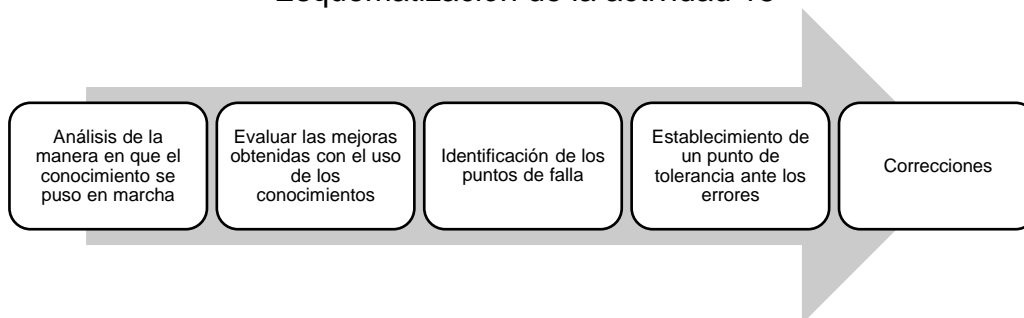
Participantes: Líder del conocimiento, área de GC y responsables de área

Recursos requeridos: Conocimientos adquiridos.

Descripción de la actividad: Diseñar un plan para el uso del conocimiento (figura 5.17). Después de llevar a cabo la socialización, internalización, combinación y

externalización de los nuevos conocimientos, se invita a los responsables de área a que verifiquen que sus equipos de trabajo integren los aprendizajes recién adquiridos a la identificación y solución de problemas, así como a la toma de decisiones informadas. Se diseña la manera en que dichos conocimientos son puestos en marcha en otros proyectos, ya sean similares o diferentes, y se integran a los planes de acción de cada equipo de trabajo. De la aplicación de estos conocimientos se han de evaluar las mejoras en los procesos realizados por la empresa en términos de reducción de tiempo y costos, verificando los beneficios obtenidos e incentivando la innovación de los colaboradores. Para esta etapa se hace necesario identificar un punto de tolerancia de los posibles errores que se puedan cometer, pues como se utiliza el método de ensayo-error es muy probable que los empleados sientan miedo de aplicar los nuevos conocimientos. Por tanto, se les infundirá confianza y acompañamiento, con lo que podrán percibir el apoyo de la consultora. Después de todo, esto es parte de la cultura de aprendizaje.

Figura 5.17
Esquematización de la actividad 15



Actividad 16: Seguimiento de los resultados.

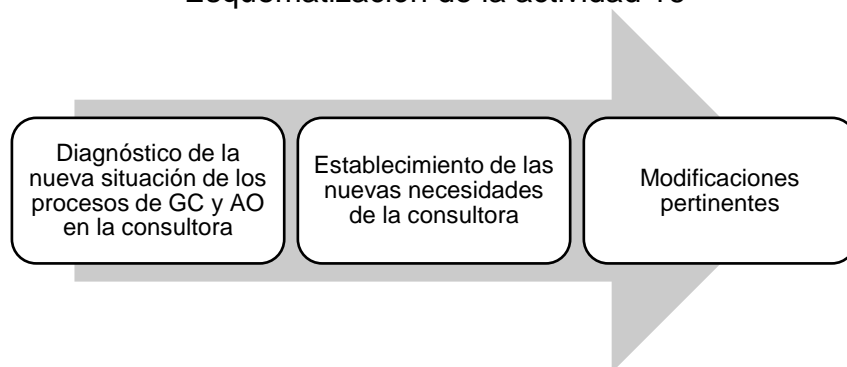
Responsable de la actividad: Líder de conocimiento, responsables de área.

Participantes: Área de GC, responsables de área y equipos de trabajo.

