

Universidad Tecnológica de El Salvador

VICERRECTORIA ACADEMICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA
COMPETITIVA, PARA LAS EMPRESAS PUBLICITARIAS
DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”

Trabajo de Graduación presentado por:

SILVIA ANGÉLICA FLORES MONTOYA
JUAN PABLO HERNÁNDEZ BELTRÁN
NORMA ELIZABETH QUIJANO LÓPEZ

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADEMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. ANA MARTA MORENO DE ARAUJO
PRESIDENTE (A)

LIC. VILMA ELENA DE AVILA
PRIMER VOCAL

LIC. RENE HUMBERTO PANIAGUA B.
SEGUNDO VOCAL

Noviembre, 2003

San Salvador, El Salvador Centroamérica

A DIOS TODOPODEROSO:

Por darme la sabiduría la fortaleza y los recursos económicos para finalizar con éxito mi objetivo. Dándole vida a su palabra cuando dice “ Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

A MI MADRE:

Rosa angélica Montoya

Por sus oraciones, comprensión y apoyo moral incondicional y por cada una de sus palabras que siempre me motivaron a alcanzar mi objetivo.

Que Dios la bendiga siempre.

A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Por sus frases positivas animándome a seguir adelante, aumentando mi entusiasmo siempre que fue necesario.

Silvia Angélica Montoya

A DIOS TODOPODEROSO:

Por brindarme la capacidad y el entendimiento por ser el mejor guía para alcanzar una de las metas más valiosas de mi existencia.

A MIS PADRES:

Juan Hernández y Amelia Beltrán. Porque gracias a sus consejos y a su ayuda económica como moral he logrado satisfactoriamente uno de mis objetivos que me había trazado en la vida, por esta razón estaré eternamente agradecido.

A MIS HERMANOS:

Gracias por haber estado conmigo en los momentos más difíciles, por sus consejos y apoyo incondicional

A MI ESPOSA:

María Evelyn Arias por su comprensión y apoyo y por darme un hermoso hijo que me sirve de inspiración, cada día, Christopher Vladimir que es lo que más amo.

Juan Pablo Hernández

A DIOS TODOPODEROSO:

Por permitirme tener la capacidad de entendimiento para poder conocer mi carrera e iluminarme siempre el sendero de mi existencia.

A MI ESPOSO:

Manuel Antonio Alvarez Leal

Gracias a sus consejos y gran ayuda económica como moral, e logrado cumplir satisfactoriamente uno de mis objetivos que me había trazado en la vida, por esta razón estaré eternamente agradecida.

A MIS PADRES:

Maria Isabel López de Quijano
Paulino Quijano Marroquín

Por su invaluable apoyo, ternura y cariño que siempre me han ofrecido desinteresadamente.

Que Dios los bendiga siempre.

A MIS HERMANOS:

Gloria de los Angeles, Mauricio,
William Arnoldo y Carlos Ernesto

Por lo que representa para mí por ser parte importante de una hermosa familia unida.

Norma Elizabeth de Alvarez

ÍNDICE

	Página N°
Introducción	i
CAPÍTULO 1	
Generalidades de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las empresas publicitarias del municipio de soyapango.	
1. La gestión del conocimiento	1
1.1.1. La Era del Conocimiento	37
1.1.2. Modelos de gestión del conocimiento	40
1.2. El entorno empresarial salvadoreño	50
1.2.1. La industria publicitaria en el municipio de soyapango	56
1.2.2. El proceso de dirección estratégica.	57
1.2.3. El concepto de análisis estratégico.	69
1.2.4. Marco legal	72
CAPÍTULO II	
Investigación de campo sobre la gestión del conocimiento en las empresas dedicadas a la publicidad del municipio de soyapango.	
2.1. La investigación de campo	78
2.1.1. Tipo de investigación	78
2.2. Objetivos de la investigación.	78
2.2.1. Objetivo general.	78
2.2.2. Objetivos específicos	79
2.3. Delimitación de la investigación.	79

2.4. Limitantes de la investigación.	80
2.5. Metodología utilizada par recolectar la información.	80
2.5.1. Diseño de la investigación.	80
2.5.2. Técnicas de la investigación	81
2.6. Instrumento de la investigación.	82
2.6.1. Prueba piloto	83
2.7. Población y muestra	83
2.7.1. Población.	83
2.7.2. Determinación de la muestra	84
2.7.3. Distribución de la muestra	86
2.8. Recolección y procesamiento de datos	87
2.8.1. Tabulación y análisis de la información.	87
2.8.2. Análisis de la información.	88
2.8.3. Presentación de los resultados	88
2.9. Diagnostico Organizacional	119
2.10. Conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo.	126

CAPÍTULO III

La gestión del conocimiento como una herramienta para la generación de ventajas competitivas para la empresa ASA Posters, S.A. de C.V, dedicada a la fabricación de vallas publicitarias.

3.1. Creación del diseño	128
3.2. Fase I	129
3.3. Fase II	142

3.4. Fase III	163
3.5. Fase IV	168
3.6. Fase V	172
3.7. Conclusiones	176
3.8. Recomendaciones	177

Bibliografía

Anexos

Glosario

Introducción

Casi sin advertirlo, el mundo ha pasado de la economía industrial a la economía del conocimiento pero, aunque los empresarios se percaten de que se encuentran en un período de transición entre estas dos economías, muchos de ellos están todavía tan involucrados en la economía industrial que no ven lo que realmente está ocurriendo a su alrededor. Esto es comprensible: muchos de los directivos de hoy en día provienen de un pasado industrial que inevitablemente ha dado forma a la manera en que piensan sobre el trabajo, sobre la gestión de sus empresas y sobre la reacción ante los retos que en la actualidad surgen en sus negocios cotidianos.

Pocas personas se dan cuenta de lo drástica que es la situación actual para las empresas.

Las empresas que compiten con éxito en el nuevo entorno competitivo internacional son aquellas que tienen una actitud permanente de gestionar el conocimiento en su organización, que tienen una actitud preactiva frente al cambio, que establecen redes de intercambio de conocimiento con otras organizaciones complementarias, que incluyen en sus esquemas de gestión sistemas que integran pensar-hacer, que son capaces de conectar a los miembros dispersos de su organización a través de las Comunidades de prácticas relevantes para la misma y que hacen del desarrollo profesional de sus personas la razón fundamental de su estrategia.

El capítulo I, comprende una recopilación de pensamientos y experiencias vividas por numerosas empresas con relación a la Gestión del Conocimiento, como fuente generadora de valor, creando una ventaja entre las demás empresas que compiten por alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

La investigación está dirigida a las empresas publicitarias del Municipio de Soyapango, que actualmente se dedican a la fabricación y publicidad en vía pública y Litografía. Es por ello que se elaboró un marco teórico referencial sobre los aspectos generales que se relacionan con la gestión del conocimiento para la generación de ventajas competitivas dirigido a estas empresas.

En el capítulo II, se encuentran los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con la investigación de campo, además se incluye el diagnóstico de los resultados obtenidos para efecto de determinar conclusiones y recomendaciones propias de la investigación realizada.

En el capítulo III, se presenta un diseño de gestión de conocimiento, orientado a generar ventaja competitiva en la empresa ASA POSTERS, S.A DE C.V. presentando la descripción de cada una de las etapas del diseño, analizando su impacto y relación con la gestión del conocimiento, el desarrollo del aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO I

Generalidades de la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Empresas Publicitarias del Municipio de Soyapango.

1. La Gestión del Conocimiento

La única certeza con la que se contaba en la vida corporativa es la certeza del cambio. Este factor ha influido durante muchos años. No obstante, hoy día, el cambio se produce con más rapidez, es más radical y más contundente que en ningún otro momento de la historia. El aumento de la disponibilidad de información, el amenazador exceso de información y facilidad de acceso están catapultando el mundo desde la economía industrial hasta la economía del conocimiento. Además, el mundo está evolucionando de un mercado físico a un espacio de mercado virtual, y las operaciones globales han dejado de ser una opción para convertirse paulatinamente en un requisito. Al mismo tiempo, los directivos se están enfrentando con unos retos cada vez mas complejos: “piense globalmente y actúe localmente”, “produzca a bajo costo y adáptelo a las preferencias del gran público”, “no produzca y después venda. Produzca y venda”¹.

