

**GENERADORES, TRANSFORMADORES Y USUARIOS DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO
EXPLORATORIO EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS BOGOTANAS**

TALLER DE GRADO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2009

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE ANEXOS	5
INTRODUCCION	6
1.1 DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	8
1.2 JUSTIFICACION	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 General	15
1.3.2 Específicos	15
1.4 METODOLOGIA	16
1.4.1 Categorías de análisis	16
1.4.2 Técnicas de recolección	17
MARCO TEORICO	21
2.1 Aclaración de conceptos	21
2.2. El flujo de conocimiento	21
2.2.1 Modelo de Demarest (1997)	21
2.2.2 Modelo de Holsapple and Jones	22
2.2.3 Modelo de Gupta y Mc Daniel	24
2.2.4 Modelo de Wiig (2003)	25
2.2.5 Modelo de Wiig (1993)	26
2.2.6 Modelo Probst.(2002)	27
2.2.7 Modelo Fischer (2009)	27
2.3 Generación, transformación y uso del conocimiento	29
2.3.1 Generación de conocimiento	29
2.3.2 Transformación de conocimiento	30
2.3.3 Uso del conocimiento	31
2.3.4 Ambigüedades de rol	32
2.3.5 Conflictos de rol	33
2.3.6 Aportes teóricos y empíricos	33
2.4 Conocimiento explícito y tácito	37
3. Presentación y análisis de resultados	39

CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

15

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Modelo de Demarest (1997)	22
FIGURA 2. Modelo Holsapple y Jones (2004)	23
FIGURA 3. Modelo de Wiig (2003)	26
FIGURA 4. Modelo de Fischer (2009)	29
FIGURA 5. Síntesis	36
FIGURA 6. Actividades generación	40
FIGURA 7. Actividades transformación	42
FIGURA 8. Actividades uso	43
FIGURA 9. Funciones vs. rol	44
FIGURA 10. Conoce el rol	46

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Modelo de encuesta	55
ANEXO B. Modelo de entrevista estructurada	58
ANEXO C. Resultado de la entrevista estructurada	60
ANEXO D. Resultados Fundación Gilberto Alzate Avendaño	62
ANEXO E. Resultados G Barco S.A	65
ANEXO F. Resultados Hospimedics S.A	67
ANEXO G. Resultados ING	70
ANEXO H. Resultados Sovip S.A	73
ANEXO I. Total general	76

INTRODUCCION

La nueva economía del conocimiento ha mostrado la importancia que tienen las personas en generar las ventajas competitivas que perduran en el tiempo. Sin embargo, la teoría se ha venido concentrando más en definir las fases y procesos que se deben cumplir en una gestión efectiva del conocimiento que en el papel que juegan las personas en la consecución de estas transiciones.

Por un lado, la creación de conocimiento se considera como la base que impulsa la innovación, la competitividad y las ventajas competitivas para las organizaciones. (Nonaka y Takeuchi ,1995)¹. Si la primaria instancia del conocimiento es tan importante para una gestión efectiva del intangible , las transiciones que preceden a la creación, también deben recibir atención por parte de las organizaciones.

Este trabajo de grado nace del interés por profundizar en el tema de los roles que juegan las personas dentro de la gestión del conocimiento de una muestra de empresas a nivel local.

En vista de la importancia que se le ha dado al concepto de creación, transformación y uso del conocimiento, se llevo a cabo un proceso de investigación que permitió responder a los vacíos de conocimiento, al tiempo que apporto valor a las organizaciones en estudio. En esta medida se estudiara la investigación de Eliezer Geisler (2005) ,que aporta una descripción de los roles que emergen de su investigación con 37 empleados en tres grandes organizaciones norteamericanas.

Es trascendente entonces conocer si las personas que trabajan en las organizaciones bogotanas, demuestran practicar actividades y desarrollar procesos que comparados con los roles que emergen del estudio base, puede confirmarse su condición como generador, transformador y/o usuarios del conocimiento.

Es por esto que a través de una metodología basada en instrumentos de medición como las entrevistas, encuestas, observación y una revisión bibliográfica, fue posible generar un análisis cuantitativo y cualitativo que genero respuestas a la preguntas de investigación, llenó vacíos de información y genero conclusiones muy interesantes.

¹ Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford.

1.1 Descripción y formulación del problema de investigación

Dentro de las organizaciones, existe una gran variedad de tareas tácticas y estratégicas que se deben cumplir para que las organizaciones consigan sus metas y permanezcan en el mercado. En este sentido, las personas agregan valor a la organización cuando transforman la información y los datos en conocimiento, cuando cumplen responsabilidades específicas que se derivan de sus roles. Pensar o asumir que una compañía pueda simplemente arrojar las actividades que le conciernen a la gestión del conocimiento sobre las posiciones existentes es completamente irreal debido a que deben existir unas condiciones que faciliten la integración del conocimiento y la posibilidad de compartirlo entre las organizaciones.²

El capital humano pasó de ser un activo secundario y de soporte, a ser primario y central en ayudar a las organizaciones a alcanzar una ventaja competitiva. Las organizaciones se han venido dando cuenta que las personas son una fuente primaria de capacidades únicas, flexibles e inimitables.

Para ser competitivas en un entorno nuevo y cambiante, las organizaciones deben ser flexibles, adaptables y ajustables. Deben gestionar su capital intelectual de la misma forma en que gestionan sus activos tangibles. Para esto, deben asumir nuevos roles que puedan cumplir con estos retos.³

Los activos intangibles son invisibles, difíciles de medir, no se pueden obtener, comprar o imitar inmediatamente. Los activos tangibles son necesarios pero no suficientes para generar una ventaja competitiva en la nueva economía del conocimiento ya que muchos activos tangibles sí se pueden imitar u obtener en el mercado, son los activos intangibles los que harán la diferencia en las empresas que tienen éxito o fracaso (Lengnick ,2003)⁴.

Por otro lado, pocos gerentes entienden la verdadera naturaleza de una gestión del conocimiento efectiva, la razón, malinterpretan lo que es el conocimiento y lo que deberían hacer sus organizaciones para explotarlo.⁵

² Alavi & Lerner.(1999), "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits, Communications of AIS" Volume 1, Article 7 .

³ Lengnick-Hall. and Cynthia , A. (2003), "Human resource management in the knowledge economy", San Francisco,

⁴ ibid

⁵ Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation", Oxford University Press, Oxford

En las organizaciones más exitosas, la gestión del conocimiento, no es responsabilidad ni de pocos, ni de muchos, es responsabilidad y parte del trabajo de todos.⁶ Mientras las empresas interactúan con su entorno, absorben datos e información, convierten esto en conocimiento y toman acciones basadas en la combinación de los resultados, sus experiencias, sus valores y sus reglas internas. Sin conocimiento, una organización no tiene orden, no podría sostenerse a sí misma dentro de un entorno. En opinión de Rosen (2005)⁷, una organización sana comunica sus metas a todos los empleados, los tiene en cuenta para cumplirlas y los involucra en el proceso. Por otro lado, ofrece las oportunidades necesarias para que los empleados aprendan, usen, transfieran o generen conocimiento.

Davenport y Prusak (1998)⁸, afirman que todas las organizaciones sanas generan y usan el conocimiento. La gestión del conocimiento es un proceso sistemático que conecta personas con personas, y personas con conocimiento e información que necesitan ser efectivos y crear más conocimiento. Por otro lado, el conocimiento es muy pasivo, si no existe un proceso establecido y unos facilitadores, el conocimiento no se traslada a otras personas (O'dell, 2004)⁹.

Las personas toman decisiones a diario, la mayoría de las decisiones son personales, tácitas, automáticas y requieren de pocos segundos, otras requieren un de un poco más de trabajo y por último otras requieren de trabajo en equipo y mucho tiempo. Para alcanzar un alto desempeño en las organizaciones, es necesario que todas estas acciones sean efectivas¹⁰. Entender cómo se llevan a cabo estos procesos a nivel organizacional y personal es muy importante a la hora de una buena gestión del conocimiento¹¹.

Si la gestión del conocimiento quiere progresar y desarrollarse dentro de una organización, es necesario clasificar roles y habilidades para cumplir con la función de capturar, distribuir y usar el conocimiento. Garvin (1993)¹² define el concepto de una organización que aprende como una organización que tiene habilidades de crear, adquirir y transferir conocimiento.

Las organizaciones necesitan personas que extraigan conocimiento de aquellos que lo tienen, lo estructuran de forma tal que otros lo puedan usar, y lo mantengan y refinan a lo largo del tiempo dentro de la organización. Cuando se habla de generación de conocimiento, quiere decir el conocimiento que ha sido adquirido por una organización, comprado, arrendado o conseguido

⁶ T Davenport . and Y, Prusak . (1998), "Working knowledge: How organizations manage what they know" Boston, MA: Harvard Business School Press

⁷ Rosen, Robert H. (1991), "The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity, and profits" The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity, and profits

⁸ T, Davenport. and Y Prusak ; (1998) ,op.cit

⁹ O'Dell, Carla S. and Leavitt, P. (2004) ,The executive's role in knowledge management, Houston Texas

¹⁰ Wiig, Karl M. (2003), "A knowledge model for situation-handling". *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 6-24.

¹¹ ibid

¹² Garvin, David A. (1993), "Building a learning organization". Harvard Business Review. 71. pp. 78-91

mediante alianzas estratégicas. El conocimiento adquirido no tiene que ser nuevo para todas las empresas, simplemente nuevo para la organización.

Por un lado, Gupta y McDaniel (2002)¹³, sugieren que cosechar, filtrar, configurar, diseminar y aplicar el conocimiento son acciones básicas y esenciales para una gestión del conocimiento efectiva. El ciclo de evolución del conocimiento organizacional desarrollado por Wiig (1999)¹⁴ consiste en cinco pasos, desarrollo, adquisición, refinamiento, distribución y uso. Pike y Roos (2003)¹⁵, proponen usar el ciclo de aprendizaje para examinar cómo las organizaciones gestionan la creación, el control y el uso del conocimiento. Mientras los procesos de adquisición, procesamiento, transferencia y aplicación del conocimiento son reconocidos por todos estos autores, ninguno especifica la importancia de las personas que deben cumplir con estas funciones.

Por esta razón, las organizaciones deben identificar y conocer quién extrae el conocimiento de otros, si son ellos mismos los que lo transfieren o comparten a los demás individuos y finalmente quien lo usa o aplica. La forma más directa y casi siempre más efectiva de adquirir conocimiento es contratando individuos que lleven conocimiento nuevo a las organizaciones. En este caso es necesario entonces permitir a este individuo actuar también como un transformador, para transferir y compartir conocimiento que puede generar valor, si no sabemos cuál es la responsabilidad de un individuo, la contratación de actores del conocimiento se hace en vano cuando las organizaciones no identifican cual es el papel que juegan en el proceso y la gestión del conocimiento.

El conocimiento se transfiere en las organizaciones, exista o no una gestión para lograr este proceso¹⁶. El proceso de transferencia contempla dos acciones, la transmisión y la absorción. Si el conocimiento no es absorbido, no se ha transferido. El propósito de la transferencia de conocimiento es mejorar la habilidad de las organizaciones para hacer las cosas, y así incrementar su valor.

*Transferencia= Transmisión+ Absorción (Uso)*¹⁷

¹³ Gupta, Atul. and McDaniel, Jason. (2002), "Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management". Lynchburg College Journal of Knowledge Management Practice.

¹⁴ WIIG, KARL M. (1999), "COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT", KNOWLEDGE RESEARCH INSTITUTE, Arlington, Texas.

¹⁵ Pike, Stephen. and Roos, Goran. (2003), "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", Management Decision, Vol.41, Issue. 8

¹⁶ T, Davenport. and Y, Prusak. (1998) "Working knowledge: "How organizations manage what they know" Boston, MA: Harvard Business School Press

¹⁷ *ibid*

Al analizar nuestro estudio base de este proyecto realizado por Geisler (2007)¹⁸, emergen tres diferentes agentes que tratan con conocimiento, generadores, transformadores y usuarios. También se identifican cuatro pasos en la gestión del conocimiento, generación, transferencia, implementación y absorción. De nuevo, están definidos unos procesos para gestionar el conocimiento, pasos o procesos que requieren de personas que se aseguren de cumplir estas funciones. Se vuelve necesario conocer e identificar quién cumple los roles y las responsabilidades de los trabajadores en la gestión del conocimiento dentro de una muestra de cinco organizaciones de la ciudad de Bogotá.

Un individuo que trata con el conocimiento dentro de una organización ejerce un único rol en cualquier momento dado como generador, transformador o usuario, por otro lado, los miembros organizacionales que participan del flujo de conocimiento juegan roles diferentes intermitentemente. Pueden generar, transformar y usar conocimiento en la medida que una distinción clara entre los roles no es tan obvia o no está delineada explícitamente. Esto puede llevar a ambigüedades y conflictos de rol (Kelloway and Barling, 1990)¹⁹

La ambigüedad entre roles aparece cuando los actores juegan un rol donde los parámetros, reglas y bases de comportamiento del rol no están claramente definidas, bien comunicadas al trabajador o malentendidas por ellos. Por otro lado el conflicto de roles se deriva de la multiplicidad de roles que un solo individuo puede ejercer, se enfrentan con situaciones en donde los roles entran en conflicto (Srilatha y Harigopal, 1985)²⁰.