Recursos requeridos: Documentos y manuales

Descripción de la actividad: Dar mantenimiento a las herramientas de GC y AO implementadas (figura 5.18). Los procesos de GC y AO son dinámicos y permanentes, por lo que la evaluación de su implementación necesita ser continua. Al respecto, se harán comparaciones de los resultados obtenidos antes y después de la implementación de las herramientas de GC y AO en términos de tiempo (para la identificación y solución de problemas, así como de la toma de decisiones), y costos (optimización del uso de los recursos, disminución del desperdicio, prevención y corrección de los errores, obtención de ingresos por la innovación en los servicios). Al percibir los beneficios de la utilización de dichas herramientas, la empresa estará facultada para decidir qué herramientas mantener, cuáles deberán ser mejoradas y las que necesitan ser rediseñadas, dando comienzo a un nuevo periodo de GC y AO.

Figura 5.18
Esquemmatización de la actividad 16



CONCLUSIONES

Actualmente la economía atraviesa por un cambio en que la importancia de los medios de producción tradicionales (tierra, trabajo y capital) disminuye al tiempo que aumenta la relevancia de un intangible: el conocimiento, único recurso que al ser utilizado se multiplica.

Las empresas cuentan con diversos recursos y capacidades. Los primeros son todos los activos, tangibles e intangibles, con los que cuenta para sus actividades, mientras que las segundas se refieren a la manera en que la empresa aprovecha los recursos para producir u otorgar un servicio. Aunque las empresas cuenten con muchos recursos, si no gestionan sus capacidades, pierden presencia ante la competencia.

El AO es un proceso que permite a las empresas adaptarse e incluso adelantarse a los cambios del entorno a través de la innovación. Consiste en el intercambio de conocimientos entre los colaboradores de la empresa y su uso en la toma de decisiones.

La GC consiste en adquirir, almacenar, actualizar, utilizar y crear el conocimiento con el fin de identificar de manera oportuna los problemas y resolverlos prontamente, además de permitir la toma de decisiones acelerada. Ambos factores le brindarían a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Derivado de los conceptos anteriores se destaca la importancia que tiene para la consultora utilizar sus recursos para convertirlos a través de las

capacidades con que cuenta. Por ello, es necesario implementar herramientas de AO y GC, las cuales colaboran a cumplir con dicho propósito. Se espera que al implementar dichas herramientas la empresa se vea facultada para identificar y resolver de manera más rápida los problemas tanto propios como de las empresas a quienes atiende, además de facilitar la toma de decisiones efectiva, con lo que podría establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

A través de la medición de las tres dimensiones que conforman al AO se encontró que en la consultora las personas no siempre están dispuestas a desaprender, aprender y reaprender; que el aprendizaje grupal es sumamente importante para ellas y que la mayor área de oportunidad radica en el establecimiento de una cultura para el aprendizaje.

Con respecto a las cinco dimensiones de GC, se encontró que la consultora busca mayormente la actualización constante del conocimiento; sin embargo, encuentra un poco más complicadas las funciones de adquisición y la utilización del conocimiento, actividades vitales para dar inicio al proceso en general.

A partir de esto se detectó que en la consultora ya existen actividades pertenecientes a dichos procesos, aunque éstos aún no cuentan con especialistas que se encarguen de ellos, por lo que aún no se encuentran sistematizados ni profesionalizados.

Además, a través del índice de correlación de Pearson se confirmó la alta relación que existe entre ambas variables, lo que permitió establecer una

propuesta que muestra las herramientas necesarias para poder implementar ambos procesos dentro de la consultora.

Finalmente se confirma lo detectado durante la revisión teórica de esta investigación: la GC labra el camino del AO, pues en la medida en que el conocimiento se adquiere, se almacena, se transforma, utiliza y crea en la empresa consultora, se fortalecen también la cultura de aprendizaje, la claridad estratégica y el aprendizaje grupal.

FUENTES DE CONSULTA

- Acosta, J. C.; Zárate, R. A. y Fischer, A. L. (2014). Ba: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. Colombia: Revista Escuela de Administración de Negocios, No. 76.
- Alles, M. A. (2009). Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Argentina: Granica.
- Altschul, C. (2002). Estar de paso: Roles y competencias del consultor. Argentina: Granica.
- Álvarez, L. (2012). Consultoría Organizacional. Recuperado de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias/la_consultoria.pdf el día 23 de agosto de 2016.
- Amaya, K.; Iriarte, M. y Perozo, D. (2006). Gestión del conocimiento como capacidad interna (Vol. 8). Venezuela: Revista Telos No. 2.
- Amit, R. & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent (Vol. 18). USA: Revista Strategic Management Journal.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow-Jones-Irwin. U. S. A: Homewood.
- Aportela, I. M. y Ponjuán, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento Ciencias de la Información (vol. 39). No 1. Cuba.