¹ Tissen, René. Andriessen Daniel, Lekamne, Frank. “El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas”

Sin embargo, en la actualidad, todo esto se sabe, y es la indecisión lo que prevalece en el hoy y en el mañana. Los directivos están experimentando que, a medida que se avanza se introduce en la economía del conocimiento, la complejidad de la toma de decisiones aumentará traspasando peores pesadillas, ya que en la economía del conocimiento será esencial actuar con la mayor rapidez posible.

Para responder a demandas del mercado inesperadas e inusuales, a la vez que habrá que hacer malabarismos para compatibilizar los intereses conflictivos de partes cada vez más irreconciliables.

A medida que la economía del conocimiento establece nuevas reglas de negocio, el cambio se ha convertido en algo más paradójico, los mejores productos cada año son más baratos y las compañías con mayor crecimiento son las más intangibles.

La presión ya no proviene solamente del aumento de la competitividad y de clientes más exigentes, sino que la opinión pública espera que las compañías causen un impacto positivo en la sociedad. Las compañías ya no pueden sobrevivir si se crean solamente para competir; también deben hacerlo para perdurar.

➤ Un mal lugar para comenzar

Por supuesto, esto surge en un momento en el que los directivos todavía se resisten a causa de los efectos de proyectos de reingeniería y reestructuración que se suponía iban a salvar la situación. Uno de los fabricantes más importantes a escala mundial de

contenedores industriales (tambores de acero) alentó a docenas de sus empleados cincuentaños a tomar la jubilación anticipada, pero cuando decidieron diseñar y construir una fábrica de tambores orientada al futuro empleando las técnicas de soldadura más modernas, descubrieron que justamente aquellas personas que se habían jubilado eran las únicas que poseían un conocimiento específico de técnicas.

¿Cuál fue el resultado?. La compañía tuvo que volver a contratarlos pagándoles unas elevadas tarifas de consultoría. Hoy en día, los directivos se están viendo obligados a admitir que esto no está surtiendo el efecto que se les había prometido. De hecho un total de siete de cada diez proyectos de reingeniería han fracasado². Incluso Stephen Roach, el gran gurú de Wall Street, cuyas teorías reductoras dieron como resultado el despido de más de un millón de empleados para ahorrar costos, admitió en un memorando dirigido a los clientes de Morgan Stanley: “Estaba equivocado”³. El autor Peter Scout-Morgan se muestra de acuerdo diciendo: “Sabendo lo que sabemos ahora persistir en formas salvajes de reingeniería.. es equivalente a la negligencia directiva y daña la capacidad de adaptación del personal al cambio”⁴. Toda esta reducción ha sido desastrosa para las compañías de todo el mundo, que redujeron su plantilla, tirando al personal más especializado y preparado a la basura. Es imposible determinar cuánto conocimiento han perdido las compañías que se han visto obligadas a reducir su planilla porque todas las demás lo estaban haciendo.

² “Downsizing Guru Admits Mistake” (Guru downsizing heeft sing. Heeft zinch vergist), De Standaard, 14 mayo 1996., ³ Ibid , ⁴ Peter Scott-Morgan, autor de Unwritten Rules of the Game, abril 1997.

Para empeorar la situación ahora se están percatando de que el conocimiento es insustituible y de que, sin el que perdieron en el momento en que dejaron marchar a la mitad de sus empleados, está resultando casi imposible competir en el mercado actual. Necesitamos vitalidad creativa, pero se libraron de las personas que podían proporcionársela. Esta situación se ve empeorada por el hecho de que la mayoría de los directivos cuentan con un pasado industrial, al tenor del cual ponen toda su fe en productos y procesos productivos cuando en realidad, éstos ya no son los factores decisivos.

Es cierto que la rapidez y el factor sorpresa se está convirtiendo en una manera de lograr un margen de ventaja, y que los directivos se están enfrentando con el reto de traspasar los productos de la mente al mercado, tan rápido como sea posible. Sin embargo, la velocidad ya no es simplemente un beneficio; es un prerequisite para la supervivencia. El reto verdadero es enfrentarse a la complejidad.

➤ El cambio se está gestando

Todo esto significa que las compañías que se han desarrollado desde un pasado industrial (suponiendo que el éxito resida en desarrollar métodos de manufactura más rápidos, menos costosos y más eficientes) se encuentran sumergidas en medio de un giro drástico de sus actitudes hacia el mercado y los clientes, ya que no se conforman “simplemente” con proporcionar productos; el éxito proviene de algún otro lugar. Por lo tanto estamos experimentando un cambio radical que nos aleja de las actividades

industriales, pues el objetivo de hoy en día ya no se centra en la tradicional preocupación industrial por perfeccionar los productos existentes como escribe Kevin Kelly ⁵. “La riqueza...fluye directamente de la innovación, no de la optimización, es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino aprovechando de forma imperfecta lo desconocido” Kelly sugiere que el futuro ya no se encuentra en las computadoras, sino en las conexiones. En otras palabras estamos asistiendo a un cambio drástico que va de los productos a los servicios. Estos servicios se ofrecen para ser utilizados y para satisfacer las crecientes necesidades de los clientes.

➤ La necesidad de conocimiento

Está claro que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Esta es la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento. El conocimiento se está convirtiendo en un producto, en algunas profesiones, como la contabilidad, el derecho o la publicidad, esto ha ocurrido siempre, pero en la actualidad las compañías de bases de datos y cosas de software están comercializando otras formas de conocimiento.

⁵ “New Rules for The New Economy”, Kelly Kevin, Wired, Septiembre de 1997.

➤ La gestión de lo intangible

Según Joel Barrer, un futurista de Infinity Limited,⁶ “En el siglo XXI las propiedades Intelectuales corporativas serán más valiosas que sus activos físicos”. A medida que más compañías se percaten de su capital intelectual (ya éste formado por patentes, conocimientos de procesos, tecnologías, capacidad de dirección, información al cliente y de marketing, inteligencia a cerca de la competencia, conceptos de productos nuevos, encuestas a clientes y proveedores, patentes de análisis de la competencia, licencias, copyrights, ideas de mejoras o procesos), su gestión precisará una atención mas continuada.

➤ El conocimiento no es suficiente

¿Significa esto que todos tenemos que comenzar a recopilar todo el conocimiento que podamos? Esto es lo que dirán muchos consultores empresariales. No es suficiente generar conocimiento, hacerlo disponible y esperar los mejores resultados. Sería lo mismo que ofrecer información sobre asuntos que su cliente no necesita saber. El conocimiento que añade valor es significativamente diferente de la información indiscriminada y las compañías deben conocer esa diferencia.

⁶ Citado en: Dow's Journey To A Knowledge Value Management Cultura” Agosto 1996

➤ El factor Knova

El potencial que tienen una compañía para añadir valor se denomina factor knova (valor del conocimiento) esto muestra que la economía del conocimiento, el potencial del valor añadido de una compañía depende de dos importantes ingredientes: el nivel de servicio que ofrece y su intensidad de conocimiento, además del grado en que dicha compañía utiliza el conocimiento para crear productos y servicios.

➤ Cómo pueden utilizar las compañías la gestión funcional y estratégica del conocimiento para convertirse en compañías de adición de conocimiento.

En su propósito por llegar a ser intensivas en KnoVa, varias compañías ya han dado algunos pasos obvios (y, de hecho, necesarios) en el área de lo que se ha convertido en el término de moda de las empresas de final del siglo: La gestión del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las compañías están abordando esto de un modo funcional.

➤ La gestión funcional del conocimiento

Las compañías conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento.

Sin embargo, aunque éste puede ser un buen comienzo, las empresas han observado, con bastante frecuencia, que esto tiende a ser costoso, inefectivo e improductivo.

Por ello, una gestión estratégica del conocimiento es lo que establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad. Reconoce que los profesionales del conocimiento son una nueva raza, una especie de trabajadores muy cotizada en todo el mundo.

