

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADO
EN EL MODELO DE LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO:
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA “PESQUERA A”**

**Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial, presentada por:**

CARRIÓN CASTILLA, Laurie Carol

20063039

CUBA ROBLES, Martha Margarita

20060496

Lima, 19 de junio del 2014

Esta tesis

**PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADO EN EL
MODELO DE LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO: ANÁLISIS
DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA “PESQUERA A”**

Ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

[Asesor de la Tesis]

[Tercer Jurado]

Dedico esta tesis a mi hija Chiara Isabella, mi angelito de Dios, quien incansablemente mediante sus alegrías me lleno de fortaleza; a mi mamá, Martha Robles Pineda, porque sin su apoyo no lo hubiese logrado; a nuestro asesor, Luis Pérez del Solar, por sus magníficos consejos y por la libertad necesaria para sentirnos autoras; y a todas aquellas personas que nos dieron la mano para hacer esto posible.

Martha Cuba

Dedico esta tesis a mis padres Daniel Carrión Pérez y Alicia Castilla Castro, por estar siempre conmigo brindándome fortaleza y que sin su apoyo incondicional no hubiese podido llegar hasta aquí; a nuestro asesor, Luis Pérez del Solar, quien con sus asesorías fortaleció todo nuestro aprendizaje; y a todos aquellas personas que con sus palabras de aliento y optimismo no dejó que nos rindiéramos ante las adversidades.

Laurie Carrión



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Problema de investigación.....	1
2. Justificación de la investigación.....	2
3. Propósito del estudio.....	2
4. Significado.....	3
5. Naturaleza.....	4
6. Pregunta de investigación.....	4
7. Breve aproximación a la gestión del conocimiento.....	10
7.1 Gestión del conocimiento.....	10
7.1.1. <i>Importancia de la Gestión del Conocimiento</i>	11
8. Historia y contexto de Pesquera A.....	12
8.1. Sector Pesquero.....	12
8.1.1. <i>Industria de la anchoveta (principal recurso hidrobiológico)</i>	12
8.1.2. <i>Pesquera A</i>	17
8.1.3. <i>Situación problemática de la empresa</i>	18
9. Viabilidad y limitaciones.....	20
10. Delimitaciones.....	20
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	21
1. Conceptos generales.....	21
1.1 Gestión del Conocimiento.....	22
1.1.1 <i>Datos, Información y conocimiento</i>	23
1.1.2 <i>Conocimiento tácito</i>	26
1.1.3 <i>Conocimiento explícito</i>	27
2. Capital Intelectual: definiciones, componentes y medición.....	27
2.1. Inversores y poseedores del capital humano.....	28
2.2. Componentes del capital humano.....	28
2.3. ¿Cómo lograr mayor inversión de capital humano?.....	29
2.4. Rol de las empresas como impulsoras de la inversión de RRHH.....	29
2.5. Capital humano: base de la estrategia competitiva.....	29
2.6. Capital Intelectual.....	30
2.6.1. <i>Capital Estructural</i>	30
2.6.2. <i>Capital Relacional</i>	30

2.7. Medición del capital intelectual.....	31
2.7.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (Modelo de Kaplan y Norton)	31
3. Gestión de la información y la comunicación	32
4. Modelo de Gestión del Conocimiento: Nonaka y Takeuchi.....	33
4.1. Socialización: De tácito a tácito	34
4.2. Externalización: De tácito a explícito.....	34
4.3. Combinación: De explícito a explícito.....	35
4.4. Internalización: De explícito a tácito	35
4.5. Contexto para la Creación del Conocimiento	36
5. Gestión del cambio	38
6. Modelo Organizacional.....	39
6.1. Empresas Familiares	40
6.1.1. Modelos de empresas familiares	41
6.2. Fusión organizativa	43
6.3. Modelo de negocio.....	44
6.4. Recursos y capacidades estratégicos	45
7. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	47
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	49
1. Metodología	49
1.1 Enfoques de la investigación	50
1.1.1 Enfoque cualitativo	50
1.1.2 Enfoque cuantitativo	52
2. Entrevistas	55
2.1. Descripción de la muestra.....	55
2.2. Resultados de las entrevistas.....	56
2.2.1. Aspecto General: Medición de performance	56
2.2.2. Balanced Scorecard.....	59
2.2.3. Modelo SECI	72
3. Encuestas.....	77
3.1. Descripción de la muestra	77
3.2. Resultados de la encuesta.....	79
3.2.1. Valoración de enunciados relacionados a la Gestión del Conocimiento	80
3.2.2. Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a Tecnologías de Información	95

3.2.3. <i>Resumen de resultados de valoración de actividades de Gestión del Conocimiento</i>	103
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO	107
1. Medición del Capital intelectual y Modelo de Gestión del Conocimiento	107
1.1. Relación entre el Balanced Scorecard y Capital intelectual	107
1.2. Balanced Scorecard aplicado a la organización.....	108
1.2.1. <i>Aprendizaje y Crecimiento</i>	109
1.2.2. <i>Procesos Internos del Negocio:</i>	117
1.2.3. <i>Propuestas de valor a clientes</i>	119
1.2.4. <i>Factor financiero</i>	121
1.3. Modelo de Gestión del Conocimiento de Pesquera A basado en el modelo de la espiral del conocimiento	122
1.4. Propuesta basada en el modelo de la espiral del conocimiento (SECI)	125
1.4.1. <i>Inducción e implementación</i>	128
1.4.2. <i>SECI</i>	130
1.4.3. <i>Durante el SECI</i>	134
1.4.4. <i>Impacto</i>	135
1.5. Balanced Scorecard positivo de la organización.....	137
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	139
Conclusiones	139
Recomendaciones propias del estudio	142
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	143
REFERENCIAS	144
ANEXO A: Modelo de la entrevista realizada a los gerentes de la pesquera A	153
ANEXO B: Consentimiento Informado – Modelo de Carta	156
ANEXO C: Modelo de la encuesta realizada a los colaboradores de la pesquera A	158
ANEXO D: Tabla Resumen palabras claves BSC	163
ANEXO E: Tabla resumen de palabras claves – Aspecto General: Medición de performance	164
ANEXO F: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Conocimiento - Importancia del capital humano	165
ANEXO G: Tabla resumen de palabras claves – BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Perfiles de colaboradores	166
ANEXO H: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias	167

ANEXO I: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento - Herramientas y oportunidades de desarrollo	168
ANEXO J: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Procesos internos	169
ANEXO K: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Clientes	170
ANEXO L: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aspecto Financiero	171
ANEXO M: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Socialización.....	172
ANEXO N: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Externalización.....	173
ANEXO O: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Combinación.....	174
ANEXO P: Resumen de palabras claves – SECI: Internalización	175
ANEXO Q: Modelo Malcolm Baldrige	176
ANEXO R: Evaluación de desempeño	177
ANEXO S: Despliegue de actividades del Balanced Scorecard	178



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia.....	6
Tabla 2: Composición del mercado peruano - 2006.....	13
Tabla 3: Las empresas grandes en el 2007.....	16
Tabla 4: Cambios estructurales del sector pesquero	17
Tabla 5: Medición del Balanced Scorecard.....	32
Tabla 6: Lista de entrevistados y objetivos	52
Tabla 7: Citas principales: medición de performance de la pesquera.	57
Tabla 8: Principales citas: importancia del capital humano.	60
Tabla 9: Principales citas: perfiles de colaboradores.	62
Tabla 10: Principales citas: Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias	64
Tabla 11: Principales citas: herramientas y oportunidades de desarrollo.....	65
Tabla 12: Principales citas: perspectiva procesos internos.....	67
Tabla 13: Principales citas: perspectiva clientes.	70
Tabla 14: Principales citas: perspectiva financiera	71
Tabla 15: Principales citas: actividades de socialización.....	72
Tabla 16: Principales citas: actividades de externalización	73
Tabla 17: Principales citas: actividades de combinación.	74
Tabla 18: Principales citas: actividades de internalización.	76
Tabla 19: Área y puesto de trabajo de los encuestados.....	78
Tabla 20: Clasificación de las prácticas de gestión del conocimiento en el modelo SECI.	100
Tabla 21: Conteo de respuestas de encuestas según el SECI.	104
Tabla 22: Promedio ponderado por cada cuadrante del SECI.....	105
Tabla 23: Los 4 enunciados con mayor puntuación positiva (Totalmente de acuerdo y De acuerdo).....	106
Tabla 24: Los 4 enunciados con mayor puntuación negativa (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo).	106
Tabla 25: Causas y efectos del porcentaje de trabajadores motivados y comprometidos con sus labores.	110
Tabla 26: Porcentaje de relación entre puesto y realización de diálogos creativos, uso de metáforas/analogías	113
Tabla 27: Relación entre el porcentaje de trabajadores y las actividades de aprendizaje.	114
Tabla 28: Fomento de actividades de aprendizaje según nivel jerárquico	114

Tabla 29: Relación numérica y porcentual entre herramienta Lync y actividades relacionadas a gestión del conocimiento.....	116
Tabla 30: Relación entre las actividad de actualización y las encuestas a los trabajadores.....	118
Tabla 31: Relación entre el entrenamiento y uso de las TI y los trabajadores.....	118
Tabla 32: Formato postulantes.....	129
Tabla 33: Codificación respuestas postulantes.....	129
Tabla 34: Encuesta a los colaboradores.....	136
Tabla 35: Codificación de respuestas de encuestas.....	136
Tabla 36: Evaluación de la implementación del Programa de Gestión del Conocimiento.....	137



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	42
Gráfico 2: Forma de agrupamiento de citas - entrevistas.....	56
Gráfico 3: Edades de trabajadores encuestados	77
Gráfico 4: Años que los trabajadores vienen laborando en la pesquera.....	79
Gráfico 5: Valoración de la gestión del conocimiento en general.....	81
Gráfico 6: Valoración de la gestión del conocimiento a actividades de socialización.....	83
Gráfico 7: Relación entre clientes externos o internos y diseño de productos/servicios a partir de visita a clientes	84
Gráfico 8: Relación de los asistentes con la visita a clientes y diseño de productos/servicios.....	85
Gráfico 9: Relación entre el aprendizaje mediante observación y diseño de productos/servicios.....	86
Gráfico 10: Relación de asistentes con aprendizaje por observación y diseño de productos/servicios.....	86
Gráfico 11: Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de externalización	88
Gráfico 12: Participación en el proceso de documentación vs nivel jerárquico.....	89
Gráfico 13: Participación en diálogos creativos vs nivel jerárquico	89
Gráfico 14: Uso de metáforas/analogías para crear conceptos vs nivel jerárquico	90
Gráfico 15: Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de combinación	91
Gráfico 16: Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de internalización	93
Gráfico 17: Creación con procesos/productos a partir de relación con clientes.....	93
Gráfico 18: Creación de procesos/productos a partir de interacción documentaciones	94
Gráfico 19: Creación en base a benchmarking es habitual en la empresa.....	94
Gráfico 20: Valoración sobre las tecnologías de información (TI)	96
Gráfico 21: Las TI son imprescindibles en sus actividades diarias.....	97
Gráfico 22: Acceso de los trabajadores a las TI.....	97
Gráfico 23: Las TI fueron diseñadas con visión clara de las necesidades de su área y cargo.....	98
Gráfico 24: Ha recibido entrenamiento específico sobre las TI que debe usar	98
Gráfico 25: Uso de las tecnologías de información	99
Gráfico 26: Uso de las TI en prácticas de socialización.....	100

Gráfico 27: Uso de las TI en prácticas de externalización 101

Gráfico 28: Uso de las TI en prácticas de combinación..... 102

Gráfico 29: Uso de las TI en prácticas de internalización..... 103

Gráfico 30: Resumen de valoraciones de actividades de gestión del conocimiento 104

Gráfico 31: Mapa estratégico de la pesquera A 109

Gráfico 32: Descripción de la gestión del conocimiento en la Pesquera A basado en el modelo SECI..... 124

Gráfico 33: Diseño del modelo de gestión del conocimiento..... 127



RESUMEN EJECUTIVO

Cargada de modernidad y embebida en mejora continua, la gestión del conocimiento surge como una respuesta a los grandes y constantes cambios producto de la globalización y un entorno empresarial altamente competitivo. Entorno, hoy, determinante del tiempo de vida de las empresas en base a su capacidad de adaptación a él, la misma que atañe, principalmente, al capital humano de las organizaciones.

En este escenario, la gestión del conocimiento ofrece metodologías y herramientas que, bien orientadas, brindan un importante marco para la continuidad y el éxito del negocio; la Espiral del conocimiento, modelo teórico propuesto por Ikujiro Nonaka, describe el proceso de conversión del conocimiento en un continuo de 4 etapas: socialización, externalización, combinación e internalización. Es así que, a partir de un análisis descriptivo basado en dicho modelo, el presente trabajo busca aproximarse a la práctica de la gestión del conocimiento de una empresa perteneciente al sector pesquero, industria que ha sufrido en los últimos años importantes procesos de crecimiento y consolidación.

La investigación tiene carácter descriptivo y su metodología es de tipo cualitativa y cuantitativa. Se realizaron encuestas a trabajadores de las diferentes áreas elegidos aleatoriamente y, al mismo tiempo, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a gerentes estratégicos de la empresa. En líneas generales, este estudio encontró un nivel bajo de desarrollo en los diferentes niveles del modelo de la espiral de conocimiento, siendo la fase de externalización la de mayor desarrollo al interior de la empresa.

En ese sentido, consideramos un principal aporte de esta tesis el reconocer que, aunque la pesquera A no cuenta formalmente con un sistema de gestión del conocimiento, sí ha venido desarrollando gran parte de las herramientas, recursos y capacidades necesarias para hacerlo: capital humano motivado por compartir y generar conocimiento, tecnología en administración y producción debidamente implementada (aunque, quizá, no adecuadamente difundida) y, en la actualidad, bajo el modelo de Malcolm Baldrige, la visión de modernizar sus gestiones y procesos internos de cara a brindarle un mejor producto y servicio a sus *stakeholders*. Sobre la base de esta consideración, el presente estudio finaliza con una propuesta sistematizada compuesta por una secuencia de actividades correspondientes a los diferentes estadios de la espiral del conocimiento, elaborada a modo de sugerencia para su implementación en Pesquera A.

En conclusión, el presente estudio aspira a que la empresa mejore en términos de competitividad usando todas las herramientas que se encuentren implementadas en la organización.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Las organizaciones de hoy se ven inmersas en profundos y constantes cambios producto de la globalización: la aparición de nuevos competidores, la disminución del ciclo de vida de los productos y servicios, los cambios tecnológicos centrados en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica e innovación se suman a las, cada vez más rígidas, exigencias de los clientes por acceso a mayor información. El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) ha permitido generar e intercambiar información y conocimiento a una velocidad incontrastable, modificando en el camino su uso racional, su significado, pero, sobre todo, su impacto en el conjunto de factores de éxito de cualquier esfuerzo humano.

Al respecto, Peter Senge (2009) señala que “las organizaciones están aprendiendo todo el tiempo en el sentido de que algún grado de adaptación ocurre en respuesta a los cambios en el entorno. Pero, usualmente, el aprendizaje es lento y, a fin de cuentas, inadecuado para cambios significativos”. Es en este contexto en el que nace la gestión del conocimiento como un enfoque gerencial que responde a las necesidades y desafíos de este tiempo. Enfrentar los cambios citados y generar ventajas competitivas sostenibles vuelve indispensable el gestionar el activo más valioso: el conocimiento (Gómez, Pérez & Curbelo 2005). Para Paniagua (2007), es claro que la competitividad de una organización está determinada por el conjunto de recursos intangibles que posea, es decir, las capacidades y habilidades de sus recursos humanos o artificiales y el conocimiento que manejan para lograr un óptimo desempeño. En otras palabras, la ventaja competitiva será siempre mayor mientras sus capacidades sean difícilmente imitables.

Si se habla de las empresas peruanas, por lo general estas carecen de dicha sofisticación y reportan bajos niveles de innovación. Sin embargo, según el World Economic Forum (2012), ubica al Perú en un nivel 2 o nivel de eficiencia, pese a que varios de los aspectos que esta entidad evalúa no alcanzan el puntaje correspondiente a dicho nivel. En este marco, surge la necesidad de responder a la siguiente interrogante: ¿cómo se gestiona el conocimiento en empresas privadas para alcanzar un mejor nivel competitivo y generar innovación? A saber, los elementos referidos pueden lograrse mediante la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento, adaptadas según las necesidades, capacidades y recursos de cada organización.

En ese sentido, la presente investigación pretende realizar una primera aproximación a un análisis descriptivo de gestión del conocimiento basado en el modelo de la espiral de conversión del conocimiento de Nonaka (2007), evaluando qué fases o cuadrantes de dicha espiral es necesario reforzar, teniendo como sustento la identificación de las prácticas de gestión del conocimiento de la empresa.

2. Justificación de la investigación

El análisis descriptivo en gestión del conocimiento desarrollado en este documento está basado en modelos y teorías ya existentes y desarrollados por autores reconocidos a nivel mundial, cuyos trabajos han sido, además, fuente de otros grandes teóricos de este campo.

Si bien ya se ha probado y dedicado un gran número de páginas a la importancia de la gestión del conocimiento aplicado en las organizaciones, es necesario destacar algunos de sus objetivos:

- Seleccionar y formular una estrategia de tipo organizacional que permita una adecuada Gestión del Conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, principalmente en aquellos que permiten la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorizar y evaluar los beneficios de la Gestión del Conocimiento.
- Reducir los tiempos y costes relacionados con la mejora continua (productos y procesos). (Paniagua 2007)

Es necesario señalar que la empresa viene de un proceso de fusión de gran envergadura, en el que no sólo ha absorbido nuevo capital, sino que, a la vez, ha hecho coincidir personas que no poseen objetivos, ni procedimientos comunes. Por ello, no es difícil identificar la necesidad de gestionar el disímil conocimiento de los miembros de la organización y estandarizarlo para que, en términos coloquiales, todos hablen un solo lenguaje y resulte viable y más fácil la creación de nuevo conocimiento que, a su tiempo, favorezca el crecimiento y avance de la compañía en términos de innovación y rentabilidad.

3. Propósito del estudio

- Identificar prácticas relacionadas a la gestión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento en la Pesquera A.

- Plantear una primera aproximación a un análisis descriptivo de gestión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento en la Pesquera A.
- Comprender las características del modelo de negocio, así como los recursos y capacidades de la empresa que fortalecen o debilitan la implementación de prácticas de gestión del conocimiento en la Pesquera A.

4. Significado

Este estudio tiene como finalidad identificar las mejores prácticas de gestión del conocimiento para la empresa en análisis, organizadas según el modelo SECI (modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka). Partiendo de esta base teórica, las herramientas prácticas serán seleccionadas acorde al modelo de negocio, recursos y capacidades identificados con ayuda del Balanced Scorecard (BSC), herramienta de gestión utilizada para la evaluación del capital intelectual de una organización.

El valor de esta investigación reside en que es un caso real, correspondiente a un sector globalizado y altamente competitivo, y que ha logrado recabar información altamente relevante. Esto se reafirma en tanto la empresa objeto de estudio se encuentra en constante movimiento y pertenece a un sector empresarial cerrado, en el que es difícil obtener datos e información interna, que incluso tienen carácter confidencial. Aquí, se debe mencionar que, durante el trabajo de campo, se conoció que la organización estaba viviendo una etapa de reestructuración impulsada por un interés en cambiar la forma de gestionar eficientemente sus procesos y, debido a ello, encuentra en el modelo Malcolm Baldrige, el cual tiene a la gestión del conocimiento como aspecto transversal, un camino a seguir.

Como se señaló anteriormente, este estudio identificará, siempre sobre la base del modelo de la espiral del conocimiento, las prácticas o actividades vinculadas a la gestión del conocimiento que la empresa ya realice y, a raíz de ello, reconocerá las deficiencias en los cuadrantes de dicha espiral para que la organización preste especial atención a aquellos que haga falta. A partir de esto, este estudio establecerá relaciones entre las variables expuestas en el BSC y el modelo SECI para el logro del objetivo de la investigación.

El BSC mide el capital intelectual, definido como el valor del conocimiento de la empresa en sus distintos ámbitos: las personas (inteligencia humana), la organización (el *know-how*, las patentes y las marcas) y el mercado (satisfacción de clientes), pero esta medición es aún más enriquecedora si lleva consigo el afán de potenciarlo, lo que requiere valerse de la

gestión del conocimiento. Finalmente, el objetivo es subrayar que, mediante la potenciación de recursos intangibles y la mejora continua de procesos y productos, la gestión del conocimiento es catalizador de la innovación y el crecimiento de la empresa.

5. Naturaleza

Esta investigación se inscribe dentro de las metodologías cualitativa y cuantitativa y posee un propósito descriptivo. La principal unidad de análisis es la empresa objeto de estudio, en adelante llamada “Empresa A”, perteneciente al sector pesquero. Se eligió tal empresa debido a que se contaba con un contacto importante -presidente del directorio y accionista mayoritario de la empresa- a favor de la realización del presente estudio, por lo que se tuvo asegurado el apoyo necesario para la aplicación de las herramientas de investigación, así como la provisión de la información requerida para la investigación.

Para la recolección de datos e información, se realizaron entrevistas a profundidad semi-estructuradas a gerentes seleccionados, de quienes se obtuvo el consentimiento informado. Se elaboró una guía de entrevistas que fue aprobada por los entrevistados bajo la garantía de guardar la confidencialidad del caso y con el compromiso de usar la información brindada, únicamente, para fines académicos. Sumado a ello, se utilizaron encuestas, elaboradas en base a una tesis doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya, que fueron aplicadas a trabajadores seleccionados al azar. El gerente de Capital Humano solicitó, a través de un correo electrónico, la colaboración del personal con el estudio, cuyos fines, más allá de lo académico, son organizacionales.

Dado que se contaba con un ambiente propicio para la investigación, fue posible incorporar el estudio de caso (Yin 1994) a la metodología, lo que permitió recoger información más detallada y profunda de la gestión del conocimiento dentro de la organización -a partir de las entrevistas y encuestas-, con el fin de tener una imagen o “foto” clara de la situación de la empresa respecto a ella durante el período de estudio.

6. Pregunta de investigación

La investigación, que aquí exponemos, tiene como tema el siguiente: “Análisis descriptivo del proceso de conversión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento de la empresa “Pesquera A”. Su principal pregunta de investigación es: “¿Cuáles son las fortalezas, deficiencias y necesidades respecto a las prácticas de Gestión del Conocimiento de Pesquera A según el modelo de la espiral de conversión del conocimiento?”;

se decidió formular la pregunta con la palabra inicial “cuál” dado que el objetivo principal es la identificación. Y, por último, en línea con el tema de investigación, se ha establecido como objetivo general: “Describir la gestión del conocimiento dentro de la empresa a partir del modelo de la espiral del conocimiento”.

En la siguiente tabla, se puede observar la matriz de consistencia metodológica, donde se explican con mayor detalle los problemas, objetivos e hipótesis planteadas, al tiempo que la metodología que ha orientado esta investigación.



Tabla 1.

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA	
Poca concientización de prácticas relacionadas a la gestión del conocimiento por parte de la gerencia y subordinados.	Describir la gestión del conocimiento dentro de la pesquera "A" a partir del modelo de la espiral del conocimiento.	¿Cuáles son las fortalezas, deficiencias y necesidades respecto a las prácticas de Gestión del Conocimiento de pesquera A según el modelo de la Espiral de Conversión del Conocimiento?	Las prácticas de gestión del conocimiento bien definidas ayudan a tener ventajas competitivas basadas en la eficiencia y diferenciación que son difícilmente imitables por otras pesqueras competidoras.	<p>El método de la investigación es descriptivo.</p> <p><u>Objetos de estudio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de gestión del conocimiento. - Modelo de la Espiral del conocimiento. - Capital intelectual - Gestión de la información y comunicación. - El Balanced Scorecard <p><u>Indicadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de prácticas de gestión del conocimiento que se realiza en pesquera A. - Número de prácticas de gestión del conocimiento vinculadas a Socialización. - Número de prácticas de gestión del conocimiento vinculadas a Externalización. - Número de prácticas de gestión del conocimiento vinculadas a Combinación. - Número de prácticas de gestión del conocimiento vinculadas a Internalización. - Prácticas de gestión del conocimiento que son útiles para los trabajadores. 	<p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>- Plano gerencial:</p> <p>Se realizaron 7 entrevistas: Gerente General, Gerente Central de Producción, Gerente Central Técnico, Gerente Central de Administración y Capital Humano, Gerente de Finanzas, Gerente de Gestión de la Calidad y Gerente Legal.</p> <p>Esto servirá para identificar cuánto conocen sobre gestión del conocimiento y cuáles son las prácticas de este tema que se realizan en la empresa.</p> <p>- Plano administrativo y operativo:</p> <p>Encuestas a 47 trabajadores de distintos puestos: asistentes, analistas y jefes de todas las áreas de la pesquera. El objetivo es cotejar las respuestas de la gerencia con y tener una imagen más integral.</p>

Tabla 1.

Matriz de Consistencia (Continuación)

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA
				<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco teórico de Gestión de Conocimiento, autores principales como Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi, Sanguino y Valhondo. - Marco contextual del sector pesquero: normativa de pesca en el Perú, evolución del sector (Instituto del Perú de la Universidad San Martín de Porres). - Investigaciones previas: tesis doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya.

Tabla 1.

Matriz de Consistencia (Continuación)

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	METODOLOGÍA
<u>Socialización</u> 1. ¿Cómo captura el conocimiento de los trabajadores la Pesquera “A”?	1. Identificar las actividades que ayudan a capturar el conocimiento en la Pesquera “A”.	1. Las prácticas de captura del conocimiento permite la no pérdida de conocimiento operativo importante para la pesquera.	<u>Fuentes Primarias</u> - Revisión bibliografía con conceptos claves de generación del conocimiento a partir del modelo de la espiral del conocimiento: Davenport, Nonaka, Takeuchi, Prusak, Valhondo. - Comparación de modelos de otras organizaciones que gestionen el conocimiento de sus trabajadores.
<u>Externalización</u> 2. ¿Cómo transmite el conocimiento de los trabajadores a las áreas que pueden aprovecharlas dentro de la Pesquera “A”?	2. Identificar las actividades que ayudan a transmitir el conocimiento en la Pesquera “A”.	2. Las prácticas de transmisión del conocimiento permite la eficiencia de los trabajadores para realizar sus tareas.	<u>Fuentes Secundarias</u> Metodología mixta: - Trabajo de campo Aplicación de entrevistas a gerencia y encuestas a planta baja (trabajadores subordinados) de la pesquera.
<u>Combinación</u> 3. ¿Cómo documenta el conocimiento de los trabajadores en la Pesquera “A”?	3. Identificar las actividades que documentan el conocimiento en la Pesquera “A”.	3. Las prácticas que sirven para documentar el conocimiento permite eficiencia de los trabajadores en la realización de sus tareas.	

Tabla 1.

Matriz de Consistencia (Continuación)

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	METODOLOGÍA
<p><u>Internalización</u></p> <p>4. ¿Cómo crean nuevo conocimiento los trabajadores en la Pesquera “A”?</p>	<p>4. Identificar las actividades que ayuden a crear nuevo conocimiento en la Pesquera “A”.</p>	<p>4. Las prácticas de creación de nuevo conocimiento permite realizar innovaciones en la empresa.</p>	<p><i>Entrevistas a gerencias centrales y de apoyo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las perspectivas de gestión de manera general por medio del BSC. - Identificar y validar las prácticas de gestión del conocimiento por medio del modelo SECI.
<p><u>Tecnologías de la Información</u></p> <p>5. ¿Cómo utilizan las TICs los trabajadores para gestionar el conocimiento?</p>	<p>5. Identificar las herramientas TICs dentro de la Pesquera “A”.</p>	<p>5. Las herramientas TICs ayudan en la gestión del conocimiento dentro de la organización.</p>	<p><i>Encuestas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de cuestionario a trabajadores para identificar las prácticas de gestión del conocimiento que aplican. - Trabajadores reconozcan la importancia de la gestión del conocimiento para este tipo de organización tan movable. - Contrastar con los resultados de las entrevistas a la gerencia.

7. Breve aproximación a la gestión del conocimiento

7.1 Gestión del conocimiento

El concepto de gestión del conocimiento ha sido parte y pieza clave de actividades tan simples como el trabajo colaborativo y en equipo desde antes de que se tomara conciencia de la existencia de la palabra en sí. En la década de los 30, Karl Popper brinda ya grandes luces al pensamiento científico de este ámbito: su interés por promover el crecimiento del conocimiento se asienta en la premisa de que los seres humanos se diferencian por las pequeñas porciones de conocimiento que poseen y que, mediante colaboración conjunta, es posible estar más cerca de la verdad (Valhondo 2003).

No obstante, el concepto de gestión del conocimiento ha sido, recientemente, introducido en la esfera de las organizaciones. Se constituye como concepto empresarial, en 1991, cuando Tom Stewart publica *Brainpower* (Poder de la mente), pero sus más sólidos planteamientos llegarían con Nonaka y Takeuchi en 1995, quienes ven en el óptimo manejo del conocimiento una manera de contribuir a la generación de valor y rentabilidad en aras de una mejor gestión de las empresas (Portillo 2009: 7- 8). De un tiempo a esta parte, sus definiciones se han diversificado. Mientras algunos consideran que es el conjunto de procesos que permite aumentar el capital intelectual de una organización, otros la entienden como la gestión de activos intangibles para desarrollar capacidades y competencias distintivas; sin embargo, el punto de contacto de todas es que la gestión del conocimiento conduce, finalmente, a la generación de ventajas competitivas que garantizan que la empresa sea sostenible en el tiempo (Hopkins 2006).

El concepto en mención ha tomado gran importancia a nivel mundial, debido a que, como lo han referido varios autores, actualmente se vive la era de “la sociedad del conocimiento y la innovación”. Hoy en día, el término resulta común en las conversaciones de negocios y las organizaciones están cada día más interesadas en plantear nuevas estrategias basadas en él. En ese sentido, es lógico preguntarse por qué recién en los últimos años se ha considerado al conocimiento como fuente vital de desarrollo para las empresas, si la Academia ya había abordado el tema con anterioridad. Esto responde a que las organizaciones han empezado a experimentar la “fuga de expertos” y, con ella, la pérdida de conocimiento valioso (en términos del dinero y el tiempo que demandaría volver a contar con dicho conocimiento) y, a veces, hasta insustituible; por otro lado, se está tomando conciencia de que el rendimiento de una empresa depende directamente del desempeño de sus colaboradores, quienes tienen en el

conocimiento la más importante “herramienta” para el desarrollo de sus labores. Por tanto, el conocimiento de los colaboradores de una empresa juega un rol fundamental, cuando no preponderante, en los resultados que ella obtiene (Gairín 2010: 69).

7.1.1. Importancia de la Gestión del Conocimiento

La mayoría de personas experimenta, en sus primeros días de trabajo, la necesidad de saber cómo realizar determinada función o comprender un procedimiento en específico (ocurriendo esto, también, en el caso de quienes son promovidos internamente de un área a otra), y, a pesar de ello, no se logra comprender, a cabalidad, la importancia de la gestión del conocimiento. En este acápite, se dará a conocer los beneficios que tiene para una empresa aplicar un sistema basado en gestión del conocimiento, a partir de los estudios de Alavi & Leidner (1999) y Choy, Yew & Lin (2006), por considerar que engloban de forma ordenada y estructurada las ventajas:

Resultados del proceso:

- **Comunicación:** Mejora y acelera la comunicación inter-áreas e inter-sedes (en caso existan), la voz y las opiniones de los colaboradores son más escuchadas y tomadas en cuenta, incrementa la participación en todos los niveles de la empresa. En cuanto a las actividades sistemáticas de conocimiento relacionadas a la comunicación, es necesario establecer un sistema formal de transferencia de conocimiento, mejorar la captura y el uso del conocimiento dentro y fuera de la compañía, así como la integración del conocimiento para resolver problemas que abarquen a toda la organización, identificar y compartir las mejores prácticas, nuevas y mejores formas de trabajo y la capacidad de adaptación.
- **Eficiencia:** Los problemas son solucionados en menor tiempo, disminuye el tiempo de propuestas (este punto es consecuencia de la mejora de la comunicación), acelera los resultados internos, así como la entrega de productos y servicios al mercado. La eficiencia es reflejo de la mejora de la creatividad e innovación mediante la guía de los trabajadores en la realización de sus labores con la visión de cumplir los objetivos de la empresa. Esto mejora la retención de colaboradores y aumenta sus habilidades.

Resultados organizativos:

- **Financiero:** En beneficio de accionistas, se incrementará la rentabilidad mediante el aumento de las ventas y la disminución de los costos. Este punto está relacionado con el desempeño de la organización, ya que se logra este beneficio mediante el desarrollo de estrategias de negocio y creación de oportunidades de negocio.
- **Marketing:** Mejora el servicio mediante la focalización en el cliente, potenciación del marketing directo para mantener una comunicación más cercana a los clientes y conocer sus necesidades para anticiparse a ellas, así como el reforzamiento del marketing proactivo para generar relaciones duraderas y que generen valor para el cliente como para la empresa. De esta forma, se logrará satisfacción con el cliente al conocer sus necesidades para mejorar los productos y servicios.
- **General:** Propuestas consistentes para clientes multinacionales, mejora de la gestión de proyectos y reducción de personal. Este ítem está relacionado al performance de la empresa que tiene como resultado la resolución de problemas que abarquen a toda la organización y el incremento de la productividad.

8. Historia y contexto de Pesquera A**8.1. Sector Pesquero**

Esta parte de la introducción estará basada, en mayor medida, en un estudio del Instituto del Perú (Universidad San Martín de Porres 2006), en el que se describen datos e información relevante respecto a la evolución del sector pesquero, y, adicionalmente, en otras fuentes que brindan aportes similares.

8.1.1. Industria de la anchoveta (principal recurso hidrobiológico)

A nivel mundial, se conoce al Perú como una potencia pesquera por la gran riqueza ictiológica que la corriente marina de Humboldt trae a sus costas. La flota pesquera tiene, principalmente, embarcaciones destinadas a surtir a las plantas harineras de anchoveta (Consumo Humano Indirecto CHI), cuyo destino de comercialización es el mercado externo en un 90% y es usado como insumo para la elaboración de alimento balanceado para ganados, aves y especies de acuicultura. Sin embargo, hubo periodos en los que la especie disminuía,

optándose por la captura de otras (sardina, jurel y caballa) para destinarlas a la misma producción. Según la actual normativa, esa práctica se encuentra prohibida.

Para tener un mayor conocimiento sobre nuestra actual biodiversidad, el Anuario de Estadísticas Ambientales (INEI 2012) informa que el mar peruano posee 750 especies de peces identificadas, 872 moluscos, 412 crustáceos, 45 equinodermos y 240 algas (2012: 409).

A continuación, en la tabla 2 se puede visualizar la composición del mercado pesquero del Perú en el año 2006. Se observa que tanto la producción como la demanda estuvieron centradas en los productos de Consumo Humano Indirecto. Esto se mantiene hasta la actualidad (INEI 2012).

Tabla 2.

Composición del mercado peruano - 2006

Mercado Pesquero Peruano	Oferta	Demanda
Consumo Humano Indirecto	84.0%	Exportación: 91%
- Harina de Pescado	-82.8%	Consumo Interno: 9%
- Aceite de Pescado	-17.2%	
Consumo Humano Directo	16.0%	Exportación: 28%
- Fresco	-3.3%	Consumo Interno: 72%
- Conservas	-21.2%	
- Congelado	-42.5%	
- Curado	-33.0%	

Fuente: Paredes y Gutiérrez 2008

Según el INEI, en el 2011 los recursos hidrobiológicos para CHD aumentaron en un 30.7%, mientras que para CHI en 110% (p. 410).

Por su parte, la anchoveta (*Engraulis ringens*), principal recurso para producción CHI, ha sufrido una serie de cambios normativos y ambientales que llevaron al sector a sucesivas épocas de auge y crisis del sector, las que serán, brevemente, descritas en las siguientes líneas.

- **Panorama previo a los años 90:** En la década de los 50, la harina tuvo gran acogida en el mercado internacional por su contenido proteico, razón por la que el sector registró un despegue, pasando de 27 plantas a 149 en 1963, y multiplicando su flota en una proporción similar. Esto es lo que se conoce como la “fiebre de la anchoveta”, pero este crecimiento acelerado fue, a su vez, la causa de la primera crisis, como resultado de la falta de regulación, la sobrepesca, el fenómeno del Niño y la estatización de la industria

por parte del régimen militar. Pocas empresas lograron sobrevivir a ella mediante inversiones en la industria conservera. Luego, tras la crisis en los 70, se produjo el “Boom de la Sardina”, debido al crecimiento de su biomasa. Por falta de normativa, se volvió a sobreexplotar el recurso y, sumado a la aparición de un nuevo Niño en 1983, se desencadenó la segunda gran crisis del sector.

Durante la época de estatización, se creó la empresa nacional Pesca Perú, sus miembros adquirieron la mayoría de las embarcaciones que años más tarde el Estado puso en venta y son hoy importantes armadores. Pesca Perú se convirtió en la principal productora de harina y aceite de pescado del mundo. A finales del año 1984, a pesar de que aquella tenía exclusividad en la producción y comercialización de los productos de consumo humano indirecto, los empresarios privados tenían un canal propio de comercialización denominado Comité Directriz de Comercialización, CODICO. Es en este momento en el que se da, finalmente, el arrendamiento de las plantas al sector privado, consolidándose la transferencia total a ese sector. El resurgimiento de la biomasa de la anchoveta ese mismo año incrementó las exportaciones.

- **Privatización y expansión del sector:** En los años 90, el Perú se inserta en la comunidad financiera internacional, por lo que los roles del Estado y del mercado en las decisiones económicas cambian sustancialmente. La privatización de Pesca Perú supuso un ingreso de US\$ 144 millones para el Estado Peruano, pero fue todavía más importante el afianzamiento de la empresa privada en el sector. Los inversionistas pesqueros nacionales destinaron grandes capitales en la modernización de la industria, necesaria debido a la introducción de nuevas adecuaciones a la Ley General de Pesca, aprobada en 1992 durante el gobierno de Alberto Fujimori. Algunos de estos cambios fueron las distinciones entre las embarcaciones industriales y artesanales, entre CHI y CHD, entre el tipo de explotación de las especies, entre otras; todo esto produjo el incremento de la flota y plantas anchoveteras en número y capacidad. Para ello, las empresas pesqueras privadas recurrieron al endeudamiento bancario, conseguido con facilidad a consecuencia de la falta de regulación y supervisión en el otorgamiento de créditos. Tal sobreendeudamiento debilitó nuevamente al sector, lo cual, junto a la nueva llegada del Fenómeno del Niño mucho más severo, vulneró, financieramente, al sector y disminuyó el nivel de captura y, por ende, el de exportaciones. Fue, entonces, que se tomaron medidas de reducción de líneas de crédito al sector productivo, en

particular al sector pesca, generando situación de insolvencia en varias empresas, lo que implicó cambios en la propiedad de los activos pesqueros.

- **Reestructuración:** En el 2000, debido al exceso de la flota industrial surgieron ideas innovadoras para reducir la capacidad de bodega total en 50 000 m³, pero, aunque esta medida significaba un beneficio a todos los actores involucrados y un reordenamiento del sector, nunca llegó a concretarse. Así, se dio inicio a un proceso de reestructuración de la deuda pesquera entre acreedores y deudores, sin la intervención del Estado. Con esto, empresas que representaban el 50% de la producción de CHI del sector refinanciaron su deuda y las restantes se vieron forzadas a entrar en procesos de insolvencia administrados bajo el régimen de INDECOPI, lo que trajo cambios en la estructura de propiedad de las empresas y de los activos pesqueros, produciéndose el surgimiento de grandes conglomerados pesqueros. Sin embargo, el problema de la sobrecapacidad de flota y planta destinada a CHI aún no se solucionaba, sino que iba en aumento.
- **Consolidación y fusiones:** El reacomodo del sector y el incremento de los precios de harina y aceite hicieron que durante los años 2006 - 2008 se produzcan fusiones y adquisiciones.

TASA: Perteneciente al Grupo Brescia (uno de los grupos económicos más importantes del país) adquirió SIPESA que contaba con una extensa flota y plantas en la costa peruana. Producto de la adquisición de más empresas y activos pesqueros, llegó a contar con 18 plantas de harina y 80 embarcaciones, erigiéndose como el mayor productor de harina de pescado del mundo.

Corporación Pesquera Inca (COPEINCA): Gracias a capital europeo, se convirtió en una sociedad anónima abierta y adquirió Pesquera Jadrán, Pesquera Ribar, Fish Protein, Pesquera Newton Pacific Fishing Business, Pesquera San Fermín y Pesquera Industrial El Angel-PIANGESA. De este modo, COPEINCA contaba con 11 plantas, 67 embarcaciones convirtiéndose en la segunda empresa harinera del Perú.

Pesquera Hayduk: salió de un proceso de insolvencia con INDECOPI y llegó a tener 9 plantas, resultado de dos fusiones ocurridas en el 2007. En la primera fusión, adquiere Pesquera Santa Rosa y Velebit y, en la segunda, Pesquera Garrido.

CFG Investment: subsidiaria de China Fishery Group, adquirió una serie de empresas entre 2006 y 2007, llegando a tener 7 plantas y 18 embarcaciones. Luego de la compra de COPEINCA, concretada en el 2013, la empresa ha adquirido mayor poder competitivo.

Pesquera Diamante: adquirió otras dos empresas medianas, Corporación Malla y Pesquera Polar, y, en asociación con Austral Group, hizo lo mismo con Corporación del Mar.

Este proceso de fusiones hizo que siete grandes grupos concentren el 70% de la producción nacional de harina de pescado como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 3.

Las empresas grandes en el 2007

COMPAÑÍA	No. De Plantas	Capacidad de Plantas TM/hr	Particip. Nacional (%)	No. De Embarc. de Acero	Flota Bodega m3	Particip. Nacional Acero (%)
TASA	18	1,814	20.4%	80	27,831	15.7%
Copeinca	11	1,288	14.5%	67	21,935	12.4%
Austral	6	597	6.7%	32	16,009	8.1%
Diamante/Malla Polar	7	720	8.1%	42	15,580	5.1%
Hayduk/Garrido	9	748	8.4%	40	14,196	8.8%
Exalmar	6	523	5.9%	27	11,150	9.0%
Chinese Fishery Group	7	726	8.2%	18	8,305	6.3%
SUBTOTAL	64	6,416	72.2%	306	115,006	65.4%
TOTAL NACIONAL ACERO	145	8,909		623	177,800	

Fuente: Paredes y Gutiérrez 2008

La tabla 4 expone la transformación del sector pesquero en términos de participación de mercado y cómo se ha ido produciendo una concentración de empresas.

Tabla 4.

Cambios estructurales del sector pesquero

Periodo	Estatiz sector 1973-1974	% Part. Mdo.	Privatiz y Expansión 1994-1996	%Part. Mdo. Planta	Reestruct y Reacomodo 2000-2002	%Part. Mdo. Planta	Cons. y Fusiones 2006-2007	% Part. Mdo
Totales Perú								
Empresas	Pesca Perú	100%	- SIPESA - Produpesa - Piangesa - Austral - Diamante - Pacif. Centro - Hayduk - Corp. Fish Inter. - Exalmar - Del Mar - Copeinca	13.2% 10.2% 8.4% 7.8% 7.6% 7.3% 4.3% 4.1% 3.7% 3.5% 1.6%	- SIPESA - Diamante - Austral - Hayduk - Pacif. Centro - Exalmar - Corp. Fish Inter. - Del Mar - Copeinca	16.2% 12.7% 11.3% 10.6% 9.1% 7.7% 6.4% 4.8% 2.7%	- TASA - Copeinca - Hayduk - CFG - Diamante - Austral - Exalmar	20.4% % 14.5% % 8.4% 8.2% 8.1% 6.7% 5.9%

Fuente: Paredes y Gutiérrez 2008

8.1.2. Pesquera A

La empresa en análisis es una de las que nacieron fruto de las consolidaciones y fusiones de los años 2006 - 2007. La riqueza hidrobiológica ha brindado grandes épocas de apogeo para las empresas dedicadas a la extracción, procesamiento y comercialización de dichos recursos; sin embargo, precisamente, por haber sido un sector con gran potencial de crecimiento, los directivos no tomaban en cuenta el desarrollo administrativo y financiero, sino, exclusivamente, el relacionado a la producción (*core business*). Por varios años, se ha trabajado bajo un enfoque netamente productivo, orientado a mejorar la productividad en plantas, generándose, como es de esperarse, desorden administrativo y gerencial.

La Pesquera A es una productora y comercializadora de harina y aceite de pescado (Consumo Humano Indirecto) y conservas y congelado (Consumo Humano Directo). La empresa es un negocio familiar; desde sus inicios, se caracterizó por incluir en su planilla a personas pertenecientes al círculo familiar o amical, lo que ha sido siempre un riesgo debido a

que posibles complicaciones en las relaciones de afinidad podrían generar la conocida fuga de experto o talento.

Por lo ya explicado, Pesquera A no había definido claramente su forma de organización, pero esto no fue obstáculo para lograr un crecimiento acelerado, debido a que la harina y el aceite de pescado son productos altamente rentables y la materia prima (anchoveta) existía en abundancia en el mar peruano. Ambos factores permitieron solventar el ingreso de un alto número de trabajadores para suplir eventuales necesidades, sin afectar la rentabilidad. En este punto, se debe notar que el ingreso desmedido de personal complicaba la transferencia y el aprovechamiento del conocimiento, puesto que se contaba con más personas de las necesarias (siendo en su mayoría nuevas), llegando incluso a la duplicidad de funciones. Incluso así, la empresa seguía creciendo rápidamente a lo largo del litoral costero, de una planta pasó a adquirir y/o construir 9 plantas de harina de pescado y se contaba con una flota de 50 barcos de variada capacidad de captura de materia prima.

Sin embargo, la sobreexplotación de la materia prima hizo que el gobierno fuera restringiendo, cada vez más, su extracción, generando problemas de baja rentabilidad, acompañados de las exigencias de reordenamiento de la empresa por parte de la SUNAT. Es por esta razón que, en el 2005, se decide reestructurar Empresa A y establecer una estructura orgánica que permita definir actividades y generar ahorro en los costos fijos de la empresa (proceso estuvo a cargo de la nueva área Organización y Métodos). En esta nueva etapa, existe mayor planificación, ajuste en los gastos y control de la inversión en los nuevos proyectos de la empresa. Es así que se empieza a implementar modelos de calidad de gestión tales como Malcolm Baldrige, Buenas Prácticas en procesos de manufactura y HACCP, así como también se empieza a caminar hacia la obtención de certificaciones como son ISO, OHSAS, BASC y SQF. En este marco de modernización administrativa de la organización, es que se sostiene que la Gestión del Conocimiento podría incrementar su capacidad de organización, garantizar la eficiencia en sus procesos, disminuir el alto nivel de rotación, así como permitir un mejor manejo de los recursos en épocas de veda o crisis del sector (Carrión y Cuba 2013a).

8.1.3. Situación problemática de la empresa

La empresa ha atravesado por diversas etapas en las que claramente ha perdido importantes cúmulos de conocimiento. La empresa es creada con raíces familiares, dos familias deciden unirse para crear la empresa pesquera tomando en cuenta los diversos conocimientos que poseían, de un lado el tema de la extracción, y del otro el tema productivo. Con el pasar de

los años, cada conocimiento es transferido de padres a hijos (2 padres a 4 hijos, dos hijos por cada familia). Los hijos asumen puestos estratégicos en la organización.