- Applegate, L. M.; Austin, R. D. y Soul, D. S. (2009). *Corporate Information Strategy and Management* (8th edition). United States of America: Mc. Graw Hill.
- Applegate, L. M.; McFarlan, F. W. y McKenney, J. L. (1999). *Corporate Information Systems Management* (5th edition). United States of America: Mc. Graw Hill.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional* (2^a ed.). México: Oxford.
- Arias, L.; Portilla, L. M.; y Villa, C. C. (2007). *Gestión del conocimiento: el triunfo de los intangibles Scientia Et Technica*, vol. XIII, No. 35 Colombia.
- Arranz, S. D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Revista investigaciones europeas de dirección y economía de empresas*. España.
- Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP, 2003). *Gestión del conocimiento: Pautas y lineamientos generales*. España: AUIP.
- Audirac, C. A. (2011). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Benavides, C. A. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. España: Díaz de Santos.
- Bueno, E. (2004). *Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones*. *Revista Economía industrial*, No. 3.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis. *Revista Anales de economía y administración de empresas*, No. 0.

- Cañibano, L. (2007). Intangibles: marco conceptual, intangibles críticos, directrices. Chile.
- Caraballo, Y.; Mesa, D. & Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional Revista Cubana de Ciencia Agrícola, vol. 43, núm. 1, Cuba.
- Casado, J. M.; Cabrera, Á.; Cañibano, L.; Chaminade, C.; Dar Re, F.; Drape, T.; [...] y Sánchez Navarrete, L. (2004). Desaprendizaje organizativo. España: Ariel.
- Castells, M. (2000). La era de la Información. La sociedad red (2ª. ed.) España: Alianza Editorial.
- Castillo, I. y Portela, M. (2010). Tecnología y Competitividad en la Teoría de los Recursos y Capacidades. México: UNAM.
- Cohen, W. (2005). Cómo ser un consultor exitoso. New York: Grupo editorial norma.
- Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder. España: Paidós.
- Esser, K.; Hillenbrand, W.; Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm> el 02 de octubre de 2016.
- Fernández, P. (1999). Manual de Organización de Archivos de Gestión en las Oficinas Municipales. Granada: CEMCI ([http:// www.cemci.org/archivos.pdf](http://www.cemci.org/archivos.pdf)).

- Fernández, S. E. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, No.3 (vol. 5). España: Civitas.
- Ferrer, J. F. (1989). *La práctica del liderazgo transformacional*. España: ESADE.
- Flavell, J.H. (1970). Developmental studies of mediated memory. En H.W. Reese y L.P. Lipsitt (eds.). *Advances in child development and behavior* (vol.5). New York: Academic Press.
- Flores, J. y Miguel, A. (2004). *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. España: Fragua.
- Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance*. Collection Repères, No. 32. París.
- Frías, R. y Rodríguez, C. A. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Revista Apuntes del CENES*, vol. 31, No. 54, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Boyacá.
- García Fernández, F. y Cordero Borjas, A. E. (2010). Proceso de gestión del conocimiento en Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México). *Revista Pensamiento y gestión*, No. 28.
- García, G. (2008) *La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes del suministro de vestidos hacia Estados Unidos (1985-2003)*. México: Porrúa.