➤ La mejora de la excelencia funcional

La necesidad de una gestión funcional del conocimiento está a menudo provocada por los problemas cotidianos, como la inaccesibilidad al conocimiento o su difícil localización, lo que significa que la rueda se está reinventando continuamente, dando como resultado una baja productividad. O bien el conocimiento puede encontrarse sólo en las mentes de los empleados, corriendo el riesgo de perderse cuando éstos se van a trabajar a otra compañía. También puede haber un exceso de información que se introduce en una compañía proveniente de todas partes, lo que abruma a los directivos. Asimismo, es posible que los problemas no se resuelvan adecuadamente, o que lo hagan sólo parcialmente. Los profesionales de la empresa pueden estar anteponiendo sus propias carreras al éxito de la compañía. Además, pueden existir barreras entre departamentos que produzcan largos plazos de ejecución de los proyectos y una ausencia total de sinergia entre las personas involucradas en el mismo proyecto. Nada de esto es particularmente ventajoso para ninguna empresa. Por ello, una vez que el rediseño de los procesos de negocios ha comenzado, muchos directivos se concentrarán en el aumento

de la intensidad del conocimiento de sus procesos. Tales empresas aplican una serie de herramientas que facilitan y permiten el intercambio de conocimiento.

➤ Los capacitadores tecnológicos

Gerhard Schulmeyer, Presidente y jefe Ejecutivo de Siemens Nixdorf Information Systems, declaró que “Internet y la tecnología de la comunicación global (además de la intranet de una compañía) son factores decisivos en el éxito de una empresa en esta nueva economía basada en el conocimiento”⁷. AT&T, la compañía de comunicaciones más grande del mundo, es también la empresa que más computación utiliza y la que está haciendo un uso más amplio de las posibilidades que ofrece la intranet. Esta compañía ha introducido un sistema de gestión del conocimiento basado en una intranet, para facilitar que 15,000 representantes de los servicios de atención al cliente proporcionen información, obteniéndola mediante el uso de un ratón, como sustitución del sistema actual de información en soporte de papel. AT&T también está empleando una intranet para canalizar las llamadas de los clientes hacia el agente adecuado, y está destinando una gran suma de dinero a bases de datos con memorias de varios terabytes y a herramientas de extracción de datos.

⁷ “ Intranet In Knowledge Based Economy “ w.w.w. netscape. com.

➤ Los capacitadores culturales

Frank Carrubba, anteriormente perteneciente a Hewlett Packard, ha sido citado de la siguiente manera: “¡Ojalá HP supiera lo que sabe!”⁸ Muchas compañías se encuentran en la misma situación. El encasillamiento cultural debe eliminarse, las barreras han de suprimirse y el intercambio de conocimiento debe posibilitarse en culturas que se han convertido en opacas, autistas y poco receptivas.

Un artículo titulado “Do you have the Knowledge”⁹ sugiere que nunca resulta sencillo crear una cultura de conocimiento en una compañía. Un prerequisite imprescindible es que la administración sea conciente de su importancia y que esté preparada para defender y apoyar su aplicación. Se sugieren diferentes vías prácticas: una es la creación de páginas amarillas electrónicas que contengan información sobre personas, destrezas y bases de conocimientos, de modo que se ofrezca una indicación exacta de quién es la persona de la organización que está mejor informada sobre algún tema de la misma. Otra alternativa más económica es la feria del conocimiento, donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar conocimiento. Este enfoque ha sido adoptado por la Philip Sound & Vision Division, que celebra una “feria” trimestral en la que se presentan nuevos proyectos a otras personas de la división. Esta feria ha demostrado ser un foro exitoso para las comunicaciones informales.

⁸ “If HP Only Knew Knowledge Management w.w.w.businessinnovation.ey.com” ⁹ “Do You Have The Knowledge? Information Strategy, febrero 1997

Gran parte de la resistencia cultural a la creación de una cultura de conocimiento se basa en la idea de que el conocimiento es poder, es decir, las personas que saben tienen más poder que el arte de quedar siempre por encima de los demás a escala interna, y no por el bien de la compañía. La sustitución de esta mentalidad por la de “El poder reside en compartir el conocimiento”, no puede producirse de la noche a la mañana. Sin embargo, muchas empresas están comenzando a darse cuenta de la necesidad de hacer precisamente eso. Rhone-Poulenc SA, la compañía francesa líder en el sector de la química y la farmacología, cree que la creación de una cultura que promueva la innovación y la creatividad es esencial a la hora de dirigir una empresa del siglo XXI. Peter Lenc, se manifiesta sobre el acercamiento de la toma de decisiones al cliente, rompiendo las jerarquías y las barreras y guiando a las personas en lugar de controlarlas.¹⁰ El éxito de la compañía, según Neff, “depende de las personas”. “Nuestro éxito en el futuro dependerá de la capacidad que tengamos para explotar la sabiduría colectiva, compuesta por la acumulación de criterios, percepciones, experiencias, intuición e inteligencia de todos nuestros empleados”¹¹

El hecho de guiar en lugar de controlar, es esencial, ya que “ el peor enemigo de la burocracia es ella misma, porque impide a las personas desempeñar su trabajo y suprime las ideas que pueden proporcionar a los clientes lo que necesitan”¹²

¹⁰ “lead Don’t Manage” Verespel A Michael, Industry Week, marzo 1996 ¹¹ Ibid ¹² Ibid

Buckman Laboratorios, una compañía que ha reconocido la importancia del conocimiento mediante la estimación de su valor en la actualidad se centra activamente en involucrar al cliente. Reconocer que “ la función adecuada de una organización de ventas con éxito es proporcionar a sus comerciales...los bienes y servicios necesarios para ayudar a sus clientes a negociar con más eficacia”¹³, o transformarse en una compañía de adición de valor situada en el cuadrante del factor KnoVa, ha dado como resultado una red de conocimiento que permite que cualquier empleado de Buckman se beneficie de dicho conocimiento y de las capacidades de otros empleados, incluyendo los que no pertenecen a su grupo de trabajo.

➤ ¿Quién tira del carro?

El impulso de la iniciativa de una gestión funcional del conocimiento surge frecuentemente en un departamento de informática o de archivos y bibliotecas de la compañía ven las posibilidades técnicas que ofrecen, por ejemplo, Lotus Notes o una intranet, y reconocen los beneficios que éstos podrían producir en el contexto de su propia compañía. Lamentablemente, estas iniciativas a menudo son vistas como obsesiones del departamento y no cuentan con el apoyo de los directores generales. Se trata, en general, de una larga batalla para convencer a los directivos sobre la necesidad de dicha gestión funcional del conocimiento, que requiere unos cálculos de costos y unas cifras concretas tan elevadas que no pueden proporcionarse fácilmente.

¹³ Artículo en Wall Street Journal , junio 1997

➤ La gestión estratégica del conocimiento

Estas cuestiones deben estar constantemente presentes en la mente del directivo, ya que siempre existe el fantasma de la “gran mentira”. Michael Schrage escribe: “ la mentira indica que si las organizaciones tuvieran únicamente cantidades de información más barata, más rápida y más útil, podrían incrementar su rentabilidad y potenciar su posición competitiva en el mercado global”¹⁴Y, de hecho, fue esta concepción errónea lo que encendió la llama del mayor desembolso precipitado de la historia de los negocios, porque la triste verdad es que la información, independientemente de cuánta o cómo sea de buena, tiene poco o ningún impacto en el comportamiento de las personas. El problema real al que se enfrentan la mayoría de las organizaciones no es la información inadecuada. Sino su resistencia a cambiar de comportamiento ante la buena información.

Sin duda alguna existe el deseo de creer que todos los problemas pueden solucionarse con una intranet, un buscador inteligente, Lotus Notes o cualquier otra cosa. Sin embargo, ninguno de ellos podrá resolver el problema fundamental de las relaciones que existen en una compañía. La habilidad de ser capaz de compartir el conocimiento no acabará con la determinación de guardarse las cosas para si mismo, ni una intranet hará que las personas trabajen por el bien de la compañía en lugar de trabajar por el suyo propio.