En el 2007 la empresa atraviesa por una etapa de fusión en donde absorbe a otras pequeñas pesqueras y se constituye la corporación. Esta fusión trajo consigo que el personal de las pesqueras absorbidas, quienes tenían interiorizadas su propia cultura, procedimientos, formas y costumbres en el trabajo, entre en conflicto con las pertenecientes a la pesquera que absorbe. Ese mismo año, la empresa otorga la gerencia general a un agente externo y las familias se separan dado que se determina contablemente que una de las familias tenía mayor participación en el capital social. Estos hechos produjeron el retiro de una gran cantidad de personas que se sentían y eran más allegadas a la familia con menor participación, lo que significó la principal fuga de talentos en la historia de la pesquera.

Todo lo anterior sumado a que la organización ha estado siempre más orientada a la eficiencia productiva, ocasionaba la escasa preocupación por los temas administrativos y por ende, por el capital humano. En este contexto, la empresa se caracterizaba por una alta rotación, como lo comprueban los hallazgos de la presente investigación, resaltando en los resultados el gran porcentaje de personal incorporado en los últimos 7 años.

Sin embargo, la empresa percibe que ha llegado a una etapa límite en cuanto a temas productivos, es así que busca orden en sus procesos, planes de negocio a mediano y largo plazo (no solo a corto plazo como viene trabajando hasta ahora) de cara a satisfacer a sus *stakeholders*. La empresa viene dando pincelazos orientados a uniformizar la cultura de la organización mediante la publicación y difusión de manuales como el de ética y conducta ética, así como la nueva determinación de la misión, visión, valores y filosofía y realiza actividades con el propósito de buscar la interiorización de estos en sus colaboradores. Todas estas prácticas fueron manifestadas en el trabajo de campo.

Además, en la búsqueda de ese orden administrativo, la empresa se prepara para la implementación de un Modelo de Excelencia y Calidad en la Gestión, Modelo Malcolm Baldrige, que tiene como elemento transversal a la Gestión del Conocimiento, siendo este la columna vertebral del buen desarrollo de los aspectos que contempla este modelo.

Esta problemática y oportunidades encontradas en la organización, antes y durante el estudio, constituyen las razones del desarrollo de la presente investigación, además de la riqueza que para las investigadoras significaba sumergirse en una organización perteneciente a un sector con altas barreras competitivas donde el conocimiento es escasamente compartido entre las pesqueras.

9. Viabilidad y limitaciones

La investigación ha sido viable debido a que se contó con los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo de campo y obtener las conclusiones que satisfacen el propósito del estudio. Gracias al apoyo brindado por los integrantes de la organización, seleccionados para las entrevistas y encuestas, se pudo obtener un cúmulo de información importante sin mayores inconvenientes. Sin embargo, la adaptación al horario de los gerentes para realizar las entrevistas y la postergación de algunas de ellas por temas laborales no previstos sí representó, en cierta medida, una dificultad, ya que ello impidió que las dos autoras de esta investigación no estuvieran presentes en todas las entrevistas. Sin embargo, se cuenta con el audio de todas ellas y, de otro lado, se solicitó a los entrevistados la aprobación sobre el cuestionario base para la entrevista, su consentimiento para ser grabados y una vez hecha la transcripción se les hizo llegar su correspondiente para el visto bueno final de la información entregada. El modelo de carta se encuentra en anexos y las cartas firmadas originales pueden ser solicitadas a las autoras.

Por otro lado, cabe precisar que el presente estudio no pretende generalizar una metodología para la gestión del conocimiento, sino brindar un aporte concreto a la forma en la que las empresas privadas, de cara a la modernidad, pueden adoptar prácticas sencillas para comenzar a gestionar el conocimiento de manera formal.

10. Delimitaciones

Las herramientas de investigación han sido aplicadas en la sede administrativa de Lima de la organización en estudio y, por tanto, los resultados están destinados y serán válidos sólo para aquella.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Conceptos generales

Para elaborar el análisis descriptivo sobre gestión del conocimiento y brindar una consiguiente propuesta de mejora, es importante conocer la teoría de diversos autores respecto a cómo debería gestionarse este recurso dentro de la empresa.

A partir de esto se presentarán los conceptos de gestión del conocimiento, tema clave para todo nuestro estudio. Dentro de este se presentarán los subtemas de datos, información y conocimiento (tácito y explícito). El capital intelectual será explicado debido a que dentro de este se encuentra el conocimiento como uno de los valores intangibles de la organización y la herramienta para su medición usada será el BSC que también se encuentra en este marco. Es importante mencionar la Gestión de la información y comunicación, ya que es una herramienta de soporte para que se lleve a cabo la Gestión del Conocimiento. El modelo de Gestión del Conocimiento aplicado será el Modelo de la Espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, donde se encuentran los cuatro cuadrantes para la conversión del conocimiento; además se explicará el contexto para la creación del conocimiento. También es necesario conocer el tema de gestión del cambio y valor diferencial, ya que la organización necesitará adaptarse de manera óptima ante los cambios profundos.

Tener en claro el concepto de empresas familiares es importante, ya que la empresa estudiada inició sus operaciones de esta manera, y ante algunas circunstancias negativas a lo largo de su desarrollo se perdió conocimiento valioso; y además, el tema de la sucesión de poder, a un gerente general que no pertenece a la familia, es importante porque explica cómo se dio la transmisión de conocimiento a un agente externo. Para esto último se mencionarán dos modelos de empresas familiares.

Por último, es importante mencionar los temas de fusión organizativa, porque la pesquera en su historia absorbió a tres pesqueras importantes para lograr su crecimiento en el sector. Los temas de modelo de negocio, y recursos y capacidades permiten entender cómo la pesquera realiza su cadena de valor y sirve a sus clientes, a partir de los medios (recursos) que cuenta y la habilidad (capacidad) de cómo estos son usados para su proceso productivo. Las tecnologías de la información y comunicación son necesarias presentarlos porque ayuda a comprender de qué manera la organización procesa, almacena y transmite la información de la empresa.

1.1 Gestión del Conocimiento

Gestión, según Idalberto Chiavenato (2004: 91), es “*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*”; para entender la gestión del conocimiento, debemos considerar el conocimiento como uno de esos recursos. Se le define, entonces, como el proceso por el cual el conocimiento del personal le permite realizar de manera idónea sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y crear valor.

Al respecto, Tarí y García (2013) han recogido la voz de un grupo de autores: es un proceso que abarca distintas etapas tales como capturar, elaborar, almacenar, compartir y, distribuir conocimiento (Arostegui 2004, citado por Tarí y García 2013: 155); es un proceso de identificación y captura, creación, clasificación y almacenamiento, circulación, distribución y aplicación del conocimiento (Tikhomirova 2008, citado por Tarí y García 2013: 155); es un proceso de capturar, almacenar, transmitir y generar nuevo conocimiento (Baptista 2006, citado por Tarí y García 2013: 155).

Entre estas definiciones, se encuentra la de Davenport y Klahr, para quienes la gestión del conocimiento es: “el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés” (1998: 195). Asimismo, según Anselmo del Moral y otros: “(...) Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución”. (2008: 13)

Por su parte, Riquelme, Cravero & Saavedra la definen como: “La gestión de los factores que intervienen en la formación y evolución de los stocks y flujos de conocimiento y, por ende, en su repercusión en los resultados de la organización, permite a las organizaciones identificar y ajustar los conocimientos necesarios para alcanzar sus aspiraciones principales (...)”. (2008: 48)

Y, a juicio de David Rodríguez, es: “(...) Un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y,

consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”. (2006: 29)

Como se ha visto, los autores intentan diversas aproximaciones al término; no obstante, coinciden en que este proceso ayuda a crear valor en las organizaciones y esto es lo que genera una ventaja competitiva que rara vez podrá ser copiada por sus competidores: el conocimiento es un recurso intangible que incrementa el valor futuro de una entidad y su capacidad de innovación. La revista Harvard Business Review indica que es imperiosa la necesidad de identificar las áreas o departamentos en los cuales se necesita fomentar el “intercambio de conocimiento, el desarrollo de las ideas, el aprendizaje de los errores y el pensamiento holístico” (2008: 1).

1.1.1 Datos, Información y conocimiento

Según Davenport, los **datos** son “(...) hechos discretos y objetivos sobre un acontecimiento (...)” (2001:7), un “contenido que es directamente observable o verificable” (Dalkir 2005: 7) y, en términos similares, Valhondo los define como “(...) hechos, información, estadísticas o similares, tanto históricos como derivados de cálculo o experimentación” (2003: 43). Las empresas los almacenan en un sistema tecnológico acorde a los requerimientos y, para ellas, pueden ser descritos como registros estructurados. Aquí, Davenport (2001: 7) sostiene que “(...) esta gestión se evalúa en función de costo, velocidad y capacidad (...)”.

Los autores en mención consideran que, si bien para muchas organizaciones es fundamental el registro de los datos, no siempre contar con una gran cantidad es mejor. Esto es cierto por dos aspectos clave: por un lado, una alta concentración de datos hace más difícil su identificación y manipulación; por el otro, los datos en sí no tienen un sentido propio, ya que sólo describen hechos o eventos, mas no proporcionan juicios, ni interpretaciones, ni acceden a la toma de decisiones. Los datos “por sí solos” no tienen ningún significado (Anselmo del Moral y otros 2008), no son guías para la toma de decisiones, pero sí son relevantes por ser la “*materia prima*” de la información (Valhondo 2003: 48).

En cuanto a la información, se define como “datos dotados de relevancia y propósito” (Peter Drucker 2000, citado por Valhondo 2003) y que, para el fundador de la Teoría de la Información, C.E. Shannon, es un “mensaje” que puede ser un documento de comunicación visible o audible y es necesario un emisor y un receptor para lograr la comunicación. Para Kimiz Dalkir es “un contenido que representa datos analizados” (2005: 7).

En este caso, la información (mensaje) busca cambiar la forma en que el receptor percibe algo y, de ese modo, influir su actitud o comportamiento (Valhondo 2003). Siguiendo el mismo rumbo, Davenport (2000) señala que el *mensaje* tiene por objetivo “cambiar la manera en que el receptor percibe algo, modifica su criterio y conducta”, pero será este quien decida si el mensaje recibido es información.

Las organizaciones pueden obtener información a partir de redes formales e informales. Las primeras, se refieren a la infraestructura visible, por ejemplo, contar con un intranet. Por el contrario, las segundas, son aquellas menos formales y visibles como una conversación entre colegas durante el almuerzo. Por lo tanto, la información tiene un significado y, aunque las organizaciones cuenten con mayor tecnología, estas no, necesariamente, se traducen en una mejor información.

Para Drucker, a diferencia de los datos, la información tiene sentido propio, ya que no sólo tiene la capacidad de modelar al receptor, como mencionó Davenport, sino que está organizada para algún propósito. Beazley, Boenisch y Harden (2003) señalan que es una interpretación de los datos que se basa en un cambio de las condiciones y en el transcurso del tiempo: se crea al asignar patrones, relaciones y significado a los datos. Esto ocurre cuando se les da sentido mediante alguno de los métodos expuestos por Valhondo (2003):

- *Contextualizados*: Se conoce para qué propósito fueron recogidos.
- *Categorizados*: Se sabe las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.
- *Calculados*: Los datos se han analizado de manera matemática o estadísticamente.
- *Corregidos*: Se han filtrado los datos que presentan errores.
- *Condensados*: Los datos son más sintetizados porque se han resumido.

Esta información puede convertirse en conocimiento valioso, pero puede resultar difícil de gestionar (Davenport y Prusack). “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”. (Valhondo 2003: 50)

El Concise Oxford Dictionary señala que el conocimiento es “la familiaridad conseguida mediante la experiencia”, donde las personas pueden aprender a partir de sus propias experiencias así como de las de otras, y esto depende de la confianza que exista entre ellas

(Collison – Parcell 2003: 38). Asimismo, Dalkir (2005) lo define como una información subjetiva y valiosa, que ha sido validada y organizada en un modelo mental, comúnmente producto de las experiencias, percepciones, valores y creencias acumuladas.

De los conceptos arriba brindados, se concluye que la definición de Davenport es la más completa y encierra las anteriores: el conocimiento es una “comprensión total informada y confiable acerca de algo (...) no es algo ordenado y simple, sino que es la mezcla de diferentes elementos. Por lo cual, forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana” y puede ser obtenido a partir de la información alcanzada y se puede encontrar en “individuos, grupos de conocedores o rutinas institucionales”, siendo transmitido mediante “medios estructurados”, como libros, documentos, boca a boca, etc. Beazley, Boenisch y Harden (2003) complementan dicha descripción, indicando que se trata de información organizada: un concepto, un principio, una teoría o cualquier otra base sobre la acción que permita una comprensión más clara sobre una situación. Esto ayuda a mejorar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones al respecto, a la vez que aumenta la probabilidad de cumplir con las tareas.

Como soporte a esta última afirmación, Webber (2001) manifiesta que el conocimiento es valioso porque es cercano a la acción, más que los datos y la información, ya que el conocimiento deriva de mentes en actividad: además, el mejor conocimiento puede ser usado para adoptar decisiones sobre estrategia, competidores y cadena de valor. Por otro lado, Clarke (2001) describe al conocimiento como el único recurso que se incrementa con el uso, pudiendo ser costoso para generarse, pero no para difundirse. Mientras más usado sea, mayor valor tendrá para la organización. Sin embargo, López & Meroño (2010) indican que las empresas, debido a que disponen de recursos limitados, deben centrarse en gestionar el conocimiento que identifiquen como vital para ellas, es decir, solamente aquel que les permita obtener la ventaja competitiva antes referida.

Dentro del proceso de gestión del conocimiento, están contemplados dos tipos de conocimiento que permiten una mejor comprensión del mismo. Polanyi (1966) los clasifica en tácito y explícito.

1.1.2 *Conocimiento tácito*

Para Polanyi (1966), el conocimiento tácito está muy *personalizado* y su formalización es compleja, por lo cual es difícil de ser transmitido porque no ha adoptado una forma explícita.

Llamado también subjetivo, como menciona Nonaka, es un “(...) conocimiento muy personal y de contexto específico; de esta manera, es difícil de formalizar, lo cual conlleva a que no sea fácil de comunicar a otros (...)” (Nonaka y Takeuchi 1999). Asimismo, “(...) está profundamente arraigado con la acción y en el compromiso de una persona con un contexto específico, como por ejemplo, un oficio o una profesión (...)”. Incluye elementos cognoscitivos -mapas mentales, creencias y perspectivas- tan profundamente arraigados que las dan por sentado y por lo que no son tan fácilmente expresados.

Las personas crean modelos en su mente que moldean la forma en que es percibido el mundo. También están incluidos modelos técnicos que contienen el “*know-how*”, oficios y habilidades concretos. Esto se refiere a que la experiencia, muchas veces, “no puede expresar los principios científicos o técnicos que respalde lo que sabe un experto” en algún oficio (Nonaka 2007). Se desarrolla mediante un proceso de prueba y error que va formando parte del conocimiento del individuo sobre las distintas materias (Valhondo 2003: 55); dicho conocimiento es almacenado en las mentes de las personas, mencionado también por Nonaka, por lo cual, como se viene explicando, es difícil de formalizar, registrar y articular.

Para una empresa, este conocimiento es aquel que está almacenado en las mentes de los empleados y se va de la organización con ellos. Nace de la experiencia obtenida en el trabajo y a través de los medios con los que ellos cumplen sus tareas; así tiene, también, un componente técnico, como las destrezas, técnicas, datos e información propios de la labor desempeñada, pero, además, un componente subjetivo, ya que se incluyen las ideas, intuiciones y corazonadas. Comúnmente, se genera en situaciones informales mediante una interacción social de la experiencia de trabajo y en horarios de trabajo, por lo que es necesario desarrollar un medio analítico formal para poder extraerlo (Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch y David Harden 2003: 25).

1.1.3 Conocimiento explícito

Polanyi (1966) señala que el conocimiento explícito es aquel que puede ser expresado en palabras y números, transmitido de manera fácil y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas o principios universales (González 2004).

Este tipo de conocimiento es llamado también objetivo. Para Nonaka (2007), es aquel que pasa por un proceso de selección, codificación y sistematización; y en consecuencia se puede compartir y comunicar de manera fácil. Es el conocimiento que se encuentra almacenado en medio físicos (Valhondo 2003: 55).

Para esquematizar un adecuado proceso de Gestión del conocimiento en una organización es indispensable conocer y calificar al capital intelectual que posee.

2. Capital Intelectual: definiciones, componentes y medición

En términos generales, el capital intelectual es el capital intangible de la organización (especialmente de las empresas privadas) que puede ser medido y comunicado. Este concepto no aparece en el balance general de la empresa, pero genera valor. Dicho capital combina la idea de resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración en un momento dado del tiempo (Sanguino 2003).

Para las empresas, los activos intangibles son uno de los factores críticos de éxito más importantes, a razón de lo cual las inversiones en ellos van en firme aumento. En los tiempos actuales, lo tangible ya no representa ventaja competitiva, ahora contar con innovación permanente, personal competente y habilidad para atraerlos y retenerlos, fidelidad de clientes y confianza en directivos es lo que hace a una empresa fuerte en su estructura y es la base para garantizar el cumplimiento de proyecciones futuras. Las empresas se encuentran inmersas en una economía basada en el conocimiento, por lo que no es extraño que las empresas se preocupen más por valorar y gestionar el capital intelectual, pues este es la diferencia entre el valor de mercado y el capital contable (Nevado y López 2000: 1). Asimismo, Sáez (2007) destaca que el capital intelectual no contiene todos los recursos intangibles y capacidades de la organización, sino solamente aquellos de carácter estratégico y crítico, es decir, que sean fuente de ventaja competitiva sostenible.

2.1. Inversores y poseedores del capital humano

Los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, una energía personal y tiempo, elementos que constituyen el capital humano, siendo los empleados los propietarios de tal capital y no las organizaciones. A causa de aquello, es potestad de los trabajadores decidir cuándo, cómo y en dónde realizarán su aporte. Si lo vemos como una inversión financiera, un trabajador que actúe como inversor de capital humano colocará su capital donde sepa que puede obtener mayor rendimiento. En este escenario, las organizaciones deben tener presente que el lazo que liga a individuos y entidades deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios a su contraparte (Davenport 2006).

2.2. Componentes del capital humano

Siguiendo a Davenport (2006), son cuatro los componentes:

- Capacidad: Entendida como pericia en una serie de actividades o formas de trabajo.
 - Conocimiento: Es el contexto intelectual en el que actúa una persona.
 - Habilidad: Es el grado de familiaridad con los medios y métodos al realizar una tarea. Haciendo un contraste con Alama (2010), el concepto equivale a lo que este último llama “aptitudes”, que es el conocimiento que un individuo tiene sobre algo para desempeñarse bien en un empleo o tarea.
 - Talento: Es la facultad innata para realizar una tarea específica.
- Comportamiento: Son las formas de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Son producto de la combinación entre respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales y contextuales; ponen de manifiesto nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos. Se puede relacionar este componente con los valores y actitudes mencionados por Alama (2010), que sostiene que estos representan el conocimiento de las fuentes que conducen a los individuos a hacer las cosas.
- Esfuerzo: Es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo es como la locomotora, sin ella no se promueve la habilidad, el conocimiento, el uso del talento, ni se encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.
- Tiempo: Es el elemento cronológico de la inversión de capital humano y recurso fundamental que se encuentra bajo el control del individuo. Sin la inversión de tiempo, simplemente la tarea no podrá realizarse, aunque el individuo sea poseedor de gran habilidad, talento y conocimiento.

La fórmula que define a este capital humano es:

(CAPACIDAD + COMPORTAMIENTO) * ESFUERZO * TIEMPO

2.3. ¿Cómo lograr mayor inversión de capital humano?

Se logra mediante la construcción de un sólido compromiso de los trabajadores con la empresa, pero aquel debe ser actitudinal, ya que sólo así se alcanza la identificación del empleado con su organización y, consecuentemente, este se involucra cada vez más con sus actividades y disfruta pertenecer a ella. Esto aumentará su nivel de motivación, llegando a sentir que “desea” pertenecer a la empresa. De otra parte, la dedicación se define como el impulso a cuidar lo que se hace, pues se trata de actividades que se disfruta hacer durante periodos prolongados de tiempo. La suma de compromiso y dedicación llevará al individuo a decidir aumentar su inversión de capital humano en la organización.

Compromiso + Dedicación = Inversión de capital humano. (Davenport 2006)

2.4. Rol de las empresas como impulsoras de la inversión de RRHH

Las organizaciones deben centrarse en cuatro aspectos que elevarán la inversión de sus recursos humanos (Davenport 2006):

- Satisfacción intrínseca en el empleo: Es el grado de interés que presenta el empleo para el colaborador, permite la creatividad y requiere el uso de capacidades. También, contiene un ingrediente basado en la buena interacción social con sus pares.
- Oportunidad de desarrollo: Es la posibilidad de hacer línea de carrera, incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el volumen del propio capital humano.
- Reconocimiento de logros: No sólo sus superiores deben reconocer sus aportes, deben sentir, también, el reconocimiento y valoración de sus compañeros.
- Recompensas económicas: Son las diversas formas de compensación y beneficios basadas en el rendimiento y la productividad.

2.5. Capital humano: base de la estrategia competitiva

Davenport define a la estrategia empresarial como el “aumento de los beneficios de los accionistas mediante la creación y explotación de una ventaja competitiva” (2006: 71), la cual se da a través de capacidades organizativas que son las “destrezas colectivas del nivel empresarial, cruciales para la aplicación de la estrategia, elaboradas y promovidas” (2006: 71) a través de las palancas de aplicación. Una de las principales palancas es el capital humano; sin embargo, no es el único componente del capital intelectual, aunque sí el más importante.

2.6. Capital Intelectual

Hasta el momento, se ha mencionado al capital humano como el activo sobre el cual la empresa debe dirigir parte de sus inversiones, pero no se debe olvidar que este es parte de un concepto mayor, el capital intelectual. Lo intangible ha ganado valor para las empresas, por lo que el desempeño de la sociedad depende de lo que estas logren hacer con su gente mediante capacitación, preparación y desarrollo de sus capacidades de investigación e innovación. Todo esto representa una inversión para la organización (Nevado y López 2000).

Según Alama (2010), el capital intelectual está compuesto por capital humano, estructural y relacional. A continuación, se explicará, brevemente, los conceptos de los dos últimos según este autor (la definición de capital humano ya ha sido explicada anteriormente).

2.6.1. Capital Estructural

El autor señala que: “(...) Es el capital estructural lo que permite efectuar un trabajo eficiente y eficaz, de modo que el capital humano pueda dar lo mejor de sí; se trata de una capacidad organizativa de la empresa para satisfacer las demandas del mercado. Incluye las tecnologías, políticas y procedimientos o prácticas empresariales”. (Alama 2010: 76).

En este punto, es importante subrayar que este solo será útil si el conocimiento de los miembros y equipos de la empresa logra hacerse explícito, sistémico y se internaliza en la organización. A diferencia del capital humano, este sí es parte de la empresa. Debido a su amplitud, se tienen las siguientes divisiones (Alama 2010):

- Capital Tecnológico: Incluye el esfuerzo de la investigación, desarrollo e innovación, la dotación tecnológica de fuentes externas para mejorar los procesos, la propiedad industrial e intelectual y los resultados de la innovación.
- Capital organizativo: Se refiere al contexto en el que se desarrolla el día a día en el trabajo, son las reglas, normas, rutinas organizativas y cultura organizacional que configuran la forma de hacer las cosas y permite el desarrollo de competencias organizativas. De manera más formal, está compuesto por la cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos.

2.6.2. Capital Relacional

Es el valor que tiene para la empresa las relaciones con sus *stakeholders*:

- Capital de negocio: Se refiere a las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas, aliados, competencia e instituciones de promoción y mejora de la calidad.

- Capital Social: Se refiere a las relaciones con las administraciones públicas, medios de comunicación e imagen corporativa, defensas del medio ambiente, sociales y corporativas.

Todas estas relaciones están vinculadas a la reputación corporativa.

2.7. Medición del capital intelectual

En palabras de Alama (2010), es necesario realizar la medición del capital intelectual para potenciarlo y extraer su valor. A continuación, se presenta el modelo más usado y que ha ganado gran reconocimiento por parte de las empresas a nivel mundial:

2.7.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (Modelo de Kaplan y Norton)

Este modelo de gestión empresarial exige el planteamiento de indicadores respecto de la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, representativos de la empresa que permitan tomar decisiones estratégicas, ya que solamente se puede gestionar lo que se puede medir. Entre los indicadores se establecen relaciones de causa-efecto, cuyas variaciones se reflejan en los resultados financieros (Alama 2010).

Sin embargo, si se usa de este modo, este modelo presenta una deficiencia expresada en la incapacidad de vinculación entre la estrategia de una empresa a largo plazo y sus acciones de corto plazo. Frente a esto, el Balanced Scorecard permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión:

- Traducir la visión: Ayuda a los altos ejecutivos a establecer la visión como un conjunto integrado de objetivos e indicadores que describan los impulsores del éxito a largo plazo.
- Comunicar y vincular: Permite a los ejecutivos establecer la vinculación de la estrategia con los objetivos departamentales e individuales. Con esto, se aseguran que todos conozcan la estrategia organizacional y que los objetivos departamentales estén alineados con ella.
- Planificación de negocios: Permite la integración de los planes de negocio y financieros. Mediante el uso del Balanced Scorecard se podrán asignar recursos y establecer prioridades para emprender sólo las iniciativas que colaboren con los objetivos estratégicos de largo plazo.

- Feedback y aprendizaje: Es el aprendizaje estratégico y permite definir si la empresa, sus áreas y sus colaboradores han cumplido con sus metas financieras presupuestadas.

Siguiendo este modelo, se realizará la medición del capital intelectual mediante el uso del Balanced Scorecard propuesto por FIM Productividad, asociación civil formada con el propósito de mejorar la calidad, productividad y competitividad de las empresas. Los consultores de esta institución han sido contratados por la empresa estudiada en esta tesis y han reestructurado el BSC de tal forma que se aprecie una evaluación y visión integral de la empresa (FIM Productividad 1992):

Tabla 5.

Medición del Balanced Scorecard

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Iniciativa A	Impacto A1	Impacto A2	Impacto A3
Iniciativa B	Impacto B1		Impacto B3
Iniciativa C	Impacto C1	Impacto C2	

Fuente: FIM Productividad 1992.

3. Gestión de la información y la comunicación

Los resultados de la medición del capital intelectual de una empresa arrojarán resultados que permitirán medir la capacidad de la gestión de la información y de la comunicación, prerequisites para la implantación de un programa de gestión del conocimiento. El conocimiento que posee cada persona debe ser manifestado en actividad externa para ser transferido a otras, es decir, dicho conocimiento debe transformarse en algo observable cargado de significado para que sea decodificado por otros, quienes desde su experiencia generarán su propio conocimiento. Entonces, la información es el contenido resultante del proceso de externalización del conocimiento que no garantiza, por sí misma, que se produzca en el receptor la percepción, comprensión e integración en sus estructuras personales de conocimiento. En una organización, existen distintos tipos de información y, por tanto, debe realizarse un filtro que garantice el flujo de información importante para la toma de decisiones, además de una adecuada transferencia de la misma.

La comunicación garantiza la expansión del conocimiento al interior de la organización para desarrollar innovación, valores y sentimientos que contribuyen a adecuados clima y cultura, lo cual redundará en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Así como

el hombre no puede vivir sin comunicarse, las organizaciones tampoco; por eso, deben dominar el conocimiento social entre las personas de la organización y las entidades del entorno. Las herramientas de comunicación tecnológicas hacen factible una mayor participación de las partes interesadas en los procesos internos de creación de valor de la organización y esto genera ventaja competitiva para la empresa, dado que puede conocer directamente las necesidades del entorno y satisfacerlas. De esta forma, la comunicación con el entorno constituye el punto de partida y destino de la planificación estratégica, el posicionamiento, la toma de decisiones, la gestión de procesos generadores de conocimiento, la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo, la innovación y para empoderar el aprendizaje integral (Núñez 2003).

Resumiendo, realizar una adecuada gestión de la información y comunicación son los primeros pasos para lograr la gestión del conocimiento.

4. Modelo de Gestión del Conocimiento: Nonaka y Takeuchi

El Modelo sobre el cual está basado este estudio es la Espiral del Conocimiento o Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Este modelo es considerado como pionero de conceptos importantes actuales y es el más conocido por su impacto y reconocimiento entre la comunidad científica. (Salazar 2007) La Espiral del Conocimiento se logra mediante la interacción entre Conocimiento Tácito y Explícito que son conceptos descritos en los puntos 2.1.2 y 2.1.3 del presente capítulo. (Nonaka y Takeuchi, 1995) En cada caso, el conocimiento personal de un individuo se transforma en conocimiento organizacional valioso para la empresa en general. (Nonaka, 2007) Para Rodríguez (2006), este modelo está basado en la movilización y conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) en conocimiento organizacional creado mediante el conocimiento individual (dimensión ontológica).

Los conocimientos tácito y explícito se complementan mutuamente; este modelo de Gestión del Conocimiento asume que el conocimiento humano es creado y expandido a través de una interacción social entre conocimiento tácito y explícito, el cual es llamado “conversión del conocimiento”. Cabe señalar que esta conversión es un proceso social entre individuos y no está confinada a uno solo. Mediante ella, el conocimiento tácito y el explícito se expanden en términos de calidad y cantidad.

Nonaka y Takeuchi señalan cuatro modos de conversión de conocimiento y le adicionan una etapa final, que será enunciada en este texto como el punto 5.

4.1. Socialización: De tácito a tácito

Es el proceso de compartir experiencias y, así, crear conocimiento tácito como modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje, sino, únicamente, mediante observación, imitación y práctica. En el trabajo, se da mediante la experiencia; sin embargo, el compartir el conocimiento tácito entre varios individuos con diferentes antecedentes, perspectivas y motivaciones se convierte en el paso crítico para dar lugar a la creación de conocimiento organizacional. “Pero por sí sola, la socialización es una forma bastante limitada de creación de conocimiento. Es cierto que el principiante aprende las destrezas del experto. Pero ni el principiante ni el experto obtienen una perspectiva sistemática del conocimiento de su oficio. Debido a que su conocimiento nunca se vuelve explícito, la organización en general no puede aprovecharlo fácilmente.” (Nonaka 2007: 3)

Las emociones, sentimientos y modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para construir confianza mutua. Para efectuar dicho compartir, se necesita un espacio en el que los individuos puedan interactuar en diálogos cara a cara y está, usualmente, constituido por un equipo de auto-organización en el que los empleados de distintas áreas funcionales trabajan juntos para alcanzar una meta. Dicho equipo autónomo empieza a interactuar con el ambiente externo acumulando tanto el conocimiento tácito como explícito (Nonaka y Takeuchi 1995).

4.2. Externalización: De tácito a explícito

Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos. Es un proceso de creación de conocimiento por excelencia en el que el conocimiento tácito se hace explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. El modo de externalización es, típicamente, visto en el proceso de creación de concepto y se activa con el diálogo y la reflexión colectiva. Un método frecuente de crear conceptos es combinando deducción, inducción y abducción. Es en este proceso en el que se da la más fuerte interacción entre conocimiento tácito y explícito y es cuando el modelo mental tácito compartido es verbalizado en palabras y frases y, finalmente, cristalizado en conceptos explícitos. La variedad de los miembros del equipo provee distintos ángulos y perspectivas sobre un mismo problema y la autonomía del equipo permite a cada uno expresar sus pensamientos libremente con la intención de servir como herramienta para converger todos los pensamientos en una sola dirección; dado que todos hablan un mismo lenguaje, es más fácil cristalizar el modelo mental compartido (Nonaka y Takeuchi 1995).

4.3. Combinación: De explícito a explícito

Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento; involucra la combinación de diferentes cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de medios como documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes de comunicación computarizadas. La reconfiguración de información existente a través de clasificación, adición, combinación y categorización de conocimiento explícito puede lograr nuevo conocimiento. Por lo tanto, el nuevo conocimiento creado por los individuos o equipo necesita ser justificado, es decir, se debe determinar si es realmente importante para la organización y sociedad.

La empresa debe realizar un proceso de selección revisando que la intención organizacional siga intacta y comprobando que el conocimiento generado alcance las necesidades de la sociedad a la larga. Para las organizaciones, los criterios de justificación están, generalmente, basados en costos, margen de beneficio y el grado en el que un producto puede contribuir con el crecimiento de la organización (Nonaka y Takeuchi 1995). Sin embargo, aunque el nuevo conocimiento sintetiza la información de muchas fuentes distintas, en realidad, esta combinación tampoco amplía la base existente de conocimiento de la empresa (Nonaka 2007).

4.4. Internalización: De explícito a tácito

Es el proceso de encarnar el conocimiento explícito en conocimiento tácito y se relaciona a “aprender haciendo”. Cuando las experiencias mediante socialización, externalización y combinación son internalizadas en las bases de conocimiento tácito de los individuos bajo la forma de modelos mentales compartidos o conocimientos técnicos, se convierten en activos valiosos. Es aquí cuando el concepto justificado se convierte en algo tangible o concreto. En el caso del proceso de desarrollo de un nuevo producto, se habla de un prototipo; en el caso de servicios o innovación organizacional, de un modelo de mecanismo de funcionamiento. Para ambos, la construcción se da mediante la combinación de conocimiento explícito creado recientemente y el ya existente: “Más aún, al compartirse el nuevo conocimiento explícito en toda la organización, otros empleados empiezan a asimilarlo, es decir, a usarlo para ampliar, extender y reformular su propio conocimiento tácito” (Nonaka 2007: 4).

Hay una quinta etapa llamada “Nivelación transversal del conocimiento”, en la que el proceso de creación de conocimiento organizacional es un ciclo de nunca acabar. Esta espiral de conocimiento involucra a la organización en relación con sus áreas y con otras organizaciones, ya que el conocimiento creado puede movilizar el conocimiento de empresas relacionadas como

clientes, proveedores, competidores y otras con las que interactúa. Para que esta fase funcione adecuadamente, es esencial que cada organización tenga la suficiente autonomía para tomar el conocimiento que ha sido desarrollado en otra parte y aplicarlo de manera libre en diferentes niveles.

4.5. Contexto para la Creación del Conocimiento

La definición y descripción del *Ba* se regirá por las investigaciones que realizaron Nonaka, Toyama y Konno (2000), quienes ven a la organización como una entidad que crea, mantiene y explota conocimiento continuamente. Asimismo, la clave para dirigir es el pensamiento dialéctico, el cual consta de tres elementos: el proceso SECI, el *Ba*, y los beneficios del conocimiento.

En lo que concierne a la definición del *Ba*, es el contexto para crear conocimiento, es decir, el lugar donde la información se interpreta para llegar a ser conocimiento. No es necesariamente físico, sino que es un término japonés que engloba un tiempo y un espacio. Además, es un nexo entre el espacio y el tiempo, una localidad en la que tienen que estar presentes ambos factores. Es un concepto que unifica un espacio físico, virtual y mental, además de que la clave es la interacción entre los individuos.

Las personas son un elemento importante, al ser la fuerza primaria de la creación de conocimiento: los individuos no son sólo observadores; muy por el contrario, están comprometidos al *Ba* en base a la acción y a la interacción. Las características del *Ba* son que tiene una naturaleza compleja y cambiante y pone los límites para las interacciones de los individuos. Además, el *Ba* permite a los participantes compartir tiempos y espacios y, más aún, trasciende a estos aspectos. El *Ba* trabaja como plataforma de la creación del conocimiento a través de la recolección del conocimiento aplicado al área e integrándolos dentro de un espacio y tiempo.

Por otro lado, existen cuatro tipos de *Ba*, los cuales son definidos por las dimensiones de interacción y son el Originador *Ba*, Diálogo *Ba*, Sistémico *Ba* y Ejercita *Ba*. La primera dimensión, acorde al tipo de interacción, puede ser individual o colectiva. La segunda dimensión acorde al medio usado en tales interacciones, puede ser cara a cara o virtual. Cada *Ba* da un contexto para cada paso específico en el proceso de creación del conocimiento; sin embargo, las relaciones correspondientes entre cada *Ba* y los modos de conversión no son excluyentes. Ahora, se pasará a explicar cada *Ba*.

Originador Ba: Está definido como una interacción original cara a cara, donde los individuos comparten experiencias, sentimientos y modelos mentales. Este tipo de Ba permite un contexto para la socialización desde que una interacción individual cara a cara es la única manera de capturar el rango completo de los sentidos físicos y las reacciones psico-emocionales. Es un lugar existencial, en el sentido de que es un mundo donde una persona trasciende los límites entre él mismo y los otros. Por último, este tipo de Ba emerge el cuidado, el amor, la verdad y compromiso, los cuales llegan a ser las bases para la conversión del conocimiento entre los individuos.

Diálogo Ba: Es definido como la interacción colectiva cara a cara, es decir, es el lugar donde los modelos mentales de las personas y sus habilidades se comparten. Luego, llegan a ser términos comunes y articulados como conceptos. Por lo tanto, ofrece un contexto para la externalización del conocimiento tácito compartido y articulado a través de diálogos. El conocimiento articulado es traído de regreso a cada individuo y una articulación posterior ocurre a través de una autorreflexión.

Sistémico Ba: Está dado por las interacciones colectivas y virtuales. Ofrece un contexto para la combinación del conocimiento explícito, toda vez que este tipo de conocimiento puede ser transmitido de manera, relativamente, fácil a un gran número de personas en forma escrita. Las tecnologías de información, tales como páginas online, las comunidades, documentaciones y datos ofrecen entorno colaborativo virtual para la creación de este *Ba* Sistémico.

Ejercita Ba: Está definido como las interacciones individuales y virtuales. Ofrece un contexto para la internalización, donde las personas le dan forma explícita al conocimiento que es comunicado a través de un medio virtual, tales como manuales escritos o programas de simulación. Por último, sintetiza la trascendencia y reflexión por medio de la acción, mientras que el tipo de *Diálogo Ba* logra esto a través del pensamiento.

Estos *Ba's* guardan relación con lo que Chan Kim y Mauborgne (2003) denominan “proceso justo”. Ellos indican que existen dos caminos complementarios para lograr el desempeño, la justicia distributiva y la justicia procesal. Sin embargo, es esta última la que logra óptimos resultados en la administración en la economía del conocimiento. En la justicia procesal, el primer paso es lograr el involucramiento de las personas mediante herramientas de gestión que den una correcta explicación de los objetivos y expectativas, de este modo se estaría promoviendo dando lugar al *Originador Ba*. El segundo paso (actitud) es el logro de la

confianza y compromiso, en la que el colaborador siente que su opinión cuenta, esto corresponde al Diálogo *Ba*. El tercer paso (conducta) es generar la cooperación voluntaria de los colaboradores mediante la cual compartirán de forma masiva, dentro de la organización, los conocimientos adquiridos, dando lugar al Sistémico *Ba*. Y, finalmente, el cuarto paso es el logro del desempeño, haciendo que la gente cumpla no sólo con su deber, sino que, también, comparta su conocimiento y aplique su creatividad, lo que corresponde al Ejercita *Ba*.

5. Gestión del cambio

En tanto realizar cambios organizacionales implica tener el apoyo y la participación de todos los miembros o al menos de la mayoría de ellos, es necesario generar cambios a pasos pequeños pero seguros. Kotter (2007) señala los siguientes ocho errores que no deben cometerse para evitar grandes obstáculos en la generación del cambio, y que este sea tomado como positivo y ventajoso por todos los miembros.

- No establecer la verdadera importancia de lo urgente
- No crear una coalición de dirección suficientemente poderosa
- Carencia de visión
- Nivel de comunicación de la visión diez veces inferior al necesario
- No retirar los obstáculos para la nueva visión
- No elaborar sistemáticamente un plan para obtener buenos resultados a corto plazo
- Cantar victoria demasiado pronto
- No arraigar los cambios en la cultura de la corporación

Pero, además de no cometer ciertos errores que provoquen el fracaso de una transformación en la organización, es necesario tener presente que ante algún cambio es importante un cambio de mentalidad en la empresa. Roger Martin (2000) habla de este cambio y señala que, en gran medida, las empresas suelen resistirse a las nuevas realidades, pues, cuando buscan el origen de los problemas, suelen siempre mirar hacia afuera, hacia el entorno; contrario a ello, se debe tener presente que las organizaciones están formadas por individuos que, por largo tiempo, vienen trabajando en lo mismo y ahí radica su resistencia. El autor señala cuatro síntomas de una empresa con problemas: la visión del fundador, los mecanismos de dirección, la información de control interrumpida y las rutinas defensivas.

Por otro lado, Martin dice que una de las peores acciones de los directivos que buscan organizar el cambio en la mentalidad de la empresa, es echarles la culpa a las personas y no darse cuenta de que las prácticas ya están vencidas. Para ellos, es preciso contar con el

asesoramiento de un tercero para revisar la visión, los mecanismos que usaron para ponerla en práctica y si esta visión continúa siendo válida. Además, es necesario conocer los mecanismos de dirección (que son como el subconsciente de la empresa) y, así, lograr ver si realmente se ha cumplido o no con la visión y cómo los de fuera ven a la empresa.

Para conocer dichos mecanismos, se hace un análisis colectivo, de toda la empresa, de la estrategia aplicada. Será más sencillo hacer que todos valoren el cambio de rumbo estratégico, debatiendo de forma abierta el destino de la empresa. Lo ideal sería fomentar un permanente diálogo estratégico, es decir, dejando abiertos a reconsideración los mecanismos de dirección. Mientras se van convenciendo del nuevo rumbo, el lenguaje estratégico empieza a cambiar acorde a aquel: cuando todos comienzan a hablar el mismo idioma, es cuando se empieza a generar el cambio.

En conclusión, la gestión del cambio, así como la del conocimiento, realiza la importancia de las personas que pertenecen a la organización. Asimismo, para hacer frente a cualquier transformación en la organización, es imprescindible contar con un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos (aunque el nombre puede variar), este siempre debe ser sistémico e integral para enfrentar al inestable escenario mundial y tener por lo alto a los miembros de la organización, preocupándose así por elaborar un plan que incluya las fases preventiva, curativa y recuperativa por las que toda organización pasa en estos cambios (Espinar 2006).

6. Modelo Organizacional

A la par de medir el capital intelectual, es importante reconocer las razones del estado actual de una empresa, comprender su historia y el porqué de su estructura, en tanto ello está estrechamente ligado a la formación de una cultura organizacional e impacta en los recursos humanos. A continuación, se describen aspectos a considerar para lograr este entendimiento.

6.1. Empresas Familiares

Es importante resaltar que estos tipos de empresas tienen un impacto económico fuerte en la sociedad y presentan una complejidad particular que las hace distintas del concepto de empresa comúnmente conocido (Matute y otros 2010).

Leach (1993) define a la empresa familiar como aquella influenciada por una familia o por un vínculo familiar, en la que la familia puede controlar de manera efectiva las operaciones, dado que posee más de 50% de las acciones o porque los miembros de esta ocupan importantes puestos de dirección. La empresa familiar debe poseer propiedad y control de la organización, la familia ejerce poder en la propiedad y gestión y tiene la intención de transferirla a sucesores familiares (Matute y otros 2010).

Bajo esta línea, David Wong Cam, hace una distinción entre lo teórico y lo operacional. Lo primero hace referencia al único patrón definido de propiedad, gobierno, administración y sucesión distinto de la empresa no familiar, lo que influye en los objetivos, estrategia y estructura de la organización. Lo segundo intenta medir de manera cuantitativa el grado de involucramiento de la familia dentro de la empresa, puede reflejarse en cantidad de acciones o en la intención de entregar la empresa a la siguiente generación. Sin embargo, estos no siempre tienen una influencia en los objetivos y la estrategia, a diferencia del primer grupo (2010: 11 - 12).

A partir de esto, se puede inferir que hay ciertas ventajas y desventajas de ser una empresa familiar. Por un lado, trabajar por un bien en común, los valores de confianza que hay entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos difíciles permiten generar un clima particular con “sentido de pertenencia” y con un “propósito en común a toda la fuerza laboral” (Leach 1993: 25). Matute y otros (2010) describen los siguientes puntos referidos a ello:

- Las relaciones de afecto: Cuando los vínculos familiares son sólidos y pueden adaptarse con flexibilidad a cambios en el mercado.
- El conocimiento: Este llega a ser una herencia familiar transmitida de generación en generación entre los miembros de la familia, porque las estrategias del fundador fueron transmitidas a las generaciones futuras.
- El compromiso: Los miembros de la familia manifiestan su dedicación superior, por lo cual su responsabilidad y dedicación al trabajo son mayores.

Por el otro, las empresas familiares pueden tener que enfrentar conflictos propios de la organización, como la de atraer e insertar profesionales con mando directivo, la sucesión generacional y los problemas familiares que son introducidos a la empresa (Matute y otros 2010). Es así como estas empresas pueden tener una importante ventaja competitiva, gracias a las cualidades concretas y positivas que la ayudan en su desarrollo, o, de lo contrario, socavar su propia destrucción (Matute y otros 2010).

A continuación, algunas desventajas (Matute y otros 2010) respecto a ello:

- El diseño del plan de negocios: debido a que hay una gran confianza a la intuición, este no permite que se planifique de manera académica y esto se refleja en la toma de decisiones.
- La toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: hay una limitación en el desarrollo organizacional cuando se centra la toma de decisiones en una sola persona: el gerente.
- Comunicaciones afectivas: no permite el desarrollo de habilidades comunicativas, ya sea verbales, escritas e informáticas, obstaculizando el trabajo.
- Delegación del poder: el avance natural de la organización hace más difícil el cambio generacional y la delegación de poder y liderazgo.

6.1.1. Modelos de empresas familiares

Diversos autores han desarrollado distintos modelos para explicar las relaciones de empresa – familia – trabajadores. En las próximas páginas, se describirán los tres principales modelos: los Tres Círculos, el de los Cinco Círculos y el Evolutivo a partir de las investigaciones de los autores Matute, Pacheco, Trinidad y Ureta (2010).

A. El modelo de los tres círculos

Propuesto por Gersick y Davis (1997), quienes consideran que la empresa familiar se divide en tres subsistemas que determinan su funcionamiento. En este contexto, es muy difícil distinguir las tareas y/o responsabilidades que pertenecen a la empresa de las que corresponden a la familia. Lo resaltante en este modelo es que se describen las relaciones que puede tener una persona con la empresa explicado en el siguiente gráfico:

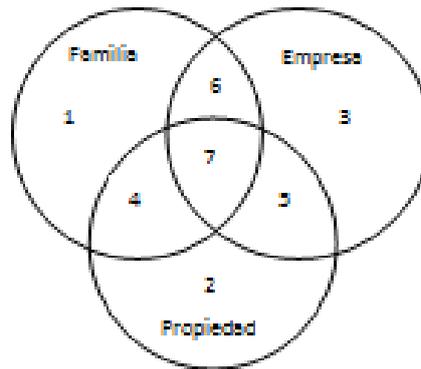


Gráfico 1. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar

Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg; citado por Matute 2010

Los círculos 1, 2 y 3 están conformados sólo por los familiares de los accionistas, ellos mismos o los trabajadores de la empresa, respectivamente. En las intersecciones de 4, 5 y 6 se ubican: los familiares y, al mismo tiempo, accionistas; los familiares que no laboran en la empresa, pero que son accionistas; y los accionistas que trabajan en la empresa, respectivamente. El punto 7 es un espacio tridimensional que compete a la familia, la empresa y propiedad, es decir, es aquella persona que es accionista, pertenece a la familia y trabaja en la empresa. Estas intersecciones reflejan lo difícil que resulta diferenciar las funciones familiares de las empresariales y, como resultado, pueden generarse conflictos interpersonales, así como dilemas de las responsabilidades, las prioridades y los límites de la empresa (Matute 2010).

B. Modelo Evolutivo

Este modelo fue desarrollado, también, por Gersick y Davis (1997). A diferencia de los anteriores, que sirven para entender el funcionamiento de las empresas familiares de una manera estática, es decir, en un momento determinado del tiempo, este permite comprender su funcionamiento de una manera dinámica. Los conflictos y problemas se presentan a lo largo del tiempo dentro de las empresas, ya sea debido a que crecen o se reducen, a cambios en la propiedad de la familia, a sucesiones, entre los principales.