Si es posible definir quién es el encargado de cada una de las transiciones, asegurarse que comprenda sus funciones de cada rol y saber en qué parte específica de la cadena se encuentra, facilita las condiciones para que el conocimiento fluya y mejora los resultados que trae su gestión. El proceso pasa a ser más objetivo, más congruente y efectivo. Las organizaciones podrían agrandar la brecha de sus ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el entorno. Así como el conocimiento es abstracto, gestionarlo como tal es en realidad imposible, por eso solo las acciones o prácticas relacionadas con el conocimiento se pueden gestionar y gerenciar (Gupta y McDaniel, 2002)²¹.

¹⁸ Geisler, Eliezer. (2007). "A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations". *Journal of knowledge management*, Vol. 11, pp.84-96

¹⁹ Kelloway, K. and Barling, J. (1990), "Item content versus wording: disentangling role conflict and role ambiguity", *Journal of applied psychology*, vol. 75, No. 6, pp.738-45.

²⁰ Srilatha, P. and Harigopal, K. (1985), "Role conflict and role ambiguity: certain antecedents and consequences", *ASCI Journal of Management*, Vol. 15 No. 1, pp.77-109.

²¹ Gupta, Atul. and McDaniel, Jason. (2002), "Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management". *Lynchburg College Journal of Knowledge Management Practice*.

No se sabe si las organizaciones identifican los diferentes roles que juegan los agentes del conocimiento, si ejercen más de un rol dentro del proceso o si entran en ambigüedad y conflicto al ejercerlos. No hay evidencia que les asignen tareas y responsabilidades que ayuden a cumplir su rol como una ficha clave en el proceso de gestión y cadena que sigue el conocimiento. Existe entonces un vacío, por lo que se vuelve útil investigar qué roles se pueden identificar en personas que se encuentran dentro de una muestra de empresas, qué actividades están llevando a cabo para cumplir sus roles y en qué medida son identificados por sus empleadores.

Por lo tanto, este estudio exploratorio intentará dar respuesta a esta pregunta:

¿Es posible identificar los diferentes agentes que cumplen los roles que emergen de la investigación “A typology of knowledge management: strategic groups and role behaviour in organizations”²² de Eliezer Geisler, dentro de la muestra de empresas en la ciudad de Bogotá?

Con el propósito de profundizar en la clasificación de las personas que juegan un papel en la gestión del conocimiento presente en la muestra de cinco empresas, es preciso indagar puntualmente, si las personas cumplen con el perfil de un generador, un transformador o un usuario del conocimiento.

Por esto la pregunta que puntualmente buscara resolver es :

¿Es posible identificar personas que cumplen roles como generadores, transformadores y usuarios del conocimiento dentro de la muestra de empresas en la ciudad de Bogotá?

Para poder dar una respuesta objetiva es necesario responder otras preguntas como:

- ¿Hasta qué punto las organizaciones identifican los agentes que tratan con el conocimiento?
- ¿En qué áreas/departamentos de las organizaciones se encuentran los generadores, transformadores o usuarios del conocimiento?
- Hasta qué punto es posible identificar multiplicidad o ambigüedad entre los roles que cumplen los actores y como generan conflictos

²² Geisler, Eliezer. (2007). “A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations”. Journal of knowledge management, Vol. 11, pp.84-96

1.2 Justificación

La gestión del conocimiento en la actual Economía basada en este activo de valor estratégico, está cobrando cada vez más importancia en las organizaciones debido a que los empresarios reconocen de acuerdo a estudios realizados en la última década, que no saben cómo gestionarlo y todavía más preocupante cómo hacerlo visible en las actividades y objetivos empresariales (Blanco y Bernal, 2007)²³. En este sentido el campo descubierto de la gestión del conocimiento se ha enfocado en tres grandes ramas: la naturaleza del conocimiento, los aspectos organizacionales y gerenciales de su implementación y las formas o diferentes vías para crear y utilizar sistemas de gestión del conocimiento. La rama que se enfoca en la naturaleza del conocimiento ha recibido atención para la distinción entre el conocimiento explícito y el tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995)²⁴. Una gran parte de esta investigación en la gestión del conocimiento se ha concentrado en las diferentes formas que las organizaciones pueden extraer y usar el conocimiento explícito en las actividades de innovación principalmente.

La implementación gerencial y organizacional, así como las aplicaciones del conocimiento dentro de las organizaciones también ha recibido mucha atención por parte de los investigadores (Gazapera, 2005; Gupta et al., 2005). Existen unos modelos propuestos que representan el flujo de conocimiento en estados organizacionales. Holsapple y Jones (2004)²⁵ han avanzado en un modelo de la cadena del conocimiento que enmarca las actividades primarias y secundarias del conocimiento. En este modelo, el esfuerzo combinado en las dos categorías de actividades beneficia a una organización ya que incrementa su competitividad en cualquier entorno. Es evidente que los autores tienen en cuenta las actividades que conforman el flujo y el sistema del conocimiento, sin embargo no existe una distinción clara de los agentes o personas que se encargan de cumplir con estas actividades.

Identificar los agentes del conocimiento se vuelve necesario entonces para gestionarlo dentro de la organización. Si existe un flujo de conocimiento dentro de la organización, donde las actividades primarias y secundarias que emergen de los diferentes estudios coinciden en la transición desde la creación hasta el uso del conocimiento, es necesario conocer quién se

²³ Blanco, C.E y Bernal, C.A. (2008), "Gestión del Conocimiento: Percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá, Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología, Número 46.

²⁴ Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

²⁵ Holsapple, Clyde W. and Jones, Kiku .(2004), "Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain", Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, USA ,*Knowledge and Process Management*, Published online in Wiley InterScience (Volume 11 Number 3 pp 155–174)

encarga de cumplir el rol en cada etapa. Es importante identificar los actores que están encargados de cada uno de los pasos que debe seguir el conocimiento, su ubicación en el mapa organizacional o jerárquico y sus funciones para así poder asignar responsabilidades y metas que sean congruentes con su rol y aporten a una gestión efectiva del conocimiento dentro de las organizaciones donde trabajan.

Es necesario considerar también que los roles entran en conflicto e impiden el flujo normal de conocimiento a través de la organización cuando no están bien definidos o mal entendidos por los agentes. Es posible que en todas las organizaciones existan unos generadores, transformadores y usuarios del conocimiento, sin embargo existe una gran probabilidad de que ni la organización, ni los mismos empleados conozcan su rol o responsabilidad con el sistema de conocimiento.

Como consecuencia, las funciones de generar, transferir o usar el conocimiento se ven afectadas, no son cumplidas en su totalidad y afectan la gestión global del conocimiento en la organización. Conocer e identificar los agentes que cumplen estos roles en las organizaciones se vuelve útil para eliminar barreras que impidan sus funciones como actores y a su vez para cuantificar de alguna forma si los agentes cumplen en su totalidad las funciones de generar, transformar o usar el conocimiento.

De otro lado, la pertinencia de este proyecto radica en varias razones. La primera de ellas, es apoyar la investigación que se está llevando a cabo en el semillero de investigación del Departamento de Administración de Empresas. En segundo lugar, actualizar las bases conceptuales relacionadas con la gestión del conocimiento, teniendo como base la formación de énfasis en esta disciplina. En tercer lugar, aplicar los resultados de otros estudios en nuestro contexto para poder hacer un análisis comparativo y observar si las preguntas del problema de investigación tienen una respuesta. o por el contrario las empresas de la muestra no han abarcado este tema.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Identificar roles en la muestra de empresas bogotanas que coincidan con los roles que emergen del estudio base, “*A typology of knowledge management: strategic groups and role behaviour in organizations*” propuesto por Geisler.

1.3.2 Objetivos Específicos

- A) Validar si en la muestra de empresas identifican o clasifican de alguna forma las personas que cumplen roles como generadores, transformadores y usuarios del conocimiento
- B) Determinar en qué áreas o departamentos se encuentran los generadores, transformadores y usuarios del conocimiento
- C) Identificar si existe multiplicidad de roles en los actores y en qué medida aparece un conflicto por esta condición
- D) Determinar si las organizaciones identifican apropiadamente a los agentes del conocimiento o aparece ambigüedad entre roles

Tabla 1

Objetivo Específico	Para que
A	Permite demostrar si las empresas locales conocen la importancia de gestionar el conocimiento mediante la identificación de roles para cumplir con las funciones de generar, transferir o usar el conocimiento.
B	Definir si es posible establecer una relación entre los departamentos o áreas de la organización y la ubicación de los diferentes agentes encargados de generar transferir o usar
C	Permite definir si un actor juega mas de un rol en la transición del conocimiento en las fases del flujo. Permite verificar hasta que punto los roles entran en conflicto .
D	Este objetivo tiene como fin verificar si las organizaciones establecen los parámetros y responsabilidades necesarias para que los individuos cumplan su papel como generadores, transformadores o usuarios del conocimiento, o si por el contrario los actores juegan un rol donde los parámetros, reglas y bases de comportamiento no están claramente definidas, bien comunicadas al trabajador o malentendidas por ellos

1.4 METODOLOGIA

Con este estudio exploratorio no se pretenden generar conclusiones que apliquen para un grupo de empresas diferentes a las que van a ser estudiadas. Mediante la observación de empresas aleatorias en sectores y de naturalezas diferentes, se busca resolver el problema de investigación, si se pueden o no identificar los roles que emergen del estudio base en la muestra de empresas bogotanas.

Este estudio exploratorio pretende identificar los roles que juegan las personas en las organizaciones dentro de los procesos regulares del conocimiento, para a través de una comparación con los roles que emergen del estudio base de Eliezer Geisler, determinar similitudes y diferencias de los resultados en la muestra.

Con el fin de llevar a buen término la investigación, la metodología de este estudio se justifica porque existe la posibilidad de basarse en evidencias cuantitativas y cualitativas, con diferentes técnicas como las entrevistas, la observación, las encuestas y el análisis documental, es posible abordar el problema de investigación de una forma más completa.

El establecimiento de la metodología es el siguiente:

1.4.1 Categorías de análisis:

Las categorías definidas, con el fin de abordar la recolección y análisis de información, en relación con los objetivos específicos y el planteamiento del problema son cuatro:

- Generación de conocimiento
- Transformación de conocimiento
- Uso del conocimiento
- Ambigüedad y multiplicidad de roles

La revisión de antecedentes es muy importante para la recolección de datos. Después de consultar libros, journals, revistas, artículos, e investigaciones sobre el flujo que sigue el conocimiento dentro de las organizaciones, es necesario relacionar los roles y las funciones de las personas en la gestión del conocimiento, ya que son ellas las encargadas de completar cada

una de las transiciones. Sin duda , Geisler (2005), permite aclarar algunos conceptos y definir los roles de las personas en la nueva economía del conocimiento. Para eso, se tuvieron en cuenta autores significativos como Nonaka y Takeuchi , (1995) que abordan los temas de creación , transformación y uso del conocimiento,

1.4.2 Técnicas de recolección

Las encuestas permiten agrupar mucha información de personas diferentes. En este caso, es el método inicial para determinar las condiciones, características y posición de los agentes dentro de las organizaciones. VER ANEXO A

Es importante realizar un numero de encuestas proporcional al tamaño de cada empresa y a su vez intentando llegar a personas de todas las áreas o departamentos de la organización. La segmentación en este caso no puede ser jerárquica, por el contrario, debe intentar reunir información de trabajadores en diferentes niveles y áreas de las organizaciones.

La población para este instrumento debe ser heterogénea, ya que según las evidencias del marco teórico y los aportes teóricos y empíricos, la gestión del conocimiento, y mas precisamente los roles que juegan las personas dentro de dicha gestión, pueden ser ejercidos por cualquier empleado dentro de la organización, sin importar su genero, nivel jerárquico o posición dentro del proceso de las organizaciones.

Variable de indagación:

- Posición de los encuestados en el flujo general del conocimiento dentro de las organizaciones
- Características de generador, transformador o usuario del conocimiento
- Si los agentes son concientes de su rol dentro del proceso
- Definir la posición de generadores, transformadores o usuarios del conocimiento dentro de la empresa

Por otro lado , la entrevista permite un intercambio de información de forma mas directa y personal. Mientras alimenta la recolección de datos, cabe resaltar la importancia de las preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo, en la medida que permitan conocer en forma detallada los procesos, impacto y la importancia que tiene la gestión del conocimiento y los roles que ejercen las personas que hacen parte de ella.

Las entrevistas estructuradas en cada empresa buscan un contacto directo con un alto mando o con agentes que se encuentran en un alto nivel jerárquico dentro de las organizaciones. Esto para indagar la posición de la alta gerencia con respecto a la gestión del conocimiento y mas precisamente buscando explicaciones de carácter gerencial y administrativo que demuestren hechos, practicas y políticas relacionadas con la identificación de los roles que cumplen los diferentes agentes dentro de la gestión del conocimiento. VER ANEXO B

Variable de indagación:

- Concepto de gestión del conocimiento
- Concepto de generación, transformación y uso del conocimiento
- Definir si las organizaciones identifican los diferentes roles que juegan los empleados como generadores, transformadores y usuarios del conocimiento
- Existe o no existe la ambigüedad de roles

Por otro lado las entrevistas no estructuradas se pueden aplicar en casos específicos con el propósito de confirmar hipótesis o indagar mas profundamente las diferentes conclusiones que puedan generar los otros instrumentos de la metodología, las entrevistas no estructuradas pretenden estudiar casos específicos a fondo para reunir información que pueda dar explicación a otras variables de indagación, y a los resultados que en algunos casos resultan de las practicas o de la condición de los agentes previamente identificados.

Variable de indagación:

- Identificar multiplicidad o ambigüedad de roles y que tipo de conflictos generan estas situaciones en casos específicos dentro de las organizaciones.