- Garzón, M. A. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. *Revista Universidad & Empresa*, vol. 5, No. 10. Colombia: Universidad del Rosario.
- González, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- González, Y. I. y Joyanes, L. (2008). Una propuesta para la profesionalización de la gestión del conocimiento en Colombia. *Universidad & Empresa*, vol. 7, núm. 15, Colombia: Universidad del Rosario.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. México: Granica.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. México: Granica.
- Gorey, R. M. y Dobat, D. R. (1996). *Managing in the knowledge era. The system Thinker (Vol 8). No. 7*.
- Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: elemento fundamental de desarrollo regional y local. Recuperado de <http://www.umar.mx/revistas/29/competitividad.pdf> el 02 de octubre de 2016.
- Gradillas, M. (2001). Propuesta para la formulación de una estrategia de gestión del conocimiento. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Gutiérrez, R. (2015). Las mejores 30 empresas consultoras de México. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico> el día 09 de Agosto de 2016.
- Hedlung, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, No. 15. Vol. 2. USA: John Wiley & sons.
- Henao, M.; y Arango, M. P. (2006). Soluciones tecnológicas que apoyan la gestión del conocimiento. *Revista AD-minister*, No. 8. Colombia, Universidad EAFIT.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, Vol. 2, No.36.
- Hiam, A. W. (2007). *Team role analysis*. USA: Amazon.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *En: MIS Quarterly*. vol. 25, No. 1.
- Imoff, J. M. & Salgado, A.M. (2015). *Manual de organización de la empresa anfitriona*.
- Instituto Politécnico Nacional (IPN, 2002). *Metodología para el análisis FODA dirección de planeación y organización*. Secretaría Técnica: IPN
- Iyescas, J. D. (2016). Entrevista realizada el 27 de octubre.

- Juárez. R. (2010). Recomendaciones para elaborar propuestas de servicios de consultoría. Consultado en www.sct.gob.mx. El día 29 de agosto de 2015.
- Kubr, M. (2000). La consultoría de empresas. México: Limusa.
- Linton, I. (2013). Los secretos del éxito en la Mercadotecnia. México: Trillas.
- López, M.; Marulanda, C. E. y Agudelo, J. C. (2010). Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 30, Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- López, V.; Ahumada, L.; Olivares, R. & González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. Revista Psicothema No. 2 Vol. 24. Chile.
- Martínez M. A. (2006). Capacidades competitivas en la industria de calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico. México: ITESM.
- Martínez, A. y Corrales, M. (2010). Administración del conocimiento y desarrollo basado en el conocimiento: redes e innovación. México: Cengage.
- Martínez, I. M.; Ruíz, J.& Ruíz, C. (2001). Aprendizaje explícito en Pymes. Revista Research Gate. Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia.
- Messner, D. (1993). Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena. Revista de la CEPAL, No. 49.
- Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007).
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. Harvard business review.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Organization science, vol 5 No. 1.

- Olmedo, C. (2003). Interacción, conocimientos y cambio organizacionales: un enfoque sistémico para la intervención en organizaciones. México: ITESM.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 1997). Changing workplace strategies: achieving better outcomes for enterprises, workers and society. Report on the international conference in 1996 organized by the OECD and the government of Canada. Recuperado de <https://archie.library.carleton.ca/index.php/changing-workplace-strategies-achieving-better-outcomes-for-enterprises-workers-and-society-ca-1997> el 10 de septiembre de 2016.
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colomb.Psiquiatr. (vol.34), No. 4. Colombia: ISSN.
- Penrose, E. T. (1995). The theory of the growth of the firm (3a ed.). USA: Oxford University.
- Peña, R.; Baida, A.; Barceló, J. C.; Belda, G.; Cervantes, R.; Domingo, A.; [...] & Villalba, J. (2013). Claves para ser eficiente y eficaz. Efectividad personal y profesional. México: Alfaomega.
- Perret, R. (2014). Home runs de Innovación, historias y estrategias de lanzamientos muy exitosos. México: Conecta.
- Pietersen, W. (2004). Las 4 etapas de la estrategia efectiva: aprender, enfocar, alinear y ejecutar. México: Panorama.
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. USA: Doubleday & Company.