Este modelo ayuda a comprender mejor el funcionamiento de la empresa familiar e identificar en qué punto del tiempo se encuentran a partir de tres ejes: propiedad, familia y empresa. Cada organización adquiere las características de acuerdo al eje en el que se encuentra; a medida que avance en el tiempo, adoptará nuevas características dentro de estos tres ejes.

- El primer eje es la propiedad, en él se muestra cómo su composición y cambios repercuten en el funcionamiento de la empresa.

- El segundo eje, la familia, registra que esta cambia debido a matrimonios, nacimientos, muertes; esto puede tener un efecto en el crecimiento o reducción de la empresa. Por tal motivo, la empresa pasa por distintas etapas que son familia joven de negocios, ingreso al negocio, trabajo conjunto y cesión del poder.
- El tercer eje, la empresa, explica la evolución del negocio propiamente dicho a través del tiempo y está relacionado con los cambios en la propiedad y la sucesión de la batuta dentro de la empresa familiar. En este eje, hay etapas de arranque, expansión/formalización y madurez.

6.2. Fusión organizativa

Después de revisar distintos autores, se pasará a describir el término a partir de Andrés Suárez, quien define a la fusión como una concentración de empresas donde dos o más sociedades se disuelven para pasar a integrarse con sus patrimonios y socios. Por esta vía, se genera una nueva empresa constituida a partir de las sociedades. Asimismo, Suárez señala que existen dos modalidades; por un lado, la fusión con creación, llamada así a una sociedad o fusión propiamente dicha; por otro, la fusión de absorción, que se da cuando una de las empresas preexistentes no se disuelve, sino que continúa con su propia personalidad jurídica y absorbe a las restantes (1992: 135).

A partir de esta unión de intereses, se busca que el nuevo ente sea más valioso o relevante a diferencia del que representen las aportaciones de las partes de manera aislada. Con la fusión, se crean ventajas competitivas que las empresas antes no podían alcanzar individualmente. La fusión no se debe confundir con alianzas, ya que es una unión voluntaria para formar una única empresa diferente a las partes iniciales. Por último, las fusiones se clasifican, según el Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial, acorde a la naturaleza de la relación que haya entre las empresas fusionadas, ya sea por el sector al que pertenece o a la fase del proceso productivo que tenga (Andersen 1999).

- Fusiones horizontales: empresas del mismo sector
- Fusiones verticales ascendentes: con un proveedor
- Fusiones verticales descendentes: con algún o algunos clientes
- Fusiones en conglomerado: sin relación.

6.3. Modelo de negocio

“Modelo de negocio” es una expresión que surgió con el boom del Internet y se ha convertido en un cliché de la economía en torno a la web. Lo que se busca es un modelo de negocio que sea viable y “bueno” (Magretta 2002: 65).

Peter Drucker hace un aporte importante: desde una connotación del e-Business, lo define como la forma de generación de ingresos del negocio en internet. También se dice que es la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio (Ricart 2009). Joan Magretta la define como (...) suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de los que depende, no sólo para sus clientes; (...) [un conjunto que] refleja una buena historia, (...) una historia de cómo funciona una empresa (2002: 66, 68). Además, Magretta (2002) señala como un buen modelo de negocio a aquella que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente y qué valora?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Chesbrough y Rosebloom (2002) indican que las funciones de un modelo de negocio son las siguientes:

- Articular la proposición de valor.
- Identificar un segmento de mercado.
- Definir la estructura de la cadena de valor.
- Estimar la estructura de costes y potencial de beneficios.
- Describir la posición de la empresa en la red de valor.
- Formular la estrategia competitiva.

En definitiva, un modelo de negocio es la manera en la que se hacen las actividades dentro de una empresa. Es necesario para identificar cómo sus operaciones generarán rentabilidad y para tomar mejores decisiones para el éxito del negocio.

Líneas abajo, se describen los pilares para desarrollar un modelo de negocio propuestos por Osterwalder y Pigneur (2009).

- *Segmentos de clientes*: Distintos grupos de personas naturales o jurídicas que se pretende alcanzar y servir. Las empresas deben ser conscientes de a qué segmentos

poner atención y cuáles ignorar, ya que la toma de decisión debe ser acorde con las necesidades del cliente y lo que ofrece la empresa.

- *La propuesta de valor*: Es el paquete integrado por productos y servicios que crean valor al segmento de clientes. Este conjunto de beneficios permite que las empresas se diferencien unas de otras, ya que son distintas las necesidades que satisfacen.
- *Comunicación y canales de distribución a los clientes*: Definen cómo la empresa comunica su propuesta de valor a sus clientes. Los canales cumplen distintas funciones como sensibilizar a los clientes sobre una empresa, productos y servicios, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor, permitir que compren los productos y servicios, entregar la propuesta de valor y proporcionar un servicio post-venta.
- *Relaciones con los clientes*: Se describe el tipo de relación que tiene la empresa con sus clientes. Las relaciones pueden ser desde personales hasta automatizadas, depende cómo lo determine la organización. Pueden ser impulsadas por las siguientes razones: adquisición, retención de clientes y aumento de las ventas.
- *Los flujos de ingreso*: Es el ingreso efectivo gracias a los segmentos de los clientes. La empresa debe preguntarse ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes? La respuesta identifica el tipo de flujo que generan sus clientes.
- *Principales recursos*: Son los principales activos necesarios para el funcionamiento del negocio. Estos permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Así, los recursos pueden ser financieros, intelectuales o humanos y ser de propiedad de la empresa, arrendados o de los socios estratégicos.
- *Actividades claves*: Difieren dependiendo del tipo de negocio y son necesarias para su funcionamiento.
- *Socios estratégicos*: Es la red de proveedores y socios necesarios para que el modelo de negocio funcione. Las alianzas permitirán adquirir recursos, reducir el riesgo y optimizar su modelo.
- *Estructura de costos*: Son los principales costos para la operatividad de la empresa, se pueden calcular después de definir los recursos, las alianzas y actividades claves.

6.4. Recursos y capacidades estratégicos

Según Andersen (1999), los recursos son los bienes, servicios y capitales que cuenta una empresa. Manso (2003) señala que “los recursos están constituidos por aquellos activos que forman los medios a partir de los cuales se lleva a cabo el proceso productivo de bienes y

servicios de una organización”. Los activos a los que se refiere este autor están comprendidos por el personal, las capacidades de la dirección, los activos financieros, las instalaciones, y las capacidades y habilidades de las áreas funcionales.

Stoner, Freeman y Sacristan (1996) clasifican los recursos en materiales y técnicos. Los técnicos son factor clave para el desarrollo de la empresa, ya que buscan aplicar la tecnificación en el desarrollo de las actividades organizacionales, como la capacitación, talleres y/o seminarios al personal. Esto contribuye a que las empresas tengan una eficiente administración de los recursos, logrando de manera eficiente el buscar un óptimo resultado con el menor costo para alcanzar una mayor utilidad.

De la misma manera, Grant clasifica a los recursos en tangibles e intangibles. El primero, conformado por: los recursos financieros, como la capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos; y los recursos físicos, tales como el tamaño, la localización, sofisticación técnica y la flexibilidad de la planta y el equipo con el que cuenta la organización influyendo todos en el costo y las posibilidades de esta. El segundo, los intangibles, aportan más a la empresa que los tangibles por ser difíciles de copiar por la competencia. Dentro de este lado de la división, se encuentran los recursos tecnológicos, de reputación y humanos. El primero se refiere a la propiedad intelectual, como las patentes, secretos comerciales, etc. y los recursos para la innovación, tales como las instalaciones y empleados técnicos. El segundo, la reputación, se refiere a la forma en que es vista la organización por sus proveedores y clientes, siendo la marca el símbolo de imagen. El tercero, recurso humano, constituido por la experiencia y la formación de colaboradores, lo cual determina sus destrezas. Aquí, se encuentran, además, la cultura organizacional, el compromiso y la lealtad, la flexibilidad, y las habilidades sociales y de colaboración (1996: 5).

En cuanto a las capacidades, Andersen (1999) las describe como el nivel de producción que puede alcanzar una empresa en condiciones normales con una tecnología y organización dadas. Añez y Petit (2006) lo definen como “(...) un conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar a su interior recursos y capacidades internos y externos”.

Por lo tanto, una empresa es un conjunto de recursos y capacidades determinantes para la elaboración y desarrollo de su estrategia. Muchas se definen a partir de quiénes son sus clientes y sus preferencias, pero estas cambian continuamente; a causa de ello, es necesario

definir una estrategia en función de sus recursos y capacidades. Una estrategia bien delimitada acorde con estos dos factores propios de la empresa permite que se tenga una partida más sólida para establecer una identidad. Para ser más rentables, las empresas buscarán diferenciarse por el uso más eficiente de sus recursos y capacidades (Grant 1996).

7. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)

Estas herramientas de soporte constituyen un sistema que administra datos, informaciones y conocimiento, siendo este último la principal fuente de riqueza y bienestar en un mundo globalizado. Las características más importantes de las TIC's son: la inmaterialidad, pues pueden digitalizar grandes cantidades de información en dispositivos físicos pequeños y, a través de las redes de comunicación, dicha información puede ser transmitida; la instantaneidad, la transmisión de la información en el ciberespacio se da al instante; y, las aplicaciones multimedia, aquellas interfaces amigables que permiten al usuario acceder a la información deseada de manera sencilla e interactiva.

Cabe recordar que, al hacer referencia a las TIC's se está hablando, también, de los medios de comunicación tradicionales, como el teléfono, fax, entre otros. El gran impacto de estas herramientas en todos los ámbitos de la vida hace cada vez más difícil que se pueda actuar eficientemente prescindiendo de ellos (De Aparicio 2009).

Las TIC's, por las características que poseen, se han convertido en las herramientas que eliminan las barreras y/o limitaciones que presenta la gestión del conocimiento. Las principales barreras son las siguientes:

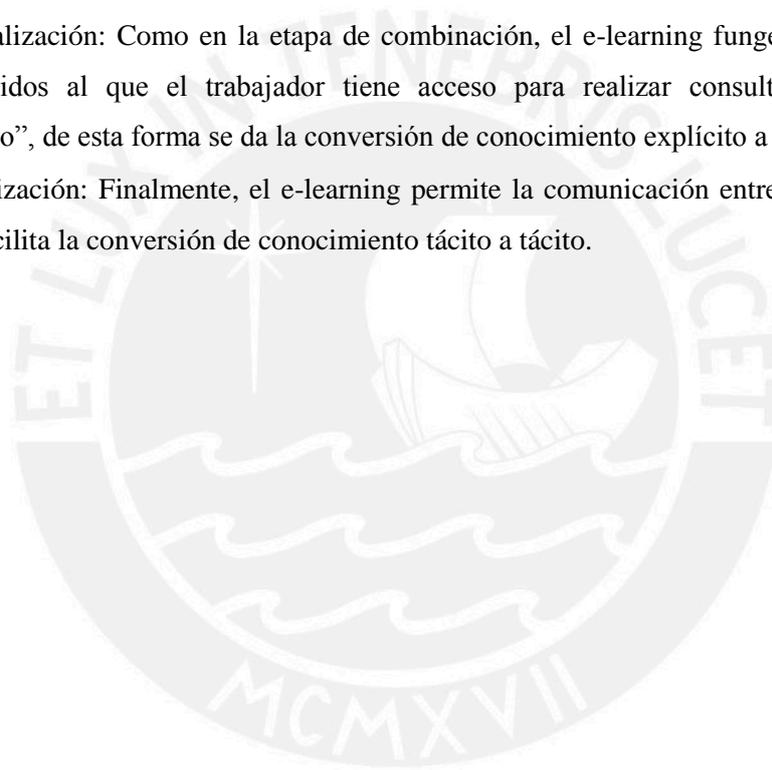
- Espacial: identificación de la residencia del conocimiento y transferirlo y tangibilizarlo independientemente de su ubicación de origen.
- Temporal: sostenibilidad del conocimiento y su uso multiusuario y multi-ocasión.
- Jerárquico-social: las estructuras de organización de las empresas pueden facilitar o bloquear el desarrollo, transmisión, generación y aplicación del conocimiento lo que condiciona el éxito de un programa de gestión del conocimiento.

Si la organización logra identificar qué tecnología elimina o reduce una determinada barrera, los procesos de gestión del conocimiento serán más eficaces (Pérez & Dressler 2007).

En los últimos cinco años, investigaciones internacionales, como la realizada por Martínez (2009), concluyen que una herramienta para gestionar el conocimiento de una forma

integradora en una organización es el *e-learning*. Este autor resalta la participación de dicha herramienta con un papel importante en cada fase de la conversión del conocimiento:

- **Combinación:** Este proceso combina conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento y el e-learning puede ayudar a organizar dicho conocimiento explícito, actuando como almacén de contenidos relacionados a la estrategia de gestión del conocimiento de la empresa.
- **Externalización:** En la conversión del conocimiento tácito en explícito, el e-learning facilita la captura de experiencias de los trabajadores mediante herramientas simples como procesadores de texto, correo electrónico, foros, chats, entre otros, que permite registrar el conocimiento tácito de uno o más usuarios en documentos.
- **Internalización:** Como en la etapa de combinación, el e-learning funge de almacén de contenidos al que el trabajador tiene acceso para realizar consultas y “aprender leyendo”, de esta forma se da la conversión de conocimiento explícito a tácito.
- **Socialización:** Finalmente, el e-learning permite la comunicación entre trabajadores y, así, facilita la conversión de conocimiento tácito a tácito.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

1. Metodología

Las metodologías de investigación a usar en el presente estudio irán de lo general a lo particular o específico, construyendo técnicas o propuestas que conformen el resultado de esta investigación aplicada hacia toda la organización. Se recogerá información y datos en todos los niveles de la empresa, para realizar una primera aproximación a un análisis descriptivo en temas de gestión del conocimiento en la empresa a fin de resaltar las prácticas orientadas a dicho tema e identificar los espacios vacíos. Es decir, el método a usar es el deductivo, sobre el cual se presenta la siguiente definición: “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes primarias, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares “. (Bernal 2010: 59).

Debido a las características mencionadas del estudio, el tipo de investigación en el que mejor encaja es en el descriptivo, en tanto este trabaja sobre realidades de hecho y busca presentar una interpretación correcta. Este tipo de investigación incluye encuestas, exploraciones (entrevistas a profundidad), causales y predicciones a partir de lo hallado (Grajales 2000). Dicho en otras palabras, el trabajo de campo buscará reconocer en la organización ciertas características, formas de trabajo, formas organizativas, capacidades y recursos que describan cómo se encuentra la empresa en temas de gestión del conocimiento.

Asimismo, se incorpora a la investigación el estudio de caso, método que sirve para estudiar de manera más detallada a un individuo o una institución dentro de un entorno o situación particular (Salkind 1998). Así, se realizará una recopilación de información detallada a partir de entrevistas a las gerencias centrales y de apoyo, además de las encuestas al personal operativo. Esto servirá para tener una imagen más completa de lo que está ocurriendo dentro de la pesquera en cuanto a la gestión del conocimiento.

La Pesquera A es un caso particular con sus propias características organizacionales en determinadas circunstancias tanto internas como externas. Dentro de las características internas, se encuentra el personal que labora, las actividades operativas, productos y la etapa de conversión del conocimiento en la que se encuentra la organización. Y, como características externas, están sus clientes, proveedores, las empresas competidoras, los aspectos legales del

sector y el impacto al medio ambiente en ese momento. Por lo cual, no se pretende hacer generalizaciones para otras pesqueras u otras empresas.

Finalmente, es necesario recalcar la pertinencia de la aplicación de las herramientas de investigación presentes en este estudio. El gran valor de la tesis radica en haber logrado recabar información de utilidad y responder a un caso real. Esto se acentúa considerando que la empresa analizada se encuentra en constante movimiento y pertenece a un sector empresarial cerrado, en el que es difícil obtener datos e información interna que incluso posee carácter confidencial.

1.1 Enfoques de la investigación

1.1.1 *Enfoque cualitativo*

Metodología que utiliza la recolección de datos sin medirlos de manera numérica para descubrir o mejorar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Bajo ella, se pueden desarrollar las preguntas e hipótesis antes, durante o después de recolectar y analizar la información; las actividades de esta herramienta permiten descubrir cuáles son las preguntas de investigación más resaltantes, refinarlas y, finalmente, contestarlas. El proceso de cuestionamiento es dinámico entre los hechos y su interpretación (Hernández 2010: 7).

El proceso cualitativo, sin embargo, no necesariamente, se dará siempre de manera ordenada, su complejidad puede hacer que se presente de forma “circular”, es decir, que exista vinculación entre las distintas fases. Por ejemplo, Hernández menciona que, si bien hay una revisión de la literatura, esta puede integrarse a cualquier otra etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta finalizar con el informe de los resultados obtenidos.

Sus principales características son: explorar los fenómenos a profundidad, que se da sobre todo en entornos naturales y la interpretación que permiten los datos obtenidos al no fundamentarse en la estadística (Hernández 2010: 3). La primera se refiere a que contando con un primer diseño del estudio, podría ser necesario regresar a alguna(s) etapa(s) anterior(es). Esto serviría para poder afinar el problema, cambiar la idea o definir mejor la muestra para un análisis más exhaustivo. La segunda postula “inmersión inicial en el campo”, lo que significa que es con el ambiente directo en donde se realizará el estudio, porque allí se encuentran las fuentes de información que serán brújula para el desarrollo de la investigación, es decir, de ellas se recibirá la orientación hacia dónde y quiénes brindarán los datos necesarios. Por último, se

refiere a que no se basa en datos numéricos, sino en la búsqueda de información más detallada, primando la calidad sobre la cantidad de los datos hallados.

Adicionalmente, Hernández resalta algunas otras características. La persona que realiza la investigación, las preguntas de investigación y el problema pueden no estar totalmente definidos e irse modificando en el transcurso del proceso investigativo. Muy a menudo, no se realiza para validar una hipótesis, sino que esta nace y se modifica durante el proceso para ser lo más precisa posible. Por último, no hay una manipulación, ni estimulación de la realidad, sino un “desarrollo natural de los procesos” (2010: 9).

Dentro de este enfoque, se usará, principalmente, entrevistas exploratorias y a profundidad.

A. *Entrevista exploratoria*

La entrevista es una técnica que recoge información mediante un proceso directo de comunicación, en el que el entrevistador ha diseñado preguntas en función al objeto de estudio y, puntualmente, a las dimensiones que desea estudiar. Para el caso de esta investigación, se realizará una entrevista semi-estructurada, ya que se utilizará una guía/esquema previamente elaborado y se planteará en el mismo orden a todos los entrevistados (Bernal 2010: 256), pero, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, estas preguntas pueden variar de orden o pueden adherirse nuevas preguntas que ayuden a ahondar más en el tema en tratamiento. “En esta técnica, se establece una relación interpersonal directa a través del diálogo, el teléfono o el internet con la finalidad de obtener información acerca del comportamiento laboral de los entrevistados, de la empresa y su conducción” (Ávila 2010: 94).

Las entrevistas a aplicar en esta investigación son entrevistas exploratorias y de profundidad. Estas tienen una duración aproximada de 1 hora lo que ayudará a esclarecer la visión de la organización respecto a los aspectos de la gestión del conocimiento. Serán realizadas a gerentes de línea de posición estratégica con experiencia en el sector y en la empresa de estudio. El objetivo es obtener información sobre aspectos que validen la viabilidad del estudio, tales como calidad del capital humano, recursos y capacidades. El formato de entrevista se encuentra en anexos (ver anexo A). Los entrevistados y la información relevante para el estudio se mostrarán en el siguiente cuadro:

Tabla 6.

Lista de entrevistados y objetivos

Cargo	Iniciales de la persona	Objetivo	Día de la entrevista
Gerente General	FP	Principales estrategias para el logro de la visión y objetivos organizacionales a nivel macro	23 de setiembre del 2013
Gerente Central de Finanzas	JA	Estrategias de administración del capital y demás recursos monetarios de la empresa. Orientación de sus inversiones.	19 de setiembre del 2013
Gerente Central de Administración y Recursos Humanos	TC	Estrategias administrativas y de capital humano alineadas acorde a la visión, misión y objetivos organizacionales, mediante el planteamiento de los objetivos del área.	20 de setiembre del 2013
Gerente Central Técnico	KB	Estrategias de soporte (proyectos, calidad y mantenimiento) para el cumplimiento de los objetivos del área productiva.	17 de setiembre del 2013
Gerente Central de Producción	FD	Estrategias para el logro del cumplimiento eficiente de los procesos de producción.	18 de setiembre del 2013
Gerente de Gestión de la Calidad	WM	Principales programas de gestión aplicados en la organización.	13 de setiembre del 2013
Gerente Legal	PN	Normativas relacionadas al negocio y estrategias de la empresa.	17 de setiembre del 2013

Consentimiento informado

De los entrevistados se obtuvo el consentimiento informado, el cual consiste en una carta en la que se explica el objetivo de estudio y de la entrevista. Esta entrevista nos permitirá recolectar información importante y, así, responder la pregunta de investigación planteada.

Las transcripciones de las entrevistas mantuvieron el anonimato, por lo que se omitieron los nombres de los participantes y de la empresa (ver anexo B).

1.1.2 Enfoque cuantitativo

Por otra parte, según Hernández, el enfoque cuantitativo es una metodología que usa la recolección de datos para probar hipótesis. A diferencia del anterior, este se da en base a una medición numérica y las estadísticas y sirve para establecer “patrones de comportamiento y probar las teorías” (2010: 4). Así, su proceso aplicado a esta investigación sería el siguiente:

definir el problema de investigación, formular hipótesis, diseñar instrumentos de investigación, recopilar información, analizar la información, elaborar conclusiones y presentar los resultados (2010).

Esta metodología de exploración se llevará a cabo mediante encuestas a los trabajadores administrativos de la sede de Lima.

A. Encuestas

El diseño de la encuesta corresponde a una adaptación de una investigación para tesis doctoral de la Universidad Politécnica de Cataluña que tiene por título “El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: Un estudio en las Pyme del sector Agroalimentario de Cataluña”. Dicha encuesta está dirigida a directivos y gerentes de las distintas empresas del sector en referencia, es por ello que se realizaron modificaciones para que la encuesta sea utilizada en el estudio de una sola empresa (ver anexo C). La utilización de esta herramienta queda validada por esta aplicación anterior con resultados exitosos (Arceo 2010: 241).

Las encuestas fueron aplicadas a un número representativo de personas por cada área de la sede administrativa de la corporación, siendo un total de 47 encuestas aplicadas entre los 115 colaboradores que conforman la organización (un 40.9% sin contar al personal de mensajería, seguridad, mantenimiento y mozos), lo cual cubre todas las capas jerárquicas de la organización. Este es un número adecuado de encuestas, tomando en cuenta que, en el último año, ingresó una gran cantidad de nuevos colaboradores que aún no tienen conocimiento sistemático de la empresa y no han pasado por las evaluaciones de desempeño respectivas.

El objetivo de la encuesta es validar con indicadores y datos numéricos la información recogida en la investigación cualitativa. Es necesario realizar esta validación ya que las personas a las que se han entrevistado ocupan puestos jerárquicos mientras que estas encuestas arrojarán resultados del nivel operativo. Asimismo, esta encuesta brindará información sobre las necesidades del personal en las distintas áreas para esbozar un análisis descriptivo más completo sobre el tema de la presente tesis.

Algunas definiciones encontradas sobre esta herramienta: “(...) Técnica en la que se consignan ítems por escrito en forma de preguntas o de afirmaciones acerca de las percepciones, creencias, opiniones, actitudes, características, experiencias, descripción de fenómenos y

asuntos en general relacionados con las vivencias en el trabajo y el devenir de la empresa. De aplicación anónima, a grupos grandes de personas y bajo costo”. (Ávila 2010: 94)

Como lo indica el autor, la encuesta será aplicada a un gran número de personas y guardaremos la discreción del caso sobre las opiniones brindadas. Otro autor proporciona los siguientes alcances: “(...) En general un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse, (...) permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos”. (Bernal 2010: 250)

Las encuestas tendrán preguntas de dos tipos: abiertas y cerradas:

Preguntas abiertas: “permite al encuestado contestar en sus propias palabras, es decir, el investigador no limita las opciones de respuesta” (Bernal 2010: 252).

Preguntas cerradas: “Le solicitan a la persona encuestada que elija la respuesta en una lista de opciones. La ventaja de este tipo de preguntas es que se elimina el sesgo del entrevistador” (Bernal 2010: 252).

Como se mencionó anteriormente, la encuesta es resultado de una adaptación y las más importantes modificaciones hechas al cuestionario guardan relación con las herramientas de aprendizaje organizacional por lo que se detallarán algunos conceptos (Martínez y Ruíz 2002: 5 - 14). Los autores nos hablan de dos divisiones sobre dichas herramientas:

Herramientas comunes a cualquier persona:

Dentro de estas se considera a las tecnologías de la información (intranets, internet, bases de datos, correo electrónico, chat, groupware, simuladores, red de conocimiento, videoconferencia, espacios de trabajo electrónicos compartidos), las cuales permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimiento e información, almacenarlos y mejorar la comunicación y colaboración mediante la experimentación y aprendizaje continuo de las personas involucradas; la formación, definida como una metodología sistemática y planificada que permite incrementar las competencias, conocimientos, actitudes y capacidades; y, la metáfora, que mide el grado de asociación entre dos conceptos aparentemente contradictorios.

Herramientas exclusivas para cada sujeto:

- Individuo: La intuición comprende tres pasos: aprendizaje subconsciente y tácito, interpretación de la situación y reconocimiento de patrones y la generación de un sentimiento sobre lo que es correcto o no.
- Grupo: Las comunidades de práctica permiten compartir ideas, experiencias, pensamientos e impresiones para desarrollar actividades relacionadas a la creación del conocimiento. El diálogo es un proceso colectivo básico que da pie a la creatividad, al compartir, a la colaboración y a generar una disciplina colectiva de reflexión y asesoramiento.
- Organización: Las alianzas son acuerdos entre empresas que comparten sus capacidades y recursos lo que les permite aumentar sus ventajas competitivas. El benchmarking ayuda a identificar a las herramientas que han llevado a otras empresas a tener resultados superiores a las demás, estableciendo una comparación sistemática mediante la utilización de indicadores estandarizados para, finalmente, elaborar programas de mejora.

2. Entrevistas

2.1. Descripción de la muestra

Las entrevistas se han realizado a siete directivos gerenciales de diferentes áreas, quienes son el gerente general, Gerente Central de Producción, Gerente Central técnico, Gerente Central de Administración y Capital Humano, gerente de Finanzas, gerente de Gestión de la Calidad y gerente Legal, y han sido ordenadas a nivel jerárquico, en tanto ayuda a identificar y sistematizar la información de acuerdo al puesto y qué tanto conocen a partir del puesto en el que están. De estas entrevistas, tres entrevistas han sido asistidas por ambas estudiantes; una de ellas realizaba las preguntas, acorde a la guía elaborada previamente, al tiempo que la otra realizaba la grabación del audio y el estudio de observación de otros aspectos no percibidos por la entrevistadora.

Las cuatro entrevistas restantes sólo las realizó una persona, debido al mencionado cambio repentino de horario por parte del entrevistado y la facilidad de acceso por parte de aquella, al ser trabajadora de la pesquera; sin embargo, igual se cumplió con el protocolo que la investigación exige.

2.2. Resultados de las entrevistas

Conforme a las entrevistas realizadas a la directiva, se hicieron siete entrevistas, las que nos van a permitir por un lado entender las perspectivas de gestión de manera general usando el modelo de Balance ScoreCard (BSC); y, por el otro lado, buscar y validar las diferentes actividades de Gestión del Conocimiento desarrolladas en el modelo SECI, de manera que nos permita un mayor contraste y delimitación con los resultados de la encuesta. A continuación, se presentarán de manera sistematizada los resultados de las entrevistas tomando como guía la estructura del BSC y el método SECI. La forma de agrupamiento de la información generada en las entrevistas es la siguiente (ver anexo D):

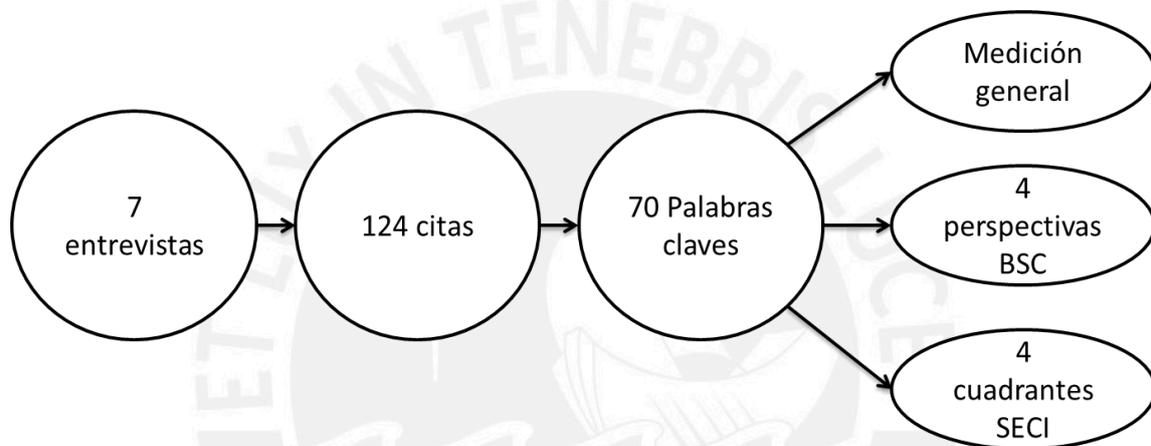


Gráfico 2. Forma de agrupamiento de citas - entrevistas

2.2.1. Aspecto General: Medición de performance

En las siete entrevistas realizadas, la medición de performance se ha presentado como el tema base para entender qué puntos, a nivel de toda la organización, evalúa la gerencia. Por lo cual, se ha encontrado que es medida de manera operativa, humana, financiera, benchmarking, comercial y responsabilidad social, destacando los indicadores operativos. A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo E):

Tabla 7.

Citas principales: medición de performance de la pesquera

Puesto	Referencias	Palabras Claves
Gerente General	- “(...) la performance de las personas, tenemos un sistema de evaluación de performance de todo trabajador de la compañía”.	Indicador humano
	- “(...) indicadores financieros y operativos que presentamos todos los años al directorio de presupuesto para su aprobación y que... y le hacemos un seguimiento por lo menos tres veces al año y presentamos después los resultados finales del año explicando las variaciones del porqué (...)”.	Indicador financiero / Indicador operativo
Gerente Central de Producción	- “Se miden (...) comparativamente, con empresas similares, tratamos de ver en qué nivel estamos”.	Benchmarking
	- “Financieramente, el EBITDA es uno, hay varios que tiene que ver con los niveles de endeudamiento que tenemos, cobertura, que lo manejan más el área de Finanzas”.	Indicador financiero
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- “(...) tenemos como insumo principal es el combustible y lo que buscamos es atacar que nuestro ratio de comparación de combustible (...), que la factura de terceros sea óptima, a precios que nos permitan margen”. “Buscamos eficiencia (...)”	Indicador operativo
	- “(...) proyectamos un EBITDA que nos permite manejar nuestros ratios de endeudamiento de manera conveniente”.	Indicador financiero
	- “(...) medimos el clima laboral.	Indicador humano
Gerente Central Técnico	- “(...) Indicadores en el tema productivo, se medía, uno de los términos eran los PHs. (...) proyección de la materia prima y su aprovechamiento”.	Indicador operativo
	- “(...) en el tema de proyectos, indicadores de cumplimiento y ejecución de la obra en el tiempo estimado, costo referente a los proyectos (...) de tanto de los mantenimientos, la utilización del personal en horas extras, desarrolladas o proyectadas (...)”.	Indicador responsabilidad social
	- “Los indicadores de recuperación de la materia prima, de no solamente en el proceso sino de los tratamientos complementarios como son de PAMA (...)”	Indicador responsabilidad social
	- “(...) es el CAPEX, el ROE, el ROA, (...) el VAN, la TIR en las inversiones (...) Dentro de la TIR involucra mucha performance, confianza y disponibilidad, costos operacionales (...)”.	Indicador financiero
	- El EBITDA (...) para poder justificar su sostenibilidad en el periodo de vida. (...)	Indicador financiero

Tabla 7.

Citas principales: medición de performance de la pesquera (Continuación)

Puesto	Referencias	Palabras Claves
Gerente de Finanzas	- “(...) medimos con un conjunto de indicadores que tratan de cuantificar si los objetivos a un nivel estratégico operativo (...)”	Indicador operativo
Gerente de Gestión de la Calidad	- “(...) resultados de mercado, es decir que los clientes estén satisfechos es decir que no tengamos muchas quejas, que si hay quejas, las quejas sean absueltas.	Indicador comercial
	- “(...) somos la empresa número uno en este momento en calidad de harina nos sigue las otras nos dicen que somos la líder”.	Indicador comercial
	- “(...) cómo nos interrelacionamos con la gente de las comunidades en las cuales la planta está ubicada cercanas o alrededor de ellas”.	Indicador de responsabilidad social
	- “(...) resultados con los colaboradores, la parte interna el clima laboral (...)”.	Indicador humano
Gerente Legal	- “(...) a través del benchmarking”.	Benchmarking
	- “(...) uno es el financiero” (...). Como (...) los ratios de liquidez, de apalancamiento.	Indicador financiero
	- “(...) otro es lo que se produce (...) la calidad de lo que se produce porque la cantidad y la calidad tienen un efecto en el precio.	Indicador operativo

En cuanto a la performance de la pesquera, la gerencia señala que para evaluarla se necesitan indicadores, tales como financiera, operativa, comercial, de benchmarking, de responsabilidad social y humano. Asimismo, se ha podido observar que las distintas gerencias, aunque no sean de su responsabilidad, conocen de manera general los indicadores, pero sobretodo mencionan más el indicador operativo. Sólo tres gerentes (Gerente general, gerente de Gestión de Calidad y Gerente Central de Administración y Capital Humano) contestaron sobre los indicadores de recursos humanos, quienes señalan que no basta tener altas calificaciones en el aspecto operativo y financiero, sino que el clima laboral es un pilar que determina la productividad y rentabilidad de las labores.

Esto es reforzado por el gerente general, quien considera el bienestar de los trabajadores como primer indicador, por lo cual hay continuas evaluaciones del personal para medir el clima organizacional. En conclusión, los miembros de la gerencia conocen y manejan más los indicadores que miden la empresa de acuerdo al área en el que se encuentran; sólo algunos conocen otras variables indistintamente del área al que pertenezcan.

2.2.2. *Balanced Scorecard*

A. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

A.1 Importancia del capital humano

Debido a que la pesquera A estuvo pasando por un proceso de cambios estructurales, la gerencia se ha preocupado porque el grupo humano que labora se perciba como parte fundamental para el éxito del negocio. Motivo por el cual se ha presentado cambios como el nombre del área de Recursos Humanos, el paso de ser empresa familiar a empresa corporativa, la búsqueda de un clima laboral saludable y la generación de una identidad organizacional. A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo F) en las cuales destacan las correspondientes a “Evolución del área de Recursos Humanos”:

Tabla 8.

Principales citas: importancia del capital humano

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- “(...) se llama gestión del capital humano, no le hemos cambiado el nombre porque suena bonito, sino porque es eso, porque tenemos el capital humano en la compañía que tiene diferentes áreas que va desde la captación y contratación de personas hasta su retiro (...)”.	Evolución del área de Recursos Humanos
	- “(...) se identifique naturalmente (...) viendo con los años con sus actitudes, con sus acciones con su forma de hablar en el convivir con sus compañeros (...)”.	Identidad organizacional
Gerente Central de Producción	- “(...) el área de capital humano que actualmente está en proceso de crearse recién, (...) va a implementar sistemas de mejor evaluación, de lograr determinados procesos que permitan identificar muy bien al recurso humano y de identificar el nivel de rotación (...)”.	Evolución del área de Recursos Humanos
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- “Hoy (la Pesquera) ha cambiado la forma de trabajar, porque era una empresa netamente familiar”.	Empresa familiar
	- “(...) clima laboral de la empresa está en 61% y todos ellos se comprometieron a contribuir desde su “trinchera”, desde su área a que el clima este en 71% (...)”.	Clima laboral
	- “(...) Para que la gente esté motivada debe saber que su trabajo es importante, que lo que hago vale, genera valor (...)” - “(...) no necesariamente sabe cómo sus objetivos contribuyen a la empresa”.	Motivación Motivación
Gerente de Gestión de la Calidad	- “Para cumplir con eso la gerencia de recursos humanos se ha cambiado a ser gerencia de gestión de capital humano (...)”.	Evolución del área de Recursos Humanos
Gerente Legal	- “(...) acá (Lima) no hay tanta incertidumbre no es tan alta, en cambio en planta sí es un poco más”	Incertidumbre laboral en planta

La pesquera A se inició como un negocio netamente familiar (Gerente Central de Administración y Capital Humano), donde las dos familias fundadoras tenían el control administrativo y operativo independientemente; sin embargo, ahora no tienen ningún cargo gerencial, ya que sólo son accionistas.

En consecuencia el área de Recursos Humanos, también ha tenido cambios a lo largo del tiempo. Ahora, es un área central de administración y capital humano donde los trabajadores son considerados como un capital humano necesario y único para la empresa (gerente general).

Por otro lado, en cuanto al clima laboral, es distinto tanto en la casa matriz como en las plantas, ya que en estas hay más incertidumbre ante los cambios que puedan pasar (gerente Legal). Existe una preocupación por mejorar el clima laboral, y se busca mejorarla desde cada área. Se desea que pase de 61% a 71% (Gerente Central de Administración y Capital Humano), para, de ese modo, fortalecer la identidad organizativa en los trabajadores. En cuanto a la motivación, la gerencia percibe, por un lado, que los trabajadores están motivados, aunque aún falta trabajar en ello, y, por el otro, que la mejora de dicho aspecto puede generar más valor para la empresa. A consecuencia de esto, se están brindando charlas motivacionales (Gerente Central de Administración y Capital Humano).

A.2 Perfiles de colaboradores

La empresa, por ser del sector pesquero, en el que se necesita personas orientadas a operaciones y temas administrativos, requiere de trabajadores con distintos perfiles –distintas experiencias, actitudes y aptitudes según cada puesto- tanto en la casa matriz como en las plantas. Por ende, este tema es importante para determinar qué nivel de grupo humano incorporar y mantener en la organización. A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo G) en las cuales destacan las correspondientes a “Habilidades gerenciales”:

Tabla 9.

Principales citas: perfiles de colaboradores

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- <i>“(…) tenemos en claro el perfil de la posición y también el perfil del trabajador, no tenemos un solo perfil para los trabajadores (…) de la empresa porque son de muchísimas profesiones, aquí hay tripulantes, capitanes de embarcaciones, obreros de planta, gerentes de planta y personas administrativas, financieras.</i>	Diversidad de perfiles
	- <i>“(…) es la iniciativa otra de ellas es la capacidad que tienen para trabajar en equipo, disposición, capacidad de liderazgo, capacidad para poder capacitarse y nivel de empatía tiene con la organización”.</i>	Habilidades gerenciales
Gerente Central de Producción	- <i>“Empatía, que no sean resentidos (…) y simpáticos”</i>	Habilidades gerenciales
	- <i>“(…) Puede haber aquí de todo, ingenieros, abogados”.</i>	Diversidad de perfiles
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- <i>“(…) la gente conozca claramente sus objetivos, de porqué está en la empresa”.</i>	Objetivos organizacionales acorde con personales.
Gerente de Finanzas	- <i>“(…) Son personas que han entrado muy jóvenes a la compañía que tienen un promedio de 15 años trabajando en la empresa pero que tienen un promedio de 40 años entre todos (…)”.</i>	Experiencia
	- <i>“(…) las personas más jóvenes con un buen conocimiento, con un buen uso de las tecnologías de la información</i>	Conocimiento
	- <i>“(…) buena cultura y visión del mundo (…)”.</i>	Visión a futuro
Gerente de Gestión de la Calidad	- <i>“El trabajo en grupo pues ¿no? (…)”.</i>	Habilidades gerenciales
	- <i>“(…) y que vengan con conceptos de gestión de calidad”.</i>	Conocimiento
Gerente Legal	- <i>“(…) que el puesto no sea acorde a las características de la persona, sino de lo que necesita la compañía.</i>	Diversidad de perfiles
	- <i>(…) yo creo que la actitud es importante, (…) la inteligencia emocional, el manejo de la presión, el estrés, (…)”.</i>	Habilidades gerenciales

Los perfiles de los colaboradores de la pesquera, también, han cambiado a lo largo del tiempo. Si bien, debido al sector es necesario que haya distintos trabajadores con perfiles variados, que van desde capitanes, tripulantes, obreros de planta, gerentes de planta, personas administrativas, etc. es necesario que la empresa cuente con distintos perfiles de trabajo para realizar un trabajo más eficiente (gerente general). En ese sentido, en el reclutamiento de personal, se toma en cuenta en las evaluaciones las habilidades gerenciales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, inteligencia emocional, entre otras (gerente de Producción y Legal). Además, la experiencia en el sector, el conocimiento de tecnologías de la información de personas más jóvenes, con una visión a futuro son aspectos también evaluados en cuanto al reclutamiento (gerente de Finanzas). Por último, la gerencia determina como parte del perfil que los objetivos personales de los trabajadores vayan acorde a los de la empresa, puesto que aquello fortalece el clima laboral así como la identidad organizativa (Gerente Central de Administración y Capital Humano).

A.3 Aprendizaje, y evaluación de desempeño y competencias

Para el desarrollo del capital humano de la pesquera, es necesario que exista un aprendizaje y una evaluación constantes. Por lo cual, la gerencia ha mencionado que se realizan estas actividades a partir de entrevistas, cuestionarios y capacitaciones dentro de una infraestructura adecuada para desarrollarlas. A continuación, resumen de principales citas (ver anexo H) en las cuales destacan las correspondientes a “Capacitaciones”:

Tabla 10.

Principales citas: Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- “ (...) <i>Les preguntamos cuáles son sus objetivos personales inclusive a nivel de gerentes su evaluación no solamente es sobre su performance profesional en la empresa sino también por decir en un aspecto de su vida</i> ”.	Entrevistas de desempeño
	- “(...) <i>capacitación a las personas para decirles mira esto en realidad podemos hacerlo de esta manera (...)</i> ”.	Capacitaciones
Gerente Central de Producción	- “ <i>Sí. Se hacen unos cuestionarios, de manera global, de percepciones del jefe (...)</i> ”.	Cuestionarios de desempeño
	- “(...) <i>Las evaluaciones son jerárquicas, con los jefes inmediatos, luego los otros, (...) ese es el mapeo más general que usamos</i> ”.	Evaluación 360°
	- “(...) <i>así como este. Hay salas, auditorios, etc.</i> ”.	Infraestructura para aprendizaje
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- “(...) <i>capacitación. (...) Hoy lo que buscamos es que el crecimiento, del conocimiento sea de forma horizontal (...)</i> ”.	Capacitaciones
Gerente Legal	- “ <i>Primero, se analiza a través de encuestas, encuestas de 360 grados. (...) son un tercero quien realiza estas encuestas</i> ”.	Evaluación 360°
	- “(...) <i>a través de entrevistas, que lo realizan hace un tiempo con los jefes de coordinación.</i> ”.	Entrevistas con jefes
	- “(...) <i>Creo que en la compañía hoy existe un gran número horas para la capacitación, cosa que antes no era tanto así y se centralizaban mucho más en Lima (...)</i> ”.	Capacitaciones

En cuanto a la evaluación de desempeño de los colaboradores, esta se hace a partir de encuestas (Gerente Central de Producción) y entrevistas con sus jefes inmediatos (gerente general) donde de manera global miden el desempeño y avance del colaborador. Como menciona el Gerente Central de producción, se aplica a los trabajadores una evaluación de 360°, realizada por su jefe inmediato y sus compañeros del mismo nivel, para evaluar la eficiencia en las tareas, sus objetivos personales y cómo se relaciona con los demás compañeros (gerente general).

Por otra parte, la empresa cuenta con espacios de aprendizaje como salas, auditorios, etc. (Gerente Central de Producción). Esta infraestructura sirve para que se realicen reuniones,

entrevistas con jefes (gerente Legal) y capacitaciones a los trabajadores en temas operativos y/o desarrollo de habilidades gerenciales. Tales capacitaciones sirven para un crecimiento de conocimiento horizontal (Gerente Central de Administración y Capital humano) y ahora se realizan más cantidad de capacitaciones de manera descentralizada, es decir, en las plantas (gerente Legal).

A.4 Herramientas y oportunidades de desarrollo

A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo I) en las cuales destacan las correspondientes a “Reconocimientos”:

Tabla 11.

Principales citas: herramientas y oportunidades de desarrollo

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - “No hay una cosa estructurada, no hay premiaciones, creo que eso es lo que estaría faltando un poco. Hay reconocimiento pero no tan estructurados, (...) mínimo algo verbal, la palmadita del hombro”. - “Hay incentivos económicos, pero no está estructurados, son cuestiones demasiadas notorias”. 	Reconocimientos Incentivos económicos no estructurados
Gerente Central de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - “(...) hay reconocimientos. (...) y capacitaciones”. 	Reconocimientos y Capacitaciones
Gerente Central Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - “(...) el aspecto innovador en base a nuestra misión como política en salud y nutrición tiene que fortalecer y ser pilares del desarrollo y sostenibilidad de la corporación (...)”. 	Innovación
Gerente de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - “Hace un año y medio hemos contratado a una persona que nos está ayudando con todo lo que es documentación y análisis de procesos administrativos (...)”. 	Documentación de procedimientos
Gerente Legal	<ul style="list-style-type: none"> - “Yo creo q es una compañía en la que se puede tener el desarrollo personal; en la medida de que primero busca hacia dentro para obtener las plazas que se van dejando con el tiempo (...)”. - “(...) Me llega correos felicitando al equipo, al área, a tal persona también por los logros, su desempeño que se han podido obtener”. 	Promoción de personal Reconocimientos

Sobre las herramientas y oportunidades de desarrollo que cuenta el personal, el gerente general ha manifestado que los reconocimientos y los incentivos económicos no están estructurados formalmente, se reducen a saludos verbales, “una palmadita en el hombro”, o un correo de felicitación (gerente Legal). De otra parte, se realiza una capacitación continua en las plantas, ya no está centralizado en la casa matriz (gerente Legal). Esto debido a que se busca un crecimiento de conocimiento de manera horizontal (gerente de Administración y Capital Humano).

En lo que refiere al ámbito motivacional, se está haciendo comprender a los colaboradores la importancia de su trabajo y el valor que genera para la pesquera (Gerente Central de Administración y Capital Humano) a fin de incrementar su motivación. En cuanto a las herramientas, se encuentran procesos como la innovación (Gerente Central técnico) y la documentación de procesos (gerente de Finanzas), con los que se persigue el alineamiento de la misión de la empresa con sus pilares.

B. Perspectiva procesos internos

A continuación, resumen de principales citas (ver anexo J), en las cuales destacan los correspondientes a “Procesos Claves”:

Tabla 12.