Por ultimo el proceso de observación dentro de todas las organizaciones permite estudiar los procesos y actividades de los agentes de una forma mas tangible y real, el ejercicio de observación permite conocer a los agentes, su ambiente y entorno , sus actividades, funciones y procesos, y en general, su trabajo.

Variable de indagación:

- Confirmar y definir que actividades o procesos llevan a cabo los agentes que ejercen roles como generadores, transformadores y usuarios del conocimiento
- Conocer la interacción de los agentes, los medios y el contenido de sus transacciones

1.4.3 Fuentes

En torno a la revisión teórica y empírica, los autores que asumen modelos en relación al camino y forma que adopta el conocimiento, el flujo que este recorre y los roles que adquieren o adoptan las personas cuando están en contacto con él, son de gran ayuda para entender la importancia de las transiciones y las transacciones entre las personas que trabajan en las organizaciones bogotanas.

La muestra se compone de 5 empresas de diferentes sectores que operan en la ciudad de Bogotá. Las empresas son Hospimedics S.A. y G. Barco S.A., empresas dedicadas a la venta y mantenimiento de equipos médicos, el fondo de pensiones y cesantías ING, una empresa de vigilancia privada llamada Sovip S.A. y por último una organización de orden público, la fundación Gilberto Alzate Avendaño.

Hoy con más de 20 años de experiencia, Hospimedics S.A. está posicionada en el mercado como la tercera compañía de equipos médicos en el país. Es una empresa especializada en el suministro de equipos médicos de la más alta tecnología, fue fundada el 14 de febrero de 1985 por el señor Max Meyer, se caracteriza por su gran experiencia en el manejo de negociaciones en el sector institucional y privado y cuenta con una fuerza de trabajo de aproximadamente 100 empleados que atienden negocios en las principales ciudades del país.

G. BARCO S. A., busca el liderazgo en la venta de equipos y suministros de uso médico y hospitalario, conoce muy bien las necesidades de sus clientes y cuenta con 50 años de experiencia en el mercado colombiano. Ofrecen soluciones con un alto valor agregado percibido y a un precio muy competitivo. Cuenta con 70 empleados y presencia en las principales ciudades del país que buscan a diario el objetivo de ser el primero en el mercado, el líder.

ING Pensiones y Cesantías es una administradora de fondos de pensiones y cesantías constituida en Colombia el 13 de febrero de 2008. La entidad hace parte del grupo Holandés ING, uno de los conglomerados financieros de pensiones y seguros más grandes del mundo y que en la actualidad cuenta con más de 150 años de experiencia en la oferta de servicios bancarios, seguros e inversiones.

En Colombia, ING cuenta con aproximadamente 750 empleados, cubre las necesidades del 5% del mercado de las pensiones obligatorias y cesantías colombianas y ocupa el último lugar respecto a sus competidores, consecuencia del corto tiempo que lleva el grupo en Colombia, 2 años. Ofrece otros productos como pensiones voluntarias y una gran variedad de portafolios de inversión.

Sovip S.A, es una empresa de vigilancia privada fundada hace 14 años, se encuentra entre las primeras 10 de la ciudad de Bogota en prestación de servicios de vigilancia privada, seguridad personal, perros antibombas ,entre otros. Cuenta con un total de 700 empleados entre los que se encuentran personal administrativo y la gran mayoría es operativo, un gran numero de personas de la empresa cumplen y siguen las mismas funciones, , factor que permite generalizar en mayor medida, el rol o los roles que juegan las personas en esta organización.

La fundación Gilberto Alzate Avendaño, es una empresa pública distrital adscrita a la secretaría de cultura, recreación y deporte. Fue fundada hace 38 años, se ha consolidado como uno de los más importantes centros artísticos y culturales de la ciudad y es promotor y patrocinador de expresiones artísticas como las artes plásticas, visuales, escénicas, musicales, literarias y audiovisuales entre los que se destaca Rock al parque, “La fiesta de Rock al aire libre mas grande de Latinoamerica”. Con 35 empleados, trabaja a diario por satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Esta organización ofrece una gran variedad de flujos bidireccionales y focos de conocimiento que pueden enriquecer la investigación mediante la identificación de personas que cumplen roles como generadores, transformadores y usuarios del conocimiento .

El tamaño y la estructura de las organizaciones en la muestra, a diferencia de ING , permiten demostrar y decir mucho con aplicar 10 encuestas dentro de las diferentes áreas que las conforman. Para el caso del fondo ING , es representativo aplicar 20 encuestas entre sus empleados en la ciudad de Bogota.

Después de aplicar las encuestas en la muestra, es posible determinar que actividades y con que frecuencia, practican los empleados en las empresas donde trabajan. De esta manera, es posible establecer una relación con actividades que desarrollan los diferentes roles. Por otro lado, se puede definir que proporción de los encuestados esta conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento, y que tan relacionadas están sus funciones de trabajo con la responsabilidad de ejercer rol en algunas ocasiones. Conociendo los resultados de las encuestas, y observando el entorno y el funcionamiento de los agentes que emergen de estas, es posible proceder y aplicar una entrevista no estructurada a las personas que interactúan en actividades que pertenecen a roles diferentes, y que por su condición, pueden encontrarse con ambigüedades y conflictos de rol.

Finalmente, las entrevistas estructuradas se deben aplicar a los cargos gerenciales y altas posiciones jerárquicas para definir la relación de la gerencia, su punto de vista en cuanto a la gestión del conocimiento, su importancia, impacto y medida en que identifican a los agentes y los roles dentro de sus organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO/REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ACLARACION DE CONCEPTOS

Rol²⁶: función que alguien o algo cumple

Generador²⁷: traduce el paquete de conocimiento en una forma apta para transferirlo a los demás

Transformador²⁸: preparan el conocimiento que poseen, lo comparten, difunden y transfieren a otras personas u organizaciones.

Usuario²⁹: implementan, absorben, adoptan, adaptan y en otras palabras usan y explotan el conocimiento que reciben.

Multiplicidad de rol³⁰: miembros que cumplen roles diferentes intermitentemente.

Ambigüedad de rol³¹: los actores que juegan cierto rol no conocen los parámetros reglas o normas de comportamiento para cumplirlo ya que no están claramente establecidas bien comunicadas o mal interpretadas por ellos mismos.

2.2 EL FLUJO DE CONOCIMIENTO

2.2.1 Modelo de Demarest (1997) , Economías del conocimiento al interior de una firma³²

Descripción del modelo

Todas las firmas tienen economías de conocimiento operando al interior de ellas; y todas las organizaciones que participan de la nueva economía del conocimiento operan de una manera muy similar, por lo que se justificaría la generalización de los conceptos y formas de cómo es producido ,consumido, transformado y gestionado en las empresas.

La **Figura 1** muestra cómo se vería una economía de conocimiento al interior de una firma.

Construcción: En este caso se refiere al proceso que se lleva a cabo para descubrir o estructurar un tipo de conocimiento.

²⁶ Diccionario de la real academia de la lengua Espanola

²⁷ Op. Cit. Geisler, Eliezer. (2007)

²⁸ Op. Cit. Geisler, Eliezer. (2007)

²⁹ Op. Cit. Geisler, Eliezer. (2007)

³⁰ Op. Cit. Geisler, Eliezer. (2007)

³¹ Op. Cit. Geisler, Eliezer. (2007)

³² Demarest, Marc.(1997), "Long Range Planning", Elsevier Science Ltd. Great Britain. Vol. 30, No. 3, pp. 374 to 384.

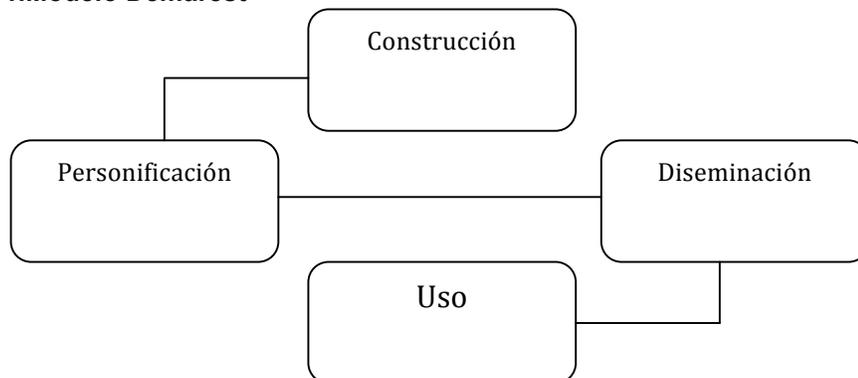
Personificación: se refiere al proceso de escoger un contenedor del conocimiento una vez este haya sido construido.

Diseminación: Es el proceso humano por el cual se pone a disposición de todos el conocimiento producido al interior de la firma, ya sea por medio de documentos, conferencias y demás. Se supone que estos documentos faciliten la vida y el trabajo de los empleados.

Uso: Se refiere a la búsqueda final de todos los procesos de conocimiento, crear un valor comercial superior para el cliente.

Así es como se suele desarrollar intuitivamente un proceso dentro de la economía de conocimiento al interior de una firma.

Figura 1. Modelo Demarest



2.2.2 Modelo de Holsapple and Jones, (2004)

El conocimiento fluye dentro de todas las organizaciones, claro está que debe cumplir unas fases para continuar su proceso, a lo largo de una cadena, el conocimiento adopta formas diferentes y pasa por las manos de muchas personas. Holsapple y Jones³³ 2004, desarrollaron un modelo donde muestran las actividades primarias y secundarias que debe cumplir el conocimiento para generar ventajas competitivas.

³³ Holsapple, Clyde W. and Jones, Kiku .(2004), "Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain", Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, USA ,Knowledge and Process Management, Published online in Wiley InterScience (Volume 11 Number 3 pp 155–174)

Figura 2. Modelo Holsapple and Jones

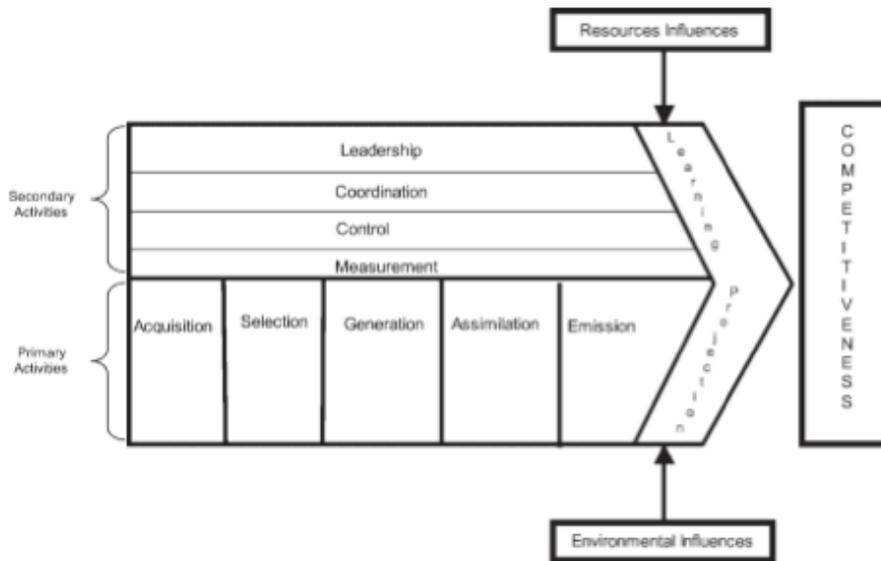


Figure 1 The knowledge chain model (adapted from Holsapple and Singh, 2000)

Fuente: Holsapple and Jones (2004)

Descripción del modelo

La adquisición de conocimiento se encarga de conseguir conocimiento de fuentes externas y almacenarlo de tal forma que se pueda usar por otros. La actividad comienza con la identificación del conocimiento en el entorno externo y concluye con la transformación del conocimiento de tal forma que se encuentre listo para que otros lo usen. Esta actividad se divide en subprocesos como identificar apropiadamente el conocimiento en el contexto, organizar el conocimiento y transferirlo a un procesador o transformador que lo usa directamente o disemina dentro de la organización para que otros lo usen.

La selección de conocimiento se encarga de definir qué conocimiento es necesario para la organización, adquirirlo y adaptarlo para su uso subsecuente dentro de las empresas. Mientras la adquisición de conocimiento se basa en fuentes externas, la selección se hace en base a fuentes internas.

La generación de conocimiento es la producción de conocimiento nuevo en base al conocimiento que ya existía, es decir derivar algo nuevo de algo ya existente, o descubriendo cosas totalmente nuevas para la organización. Las sub actividades de este proceso incluyen la evaluación del

conocimiento en términos de aplicabilidad y uso por parte de los otros miembros organizacionales.

La asimilación se refiere a cómo el conocimiento generado altera el estado de las fuentes del intangible dentro de una organización, mientras internamente se distribuye o almacena el resultado de los procesos de adquisición, selección o generación de conocimiento.

Por último, la emisión de conocimiento es incluir o empotrar el conocimiento en los resultados finales de la organización y las sub actividades incluyen la producción de outputs a través de la aplicación, uso y control de los recursos de conocimiento que ya existen.

2.2.3 Modelo de Gupta y Mc Daniel (2002)

Por otro lado, Gupta y McDaniel³⁴ aportan un modelo del flujo del conocimiento en unas actividades que aunque no son las mismas de otros modelos, pretenden describir los mismos procesos. Son cinco factores esenciales que componen una gestión del conocimiento efectiva: cosechar, filtrar, configurar, diseminar y aplicar.