¹⁴ “ The Real Problem UIT Mail “ Scharage Michael , Harvard Busuness Review, Septiembre / Octubre 1997

No, los sistemas no son suficiente. Thomas Davenport observa que la informática de colaboración no crea culturas de colaboración, sino que las herramientas deben ir acompañadas de los incentivos por dicha colaboración¹⁵ Aquí es donde entra en juego la gestión estratégica del conocimiento. Las compañías la utilizan para gestionar importantes relaciones dentro de la compañía y para asentar las condiciones adecuadas para que se establezca la colaboración entre los profesionales del conocimiento.

El primer prerrequisito necesario para la colaboración es la creación de una dirección y un entendimiento común de los objetivos y las oportunidades. Una estrategia del conocimiento guiará la creación de conocimiento que puede transformarse en valor de mercado. La segunda condición es el tratamiento adecuado de las personas como profesionales cuyo sustento es la producción de conocimiento valioso. Debemos motivarlos y proporcionarles las competencias adecuadas. También debemos inspirarles a utilizar su creatividad y su intuición, a arriesgarse y estar dispuestos a cometer errores, ser flexibles y reaccionar más rápidamente que nunca. ¿Un superhumano? No, pero sí una raza nueva de trabajadores con un libro de instrucciones completamente nuevo. Un manual del usuario que tendrá que escribirse con especial cuidado y con mucha perspicacia. La tercera condición es crear una estructura transparente que permita a los profesionales ver exactamente dónde se encuentran con relación al entorno de su compañía y qué valor supone su trabajo para la compañía.

¹⁵ “The Real Problem” UIT Mail “Michael Scharage”, Harvard Business Review, Septiembre / Octubre 1997

➤ La creación de una dirección

Cualquier conocimiento nuevo que crea una compañía debe contar con un requisito muy sencillo: añadir valor a la compañía. Sólo así será un conocimiento con ventaja estratégica. Y si la creación de conocimiento quiere dirigirse con éxito, entonces también las personas involucradas en dicha creación deben contar con esa dirección. Por esto debe existir un vínculo claro y positivo entre la estrategia empresarial de una compañía y el desarrollo y uso del conocimiento en la organización

➤ Nuevas formas de motivación

Andrew Carnegie dijo en una ocasión, “El único capital irremplazable de una organización es el conocimiento y la capacidad de sus gentes, y la productividad de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten su competencia con quienes pueden utilizarla”. La nueva raza de trabajadores del conocimiento de hoy en día generalmente se encuentran sedienta de conocimiento. Representa su sustento y lo absorben con energía, pero no lo comparten con facilidad y es su tarea tenerlo y conservarlo” hasta que la muerte los separe”. O así parece.

En Mirrill Lynch, la necesidad de un grupo variado de profesionales que cooperasen intensamente durante un corto período de tiempo ha dado como resultado lo que ellos llaman una tela de araña, una red autoorganizada que puede combinar con flexibilidad una alta especialización en muchas disciplinas diferentes, con múltiples puntos de contacto geográfico y un enfoque dirigido a un único problema o grupo de clientes.

Las personas colaboran con muchos de sus colegas en una serie de proyectos durante un año, tras el cual todos ellos hacen una evaluación confidencial de cada persona con la que han trabajado estrechamente. Las personas están deseando compartir el conocimiento y cooperar porque su compensación se acopla a este mosaico de relaciones y la compensación es el factor más motivador de esta empresa¹⁶. Otro factor motivador es un reto cada vez mayor. Los líderes de las mejores organizaciones son a menudo exigentes, visionarios y se muestran intolerantes con el trabajo realizado sin cierto grado de entusiasmo.

Las organizaciones con éxito también protagonizan a menudo una competencia interna y una evaluación frecuente de los resultados.

La gestión debe dar pasos para motivar a los trabajadores a compartir su conocimiento. En Buckman Labs, los sistemas de incentivos, evaluación y promoción están diseñados para reconocer a los que más comparten sus conocimientos y para ignorar o penalizar a quienes no lo hacen¹⁷. Chaparral Steel cambió su estructura de pagos para recompensar la acumulación de destrezas, además de los resultados. Su tasa de absentismo es de alrededor de un cuarto de la media sectorial¹⁸.

¹⁶ "Managing Professional Intellect 1996" ¹⁷ "Benchmarking Management", Hiebeler Robert J., Strategy and Leadership, Marzo/Abril 1996 ¹⁸ Ibid.

➤ El apoyo a los profesionales por medio de procesos y equipos

Muchas empresas se organizan por función, disciplina o autoridad, pero esto debe cambiar. Una compañía con éxito será la que se organice en torno a los procesos y los equipos porque una organización clara y transparente hace que compartir el conocimiento sea más sencillo. Recientemente, Heineken NV ha diseñado una serie de escenarios para lanzarse al siglo XXI. Uno de estos escenarios incluye la estructuración de la compañía para convertirse en una organización del conocimiento basada en el valor. Desde el centro, el Consejo Directivo dirige y concentra el conocimiento de la compañía referente a los resultados generales y las decisiones estratégicas y funcionales. Las actividades de las compañías operadoras, las OPCO, y las familias de producción llamadas Clústeres, pasarán a basarse más en el proceso, al igual que lo harán las funciones corporativas y las actividades ejecutivas. Las redes inteligentes conectan todas las funciones entre sí. Éste es un ejemplo de una compañía del conocimiento rica en cerebros y pobre en activos. Monsaco ha iniciado un programa radical de reestructuración empresarial, designando un nuevo modelo de organización basado en tres entidades: unidades estratégicas de negocios, servicios empresariales y grupos de administración. Los esfuerzos de rediseño están apoyados por una serie de programas tecnológicos de información. Este acercamiento se integra en una arquitectura de gestión del conocimiento¹⁹.

¹⁹ "Knowledge Management : Key To Long--- Term Organizational Success" Long Range Planning agosto 1996.

➤ Convertirse en una compañía KnoVa

Anteriormente en la economía del conocimiento, la llave para el éxito de una compañía será su capacidad para añadir valor continuamente, de modo que se introduzca en una espiral del valor ascendente y continuo. Para conseguir esto, las compañías necesitan poseer seis capacidades básicas.

- Capacidad de producción

La mayoría de las compañías saben cómo producir bienes y servicios, pero ahora deben hacerlo utilizando la aplicación adecuada del conocimiento en las estructuras y procesos apropiados. Esto supone utilizar el conocimiento para controlar procesos que a menudo son muy complejos y que requieren literalmente cientos de proveedores, cada uno con sus propios requisitos.

- Capacidad de respuesta

La rápida reacción ante los cambios del mercado es uno de los retos mayores para las empresas y también una de las mayores oportunidades. Las compañías exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la supervivencia. Un enfoque que permita tal respuesta es la introducción de unidades de negocios, cada una de ellas situada cerca de los clientes y del segmento del mercado. La autoridad se descentraliza a medida que las unidades de negocio toman todas las decisiones necesarias para satisfacer la cambiante demanda.

- Capacidad de anticiparse

Responder a las tendencias del mercado es esencial, pero no es suficiente. Para obtener un éxito total, una compañía debe ser capaz de observar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado en el que se está operando.

- Capacidad para crear

Las compañías deben buscar constantemente formas en las que puedan mantener su espiral de valor mientras avanzan, pero esto depende en gran parte de su capacidad para crear conocimiento. Tal creación de conocimiento puede tener diversas formas. Puede realizarse utilizando I+D (investigación mas desarrollo) para crear nuevos productos o tecnologías. También empleando el conocimiento existente de una forma nueva, por ejemplo, aplicando tecnología audio en CD para almacenar datos. Otra forma sería obtener nuevos conocimientos sobre los clientes. Los programas de bonificación por fidelidad, como los habituales clubs de descuento para las personas que viajan en avión con frecuencia, proporcionan una valiosa visión de los hábitos de los principales grupos beneficiarios y, sobre todo, significa la movilización de todas las fuentes ocultas de información y conocimiento para crear “nuevas combinaciones”, como Schumpeter las ha denominado²⁰.