- Porter, M. (1988). *Competitive Strategy*. Harvard Business School. USA.
Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SKROW1BxpUA> y
<https://www.youtube.com/watch?v=ycSUErtRZM8>.
- RAamírez, P. (2015). 66 días bastan para cambiar un hábito (5 de julio) El país on line. Consultado en https://elpais.com/elpais/2015/07/01/eps/1435765575_333302.html el 07 de noviembre de 2017.
- Riesco, M. (2014). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Robledo, J. C.; Del Río, J.; Martínez, O. C. y Ruiz, J. G. (2015). *Gestión del conocimiento organizacional: fundamentos teóricos*. México: Jorale y UABC.
- Salazar, E. (2015). *Productividad y Desarrollo Humano en Sincronía*. Revista CNEC consultoría. Consultada en el día 02 de octubre de 2016.
- Sánchez, D. (2016). *Plan de comunicación interna*. Recuperado de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Ana/Mis%20documentos/Downloads/Documento%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Ana/Mis%20documentos/Downloads/Documento%20(1).pdf) el día 21 de Agosto de 2016.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de Marketing*. España: Pirámide S. A.
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional (2ª ed.)*. México: Addison-Wesley.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Servant-Schreiber, J. J. (1967). *El desafío americano*. Chile: Zigzag.

- Solórzano, D. (2016). ¿Qué es la consultoría especializada? Recuperado de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-consultoria-especializada/> el día 09 de agosto de 2016.
- Suarez, J. e Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual de la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, No. 15.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* (8), No. 7. United States Of América.
- Uzúa, D. (2012), Un área de oportunidad para el administrador emprendedor. *Revista CNEC consulta del conocimiento*. Consultada en www.issu.com el día 02 de octubre de 2015.
- Ventura, V. J. (1994). Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, No.3 (vol. 5). España: Civitas.
- Wenger, E. (2011). *Comunidades de prácticas: aprendizaje, significado e identidad*. España: Paidós

ANEXO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

Instrucciones: Este cuestionario es anónimo y confidencial; no hay respuestas buenas ni malas. Por favor, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones presentadas a continuación y conteste de la manera más honesta posible **TODAS** las preguntas, tachando el número correspondiente, de acuerdo con la siguiente escala

1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Completamente de acuerdo
-------------------------------------	--------------------	-----------------	----------------------------------

1	En la empresa existen experiencias acumuladas con documentos para respaldarlas	1	2	3	4
2	Tenemos, como empleados, las capacidades de aprender y desaprender	1	2	3	4
3	Los espacios, tiempos, personas y recursos dedicados a la investigación, desarrollo e innovación para conseguir los objetivos del negocio son suficientes y adecuados	1	2	3	4
4	Existen personas concretas encargadas de la adquisición, transferencia, manejo y creación del conocimiento	1	2	3	4
5	Se recoge información relevante para la empresa	1	2	3	4
6	La información y el conocimiento almacenados se actualizan permanentemente	1	2	3	4
7	Las tecnologías de información y comunicación son de gran importancia en la actualización del conocimiento, interviniendo como “agentes inteligentes”	1	2	3	4
8	La responsabilidad recae en personas concretas destinadas a la GC	1	2	3	4
9	Existe diálogo cara a cara entre los trabajadores de la empresa	1	2	3	4
10	Las personas buscan por su propia cuenta los conocimientos que necesitan	1	2	3	4
11	Existen mecanismos para valorar el nivel de conocimientos que tiene la empresa	1	2	3	4
12	Se explota de manera adecuada del conocimiento tácito (que proviene de la experiencia) que existe en la empresa	1	2	3	4
13	Las aportaciones del cliente (ideas y sugerencias) como activo intelectual son tomadas en cuenta	1	2	3	4
14	La empresa da valor a los resultados, la confianza, la iniciativa y la creatividad	1	2	3	4
15	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten	1	2	3	4
16	Aquí el trabajo está orientado a aprender con base en la misión y visión de la institución	1	2	3	4
17	En la consultora las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4
18	Existen herramientas de búsqueda y recuperación que escanean las fuentes de conocimiento formales e informales	1	2	3	4
19	Los dispositivos para el manejo de conocimiento son funcionales	1	2	3	4

1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Completamente de acuerdo
-------------------------------------	--------------------	-----------------	----------------------------------