Descripción del modelo

Cosechar el conocimiento es un proceso necesario antes de que el conocimiento pueda ser efectivamente manipulado para tomar acciones organizacionales, debe ser extraído de la organización o adquirido afuera de estas. Estas actividades de cosechar llevan a la creación de ventajas competitivas.

Filtrar el conocimiento es un paso muy importante del proceso. Aquí es donde los agentes encargados deciden que sirve y que no.

La configuración de conocimiento se da una vez el conocimiento esta acumulado y disponible para la organización y ha sido examinado para definir su uso pragmático y estratégico, los posibles beneficios de la organización de los mecanismos que se pueden desarrollar para organizar y usar el conocimiento.

Las actividades asociadas con la retención de conocimiento acumulado son esenciales, es indispensable que otros usuarios puedan acceder a la memoria organizacional, a todo el conocimiento.

³⁴ Gupta , Atul . and McDaniel, Jason. (2002), "Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management". Lynchburg College Journal of Knowledge Management Practice.

Con una disseminación eficiente del conocimiento, la habilidad de las empresas para tomar decisiones difíciles mejora dramáticamente.

Pfeffer & Sutton³⁵ (2000) argumentan que la ventaja competitiva no se ve en las organizaciones que tienen la mejor calidad de conocimiento si no en las que mejor lo usan y aplican. Si el proceso final es la aplicación del conocimiento en las actividades reales del negocio, si no se cumple esta transición, todas las transiciones anteriores de gestionar el conocimiento se habrían cumplido en vano.

2.2.4 Modelo de Wiig (2003)³⁶

Figura 3. Modelo Wiig(2003)



Fuente: Wiig (2003)

³⁵ Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2000). "The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action". Cambridge, MA: Harvard Business School Press

³⁶ Wiig, Karl M (2003). "A knowledge model for situation-handling". *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 6-24.

Descripción del modelo

Desarrollo: El conocimiento se genera a partir del aprendizaje organizacional, innovación y creatividad

Adquisición: El conocimiento se captura y retiene para su uso

Refinamiento: El conocimiento se organiza, transforma o incluye en material escrito, bases de datos y se vuelve disponible a cualquier empleado de la organización.

Distribución: El conocimiento se distribuye y pasa ser parte de procedimientos y del trabajo de algunos usuarios.

Uso: El conocimiento se aplica o usa por parte de los agentes dentro de las organizaciones

Como se puede ver en el ciclo de Wiig, los cinco estados por los que atraviesa el conocimiento dependen de acciones que se deben cumplir por parte de los actores del proceso. En este caso, es posible identificar entonces acciones que corresponden a cada uno de los roles que se quieren identificar en la muestra, generador, transformador y usuario el conocimiento.

2.2.5 Modelo de Wiig (1993)

Según Wiig³⁷, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Para conseguirlo se basan en 5 estrategias básicas basadas en la creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades del proceso.

Descripción del modelo

Estrategia de gestionar el activo intelectual: hace énfasis sobre activos intangibles como patentes, tecnologías, prácticas gerenciales y operacionales, relaciones con el consumidor. La tarea de la gerencia es renovar, organizar, evaluar, proteger e incrementar la disponibilidad de estos activos.

Estrategia de conocimiento personal: hace énfasis en la responsabilidad personal por procesos relacionados con el conocimiento, innovación y competitividad, renovación, uso efectivo y disponibilidad para que otros usuarios en el área puedan acceder a los activos.

Estrategia de creación de conocimiento: hace énfasis en el aprendizaje organizacional, investigación y desarrollo y la motivación de los empleados a innovar y capturar nuevo y mejorar el conocimiento que a su vez conducirá a una competitividad más eficiente..

³⁷ Wiig, K. M. (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX

Estrategia de transferencia de conocimiento: hace énfasis en los medios de transferencia, obtener, organizar, reestructurar o memorizar, arreglar para distribuir. Esta estrategia incluye compartir el conocimiento y adoptar las mejores practicas.

Para perseguir estas estrategias, las organizaciones adoptan y adaptan diferentes programas y actividades, apoyo en la infraestructura y en algunas ocasiones crean incentivos o motivan a los empleados, equipos o departamentos a cooperar con los nuevos objetivos

2.2.6 Modelo Probst (2002)

Por otra parte, Probst³⁸ contribuye con un modelo que identifica seis bloques principales en el flujo de conocimiento.

Descripción del modelo

Identificación analiza que conocimiento existe dentro de la organización, cuales son las personas que tienen el conocimiento, quienes son los stakeholders etc.

Adquisición es el proceso de integrar conocimiento externo hacia la organización.

Procesos de desarrollo generan nuevo conocimiento en la organización

Procesos de distribución conectan los agentes que poseen el conocimiento con usuarios potenciales.

Preservación busca la sostenibilidad del conocimiento, que sea accesible y entendible sobre un periodo de tiempo

Utilización significa operacionalizar el conocimiento disponible de tal forma que se utilice para solucionar tareas del negocio.

El desempeño efectivo de las corporaciones multinacionales depende en su habilidad de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento. Esto ha motivado la necesidad de comprender y entender sistemáticamente como el conocimiento es organizado adentro de las organizaciones.

2.2.7 Modelo Fischer (2009)³⁹

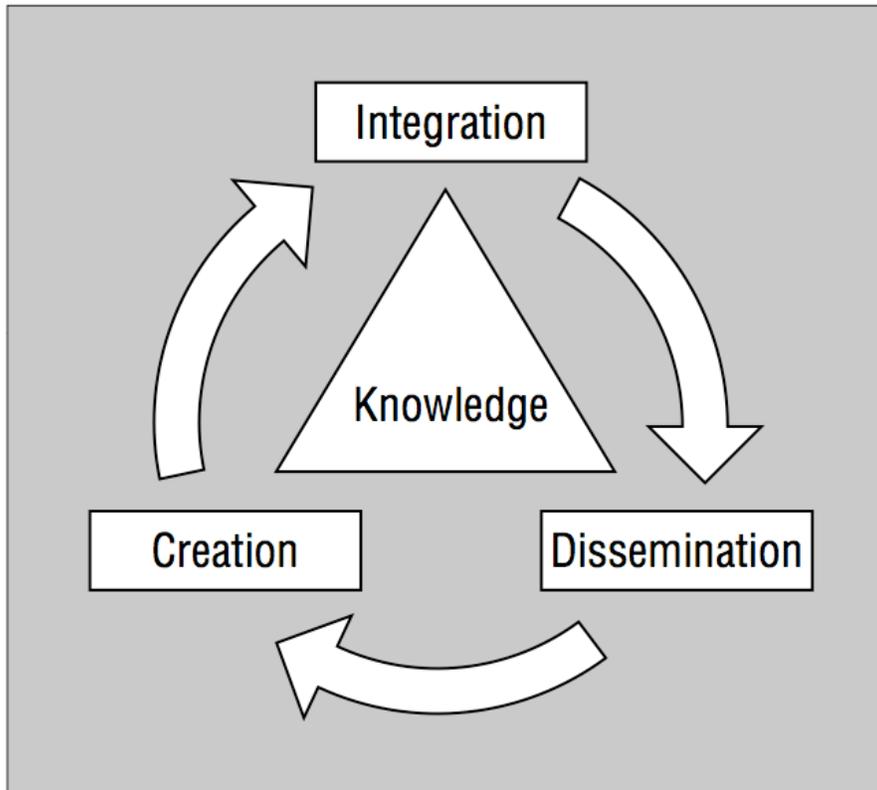
A su vez Fisher, propone en este modelo, se destacan procesos que de nuevo se ven

³⁸ Probst, Gilbert .and Thomas, Davenport. (2002) ."Knowledge management case book", Berlin, Germany.

³⁹ Fischer, Gerhard. and Ostwald, Jonathan . (2009), "Knowledge management :Problem, Promises, Realities, and challenges" , *University of Colorado* .

relacionados con los roles que buscamos identificar, la creación, la integración y la diseminación del conocimiento para su uso.

Figura 4. Modelo Fischer



Fuente: Fisher (2009)

Descripción del modelo

Creación : la situación crítica para los empleados es encontrar las respuestas en la memoria organizacional que aplican a los problemas que tienen. La memoria organizacional no contiene todo el conocimiento requerido para solucionar los problemas, por eso los trabajadores necesitan crear conocimiento nuevo.

Integración: La memoria organizacional juega dos papeles, es una fuente de información para que los empleados entiendan los problemas que enfrentan, y segundo, es receptible a nueva información o conocimiento que resulte de sus trabajos. El reto de la integración es en establecer condiciones entre conocimiento antiguo y nuevo para la organización. Para que su memoria

organizacional mejore su habilidad para asistir en el trabajo de los usuarios.

Generalización conceptual: relacionar conocimiento de un contexto a otro, explícito a tácito, interno a externo etc.

Formalización representacional: Poner conocimiento de tal manera que todos los mecanismos puedan acceder a él o interpretarlo.

Diseminación: aquí es donde la información o el conocimiento en la memoria organizacional se vuelve disponible a los trabajadores o usuarios para ayudarlos a resolver sus problemas, para usar el conocimiento.

La ventaja competitiva se basa en la habilidad de las organizaciones para usar el conocimiento, no solamente la habilidad de acceder a él.⁴⁰

Los usuarios pueden encontrarse en situaciones donde no pueden articular sus necesidades de conocimiento con el conocimiento que se encuentra disponible, aquí es donde el transformador entra a jugar su rol, transformar el conocimiento de tal forma que otras personas lo puedan usar y sacarle provecho, claro está, es una tarea que requiere en primera instancia de la transferencia de dicho conocimiento.

2.3 GENERACION , TRANSFORMACION Y USO DEL CONOCIMIENTO

2.3.1 Generación de conocimiento

Cuando los mercados son cambiantes, las tecnologías avanzan rápidamente, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos de la noche a la mañana, las empresas que prosperan son aquellas que generan conocimiento constantemente, lo diseminan a través de la organización y lo aplican a nuevas tecnologías y productos.⁴¹

Entender la creación de conocimiento como un proceso de convertir el conocimiento tácito en explícito en materia de analogías, metáforas o modelos, tiene implicaciones directas en como las empresas se organizan, definen los roles y asignan responsabilidades a sus empleados.

Cualquier organización que desea competir en esta economía basada en el conocimiento debe aprender de las técnicas japonesas para lograrlo, debe enfocarse en la creación. Según los más altos gerentes de las compañías más importantes del Japón, crear conocimiento no es

⁴⁰ Maltz, E. and Kohli, A.K (1996). "Market intelligence dissemination across functional boundaries". JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, 22, 47-61

⁴¹ Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation", Oxford University Press, Oxford.

simplemente procesar información útil para las organizaciones, por el contrario muchas veces requiere de la percepción de conocimiento tácito e ideas muy subjetivas, intuiciones o ideales de los empleados.⁴²

La generación de conocimiento es el esfuerzo de los actores para ensamblar conocimiento de todas las fuentes disponibles, incluyendo conocimiento tácito presente en su experiencia colectiva y en las personas.

En la generación de conocimiento los actores traducen el paquete de conocimiento tácito y explícito en una forma apta para transferirlo a los demás. Este paso incluye verbalizar lo que saben, crear formatos visuales y gráficos estableciendo al mismo tiempo los estándares del contenido codificado para que los recipientes o usuarios puedan decodificarlo, entenderlo y usarlo (Heinrichs and Lim 2005)⁴³. Según el estudio de Geisler, un actor que trabaja en capacidad de generador en un determinado momento, cumple con el rol de recolectar, organizar y almacenar cantidades de conocimiento.

2.3.2 Transformación de conocimiento

Según Davenport y Prusak⁴⁴, la transferencia de conocimiento incluye dos acciones, la transmisión y la absorción. Los pasos que propone Geisler para procesar el conocimiento son generación, transferencia, implementación y absorción. Es decir, existe un rol que se encarga de cada una de las transiciones. En la transformación del conocimiento, participan entonces más de un agente dentro del proceso o un mismo agente que cumple roles diferentes en cada situación.

La transferencia de conocimiento es un componente del proceso donde los actores en la organización transfieren, comparten y difunden el conocimiento que poseen. El proceso de transferencia se hace a través de auditorías, protocolos, reportes, declaraciones entre otros medios. Los recibidores de dicha transferencia pueden ser otros miembros organizacionales, bases de datos, Sistemas de conocimiento, archivos, agentes o entidades externas a la empresa.

“La transferencia de conocimiento culmina cuando este se entrega a su destinatario.”⁴⁵

⁴² Nonaka, I. and Takeuchi, (1995) Op.Cit

⁴³ Heinrichs, J. and Lim, J. (2005), “Model for organizational knowledge creation and strategic use of information”, *Journal of the American society for information science and technology*, Vol. 56 No. 6, pp.620-31

⁴⁴ T Davenport . and Y, Prusak . (1998), “Working knowledge: How organizations manage what they know” Boston, MA: Harvard Business School Press

⁴⁵ Kathleen Geraghty. and Desouza , Kevin C . (2005), “Optimizing Knowledge Networks”, *Industrial Management*; 47, 6; ABI/INFORM Globpg.

Son dos actores los que interactúan en el proceso de transferencia de conocimiento, el transformador o el contribuyente y los usuarios del conocimiento. La habilidad de usar el conocimiento que otros miembros en la organización poseen, es crítico para permitir que aparezcan las ventajas competitivas. Por esto la gerencia incentiva que sus empleados compartan el conocimiento con otros colegas.⁴⁶

Como aseguran Davenport y Prusak en su investigación, la transferencia tiene en cuenta la transformación del conocimiento y la absorción por parte de los usuarios. Es decir que los procesos de transferencia son solo un componente de compartir y difundir el conocimiento. Cuando los actores reciben el conocimiento que se les transfirió, les hace falta todavía implementarlo en procedimientos organizacionales, políticas, códigos, actividades, métodos y prácticas. Entre los 6 factores que contribuyen al desarrollo de un proceso rápido y flexible del conocimiento dentro de las organizaciones, encontramos la transferencia organizacional de conocimiento y la capacidad para aprender.