²⁰ Theorie Der Wirtschaftskuchen Entwicklung, J, Schumpeter, Zweite neubearbeitete Aufkage, Ducker Sr, Humbolt, 1926.

- Capacidad para aprender

Desde que se publicó el libro de Peter Senge, *The fifth discipline*, el concepto de organización de aprendizaje ha pasado a ser muy popular. Este concepto propuesto por Senge acentúa lo importante y valioso que es para los empleados aprender de sus propias experiencias y de sus clientes, competidores y colegas. Senge señaló que existen creencias implícitas que actúan como barreras en una organización de aprendizaje. Las creencias como “Nunca nos dejará hacerlo” “Lo que importa de todo esto son los costos” “Si algo fuera mal, alguien se fastidiaría”. Todo esto hace que se construyan barreras aparentemente infranqueables²¹. No obstante, son justamente las compañías que rompen estas barreras las que obtienen el éxito.

- Capacidad para perdurar

Los profesionales del conocimiento desempeñarán una función crucial en la economía del conocimiento. Podrán demandar mejores condiciones laborales, más libertad y una mayor satisfacción laboral. Esto dará lugar a que el profesional del conocimiento no se comprometa fácilmente con una compañía. La idea del empleo para toda la vida es más bien algo extraño para esta nueva raza de profesionales, que cambiarán de trabajo con facilidad, acudiendo a donde ellos crean poder obtener más satisfacción. Sin embargo, cuando estos profesionales salen por la puerta, gran parte de su conocimiento se va con ellos.

²¹ Transforming The Practice Of Management, Peter Senge, 14 de noviembre 1991

Las compañías necesitan desarrollar una forma de revitalizarse, no necesariamente atrayendo a personas jóvenes y nuevas, sino renovando y refrescando su planilla actual.

➤ La creación de una perspectiva nueva y positiva

La creación de estas capacidades implica una nueva clase de organización que sea efectiva y eficiente a la hora de elaborar conocimiento y añadir valor tanto a la compañía como al profesional. Pero esto no es algo que sólo esté abierto a organizaciones específicas, pues básicamente, cualquier organización puede convertirse en una compañía de valor añadido. Sin embargo, lo que requiere es el deseo de tomar decisiones, que es lo que permitirá a las personas añadir valor constantemente. Teniendo presente todo esto, los directivos deben enfrentarse de forma efectiva a cuatro cuestiones:

- ¿Cómo podemos convertir el conocimiento que tenemos en algo que pueda añadir valor a los mercados en los que operamos?
- ¿Cómo podemos generar un conocimiento significativo en lugar de simplemente inundar nuestra organización con información indiscriminada?
- ¿Cómo podemos crear una organización que fomente el conocimiento, en la que todos estén convencidos de la aportación que el conocimiento puede hacer para que la compañía tenga éxito?
- ¿Cómo podemos dirigir nuestra planilla que irá convirtiéndose cada vez más en trabajadores o profesionales del conocimiento, motivándoles a generarlo y compartirlo

con sus compañeros sobre una base estructurada? .Estas son las cuatro preguntas a las que nos dirigimos mediante un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento: una gestión del conocimiento basada en el valor. Una política que asegura el poder para añadir valor al conocimiento de una compañía sin crear conocimiento por crearlo. La gestión basada en el valor es un enfoque integrado y armonioso que ayuda a diseñar e implementar lo siguiente:

- Las estrategias inteligentes: muestran cómo crear y aumentar el conocimiento que dará valor a la compañía.
- Organizaciones inteligentes: en las que la clave es crear organizaciones basadas enteramente en el proceso y el equipo.
- Profesionales inteligentes: que ofrecen las herramientas con las que se dará forma a la actitud y las competencias clave de los profesionales con la ayuda de motivación innovadora, valoración y sistemas de recompensa
- Conocimiento inteligente: muestra cómo desarrollar conocimiento completamente enfocado y emplea los procesos de gestión adecuados para hacer que permanezca visible.
- Crear valor mediante la gestión del conocimiento Existen tres formas en las que una compañía puede utilizar su gestión del conocimiento para añadir valor, haciendo que su conocimiento sea más eficiente, esté mejor conectado y sea tremendamente innovador. En otras palabras, las empresas pueden

controlar mejor el conocimiento existente y el nuevo mejorando la eficacia, la conectividad y la innovación de su conocimiento.

➤ La eficacia del conocimiento

Tiene que ver con la codificación y el almacenamiento cuidadoso del conocimiento existente en la compañía en bases de datos (electrónicas). Este tipo de conocimiento normalmente se extrae de quien lo desarrolla y se independiza de esa persona. El objetivo es utilizar este conocimiento para prevenir que la compañía y sus empleados reinventen la rueda cada vez que necesiten conocimiento. El conocimiento está al alcance de sus manos: simplemente “haciendo clic” estará disponible. La experiencia ha demostrado que este tipo de gestión del conocimiento puede a menudo ahorrar costos de un 15 o un 20 por ciento, y con esto, la inversión en tecnología de la información está justificada.

➤ La conectividad del conocimiento

Se refiere a gestionar conocimiento que está pasando, o debería pasar, entre unidades de negocio y de servicio. Por ejemplo, para observar la sinergia significativa entre estas unidades, sería mutuamente beneficioso compartir el conocimiento sobre las mejores prácticas de la empresa. Ésta es la fuerza que mantiene a una compañía unida y mejora sus resultados. Lamentablemente, este conocimiento no se utiliza principalmente porque los directores de las unidades de negocio carecen de motivación para compartirlo.

➤ La innovación del conocimiento

Normalmente implica conocimiento que está muy ligado a una persona o a un equipo (virtual) y que se comparte principalmente mediante contacto directo, de persona a persona. Esta claro que la improvisación, la experimentación y la creatividad son competencias necesarias para crear ideas, soluciones y servicios, productos nuevos y valiosos. Mediante nuevas combinaciones de conocimiento existente o el desarrollo de nuevo conocimiento, se hace posible renovar procesos, productos y servicios que refuercen la ventaja competitiva. Normalmente este tipo de gestión del conocimiento no necesita limitarse a mejorar la gestión de la función de I+D (investigación más desarrollo) de una compañía.

➤ Características del conocimiento

Con base a la propuesta de que el conocimiento es una forma única de capital mental, Drucker identificó cinco conceptos principales a fin de mejorar el entendimiento de este nuevo recurso:

- Capacidad de Almacenamiento

De acuerdo con Drucker, la información y los datos eran mercancías que se podían almacenar, pero el conocimiento no se podía tener en un inventario. Hizo la distinción de esta manera: “para el intelectual, el conocimiento es lo que está en un libro. Pero siempre que esté en un libro, es solo información, sino es que simples “datos”. Solo cuando un hombre aplica la información para hacer algo, se convierte en conocimiento”,

por tanto el conocimiento (la información en acción para obtener resultados) no era un artículo que se pudiera comprar a un comerciante, como en el caso de la metería prima; existía solo entre las dos orejas de un individuo.

- Capacidad de Medición

En el trabajo manual, los empleados eran manos, pues la productividad se medía con una serie de herramientas estadísticas y técnicas de ingeniería. Esto también implicaba que el aumento al doble de los trabajadores manuales daría como resultado el aumento al doble de la productividad laboral. Sin embargo, el problema de la medición en la nueva economía del conocimiento presentaba un desafío diferente. Por una parte, Drucker reconocía la diferencia de limitarse a contar el número de zapatos o de cualquier otro artículo producido. Por otra parte, el cálculo de la productividad del conocimiento tenía dificultades propias. “el conocimiento, en especial el conocimiento avanzado, siempre es muy especializado. Por si mismo, no produce nada”. De acuerdo con Drucker las herramientas cuantitativas de la medición no eran adecuadas porque el conocimiento es intangible y, por tanto, cualitativo.