Principales citas: perspectiva procesos internos

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente Central de Producción	- <i>“Hay varios (...) si se trata de las proyecciones del año y lo que vamos a hacer en el año (...), generalmente, es por comunicación gerencial.</i>	Planeamiento
	- <i>“(...) aquí hay unas revistas que trabajamos, que se llaman “Redes” (...). Quizás el medio más cercano a decir el grado de avance de determinadas cosas u ocurrencias que han pasado (...)”</i>	Difusión formal
	- <i>“(...) es a través de la comunicación, (...) aunque adolecemos un poquito en ese tema,(...) que se tiene con el personal, con las gerencias (...) a través de los jefes (...)”.</i>	Comunicación
	- <i>“(...) objetivos en general sí se comunican de manera más directa (...) vía electrónico y luego los seguimientos que se hacen cada tres meses”.</i>	Comunicación
	- <i>“La empresa está trabajando en la mejora general (...) Entonces estamos siguiendo una metodología de Malcolm Baldrige”.</i>	Modelo de gestión
	- <i>“Los proceso transversales, o sea hay proceso internos al área”.</i>	Procesos claves
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- <i>“(...) cada proyecto de mejora tiene unos pasos claramente establecidos que logra que se estandarice a todo nivel (...)”</i>	Herramientas de soporte para innovar
	- <i>“(...) extracción, para que podamos cumplir con nuestros rendimientos de manera eficiente (...) producción, mantener la calidad teórica que tú defines al inicio, de cuando tú recibes el pescado, (...) comercialización, conocer bien al cliente, (...) para que la gente investigue qué quiere el cliente y cómo podemos fidelizarlo (...)”.</i>	Procesos claves
	- <i>“(...) línea transversal que está metida en el core del negocio es la Gestión de personas”.</i>	Procesos claves
	- <i>“SAP, intranet, correo electrónico (...)”</i>	Sistemas de información
- <i>“(...) se necesita la tecnología en procesos, estar siempre investigando y averiguando (...)”</i>	Innovación	

Tabla 12.

Principales citas: perspectiva procesos internos (Continuación)

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente Central Técnico	- <i>“Los objetivos son propuestos por las gerencias centrales y discutidas con el Gerente General (...) esos (objetivos) son discutidos en una reunión convocatoria de planeamiento, estructuramos con la propuesta que recogemos de la propuesta proyectada de producción y eso lo prorrateamos en los periodos que puedan tener”.</i>	Planeamiento
	- <i>“Los colaboradores manejan la información a los niveles que corresponden. La gerencia central que maneja los objetivos más macros y estratégicos (...)”.</i>	Niveles de manejo de información
	- <i>“(...) la documentación que no sólo esté escrita, sino también interiorizada (...) procesos internos como son regulaciones ambientales (...)”.</i>	Documentación
Gerente de Finanzas	- <i>“(...) que el rol de la comunicación con los empleados es de recursos humanos, hay objetivos cualitativos y cuantitativos para un año o para dos años (...)”.</i>	Comunicación
Gerente de Gestión de la Calidad	- <i>“(...) la parte tecnológica, (...) al nivel del control de proceso, (...) tiene un equipo de última tecnología que se llama “NIER” que nos permite evaluar todos nuestros proceso, los parámetros en tiempo real (...)”.</i>	Herramienta de soporte para innovar
	- <i>“(...) es la innovación tecnológica que hemos hecho es que toda nuestra harina la estamos llevando al proceso perfecto al secado perfecto que es en tres etapas (...)”.</i>	Innovación
	- <i>“(...) considere es que de manera formal este departamento de comunicaciones internas no ha logrado comunicar de una manera clara y concisa los principales objetivos”</i>	Comunicación
Gerente Legal	- <i>“(...) Sí existen objetivos planteados para este año y los próximos (...) Son discutidos por los gerentes y que son materia de análisis en las reuniones de presupuesto (...)”.</i>	Planeamiento
	- <i>“(...) y hay cierta información que se distribuye o que se permite distribuir (...) por ejemplo, en este año se puede tener este nivel de dividendos, utilidades, etc. (...)”.</i>	Niveles de manejo de información
	- <i>“(...) la producción, y los que tienen que ver con los controles presupuestales, (...)”.</i>	Procesos claves
	- <i>“(...) desde el SAP o cualquier máquina de la compañía se podía bajar esa información de manera directa (...)”.</i>	Sistemas de información

Referente a la perspectiva de procesos internos, la gerencia ha manifestado que tienen estructurados sus procedimientos operativos y administrativos, como por ejemplo las reuniones de planeamiento (Gerente Central de Producción y Gerente Central técnico) donde se definen los objetivos de producción del año. Sin embargo, la gestión de personas, el cual es un proceso transversal, también es considerada como proceso clave (Gerente Central de Administración y Capital Humano). A pesar de ello, los procesos de comunicación no están formalizados desde el personal de piso hacia arriba y la información formal se da desde la gerencia hacia los subordinados a través de los jefes (gerente de Producción).

Por otro lado, sobre las herramientas de soporte con las que cuenta la empresa está el modelo de Malcolm Baldrige y se busca que cada proyecto de innovación se estandarice, lo que se encuentra en fase inicial (gerente de Producción). Para alcanzar los objetivos, es necesario que la empresa cuente con tecnología en procesos así como de información, como el SAP, intranet y correo electrónico (Gerente Central de Administración y Capital Humano).

C. Perspectiva clientes

A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo K) en las cuales destacan las correspondientes a “Satisfacción al cliente”:

Tabla 13.

Principales citas: perspectiva clientes

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente Central de Producción	- <i>“Tratando de atender sus inquietudes, o a veces tratando de entender más sus procesos (...)”.</i>	Conocimiento del cliente
	- <i>“A través de fichas para medir el grado de satisfacción (...)”.</i>	Fichas de satisfacción
	- <i>“Lo que todo cliente pide, primero servicio, que haya una transparencia (...)”.</i>	Satisfacción al cliente
Gerente de Finanzas	- <i>“(…) nosotros estamos en la nutrición y salud entonces nuestros clientes de manera directa o indirecta están tratando de satisfacer alguna de esas dos necesidades o las dos necesidades de manera específica (...)”.</i>	Satisfacción al cliente
Gerente de Gestión de la Calidad	- <i>“Que les demos productos con valor agregado, que el producto cumpla sus expectativas y de repente un poquito más (...)”.</i>	Satisfacción al cliente
	- <i>“(…) el cliente tiene que cumplir cuatro necesidades, las necesidades básicas, las necesidades esperadas, las necesidades deseadas y las necesidades no anticipadas (...)”.</i>	Satisfacción al cliente
Gerente Legal	- <i>“El año pasado hubo un proyecto donde se implementó en recursos humanos y (...) en ambos casos es importante porque se trata de conocer un poco más al cliente, de saber cuáles son las necesidades (...)”.</i>	Conocimiento del cliente
	- <i>“Lo que el cliente necesita, básicamente, es respuestas muy rápidas, ante los requerimientos (...)”.</i>	Satisfacción al cliente

En cuanto a la perspectiva de clientes, para el Gerente Central de Producción es importante la atención de las inquietudes de quienes se les venden el producto, además que debe entenderse sus procesos, de esta forma se puede generar un producto más valioso, que sobrepase sus expectativas (gerente de Gestión de Calidad). Las respuestas a sus inquietudes deben ser rápidas para que se encuentren satisfechos los clientes (gerente Legal). Asimismo, el gerente Legal mencionó que, a partir de un proyecto realizado, ellos buscan conocer las necesidades de estos.

D. Perspectiva Financiera

A continuación, resumen de principales citas (ver anexo L), en las cuales destacan las correspondientes a “Reuniones de planteamiento de objetivos”:

Tabla 14.

Principales citas: perspectiva financiera

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente Central de Producción	- <i>“(…) reunión en donde trazamos todos los objetivos que se van a hacer al año. (…)”</i> .	Reuniones de planteamiento de objetivos
Gerente Central Técnico	- <i>“Hemos estado desarrollando reuniones anuales o periódicas, se le hace en conocimiento los objetivos de la organización plasmados de los propuestos versus los desarrollados (…)”</i> . - <i>“Los objetivos son propuestos por las gerencias centrales y discutidas con el Gerente General (…)”</i> - <i>“(…), ahora que llegue a un formato de piso, se llega la información que se requiere, que conozcan los colaboradores, entonces esos indicadores financieros, definitivamente hay que entenderlos (…)”</i> .	Reuniones de planteamiento de objetivos Reuniones de planteamiento de objetivos Difusión de objetivos
Gerente Legal	- <i>“(…) existen objetivos planteados para este año y los próximos (…). Son discutidos por los gerentes y que son materia de análisis en las reuniones de presupuesto”</i> . - <i>“Los colaboradores no tienen ese conocimiento a detalle porque es información que es propia del negocio (…). lo que sí los gerentes (….) sobre ratios y anotaciones (…)”</i> .	Planeamiento de objetivos financieros Niveles de manejo de información

Dentro de la perspectiva financiera, la gerencia central y gerente general tiene una reunión anual donde determinan los objetivos para el siguiente año, así lo menciona el Gerente Central de producción. Dentro de estas reuniones, los gerentes también evalúan los logros a esos objetivos durante el año en comparación con los propuestos (Gerente Central técnico). Asimismo, dentro de estos espacios, los gerentes determinan el presupuesto que utilizarán para el desarrollo de los objetivos (gerente Legal). Por otro lado, en cuanto a la difusión de los resultados financieros, estos son comunicados de acuerdo a las necesidades de los trabajadores (gerente Legal), pues no todos comprenden los términos financieros, así como no toda la información les sería útil para la realización de sus tareas (Gerente Central técnico).

2.2.3. Modelo SECI

A. Actividades de Socialización

A continuación, resumen de las principales citas (ver anexo M):

Tabla 15.

Principales citas: actividades de socialización

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- <i>“Nunca se menosprecia a la persona que está al lado de las cosas que realmente está ahí, esa persona es importantísima (...)”</i>	Comunicación entre compañeros
Gerente Central de Producción	- <i>“Sí, así como este. Hay salas, auditorios, etc. “</i>	Espacios de comunicación
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- <i>“(…) buscamos de manera masiva es difundir el conocimiento interno, (...) de lo que tenemos mucho expertise (...)”.</i> - <i>“lo que se busca es intercambiar conocimiento entre las plantas (...)”</i>	Difusión de conocimiento Intercambio de conocimiento
Gerente Legal	- <i>“(…) una teleconferencia de manera simultánea con todas las plantas y ven los proyectos de mejora (...)”.</i>	Canal de comunicación virtual

En relación a la socialización, las gerencias centrales mencionaron que la pesquera cuenta con espacios donde los trabajadores pueden conversar, compartir experiencias acerca de las labores cotidianas. La gerencia Central de Administración y Capital Humano menciona que esta área está buscando difundir el conocimiento interno de los colaboradores. Por último, los canales de comunicación están conformados por las conversaciones personales, el intranet, las teleconferencias, etc.

B. Actividades de Externalización

A continuación, resume de las principales citas (ver anexo N), en las cuales destacan las correspondientes a “Reuniones formales de gerencia”:

Tabla 16.

Principales citas: actividades de externalización

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- “(...) tener un equipo que pueda de alguna manera captar todas esas ideas institucionalizarlas, hacerlas, ordenarlas de forma tal que a partir de ahí se puedan generar ideas corporativas innovadoras (...)”.	Generación de ideas innovadoras
Gerente Central de Producción	- “Creo que es lograr a la propia comunión de ideas, en la medida de que haya menos discrepancias entre jefes, entre áreas (...)”.	Reuniones entre jefes
Gerente Central Técnico	- “Hemos estado desarrollando reuniones anuales (...) operacionales, se le hace en conocimiento los objetivos de la organización plasmados de los propuestos versus los desarrollados”.	Reuniones formales de gerencia
Gerente de Finanzas	- “(...) crear grupos multidisciplinarios de distintas áreas alrededor de algún proyecto”.	Reuniones creativas
Gerente Legal	- “(...) Ahí había tres áreas interrelacionadas con este proyecto. Ahí sí había disposición de todo eso (...)”	Reuniones inter-áreas
	- “(...) reuniones, que tiene el Gerente general (...) van los gerentes centrales y ahí hay una teleconferencia de manera simultánea con todas las plantas”.	Reuniones virtuales
	- “(...) las reuniones de presupuesto”.	Reuniones formales de gerencias

Sobre la externalización, el gerente general reconoce la importancia de generar ideas innovadoras dentro de la empresa, por lo que se vuelve necesario un grupo de colaboradores que ayuden a ordenarlas, clasificarlas para, finalmente, institucionalizarlas. Esto se refuerza con a la creación de grupos multidisciplinarios para elaborar un proyecto, como lo mencionó el gerente de Finanzas. En este marco, se está promoviendo proyectos que impliquen varias áreas donde puedan interrelacionarse, como mencionó el gerente Legal.

De otra parte, si bien hay reuniones para identificar y proponer mejoras en la empresa, ya se trate de reuniones anuales, semestrales o de diferente período, estas sólo se dan a nivel de gerencia. En caso no se encuentre toda la gerencia central en la casa matriz, estas reuniones pueden darse de manera virtual a través de teleconferencias, como afirmó el gerente Legal.

C. Actividades de Combinación

A continuación, resumen de las principales citas (ver [anexo O](#)), en las cuales destacan las correspondientes a “Comunicación de arriba hacia abajo”:

Tabla 17.

Principales citas: actividades de combinación

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente Central de Producción	- <i>“Yo diría que sí (hay sugerencias), pero de una manera informal. Por mi parte propicio reuniones masivas donde hago de que se suelten cosas (...)”.</i>	Propuestas informales
	- <i>“adolecemos un poquito el tema de la comunicación (...) estamos tratando de llegar de una manera más recurrente”.</i>	Comunicación de abajo hacia arriba.
	- <i>Las evaluaciones (de desempeño) son jerárquicas, con los jefes inmediatos, luego los otros, (...) ese es el mapeo más general que usamos”.</i>	Evaluaciones de desempeño
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- <i>(...) conversamos con los obreros y los jefes de las áreas y decirles todo este tema de que sería un año muy malo”.</i>	Comunicación de arriba hacia abajo
	- <i>“(…), el gran comunicador es la bisagra (...). La bisagra son los jefes y esta bisagra no funcionaba, había un silencio total”.</i>	Comunicación de arriba hacia abajo
Gerente Central Técnico	- <i>“(…) llegue a un formato de piso, se llega la información que se requiere, que conozcan los colaboradores.”</i>	Comunicación de arriba hacia abajo
Gerente Legal	- <i>“(los)... objetivos planteados para este año y los próximos (...) Son discutidos por los gerentes y que son materia de análisis en las reuniones de presupuesto”.</i>	Reuniones formales de gerencia
	- <i>“Entonces tenemos entrevistas correlativas a frecuencia y reuniones de seguimiento”.</i>	Reuniones de seguimiento al colaborador

En cuanto a las actividades de Combinación, la gerencia central tanto como las demás están de acuerdo que la comunicación de los colaboradores hacia a ellos, no está formalizada ni es recurrente. Como menciona el Gerente Central de Administración y Capital Humano, las personas que comunican las acciones de la empresa a los trabajadores son los jefes; sin embargo, no hay reuniones formales donde se presenten propuestas innovadoras, a decir del Gerente Central de Producción. De manera independiente, este último gerente realiza una reunión informal donde los colaboradores proponen ideas de mejora o identifican los problemas en su área y, sólo si es de relevancia, la citada autoridad toma acciones o las propone en las reuniones de gerencia.

Las reuniones de todas las gerencias, ya sea de planificación u otra razón, están formalizadas y estipuladas como políticas organizacionales. Los temas tratados son comunicados al resto de la empresa; por ejemplo, el Gerente Central de Administración y Capital Humano menciona que los temas difíciles para la empresa y sector se les informan a todos los colaboradores, de forma que puedan entender las decisiones y nuevas estrategias que ha definido gerencia. Además, el Gerente Central técnico afirma que estas decisiones deben llegar a un formato de piso, es decir, a todos los trabajadores.

D. Actividades de Internalización

A continuación, resumen de las principales citas (ver [anexo P](#)), en las cuales destacan las correspondientes a “Proyectos de innovación” y “Capacitaciones”:



Tabla 18.

Principales citas: actividades de internalización

Puesto	Referencias	Palabras claves
Gerente General	- “(...) ya tenemos 140 proyectos de innovación de mejora por lo menos identificados ya muchos de ellos se están implementando (...)”.	Proyectos de innovación
	- “Creamos un equipo urgente y muchas veces hemos creado equipos de alto rendimiento para procesos específicos con la idea de que nos conozcan muy bien y luego de eso imbuir a todos los que están alrededor en este asunto (...)”.	Formación de equipos
Gerente Central de Producción	- “(...) (las) capacitaciones para mejorar ese reflejo en esa evaluación (de desempeño). (...) reforzar lo que le falta”.	Capacitaciones
	- “Sí se han formado de trabajos, nosotros los llamados “equipos de alto rendimiento”.	Formación de equipos
	- “(...) pero no hay como una especie de concurso internos (...) o algún evento”.	Concursos internos
Gerente Central de Administración y Capital Humano	- “(...) la idea es que sepan captar a los mejores en su especialidad en las plantas, y pueda en el sitio estar con la gente que queremos (...)”.	Expertos
	- “(...) A mediados del 2012 se tuvo una capacitación intensa con los jefes, con los mandos medios y algunos analistas calificados. Con la intención de darles un liderazgo participativo. (...)”.	Capacitaciones
	- “(...) estamos siguiendo una metodología de Malcolm Baldrige. Y prácticamente dentro de sus formas, trabaja mucho en proyectos de mejora (...)”.	Modelo de gestión
Gerente de Finanzas	- “Para los tipos de proyectos que estamos implementando”.	Proyectos de innovación
Gerente Legal	- “Creo que en la compañía hoy existe un gran número horas para la capacitación (de planta)”.	Capacitaciones
	- “Hay un pedido del gerente general de que en cada área se realicen proyectos de innovación”.	Proyectos de innovación

En cuanto a las actividades de internalización, el gerente general menciona que existen 140 proyectos de innovación y se están implementando de a poco. Estos han sido motivados por el gerente general, quien ha pedido a cada área que se realicen estas como lo mencionó. Algunos proyectos se han logrado a partir de “equipos de alto rendimiento” que aporten en la mejora de procesos como mencionan los gerentes central de Producción y de finanzas; otros, a partir de la

metodología de Malcolm Baldrige, con la finalidad de dar a los colaboradores competencias de liderazgo, según detalla el Gerente Central de Administración y Capital Humano.

Por otro lado, en cuanto a las capacitaciones que se realizan, estas se dan de arriba hacia abajo para reforzar el desempeño, como indica el gerente de producción. Asimismo, el Gerente Central de administración y capital humano refuerza que se han realizado capacitaciones para aumentar su liderazgo a los jefes, mandos medios y algunos analistas. Sin embargo, el Gerente Central de capital humano señala que es importante captar a expertos para que enseñen a sus demás compañeros. Por último, en palabras del Gerente Central de producción, no hay concursos internos donde los colaboradores expongan sus propuestas de mejora.

3. Encuestas

3.1. Descripción de la muestra

Como se mencionó anteriormente, las encuestas fueron realizadas a 47 miembros de la organización entre asistentes, analistas y jefes de todas las áreas de la empresa. Al momento de aplicar este instrumento, la sede de lima contaba con 115 trabajadores (sin contar gerentes), por lo cual el porcentaje de encuestados equivale al 40.9% del total. Al inicio de la encuesta, se solicitan los siguientes datos: edad, sexo, nivel jerárquico y área de trabajo, para que con ayuda de estos datos se pueda encontrar diferencias o similitudes entre los distintos grupos. De los encuestados, 17 son mujeres y 30 son hombres. La moda con respecto a la edad es el rango entre 25 y 29 años y, en segundo lugar, 30-34 años. Se sabe, de este modo, que el personal de la empresa está compuesto, principalmente, por personas jóvenes.

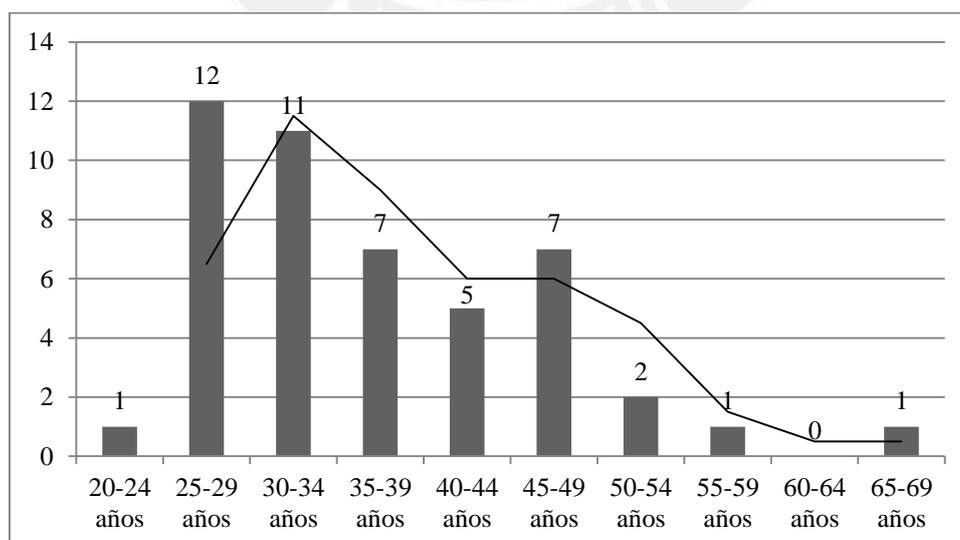


Gráfico 3. Edades de trabajadores encuestados

Posteriormente, se solicitó a los encuestados que señalen su área y puesto de trabajo para establecer comparaciones. Es importante definir el perfil de los encuestados para identificar las necesidades de cada uno y asegurar un análisis integral de la organización. Cabe mencionar que, al momento de aplicar las herramientas de investigación, se ha agrupado al personal en las gerencias centrales pertenecientes al organigrama de la empresa. La composición de estas gerencias es como sigue (Memoria Anual Pesquera A 2012):

- Gerencia Central de Finanzas: Gerencia de IT, Logística, Presupuesto y Planeamiento estratégico, Contabilidad y Tesorería.
- Gerencia Central de Administración y Recursos Humanos: Gerencia legal, Centro de servicios compartidos y Capital Humano.
- Gerencia Central Técnica: Gerencia de Gestión de Calidad, Proyectos, Investigación y Desarrollo y Mantenimiento.
- Gerencia de Comercialización: Gerencia de Comercialización CHD y CHI.
- Gerencia Central de Producción: Gerencia de manufactura CHD y CHI.
- Gerencia General y Directorio

Las respuestas de los encuestados quedan divididas como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Área y puesto de trabajo de los encuestados

Área de trabajo	Analista	Asistente	Jefe	Total
Gerencia Central de Finanzas	10	5	3	18
Gerencia Central de Administración y Recursos Humanos	3	6	1	10
Gerencia Central Técnica	4	2	4	10
Gerencia de Comercialización	1	1	3	5
Gerencia Central de Producción		2		2
Gerencia General y Directorio		2		2
Total	18	18	11	47

Se ha tomado en consideración a todas las áreas de la empresa. Las respuestas de los encuestados respecto a puesto/nivel de trabajo fueron las siguientes: asistente, analista, consultor, auditor, supervisor, secretaria y jefe. Debido a la complejidad de las tareas que realizan, se ha agrupado a los analistas, consultores, auditores y supervisores en analistas y a los

asistentes y secretarias en asistentes. Dicha segmentación, fue revisada y aprobada por el área de Recursos Humanos.

Sobre los años laborados en la empresa, las respuestas indican que la mayoría del personal de la empresa tiene un periodo de trabajo menor a 7 años (el 75.56% del personal encuestado está constituido por trabajadores con una permanencia laboral de 7 años a menos).

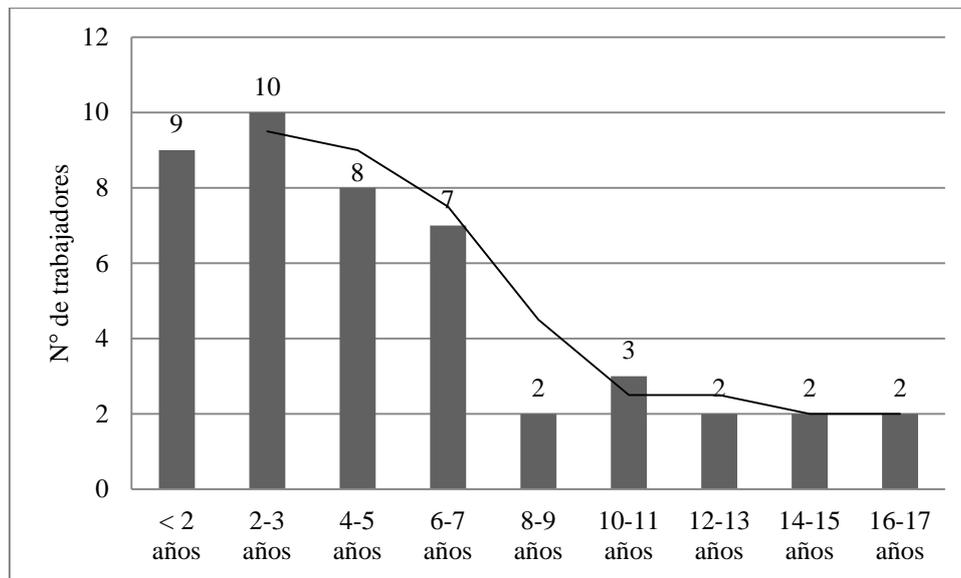


Gráfico 4. Años que los trabajadores vienen laborando en la pesquera

3.2. Resultados de la encuesta

Como se mencionó al presentar la metodología de investigación, la encuesta aplicada a los trabajadores de la pesquera es una adaptación de una encuesta perteneciente a una tesis de la Universidad de Cataluña, en la que se busca conocer y dar propuestas de mejora sobre la gestión del conocimiento en diversas empresas pertenecientes al sector agroindustrial. Dicha encuesta fue adaptada para poder ser aplicada con un propósito similar a los trabajadores de una empresa distinta. Cabe resaltar que los gráficos que muestran numeración nominal presentan conteo de las respuestas de las encuestas, mientras que los que presentan porcentajes implican un cruce de variables. A los gráficos con datos nominales les corresponde su explicación con porcentajes para un mayor entendimiento del lector.

3.2.1. Valoración de enunciados relacionados a la Gestión del Conocimiento

Los resultados en este tema son los siguientes:

- Todos los trabajadores encuestados (97.8%) afirman que es importante estar en contacto con el entorno y desarrollar redes de comunicación (ítem 1).
- El 14.9% de los encuestados afirman que la misión, visión, estrategia, valores y normas no están claramente definidos (ítem 2).
- El 91.5% de los encuestados aseguran estar motivados y comprometidos con sus labores (ítem 3).
- El 19% de encuestados manifiesta no estar estimulado para compartir y generar nuevos conocimientos e ideas (ítem 4).
- El 29.8% de los encuestados afirma que los puestos y líneas de mando no están bien definidos (ítem 6).
- El 34% de los encuestados afirma no sentirse seguro en su trabajo (ítem 8).
- El 25.5% de los encuestados afirma que sus propuestas de mejora no son tomadas en cuenta (ítem 9).
- El 28.3% de los encuestados manifiesta que no encuentra los canales apropiados para dar a conocer sus propuestas de mejora (ítem 10).
- El 29.8% de los encuestados afirma que la cultura y clima de la organización no es positivo (ítem 11).
- El 34% de los encuestados indica que la comunicación no es abierta ni involucra a todos (ítem 12).
- El 34.8% de los encuestados asegura que el trabajo en equipo no es común (ítem 13).
- El 29.8% de los encuestados afirma que la gestión de recursos humanos no funciona bien (ítem 14).

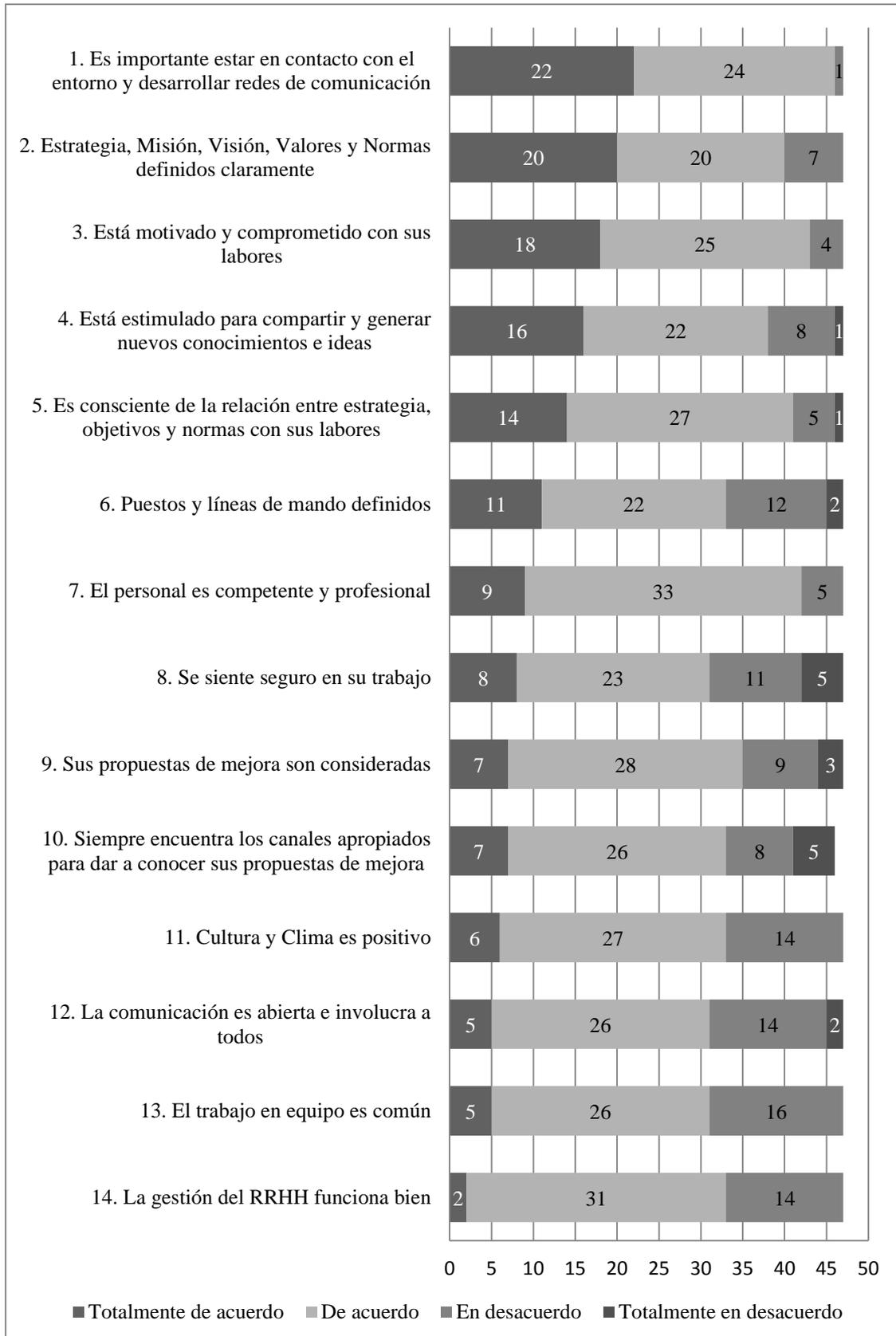


Gráfico 5. Valoración de la gestión del conocimiento en general

De los resultados se debe resaltar los siguientes contrastes:

- El 97.8% rescata la importancia de mantener contacto con el entorno y de generar redes de comunicación (ítem 1), sin embargo el 34% indica que la comunicación no es abierta ni involucra a todos (ítem 12), el 29.8% que la cultura y clima no es positivo (ítem 11) y el 29.8% que la gestión de recursos humanos no funciona bien (ítem 14).
- El 91.5% asegura estar motivado y comprometido con sus labores (ítem 3) pero el 19% manifiesta no estar estimulado para compartir y generar nuevos conocimientos e ideas (ítem 4).

Estos resultados sobre aspectos generales de la gestión del conocimiento serán revisados con mayor profundidad al hacer la división de la misma en los cuatro tipos de actividades/estados propuestos por Nonaka, quien llama a su producto la Espiral del Conocimiento. Esta espiral gira en el siguiente sentido: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (SECI).

A. *Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a actividades de socialización*

Respecto a las actividades de socialización se encontraron los siguientes resultados:

Los colaboradores manifiestan que, si bien se da la visita a clientes internos y externos para conocer oportunidades de mejora, la elaboración o diseño de las propuestas de mejora es una práctica que se da en menor magnitud (ítems 1 y 2). Como se observa en la tabla, a pesar de que el 80% de los encuestados están de acuerdo en que se da la visita a clientes, solo el 49% afirma que se lleva a cabo el diseño de productos y procesos a partir de la práctica anterior. Asimismo, se observa un comportamiento similar en el aprendizaje mediante observación de colaboradores expertos y el diseño de productos/procesos fruto de dicho aprendizaje. El 74% afirma que la observación de colaboradores expertos se practica en la empresa, pero el 58% solamente desarrolla frutos (ítems 3 y 4). En cuanto a la observancia de los competidores, esta no es una costumbre del sector pesquero, dado que las empresas son competidores directos y las barreras de entrada a la información son muy altas ya que puede perjudicar su nivel de competitividad frente a las demás; sin embargo la reproducción de mejores prácticas de otras empresas, adaptadas al contexto, recursos y capacidades de la Pesquera A, caracterizan a las actividades de socialización de esta empresa.

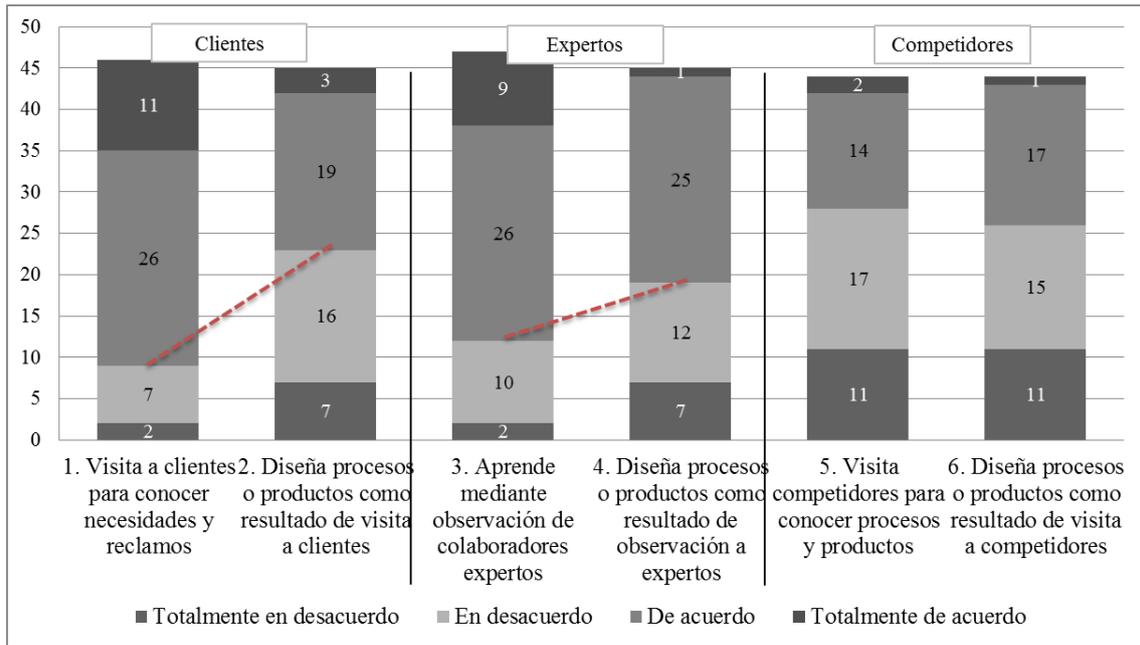


Gráfico 6. Valoración de la gestión del conocimiento a actividades de socialización

Si se revisa a detalle la relación con los clientes (internos o externos), es decir, la relación entre el personal de cada área de la organización y sus respectivos clientes, se obtiene que todas las áreas suelen realizar visitas a sus clientes para obtener oportunidades de mejora en sus productos o servicios. Pese a ello, la aplicación o puesta en marcha de dichas mejoras se da en un porcentaje menor, como lo señalan las líneas rojas punteadas del siguiente gráfico.

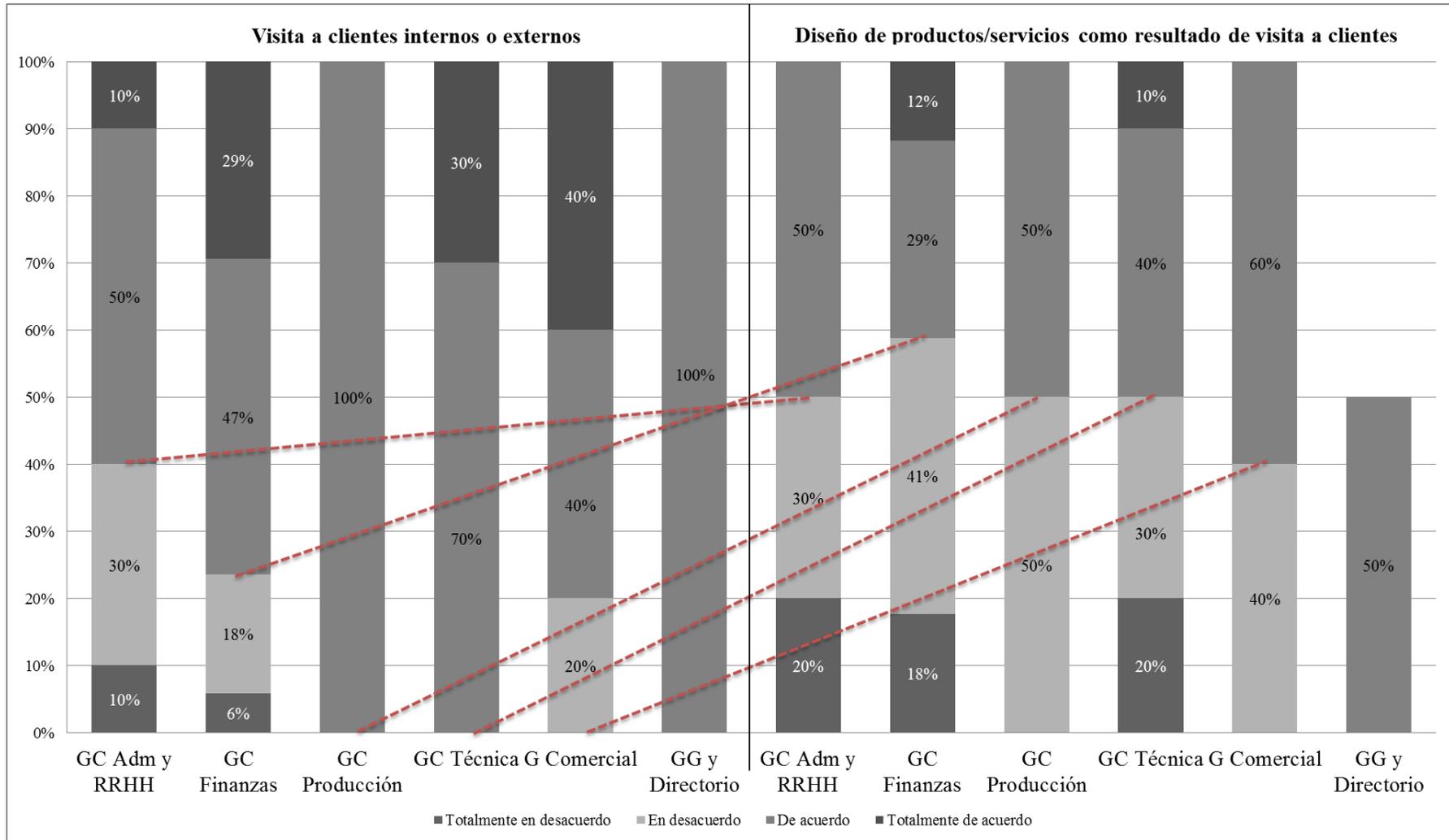


Gráfico 7. Relación entre clientes externos o internos y diseño de productos/servicios a partir de visita a clientes

Es importante anotar que la visita a clientes es realizada, mayormente, por los trabajadores que ocupan el nivel jerárquico de “asistente” y que el diseño de productos/servicios como resultado de dichas visitas está a cargo del “analista”. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

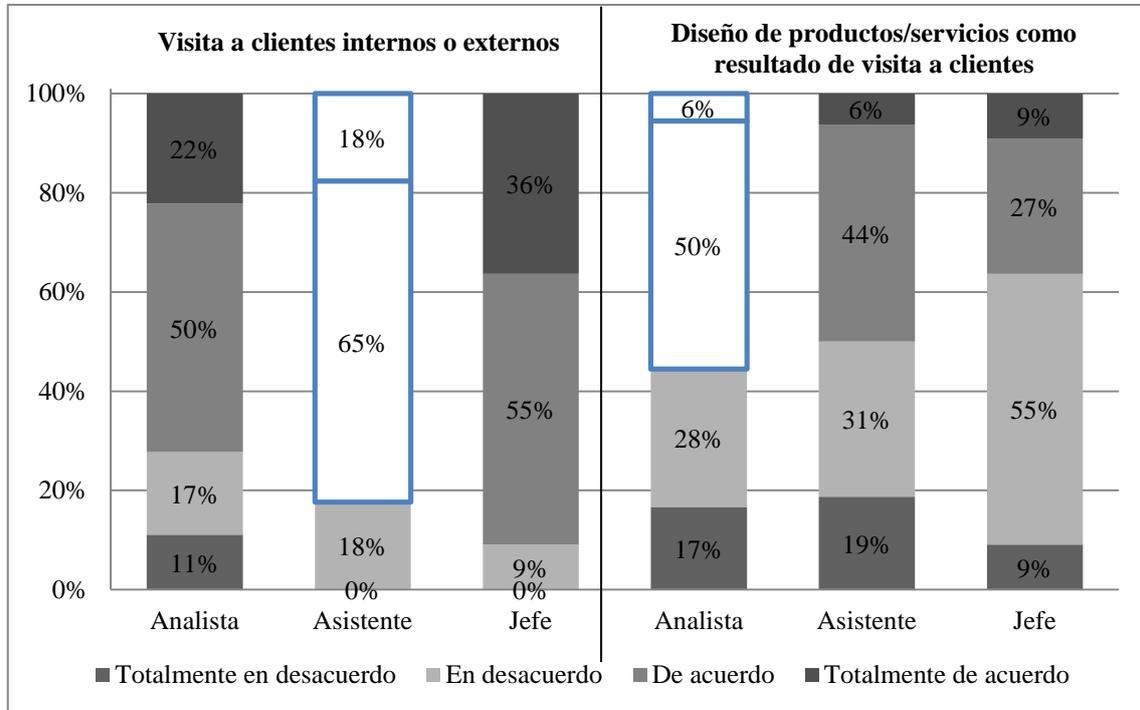


Gráfico 8. Relación de los asistentes con la visita a clientes y diseño de productos/servicios

En el detalle de la relación con los colaboradores expertos mediante la observación de sus actividades y forma de trabajo, se observa que el comportamiento es similar al correspondiente a la relación con clientes. La formulación de mejoras basadas en las observaciones a expertos es menor a la práctica misma de la observación.

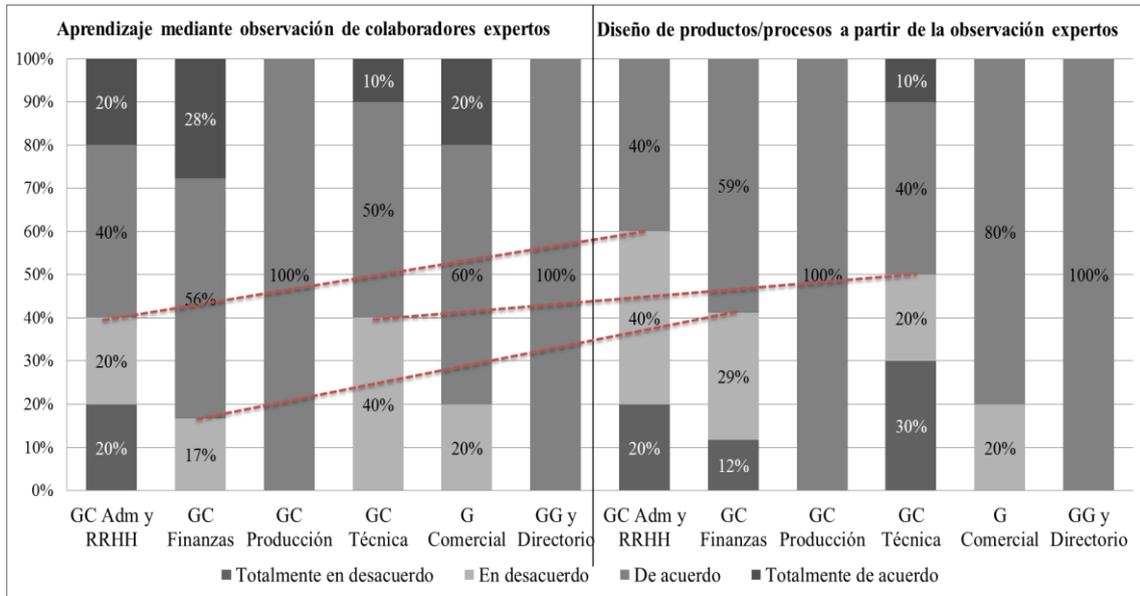


Gráfico 9. Relación entre el aprendizaje mediante observación y diseño de productos/servicios

Es pertinente señalar que la actividad de aprendizaje mediante observación de colaboradores expertos es realizada, a menudo, por el nivel jerárquico “Asistente”, como se observa en el siguiente gráfico.

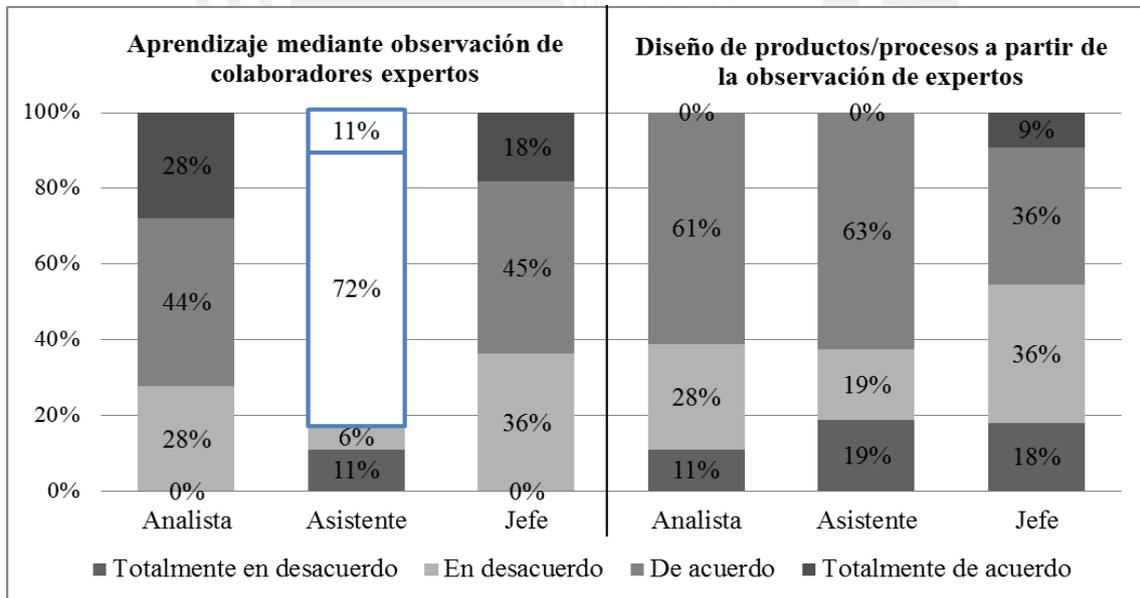
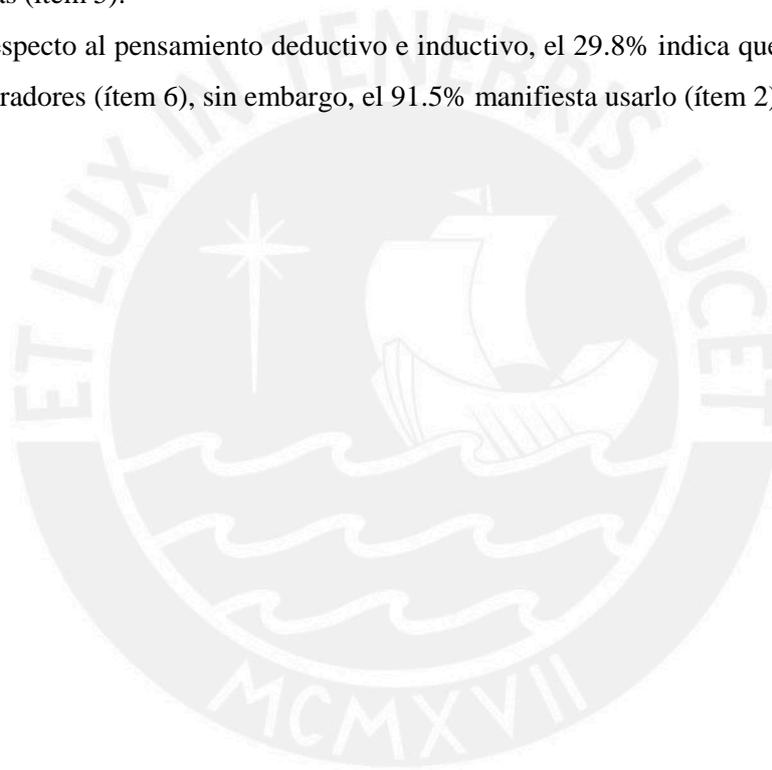


Gráfico 10. Relación de asistentes con aprendizaje por observación y diseño de productos/servicios

B. Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a actividades de externalización

Respecto a las actividades de externalización se encontraron los siguientes resultados:

- El 97.9% señala que es indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos (ítem 1), sin embargo solo el 57% participa de la creación de dichas documentaciones (ítem 3). Sobre esto, el 70% expresó que la empresa cuenta con base de datos de productos y procesos actualizados (ítem 8).
- Sobre el diálogo creativo, el 59.6% (ítem 4) manifiesta que este se da en todos los niveles de la organización y un 74.4% indica participar de dichos diálogos e intercambio de ideas (ítem 5).
- Con respecto al pensamiento deductivo e inductivo, el 29.8% indica que no se usa entre colaboradores (ítem 6), sin embargo, el 91.5% manifiesta usarlo (ítem 2).