Es necesario que el conocimiento siempre se traduzca a un formato explícito o codificado en información, para que los siguientes agentes en el flujo puedan comprenderlo y usarlo.⁴⁷

Según Harada⁴⁸, los transformadores de las organizaciones no se comunican frecuentemente con otros miembros de la organización, dificultando el proceso de transferencia y aplicación. De nuevo es visible un motivo importante para conocer quienes cumplen el rol de transformar y transferir el conocimiento dentro de las organizaciones para facilitar el contacto y el intercambio con otros agentes.

Es muy importante para las organizaciones adoptar un papel proactivo con respecto al conocimiento. El conocimiento también debe segmentarse en aras de identificar el conocimiento extraño o único, no sustituible, no imitable y de valor⁴⁹.

⁴⁶ Jasimuddin, Sajjad M.(2007) , "Learn how to grab others' knowledge to do your job properly" , VOL. 8 NO. 6 pp. 435-439, Q Emerald Group Publishing Limited,

⁴⁷ Ken ichi Imai, iKUJIRO Nonaka, Hoirotaka Takeuchi,"Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn"

⁴⁸ Harada, Tsutomu. (2002), "Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers" *Graduate School of Business Administration, Kobe University, Japan*

⁴⁹ Kathleen Geraghty, Kevin C, Desouza. (2005) *Industrial Management*. Norcross: . Vol. 47, Iss. 6; pg. 25, 7 pgs

2.3.3 Uso del conocimiento

Generalmente, el conocimiento que se crea dentro de la organización no se puede usar por otros empelados. Existen problemas de compatibilidad, e integración del conocimiento que seguramente afectan los procesos de reusar este activo por parte de mas numero de usuarios.⁵⁰ El flujo del conocimiento termina con el uso y explotación del activo intangible .Las transformaciones y fases anteriores se superan y se cumplen para lograr que el conocimiento llegue finalmente a los usuarios, a los que lo aplican y lo utilizan para resolver tareas y tomar decisiones basados en este conocimiento que les llega como resultado del todo el proceso.

El estudio de Geisler demostró que los gerentes entrevistados sugirieron que menos de la mitad de todo el conocimiento que recibían de todas las fuentes era evidentemente implementado en sus trabajos.

*“Los usuarios del conocimiento son las personas que aplican y usan el conocimiento en su trabajo, conocimiento creado anteriormente por otros en el flujo”.*⁵¹

2.3.4 Ambigüedades de rol

Las ambigüedades de rol se presentan cuando los parámetros, reglas y normas de conducta para dicho rol no son debidamente establecidas, bien comunicadas o son poco conocidas por los actores. En el caso de que los generadores de conocimiento posean un rol ambiguo se generan preguntas e inciertos acerca de la adquisición, selección, ensamblaje, codificación y almacenaje de los elementos de conocimiento. Los problemas abundan en los procesos de recolección y ensamblaje, explotación futura de recursos, expansión de presupuestos y la relevancia del esfuerzo para generar conocimiento. (Sawyer , 1992)⁵²

En el caso de los transformadores del conocimiento, una variedad de problemas surgen debido a las ambigüedades de rol. Algunas veces los actores se preguntan cómo su rol se traduce en cuanto a su posición en la organización y la posición de las actividades que este desempeña para la organización(Holsapple and Jones ,2005). De igual manera, los actores se preguntan que tanto va a afectar el rol a su posición de poder al interior de la organización, debido a que en

⁵⁰ Kathleen Geraghty, Kevin C Desouza. (2005) Industrial Management. Norcross: . Vol. 47, Iss. 6; pg. 25, 7 pgs

⁵¹ Shantayanan, Devarajan. and Vinaya Swaroop. (2005). "The composition of public expenditure and economic growth", Washington.

⁵² Sawyer, J. (1992), "Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and structural equation module of their antecedents and consequences", journal of applied psychology, vol. 77 No. 2, pp. 130-42

sus funciones como agentes de cambio tendrán que compartir y transferir el conocimiento, lo que los hará muy respetados en virtud de su posición. (Perry ,2005)⁵³

Los usuarios del conocimiento también se podrían ver afectados por la ambigüedad de rol. Problemas ilustrativos nos muestran que en algunas ocasiones es debatible hasta qué punto se debe extender el conocimiento y su uso, cual es el valor y beneficio adquirido del conocimiento cuando se compara con el costo que implicó la creación y transformación de dicho conocimiento. Otra problemática es la función del sistema como una herramienta de uso , implementación, y absorción de conocimiento.

2.3.5 Conflictos de rol⁵⁴

Los problemas que emergen en cada rol pueden ser exagerados y llevados al extremo debido a la generación de roles conflictivos entre los actores. Por ejemplo actores pueden generar conocimiento para mejorar sus habilidades individuales y dominar su entorno y lograr crecimiento personal, ellos también son responsables de transformar el conocimiento, compartirlo y transferirlo a los otros para que estos beneficios le lleguen a todos los grupos de trabajo y a las organizaciones a las que los actores están asociados.

Similarmente transformadores que también son usuarios pueden encontrarse en situaciones de conflicto de roles cuando malgastan sus esfuerzos en transformar el conocimiento, pueden descubrir que algo del conocimiento que han transferido no va a ser usado completamente en su grupo de trabajo o en la organización. Problemas de propiedad intelectual, de confidencialidad, y los gastos económicos de transformación, combinado con la limitación en el grado en el que los actores pueden o deben transformar el conocimiento genera conflictos entre los roles cuando los actores también están planeando explotar y utilizar eficientemente dicho activo.

2.3.6 Aportes teóricos y empíricos

Buckman (1998)⁵⁵, argumenta que uno de los propósitos de la gestión del conocimiento es facilitar la comunicación a lo largo de la organización para que todos los agentes actúen y trabajen por las mismas metas y bajo las mismas referencias. Por eso, los administradores del

⁵³ Perry, I. (2005), "Knowledge as processed, no data: the role of process- based system in developing organizational Knowledge and behavior", International journal of healthcare technology management, vol. 6 No. 4 / 5 / 6, pp.420-30

⁵⁴ Rubenstein, A.H. and Geisler, E. (2003) installing and managing workable knowledge management systems, Praeger publishers, West Port, CT.

⁵⁵ Buckman, R.H. (1998). "Knowledge sharing at Buckman Labs". Journal of Business Strategy, 19, 1-15

conocimiento necesitan buscar tácticas y herramientas para incentivar el intercambio colaborativo y productivo entre los empleados.

Según Hibbard y Carrillo (1998)⁵⁶, es muy importante saber que cosechar y por lo tanto saber filtrar el conocimiento. Cosechar toda la información o conocimiento sin saber si va a ser útil es un problema grande con el que se enfrentan las organizaciones. Las empresas deben resistirse a la tentación de categorizar y catalogar conocimiento solo por que ha sido capturado de alguna fuente, muchas veces no es relevante al negocio o no es útil filtrarlo para que ingrese al flujo.

Cuando los empleados comparten el conocimiento, aquellos que tienen más lo pueden compartir con aquellos que más se benefician del intercambio.⁵⁷ Esto mejora a su vez la habilidad de la organización para tomar decisiones rápidas y ejecutarlas efectivamente.

Lubit⁵⁸ (2001), observa que el conocimiento explícito se codifica y almacena en la memoria organizacional y está disponible a los empleados a través de las estructuras. Por otro lado, el conocimiento tácito es personal y es poseído por los empleados, este conocimiento puede ser difícil de expresar o comunicar a otros.

⁵⁶ Hibbard, J. & Carillo, K. (1998). "Knowledge revolution". Information Week, 663, 49-54

⁵⁷ DeTienne, K.B. and Jackson, L.A. (2001). "Knowledge management: Understanding theory and developing strategy". Competitiveness Review, 11 (1), 1-11

⁵⁸ Lubit, R. (2001). "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage". Organizational Dynamics, 29 (3), 164-178

Figura 5. Síntesis conceptual elaborada para este documento

Fuente: Elaboración propia

	Geisler	Holsapple y Jones	Gupta y McDaniel	Wiig (1993)	Wiig (2003)
Generación	Traducir el paquete de conocimiento tácito y explícito en una forma apta para transferirlo a los demás	Producción de conocimiento nuevo en base al conocimiento que ya existe	Filtrar: agentes encargados deciden que conocimiento es útil y cual no.	Estrategia de creación de conocimiento: aprendizaje organizacional, investigación y desarrollo y motivación de los empleados a innovar y capturar nuevo y mejor conocimiento para ser más eficientes.	Desarrollo: el conocimiento se genera a partir del aprendizaje organizacional, innovación y creatividad. Adquisición: el conocimiento se captura y retiene para su uso
Transformación	Preparar el conocimiento que posean, compartir, difundir y transferir a otras personas en la organización	Asimilación de conocimiento generado que altera el estado de las fuentes de conocimiento dentro de la organización	Configuración: el conocimiento esta acumulado y disponible para la organización y ha sido examinado para definir su uso pragmático y estratégico.	Estrategia de transformación de conocimiento: obtener, organizar, reestructurar o memorizar y preparar para distribuir. Compartir el conocimiento y adoptar las mejores practicas	Refinamiento: el conocimiento se organiza, transforma o se incluye en material escrito, bases de datos y se vuelve disponible a cualquier empleado de la organización. Distribución: el conocimiento se distribuye y pasa ser parte de los procedimientos y el trabajo de los empleados.
Uso	Implementan, absorben, adoptan, adaptan y en otras palabras usan o explotan el conocimiento que reciben	Emisión de conocimiento es incluir o empotrar el conocimiento en los resultados finales de una organización	Retención del conocimiento acumulado para que otros usuarios puedan acceder a la memoria organizacional.	Estrategia de conocimiento personal: responsabilidad personal por procesos relacionados con el conocimiento, innovación y competitividad, renovación, uso efectivo y disponibilidad del conocimiento.	Uso: el conocimiento se aplica o usa por parte de los agentes dentro de las empresas

Probst (2002)	Fisher	Demarest
<p>Adquisición: proceso de integrar el conocimiento externo hacia la organización. Desarrollo: generar nuevo conocimiento dentro de las organizaciones.</p>	<p>Creación: la memoria organizacional no contienen todo el conocimiento requerido para solucionar problemas, por eso los trabajadores necesitan crear o adquirir conocimiento nuevo</p>	<p>Construcción: proceso que se lleva a cabo para descubrir o estructurar un tipo de conocimiento. Personalización: proceso de escoger un contenedor del conocimiento una vez este haya sido construido</p>
<p>Distribución: conecta agentes que poseen conocimiento con usuarios potenciales. Preservación: busca la sostenibilidad del conocimiento para que sea accesible y entendible sobre un periodo de tiempo</p>	<p>Integración; establecer condiciones entre conocimiento antiguo y nuevo para la organización, para que su memoria organizacional mejore la habilidad puede asistir en el trabajo de los usuarios.</p>	<p>Diseminación: proceso humano por el cual se pone a disposición de todos el conocimiento que ha producido la firma, ya sea por medio de documentos, conferencias etc., que la vez facilitan la vida y el trabajo de los empleados.</p>
<p>Utilización: operacionalizar el conocimiento disponible de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del negocio</p>	<p>Diseminación: aquí es donde la información o el conocimiento se vuelven disponibles a los trabajadores o usuarios para ayudarlos a resolver sus problemas, para usar el conocimiento</p>	<p>Uso: búsqueda final de todos los procesos del conocimiento, crear un valor comercial superior para el cliente</p>

2.4 CONOCIMIENTO TACITO Y EXPLICITO

El conocimiento explícito puede ser fácilmente procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o almacenado en bases de datos. Pero la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito genera dificultad para procesar o transmitir el conocimiento que se tiene de una forma sistemática o lógica. Para transferir el conocimiento tácito dentro de las organizaciones es necesario convertirlo en palabras o números que cualquier persona pueda entender.⁵⁹

Existe una distinción entre los componentes de conocimiento tácito y explícito y cada uno debe manejarse por separado. Según Jasimudin⁶⁰, la interacción cara a cara parece ser el método más efectivo de almacenar conocimiento tácito de un agente, por otra parte, el conocimiento explícito se transfiere a través de medios computarizados o digitales como email, mensajes instantáneos etc.

Para apoyar el flujo de conocimiento es necesario apoyar el flujo de diferentes tipos de conocimiento. El conocimiento explícito que puede ser decodificado rápidamente en información, y el conocimiento tácito que es una colección de experiencias, que son difíciles de expresar en un lenguaje cotidiano o entendible, (Polanyi, 1966)⁶¹.

La gestión del conocimiento se define como la captura colectiva de conocimiento donde quiere que se encuentre, en las cabezas de los empleados, en bases de datos, en papel etc., y la aplicación de ese conocimiento donde quiera que produzca los retornos más grandes.⁶²

El modelo de Nonaka⁶³ y Takeuchi, (2005), se enfoca en la generación del conocimiento que a su vez puede explicar la aplicación de la gestión del conocimiento en un sistema. Estos autores aseguran que el conocimiento Nuevo se crea mediante cuatro procesos que se encargan de transformar conocimiento implícito o interno (competencias, experiencias, habilidades) y el conocimiento explícito o externo (hechos, reglas, procesos formales etc.)