- Movilidad

Una complicación más que operaba en contra de una medición precisa del conocimiento como recurso único era su carácter no jerárquico. Comentando acerca de su característica igualitaria Drucker escribió: “Ningún conocimiento obtiene una calificación más alta que otra; cada uno se juzga de acuerdo con su contribución a la

tarea común, más que por cualquier superioridad o inferioridad inherentes”²². En el análisis que realizó Frederick Taylor de la productividad del trabajador manual supuso no solo que había un trabajador promedio y un día de trabajo promedio, si no también un método correcto para hacer las cosas. Drucker rechazó estas normas de estandarización para el trabajo del conocimiento, porque aún cuando “quizá haya una mejor ‘forma’ está condicionada en gran medida por el individuo y no se determina por completo de acuerdo con las características físicas ni siquiera mentales del trabajo”.²³

- Temporalidad

El antiguo orden industrial, el trabajador asumía que lo que había aprendido duraría toda su vida. Puesto que la experiencia era el factor crítico, ningún trabajador manual pensaba en la reafirmación ni la renovación. Una condición contraria ocurre en la sociedad pos industrial, de acuerdo con Drucker “por su propia naturaleza, el conocimiento desestabilizaba el ambiente. Y cuando mayor fuera el conocimiento, más se desvanecía las suposiciones y certidumbres del pasado”²⁴.

Además, a menos que los conceptos del conocimiento se aplicaran, mejorarán y cuestionarán en forma continua, desaparecerán velozmente.

²² Drucker, “the New Society of Organization” ²³ Drucker, Ecological Vision ²⁴ Harrus “Post-Capitalist Executive” pp 117-120

Las habilidades físicas, aunque se podían oxidar, se restauraban y remodelaban con prontitud.

- Responsabilidad

Drucker afirmó que “el conocimiento es poder; por tanto, como todo poder si no está completamente con autoridad y responsabilidad pronto se vuelve arrogante y corrupto”²⁵. Además adoptó la posición de que, en una organización del conocimiento, un administrador que utilizaba el poder para forzar a la gente a obedecer en realidad era un tirano y un líder débil. La clave para obtener resultados en el negocio es que los empleados aprendan a prender; esta era la base para hacer que las habilidades mentales fueran productivas. La gestión del conocimiento es una paradoja, porque el conocimiento es desordenado y no puede ser constreñido. Manejar el conocimiento demasiado estrechamente lo matará. El mejor enfoque es proveer los recursos y motivar a la gente, sin restringir ni manejar al detalle como se lleva a cabo el compartir la información.

➤ Maneras para medir el capital intelectual

Las siguientes once técnicas pueden ser usadas para poner valor sobre sus activos intangibles:

²⁵ Druler Peter“ la Esencia de la administración moderna pagina 241

- El valor relativo. En este enfoque la meta definitiva es el progreso, no una meta cuantitativa. Ejm. tener el 80% de los empleados involucrados con el cliente de manera significativa.
- Tablero de comando. Complementa las medidas financieras tradicionales con las perspectivas adicionales: los clientes, los procesos internos del negocio, el aprendizaje o crecimiento.
- Los modelos de competencia. Observando y clasificando los comportamientos de los empleados exitosos y calculando el valor de mercado de su rendimiento, es posible asignar un valor monetario al capital intelectual que ellos crean y usen en su trabajo.
- El subsistema de desempeño. Puede ser relativamente fácil cuantificar el éxito o progreso de un aspecto particular del capital intelectual. Por ejemplo Dow Chemical es capaz de medir un aumento en el retorno de la inversión por concepto de licencia-miento mediante un mejor control de sus activos de patentes.
- Benchmarking. Involucra identificar compañías que son reconocidas como líderes en influenciar su activo intelectual, determinando cuan bien son evaluados ellos con un puntaje sobre criterios pertinentes y comparar el propio desempeño de su compañía con el desempeño de las compañías líderes
- El valor del negocio. Este enfoque se centra sobre estas preguntas: ¿qué sucedería si la información que usamos ahora desapareciera? ¿Qué sucedería si dobláramos la cantidad de información clave disponible? ¿Cómo cambia el valor

de esa información después de un día, una semana o un año?. La evaluación se enfoca sobre el costo de oportunidades de negocios perdidos o subutilizados.

- Auditoria del proceso del negocio. Mide como la información mejora el valor de un proceso determinado de negocios; tal como contabilidad, producción o comercialización.
- Banco de conocimientos. Trata los gastos de capital como un gasto y no como un activo y trata una parte del sueldo como un activo
- Valorización de la marca. Mide el impacto económico de una marca (u otro activo intangible) sobre factores como poder de precio, alcances de la distribución y capacidad para lanzar nuevos productos como extensión de la línea existente de productos.
- Valor intangible calculado. Compara el retorno sobre activos (ROA) con un ROA promedio publicado para la industria.
- Informes coloreados. Este enfoque complementa las declaraciones financieras tradicionales (que dan un cuadro en “negro y blanco”) con información adicional que agrega “color”. Ejemplo: valores de una marca y satisfacción del cliente

Principios de la gestión del conocimiento

- El conocimiento se origina y radica en la mente de la gente
- Compartir el conocimiento requiere confianza
- La tecnología permite nuevos comportamientos del conocimiento
- Compartir el conocimiento debe ser fomentado y premiado

- El apoyo de la gerencia y los recursos son esenciales
- Las iniciativas de conocimiento deberían comenzar con un programa piloto
- Las medidas cuantitativas y cualitativas son necesarias para evaluar la iniciativa.
- El conocimiento es creativo y debería fomentarse para desarrollarse de maneras inesperadas.

La definición de Gestión del Conocimiento está íntimamente ligada al análisis del capital intelectual. Por ello, autores que se centran en este último, también hacen referencia al primero. Es destacable desde este enfoque, la definición de Roos, Roos, Dragonetti y Edvinson (1997) que afirman que el Capital Intelectual es el resultado de integrar los activos intangibles y la gestión del conocimiento.

Edvisson (1996), dentro del intercambio de conocimientos (García et al, 1999), La gestión del conocimiento, se puede definir como el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. La gestión del conocimiento va más allá del almacenamiento y manipulación de datos. Según la definición de Marshall, Prusak y Shipilberg, "la gestión del conocimiento es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que pueden acceder y que pueda ser utilizado por un mayor numero de personas de cuyas decisiones depende la empresa"

Así, actualmente la atención se centra en este tipo de aprendizaje y en las organizaciones que aprenden en los círculos de dirección (Senge, 1990,1995;Stalk, Evans y Shulman,1992), en la exploración de los modelos de aprendizaje de adaptación por economistas (Cross,1983),en el estudio de organizaciones (Argyris y Schon,1978;Levitt y March, 1988).

También, actualmente, hay un creciente interés entre los estudios de dirección estratégica por las capacidades organizaciones y el conocimiento (Parlad y Hamel,1990). Las organizaciones exitosas suelen ser descritas por Stalk et al . (1992) como aquellas que tienen capacidades para el aprendizaje (por responder a experiencias a través de modificar sus tecnologías, formas y prácticas).

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios, mejoras en la conducta. Por lo tanto, es una acción, que toma el conocimiento (en sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento. El aprendizaje es un concepto aplicable a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere de herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Como dice Senge (1990.1995) aprender en las organizaciones significa estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización y pertinente a su propósito central.

Si repasamos los principios y políticas de la producción ajustada nos podemos hacer una idea de la relación tan fuerte que existe entre estos dos aspectos; esto nos lleva a las Organizaciones Inteligentes. La empresa ajustada se ha considerado una empresa que aprende, debido a la capacidad para captar, crear y gestionar el conocimiento y para cambiar y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, y al modelo de aprendizaje que aplican y en los equipos, en el entorno, en los sistemas y procesos, etc. La óptima utilización del conocimiento no se obtiene solo con su posesión, sino se alcanza gracias a la transmisión eficazmente que se hace para que se pueda utilizar en toda la organización.