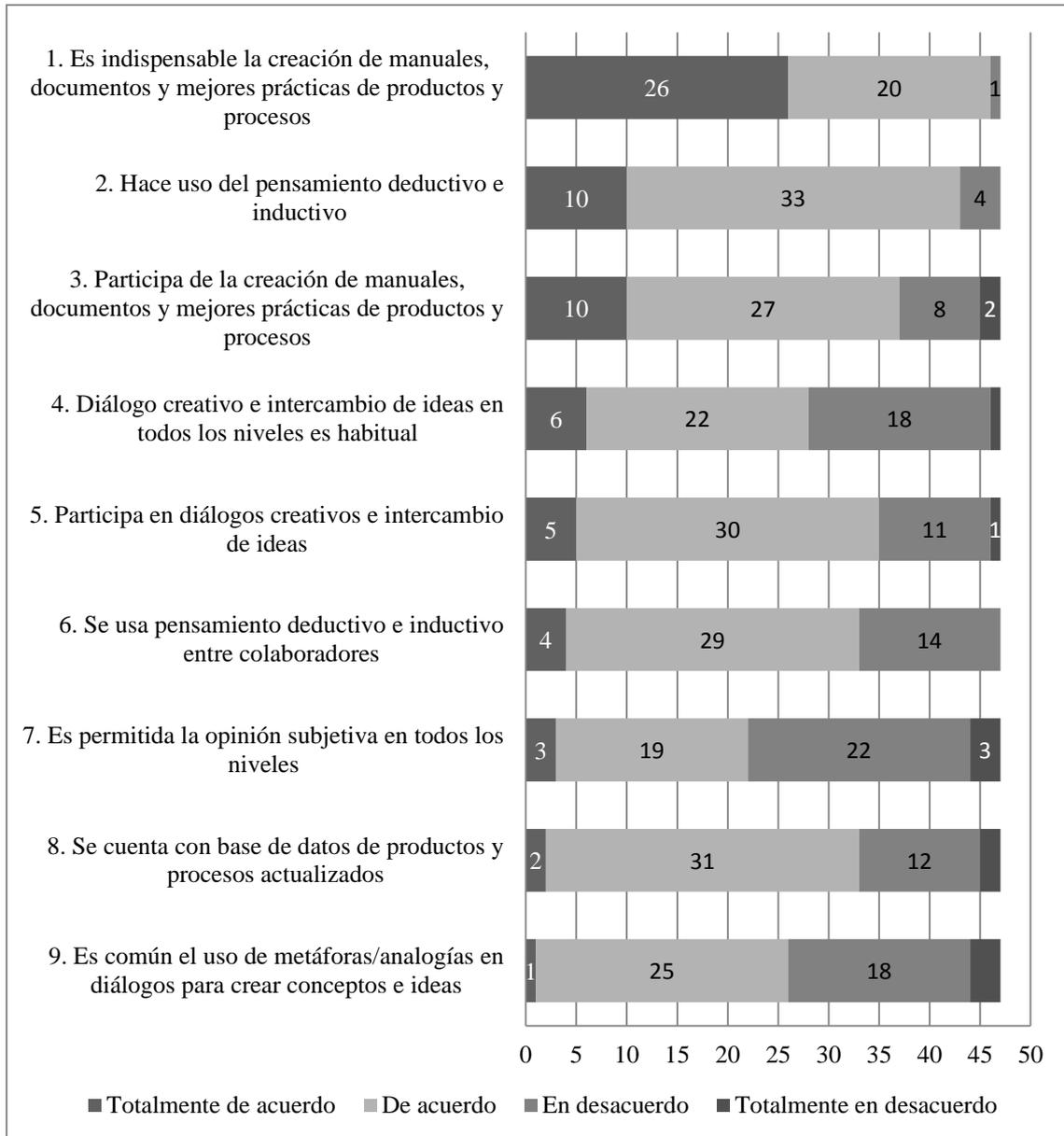


Gráfico 11. Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de externalización

Sobre el proceso de documentación, es importante identificar el nivel jerárquico que está presente con mayor frecuencia. Según los resultados, los jefes encuestados manifiestan que siempre participan de este proceso, mientras que el 77.8% de los analistas afirman también estar presentes. En el caso de los asistentes, un 66.7% sostiene estar presente.

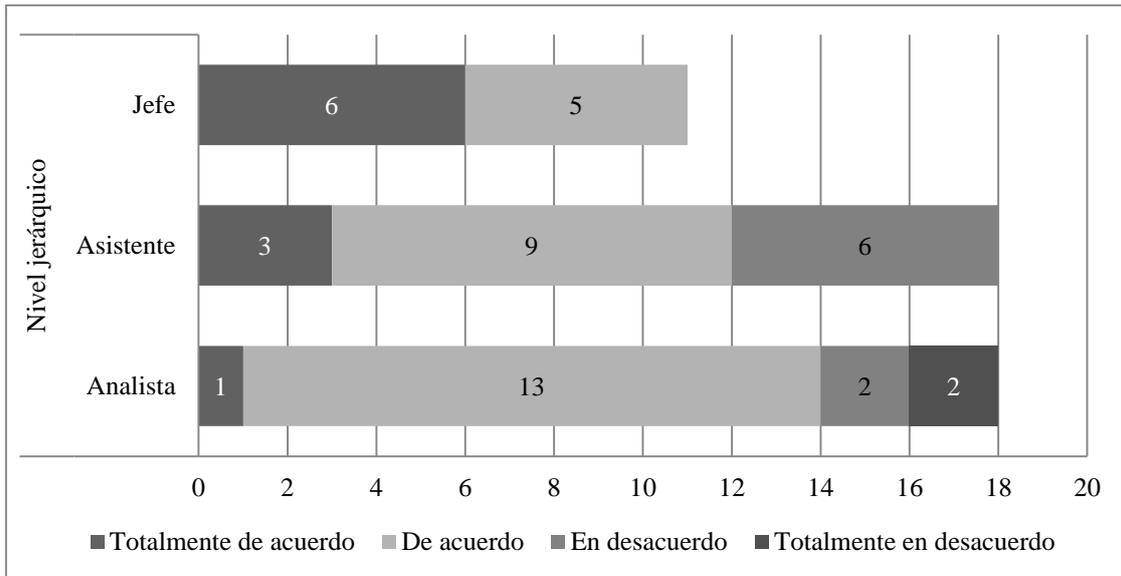


Gráfico 12. Participación en el proceso de documentación vs nivel jerárquico

En cuanto a la participación de los colaboradores en diálogos creativos, se obtiene que el 77.8% de los encuestados que ocupan el nivel jerárquico de asistentes participan en dichos diálogos. Asimismo, el 66.7% de los analistas y el 81.8% de los jefes encuestados.

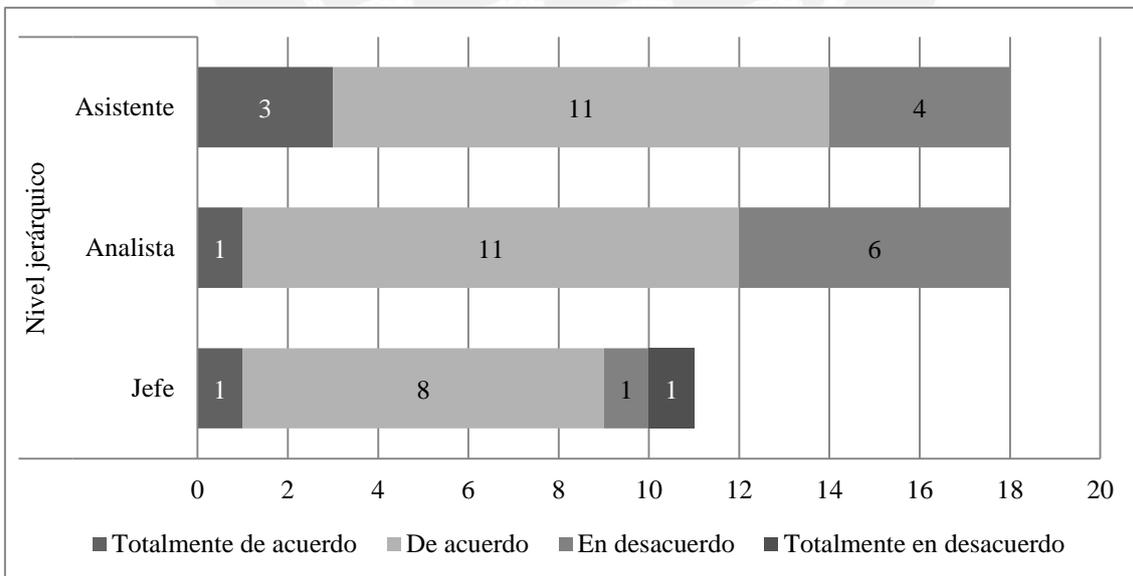


Gráfico 13. Participación en diálogos creativos vs nivel jerárquico

Los niveles jerárquicos que más uso hacen de las metáforas y analogías para la creación de conceptos y surgimiento de nuevas ideas son los analistas (61%) y los jefes (63.6%).

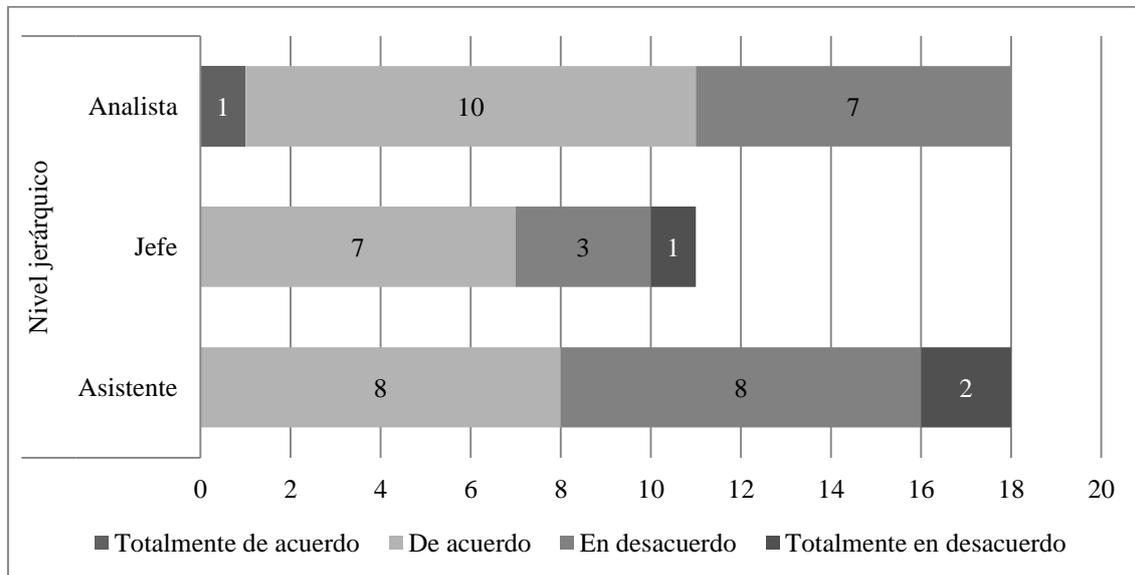


Gráfico 14. Uso de metáforas/analogías para crear conceptos vs nivel jerárquico

C. Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a actividades de combinación

Respecto a las actividades de combinación se encontraron los siguientes resultados:

- El entrenamiento proporcionado por colaboradores es el método de aprendizaje menos usado por la empresa (ítem 12) y, sin embargo, es una forma de aprendizaje con buenos resultados según los colaboradores encuestados (ítem 11), en contraste con el uso del intranet (ítem 8) y las videoconferencias (ítem 5). El entrenamiento por parte de colaboradores tiene la ventaja de poder darse de manera formal o informal debido a la flexibilidad en el horario y a la cercanía compartida en los horarios de trabajo. Por ello, una pregunta que refuerza la elección por el entrenamiento proporcionado por colaboradores es el ítem 2 en la que el 93% de los encuestados afirman que el diálogo entre compañeros es útil para su aprendizaje y en segundo lugar, el diálogo con sus jefes (ítem 1).



Gráfico 15. Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de combinación

Adicionalmente, el cuestionario ahonda de manera específica sobre el hábito de compartir conocimiento al interior de la organización. En los resultados se observó una gran capacidad de comunicación entre pares y una ligera baja en la comunicación que tiene por dirección jefe → subordinado. Este resultado se contrasta con el encontrado en el ítem 1 de la pregunta anterior (Valoración de la Gestión del Conocimiento correspondiente a actividades de combinación), en la que, como se señaló, el 78.7% afirma que los diálogos con sus jefes son provechosos para su aprendizaje.

D. Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a actividades de internalización

Respecto a las actividades de internalización se obtienen los siguientes resultados:

- De toda la población encuestada, máximo un 8.7% ha respondido “totalmente de acuerdo” a los enunciados sobre las actividades de internalización.
- Los porcentajes son similares si comparamos las respuestas positivas de los tres ítems respecto a las actividades de internalización. Entre el 54% y 59% de los encuestados afirma que se alienta la creación de procesos y productos como resultado de las relaciones con los clientes (internos o externos), la creación basada en la interacción con documentaciones y la creación basada en benchmarking. Este último proceso es poco habitual entre empresas pesqueras, ya que la competencia es directa y sería extraño que los competidores den a conocer abiertamente sus estrategias de procesos o comercialización. Esto no quiere decir que, al interior de las empresas de este sector, no se mantenga la expectativa de los cambios, mejoras y nuevas noticias de sus pares.

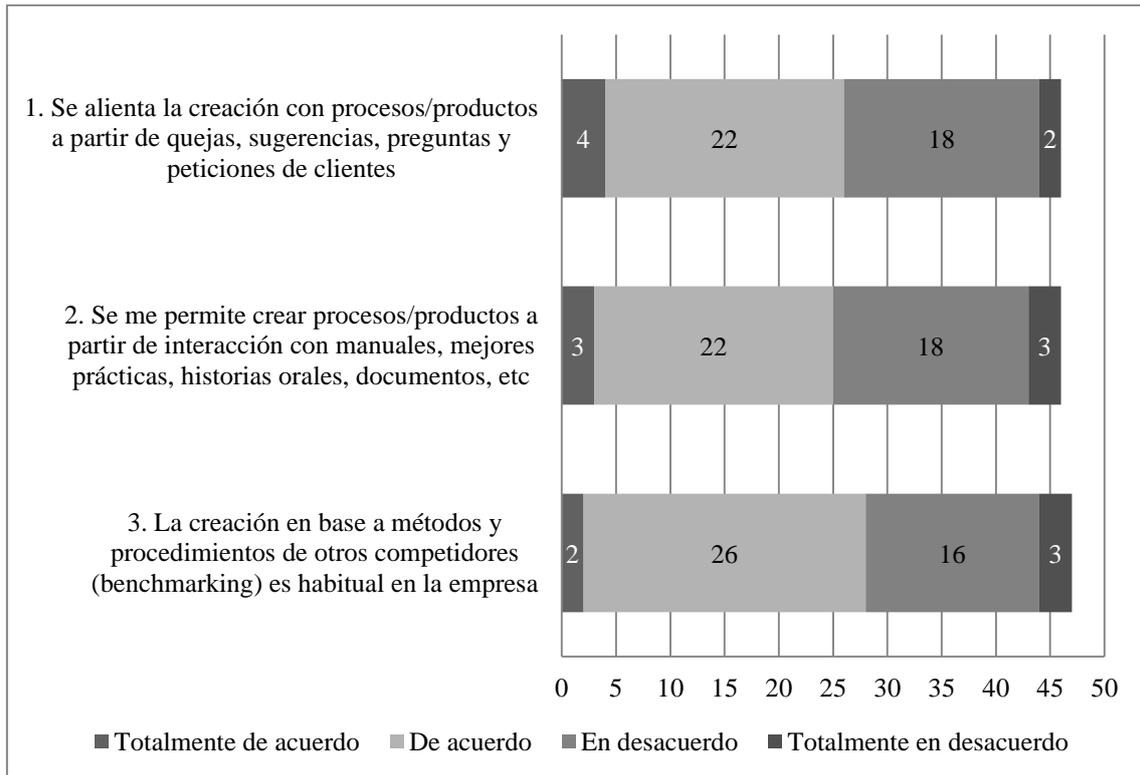


Gráfico 16. Valoración de la gestión del conocimiento correspondiente a actividades de internalización

Sobre la creación de procesos o productos a partir de la relación con los clientes (internos o externos, según sea el puesto de trabajo), el analista (66.7%) y jefe (63.6%) son los niveles jerárquicos que realizan, más comúnmente, esta actividad.

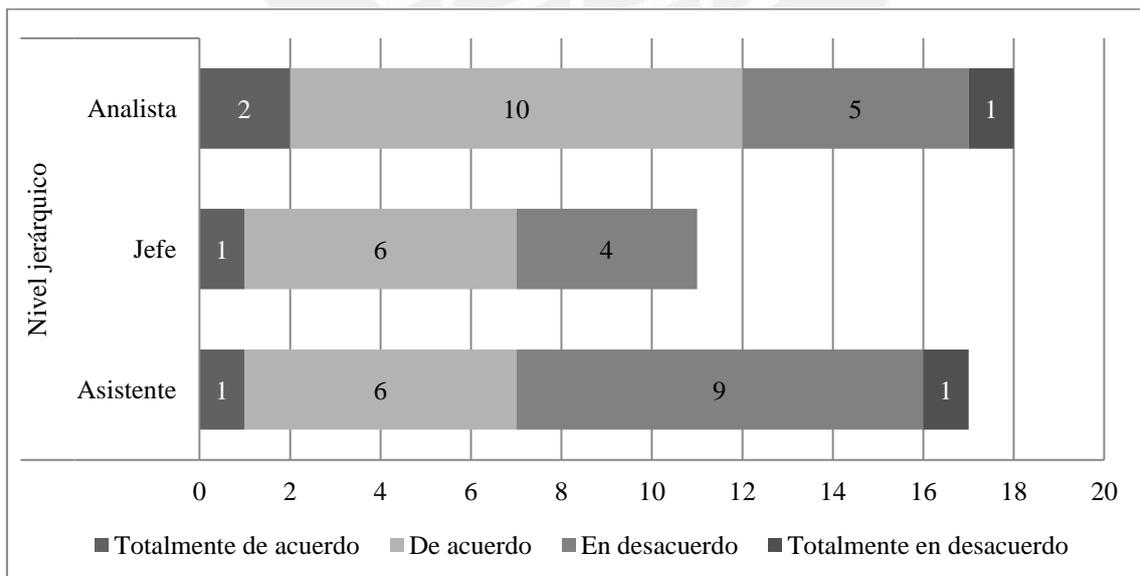


Gráfico 17. Creación con procesos/productos a partir de relación con clientes.

Respecto a la creación de procesos o productos a partir de la interacción con documentos, esta actividad es realizada principalmente por jefes (63.6%) y por analistas (61%).

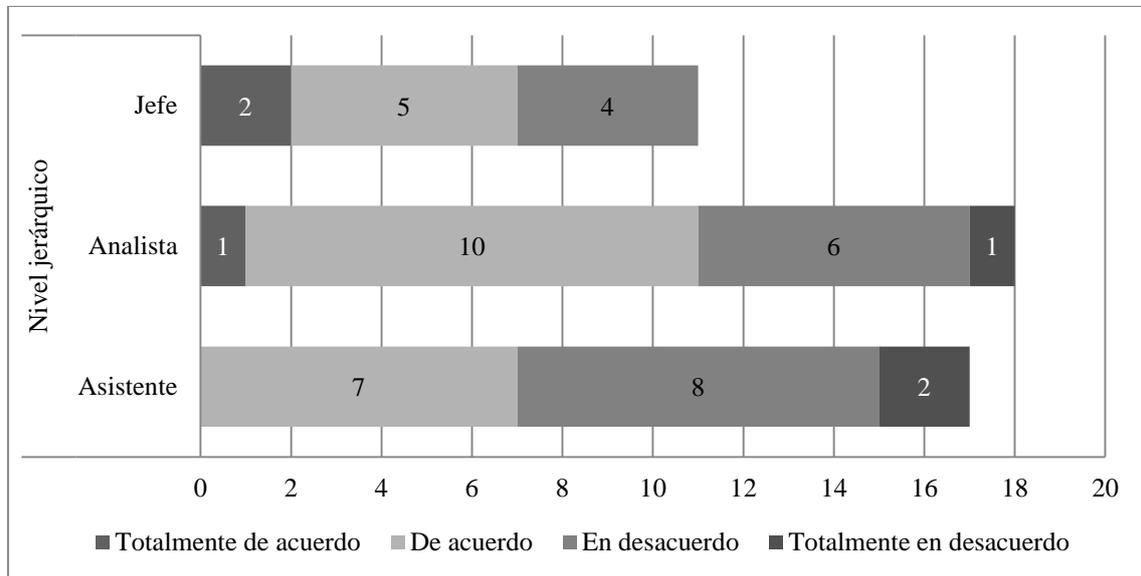


Gráfico 18. Creación de procesos/productos a partir de interacción documentaciones

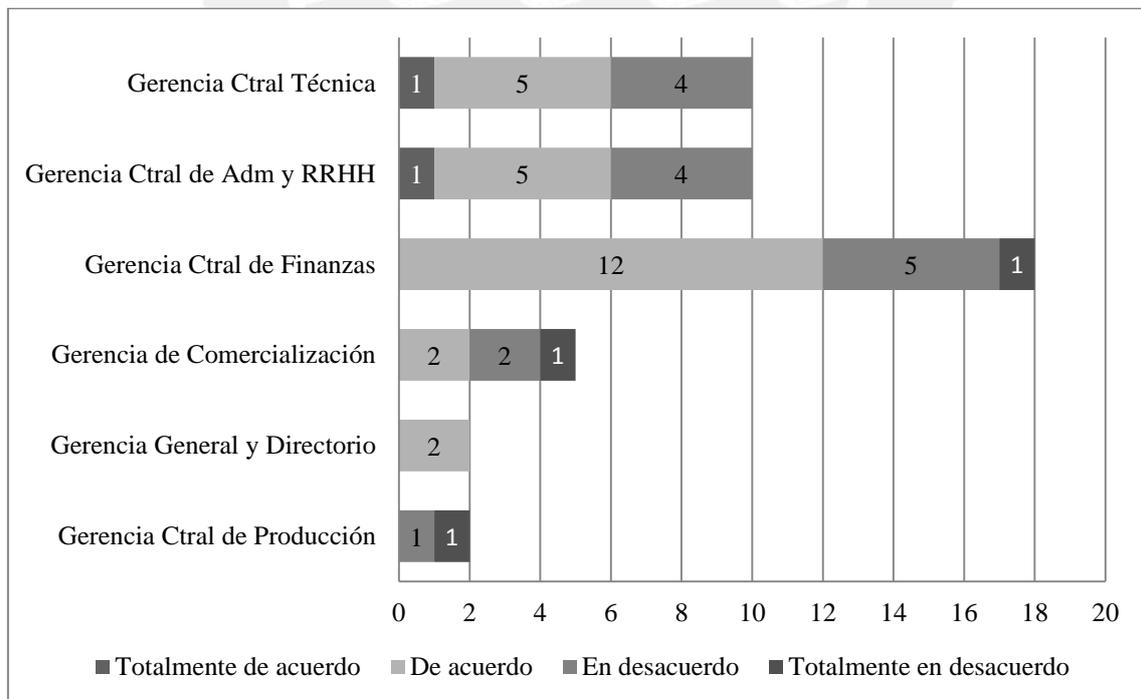


Gráfico 19. Creación en base a benchmarking es habitual en la empresa

3.2.2. Valoración de la Gestión del Conocimiento respecto a Tecnologías de Información

Como se indicó en el capítulo 2, para formar capacidades es necesario contar con tecnología y una determinada forma de organización. Las prácticas y los conceptos de la gestión del conocimiento quepan dentro de dichas capacidades, por lo que la tecnología apoyaría su desarrollo, implementación y difusión. La teoría sobre Gestión del conocimiento desarrollada por Nonaka, Toyama y Konno (2000) definen un Sistémico Ba, el cual ofrece un entorno colaborativo virtual -páginas web, comunidades, documentaciones y otros-. Esto permite una fácil transmisión de forma escrita, una manera sencilla de llevar a cabo interacciones colectivas y virtuales. Entonces, las tecnologías de información son un soporte útil para el logro de sus objetivos y más aún en la realidad tecnológica actual. Respecto a las tecnologías de información, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las TI son imprescindibles para el 95.7% de los trabajadores encuestados (ítem 1).
- El 91.5% de los encuestados manifiesta tener acceso a las TI (ítem 2)
- El 78.7% de los encuestados indica que las TI fueron diseñadas con visión clara de las necesidades de su área y cargo (ítem 5).
- El 53.2% manifiesta haber recibido entrenamiento específico sobre las TI (ítem 7).

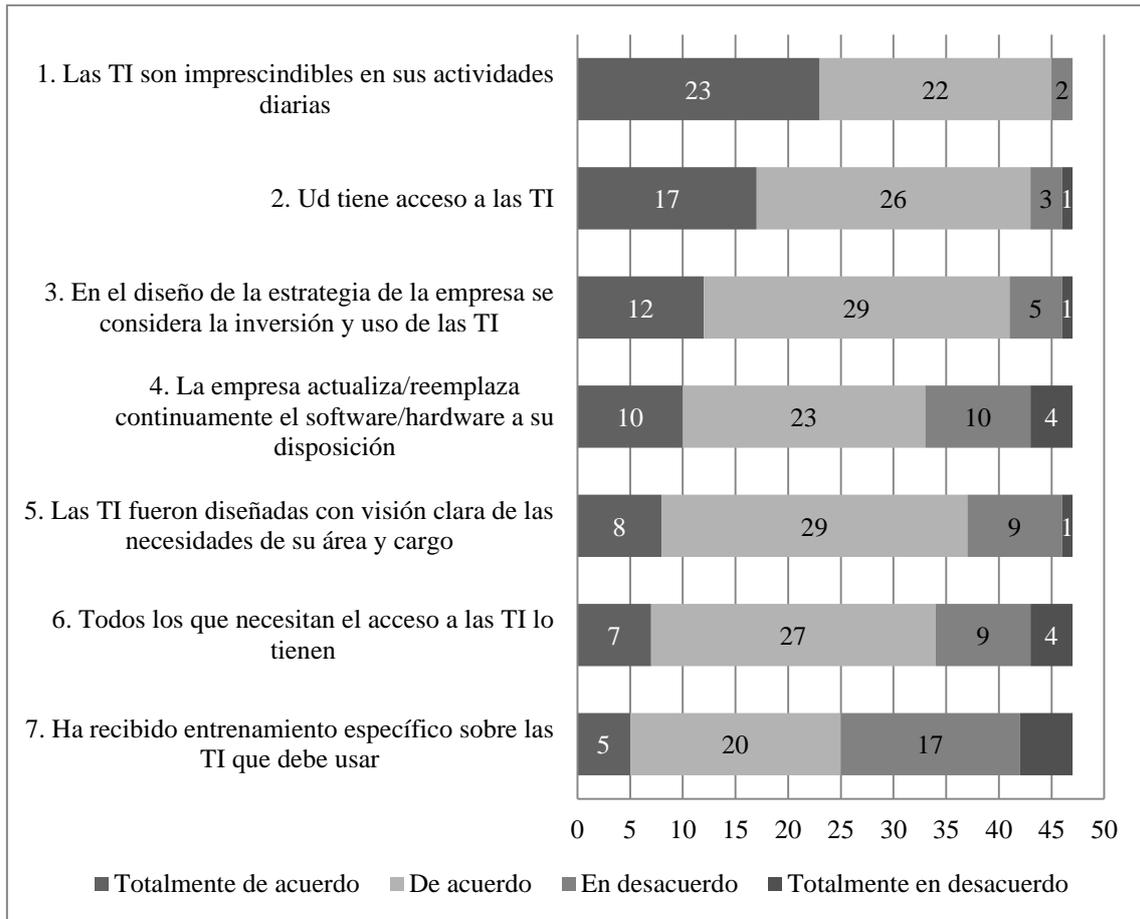


Gráfico 20. Valoración sobre las tecnologías de información (TI)

Las TI son imprescindibles para las actividades diarias de los analistas y asistentes. A diferencia de ellos, el 18.2% de los jefes indicó que no.

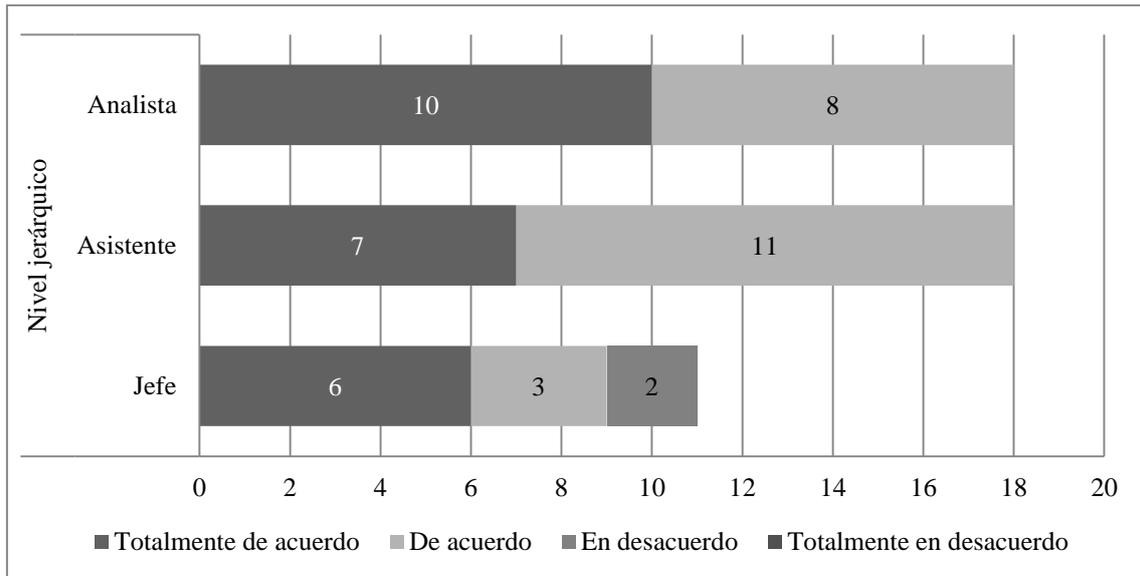


Gráfico 21. Las TI son imprescindibles en sus actividades diarias

Respecto al acceso a las TI por parte de los trabajadores, el 11.1% de los asistentes, el 9.1% de los jefes y 5.6% de los analistas manifiesta no tener acceso a ellas.

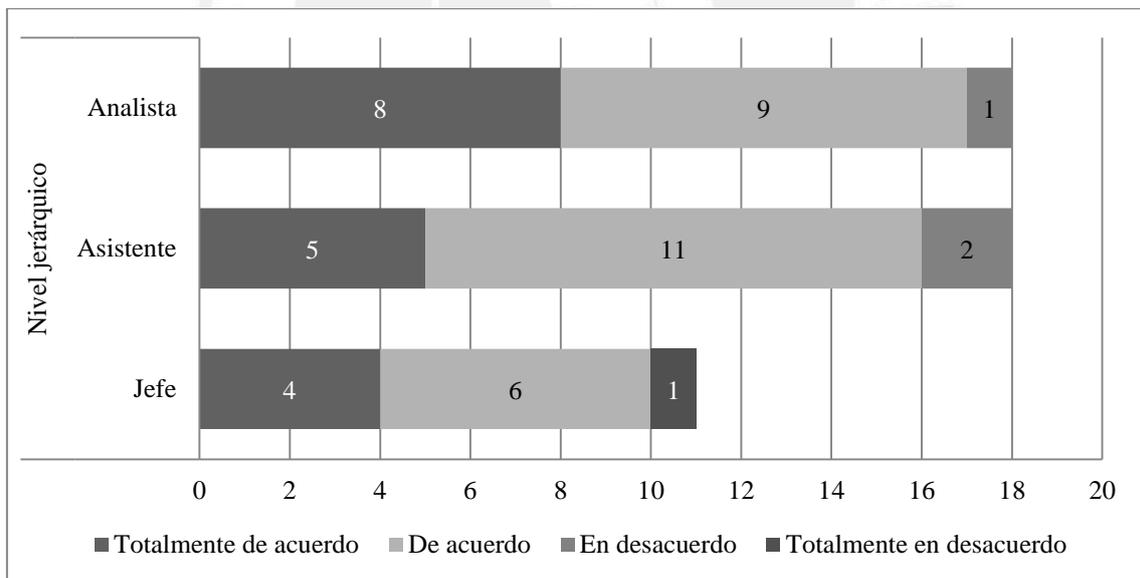


Gráfico 22. Acceso de los trabajadores a las TI

En cuanto a la afirmación de si las TI fueron diseñadas con visión clara de las necesidades de su área y cargo, el 16.7% de los analistas y asistentes y el 9.1% de los jefes opinan que no.

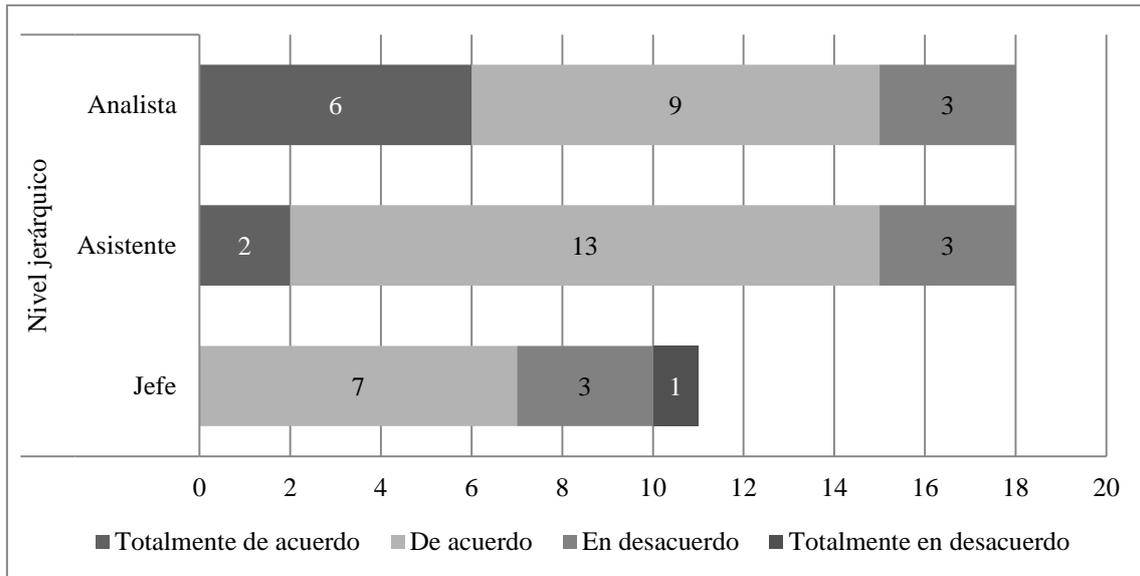


Gráfico 23. Las TI fueron diseñadas con visión clara de las necesidades de su área y cargo

Sobre el entrenamiento específico sobre las TI otorgado por la empresa, el 44.4% de los analistas, el 45.5% de los jefes y el 50% de los asistentes aseguran no haberlo recibido.

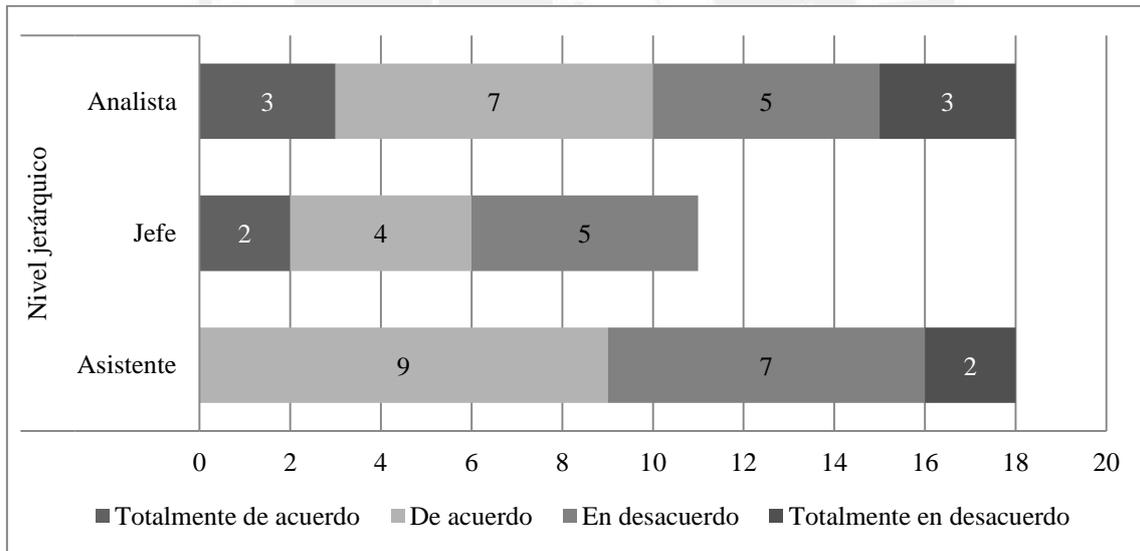


Gráfico 24. Ha recibido entrenamiento específico sobre las TI que debe usar

En ese mismo sentido, sobre el uso de las Tecnologías de Información para la realización de las tareas cotidianas en la empresa, se destaca que estas son usadas, principalmente, para: consultar y acceder al conocimiento del personal, cliente, competidores y proveedores (89.4%); realizar tareas de gestión, administración y contabilidad (85.1%); y, compartir y transmitir el conocimiento a los colaboradores, clientes, proveedores y

competidores (80.9%). Mientras que en una proporción mucho menor se usa para las siguientes actividades: marketing (45.7%), trámites y gestiones bancarias y financieras (58.7%) e *e-commerce* (30.4%).

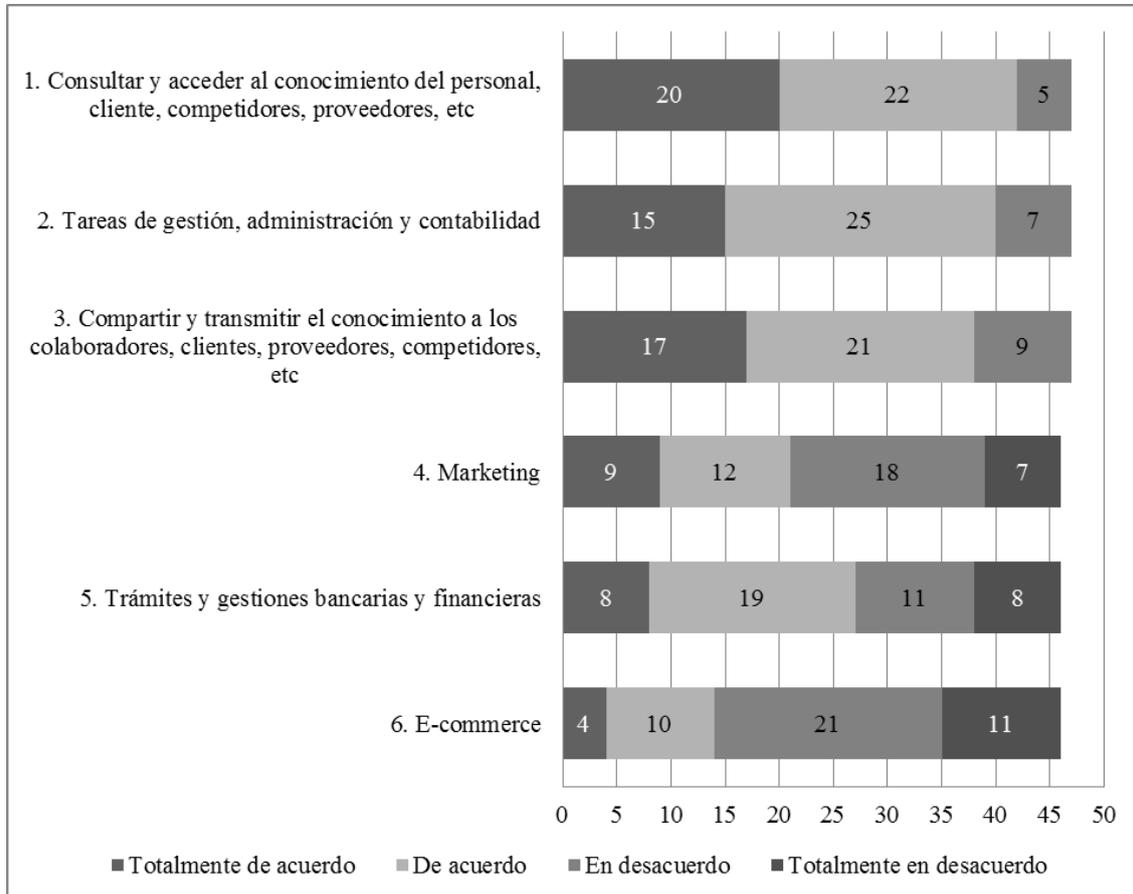


Gráfico 25. Uso de las tecnologías de información

Para vincular el uso de las tecnologías de información a las prácticas de gestión del conocimiento en la empresa, es necesario hacer una previa clasificación de dichas prácticas según el modelo de gestión del conocimiento usado en el desarrollo de esta tesis. La clasificación de las prácticas tomadas en cuenta en la presente encuesta se señala en la siguiente tabla:

Tabla 20.

Clasificación de las prácticas de gestión del conocimiento en el modelo SECI

<p>Socialización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación de clientes, expertos de la empresa y competidores • Entrenamiento formal por colaboradores o agentes externos • Acceso a información especializada 	<p>Externalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo creativo en todos los niveles • Diálogo con entorno y documentación
<p>Internalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos y procesos • Diálogo creativo en todos los niveles 	<p>Combinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo creativo en todos los niveles • Elaboración de manuales y mejores prácticas • Actualización de base de datos • Diálogo con entorno y documentación • Publicación de información interna a empleados y público

Respecto a las prácticas correspondientes al cuadrante de socialización, el uso de las tecnologías de información en dichas actividades se da de la siguiente manera:

- Para el acceso a información especializada hacen uso, principalmente, de la PC (de escritorio o laptop), el Internet y el Correo electrónico.
- Para el entrenamiento formal por colaboradores o expertos utilizan principalmente PC y correo electrónico.
- Para la observación de clientes, expertos de la empresa y competidores, los trabajadores usan el Internet, el correo electrónico y la PC.

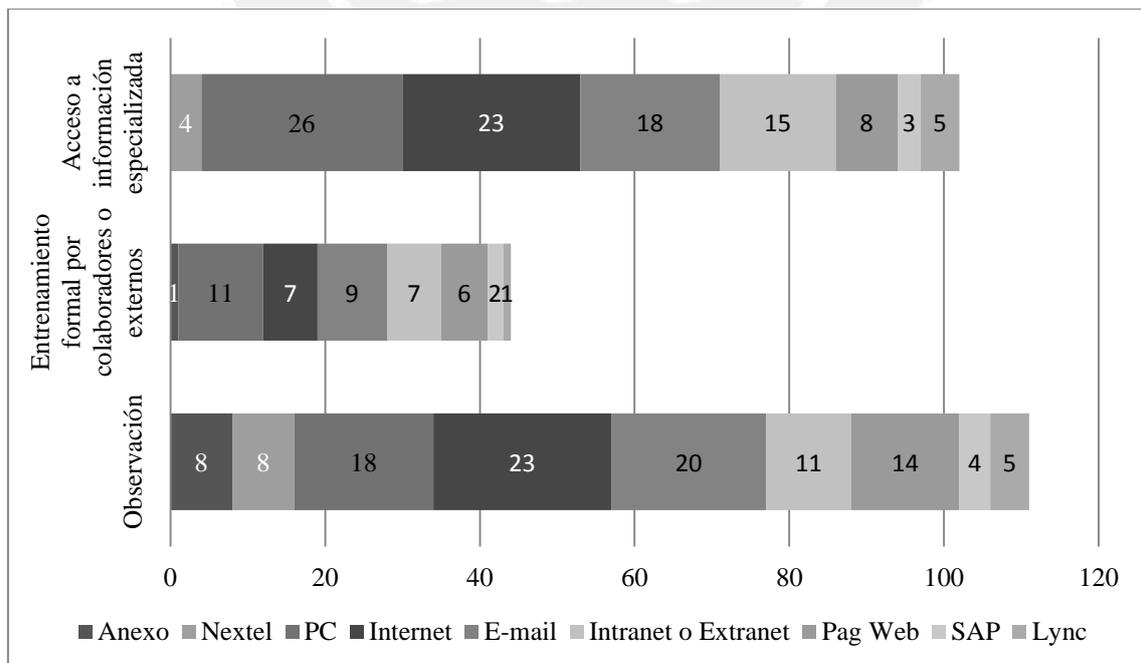


Gráfico 26. Uso de las TI en prácticas de socialización

Respecto a las prácticas correspondientes al cuadrante de externalización, el uso de las tecnologías de información en dichas actividades se da de la siguiente manera:

- Para el diálogo con el entorno y documentación se hace uso, principalmente, del correo electrónico.
- Para el diálogo creativo en todos los niveles de la organización, se utiliza el anexo, la PC, el correo electrónico y el Lync.