⁵⁹ Dupont, Alfred. Chandler, Peter. Hagström, Örjan Sölvel, 1996, Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, The dynamic firm, the role of technology, strategy, organizations and regions. Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 109-122

⁶⁰ Jasimuddin, Sajjad M. (2007), "Learn how to grab others knowledge to do your job properly", Q Emerald Group Publishing Limited, VOL. 8 NO. 6 pp. 435-439

⁶¹ Polanyi, M. (1966), "The tacit dimension", Routledge & Kegan Paul, London

⁶² . Hibbard, J. (1997), "Knowing what we know", Information Week, No. 722, pp. 51-65

⁶³ Nonaka (1995) Op, Cit.

Descripción del modelo

Socialización: el conocimiento que es implícito en una persona se transfiere a otra personas mediante experiencias donde se comparte dicho conocimiento

Externalización: es el proceso de convertir el conocimiento implícito en explícito. Puede ser cuando se habla de el, cuando se escribe informalmente o cuando se formaliza .Las técnicas de adquisición de conocimiento se basan principalmente en la externalización del conocimiento

Combinación: es la base para generar nuevo conocimiento a partir de conocimiento externo

Internalización: es la transformación de conocimiento explícito a implícito para así volverlo aplicable y permitir que otras personas lo exploten y lo usen.

Por esta razón, resulta interesante la distinción que podría generarse en cuanto a un generador, un transformador , o un usuario de conocimiento tácito, y en otra ocasión, de conocimiento explícito .El tipo de conocimiento puede jugar un papel muy importante en el desarrollo normal de los roles en las personas al interior de los lugares donde trabajan.

3.PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

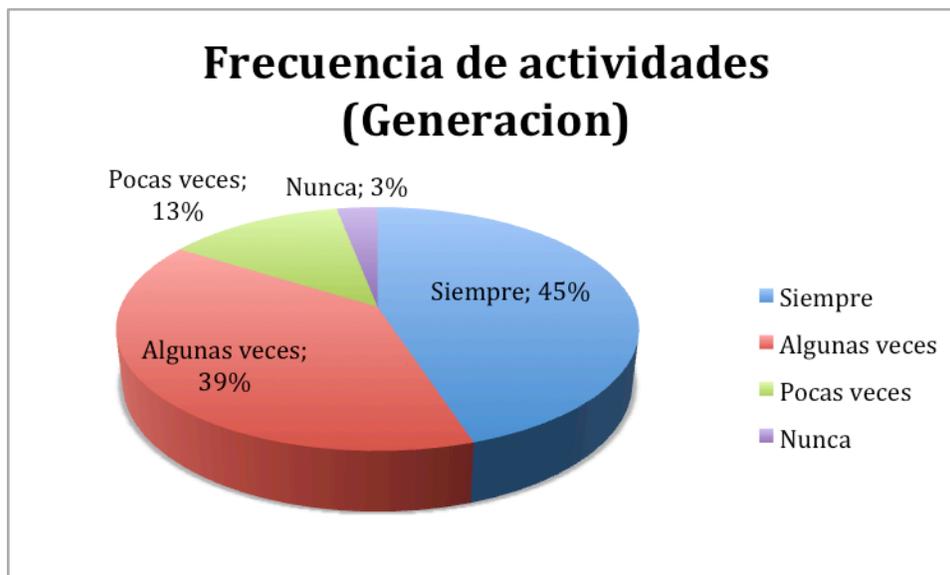
El propósito de este apartado es realizar un análisis sobre los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información en la muestra de empresas en la ciudad de Bogota. Se presenta entonces las categorías de análisis, que se sustraen del estudio “A typology of knowledge management: strategic groups and role behaviour in organizations” de Eliezer Geisler que son: generación, transformación y uso del conocimiento.

A partir de los resultados obtenidos con las 60 encuestas , las entrevistas y el proceso de observación a empleados con cargos operativos y ejecutivos de varias áreas dentro de las cinco empresas de la muestra, donde se encuentran hombres y mujeres de diferentes edades, es posible definir patrones y similitudes muy interesantes .

Generación

El 100% de las personas encuestadas, practican, aunque sea una actividad relacionada con el cumplimiento del rol de generar conocimiento.

Figura 6. Actividades generación



De las actividades que tienen relación con el rol de generar conocimiento, un 45 % de las personas afirmaron que siempre las practicaban dentro de sus procesos laborales , 39% algunas

veces, y el 13% pocas veces, dejando así, un porcentaje mínimo (3%), que asegura que muy pocas personas nunca practican este tipo de actividades. Por otro lado, de alguna forma los resultados demuestran que en un 97% ,sin importar la intensidad o la frecuencia, los individuos generan conocimiento a través de toda la organización.

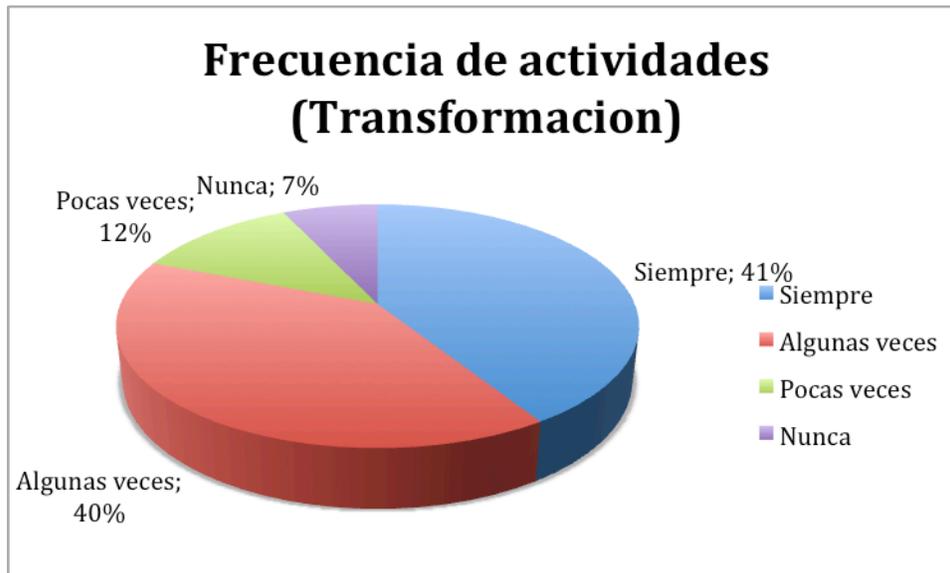
Todas las personas que trabajan en las organizaciones , y que hacen parte de la muestra, generan conocimiento, practican actividades relacionadas con el rol de generador de manera muy frecuente, y en comparación con los roles de transformar y usar el conocimiento, la generación es el segundo rol donde la mayor parte de las personas afirmaba que las actividades relacionadas con este se practicaban siempre y hacían parte de sus procesos y actividades de trabajo, sin dejar de lado, la frecuencia con la que incurren en actividades que pertenecen a otro rol de la gestión del conocimiento.

Por otro lado, gerentes, directores e incluso presidentes de las organizaciones de la muestra en Bogota, concordaron en ideas similares con respecto al concepto de generación de conocimiento. Obtener, socializar y en general la adquisición de conocimiento para el desarrollo de las personas y las funciones que se les conceden como trabajadores, es el concepto que tienen los altos mandos en cuanto a este concepto se refiere.

Transformación

Al igual que en el proceso de generación, el proceso de transformación de conocimiento hace parte de todas las personas dentro de la organización, sin saberlo, efectúan labores y actividades a diario que los ubica dentro del flujo , ahora como transformadores también. Se encuentran en todas las áreas de la organizaciones, y aunque demuestren la menor frecuencia con la que se enfrentan con situaciones de esta índole, es de resaltar que absolutamente todos los encuestados aseguraron realizar este tipo de actividades en algún momento o situaciones de su trabajo.

Figura 7.Actividades transformación



En este caso, el 41% de las personas aseguran practicar siempre las actividades relacionadas con la transformación de conocimiento, continuando con un 40 % en algunas veces y 12% pocas veces, demostrando así que un 7 % de las personas nunca practican algunas de las actividades relacionadas con el objetivo de transformar o transferir conocimiento , pero aunque sea una de ellas puede estar siendo cumplida con gran frecuencia, por eso no es posible asegurar que 7 % de las personas no transforma ni transfiere conocimiento. Por el contrario, es posible asegurar que un actor puede transformar conocimiento y/o adoptar cualquier otro rol en el momento en que practique aunque sea una actividad o practica relacionada con dicho rol.

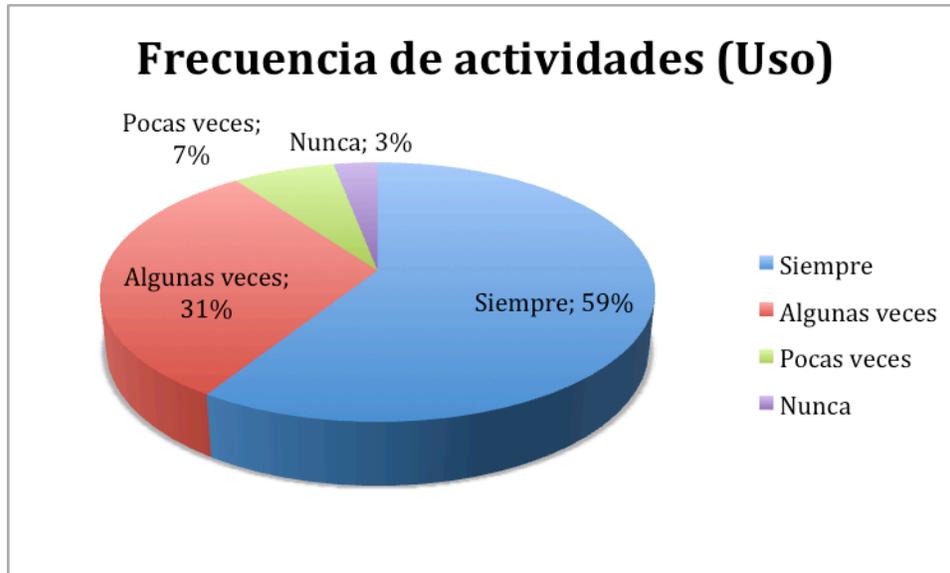
De las entrevistas estructuradas, podemos rescatar la importancia que tiene el concepto visto desde administradores y personas encargadas de la gerencia de las empresas. Realizar cambios, variar algo que ya existe, y la capacidad de análisis sobre el conocimiento actual, son variables interesantes que tienen en cuenta los altos mandos en cuanto al rol de transformación de conocimiento.

Uso

En relación a los otros roles, las actividades relacionadas con el uso del conocimiento son las mas presentes y conocidas por los empleados. Como era de esperarse, todos los empleados de las organizaciones, que en ocasiones cumplen con actividades de generación y transformación,

cambian de un rol a otro intermitentemente, seguramente cumplirían con el rol de usar el conocimiento .Al igual que la generación y transformación, el uso del conocimiento se hace a lo largo y ancho de todas las organizaciones de la muestra , por parte de todos lo niveles jerárquicos, cargos, departamentos, áreas y como resultado, todas las personas que pertenecen a un organismo que busca los mismo fines.

Figura 8.Actividades uso



En relación a la generación y la transformación de conocimiento, el uso de este intangible es el rol que mas se cumple por parte de los empleados , y con mayor intensidad. Así mismo, el 100 % de los encuestados y entrevistados aseguraron usar conocimiento, teniendo en cuenta el hecho que en un 59 % de los casos, las actividades relacionadas con su consecución se realizaban siempre, seguidas por un 31% de algunas veces, concluyendo así, que aunque todos los empleados ejerzan todos los roles en algún momento, el que mas se relaciona con todas sus funciones y proceso laborales, se refiere al uso del conocimiento.

Es de rescatar algunas ideas de los altos niveles jerárquicos dentro de las organización, a la hora de referirse y expresarse en cuanto a la actividad o el rol de usar el conocimiento. Términos como aplicación, poner en practica, delinean el camino y el uso que se puede dar al conocimiento dentro de las empresas , según el método y el modo de gestionarlo.

El rol dentro del proceso

Los resultados demuestran que la gran mayoría de los empleados esta conciente de su rol como generador , transformador o usuario del conocimiento dentro de las organizaciones donde

trabajan .Por otro lado, es importante también analizar como la s funciones de los empelados tienen relación directa con el rol que ejercen dentro del proceso del conocimiento. La gran mayoría reconoció que las actividades que demostraban que ejercían un rol, si estaban contempladas en sus funciones de trabajo, un factor importante para asegurar que desde esta instancia, las organizaciones de la muestra vienen identificando a los agentes que juegan un papel importante dentro de la gestión del conocimiento, sus resultados y la importancia de manejarlo de forma adecuada.

Figura 9. Funciones vs rol



A primera vista, las personas interactúan entre ellas, y saltan cambiando entre funciones variando la forma en que se dirigen a la información o el conocimiento, ya sea tácito o explícito, y dependiendo de sus necesidades, generan o adquieren, transforman u organizan, y finalmente aplican o usan el conocimiento para conseguir sus objetivos.

Gestión del conocimiento

Mientras los conceptos de generación, transformación y uso del conocimiento parecían uniformes y congruentes entre directivos, el concepto de gestión del conocimiento, dio a conocer diferentes puntos de vista, formas de abordar y considerarlo como una herramienta útil.

Desde desarrollar la mente y los procesos del trabajo, poner a disposición y alimentar lo que sabemos, es posible identificar la connotación e importancia que le dan los directivos a este proceso. Por otro lado, la totalidad de los directivos reconocen que se gestiona dentro de sus organizaciones a través de procesos y documentaciones, capacitaciones y la disposición de ambientes para facilitar el flujo.