Cuando se habla de “Organizaciones Inteligentes”, se identifican una serie de factores comunes que podemos observar en las empresas ajustadas:

- La capacidad de generar cambios y resultados deseados de forma proactiva. Aprender es, además de adquirir y acumular nuevo conocimiento, la capacidad de transformarse en base a lo aprendido. En la empresa ajustada este aspecto está en el principio de pensamiento proactivo y sensibilidad ante el entorno.
- El desarrollo de la empresa está basado en el desarrollo de personas y grupos. este aspecto se puede identificar en la empresa ajustada en el principio de corresponsabilización y en grupo de trabajo como núcleo de la misma.
- Se necesita un clima favorecedor del aprendizaje. Las variables organizaciones deben estar diseñadas para que se produzca el aprendizaje. En la producción

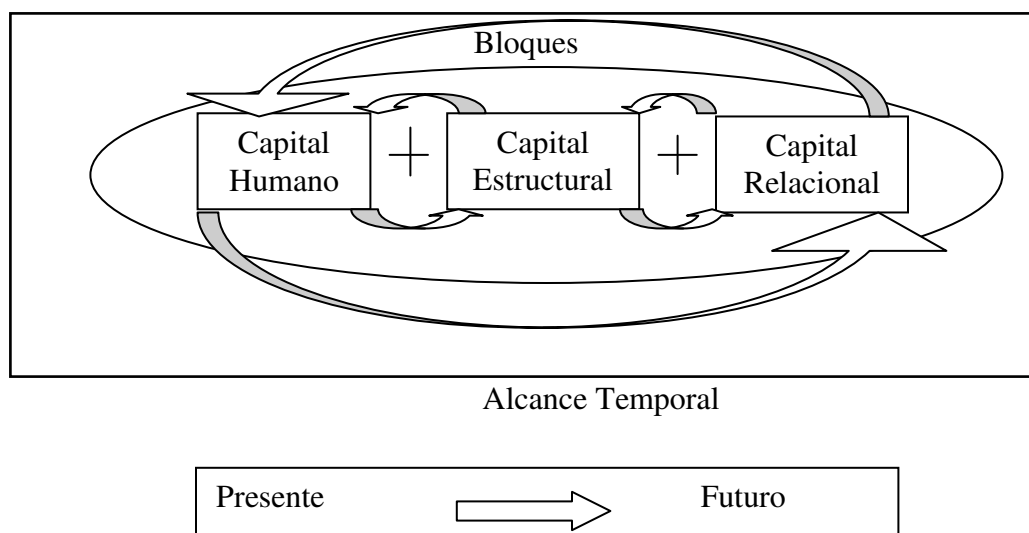
ajustada todo es aprendizaje, pero principalmente podemos ver este aspecto en el concepto de Kaisen (mejora continua).

- La consideración del conocimiento como factor fundamental de la producción
Todos los principios y políticas de la producción ajustada apoyan esta consideración
- La integración de las funciones de pensar y hacer, favoreciendo el aprendizaje a todos los niveles de la empresa.
- La consideración de las interacciones entre la empresa y el entorno, y su influencia bidireccional.
- La transformación de los Sistemas de Información en sistemas de comunicación.
- La comunicación en la empresa ajustada es esencial en todos los aspectos y niveles de análisis.

Viendo estas características se define a la organización inteligente como una organización que es capaz de desarrollar permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter. Tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Así una empresa ajustada es una organización inteligente. Como vemos la relación entre la gestión del conocimiento y la empresa ajustada es estrecha, para estudiarla más profundamente nos vamos a apoyar en un modelo de medición del Capital Intelectual, el modelo Intelect (1997), el cual define el término Capital Intelectual como el conjunto de activos de una

sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro. Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados, la lealtad de una cartera de clientes, el know-how de la empresa etc., pese a permanecer ocultos en los estados contables, explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización. El modelo Intelect se estructura en tres grandes bloques, formados por la agrupación de los activos intangibles en función de su naturaleza, y con los que se pretende ofrecer una clasificación de validez universal: el capital Humano, o valor del conocimiento creado por las personas; el estructural, o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en subsistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos; y el relacional, o valor del conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras. Dentro de cada bloque se recogen una serie de activos (elementos) que pretenden ser una lista lo más amplia posible de los mismos, que permita adaptar el modelo a la estrategia y factores críticos de éxito de cada empresa.

Figura 1. : El capital Intelectual: Modelo Intelect



El modelo resume el Capital Intelectual en tres bloques:

Capital Humano: Conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y los grupos de la misma, así como su capacidad para generarlo (aprender). Este no lo posee la empresa, no lo puede comprar, solo alquilarlo por un período de tiempo. Es la base para la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual.

Capital Estructural: Cuando el conocimiento latente en las personas y grupos es explicitado, sistematizado e internalizado por la organización. Es el conocimiento estructurado por la empresa y recogido en sistemas de información y comunicación, en tecnología disponible, en procesos de trabajo (rutinas organizativas), en patentes, en sistemas de gestión, etc. Este es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan.

Capital Relacional: Es el valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con su entorno, en concreto el conjunto de “agentes frontera” (clientes, proveedores, poderes públicos, consumidores, agentes sociales, etc.) el hecho que es consecuencia de que empresa se considere un sistema abierto, y de su consiguiente necesidad de interrelación con el mismo. Aquí se incluye la calidad y sostenibilidad de la base de clientes en el futuro, que es clave para el éxito, así como las relaciones con otros agentes (alianzas, proveedores, etc.) A continuación vamos a recoger de forma esquemática los tres bloques, así como los elementos que los componen.

Figura 2 Bloques y Elementos del Capital Intelectual

Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Presente: -Satisfacción del Personal -Tipología del personal -Competencias de las personas. -Liderazgo -Trabajo en equipo -Estabilidad: riesgo de pérdida	Presente: -Cultura Organizacional -Filosofía del negocio -Procesos de reflexión Estratégica. -Estructura de la organización. -Propiedad Intelectual -Tecnología de proceso -Tecnología de producto -Procesos de Apoyo -Procesos de Captación de Conocimiento. -Mecanismos de transmisión y comunicación . -Tecnologías de la información.	Presente: -Base de cliente relevantes -Lealtad de los Clientes -Intensidad de la relación con los clientes. -Satisfacción de los clientes. -Procesos de Servicio y Apoyo al cliente. -Cercanía al mercado -Notoriedad de Marca(s) -Reputación /Nombre de la empresa. -Alianzas Estratégicas -Interrelaciones con Proveedores. -Interrelación con otros agentes.
Futuro: -Mejora de las competencias. -Capacidad de innovación de las mejoras y equipos	Futuro: -Procesos de innovación	Futuro: -Capacidad de Mejora/Recreativa de la base de clientes.

A medida que van ampliando los conocimientos sobre la gestión del conocimiento y la producción ajustada se encuentran en esta última una enorme conexión con la gestión del conocimiento lo que llevó a cuestionar si realmente la producción ajustada estaba basada en la gestión del conocimiento. En el intento de responder a esta pregunta se llegó a la conclusión de que se podía considerar que la producción ajustada es un ejemplo de la aplicación éxito de la gestión de conocimiento a la empresa. Ante esta creencia, en el presente trabajo se pretende justificar, a través de la relación entre la gestión del conocimiento y la producción ajustada, la conclusión que tiene un fuerte fundamento lógico.

1.1.1 La Era del Conocimiento

De acuerdo con Drucker, la tecnología fue el motor del cambio y el conocimiento fue su combustible. Por tanto, el ritmo de todo el cambio se reflejaba en el avance de las herramientas disponibles y la calidad del conocimiento presente en un momento determinado de la historia. En la larga historia de la tecnología, se identificaron tres puntos principales que dieron forma al proceso histórico.

Las fechas aproximadas de estas importantes innovaciones revolucionarias, que alteraron el medio ambiente en forma radical e irreversible, son 6000 AC, 1750 DC y 1950 DC. Luego de cada una de estas fechas, se crearon nuevos sistemas sociales, surgieron nuevas instituciones y evolucionaron nuevas maneras de trabajar.

La primera revolución tecnológica, que marcó el cambio de la sociedad nómada a la sedentaria, fue la introducción de nuevas técnicas agrícolas y el invento de la escritura. Fue la época tecnológica de mayor duración y de menor cambio, pues se prolongó de 6000 AC a 1750 DC y se distinguió por la aplicación de la energía del ser humano en gran variedad de herramientas relativamente primitivas.