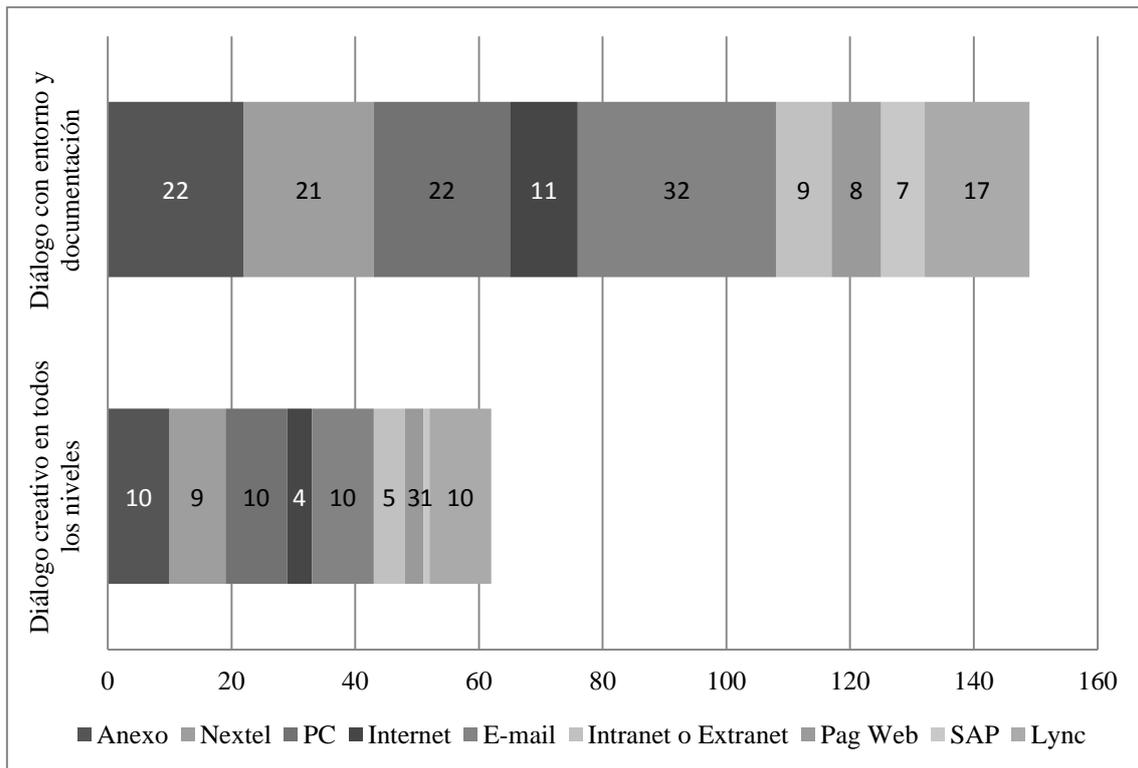


Gráfico 27. Uso de las TI en prácticas de externalización

Respecto a las prácticas correspondientes al cuadrante de combinación, el uso de las tecnologías de información en dichas actividades se da de la siguiente manera:

- Para la publicación de información interna a los trabajadores y público en general se usa más el correo electrónico y el Intranet/Extranet.
- Para el diálogo con el entorno y documentación, los trabajadores hacen uso principalmente del correo electrónico.
- Para la actualización de bases de datos se utiliza más la PC y el SAP.
- Para la elaboración de manuales y mejores prácticas se hace uso, principalmente de la PC.

- Para el diálogo creativo en todos los niveles de la organización, se utiliza el anexo, la PC, el correo electrónico y el Lync.

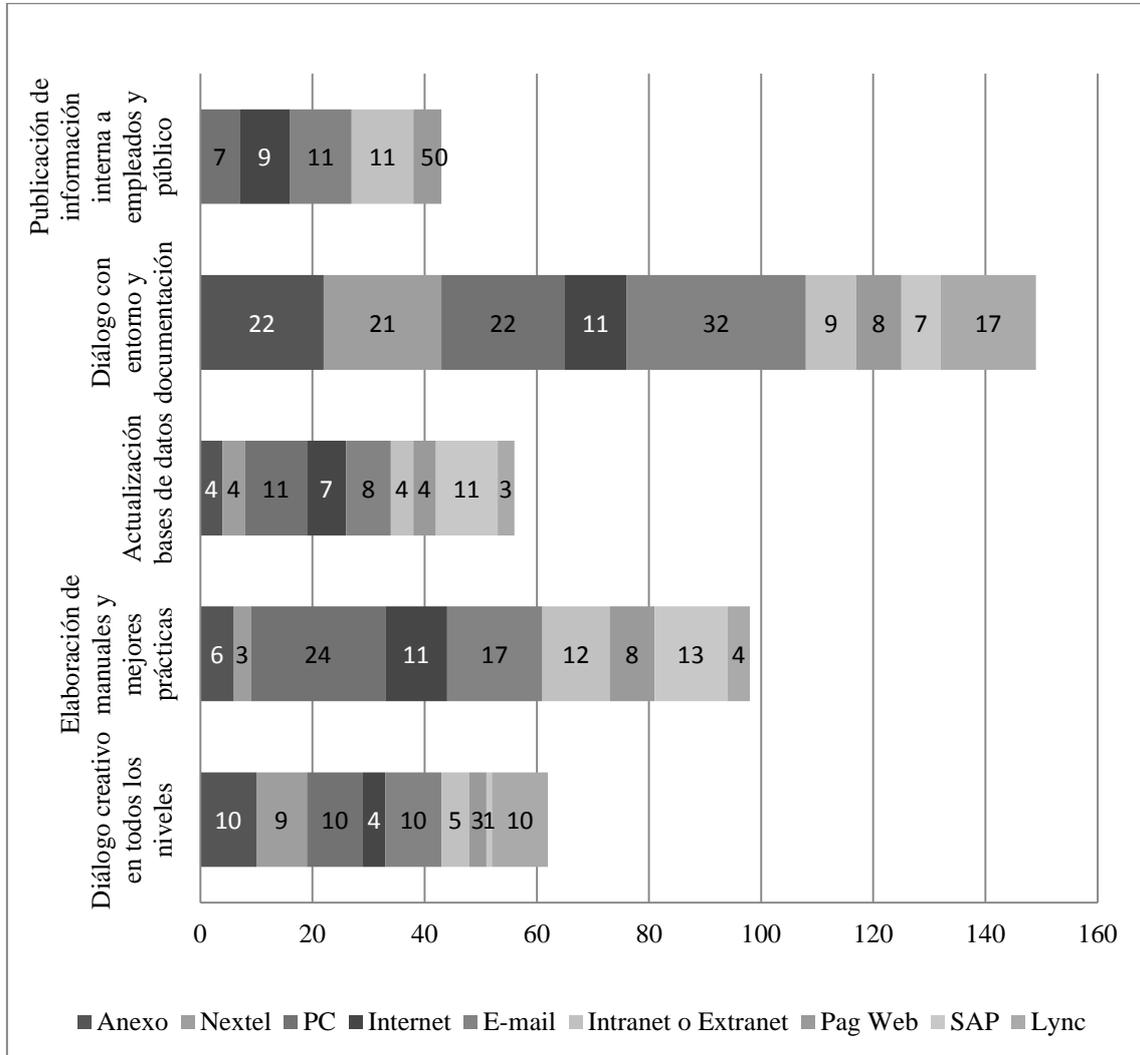


Gráfico 28. Uso de las TI en prácticas de combinación

Respecto a las prácticas correspondientes al cuadrante de internalización, el uso de las tecnologías de información en dichas actividades se da de la siguiente manera:

- Para el diálogo creativo en todos los niveles de la organización, se utiliza el anexo, la PC, el correo electrónico y el Lync.
- Para la creación de productos y procesos se usa principalmente la PC.

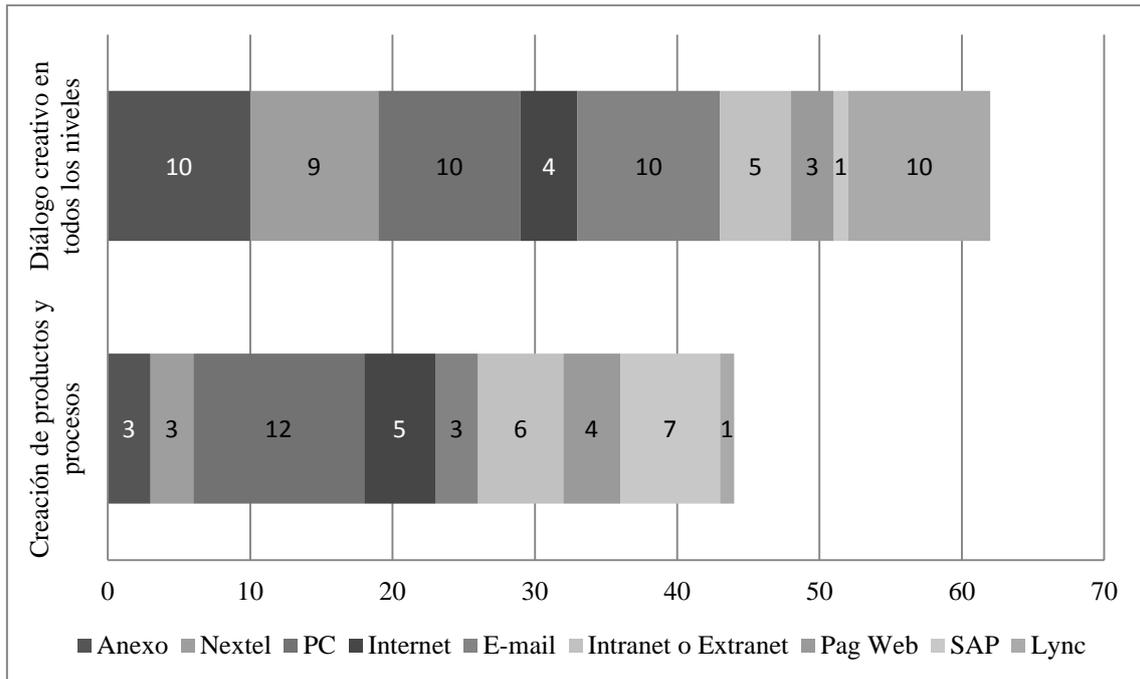


Gráfico 29. Uso de las TI en prácticas de internalización

3.2.3. Resumen de resultados de valoración de actividades de Gestión del Conocimiento

Para conocer qué actividades de gestión del conocimiento, según los 4 modos de conversión de la teoría de Nonaka, están más o menos desarrollados en la empresa analizada, se da una mirada general que permite clasificar los resultados de las encuestas según las valoraciones dadas. Luego, se aplican herramientas simples de estadística como promedios y selección y clasificación de los enunciados, más y menos valorados, en el cuadrante correspondiente de la espiral del conocimiento. Para esto, es necesario hacer el conteo de respuestas que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21.

Conteo de respuestas de encuestas según el SECI

Cuadrantes de la Espiral del Conocimiento	Socialización	Externalización	Combinación	Internalización
Totalmente de acuerdo	27	67	75	9
De acuerdo	127	236	266	70
En desacuerdo	77	108	179	52
Totalmente en desacuerdo	40	12	41	8
Total	271	423	561	139

Cabe aclarar que los números obtenidos en la tabla 21 corresponden solamente a un conteo por fase según el número de respuestas, mas no ayuda para el análisis. El gráfico 30, mostrado abajo, muestra los porcentajes sobre una base común (100%) y se obtiene como resultado que las actividades de Externalización son las de mayor desarrollo y las de Internalización las menos desarrolladas:

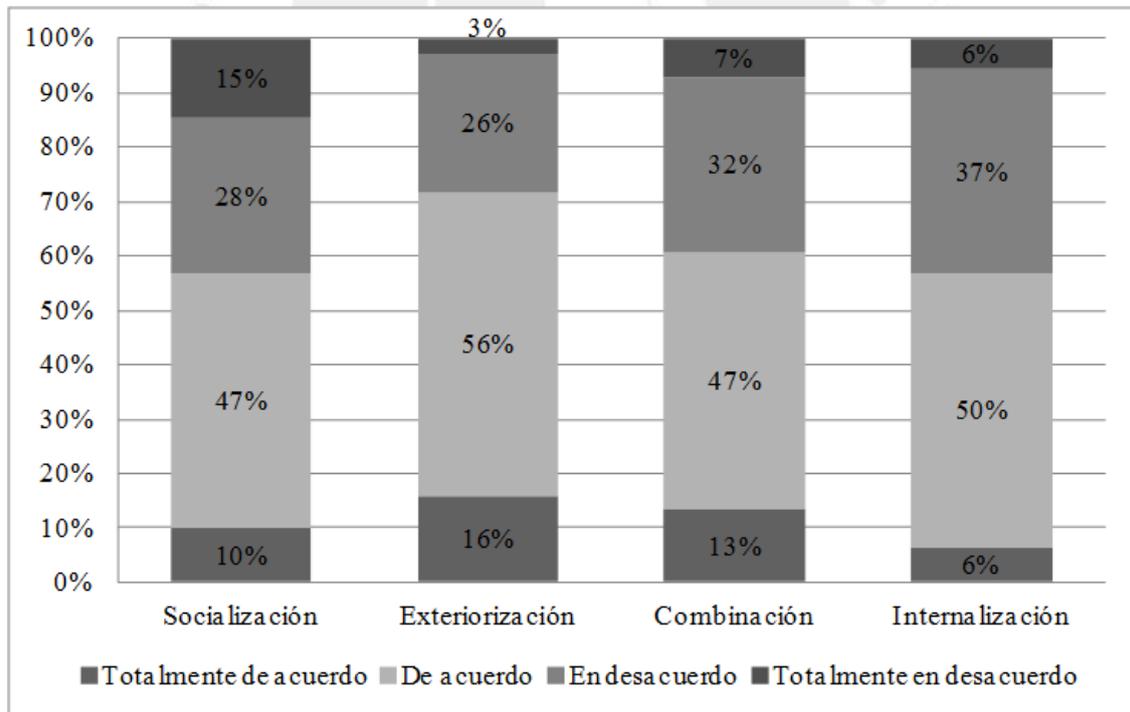


Gráfico 30. Resumen de valoraciones de actividades de gestión del conocimiento

A cada valoración, se le asigna un valor numérico ordinal y luego se obtiene el promedio ponderado de cada cuadrante de la espiral del conocimiento. Entonces:

- Totalmente de acuerdo = 4
- De acuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Totalmente en desacuerdo = 1

Para obtener el promedio ponderado, se multiplica el total de las respuestas “Totalmente de acuerdo” por 4, se hace lo mismo con las demás valoraciones, y el resultado se divide entre el total de respuestas del cuadrante correspondiente. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 22.

Promedio ponderado por cada cuadrante del SECI

Socialización	Externalización	Combinación	Internalización
2.52	2.85	2.67	2.58

En este primer resultado, obtenido bajo la aplicación de una herramienta estadística, se obtiene que las actividades más desarrolladas son correspondientes a externalización, mientras que las menos desarrolladas corresponden a Socialización. Por otro lado, se observa que las respuestas se encuentran generalmente posicionadas entre “En desacuerdo” y “De acuerdo”. El promedio total general de 2.65 confirma este hallazgo.

Para obtener mayor información, que resulte importante para la investigación, a partir de los resultados de las encuestas, se tomarán los cuatro enunciados con mayor puntuación en las valoraciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” (luego de haber sido multiplicadas por su respectiva valoración ordinal) y se ubicarán en los cuadrantes del SECI al que corresponda cada uno. Se hará el mismo tratamiento con los cuatro enunciados con mayor puntuación en las valoraciones “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. De los resultados obtenidos se puede rescatar las actividades fuertes y débiles de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento como se muestra en las tablas 23 y 24.

Tabla 23.

Los 4 enunciados con mayor puntuación positiva (Totalmente de acuerdo y De acuerdo)

Es indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos	164	Externalización
El diálogo entre compañeros es útil para mi aprendizaje	145	Combinación
Hace uso del pensamiento deductivo e inductivo	139	Combinación
Los diálogos con mi jefe son provechosos para mi aprendizaje	126	Externalización

Tabla 24.

Los 4 enunciados con mayor puntuación negativa (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo)

Recibe actualizaciones mediante cursos de agentes externos	58	Combinación
Entrenamiento formal es proporcionado por colaboradores	52	Combinación
Es permitida la opinión subjetiva en todos los niveles	47	Externalización
Visita competidores para conocer procesos y productos	45	Socialización



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO

1. Medición del Capital intelectual y Modelo de Gestión del Conocimiento

El presente estudio aspira a que la empresa mejore en términos de competitividad usando todas las herramientas que se encuentren implementadas en la organización. Para esto, es necesario usar una escala de evaluación: la escala usada por la empresa es el Balanced Scorecard que le permite tener una visión integral de la competitividad de la organización en todos sus niveles a corto, mediano y largo plazo.

De esta forma, se pueden identificar las prácticas aplicadas; sin embargo, para el propósito de esta tesis, las prácticas identificadas estarán centradas en la gestión del conocimiento a partir de la metodología de la Espiral del Conocimiento de Nonaka.

Como se comentó anteriormente, consideramos que la riqueza de esta investigación nace en base al estudio que se realiza de una empresa en movimiento perteneciente a un sector empresarial cerrado. Es difícil obtener contactos dispuestos a brindar información interna, e inclusive de carácter confidencial, sobre su empresa, más aún correspondiente a un sector altamente competitivo. Asimismo, mientras se realizaba el trabajado de campo, se conoció que la organización estaba viviendo una etapa de reestructuración impulsada por el interés de cambiar la forma de gestionar eficientemente sus procesos. En dicho contexto, la empresa encontró en el Modelo Malcolm Baldrige, el cual tiene a la gestión del conocimiento como aspecto transversal, una hoja de ruta.

1.1. Relación entre el Balanced Scorecard y Capital intelectual

El Capital Intelectual es el capital intangible (capital humano, estructural y relacional) de la organización que puede ser medido y comunicado. La pesquera A cuenta con este capital porque tiene una riqueza de conocimiento, competencias, experiencias, etc. en las mentes de sus trabajadores; además posee procesos, sistemas de información, bases de datos, cultura, etc.; y tiene relaciones con los actores externos, entre clientes y proveedores. Esto demuestra que la organización es más que aspectos tangibles que se encuentran registrados en sus balances contables. En consecuencia, puede generar una mayor ventaja competitiva a diferencia de sus competidores que dentro del Capital Intelectual, el conocimiento es un activo intangible que genera un valor diferencial a la empresa.

El Balanced Scorecard es la herramienta más usada para medir el Capital Intelectual. Esta manera de medición permite tener una visión integral de toda la empresa a corto, mediano y largo plazo, es decir cómo se encuentra la pesquera dentro de las 4 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, propuesta de valor a clientes y financiero. Si bien permite analizar los resultados financieros de la empresa, además permite realizar un seguimiento del progreso de activos intangibles que necesita para crear valor.

Dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard se encuentran los aspectos correspondientes a capacidad y competencias de los colaboradores, elementos propios de la Gestión del Conocimiento, y es por ello que la implantación de un Modelo de Gestión del Conocimiento (modelo del Espiral de Nonaka y Takeuchi) permitirá que se potencialice y se comparta el conocimiento que poseen los colaboradores a toda la empresa acorde a sus necesidades para realizar sus actividades con mayor eficiencia y/o generar innovación.

1.2. Balanced Scorecard aplicado a la organización

La misión de la organización adquiere un compromiso centrado en contribuir a la mejora de la nutrición y la salud mediante la sostenibilidad de los recursos propios y respetando al medio ambiente (Memoria Anual de Pesquera A 2013).

Para el cumplimiento de la misión, es fundamental contar con un capital humano consciente de los parámetros de nutrición mundial, de la correcta alimentación para generar salud, de la preservación del medio ambiente para garantizar la durabilidad de nuestros recursos, especialmente los no renovables. Los colaboradores necesitan estar alineados a esta misión para sentir que su trabajo genera un aporte a la sociedad y a ellos mismos, de esta forma la empresa se ve también beneficiada en cuanto a mejora de sus ratios financieros, imagen comercial, procesos limpios y satisfacción interna. Tomando en consideración todos estos lineamientos, se buscará medir a los trabajadores en base a estos criterios para descubrir si sus actividades laborales generan un impacto real y positivo en ellos mismos, en la empresa y en el propósito de esta.

En el mapa estratégico, de acuerdo a lo recogido de las encuestas y entrevistas, se evidencia un primer diagnóstico de la empresa en los cuatro aspectos. Dentro de ellos, hay oportunidades de mejora y capacidades o recursos aprovechables para potenciar y ser utilizados en prácticas de gestión del conocimiento. A continuación, se presentará en el gráfico lo encontrado dentro de la empresa en tales aspectos: financiero, clientes, procesos internos y

desarrollo y crecimiento. En conjunto, describen a la organización en su estado actual en términos de su orientación a una gestión del conocimiento, de acuerdo a la información obtenida de las encuestas y entrevistas aplicadas a los miembros de la empresa.

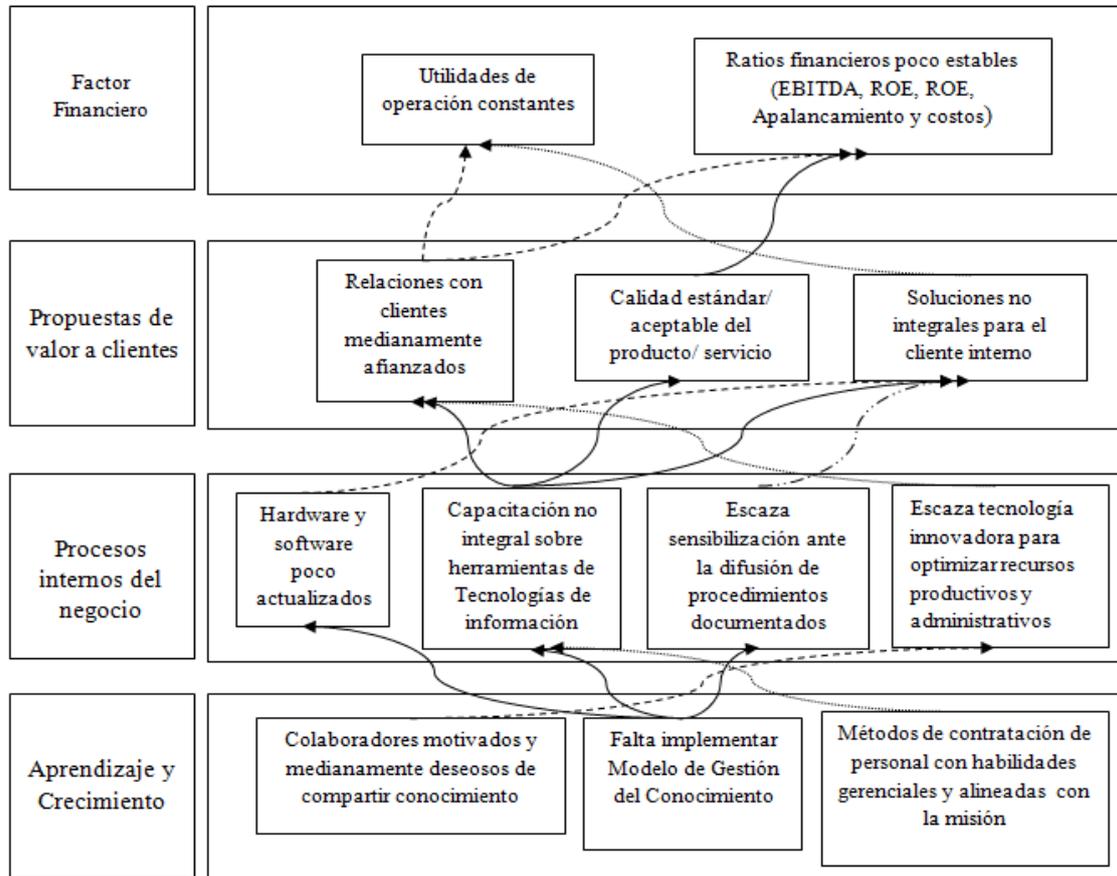


Gráfico 31. Mapa estratégico de la pesquera A

1.2.1. Aprendizaje y Crecimiento

A. Colaboradores motivados y medianamente deseosos de compartir conocimiento

El clima organizacional es percibido, según los gerentes entrevistados, como un factor influyente en el logro de los objetivos planteados. Pesquera A presenta una variedad de profesionales en distintas áreas, como indicó el Gerente Central de Producción “(...) puede haber aquí de todo, ingenieros, abogados, etc. por el cual el clima tiene que ser llevadero (...)”. Asimismo, el Gerente Central de Administración y Capital Humano ha mencionado que, actualmente, el clima de la empresa se encuentra en un 61% de aprobación, pero se requiere

alcanzar un 71%, por lo que cada área se ha comprometido a colaborar con el cumplimiento de esa meta, a “(...) contribuir desde su trinchera (...)”.

Producto de ello, existe una preocupación por parte de la Gerencia para mejorar el clima organizacional, y una muestra de ello es la intención de implementar un modelo de excelencia en la gestión basado en el modelo internacional Malcolm Baldrige, de impacto integral a la organización (ver anexo Q). Sin embargo, aún está en proceso de diseñar las estrategias de implementación, por ello no hay resultados tangibles ni medibles.

De las encuestas a los trabajadores de Pesquera A se obtiene los siguientes resultados causa-efecto respecto a la motivación de los mismos:

Tabla 25.

Causas y efectos del porcentaje de trabajadores motivados y comprometidos con sus labores

91.5% Trabajadores motivados y comprometidos con sus labores

		CAUSA			EFECTO
1.	34%	Comunicación no abierta ni involucra a todos	29.8%		Cultura y clima de la organización negativo
	29.8%	Gestión de RRHH no funciona bien	34.8%		El trabajo en equipo no es común
2.	25.5%	Propuestas de mejora no son tomadas en cuenta			No estimulados para compartir y generar nuevos conocimientos e ideas
	28.3%	No encuentra los canales apropiados para dar a conocer sus propuestas de mejora	19%		

Sobre estos puntos, el gerente de Finanzas menciona que un aspecto importante para un desarrollo eficiente en los procesos internos claves es la comunicación. Por lo que deben existir canales formales de comunicación, y que los trabajadores estén predispuestos a trabajar en equipo. Si bien la empresa se comunica con sus colaboradores a través de canales como la revista “Redes”, intranet, correo electrónico, etc., el Gerente Central de administración y capital humano afirma que esto no es suficiente. A la fecha, no se han mejorado los canales de comunicación de abajo hacia arriba, es decir, de los trabajadores a jefaturas y/o gerencias para dar a conocer propuestas innovadoras que contribuyan en la mejora de la empresa. No obstante, la organización debería tomar como punto a favor que el 97.8% de los encuestados rescata la importancia de mantener contacto con el entorno y de generar redes de comunicación.

B. Métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión

El área de Recursos Humanos de Pesquera A ha cambiado de nombre a “Capital Humano” porque, ahora, en la voz del gerente general, la empresa tiene una percepción distinta de sus trabajadores. Los colaboradores son considerados capital intangible de gran importancia y esto otorga a la empresa una ventaja diferencial, ya que el conocimiento, creatividad e innovación será difícilmente copiado por la competencia. El cambio de nombre y, en consecuencia, de enfoque, implica que los sistemas de provisión de nuevos colaboradores, así como los demás procesos, sean mejorados.

El proceso de contratación de personal es clave para captar perfiles de puesto alineados con la misión de la empresa. Debido a ello, para mantener un alineamiento con la misión, el gerente general indicó que los aspectos trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de poder capacitarse son muy valorados; así, también, evalúan el nivel de empatía que tiene el candidato con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Sobre la interiorización de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa se tiene que el 87% de los trabajadores es consciente de la relación entre la estrategia, objetivos y normas y sus labores de trabajo. La importancia de conocer esto repercute de manera positiva en la empresa, en tanto tener claros estos parámetros permite establecer mediciones de desempeño para sus colaboradores (saben a dónde quieren llegar y por lo tanto deben saber cómo y qué necesitan para ello) y, en los colaboradores ya que podrán ejercer sus labores según los estándares establecidos por la empresa.

Por otro lado, respecto a las evaluaciones de desempeño 360 grados, acerca de las cuales el gerente Legal menciona que son evaluaciones efectuadas por los jefes inmediatos, pares y gerentes, realizadas anualmente (ver anexo R), los colaboradores afirman que los aspectos más considerados en la evaluación son “Liderazgo/Iniciativa/Actitud” y “Adaptación/Trabajo en equipo”.

C. Falta de creación de sistema de gestión del conocimiento:

Para tener un sistema de gestión de conocimiento que funcione adecuadamente en una organización con varias sedes, con un gran número de personal y con perfiles personales y profesionales distintos, es indispensable identificar las herramientas tecnológicas al alcance de la empresa para realizar actividades que generen impacto y buenos resultados en los

colaboradores. De los resultados de las encuestas y entrevistas a los gerentes, se concluye lo siguiente:

- **Socialización:** El diseño de procesos y productos a partir del aprendizaje individual (obtenido de visita a clientes u observaciones a expertos) no es fomentado en la empresa, quizá porque los canales adecuados para comunicar las propuestas de mejora no están siempre a la vista de los colaboradores o porque la estructura en cuanto a generación del conocimiento en la empresa es aún muy rígida y es potestad de las líneas de mando con mayor jerarquía. Cabe precisar que las áreas que hacen menor uso de esta práctica son Finanzas y Técnica. De la misma forma, los asistentes son, generalmente, los encargados de visitar y observar, mientras que los analistas de diseñar y crear. Las herramientas de TI que utilizan más en la observación es el internet, correo electrónico y computadora.
- **Externalización:** Mientras que todos los colaboradores consideran que es importante estar en contacto con el entorno y desarrollar redes de comunicación (97.8%), son menos los que consideran que la comunicación es abierta (66%). La comunicación es un tema al que el área de Capital Humano ha puesto interés, sin embargo no logra generar en los miembros de la empresa la percepción de que este aspecto haya mejorado. Una comunicación abierta implica una buena ida y vuelta entre jefes y subordinados y entre pares ya sea de temas laborales como de temas personales que pueden mejorar las formas de trabajo. Sin embargo, no debemos olvidar que el diálogo con el entorno, saber escuchar y atender sus inquietudes o reclamos es parte también de la comunicación.

El diálogo creativo y el uso común de metáforas y analogías para generar aprendizaje y conocimiento no son aprovechados en su totalidad. El fomento de este tipo de diálogos permite el surgimiento de nuevo conocimiento colectivo y la documentación del mismo es importante para registro y para el mejoramiento continuo.

Tabla 26.

Porcentaje de relación entre puesto y realización de diálogos creativos, uso de metáforas/analogías

% Trabajadores	Enunciado
59.6%	Diálogo creativo e intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa
77.8%	Asistentes participantes de diálogos creativos e intercambios de ideas
66.7%	Analistas participantes de diálogos creativos e intercambios de ideas
81.8%	Jefes participantes de diálogos creativos e intercambios de ideas
44.4%	Asistentes que hacen uso de metáforas/analogías para crear conceptos e ideas
61%	Analistas que hacen uso de metáforas/analogías para crear conceptos e ideas
63.6%	Jefes que hacen uso de metáforas/analogías para crear conceptos e ideas

Por otro lado, la documentación de lo sustancial de cada diálogo es parte fundamental de la transmisión y difusión del conocimiento. Según los resultados, el 97.9% señala que es indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos. El involucramiento de los niveles jerárquicos en la documentación es el siguiente: Jefes 100%, Analistas 77.8% y Asistentes 66.7%.

- **Combinación:** Las metodologías de aprendizaje deberían ser orientadas de manera distinta para cada nivel jerárquico, ya que tienen un impacto distinto en cada uno. En los siguientes cuadros, se evidencia la ruta a seguir para que las metodologías de aprendizaje que la empresa aplique sean acogidas por los colaboradores y estos realmente experimenten el aprendizaje.

Tabla 27.

Relación entre el porcentaje de trabajadores y las actividades de aprendizaje

% Trabajadores		Actividad de aprendizaje
72%	Asistentes	Los cursos recibidos por colaboradores han sido una buena metodología de aprendizaje.
61%	Analistas	
45%	Jefes	
78%	Asistentes	Los cursos recibidos por agentes externos han sido una buena fuente de aprendizaje.
72%	Analistas	
73%	Jefes	
72%	Asistentes	El uso del intranet resulta útil para mi aprendizaje.
44%	Analistas	
45%	Jefes	
72%	Asistentes	El uso del correo electrónico resulta útil para mi aprendizaje.
61%	Analistas	
73%	Jefes	
89%	Asistentes	Los diálogos con mi jefe me resultan provechosos para mi aprendizaje.
72%	Analistas	
73%	Jefes	
44%	Asistentes	Las videoconferencias me han permitido aprender.
50%	Analistas	
82%	Jefes	
100%	Asistentes	El diálogo entre mis compañeros es útil para mi aprendizaje.
89%	Analistas	
91%	Jefes	

En resumen, el fomento de las actividades de aprendizaje en la organización según el nivel jerárquico debería darse en el siguiente orden de importancia:

Tabla 28.

Fomento de actividades de aprendizaje según nivel jerárquico

Asistente	El diálogo entre mis compañeros es útil para mi aprendizaje.
	Los diálogos con mi jefe me resultan provechosos para mi aprendizaje.
	Los cursos recibidos por agentes externos han sido una buena fuente de aprendizaje.
Analista	El diálogo entre mis compañeros es útil para mi aprendizaje.
	Los diálogos con mi jefe me resultan provechosos para mi aprendizaje.
	Los cursos recibidos por agentes externos han sido una buena fuente de aprendizaje
Jefe	El diálogo entre mis compañeros es útil para mi aprendizaje.
	Las videoconferencias me han permitido aprender.
	Los cursos recibidos por agentes externos han sido una buena fuente de aprendizaje.
	El uso del correo electrónico resulta útil para mi aprendizaje.
	Los diálogos con mi jefe me resultan provechosos para mi aprendizaje.

De estos cuadros se concluye lo siguiente:

Actividades a reforzar en todos los niveles:

- Todos los niveles comparten la idea de que de una buena conversación con su compañero se puede obtener información relevante para procurar la creación de nuevo conocimiento. Se debería fomentar la enseñanza entre colaboradores ya que es bueno utilizar los recursos y capacidades que se tiene al alcance. Además, en palabras del Gerente Central de producción, la empresa cuenta con espacios como salas, comedor, auditorios, etc. que puede ser aprovechado para realizar proyectos de aprendizaje.
- Los cursos impartidos por agentes externos tienen similar impacto para todos los niveles, sin embargo, en cuanto a la valoración de importancia tendría mejores resultados cuando son aplicados a analistas y jefes. Constituyen siempre una buena referencia teórica para las actividades que son de la competencia de cada colaborador. Esta actividad debe ser reforzada, puesto que solo el 31.9% de los encuestados señalan que reciben actualizaciones mediante agentes externos.
- Los diálogos con los jefes son provechosos principalmente para asistentes y analistas, aunque esta comunicación se viene dando de forma adecuada en este nivel, sin embargo los resultados presentan un ligera baja en la comunicación que tiene por dirección jefe → subordinado. Es fundamental reforzar esta actividad de manera tal que los Jefes/superiores sean los transmisores de información que la organización considere relevante comunicar y transmitir. El Gerente Central de Administración y Capital humano indicó que la comunicación es una debilidad en la empresa, los comunicadores de la organización son los jefes quienes son considerados como la “bisagra” entre la gerencia y los trabajadores y no estaban funcionando adecuadamente. La idea es hacer que ellos sean los comunicadores estratégicos de la empresa, lo cual se viene reforzando mediante charlas.

Actividades a reforzar para los jefes:

- Para los jefes es importante el uso del correo electrónico, esta herramienta permite la recordación de tareas a realizar, las nuevas disposiciones a nivel macro y otras comunicaciones o informaciones de importancia que por esta vía se emiten. Por otro lado, el correo es un modo de acumulación de experiencias que sirve de referencia para resolución de nuevos problemas cotidianos, es decir, es visto como una herramienta de documentación.

- Pesquera A cuenta con la aplicación Lync a través de la cual se desarrollan videoconferencias, sin embargo esta herramienta es aún poco usada como lo evidencia la siguiente tabla en la que se listan actividades relacionadas a Gestión del conocimiento. Por cada actividad, se tiene el número de colaboradores que utilizan el Lync para desarrollarla. Y, en la tercera columna, se ha calculado el porcentaje del total de colaboradores que desarrollan dichas actividades pero no necesariamente mediante uso del Lync, sino a través de otras herramientas tecnológicas.

Tabla 29.

Relación numérica y porcentual entre herramienta Lync y actividades relacionadas a gestión del conocimiento

Actividades relacionadas a Gestión del Conocimiento	Lync	Porcentaje del total
Observación de clientes, expertos y competidores	5	11%
Creación de procesos y productos	1	2%
Diálogo creativo	10	22%
Elaboración de manuales y mejores prácticas	4	9%
Actualización de bases de datos	3	7%
Diálogo con entorno y documentación	17	37%
Entrenamiento formal por colaboradores o externos	1	2%
Acceso a información especializada	5	11%
Publicación de información interna a empleados y público	0	0%
Total	46	100%

Esta herramienta debería permitir la comunicación activa y provechosa entre colaboradores de distintas sedes y fomentarse como una red de conocimiento.

Actividades a reforzar para los asistentes:

- El uso del intranet (*sharepoint*) es útil para su aprendizaje y labores cotidianas, sin embargo, al revisar las actividades en las que se utilizan determinadas tecnologías de información, se visualiza que la “Actualización de bases de datos de productos y procesos” (entre ellas está el intranet) no se realiza constantemente. Sin esta base de información actualizada, mediante la cual se puede difundir efectivamente conocimientos, datos e información, las tareas cotidianas se hacen más lentas, la documentación puede ser más escasa y las necesidades de los clientes internos menos satisfechas. Sobre este aspecto, el gerente general mencionó que cuentan con un manual de políticas muy amplio, aproximadamente cuatrocientos procedimientos. Además, existe un área específica que tiene como responsabilidad redactar los procedimientos acorde a los estándares mundiales que sigue la organización; de los cuales, muchos

tienen certificados internacionales. Sin embargo, la falta de actualización continua perjudica la eficiencia de las tareas de los colaboradores.

- **Internalización:** La encuesta realizada contiene tres preguntas que dan como resultado general que a más del 40% de colaboradores no se les permite crear procesos o productos en base a revisión de información especializada, visitas a clientes (internos o externos) o al benchmarking de competidores (aunque ya se explicó que este último es escaso debido a la competencia directa en el sector). Como se señaló anteriormente, Pesquera A ha cambiado de enfoque respecto a la percepción de sus trabajadores como activos intangibles de gran valor, siendo así debería considerarlos como colaboradores del crecimiento de la empresa y de cambios importantes en ella, ya sea en temas relacionados a la producción en plantas o a la gestión administrativa. Asimismo, las herramientas tecnológicas deben guardar relación con sus labores, sobre este tema se puede afirmar que el 21% de los colaboradores indican que las TI no fueron diseñadas con visión clara de las necesidades de su área y cargo.

Esto es de preocupación ya que el objetivo de crear o implementar una herramienta tecnológica de gestión es que sea de utilidad para quien lo use y, por lo tanto, ayudar a generar mejora de ser potestad del trabajador. La empresa ya cuenta con herramientas de este tipo, solo restaría alinearlas a las necesidades de cada área, para ello debe buscar un acercamiento no solo a las personas que han sido designadas para manejar estas herramientas o que tienen más contacto con ellas, sino a todos los del área, ya que las necesidades parten de todos.

1.2.2. Procesos Internos del Negocio:

A. Hardware y software poco actualizados

En las entrevistas, los gerentes han indicado que la empresa cuenta con equipos informáticos que facilitan el trabajo de los colaboradores, ya sean computadoras, telefax, impresoras, fotocopiadoras, proyectores, etc. Asimismo, cuenta con distintos programas y herramientas informáticas como el SAP, intranet, sistema de información interna (Eureka), Lync (chat), entre otros según requerimientos y necesidades de las áreas. Sin embargo, no logran optimizar las labores de los colaboradores, debido a que algunos no están actualizados de la forma en la que los colaboradores esperan, como se pudo encontrar en las encuestas realizadas:

Tabla 30.

Relación entre la actividad de actualización y las encuestas a los trabajadores

Actividad de actualización	% Trabajadores
Bases de datos de productos y procesos actualizados constantemente	70%
Actualización/reemplazo continuo del software y hardware a disposición	30%

Sin lugar a dudas, aunque esto implica realizar una inversión, es importante no solo para la comodidad y satisfacción del usuario, sino para agilizar los procesos de trabajo y satisfacer al cliente interno y externo. Parte importante de la Gestión del conocimiento es contar con las herramientas necesarias actualizadas para gestionar la información (investigar, divulgar, compartir, manejar).

B. Capacitación no integral sobre herramientas de Tecnología de Información

Si bien la empresa cuenta con herramientas tecnológicas a disposición de los trabajadores de acuerdo a sus puestos y actividades, ninguno de los gerentes mencionó que se realizan capacitaciones integrales de estas herramientas. Esto debería realizarse ya que, como mencionó el gerente de finanzas, hay un porcentaje de jóvenes “(...) con un buen uso de las tecnologías (...)”, al cual reforzar y capacitar sobre este tipo de conocimiento. Además, como se ha explicado líneas arriba, hay un gran porcentaje de colaboradores muy jóvenes en la organización, el cual es un factor importante para el aprendizaje en menor tiempo. Por otro lado, las TI son imprescindibles para las actividades diarias, principalmente de analistas y asistentes. Sobre el uso y entrenamiento respecto a las TI, se obtuvo lo siguiente en las encuestas:

Tabla 31.

Relación entre el entrenamiento y uso de las TI y los trabajadores

Entrenamiento y uso de las TI	% Trabajadores
Ha recibido entrenamiento específico sobre las TI que debe usar	53.2%
Todos los que necesitan el acceso a las TI lo tienen	72.3%
Ud. tiene acceso a las TI	91.5%

El nivel de aprovechamiento de las TI es aún escaso para la necesidad que representa en estos tiempos. Las capacitaciones también son una herramienta para transferir conocimientos e información relevante a los usuarios. La empresa debería fomentar la capacitación interna encabezada por expertos en el tema, personas que intervinieron en la elaboración de los módulos SAP o en alguna herramienta tecnológica y de uso frecuente. Para ello, es importante

que las personas a cargo de estas capacitaciones, a su vez, sean entrenadas en el arte de la capacitación.

C. Escasa sensibilización ante la difusión de procedimientos documentados

El gerente general indicó en la entrevista que se cuenta con más de 400 procedimientos internos documentados, el aviso del momento en el que estos procedimientos son publicados llega a los correos de todo el personal de Pesquera A; sin embargo, no todos se dan por enterados y hacen caso omiso a dicha mensajería. Un 34% de los colaboradores opinan que la empresa no publica información interna para conocimiento de ellos, pero esta respuesta es errada, ya que la empresa sí publica pero tal vez sus mensajes no tienen llegada a los trabajadores.

La empresa debería fomentar campañas de sensibilización sobre los procedimientos relevantes para los trabajadores.

D. Escasa tecnología innovadora para optimizar recursos productivos y administrativos

Como se mencionó en el aspecto de Aprendizaje y Crecimiento, tener a colaboradores deseosos de compartir conocimiento no es suficiente para que esto se lleve a cabo, es necesario brindarles las herramientas necesarias para lograr una transferencia exitosa. Si bien la empresa cuenta con herramientas tecnológicas, estas no están siendo aprovechadas para generar innovación. Por ejemplo, el gerente de gestión de calidad indicó que cuentan con un equipo de última tecnología en el área de producción, donde se puede calcular el nivel de grasa, proteína, humedad en la elaboración de harina en tiempo real. Esto ha permitido que Pesquera A sea líder en la producción de harina. Sin embargo, el tema de innovación de manera integral en las demás áreas aún no es aplicado o es mínimo.

1.2.3. Propuestas de valor a clientes

A. Relaciones con clientes medianamente afianzadas

En las entrevistas se ha identificado que la relación de la empresa con sus clientes externos es de suma importancia, ya que de ellos depende el crecimiento y la sostenibilidad de la misma. El gerente de gestión de calidad mencionó que para conocer el grado de satisfacción realizan un seguimiento a los clientes externos a través de fichas. Esto fortalece la relación de la

empresa con los clientes; sin embargo, esto no se da en su totalidad como indican los resultados de las encuestas (20% de los encuestados señalan que no se realizan visitas a clientes para conocer las necesidades y reclamos del servicio). Por ende, es más difícil conocer las necesidades de los clientes y así lograr brindarle productos y servicios que alcancen su satisfacción.

Por otro lado, el e-commerce tampoco se da en la empresa según el 70% de los colaboradores. Ambas deficiencias, tomando en cuenta que este análisis trata de una empresa que está sometida a grandes y continuos cambios por tener una visión de sostenibilidad a futuro, podrían haber sido sugeridas por trabajadores alentados a dar propuestas, que encuentren los canales para hacerlo y que cuenten con las tecnologías necesarias adaptadas a sus labores. La globalización y el involucramiento de las personas con los medios de comunicación informáticos ha crecido a pasos agigantados y seguirá creciendo, las barreras de edad respecto al uso de estas herramientas se están rompiendo (mientras que antes esto era característico de jóvenes, ahora esto incluye a todos). El contacto virtual es importante y este podría ser un camino que no solo habilitaría a más compradores a nivel mundial, sino que mejoraría y afianzaría las relaciones con clientes actuales. Pero no se debe descuidar el contacto físico mediante visitas que permitan crear mejoras.

B. Calidad estándar/aceptable del producto/servicio

Este punto es consecuencia de una inadecuada capacitación integral sobre herramientas de tecnologías de información. En este apartado, se debe recordar que, al referirnos a clientes se incluye al interno como al externo, ya que un buen abastecimiento del cliente interno garantiza el establecimiento de una buena cadena de valor lo cual da como resultado la satisfacción del cliente externo mediante buena calidad de productos y servicios. El gerente de gestión de calidad mencionó que los clientes necesitan productos con valor agregado que satisfaga y sobrepase sus expectativas. Para lograr esto, la empresa debe conocer con más detalle las necesidades del cliente externo haciendo un uso óptimo de dichas herramientas.

C. Soluciones no integrales para el cliente interno

Las soluciones no integrales son resultado de mantener al hardware y software poco actualizados, no realizar una capacitación integral sobre herramientas de tecnologías de información y no sensibilizar a los trabajadores ante la difusión de procedimientos documentados. Tener conocimiento de dichos procedimientos puede facilitar tareas, evitar demoras en trámites internos, permite programaciones de las tareas diarias lo que finalmente

desemboca en generación de un orden para el trabajador. Este orden beneficia a los procesos de la empresa y a él mismo en la realización de sus labores, además que resulta más sencillo que el superior le dé seguimiento a las funciones del colaborador. El gerente Legal mencionó que los clientes externos necesitan respuestas muy rápidas ante los requerimientos que pueden ser dudas, reclamos, o inquietudes; y para solucionarlos de manera rápida es necesario que los colaboradores conozcan de manera clara los procedimientos necesarios y contar con información actualizada para brindarle al cliente.

1.2.4. Factor financiero

A. Utilidades de operación constantes

El incremento de las utilidades se genera por la mejora de las relaciones con los clientes, ya que como se ha mencionado, se busca afianzar las actuales y fomentar nuevas relaciones a través de las herramientas tecnológicas. Para lograr esto, se tiene que llegar a conocer las necesidades del cliente, como indicó el Gerente Central de Producción. Por lo cual, dichas herramientas facilitan y agilizan la recepción y el compartir la información adecuada para fortalecer las relaciones con los clientes. Por otro lado las soluciones integrales para el cliente interno reducen tiempos y errores lo que genera ahorros por mejora de procesos internos.

Cabe resaltar que es importante que una empresa perteneciente al sector pesquero busque formas de ahorrar u obtener utilidades de distintos modos fuera del *core business* ya que, por sí mismo, el sector presenta fluctuaciones que dependen de las legislaciones y de cuestiones medioambientales, las cuales escapan del control de los directivos.