Al igual, todos reconocen la importancia y el orden que determina que la labor de generar y transformar va mas dirigido hacia los altos y medios mandos, mientras el uso del conocimiento se ve mas dirigido a los mandos bajos y operativos dentro de las empresas. Sin embargo, los resultados demuestran que todos los empleados, sin importar su posición o cargo, desarrollan y llevan cabo labores relacionadas con todos los roles que emergen de la transacción del conocimiento dentro de las redes organizacionales.

Identificación de los roles

Tres de las cinco empresas consideraron que de alguna forma si identificaban a las personas que cumplían un rol determinado en cada momento, factor que vemos relacionado con las funciones de las personas, las actividades que desempeñan y el grado en que están concientes del papel que juegan a lo largo de la ejecución y consecución de sus objetivos.

En el caso de la fundación Gilberto Alzate Avendaño, es claro que por su cultura y misión, debe existir una claridad total sobre que es y quien es un creador de conocimiento, en este caso los artistas, quien transforma ese conocimiento que nace de esta interrelación, y finalmente quien lo necesita para usarlo y aplicarlo a sus funciones de trabajo. Es el único caso preciso donde se pueden evidenciar procesos y pilares instituidos que buscan la gestión del conocimiento, en este caso , a través de las dimensiones de los procesos artísticos que incluyen la creación, la investigación, la circulación o divulgación, y por ultimo, la apropiación, dimensiones que se ven enteramente relacionadas con los procesos de generar , transformar y usar el conocimiento.

Figura 10. Conoce su rol



En los casos donde reconocían no identificarlos, culpaban entonces a que las reglas o parámetros para cumplir cualquier rol no estaban bien comunicadas a los empleados encargados de jugar dicho rol, no estaban contempladas en sus libros de funciones, no se entendían o en muchas ocasiones no estaban bien especificadas.

Multiplicidad y ambigüedad de roles

Los empleados encuestados en la muestra, así como los entrevistados y las conclusiones que pudo generar el proceso de observación a los actores, demuestran que todas las personas que hacen parte de las empresas de la muestra, cumplen con los roles de generar, transformar y usar el conocimiento en instantes diferentes dentro de sus procesos laborales.

Las personas cambian de rol intermitentemente sin estar concientes de hacerlo, aunque los resultados demuestran que la mayoría de personas se encuentran concientes del rol que juegan en sus empresas como generador, transformador o usuarios, la idea de adoptarlos todos y

cumplir los objetivos que cada uno busca, no es una tarea que todas las personas puedan cumplir .

Por otro lado, es interesante analizar el paralelo que existe entre las actividades que cumple un individuo en una organización, la relación que estas tienen con el rol de gestionar el conocimiento, y en que medida los individuos saben o conocen las reglas del juego para conseguirlo.

Si todos los individuos afirmaron realizar actividades propias de un generador, de un transformador y de un usuario del conocimiento, pero a la vez es evidente la ambigüedad de roles en algunas empresas de la muestra, es posible afirmar que las personas de la muestra ejercen todos los roles, quizás uno mas que otros, pero no pueden cumplirlo en su totalidad o finalizar una transacción con otro agente, a causa de una cultura empresarial muy jerárquica, divisiones físicas muy grandes, entre otros factores que impiden que las personas conozcan su rol, la forma de cumplirlo, y el grado en que cuentan con las facilidades para hacerlo.

Es posible también, a partir del resultado que demuestra que algunos directivos no reconocían a las personas jugando este tipo de roles, y como resultado, las normas de conducta pueden no estar totalmente delineadas, bien comunicadas hacia los empleados o malinterpretadas por ellos mismos, de ahí la dificultad de identificarlos y permitirles gestionar el conocimiento como un todo.

Seguramente existen conflictos que emergen de la relación continua y cambiante que tienen las personas al momento de ejercer los roles en el flujo del conocimiento, es posible que haya mucho desperdicio de conocimiento, resultado de las personas malgastando su tiempo y su esfuerzo en generar conocimiento, que probablemente ya ha sido generado por muchas personas que lo rodean, o transformar conocimiento que no va a ser usado por nadie en la empresa donde trabajan.

Por otro lado, la pérdida de esfuerzo y tiempo , producto de una multiplicidad de roles incontrolada y desorganizada, puede desmotivar a los agentes a que sigan cumpliendo con funciones importantes de generación, transformación y uso. La ambigüedad por otro lado , genera dudas, inconsistencias y en algunas ocasiones incertidumbre, todas causales de ineffectividad, demora, cuellos de botella etc.

Por ultimo, la idea de que tan extenso debe ser el conocimiento, que tan presente y disponible para los empleados, y en que medida estos lo pueden transformar o usar, favorece en este caso, la opción de no identificar a los agentes, o permitirles gestionar el conocimiento y recibir las grandes ventajas que este proceso puede traer a las organizaciones.

CONCLUSIONES

Sin importar el tamaño, el número de empleados, la naturaleza o su sector, todas las empresas de la muestra generan, transforman y usan conocimiento a través del cumplimiento de sus funciones de trabajo más cotidianas y críticas en sus resultados. Aunque todas las personas ejercen todos los roles en algún momento específico, no todos tienen la oportunidad y la libertad de ejercerlo propiamente.

Las empresas que no identifican a los actores que tratan con el conocimiento a diario, y más específicamente, los directivos que no lo hacen, malgastan y desperdician conocimiento que podría ser valioso y muy útil para la organización.

La estructura, la cultura y el orden corporativo pueden afectar la ejecución y la finalización de las transacciones entre las personas, su efectividad y su relación costo-beneficio.

Los trabajadores, sus directivos y sus procesos demuestran que dentro de la muestra de empresas bogotanas existen personas que adquieren, desarrollan, seleccionan, refinan, generan, asimilan, distribuyen y finalmente usan y emiten conocimiento a lo largo de todas las áreas, jerarquías, divisiones, cargos etc. Existe un paradigma que demostraron los directivos y los empleados, el hecho de pensar y asegurar que las labores de generar y transformar conocimiento se remontan solamente a los altos mandos impide a las organizaciones y a las personas disfrutar de los beneficios que puede traer el logro y el buen desarrollo de acciones que aunque hacen parte de sus trabajos, no pueden explotar, compartir etc. Por eso, es probable que el uso de conocimiento sea el rol más adoptado por los actores, pues ofrece más aceptación y facilidades para ser cumplido dentro de los procesos laborales de las organizaciones.

En el caso preciso de la transformación de conocimiento, los agentes demostraron que en muchas ocasiones, a pesar de cumplir con actividades propias de un transformador, el proceso de transferencia se veía vulnerado por la ambigüedad que existía respecto al rol, entre otras restricciones propias de cada empresa. El proceso de transferir conocimiento presenta trabas y dificultades que en algunas ocasiones permite la transmisión pero no la absorción, y viceversa, resultado de una transacción incompleta y desperdicio de tiempo, esfuerzo y conocimiento.

En cuanto al conocimiento explícito y tácito, que a su vez define la naturaleza de los procesos, su complejidad, su duración, entre otros, proyecta entonces opciones que ponen en evidencia los

procesos que se llevan a cabo en su conversión, transacción, entrega etc. Por otro lado, es interesante rescatar la relación que emerge de las situaciones particulares donde las personas entraban en conflicto o multiplicidad de roles. De algún modo, la transformación y el uso del conocimiento tácito requiere de mas capacidades y habilidades que ejercer los mismos roles en contacto con conocimiento explicito, los cargos operativos demostraron tener conflictos y problemas menos complejos que las personas con cargos mas gerenciales y ejecutivos.

La socialización, externalización, combinación e internalización se ven evidentes en los procesos que llevan a cabo las personas dentro de los entornos donde trabajan, sin importar su condición o labor operativa, gerencial, ejecutiva, comercial etc.

El grado en que las personas puedan o no cumplir con los requisitos que demandan los roles, depende de que tan conciente esta la organización de los roles que juegan estas personas, aunque la gran mayoría de las personas esta conciente de los roles que juegan en determinados momentos, es probable que las organizaciones no se hayan percatado.

Por otro lado, es interesante conocer por que las actividades que los empleados reconocieron ejercer en su trabajo están casi siempre contempladas en sus funciones de trabajo, sin embargo, algunas organizaciones reconocieron no identificar ni clasificar a los empleados según sus funciones, sus roles o su papel como agente del conocimiento dentro de un proceso.

La gestión de conocimiento no debe ser una política o un proceso arraigado y explicito dentro de las organizaciones para determinar en que medida este se cumple o no. Independientemente del grado en que las organizaciones interioricen o no un programa específico para gestionar el conocimiento, dicha gestión se ve relacionada a cualquier proceso laboral que contemple un movimiento, uso o transformación de conocimiento.

Sin importar las funciones del cargo, las reglas de juego, los objetivos o las metas a conseguir, los empleados generan, transforman y usan conocimiento a lo largo de su vida laboral, y no es necesario convertir las descripciones de un puesto de trabajo en algo tangible o explicito para generar la conciencia en los individuos, cada uno de ellos juega un papel dentro de un proceso, una sinergia que necesita de la consecución de algunos objetivos, que a través de la adaptación y adaptación de unos roles que entran a jugar intermitentemente, generan resultados y toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

Los resultados de este estudio no buscaron ser concluyentes pero pueden convertirse en el pilar de investigaciones futuras y mas profundas en la gestión del conocimiento a nivel de la ciudad de Bogota, e incluso a nivel de Colombia. A través de una comparación teórica de la realidad con la muestra de empresas bogotanas, es posible determinar el proceso y la importancia de gestionar el conocimiento en las organizaciones.

Por otro lado, resultaría pertinente diseñar un instrumento que pudiera reunir condiciones de validez y confiabilidad estadística, para así ahondar mas en el tema de investigación indagando por temas puntuales como el valor que puede generar la transición y transacción del conocimiento dentro de las firmas. A su vez, es posible clasificar a las organizaciones como instituciones encargadas de la generación, transformación y uso de conocimiento en la economía global , y contrastar la efectividad del cumplimiento de su rol, y la relación que existe respecto a su posición competitiva y crecimiento dentro del mercado.

BIBLIOGRAFIA

Abecker, Andreas, Dignum, Virginia, and van Elst, Ludger.(2004), *“Agent-mediated Knowledge Management”*. New York: Springer.

Alavi & Lerner.(1999), “Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits, Communications of AIS” Volume 1, Article 7 .

Blanco, C.E y Bernal, C.A, (2008), “Gestión del Conocimiento: Percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá, Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología, Número 46.

Bo, Bernhard Nielsen. and Snezhina ,Michailova.(2007), “Knowledge Management Systems in Multinational Corporations: Typology and Transitional Dynamics”, Long Range Planning

Booto Ekionea, Jean-Pierre, and Deborah Swain.(2008) “Developing and Aligning a Knowledge Management Strategy: Towards a Taxonomy and a Framework” *International Journal of Knowledge Management* Vol 4 No 1.

Buckman, R.H. (1998). “Knowledge sharing at Buckman Labs”. *Journal of Business Strategy*, 19, 1-15

Cameron, Preston.(2000) “Managing the Wealth” *CMA Management* Vol 79 No 9.

Davenport, T . and Y, Prusak . (1998), “Working knowledge: How organizations manage what they know” Boston, MA: Harvard Business School Press

Demarest, Marc.(1997), “Long Range Planning”, Elsevier Science Ltd. Great Britain. Vol. 30, No. 3, pp. 374 to 384.

DeTienne, K.B. and Jackson, L.A. (2001). “Knowledge management: Understanding theory and developing strategy”. *Competitiveness Review*, 11 (1), 1-11

Dupont ,Alfred .Chandler, Peter. Hagström, Örjan Sölvel .(1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, The dynamic firm, the role of technology , strategy, organizations and regions”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122

Earl, M.J.(1983), “Emerging Trends in Managing New Information Technologies” *Critical Issues in Information Systems Research*.

Earl, Michael.(2001), “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy” *Journal of Management Information Systems*.

Fischer, Gerhard. and Ostwald, Jonathan . (2009), “Knowledge management :Problem, Promises, Realities, and challenges” , *University of Colorado*

Galliers, R.D.(1987), “Information Systems Planning in the United Kingdom and Australia: A Comparison of Current Practice” *Oxford Surveys in Information Technology*. Vol 4.

Garvin, David A. (1993), "Building a learning organization". *Harvard Business Review*. 71. pp. 78-91

Geisler, Eliezer. (2007). "A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations". *Journal of knowledge management*, Vol. 11, pp.84-96

Gupta , Atul . and McDaniel, Jason. (2002), "Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management". *Lynchburg College Journal of Knowledge Management Practice*

Harada, Tsutomu. (2002), "Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers" *Graduate School of Business Administration, Kobe University, Japan*

Heinrichs, J. and Lim, J. (2005), "Model for organizational knowledge creation and strategic use of information", *Journal of the American society for information science and technology*, Vol. 56 No. 6, pp.620-31

Hibbard, J. & Carillo, K. (1998). "Knowledge revolution". *Information Week*, 663, pp.49-54

Hansen, M.T., N. Nohria, and T. Tierney.(1999) "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*.

Holsapple, Clyde W. and Jones, Kiku .(2004), "Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain", *Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, USA ,Knowledge and Process Management*, Published online in *Wiley InterScience* (Volume 11 Number 3 pp 155–174)

Hsu, I-Chieh, and Yi-Shun Wang.(2008) "A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test" *Journal of Globak Information Management*. Vol 16 No 3.