20	Se clasifica correctamente la información recopilada en la empresa	1	2	3	4
21	Existen herramientas de filtro de información adecuadas dentro de la empresa	1	2	3	4
22	Todos los trabajadores pueden actualizar las bases de datos	1	2	3	4
23	Las personas exteriorizan su conocimiento dentro de la empresa	1	2	3	4
24	Existen tecnologías que facilitan la información adecuada al usuario cuando éste la solicite	1	2	3	4
25	Se le da importancia al valor agregado que el conocimiento tácito aporta a la empresa	1	2	3	4
26	Existen en la actualidad procesos de restructuración y mejora de procedimientos	1	2	3	4
27	Las memorias y balances anuales sirven para la toma de decisiones	1	2	3	4
28	Cuando una persona entra a trabajar a la consultora, recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa	1	2	3	4
29	La información recolectada es de fácil manejo y con instrucciones claras	1	2	3	4
30	Existen herramientas que faciliten los grupos de discusión adaptados a las necesidades del cliente	1	2	3	4
31	Los colaboradores ayudan en la puesta al día de la información y conocimiento	1	2	3	4
32	Existen trabajadores cuya responsabilidad es distribuir la información dentro de la empresa	1	2	3	4
33	Se le da importancia al valor agregado que el conocimiento explícito formalizado aporta a la empresa	1	2	3	4
34	Los resultados anuales y los planes de acción son difundidos entre sus trabajadores	1	2	3	4
35	En la consultora la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo	1	2	3	4
36	La consultora responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas	1	2	3	4
37	Las personas de la consultora aprenden cuando reflexionan en grupo	1	2	3	4
38	Existen herramientas adecuadas para la captura racional de información y conocimiento	1	2	3	4
39	Existe algún encargado de filtrar la información dentro de la empresa	1	2	3	4
40	Se facilita la búsqueda de información en la empresa formulando preguntas	1	2	3	4
41	La información almacenada está claramente estructurada y clasificada	1	2	3	4
42	El conocimiento fluye libremente por toda la empresa	1	2	3	4
43	Los empleados transmisores de la información están calificados para ello	1	2	3	4
44	Las tecnologías de información y comunicación facilitan la creación de espacios de reflexión y discusión	1	2	3	4
45	Las personas en la consultora intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo	1	2	3	4
46	Existen procesos de investigación y estudio dentro de la empresa	1	2	3	4
47	Cada cual busca cómo mantenerse al día con respecto a los nuevos conocimientos dentro de la empresa	1	2	3	4

1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Completamente de acuerdo
-------------------------------------	--------------------	-----------------	----------------------------------

48	En la consultora se capacita a las personas que trabajan en ella	1	2	3	4
49	En la consultora las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas	1	2	3	4
50	En la consultora las personas aprenden cuando trabajan en grupo	1	2	3	4
51	En la empresa hay individuos concretos para los procesos de investigación y estudio	1	2	3	4
52	El cara a cara con los colegas es la mejor manera de mantenerse actualizado	1	2	3	4
53	La consultora genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en ella	1	2	3	4
54	En la consultora las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje	1	2	3	4
55	Las personas de la consultora aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo	1	2	3	4
56	Existen bases de datos de proyectos pasados y de comunidades de prácticas	1	2	3	4
57	Las personas de la consultora logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo	1	2	3	4
58	Se fomenta el desarrollo interno de nuevos servicios que pueda ofrecer la empresa	1	2	3	4
59	En la consultora se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas	1	2	3	4
60	Aquí se aprende considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución	1	2	3	4
61	Existen herramientas de software disponibles en la memoria corporativa para el manejo del conocimiento	1	2	3	4
62	En la consultora se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en ella	1	2	3	4

Edad	<input type="checkbox"/> 20-30 años <input type="checkbox"/> 31-40 años <input type="checkbox"/> 41 años o más	Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Escolaridad	<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Pasante <input type="checkbox"/> Licenciatura
Profesión	<input type="checkbox"/> Abogado <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Ingeniero <input type="checkbox"/> Otro	Estado civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro _____	Antigüedad en la empresa	<input type="checkbox"/> menos de un año <input type="checkbox"/> de 1 a 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años
Tipo de trabajo	<input type="checkbox"/> Por contrato <input type="checkbox"/> Practicante				

¡Muchas gracias!