B. Ratios financieros poco estables (EBITDA, ROE, ROA, Apalancamiento y costos)

Todos los gerentes entrevistados mencionaron que la empresa se mide en base a indicadores, tanto en procesos, optimización de recursos humanos y financieros. El gerente general indicó que ellos presentan al directorio sus indicadores cada año para su aprobación; y además realizan un seguimiento, por lo menos tres veces al año, para observar los resultados. Al finalizar el año presentan las variaciones, explicando los motivos de ellas. Cada uno de los indicadores en procesos y en capital humano tiene un impacto final en los ratios financieros. De ahí su importancia de medirlos.

Por otro lado, la mejora del producto/servicio en términos de eficiencia para la empresa reducirá los costos de producción, costos administrativos y de gestión, lo que permitirá aumentar el margen de ganancia y las inversiones adquirirán mayor rentabilidad. Las relaciones con los clientes permitirán mejorar el apalancamiento (financiamientos de deuda o toma de deuda de ser necesario) y más si estos son significativos, dado que el banco valora las promesas de pago seguras y puntuales futuras como parte de la evaluación crediticia.

1.3. Modelo de Gestión del Conocimiento de Pesquera A basado en el modelo de la espiral del conocimiento

Como se mencionó en nuestra presentación, este estudio busca identificar aspectos relacionados a la gestión del conocimiento desarrollados en la empresa Pesquera A, a fin de conocer el estado de desarrollo de sus correspondientes procesos de conversión del conocimiento. Para ello, el uso de una herramienta como el Balanced Scorecard (BSC), nos permite tener una visión integral de la competitividad de la organización en todos sus niveles y sus implicancias en términos de la gestión del conocimiento. Así, se reconoce que la falta de un modelo de gestión del conocimiento hace que las ramas del árbol presenten puntos débiles. Dichos puntos débiles fueron identificados mediante las encuestas y entrevistas. Si bien es cierto, un modelo de gestión del conocimiento, posiblemente, no sea la única raíz madre (le llamamos raíz por encontrarse en la base de la estructura del BSC “Aprendizaje y Crecimiento”) que dé solución a los problemas/deficiencias/debilidades encontrados pero puede ser considerado como parte de un programa de soluciones integrales o se puede estudiar otros posibles sistemas a criterio y según la planificación estratégica de la empresa.

El propósito de esta tesis es brindar una primera aproximación de un análisis descriptivo sobre gestión del conocimiento que busque motivar a los directivos de esta empresa respecto a su aplicación práctica y su importancia en la gestión moderna de recursos, capacidades y procesos y en la adaptación rápida frente a los continuos cambios a nivel empresarial y sectorial. Es por esta razón que se propone un modelo a partir del cual la empresa puede hacer un seguimiento de las prácticas de gestión del conocimiento a implementar, según los lineamientos de la corporación. Dicho modelo está basado en el modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka, el cual ha sido completado con los elementos enunciados en el aspecto “Aprendizaje y Crecimiento” resultado de las encuestas y entrevistas, pues es en dicho aspecto en donde se enlazan de manera directa y evidente los modelos de Balanced Scorecard y la espiral del conocimiento de Nonaka. En consecuencia, es en dicho aspecto en el que se enlazan el Balanced Scorecard y la espiral del conocimiento. Las sugerencias sobre prácticas a implementar en

Pesquera A, a partir de esta investigación, son señaladas en el acápite siguiente, siendo obviamente potestad de la empresa analizar su impacto y viabilidad a fin de alinearla a su modelo de negocio.



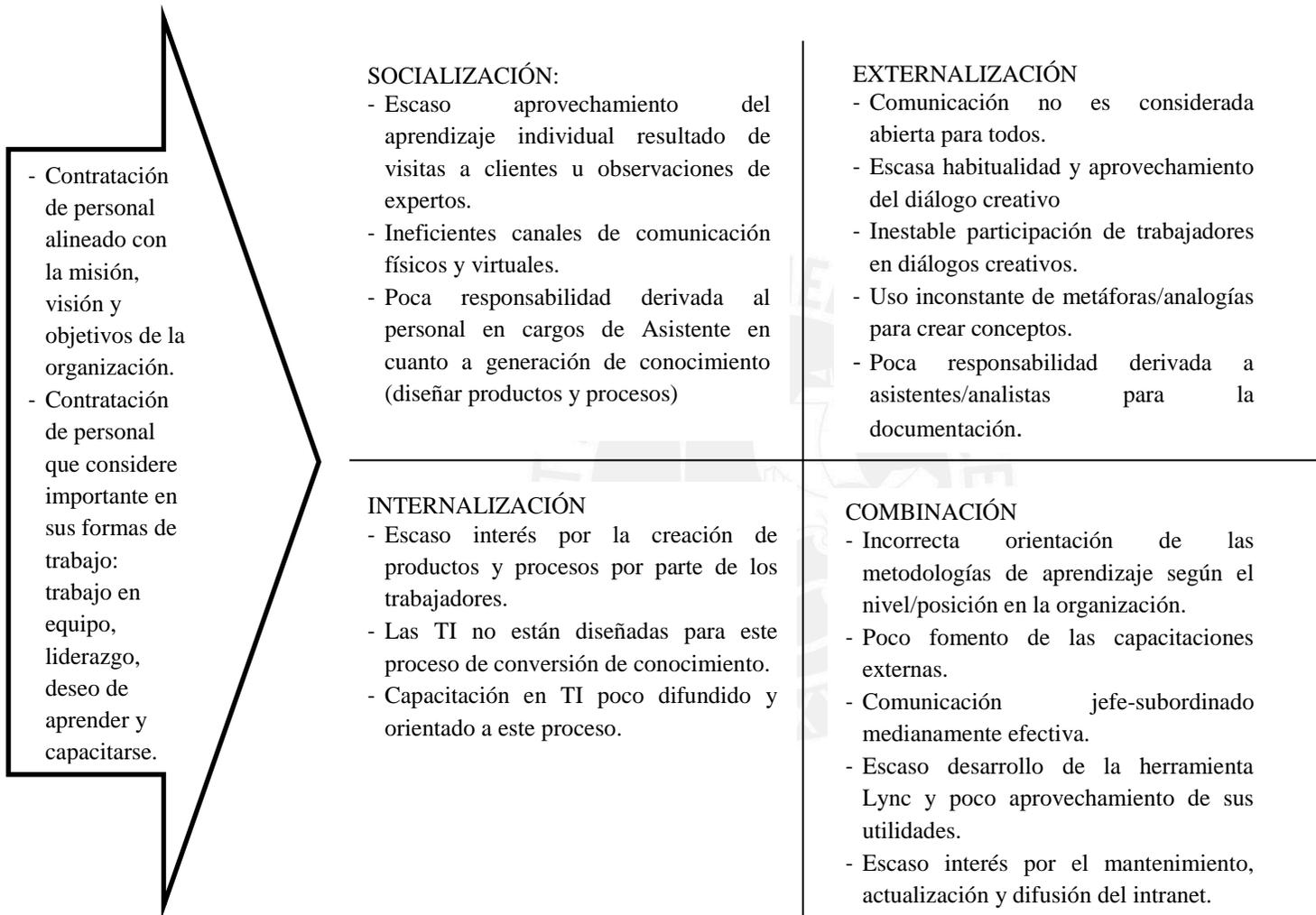


Gráfico 32. Descripción de la gestión del conocimiento en la Pesquera A basado en el modelo SECI

El modelo concuerda con el resultado de las encuestas, el cual revela que la etapa de Externalización es la más desarrollada, aunque aún en un nivel bajo. Se afirma que es la más desarrollada, porque los trabajadores indican participar de diálogos creativos. Y, por otro lado, se tiene conciencia de la importancia de la documentación aunque no está orientada a aplicarlo para dichos diálogos.

Como se escribió líneas arriba, la Gestión del Conocimiento es el aspecto transversal dentro del Modelo de Malcolm Baldrige. A pesar de que la pesquera no realiza fuertes prácticas de GC, si cuenta con varios aspectos positivos, que fueron halladas a través del BSC y el SECI, para que pueda potencializar esas prácticas y sea más viable su gestión del conocimiento. Las cuales se mencionarán a continuación.

- Colaboradores motivados y medianamente deseosos de compartir conocimiento.
- Métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión.
- Los colaboradores consideran indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos.
- Los colaboradores consideran útil el diálogo entre compañeros para su aprendizaje.
- Los colaboradores hacen uso del pensamiento deductivo e inductivo.
- Los colaboradores consideran los diálogos con su jefe provechoso para su aprendizaje.
- Posee la pesquera herramientas de tecnologías de la información, pero necesita focalizar acorde a las necesidades del puesto y/o área de los colaboradores

Líneas abajo, el lector podrá encontrar propuestas hechas en base a lo hallado. Son sugerencias que la empresa puede o no tomar, y, en caso lo hiciese, adaptarlas a su contexto y alinearlas a sus objetivos. Las sugerencias son actividades que pueden formar parte del inicio de la implementación de un programa de gestión del conocimiento en Pesquera A.

1.4. Propuesta basada en el modelo de la espiral del conocimiento (SECI)

La siguiente propuesta expone diversas prácticas a considerar por la organización según el interés en mejorar ciertos procesos claves mediante la gestión del conocimiento. Cabe resaltar que estas prácticas son resultado de los hallazgos fruto de las herramientas de investigación, las cuales arrojan deficiencias o debilidades que pueden ser resueltas parcial o totalmente con la adopción de estas medidas. La empresa puede focalizar su atención en uno de los cuadrantes de la espiral e ir avanzando gradualmente en este o emplear de forma parcial las sugerencias.

Es necesario señalar que este modelo no contempla solo los cuatro cuadrantes del SECI sino que se preocupa por el *input* y *output* del proceso, así como actividades de seguimiento a realizarse durante la aplicación del modelo. Luego de presentar el esquema del modelo, se desarrolla con mayor detalle cada ítem así como su sustento basado en los resultados de encuestas y entrevistas. En los anexos se encuentra el desarrollo de las actividades, indicadores y objetivos del *Balanced Scorecard*. Este permite valorar las actividades según los objetivos que la empresa busque alcanzar en el corto, mediano o largo plazo (ver anexo S).



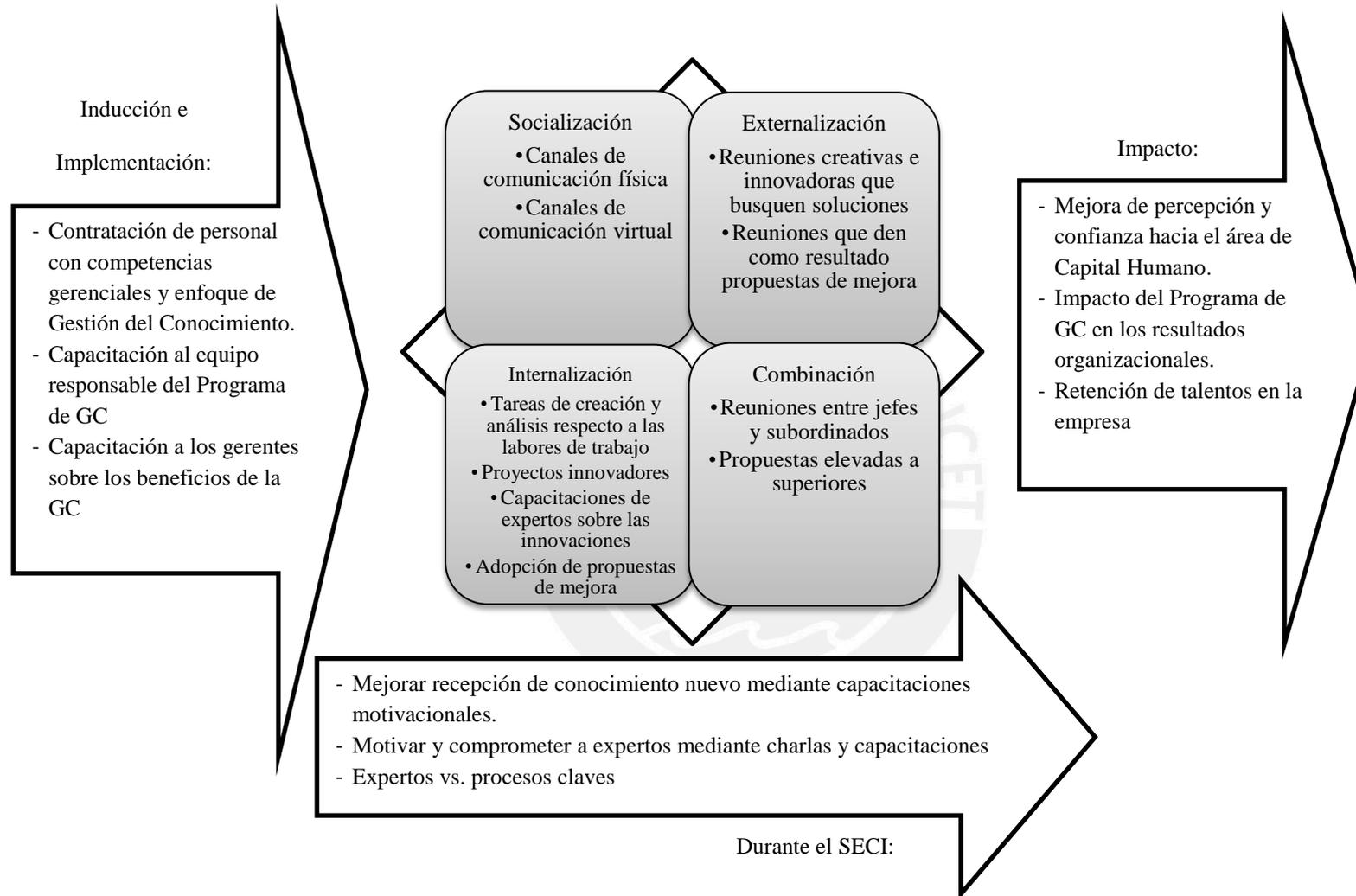


Gráfico 33. Diseño del modelo de gestión del conocimiento

1.4.1. Inducción e implementación

La implementación del Programa de Gestión del Conocimiento acorde al modelo del Espiral del conocimiento se propone que se inicie con la capacitación a los gerentes tanto centrales como de línea para que puedan concientizarse acerca de este tema y conocer las ventajas que trae consigo. Esto es importante para que sea sostenible el programa porque tener el respaldo de los líderes invita a que el equipo de Gestión del Conocimiento pueda realizar sus funciones de desarrollo de las prácticas y/o actividades así como su monitoreo y evaluación de una manera adecuada.

Capacitación a los gerentes centrales y gerentes de línea sobre los beneficios de la Gestión del Conocimiento:

Los gerentes deben ser los impulsores de la buena comunicación y de la adecuada transferencia de información entre la jerarquía más alta y los colaboradores, e inclusive entre ellos. El equipo responsable debe encargarse de sensibilizar a los gerentes, quienes cumplen múltiples ocupaciones, de asumir, en cada tarea que realicen, el concepto de gestión del conocimiento. Para ello, se les explicará las ventajas de la correcta aplicación del programa y se les solicitará que transmitan esto a sus subordinados. Los gerentes deben recibir capacitaciones dos veces al año y en cada reunión cotidiana ser los avales para el fomento de la gestión del conocimiento. Bajo esta forma de trabajo se busca la inclusión de todos a un programa de carácter macro lo que permitirá el mayor involucramiento y compromiso de los colaboradores para evitar la fuga de talentos.

Métodos de contratación de personal con competencias gerenciales e interesados en desarrollarse bajo el enfoque de la Gestión del Conocimiento en la empresa:

La empresa está realizando cambios en su estructura organizacional basada en una valoración distinta acerca del capital humano. Si bien el reconocimiento del recurso humano ha aumentado, este debe estar compuesto principalmente por jóvenes (entre 20 y 40 años). Las personas jóvenes acogen de mejor forma los cambios y tienen un grado de adaptabilidad mayor, esto les permite interesarse más en conceptos modernos como la gestión del conocimiento. Sin embargo, no basta contratar a cualquier joven que pueda cumplir con las tareas del puesto vacante en la empresa, sino realizar evaluaciones que determinen si cumple con las características y actividades que engloba la gestión del conocimiento, así haya oído o no de este término. Para esto, dentro de las pruebas y tests que se les entrega a los postulantes a Pesquera A se le debe adjuntar un formato a llenar tal como el siguiente:

Tabla 32.

Formato postulantes

Enunciado de la pregunta	MA	A	B	MB
1. Grado de interés en capacitaciones continuas				
2. Grado de interés sobre potenciar su conocimiento				
3. Grado de importancia del aprendizaje a través de la interacción con otros				
4. Grado de importancia sobre la actualización permanente				
5. Grado de interés por conocer los resultados de la empresa				
6. Grado de importancia de la creatividad e innovación				
7. Grado de importancia del aprendizaje mediante interacción con el entorno				
8. Grado de preocupación sobre los cambios a futuro en el entorno				
9. Grado de importancia de las TIC's				
Grado de relevancia de la Gestión del Conocimiento				
Total				

*MA (Muy alto)=4, A (Alto)=3, B(Bajo)=2, MB (Muy bajo)=1.

Fuente: adaptado de Bernal, Turriago & Sierra, 2010

Una vez marcadas las 9 preguntas, sumar las respuestas según el puntaje asignado para cada una (ver nota bajo la tabla) y calcular el puntaje total. Luego codificar las respuestas según la siguiente tabla:

Tabla 33.

Codificación respuestas postulantes

Puntaje	Descripción
0-9 puntos	Muy poco interesado en desarrollar habilidades gerenciales y en Gestión del Conocimiento
10-18 puntos	Poco interesado en desarrollar habilidades gerenciales y en Gestión del Conocimiento
19-27 puntos	Interesado en desarrollar habilidades gerenciales y en Gestión del Conocimiento
28-36 puntos	Muy interesado en desarrollar habilidades gerenciales y en Gestión del Conocimiento

De esta forma se podrá identificar si los postulantes van acorde a la nueva estrategia de la empresa basada en Gestión del Conocimiento, sin embargo, este test debe ser corroborado con las pruebas psicológicas para garantizar veracidad en los resultados.

Capacitación a los responsables de hacer seguimiento y marcar las pautas del Programa de Gestión del Conocimiento:

Los responsables serán inicialmente el personal del área de Capital Humano. Por ser un sistema nuevo en la empresa, las primeras capacitaciones e inducción al tema deben ser hechas por un agente externo especializado. Para reforzar y no perder el enfoque de inicio, los responsables deben asistir a dichas capacitaciones 1 vez al año. En ellas se buscará sensibilizar al asistente sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento en los quehaceres diarios hasta en las tomas de decisiones estratégicas.

1.4.2. SECI

A. Socialización:

Canales de comunicación (espacios físicos, virtuales y conversaciones cotidianas):

La empresa cuenta con suficientes espacios de reunión, sin embargo estos no son optimizados por los siguientes motivos:

- Las salas pueden ser reservadas mediante el intranet, cualquier usuario de Pesquera A puede hacerlo, sin embargo sucede que hay días enteros en los que las salas permanecen reservadas por una misma persona y en varias ocasiones no son ocupadas físicamente por imprevistos o cambio de planes.
- El uso de las salas es para resolución de problemas recurrentes.
- Las oficinas de los gerentes son también usadas para reuniones de áreas o para resolución de problemas cotidianos recurrentes.
- El tiempo de uso de los espacios de reunión o quedan chicos o son extendidos demasiado.

El concepto de las reuniones en la oficina debe cambiar, para ello se pueden tomar las siguientes medidas:

- Uso de avisos en las paredes de las salas de reunión que incentiven el buen uso y algo adicional más importante que lo anterior: crear nuevo conocimiento aprovechando la presencia de varias personas pertenecientes a un equipo de trabajo al mismo tiempo que se resuelve el problema en tratamiento. Se puede usar enunciados motivadores como el siguiente: ¡Hagamos un brindis por el nacimiento de nuevo conocimiento! Y colocar en la pared un registro en el que los grupos anoten el nuevo hallazgo/creación/innovación con un nombre que llame la atención. Esto será solo un incentivo para lograr que más colaboradores se atrevan a innovar.

- Asignar un determinado número de horas de utilización de salas por áreas para optimizar el tiempo de las mismas y dejar espacios en varios momentos del día asignados para reuniones solo de tipo creativas en las que sí es obligatorio trabajar sobre una innovación o dar pie al nacimiento de una nueva.
- Enviar mensajes de aliento y de felicitación al personal envuelto en el desarrollo de una innovación y más aún cuando este equipo está formado por personas de distintas áreas para dar solución a un problema macro y cuando se trabaja con personas de otras sedes de la empresa (plantas). Si los frutos van siendo visibles el incentivo en estos casos puede ser material o significativo (reconocimiento público).
- Cambiar el concepto de que una reunión de carácter creativo puede darse solo en un ambiente cerrado, el primer paso para darse cuenta de que existe un problema que atender puede ser en una conversación en los pasillos, en la fotocopiadora, en el sitio de un compañero, entre otros.

B. Externalización:

Reuniones con carácter creativo e innovador según los problemas encontrados por los trabajadores en sus áreas:

Las reuniones que tengan por motivo dar solución a un problema o intentar reconocer la causa/problema para proceder con su solución deben ser promovidas y alentadas por los gerentes. Estas reuniones pueden ser programadas por los equipos de trabajo en los momentos que crean mejor conveniente siempre y cuando no se perjudiquen las tareas propias de su cargo ni las responsabilidades en el área. Los jefes deben tener en consideración que aunque dichas reuniones no darán respuesta a una solicitud de realización de tarea de corto plazo que estos pueden haber hecho, sí ayudará a la resolución de casos más complejos con soluciones integradoras. Se debe manejar el concepto de que no solo los gerentes (por ser la línea táctica/estratégica de la organización) pueden dar solución a los grandes problemas, sino también las personas de niveles operativos o ejecutores. Esto permitirá a los gerentes dedicarle más tiempo a la creación de estrategias con impacto externo para la organización en compañía de la alta dirección.

Reuniones que den como resultado una propuesta de mejora:

La propuesta de mejora es la materialización y formalización de las soluciones, ideas y acuerdos que en las reuniones creativas van surgiendo. La propuesta de mejora consolida lo importante y lo que realmente surtirá efecto, según los análisis realizados por los equipos de trabajo, para contrarrestar el problema en tratamiento o para la mejora de un proceso/producto o

servicio interno o externo. Estas reuniones deben ser grabadas y deben dar origen a un documento para llevar un registro ordenado, dicho documento será leído por las gerencias y alta dirección para su posterior implementación. Dicho registro es importante porque así como se busca en un determinado momento una mejora, esta será continua porque en el mundo de los negocios y de las personas nada es estable por mucho tiempo, por ello el registro ayudará a que las personas que se hagan cargo de continuar con la mejora puedan revisar con facilidad los puntos tratados anteriormente y no generar demora para la innovación.

C. Combinación

Reuniones entre jefes y subordinados:

Los jefes deben tener presente que la transmisión de experiencias y enseñanzas a sus subordinados causa un buen impacto en ellos. El equipo encargado del control, seguimiento e implementación del programa de Gestión del Conocimiento debe dar las pautas a los jefes para establecer una buena comunicación con las personas que tienen a cargo de forma que se genere confianza entre ambos. Los puntos que deben ser siempre tratados y reforzados en estas reuniones son los siguientes:

- Incentivar la cooperación y apoyo entre colaboradores para cumplir objetivos comunes.
- Destacar la importancia del conocimiento para crear ventaja competitiva sobre otras empresas de forma tal que se potencia la generación del mismo mediante los pasos del modelo SECI.
- Incentivar el uso al máximo de las capacidades y competencias de los colaboradores en favor de la mejora continua de la organización.
- Conocer los intereses y competencias de los subordinados para asignarles tareas y actividades que le generen motivación y compromiso y que vayan acorde a los objetivos de la organización.
- Promover el trabajo en equipo no solo dentro del área sino inter-áreas.

Dedicarle una hora todos los días a los colaboradores no es tarea difícil, sino que traerá grandes beneficios al logro de resultados efectivos, esto debe ser contemplado en los horarios de los jefes/gerentes y ser de conocimiento de los colaboradores, no es obligación que el subordinado se acerque a su jefe en ese momento, esto dependerá de las necesidades que tenga.

Propuestas elevadas a superiores:

La alta gerencia debe dedicarle un tiempo a escuchar las propuestas de las personas que actúan en la cancha de la organización, que viven más de cerca el día a día, el contacto directo con los grupos de interés y que conocen de cerca las dificultades y temas por mejorar. Se debe plantear dos horas cada dos semanas para que los colaboradores puedan dar a conocer sus propuestas a la alta gerencia, estas propuestas deben haber pasado por el visto bueno de sus jefes directos. La presentación está basada en una exposición detallada del proyecto y la entrega del documento elaborado en las reuniones del equipo de trabajo.

*D. Internalización***Tareas que impliquen creación y análisis asignadas a los colaboradores y que guarden relación con los temas tratados en sus labores:**

En las reuniones entre jefes y subordinados, los primeros deben ocuparse de conocer los intereses y competencias de los segundos para hacer una justa y adecuada asignación de tareas. Haber leído el CV de un trabajador no es suficiente ya que este no plasma todo lo que es una persona y además es una foto del momento en el que es contratado. Las personas van cambiando, sus experiencias van aumentando y su formación va mejorando siempre y cuando la organización fomente y apoye el incremento de conocimiento de sus colaboradores. Cabe destacar que las tareas a las que hacemos referencia no son solamente las obligaciones diarias que de dejarse de realizar provocarían que la empresa detenga o perjudique sus operaciones, sino también las tareas que impliquen creación y análisis, para lo cual debe incentivarse al colaborador a prestar atención a cualquier necesidad, problema, dificultad o demora que surja en el día a día y que pueda ser motivo de la generación de un proyecto de mejora.

Proyectos innovadores:

Para internalizar el conocimiento explícito, ya sea a partir de las capacitaciones de los expertos externos, los expertos internos presentarán proyectos reales en equipo. Estos proyectos, serán trabajados durante seis meses, por lo cual se iniciarán con proyectos pequeños. Será un concurso de proyectos para motivar en su ejecución y dedicación de los trabajadores en su determinada área. Además, los equipos tendrán un líder y un experto en el proceso de generación de conocimiento, quienes los asesorarán durante la incubación del proyecto. Los grupos ganadores, tendrán un reconocimiento en público, en una presentación final de todos los proyectos, donde asistirá la gerencia general y de las demás áreas, con el fin de proyectar respaldo por parte de sus líderes, además de que sean reconocidos por ellos. Se les darán un pequeño incentivo monetario, ya que estos proyectos tuvieron impactos en la rentabilidad de la

empresa, ya sea en la mejora creativa de un proceso. Finalmente, será publicado en su revista “Redes” para difundir la próxima convocatoria de estos proyectos a toda la empresa.

Capacitaciones realizadas por expertos internos sobre las nuevas creaciones e innovaciones:

Después del proceso de Combinación en el modelo SECI, es necesario que el colaborador ponga en práctica lo aprendido. Por lo cual, ellos darán capacitaciones formales sobre las nuevas creaciones e innovaciones a los demás miembros de la empresa. Esta capacitación se dará a fin de año en el auditorio, con el objetivo de que compartan sus experiencias, los conocimientos adquiridos para lograr sus creaciones y el impacto organizacional que tiene. Asimismo, será un espacio de aprendizaje para los colaboradores que no son expertos internos, ya que podrán ver de más cerca el todo el proceso de cómo alcanzaron sus innovaciones. De esta forma, el conocimiento adquirido de los expertos se volverá parte de ellos y podrán compartirlo.

Adopción de propuestas de mejora por la empresa:

No basta que los expertos presenten sus ideas innovadoras a la gerencia y demás colaboradores, si no son tomadas en cuenta. Esto es muy peligroso para el éxito del programa, ya que debe completarse el ciclo del SECI, con su internalización de los proyectos innovadores presentados, es decir que adopten los líderes de Pesquera A las propuestas de mejora de los colaboradores. De esta forma motivan a que los demás trabajadores a presentar otras propuestas innovadoras porque se sienten respaldados. Un programa de Gestión del Conocimiento debe contar, necesariamente, con líderes que ejecuten las innovaciones propuestas. Cada propuesta viable será responsable el área que corresponda a partir de su gerente y demás líderes en su ejecución.

1.4.3. Durante el SECI

Capacitaciones a los colaboradores orientadas a la motivación para recepcionar conocimiento nuevo:

La percepción de los colaboradores con respecto a cambios innovadores influye trascendentalmente en el éxito o fracaso de la implantación de un programa. Debido a su importancia, se capacitará y motivará a los trabajadores en cuanto a la recepción de conocimiento nuevo a lo largo de la ejecución del programa. Esta capacitación puede ser dirigida por un equipo de líderes y expertos en el tema de gestión de conocimiento y las ventajas de su aplicación. Se dará tres veces al año, porque es necesario iniciar en la creación de una

cultura dentro de la empresa, donde se valore, se reciba, se comparta y se crea nuevos conocimientos. Se darán *merchandising*, tales como lapiceros, stickers, notas, notas plegables, etc. con mensajes de la recepción de nuevo conocimiento, a fin de que el colaborador tenga en sus labores diarias objetos que le motiven y refuercen aplicar lo aprendido en las capacitaciones.

Capacitaciones de expertos para motivar y comprometer a los expertos participantes del programa de GC:

Para el desarrollo del Programa, será necesario seleccionar los expertos de la empresa, quienes serán el grupo objetivo de trabajo. Se capacitará a este equipo de expertos por personas expertas en el tema de Gestión de Conocimiento. La capacitación se dará en una de las salas de Pesquera A, donde al inicio habrá una apertura por parte de la gerencia quienes respaldarán la ejecución del programa; además, explicarán las metas y objetivos organizacionales que se quiere alcanzar con ello. Esta actividad se dará de manera trimestral, ya que es un tema nuevo para los colaboradores, por lo cual, será necesario reforzar y establecer pequeñas metas, para luego alcanzar las más grandes. Este equipo de expertos externos tiene la responsabilidad de dar nociones teóricas y además, motivarlos en la ejecución de las metas pequeñas, así como alcanzar los objetivos organizacionales con este nuevo programa.

Verificación de la existencia de expertos en todos los procesos claves de la organización:

La empresa seleccionará a los expertos de acuerdo a los procesos claves donde se encuentren. Por lo cual, es importante, que un equipo delegado por el área de capital humano haga el seguimiento respectivo de la existencia de los expertos en todos esos procesos. Las gerencias de los procesos claves en conjunto con la gerencia de capital humano determinarán cuáles son los procesos claves de la organización donde deben existir expertos. Si bien, en una reunión de gerencia determinan en qué proceso claves debe tener expertos, es necesario un monitoreo de que estos procesos cuenten sus expertos. El cual, será responsable el equipo delegado por el área de capital humano.

1.4.4. Impacto

Medir el cambio de percepción y de confianza hacia el área de Capital Humano luego del Programa:

Actualmente, los colaboradores de la empresa no tienen una percepción tan buena del área de Capital Humano, debido a que están en un proceso de despidos de personal y hay una constante incertidumbre con respecto a sus puestos de trabajo. El Programa tiene como uno de sus objetivos cambiar esa percepción, a partir de la confianza que haya entre esta área y los

colaboradores. Por lo cual para medirlo se realizarán encuestas a los trabajadores dos veces al año, en los meses de junio y diciembre para que el área conozca la mejora de esa percepción. A continuación se presenta un modelo de las preguntas que el área de Capital Humano debe realizar dentro de sus varias encuestas.

Tabla 34.

Encuesta a los colaboradores

Enunciado de la pregunta	TA	A	D	TD
1. Tiene fácil contacto con el área (teléfono, fax o internet)				
2. El área impulsa el grado de mejora de la comunicación y coordinación con otras áreas				
3. El trato recibido por el área es amable				
4. Gestión y tramitación de documentos de seguridad social es eficiente				
5. Gestión y tramitación de la documentación de ascensos y evaluación de desempeño es eficiente				
6. Gestión y tramitación de asuntos relativos a nombramientos, situaciones administrativas, reconocimiento de derechos e incidencias en el área es profesional				
7. Rapidez de resolución de problemas				
8. El diseño de política de compensación es efectiva				
9. Satisfacción global del área de Capital Humano				
Grado de relevancia de la Gestión del Conocimiento				
Total				

*TA (Totalmente de acuerdo)=4, A (Acuerdo)=3, D (Desacuerdo)=2, TD(Totalmente desacuerdo)=1.

Fuente: adaptado de Bernal, Turriago & Sierra, 2010

Después de marcar las preguntas, sumar las respuestas según el puntaje asignado para cada una (ver nota bajo la tabla) para calcular el puntaje total. Luego acorde al puntaje se codificará las respuestas según la siguiente tabla:

Tabla 35.

Codificación de respuestas de encuestas

Puntaje	Descripción
0-9 puntos	Muy poco satisfecho con el área de Capital Humano
10-18 puntos	Poco satisfecho con el área de Capital Humano
19-27 puntos	Satisfecho con el área de Capital Humano
28-36 puntos	Muy satisfecho con el área de Capital Humano

Identificar cuántos resultados organizacionales se relacionan con el Programa y compararlos con resultados de años anteriores:

Para medir el avance y éxito del programa se tiene que identificar los resultados de la organización que sean producto de la implantación del Programa. Luego se realizará una comparación estadística entre los avances del año con respecto al año anterior. Por lo cual, el equipo de expertos presentará un informe a la gerencia de los puntos de mejora logrados, este se basará en los siguientes aspectos.

Tabla 36.

Evaluación de la implementación del Programa de Gestión del Conocimiento

Aspectos evaluados
1. Número de proyectos innovadores viables implantados con respecto al año anterior.
2. Eficiencia de los procesos con un proyecto de mejora con respecto al año anterior.
3. Mejora de la rentabilidad de la empresa con un proyecto de mejora con respecto al año anterior.
4. Mejora en el producto ofrecido con un proyecto de mejora con respecto al año anterior.
5. El clima laboral después del programa.

Rotación comparada con años anteriores para medir la capacidad de retener talentos en la empresa:

El equipo encargado del Programa se encargará de hacer un informe sobre los resultados obtenidos con respecto al nivel de rotación a la gerencia. El cual será medido la cantidad de personas que son despedidas con incapacidad en el trabajo, renuncia por una mejor oferta, los ascensos logrados en el año, la satisfacción de los colaboradores, las capacitaciones y estudios realizadas a los talentos, el cuadro de incentivos y el número de talentos identificados con más de un año laborando. Esto visualizará el impacto que tiene el programa en cuanto al aspecto de retención de talentos.

1.5. Balanced Scorecard positivo de la organización

Considerando cada uno de los aspectos del Balanced Scorecard, la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en nuestra investigación, permitirá a la organización que sus componentes hallados se conviertan en términos positivos. Los componentes del aspecto de Aprendizaje y Crecimiento impactarán en los aspectos de Procesos Internos, Clientes y, finalmente, en el aspecto Financiero.

Como se puede ver en el gráfico 31 donde se describe el Mapa Estratégico de la pesquera A. La inclusión de prácticas de Gestión del Conocimiento, como componente sólido dentro de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, permitirá que los otros dos componentes

que son colaboradores motivados y deseosos de compartir conocimiento, y métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión, impacten de manera positiva en la segunda perspectiva de Procesos Internos. Esto se debe que causará un efecto a que la empresa tenga la actualización constante del hardware y software; capacitación integral sobre herramientas de Tecnologías de la Información; constante sensibilización ante la difusión de procedimientos documentados; y la implementación de tecnología innovadora para optimizar recursos productivos y administrativos. A su vez, estos componentes del aspecto Procesos Internos, impactarán en la perspectiva de Propuesta de valor a clientes porque tendrán afianzadas las relaciones con clientes, contarán con buena calidad del producto/ servicio y generarán soluciones integrales para el cliente interno. Finalmente, se tendrá un impacto positivo en la perspectiva Financiera, ya que tendrán utilidades de operación constantes y ratios financieros estables.



CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Conclusiones

- Consideramos que el principal aporte del presente estudio consiste en presentar un análisis descriptivo respecto al estado en el que se encuentra el conocimiento en una organización a través de las diferentes fases que componen el modelo de la Espiral de Conocimiento de Nonaka. Esto toma un mayor valor por tratarse del caso real de una de las empresas pesqueras más importantes a nivel mundial, una empresa dinámica, perteneciente a un sector empresarial cerrado y altamente competitivo, con muchos cambios estructurales y un elevado crecimiento en los últimos años. Este análisis se complementa con un modelo sugerido de actividades/prácticas de gestión del conocimiento que la empresa podría aplicar según los objetivos que persiga en términos de gestión del conocimiento.
- Se tomó la decisión de hacer esta investigación porque la empresa había atravesado por distintas etapas de cambio donde se reflejó la pérdida de importantes cúmulos de conocimiento. Primero la creación de la empresa a partir de la unión de dos familias con distintos conocimientos sobre el negocio y la transferencia de conocimiento de padres a hijos. Segundo, la etapa de fusión donde hay un conflicto de culturas entre las empresas absorbidas y la pesquera A. Tercero, la sucesión de poder a un agente externo y la mayoría de capital a una de las familias, lo cual significó la fuga de talentos que eran más allegados a la familia con menor capital. Por último, la escasa preocupación por la mejora de temas administrativos y, por ende, el capital humano; y la alta rotación de personal, ya que hay un gran porcentaje de colaboradores que tienen menos de 7 años. Ante estos problemas existe una preocupación por la empresa a uniformizar su cultura organizacional y que sea interiorizada por sus colaboradores. Asimismo, en temas administrativos, la empresa se prepara para la implementación de un Modelo de Excelencia y Calidad en la Gestión, Modelo de Malcolm Baldrige.
- En relación a la socialización, la Empresa A se encuentra en el estado “poco desarrollado”. En cuanto a la comunicación formal, la organización cuenta con los suficientes espacios físicos y virtuales para establecer reuniones de trabajo y, sin embargo, el uso de aquellos necesita, todavía, ser ampliamente potenciado para lograr resultados relevantes en cada reunión. En cuanto a la comunicación informal, se rescata que en la organización existe un nivel de confianza aceptable que va en 3 sentidos: de

jefe a subordinado y viceversa y de subordinado a subordinado, con potencial de mejora en el primer sentido.

- En relación a la externalización, la Empresa A se encuentra en el estado “medianamente desarrollado”. La Empresa A tiene en su haber proyectos de mejora de los colaboradores trabajados a nivel individual. Aunque reconocen la importancia de las propuestas de los miembros de la organización, no han fomentado el trabajo en equipo para la elaboración de las mismas. En otras palabras, se está frente a un caso de “externalización individual” y de soluciones poco integrales frente a las que pueden surgir de los equipos de trabajo, más aún si engloba a colaboradores de distintas áreas. Por otro lado, las reuniones de estos equipos de trabajo, así como cualquier reunión de índole creativa debe ser documentada, la empresa se encuentra aún documentando los procedimientos formales, sin embargo no dan la importancia necesaria a las ideas colectivas de los colaboradores. Se debe implementar, además, grabaciones debidamente codificadas como medio de registro. De esta forma, podemos evitar la fuga del experto.
- En relación a la combinación, la Pesquera A se encuentra en el estado “muy poco desarrollado”, debido a que los hallazgos indican que: existe una incorrecta orientación de las metodologías de aprendizaje, el fomento para las capacitaciones externas es escaso, se requiere reforzar la comunicación vertical y, en último término, el uso de las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa no son aprovechadas adecuadamente.
- En relación a la internalización, la Pesquera A se encuentra en el estado “muy poco desarrollado” por el escaso interés por la creación de productos y procesos por parte de los trabajadores, ya que aún no es visto como parte de sus funciones para buscar la mejora continua de la empresa. El poco aprovechamiento y capacitación respecto a las Tecnologías de Información no permite concretar esta etapa del proceso de conversión.
- No se distingue una estrategia/metodología formal, clara, ni establecida, para gestionar el conocimiento de manera efectiva en el interior de la empresa. La empresa aplica técnicas aisladas para gestionar el conocimiento mediante gestión documental, metodologías de aprendizaje poco focalizadas (de acuerdo al cargo/posición/nivel), y uso de las TICs en algunas tareas administrativas (herramientas para documentación).
- Si bien la Pesquera A no realiza prácticas de gestión del conocimiento de manera formal, se ha identificado a partir de la metodología del Balance Scorecard y el modelo SECI que presentan aspectos positivos como tener colaboradores motivados y medianamente deseosos de compartir conocimiento; métodos de contratación de

personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión de la empresa; colaboradores que consideren indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos; colaboradores que consideren útil el diálogo entre compañeros para su aprendizaje; colaboradores hagan uso de pensamiento deductivo e inductivo; colaboradores que consideren los diálogos con su jefe provechoso para su aprendizaje; y contar con herramientas de la tecnología de la información, aunque estas necesitan ser focalizadas acorde a las necesidades de puesto y/o área.

- Si bien los trabajadores de Pesquera A son conscientes de la importancia del conocimiento colectivo inter-áreas y, aunque existen ideas de formación de grupos multidisciplinarios, estas prácticas son potestad aún de los gerentes. Los trabajadores son partícipes de diálogos creativos orientados a dar solución de la mejor forma a los problemas cotidianos o para discutir los proyectos de mejora individuales.
- Para la empresa, en la evaluación de desempeño, los aspectos a considerar según los evaluados y la posición que ocupan es la siguiente:
 - Liderazgo/iniciativa/actitud para los asistentes, lo cual se explica por el hecho de que la edad de los asistentes, en su mayoría, no es superior a 34 años y poseen la forma proactiva de trabajo que caracteriza a la gente joven.
 - Conocimiento del cargo/negocio para los analistas ya que manejan más información.
 - Resultados obtenidos para los jefes a quienes se les mide su gestión en base a las metas trazadas y alcanzadas.

Recomendaciones propias del estudio

- Se recomienda que la Pesquera A tome los resultados hallados en esta investigación como punto de partida de la implementación de un sistema de gestión que considere como elemento transversal a la gestión del conocimiento, tal como propone el Modelo Malcolm Baldrige. De no pensar en implementar un sistema de esta categoría, puede implementar herramientas y actividades de gestión que la acerquen tanto como se pueda a gestionar el conocimiento de la organización. Sin embargo, algo que no puede dejar de hacer es incluir en sus procedimientos a la gestión del conocimiento, hacer esto implica llevar este concepto a un nivel formal dentro de la organización.
- De igual manera, se recomienda a la Pesquera A que refuerce más los procesos de socialización, combinación e internalización según lo señalado sobre ellos en el presente estudio. Implementar actividades efectivas que pertenezcan a estas etapas mejorarán el flujo de información, las capacidades comunicativas de los usuarios de la empresa y el desempeño de la organización.
- Respecto a la socialización, se recomienda el fomento del uso de los espacios físicos y virtuales para establecer reuniones de trabajo con el propósito de crear valor y no solo para solucionar problemas del día a día. En cuanto a la comunicación informal, reforzar el canal jefe-subordinado a fin de que las comunicaciones estratégicas puedan ser comunicadas de mejor manera a la plana operativa de la organización.
- Referente a la externalización, se recomienda crear un canal formal mediante el cual los colaboradores puedan elevar sus propuestas de mejora, las cuales deberían originarse principalmente de equipos de trabajo inter-funcionales que hayan identificado una necesidad o mejora. Por otra parte, se debe potenciar la documentación de toda reunión, especialmente de aquellas con carácter creativo. La documentación permitirá que cualquier proyecto pueda continuar aunque las personas que lo encaminen no formen parte de la organización en algún momento.
- En torno a la combinación, se debe reforzar las metodologías de aprendizaje de acuerdo al nivel que cada colaborador ocupe dentro de la organización, de esta forma aseguramos efectividad en la enseñanza. Además, las capacitaciones respecto al uso de la tecnología debe ser dirigida según las necesidades de cada puesto de trabajo.
- Sobre la internalización, la Pesquera A debe fomentar como parte de sus políticas de mejora (y puede ser tomado en cuenta en la evaluación de desempeño o como requisito para ser promovido) la creación de productos y procesos por parte de los trabajadores. Para esta etapa, no solo será necesario capacitar a los trabajadores respecto a las TI que usa para sus funciones, sino ir más allá de ellas y fomentar la innovación.

- En cuanto al uso de las TICs por parte de los trabajadores para gestionar el conocimiento, se recomienda que las herramientas tecnológicas la empresa cuente se encuentren actualizadas. Además los colaboradores sean capacitados continuamente en esas herramientas para que puedan manejarlas eficientemente y así incluirlas en el desarrollo de sus tareas.
- Se recomienda considerar en la contratación de personal a aquellos que valoren los nuevos conceptos ligados a la modernidad en la gestión, de modo que la implementación de nuevos cambios sea exitosa y no demande mucho tiempo. Esto elevará la competitividad de la organización.
- Asimismo, es sólida recomendación reforzar el trabajo en equipos inter-áreas para mejorar la visión de la organización en la elaboración de soluciones efectivas. De esta forma, se satisface mejor al cliente interno y mejora la calidad del trabajo.
- Sería valioso que la empresa sea evaluada por una entidad externa sobre su forma de gestionar la información y conocimiento, ya que esto, además de ser causante de insatisfacción laboral, ocasiona “cuellos de botella” en los procesos internos, reduciendo la productividad.

Recomendaciones para futuras investigaciones

- Se recomienda tomar en consideración a la presente investigación como una primera e importante aproximación al estudio descriptivo de la gestión del conocimiento, basado en el modelo de la espiral de Nonaka, de una empresa perteneciente al sector pesquero.
- Se recomienda hacer uso del presente estudio para esbozar modelos teóricos y prácticos de la gestión del conocimiento en empresas de diversos sectores bajo la metodología usada (enlace entre Balanced Scorecard y SECI).
- Se recomienda diseñar y proponer con mayor detalle un programa de gestión del conocimiento que contenga varias o todas las actividades enunciadas a manera de sugerencia en este estudio, las mismas que están basadas en una investigación verídica y con sólido sustento teórico. A partir de tales actividades y añadidos propios de los próximos autores, se recomienda elaborar un plan/proyecto de implementación del programa, hecho acorde a los recursos y capacidades de la organización.

REFERENCIAS

- ALAMA, Elsa
2010 *Capital Intelectual y Ventaja Competitiva*. Universidad de Piura. Lima: Editorial San Marcos EIRL
- ALAVI, Maryam & LEIDNER, Dorothy
1999 “*Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits*”. Volume 1 Article 7. Communications of the Association for Information Systems.
- ANDERSEN, Arthur
1999 *Diccionario de Economías y Negocios*. Madrid: Editorial Espasa Calpe
- ARCEO, Gerardo
2010 *El impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información en la Innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña*, Universitat de Catalunya: Departamento de Organización de Empresas. Edición electrónica gratuita. Consulta 4 de octubre del 2013 <www.eumed.net/tesis/2010/gam/>
- ÁVILA, Hernán
2010 *Metodología de la investigación aplicada a los negocios*. Primera Edición, Lima
- BEAZLEY, H.; BOENISCH, J.; HARDEN, D.
2003 *La continuidad del conocimiento en las empresas: cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá: Norma.
- BERNAL, César
2010 *Metodología de la investigación*. Tercera Edición, Colombia: Pearson Educación
- BERNAL, TURRIAGO y SIERRA
2010 *Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial*. Universidad EAFIT: Medellín. Consulta 5 de julio del 2013 <<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Aproximaci%C3%B3n%20a%20la%20medici%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20empresarial-2011.pdf>>
- CÁCERES, Orlando
2013 *¿Qué es una metáfora?* Consulta 4 de octubre del 2013 <<http://reglasespanol.about.com/od/figurasretoricas/f/Qu-E-Es-Una-Met-Afora.htm>>

CHAN KIM, W. & MAUBORGNE, R

2003 “*Proceso justo: management en la economía del conocimiento*”. En: Harvard Business Review. América Latina. Consulta 10 de noviembre del 2013
<<http://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/07/management-en-la-economia-del-conocimiento.pdf>>

CHIAVENATO, A.