Jasimuddin, Sajjad M. (2007), "Learn how to grab others knowledge to do your job properly", , Q Emerald Group Publishing Limited, VOL. 8 NO. 6 pp. 435-439

Kathleen Geraghty. and Desouza , Kevin C . (2005), "Optimizing Knowledge Networks", *Industrial Management*; 47, 6; ABI/INFORM Globpg.

Ken ichi Imai, Ikujiro, Nonaka, Hoirotaka Takeuchi.(1998) "Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn"

Kelloway, K. and Barling, J. (1990), "Item content versus wording: disentangling role conflict and role ambiguity", *Journal of applied psychology*, vol. 75, No. 6 , pp.738-45.

Lengnick-Hall. and Cynthia , A. (2003), "Human resource management in the knowledge economy", San Francisco,

Lubit, R. (2001). "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage". *Organizational Dynamics*, 29 (3), 164-178

Maltz, E, and Kohli, A.K (1996)."Market intelligence dissemination across functional boundaries". *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*

McCall, Holli, Vicky Arnold, and Steve G. Sutton. (2008), "Use of Knowledge Management and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge" *Journal of Information Systems*. Vol 22 No 2.

Michailova, Snejjina and Kenneth Husted.(2003) "Knowledge Sharing Hostility in Russian Firms" *California Management Review* Vol 45 No 3.

Morisson, Alisson. (2001), "Entrepreneurs Transcend Time: a Biographical Analysis" *Management Decision*. Vol 39 No. 9.

Nagle, Chris.(1999), "Research Opportunities in Knowledge Management" Presented at the Mid-Year Meeting of the Auditing Section of the American Accounting Association.

Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford .

O'Dell, Carla S. and Leavitt, P. (2004), *The executive's role in knowledge management*, Houston Texas

Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2000). "The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action". Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Perry, I. (2005), "Knowledge as processed, no data: the role of process- based system in developing organizational Knowledge and behavior", *International journal of healthcare technology management*

Pike, Stephen. and Roos, Goran. (2003), "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", *Management Decision*, Vol.41, Issue. 8

Polanyi, M.(1966), "The tacit dimension", Routledge & Kegan Paul, London

Probst, Gilbert .and Thomas, Davenport. (2002) ."Knowledge management case book", Berlin, Germany.

Quinn, James B., Philip Anderson, and Sydney Finkelstein.(1996) "Leveraging Intellect" *Academy of Management Executive*. Vol 10 No 3.

Rosen, Robert H. (1991), "The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity, and profits" *The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity, and profits*

Rubenstein, A.H. and Geisler, E. (2003) *installing and managing workable knowledge management systems*, Praeger publishers, West Port, CT

Sabherwal, Rajiv and Sanjeev Sabherwal. (2005), "Knowledge Management Using Information Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value" *Decision Sciences*. Vol 36 No 4.

Salojärvi, Sari, Patrick Furu, and Karl Erik Sveiby. (2005) "Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs" *Journal of Knowledge Management*. Vol 9 No 2.

Sawyer, J. (1992), "Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and structural equation module of their antecedents and consequences", *journal of applied psychology*, vol. 77 No. 2, pp. 130

Shantayanan, Devarajan. and Vinaya Swaroop. (2005). "The composition of public expenditure and economic growth", Washington.

Srilatha, P. and Harigopal, K. (1985), "Role conflict and role ambiguity: certain antecedents and consequences", *ASCI Journal of Management*, Vol. 15 No. 1, pp.77-109.

Sveiby, Karl Erik.(1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Mearusing Knowledge Based Assetts*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Teece, David J.(2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. New York: Oxford University Press.

WIIG, KARL M. (1999), "COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT", KNOWLEDGE RESEARCH INSTITUTE, Arlington, Texas.

Wiig, Karl M. (2003), "A knowledge model for situation-handling". *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 6-24

Wiig, K. M. (1993), "*Knowledge Management Foundations: Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Know/edg*"e, Schema Press, Arlington, TX

Yu, S-H., Y-G Kim, M-Y Kim.(2004) "Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: An Exploratory Study" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference in System Sciences, *HICSS36*, IEEE Computer Society.

ANEXOS

Anexo A

Modelo de la encuesta

Nombre:

Área:

Cargo:

“Las personas generan, transforman y usan conocimiento en las organizaciones donde trabajan”

De las siguientes actividades, identifique con un X cuáles practica en su trabajo y con que intensidad:

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas / áreas.				
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente.				
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico).				

La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores).				
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos.				
Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización.				
Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos.				
Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas.				
Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa.				
Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización.				

Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos .				
Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo				
Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización				
Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo				

¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?

Si____ No____

¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?

Si____ No____

Comentarios;

¡Muchas gracias!

Anexo B

Modelo de la entrevista estructurada

¿Para usted que es gestionar el conocimiento?

¿Cómo cree que lo gestionan dentro de su organización?

“Existen personas que generan, transforman y usan el conocimiento dentro de la organización”

¿De quién cree usted que es / debe ser este rol en la empresa?

¿Para usted que significa generar conocimiento?

¿Para usted que significa transformar conocimiento?

¿Para usted que significa usar el conocimiento?

¿Cree usted que la organización identifica a los generadores, transformadores y usuarios del conocimiento que trabajan dentro de ella?

¿Cómo?

¿Cree usted que los actores que juegan cierto rol no conocen los parámetros, reglas o normas de comportamiento para cumplirlo ya que no están claramente establecidas, bien comunicadas o malinterpretadas por ellos mismos?

Anexo C

Resultado de la entrevista estructurada

¿Para usted que es gestionar el conocimiento?

- Desarrollar la mente y los procesos necesarios para adquirir conocimiento
- Poner a disposición de todos la experiencia, el conocimiento, la información que mas se pueda
- Alimentar lo que sabemos, enfocarlo hacia nuestras necesidades
- Convertir el conocimiento en hechos

¿Cómo cree que lo gestionan dentro de su organización?

- A través de los procesos y documentaciones
- Capacitación de información
- Impulsan capacitación
- Generan ambientes para facilitar el flujo entre empleados
- Capacitaciones, charlas, grupos de apoyo
- Proyectando, ejecutando y desarrollando el conocimiento

“Existen personas que generan, transforman y usan el conocimiento dentro de la organización”

¿De quién cree usted que es / debe ser este rol en la empresa?

- Directivos: generar y transformar
- Promover el uso: los gerentes
- De todos en la medida en que estén capacitados para hacerlo y su posición dentro del organigrama
- Gerencia y directos: generar
- Transformar : directivos y mandos medios que lo implementan
- Uso: todo el mundo
- Gerencia: generar y transformar
- Empleados: usar

¿Para usted que significa generar conocimiento?

- Traer y socializar nuevas formas de hacer las cosas
- Adquirir información para el desarrollo
- Ayudar a obtener, reforzar
- Estar en busca de desarrollo constante

Para usted que significa transformar conocimiento?

- Realizar un cambio
- Tomar algo que existe y variarlo en su forma de usarse
- Capacidad de análisis sobre el conocimiento actual
- Cubrir necesidades con calidad

¿Para usted que significa usar el conocimiento?

- Aplicar lo nuevo
- Ponerlo en practica en el trabajo de cada uno
- Aplicación

¿Cree usted la organización identifica a los generadores, transformadores y usuarios del conocimiento que trabajan dentro de ella?

Algunos consideran que si los identifican, en otros casos, no existe una clasificación o una identificaron de las personas que juegan los roles intermitentemente.

¿Cómo?

- Al trabajar con cultura, debe existir una claridad total sobre que es un creador de, cuales son los procesos de creación, el trabajo con los artistas es muy importante identificar el proceso de creación
- Existen las dimensiones de los procesos artísticos
- Creación
- Investigación
- Circulación o divulgación
- Apropiación
- Empoderamiento
- Liderazgo

¿Cree usted que los actores que juegan cierto rol no conocen los parámetros reglas o normas de comportamiento para cumplirlo ya que no están claramente establecidas bien comunicadas o malinterpretadas por ellos mismos?

- No están bien comunicadas, no están organizadas de forma estable, no están contempladas en el libro de funciones de los empleados
- No se entienden
- No están especificadas

Anexo D

Resultados Fundación Gilberto Alzate Avendaño

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	5	5	0	0	10
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	5	5	0	0	10
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	4	6	0	0	10
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	6	2	2	0	10
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	3	2	5	0	10
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	3	2	5	0	10

Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización	3	7	0	0	10
Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos	4	2	2	2	10
Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.	4	5	0	1	10
Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas	3	4	2	1	10
Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa	1	5	4	0	10
Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización	6	1	2	1	10
Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos	4	4	1	1	10
Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo	4	6	0	0	10
Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización	5	3	2	0	10

Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo	7	3	0	0	10
Total	67	62	25	6	

	Si	No	Total
¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?	8	2	10
¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?	9	1	10

ANEXO E

Resultados G Barco S.A

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	3	5	0	2	10
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	0	8	1	1	10
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	3	5	1	1	10
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	6	3	1		10
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	6	2	0	2	10
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	5	4	0	1	10
Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización	5	4	0	1	10

Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos

Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.

Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas

Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa

Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización

Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos

Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo

Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización

Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo

4	4	1	1	10
7	2	0	1	10
7	2	0	1	10
3	4	2	1	10
4	3	2	1	10
1	5	2	2	10
4	3	0	3	10
5	3	1	1	10
3	4	1	2	10

Total

66

61

12

21

	Si	No	Total
¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?	8	2	10
¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?	9	1	10

ANEXO F

Resultados Hospimedics S.A.

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	4	3	1	2	10
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	4	5	1	0	10
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	5	5	0	0	10
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	5	5	0	0	10
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	5	2	3	0	10
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	1	5	4	0	10

Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización	6	4	0	0	10
Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos	3	3	3	1	10
Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.	9	0	0	1	10
Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas	1	6	2	1	10
Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa	1	8	1	0	10
Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización	6	3	0	1	10
Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos	5	4	0	1	10
Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo	3	6	1	0	10
Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización	3	6	1	0	10

Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo

7

3

0

0

10

Total

68

68

17

7

	Si	No	Total
¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?	10	0	10
¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?	10	0	10

ANEXO G

Resultados ING

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	11	8	0	1	20
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	11	7	2	0	20
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	9	10	1	0	20
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	10	9	1	0	20
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	6	7	7	0	20
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	9	10	1	0	20

Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización	8	12	0	0	20
Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos	5	8	5	2	20
Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.	16	4	0	0	20
Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas	10	8	2	0	20
Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa	4	9	7	0	20
Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización	6	9	4	1	20
Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos	6	12	0	2	20
Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo	11	8	1	0	20
Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización	13	5	1	0	19

Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo	16	3	1	0	20
Total	151	129	33	6	

	Si	No	Total
¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?	17	3	20
¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?	19	1	20

ANEXO H

Resultados Sovip S.A

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	4	3	2	1	10
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	5	4	1	0	10
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	5	3	2	0	10
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	6	4	0	0	10
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	6	4	0	0	10
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	5	3	2	0	10

Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización	5	5	0	0	10
Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos	6	3	1	0	10
Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.	8	2	0	0	10
Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas	3	4	3	0	10
Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa	4	4	1	1	10
Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización	5	4	1	0	10
Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos	6	3	1	0	10
Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo	7	2	1	0	10
Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización	8	2	0	0	10

Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo

8

2

0

0

10

Total

91

52

15

2

	Si	No	Total
¿Las actividades que usted eligió anteriormente están contempladas dentro de sus funciones de trabajo?	8	2	10
¿Esta usted conciente de su rol como generador, transformador o usuario del conocimiento dentro de la organización donde trabaja?	10	0	10

ANEXO I

Total general

Actividad	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total	GENERACION
Una buena práctica interna se traduce en documentos u otras formas para que sea aplicada por otras personas/ áreas	27	24	3	6	60	
Se genera nuevo conocimiento (ejemplo: nuevos productos, mejoras en los procesos), con base en conocimiento ya existente	25	27	7	1	60	
Se cuestiona la manera en que se hacen las cosas	26	28	5	1	60	
Se documenta la manera en que se hacen las cosas y se guardan y socializan las diferentes versiones (histórico)	33	23	4	0	60	
La organización tiene mecanismos para recolectar sugerencias de clientes y mejores prácticas de la competencia u otras industrias (ejemplo: proveedores)	26	16	15	3	60	
Existen espacios que incentivan la generación de nuevas ideas para mejorar el trabajo o los productos	22	24	13	1	60	

Comparte, difunde / transfiere conocimiento a otras personas en la organización
 Se crean o compran metodologías, patentes u otro tipo de documentos para mejorar los productos o los procesos
 Establecer la importancia y prioridad de documentos, informes, actas etc.
 Existen espacios para organizar, estructurar, memorizar o preparar conocimiento para distribuir a otras personas
 Existen espacios para compartir conocimiento con otros empleados de la empresa
 Organizar, transformar o incluir conocimiento en material escrito, bases de datos y volverlo disponible a cualquier empleado de la organización
 Poner el conocimiento que ha producido la firma a disposición de todos

26	33	0	1	60	TRANSFORMACION
21	20	13	6	60	
42	15		3	60	
20	27	10	3	60	
13	29	15	3	60	
24	21	10	5	60	
25	25	3	7	60	

Implementar o adaptar el conocimiento que recibe de otros a sus funciones de trabajo
 Incluir o aplicar el conocimiento en los resultados finales de la organización
 Aplicar o usar el conocimiento de tal forma que se utilice para solucionar tareas y procesos del trabajo

Total

28	25	5	2	60	USO
32	20	5	3	60	
45	11	3	1	60	
435	368	111	46		