2004 *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill

CHOY Chong, YEW Wong & LIN Binshan

2006 “*Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations*”. Industrial Management & Data Systems Vol. 106 No 7, pp 917-936. Emerald Group Publishing Limited

CLARKE, T

2001 *The knowledge economy*, Education + Training, Vol. 43 Iss: 4 pp. 189- 196.
Consulta 2 de enero del 2014 <[http://dx.doi.org\(10.1108/00400910110399184\)](http://dx.doi.org(10.1108/00400910110399184)>
Comisión de Delitos Económicos y Financieros 1999-2001

2002a *Proceso de privatización de pesca Perú 1992-2001*. En Congreso de la República del Perú. Lima. Consulta: 7 de julio del 2013
<<http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/informePescaPeru.pdf>>
Comisión de Delitos Económicos y Financieros 1999-2001

2002b *Informe final de investigación Comisión de Delitos Económicos y Financieros 1999-2001*. En Congreso de la República del Perú. Lima. Consulta: 7 de julio del 2013
<<http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/informecideffinal.pdf>>

DAVENPORT, T., & KLAHR, P.

1998 “*Managing customer support knowledge*”. California Management Review, 40(3), pp. 195–208

DAVENPORT, Thomas O.

2000 *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Edición española publicada mediante acuerdo con Jossy-Bass Ing., Publishers. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

DAVENPORT, Thomas O.

2006 “*El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección*” En W. Bennis, G.M. Spreitzer, T.G. Cummings, *Las Claves del Liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana* Barcelona: Deusto, pp 53-71

DE APARICIO, Xiomara

2009 “*La gestión del conocimiento y las TIC’s en el siglo XXI*”. En CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Vol 5, No 1.

DEL MORAL, Anselmo; PAZOS, Juan; RODRÍGUEZ, Esteban; RODRÍGUEZ – PATÓN, Alfonso y SUÁREZ Sonia.

Gestión del Conocimiento. Madrid: Paraninf

DIRECCIÓN TÉCNICA DE DEMOGRAFÍA E INDICADORES SOCIALES

2012 *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2012*. En: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Julio 2012. Consulta: 27 de agosto del 2013
<<http://www.inei.gob.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib1037/Libro.pdf>>

ESPINAR LA TORRE, Fernando Antonio

2006 “*Cooper: un modelo de dirección para liderar el cambio organizacional en el Perú: un modelo de gestión del comportamiento humano*” X Congreso Nacional de Educadores: Nuevas modalidades de evaluación: Talleres. Universidad de Ciencias Aplicadas – UPC. Lima

FIM Productividad

1992 *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Caracas: Covep 2da Edición.

GAIRÍN, Joaquín

2010 *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Congreso Internacional EDO. Madrid: Wolters Kluwer España.

GARVIN, A. EDMONDSON, A. GINO, F.

2008 *¿Es la suya una organización de aprendizaje?* Harvard Business Review, España: Deusto

GÓMEZ, PÉREZ & CURBELO

2005 *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. En industrial. Vol. XXVI/No. 2/2005

GONZÁLEZ, A.; CASTRO, J.; RONCALLO, M.

2004 *Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande en Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa Universidad – Sector Productivo*. Barranquilla: Universidad del Norte.

GRAJALES, Tevni

2000 *Tipos de investigación* Consulta 1 de enero del 2014
http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf>

GRANT, Richard

1996 “Capítulo 5 Análisis de los recursos y capacidades”. En *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas. Consulta 5 de setiembre del 2013. <<http://www.luisarimany.com>>.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA.

2010 *La metodología de la investigación* Quinta Edición, México D.F.: The McGraw-Hill.

HOPKINS, José Armando

2006 *Hacia un modelo de Gestión del conocimiento en el colegio peruano británico: diseño general y estrategia de implantación*. En Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta 20 de setiembre del 2013. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/124/HOPKINS_LARREA_JOSE_HACIA_MODELO_GESTION.pdf?sequence=1>

KAPLAN, R y NORTON, D

2007 *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business School Publishing Corporation. Gestionar para el largo plazo / Lo mejor de HBR. Consulta 15 de agosto del 2013. <http://www.companionconsulting.com/index.php/component/docman/doc_view/3-usando-bsc?Itemid=118>

KOTTER, John P.

2000 *Liderar el cambio: Porque fracasan los intentos de transformación*. En: Harvard Business Review. Gestión del Cambio. Deusto 2000, pp. 7-30

LEACH, Peter

1993 *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

LEÓN, M., PONJUÁN, G., RODRÍGUEZ, M

2006 *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Acimed 200614(2). Consulta 1 de enero del 2014 <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.pdf>

LÓPEZ, C & MEROÑO, A.L.

2010 *¿Condicionan las características estructurales de la empresa su estrategia de gestión del conocimiento?* En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 1, pp. 69-86

MANSO, Francisco

2003 *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.

MAGRETTA, Joan

2002 *Qué es el management: cómo funciona y por qué nos afecta a todos.* Barcelona: Ediciones Urano S.A.

MAGRETTA, Joan

2002 *Why Business Models Matter.* En Harvard Business Review, pp 86-92.

MARTIN, Roger

2000 *Cambiar la mentalidad de la empresa.* En Harvard Business Review. Gestión del Cambio. Deusto 2000, pp 143-174

MARTÍNEZ, E

2009 “*La gestión del conocimiento a través del e-learning. Un enfoque basado en escenarios*”. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm. 13, pp. 29-44

MARTINEZ, I y RUIZ, J

2002 *Las herramientas del aprendizaje en las organizaciones*, III Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información Setubal, 23, 24 y 25 de octubre. Consulta 4 de octubre del 2013 <<http://www.upct.es/~economia/PUBLICINO/LAS%20HERRAMIENTAS%20DEL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>>

MARTÍNEZ, Noemí

2006 *Gestión del Conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo.* En Intangible Capital – N° 13 – Vol 2 – pp. 308-326

MATUTE G., FABIÁN L., PACHECO L., TRINIDAD O., URETA C.

2010 *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de un buen gobierno corporativo.* Lima: Universidad ESAN

MENDEZ C. y PETIT E.

2010 *Capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados. Casos: Propilven y LUZ FM 102.9.* En Revista venezolana de Gerencia. Zulia, octubre-diciembre 2010, vol 15, num 52, pp 604-621. Consulta 6 de setiembre del 2013. <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>

NEVADO, D y LÓPEZ, V

2000 *¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?.* Universidad de castilla. La Mancha. Revista Partida Doble, num 115, pp. 42-53.

NONAKA, I; TOYAMA, R, KONNO, N.

2000 *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dinamic Knowledge Creation*. Elsevier Science Ltd. Consulta 5 de setiembre del 2013
<<http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>>

NONAKA, Ikujiro

2007 *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business School Publishing Corporation

NONAKA, I y TAKEUCHI, H

1995 *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press

NÚÑEZ, Israel

2003 *¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento?* Consulta 5 de diciembre del 2013. "Hipertext.net", núm. 1, 2003.
<<http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/conocimiento.html>>

PANIAGUA, Enrique (coord.)

2007 *La gestión tecnológica del conocimiento*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones. España. Consulta: 15 de mayo del 2013
<<http://edit.um.es/library/docs/books/gestion-tecnologica-conocimiento.pdf>>

PAREDES, Carlos y GUTIÉRREZ, María

2008 *La industria anchovetera peruana: costos y beneficios. Un análisis de su evolución reciente y de los retos para el futuro. Estudio preparado por encargo del Banco Mundial al Instituto del Perú de la Universidad de San Martín de Porres*. En Instituto del Perú. Lima. Consulta: 7 de julio del 2013
<http://institutodelperu.org.pe/descargas/informe_de_la_industria_de_anchoveta.pdf>

PÉREZ, D & DRESSLER, M

2007 "Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento". En Intangible Capital – N° 15 – Vol 3 – pp. 31-59. Consulta 1 de enero del 2014
<<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/2945/1/Tecnologias%20de%20la%20informacion.pdf>>

PESQUERA HAYDUK S.A.

2011 *Informe anual de Pesquera Hayduk*. Consulta: 15 de julio del 2013.
<http://www.hayduk.com.pe/Memoria_Anual_2012-Hayduk_Corporacion.pdf>

2012 *Hacia adelante: Memoria Anual 2012* Consulta 1 de enero del 2014
<http://issuu.com/hayduk/docs/memoria_anual_2012-hayduk_corporaci?e=9643181/5379834>

PORTILLO, Ruby

2009 “Formación de los profesionales de la información en gestión del conocimiento en Colombia”. En: Múnera, María Teresa. *La gestión del conocimiento y el nuevo perfil de competencias del profesional de la información*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

RIQUELME, A., CRAVERO, A., & SAAVEDRA, R.

2008 *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena*. In EIG (pp. 43-61).

RODRÍGUEZ, David

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

RODRÍGUEZ, María Gabriela

2009 *Aplicación de modelo teórico de gestión de capital intelectual y su aporte en la ejecución de obras civiles enfocado al capital humano*. Universidad Yacambú. Barquisimeto – Lara. Consulta 13 de julio del 2013
<<http://www.oocities.org/es/gabyby2/sem/t1.html>>

SÁEZ, Fernando

2003 “Capital Humano (y II): Gestión del conocimiento, e-learning y modelos sociotécnicos”. En: *Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas*. Consulta 29 de enero del 2014
<<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>>

SALAZAR, Jose Manuel

2004 “Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas” En *Intangible capital* N° 1 – Vol. 0. Consulta: 12 de junio del 2013.
<<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/18/24>>

SALAZAR, José & ZARANDONA, Xabier

2007 “Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento”. En *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007

SALKIND, Neil

1998 *Métodos de Investigación* 3era edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

SANGUINO, R

2003 *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*, 5campus.org, Marketing. Consulta 15 de junio del 2013
<<http://www.5campus.org/leccion/km>>

SENIGE, Peter

1999 *La quinta disciplina*. México: Ediciones Granítica.

SENIGE, Peter

2009 “10 preguntas a Peter Senge”. En *Gestión*. República Dominicana, Julio-Septiembre 2009 pp. 18-20. Consulta 10 de octubre del 2013 <<http://www.gestion.com.do/pdf/005-julio2009.pdf>>

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

2014 *Modelo de Excelencia en la Gestión: Premio Nacional a la Calidad Perú Bases 2014*. Comité de Gestión de la Calidad. Lima: Centro de Desarrollo Industrial

STONER, J., Freeman, R., Sacristan, P., & Gilbert, D.

1996 “Capítulo II Marco Teórico sobre: Administración, Sistema, Administración Financiera”. En *Administración*. Vol. 10. Prentice Hall. Consulta 5 de setiembre del 2013 <<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.476%2077-D812d/338.476%2077-D812d-CAPITULO%20II.pdf>>

SUÁREZ, Andrés

1992 *Diccionario de Economía y Administración*. Ediciones McGraw – Hill / Interamericana de España

TIKHOMIROVA, N.; GRITSENKO, A Y PECHENKIN, A.

2008 *Executive Interview University approach to knowledge management*, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 38, No. 1, pp. 16-21.

TARÍ, J y GARCÍA-FERNÁNDEZ, M.

2013 *¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales.? Cuadernos de Gestión Vol. 13 – N°1*. Madrid: Universidad de Alicante. Consulta 4 de setiembre del 2013 <http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai_revista252:213&oai_iden=oai_revista252>

TISTA, M.; ANNANSINGH, F.; EAGLESTONE, B. Y WAKEFIELD, R.

2006 *Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs*, Journal of Documentation, Vol. 62, No. 1, pp. 101-119. Universidad de Extremadura

2009 *Informe de satisfacción de usuarios con los servicios de la Universidad de Extremadura*. Vicerrectorado de Calidad y Formación Continua Técnica de Evaluación y Calidad Consulta 5 de julio del 2013 <http://www.unex.es/organizacion/unidades/utec/archivos/ficheros/evaluacion-acreditacion-y-mejora-servicios-uex/servicios-evaluados/ESU_servicio_gestion_recursos_humanos_09.pdf>

VALHONDO, Domingo

2003 *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos

WEBBER, Alan

2001 “¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?” En T. Davenport y L. Prusak, *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall. pp.1-27.

WONG, David

2010 *Empresas Familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*
Lima: Universidad del Pacífico

World Economic Forum

2012 *The Global Competitiveness Report 2012-2013* Consulta: 10 de mayo del 2013 <
www.weforum.org/gcr>

YIN, Robert

1994 *Case study research: Design and methods*. Second edition, USA: Sage Production
Editor.



ANEXO A: Modelo de la entrevista realizada a los gerentes de la pesquera A

Buenas tardes, son las ____ del día _____ de setiembre, estamos con el gerente de _____, el Ingeniero/Señor _____ a quien agradecemos la gentileza de recibirnos y de colaborar con nuestra investigación para nuestra tesis la cual tiene por tema general: Gestión del Conocimiento.

La entrevista tiene por finalidad conocer el grado de conocimiento que tiene usted sobre la organización, de haber alguna pregunta que no sea de su conocimiento responder simplemente “no sé” pero de preferencia dar todos los alcances posibles.

Mecanismo de evaluación 1:

La entrevista inicia con una pregunta amplia y de la cual se irán desprendiendo preguntas específicas.

1. ¿Cómo miden la performance de la organización?

Aspecto financiero:

En cuanto al aspecto financiero:

2. Qué criterios utiliza la empresa para el planteamiento de sus objetivos financieros?
3. ¿De qué forma informan a los trabajadores de los objetivos a lograr?
4. ¿Cuáles son los objetivos planteados para este año? ¿En qué se diferencia de los del año anterior? ¿Qué diferencias existirán con los del siguiente año?
5. ¿Cree Ud. que los colaboradores conocen de qué forma sus labores colaboran con el cumplimiento de los objetivos financieros?

Mecanismo de evaluación 2:

6. ¿Tienen alguna otra forma de medir su performance?

Capital estructural y perspectiva procesos internos:

Para cumplir un buen performance es necesario tener procesos internos conocidos y manejados por todos:

7. ¿Cuentan con un orden establecido de procesos administrativos internos?
8. ¿Cuáles son los procesos internos que usted considera claves para la organización?
9. ¿Qué lugar/proceso ocupa usted dentro de esta cadena?

10. ¿La empresa colabora con el impulso/mejora de su lugar/proceso? ¿De qué manera?
11. Mencione y explique las herramientas de soporte que permite a la empresa lograr desarrollo e innovación en procesos, propiedad industrial e intelectual.
12. ¿La empresa cuenta con espacios para el aprendizaje individual y colectivo (trabajo en equipo)?
13. ¿La empresa desarrolla de manera sistemática/orgánica actividades o programas que fomenten la innovación, creatividad, emprendimiento interno, entre otros?
14. ¿Cómo define la cultura organizacional de la empresa?
15. ¿Cree Ud. Que las normas, rutinas y cultura organizacional fomentan el desarrollo de competencias organizativas?

Capital relacional y perspectiva clientes:

Bien, ahora pasaremos a analizar el plano de los clientes

16. ¿Conoce Ud. quiénes son los principales clientes?
17. ¿Cómo califica el grado de importancia de las relaciones con sus clientes?
18. ¿Qué acciones toman para mejorar las relaciones con sus clientes?
19. ¿Cuáles son los indicadores con los que miden la relación con sus clientes? (satisfacción)
20. Para Ud. ¿Qué es lo que los clientes necesitan y desean?

Capital humano y perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Es conocido que para lograr los objetivos financieros y de ventas se necesita contar con un capital humano adecuado:

1. ¿La empresa planifica estratégicamente la provisión de nuevos colaboradores? ¿De qué forma?
2. ¿Cuáles son las principales características de los perfiles de colaboradores? Además de los conocimientos que cada puesto requiere, qué otras características busca la organización?
3. ¿Cuáles son las formas de evaluar el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Cuáles son las formas de medir las competencias de los trabajadores?
5. ¿Qué herramientas o formas usa la empresa para elevar el grado de interés del trabajador por su trabajo?
6. Coméntenos sobre las oportunidades de desarrollo (línea de carrera, capacitaciones)
7. ¿De qué forma se reconocen los logros obtenidos por los colaboradores? (jefes, compañeros)
8. ¿Se dan incentivos económicos? ¿En qué casos?

9. ¿Cómo potencian la capacidad de los empleados?
10. ¿Existe un cronograma de capacitaciones anual? ¿De qué forma miden el aprendizaje en los colaboradores?
11. Gracias a las capacitaciones o al simple trabajo diario, ¿Se han formado equipos de trabajo? ¿Cuáles han sido los resultados?
12. ¿Cuentan con sistemas de información?
13. ¿Qué entiende por clima organizacional?
14. ¿De qué manera miden el clima organizacional?
15. ¿Solicitan sugerencias o mejoras de los empleados? ¿Son tomadas en cuenta?
16. ¿Considera que los objetivos individuales del personal están alineados con los de la organización? (definir porcentaje de coherencia)



ANEXO B: Consentimiento Informado – Modelo de Carta

Lima, _____ de 2013

Nombre: _____,

Gerencia:

Pesquera “A”

Estimado Señor/Señora,

Lo saludan Laurie Carrión Castilla y Martha Cuba Robles alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis de investigación sobre “Análisis descriptivo de la empresa en temas de Gestión del Conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento”.

Por este motivo, hemos seleccionado a siete (7) gerentes que, a nuestro parecer, ocupan un cargo estratégico en la empresa. Para dar sustento sólido a nuestra tesis consideramos importante que los seleccionados nos otorguen una entrevista a profundidad. Previo a la realización de la entrevista le explicaríamos las bases del trabajo que estamos realizando, de tal forma que en caso todo este conforme podamos iniciar con las preguntas las cuales tendrán una duración total aproximada de 1 hora. Para efectos de transparencia, la entrevista será grabada en audio, de tal forma podremos hacer una transcripción sin errores de las ideas y respuestas vertidas durante la sesión.

Posterior a la entrevista, se le hará llegar a cada entrevistado el audio y la transcripción para que de conformidad de la información evidenciada. La información que se recoja será confidencial, es decir no se usará para otro fin que no sea el pertinente de nuestra investigación. Sus respuestas serán citadas solamente mediante la mención del cargo que desempeña dentro de la empresa y se mantendrá el anonimato.

Quedamos a la espera de su respuesta y desde ya agradecemos su colaboración, ya que será de gran valor para el resultado de nuestra investigación.

Saludos cordiales,

Nombre 1

Teléfono de contacto 1

Correo electrónico 1

Nombre 2

Teléfono de contacto 2

Correo electrónico 2

Facultad de Gestión y Alta Dirección

Pontificia Universidad Católica del Perú



ANEXO C: Modelo de la encuesta realizada a los colaboradores de la pesquera A

1. Edad: _____
2. Sexo: F ___ M ___
3. 3.1 Área de trabajo: _____ 3.2 Nivel: _____
4. Grado de instrucción: Secundaria ___ Técnica ___ Univ incompleta ___ Univ completa ___ Máster ___
5. ¿Desde qué año trabaja en la empresa? _____
6. Si proviene de la Fusión, favor señale la empresa _____
7. ¿Ha pasado por una evaluación de desempeño en la empresa? Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 9: Sí ___ No ___
8. ¿Qué aspectos fueron evaluados? *En la tercera columna, marcar los 2 aspectos que ud considera más importantes:*

Resultados obtenidos	Sí	No	
Conocimiento del cargo/negocio	Sí	No	
Alineamiento con misión y estrategia	Sí	No	
Liderazgo / Iniciativa / Actitud	Sí	No	
Adaptación / trabajo en equipo	Sí	No	
Calidad del trabajo	Sí	No	
Aspectos personales	Sí	No	
Otra competencia:			

Para las preguntas que vienen a continuación, responder de acuerdo a la siguiente valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

9. ¿Qué valoración le daría usted a los siguientes enunciados?

La gestión de RRHH funciona bien.	1	2	3	4
Considera que el personal de la empresa es competente y profesional.	1	2	3	4
Se considera motivado y comprometido con sus labores	1	2	3	4
Considera que usted está estimulado para compartir y generar nuevos conocimientos e ideas.	1	2	3	4
Sus propuestas de mejora son consideradas en la empresa.	1	2	3	4
Siempre encuentra los canales apropiados para dar a conocer su propuesta de mejora.	1	2	3	4
La estrategia, misión, visión, valores y normas están definidos claramente.	1	2	3	4
Es consciente de la relación entre la estrategia, objetivos, y normas y sus labores de trabajo.	1	2	3	4
Los puestos de trabajo y líneas de mando están completamente definidas.	1	2	3	4
La cultura y el clima de la empresa es positivo.	1	2	3	4
Se siente usted seguro en su trabajo.	1	2	3	4
Considera que la comunicación es abierta e involucra a todos.	1	2	3	4
El trabajo en equipo es común en toda la empresa.	1	2	3	4
Es importante estar en contacto con el entorno y desarrollar redes de comunicación.	1	2	3	4

10. ¿Qué valoración le daría usted a las siguientes actividades de socialización?

Visita ud a clientes (internos o externos) que permitan conocer in situ las necesidades y reclamos del servicio que ud o su área brinda.	1	2	3	4
Ud aprende mediante la observación de la realización de expertos pertenecientes a Hayduk.	1	2	3	4
Visita ud a competidores que permitan conocer in situ sus productos y procesos.	1	2	3	4
La empresa le permite diseñar procesos o productos como resultado de la visita a clientes.	1	2	3	4
La empresa le permite diseñar procesos o productos como resultado de la observación hecha a expertos de la empresa.	1	2	3	4
La empresa le permite diseñar procesos o productos como resultado de la visita a competidores.	1	2	3	4

11. ¿Qué valoración le daría ud a las siguientes actividades de exteriorización?

El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa.	1	2	3	4
Es partícipe de diálogos creativos e intercambios de ideas.	1	2	3	4
El uso de pensamiento deductivo e inductivo es común entre los empleados.	1	2	3	4
Hace ud uso del pensamiento deductivo e inductivo.	1	2	3	4
Es común el uso de metáforas(1)/analogías en diálogos para crear conceptos e ideas	1	2	3	4
Es permitida la opinión subjetiva en todos los niveles.	1	2	3	4
Es indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos.	1	2	3	4
Participa de la creación de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos.	1	2	3	4
Se cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualiza constantemente.	1	2	3	4

12. ¿Qué valoración le daría ud a las siguientes actividades de combinación?

La educación y el entrenamiento formal es proporcionado por colaboradores.	1	2	3	4
Recibe actualizaciones mediante constantes cursos por agentes externos.	1	2	3	4
Tiene ud acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, entre otros.	1	2	3	4
Los cursos recibidos por colaboradores han sido una buena metodología de aprendizaje.	1	2	3	4
Los cursos recibidos por agentes externos han sido una buena fuente de aprendizaje.	1	2	3	4
En la empresa se publica continuamente información interna para conocimiento de los colaboradores.	1	2	3	4
La empresa publica información interna para conocimiento del público en general.	1	2	3	4
El uso del intranet de la empresa le resulta útil para su aprendizaje.	1	2	3	4
El uso del correo electrónico le resulta útil para su aprendizaje.	1	2	3	4
Los diálogos con mi jefe me resulta provechoso para mi aprendizaje.	1	2	3	4
Las videoconferencias a las que he asistido me han permitido aprender.	1	2	3	4
El diálogo entre mis compañeros es útil para mi aprendizaje.	1	2	3	4

13. Marcar sí o no según corresponda

Comparte conocimientos/experiencias con sus pares.	Sí	No
Sus pares comparten conocimientos/experiencias con ud.	Sí	No
Comparte conocimientos/experiencias con su jefe.	Sí	No
Sus jefes comparten conocimientos/experiencias con ud.	Sí	No

14. ¿Qué valoración le daría ud a las siguientes actividades de interiorización?

Se me permite crear procesos y/o productos a partir de mi interacción con manuales, mejores prácticas, historias orales, documentos, etc.	1	2	3	4
La creación en base a métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking) es habitual en la empresa.	1	2	3	4
Se alienta la creación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias, preguntas y peticiones de clientes.	1	2	3	4

15. ¿Qué valoración le daría ud a los siguientes enunciados sobre las Tecnologías de Información?

Las TI son imprescindibles en sus actividades diarias.	1	2	3	4
Las TI fueron diseñadas con una clara visión de las necesidades de su área y cargo.	1	2	3	4
En el diseño de la estrategia de la empresa se considera la inversión y uso de las TI.	1	2	3	4
La empresa actualiza/reemplaza continuamente el software y hardware que está a su disposición.	1	2	3	4
Ha recibido entrenamiento específico sobre las TI que debe usar.	1	2	3	4
Todos los que necesitan el acceso a las TI lo tienen.	1	2	3	4
Ud tiene acceso a las TI.	1	2	3	4

16. El uso de las herramientas de TI me permite realizar tareas de:

Tareas de gestión, administración y contabilidad.	1	2	3	4
Trámites y gestiones bancarias y financieras.	1	2	3	4
Consultar y acceder al conocimiento (internet, email, bases de datos internas y externas) del personal, clientes, proveedores, competidores, etc.	1	2	3	4
Compartir y transmitir el conocimiento (mediante internet, bases de datos internas y externas) a los colaboradores, clientes, proveedores, competidores, etc.	1	2	3	4
Marketing	1	2	3	4
E-commerce	1	2	3	4

17. Tomando en cuenta las siguientes herramientas de TI, marcar con X dónde las utilice

1. Anexo
2. Nextel
3. Computador
4. Internet
5. Correo electrónico
6. Intranet o Extranet
7. Página web
8. SAP
9. Lync (chat, videoconferencia)
10. Otra TI: _____

Observación, ya sea del comportamiento de los clientes, actividades de expertos de la empresa y/o de las actividades y procesos de competidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Creación de procesos y productos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elaboración de manuales, documentos y mejores prácticas de productos y procesos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actualización constante de bases de datos de productos y procesos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diálogo y su correspondiente documentación con elementos de nuestro entorno: clientes, competidores, proveedores, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Educación y entrenamiento formales con cursos, ya sea proporcionado por personal de la misma empresa o por agentes externos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicación de información para todos los empleados y para el público en general.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO D: Tabla Resumen palabras claves BSC

Tabla D1.

Resumen palabras claves BSC

Supercategoría	Categorías y Sub-categorías	N° Palabras claves identificadas	Palabra Clave Destacada
Aspecto General: Medición del performance		6	Indicador financiero
			Indicador operativo
Perspectiva del BSC	Importancia del Capital Humano	6	Evolución del área de RRHH
	Perfiles de Colaboradores	6	Habilidades gerenciales
	Aprendizaje y Crecimiento Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias	6	Capacitaciones
	Herramientas y oportunidades de desarrollo	6	Reconocimientos
	Procesos internos	10	Comunicación Procesos claves
Clientes	3	Satisfacción al cliente	
Financiero	4	Reunión de planteamiento de objetivos	
Cuadrantes del SECI	Socialización	5	-----
	Externalización	6	Reuniones formales de gerencias
	Combinación	6	Comunicación de arriba hacia abajo
	Internalización	6	Proyectos de innovación Capacitaciones
Total palabras claves		70	

ANEXO E: Tabla resumen de palabras claves – Aspecto General: Medición de performance

Tabla E1.

Resumen de palabras claves – Aspecto General: Medición de performance

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* Técnica	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Indicador humano	X		X			X		3
Indicador financiero	X	X		X(2)			X	5
Indicador operativo	X		X	X	X		X	5
Benchmarking		X					X	2
Indicador de responsabilidad social				X(2)		X		3
Indicador comercial						X(2)		2
Total citas								20

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO F: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Conocimiento - Importancia del capital humano

Tabla F1.

Resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Conocimiento - Importancia del capital humano

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	Gerente de Gestión de Calidad	Total
Evolución del área de RRHH	X	X	X	3
Identidad organizacional	X			1
Empresa familiar		X		1
Clima laboral		X		1
Motivación		X(2)		2
Incertidumbre laboral en planta			X	1
		Total citas		9

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO G: Tabla resumen de palabras claves – BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Perfiles de colaboradores

Tabla G1.

Resumen de palabras claves – BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Perfiles de colaboradores

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Diversidad de perfiles	X	X				X	3
Habilidades gerenciales	X	X			X	X	4
Objetivos organizacionales acorde con personales			X				1
Experiencia				X			1
Conocimiento				X	X		2
Visión a Futuro				X			1
Total citas							12

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO H: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias

Tabla H1.

Resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento: Aprendizaje y evaluación de desempeño y competencias

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	Gerente Legal	Total
Entrevistas de desempeño	X				1
Capacitaciones	X		X	X	3
Cuestionarios de desempeño		X			1
Evaluación 360°		X		X	2
Infraestructura para aprendizaje		X			1
Entrevistas con jefes				X	1
			Total citas		9

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO I: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento - Herramientas y oportunidades de desarrollo

Tabla I1.

Resumen de palabras claves - BSC: Aprendizaje y Crecimiento - Herramientas y oportunidades de desarrollo

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* Técnica	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Reconocimientos	X	X					X	3
Incentivos económicos no estructurados	X							1
Capacitaciones		X						1
Innovación				X				1
Documentación de procedimientos					X			1
Promoción de personal							X	1
Total citas								8

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO J: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Procesos internos

Tabla J1.

Resumen de palabras claves - BSC: Procesos internos

Palabras Claves	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* Técnica	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Planeamiento	X		X			X	3
Difusión formal	X						1
Comunicación	X(2)			X	X		4
Modelo de gestión	X						1
Procesos claves	X	X(2)				X	4
Herramientas de soporte para innovar	X				X		2
Sistemas de información		X				X	2
Innovación		X			X		2
Niveles de manejo de información			X			X	2
Documentación			X				1
Total citas							22

Nota: *GC: Gerente Central

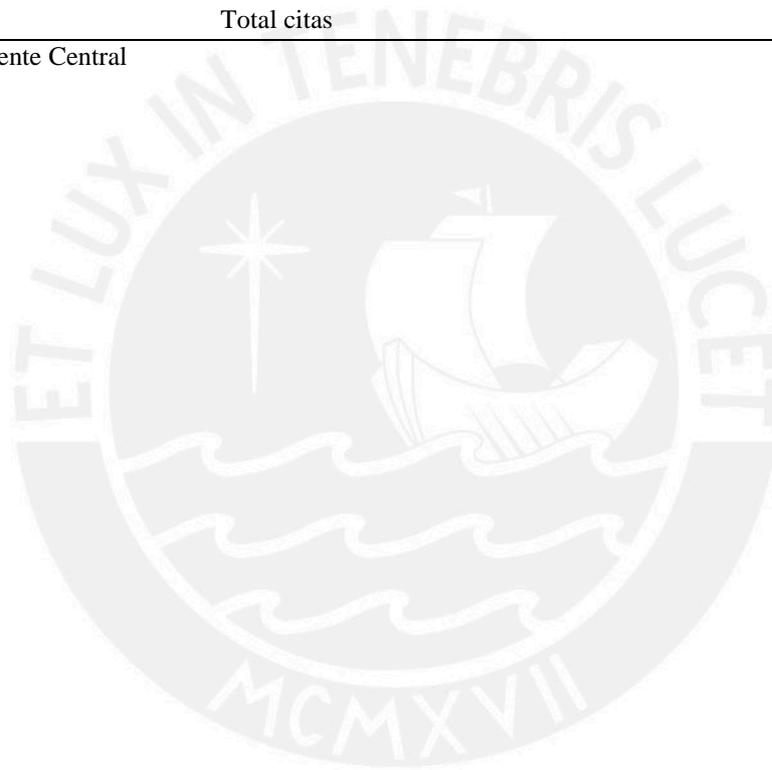
ANEXO K: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Clientes

Tabla K1.

Resumen de palabras claves - BSC: Clientes

Palabras Claves	GC* de Producción	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Conocimiento del cliente	X			X	2
Fichas de satisfacción	X				1
Satisfacción al cliente	X	X	X(2)	X	4
Total citas					8

Nota: *GC: Gerente Central



ANEXO L: Tabla resumen de palabras claves - BSC: Aspecto Financiero

Tabla L1.

Resumen de palabras claves - BSC: Aspecto Financiero

Palabras Claves	GC* de Producción	GC* Técnica	Gerente Legal	Total
Reuniones de planteamiento de objetivos	X	X(2)		3
Difusión de objetivos		X		1
Planeamiento de objetivos financieros			X	1
Niveles de manejo de información			X	1
Total citas				6

Nota: *GC: Gerente Central

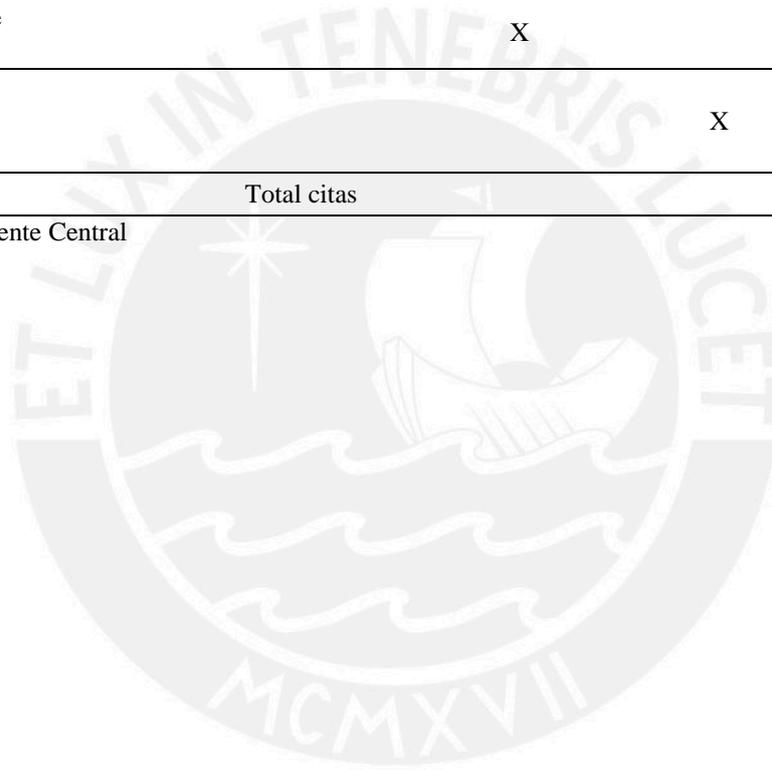
ANEXO M: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Socialización

Tabla M1.

Resumen de palabras claves - SECI: Socialización

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	Gerente Legal	Total
Comunicación entre compañeros	X				1
Espacios de comunicación		X			1
Difusión de conocimiento			X		1
Intercambio de conocimiento			X		1
Canal de comunicación visual				X	1
Total citas					5

Nota: *GC: Gerente Central



ANEXO N: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Externalización

Tabla N1.

Resumen de palabras claves - SECI: Externalización

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* Técnica	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Generación de ideas innovadoras	X							1
Reuniones entre jefes		X						1
Reuniones formales de gerencias				X			X	2
Reuniones creativas					X			1
Reuniones inter-áreas							X	1
Reuniones virtuales							X	1
Total citas								7

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO O: Tabla resumen de palabras claves - SECI: Combinación

Tabla O1.

Resumen de palabras claves - SECI: Combinación

Palabras Claves	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* Técnica	GC* de Finanzas	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente Legal	Total
Propuestas informales	X						1
Comunicación de abajo hacia arriba	X						1
Evaluación de desempeño	X						1
Comunicación de arriba hacia abajo		X(2)	X				3
Reuniones formales de gerencias						X	1
Reuniones de seguimiento al colaborador						X	1
Total citas							8

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO P: Resumen de palabras claves – SECI: Internalización

Tabla P1.

Resumen de palabras claves - SECI: Internalización

Palabras Claves	Gerente General	GC* de Producción	GC* de Administración y Capital Humano	GC* de Finanzas	Gerente Legal	Total
Proyectos de innovación	X			X	X	3
Formación de equipos	X	X				2
Capacitaciones		X	X		X	3
Concursos internos		X				1
Expertos			X			1
Modelo de gestión			X			1
Total citas						11

Nota: *GC: Gerente Central

ANEXO Q: Modelo Malcolm Baldrige

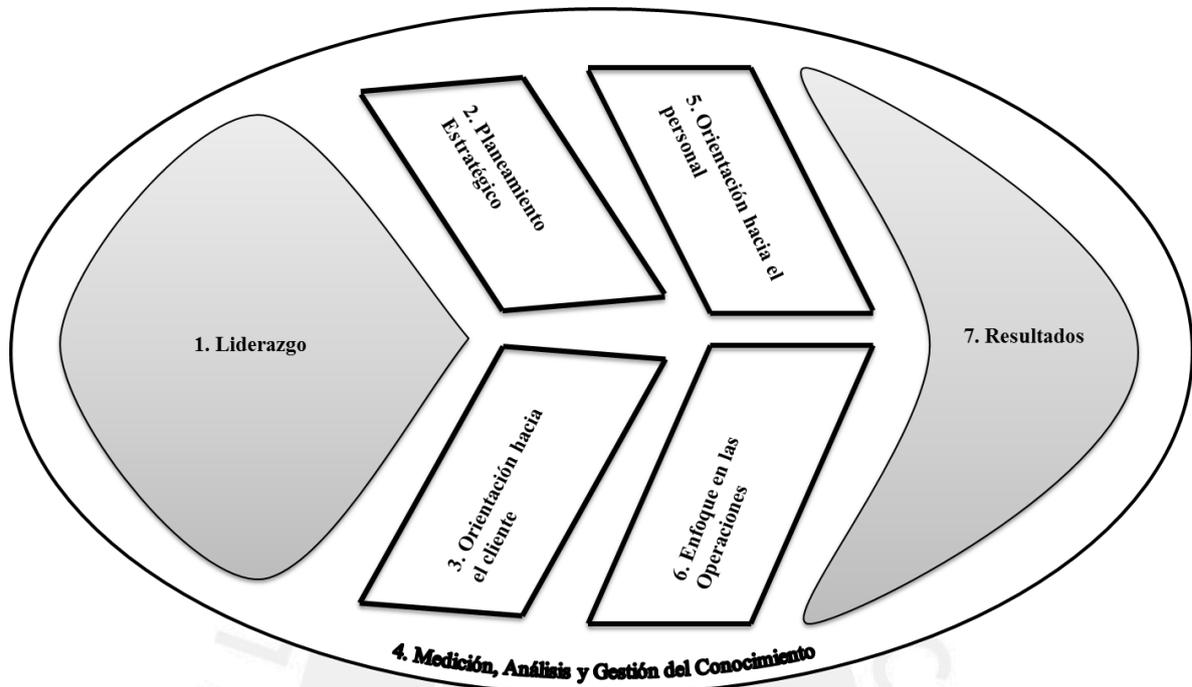


Gráfico Q1: Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias – Centro de Desarrollo Industrial 2014

ANEXO R: Evaluación de desempeño

Tabla R1.

Aspectos en evaluación de desempeño

Aspectos considerados en las evaluaciones de desempeño	Respuestas (Sí)	
	N°	Porcentaje
Resultados obtenidos	30	14%
Conocimiento del cargo/negocio	31	14%
Alineamiento con misión y estrategia	26	12%
Liderazgo/Iniciativa/Actitud	39	18%
Adaptación/trabajo en equipo	37	17%
Calidad del trabajo	31	14%
Aspectos Personales	26	12%
Total	220	100%

Sobre la valoración, por parte de los trabajadores, de la importancia de los aspectos evaluados, se solicitó a los encuestados que elijan dos aspectos. Los aspectos considerados más importantes para cada grupo jerárquico son:

- Asistentes: **“Liderazgo/Iniciativa/Actitud” (1er lugar)**, en segundo lugar, con una gran diferencia, “Adaptación/Trabajo en equipo”, dando poca importancia a los demás aspectos.
- Analistas: **“Conocimiento del cargo/negocio” (1er lugar)**, en segundo lugar “Calidad del Trabajo”; dando mediana importancia a “Adaptación/Trabajo en equipo” y “Liderazgo/Iniciativa/Actitud”.
- Jefes: **“Resultados obtenidos” (1er lugar)**, en segundo lugar “Calidad del trabajo” y “Liderazgo/Iniciativa/Actitud”.

ANEXO S: Despliegue de actividades del Balanced Scorecard

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard

INICIATIVA / PROYECTO		OBJETIVO / INDICADOR				
FINANCIERO	Incremento de Utilidades de operación		Mejora de Ratios Financieros: EBITDA, ROA, ROE, Apalancamiento y Costos			
	INDICADOR (IN)		IMPACTO (IM)		INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
	Reducción de Costos Operacionales	% de variación de Utilidad Operativa (año actual/ año anterior)	Mayor número de proyectos en ejecución, en mayor proporción, con recursos propios		% de variación de liquidez (año actual/ año anterior)	Mejor imagen financiera. (mayor solvencia)
	Incremento en Ventas de Exportación	% de variación de Utilidad Operativa (año actual/ año anterior)	Mayor número de proyectos en ejecución, en mayor proporción, con recursos propios		% de variación de ventas (año actual/ año anterior)	Mejor imagen financiera
CLIENTES / MERCADOS	Incrementar relaciones con los clientes		Mejora de la calidad del producto / servicio		Soluciones Integrales para el cliente interno	
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
	Mejora de los procesos productivos y administrativos	N° de clientes/consumidores nuevos luego de la implementación del Programa de Gestión del Conocimiento al año Mejor imagen de la empresa e impacto financiero	((N° reclamos clientes / proveedores después de implementación del Programa Gestión del Conocimiento/N° reclamos clientes/proveedores anual antes de implementación Programa Gestión del Conocimiento)-1)*100	Reducción de cantidad de reclamos de clientes debido a procesos ineficaces	Ahorro de tiempo en las gestiones internas correspondientes a procesos productivos o administrativos al año	Respuestas rápidas de proveedores internos

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard (Continuación)

INICIATIVA / PROYECTO		OBJETIVO / INDICADOR							
		Incrementar relaciones con los clientes		Mejora de la calidad del producto / servicio		Soluciones Integrales para el cliente interno			
		INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)		
CLIENTES / MERCADOS	Fomentar diseño de procesos y productos para satisfacción del cliente	N° de nuevos nichos de mercado conquistados en el año	Mejor imagen de la empresa e impacto financiero	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en el año	Mayor fidelización y fortalecimiento de relaciones con clientes actuales				
	Mejora de la comunicación con el cliente (negociación)	N° de consultas del cliente resueltas en el año	Mayor fidelización con el cliente						
PROCESOS INTERNOS CLAVE		Hardware y software oportunamente actualizados		Capacitación integral sobre herramientas de Tecnologías de la Información		Sensibilización continua ante la difusión de procedimientos documentados		Tecnología innovadora para optimizar recursos productivos y administrativos	
		INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
	Fomentar la documentación y difusión de procesos			IN: N° de procesos documentados/N° de personal con acceso a las TI en el año	IM: Fomenta el aprovechamiento de las TI en favor de la organización	IN: N° de procedimientos interiorizados vs documentados	IM: Mayor e interiorización de procedimientos para mejorar gestión de procesos		

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard (Continuación)

INICIATIVA / PROYECTO		OBJETIVO / INDICADOR						
PROCESOS INTERNOS CLAVE	Hardware y software oportunamente actualizados	Capacitación integral sobre herramientas de Tecnologías de la Información		Sensibilización continua ante la difusión de procedimientos documentados		Tecnología innovadora para optimizar recursos productivos y administrativos		
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
Optimización de recursos productivos y administrativos	IN: Ahorro de tiempo en la gestión de procesos productivos y administrativos anual	IM: Optimización del recurso tiempo					IN: N° de nueva tecnología desarrollada como resultado de una propuesta de mejora en el año	IM: Agilizar y mejorar los procesos administrativos y productivos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Colaboradores motivados y deseosos de compartir conocimiento	Creación de Sistema de Gestión de Conocimiento		Establecimiento de métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión				
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
Implantación de una nueva cultura organizativa			IN: N° anual de capacitaciones sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento y su impacto	IM: Sensibilización y compromiso de los colaboradores frente a esta nueva cultura de trabajo.	% anual de nuevo personal interesado trabajar bajo el enfoque basado en la Gestión del Conocimiento		Contar con más colaboradores a favor de la nueva cultura que permite realizar cambios sin impacto negativo.	

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard (Continuación)

	Colaboradores motivados y deseosos de compartir conocimiento		Creación de Sistema de Gestión de Conocimiento		Establecimiento de métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión	
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implantar una Red de conocimientos en procesos	IN: % de expertos en temas específicos en el año.	IM: Identificar fuentes de conocimiento interna en la organización	IN: % de mejoras elevadas a superiores y adaptadas por la empresa en el año	IM: Fortalecimiento de la red de conocimientos.	
	Fortalecer la búsqueda de personal con competencias y habilidades gerenciales					IN: Grado de importancia de las competencias gerenciales en el personal de la empresa en el año IM: Colaboradores dispuestos a asumir nuevos retos frente a los cambios
	Retener a personal alineado con la misión			IN: Grado de importancia de la Gestión del Conocimiento orientada al logro de los objetivos en el año.	IM: Contar con personal caminando bajo una misma línea de pensamiento y trabajo.	IN: % variación de rotación (año actual/ año anterior) IM: Colaboradores con mayor estabilidad laboral y capacidad de retención de talentos por parte de la empresa
	Crear espacios de aprendizaje	IN: % anual reuniones que de propuesta de mejora	IM: Más propuestas de mejora generan avance.			IN: % de proyectos innovadores en el año/ % de proyectos innovadores en el año anterior IM: Más propuestas de mejora

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard (Continuación)

INICIATIVA / PROYECTO	OBJETIVO / INDICADOR						
	Colaboradores motivados y deseosos de compartir conocimiento		Creación de Sistema de Gestión de Conocimiento		Establecimiento de métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión		
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la enseñanza con sus compañeros de trabajo	IN: % de capacitaciones realizadas por los expertos en el año.	IM: Llevar un control de las capacitaciones permitirá conocer el aprovechamiento de las fuentes de conocimiento.	IN: N° de expertos participantes del Programa en año 2/ N° de expertos participantes del Programa en año 1	IM: Mayor interés y motivación de expertos por ser fuente de conocimiento.		
				IN: N° de capacitaciones a nivel general orientada a la motivación para recepcionar conocimiento nuevo en el año.	IM: Colaboradores más receptivos frente al surgimiento de nuevo conocimiento.		
	Mantener a los colaboradores comprometidos y motivados con su trabajo			IN: % de tareas que impliquen creación y análisis asignadas a los colaboradores y que guarde relación con los temas tratados en sus labores anual.	IM: Reforzar el compromiso de los colaboradores e invitarlos a explorar sus labores más allá.		

Tabla S1.

Despliegue de actividades del Balanced Scorecard (Continuación)

INICIATIVA / PROYECTO	OBJETIVO / INDICADOR					
	Colaboradores motivados y deseosos de compartir conocimiento		Creación de Sistema de Gestión de Conocimiento		Establecimiento de métodos de contratación de personal con habilidades gerenciales y alineadas con la misión	
	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)	INDICADOR (IN)	IMPACTO (IM)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos espacios de comunicación entre los Colaboradores		IN: N° de canales de comunicación entre colaboradores nuevos y usados por ellos en el año	IM: Mejorar la comunicación en la organización.	IN: Percepción de la buena comunicación entre el área de Capital Humano y colaboradores en el año.	IM: Percepción de la buena comunicación entre jefes y subordinados.
					IN: Percepción de confianza entre colaboradores y el área canalizadora de los posibles problemas de ellos en el año.	IM: Generación de confianza entre personas de nivel superior más cercanas a los colaboradores
	Fomento de trabajo en equipo	IN: % de reuniones que den como resultado una propuesta de mejora en el año	IM: Reuniones en las que se comparte y se crea conocimiento nuevo que puede ser aprovechado por la organización.			
	IN: % anual de colaboradores asistentes a reuniones “creativas”	IM: Mejora del trabajo en equipo en favor de la organización.				