A mediados del siglo XVII, surgió la segunda revolución tecnológica en la escena histórica con el aprovechamiento de los nuevos inventos mecánicos, el más famoso fue el motor de vapor. A lo largo del siglo XIX, las máquinas se volvieron cada vez más

avanzadas y dieron como resultado la sociedad de la producción en masa. Hacia finales del siglo, la introducción de investigación organizada, sobre todo en los campos de la química y la electricidad, fomentó muchos descubrimientos nuevos. Destacando los siguientes: La luz eléctrica, los trenes subterráneos, los elevadores, los teléfonos, el telégrafo, el fonógrafo, la fotografía, la calefacción, y la plomería centrales, los rascacielos, la comida procesada, cientos de robots eléctricos para el hogar, los refrigeradores, los automóviles, los aviones, etc.

La tercera revolución tecnológica tuvo su inicio con el surgimiento de la computadora comercial moderna alrededor del año 1950. La originalidad de la computadora como herramienta residía en el hecho de que transcendía el músculo y la mecánica de las tecnologías anteriores. En esencia, no sólo se trataba de una herramienta que era una extensión del cerebro con su poder de cálculo, sino que, con la introducción del transistor (el chip) también era una en la que era posible ‘acumular inteligencia’. La naturaleza humana no ha cambiado gran cosa a lo largo de la historia escrita. Pero las habilidades y el conocimiento de la gente, su trabajo, sus expectativas, así como su periodo de vida, y su salud, sí han cambiado y a veces con mucha rapidez. En ninguna era, ni siquiera en la tecnología, los cambios de los últimos años han sido más grandes que en la fuerza laboral, y en ninguno serán mayores ni llegarán más rápido en los próximos años que en la fuerza de trabajo, su composición, sus hábitos de trabajo, su vida laboral.

Como forma sin precedente de energía mental, la tercera revolución tecnológica produjo una explosión de la información y el conocimiento. La metamorfosis cultural ha sido tan inmensa que es difícil captar con precisión. Los sociólogos y economistas han citado numerosas estadísticas que registran el surgimiento de nuevas industrias de alta tecnología, la aparición de nuevas disciplinas académicas, gran cantidad de publicaciones científicas, cambios en el empleo estructural, transiciones geográficas en la industria, incremento de los presupuestos para investigación y creación y la revolución educativa, por mencionar algunos cambios.

Una nueva civilización esta emergiendo en la vida, y hombres ciegos están intentando en todas partes sofocarla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares; formas distintas, de amar trabajar y vivir; una nueva economía, nuevos conflictos políticos, y más haya de todo esto, una conciencia modificada.

La especie humana ha experimentado hasta ahora dos grandes olas de cambio, cada una de las cuales a sepultado culturas o civilizaciones anteriores y las ha sustituido por formas de vidas inconcebibles hasta entonces. La primera ola de cambio “La revolución agrícola” tardó miles de años en desplegarse, la segunda ola “el nacimiento de la civilización industrial necesitó solo 300 años. La historia avanza con mayor aceleración aún, y es probable que la tercera ola inunde la historia y se complete en unas pocas décadas.

1.1.2. Modelos de Gestión del Conocimiento

➤ Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

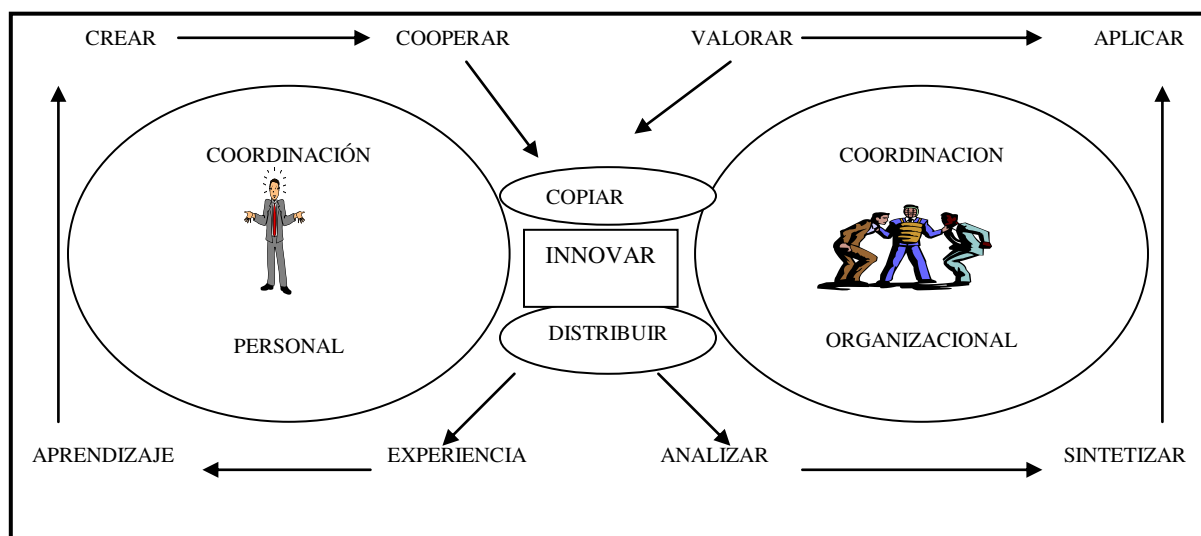
Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo?

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Figura 3: Modelo de andersen



Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

- Sharing Networks
- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.
- Ambiente de aprendizaje compartido
- Virtuales: AA on line, bases de discusiones, etc.
- Reales: Workshops, proyectos, etc.
- Conocimiento “empaquetado”

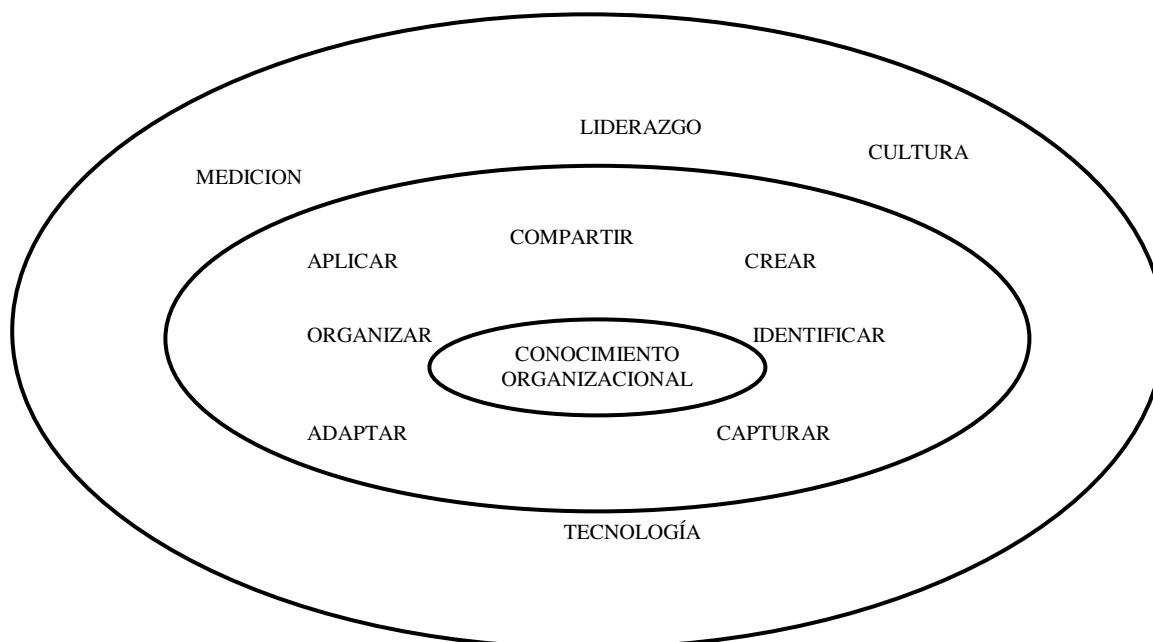
La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes.
- Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT. Es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Figura 4 : Modelo de Knowledge Manangement Assessment Toll (KMAT)



- Liderazgo.- Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- Cultura.- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- Tecnología.- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- Medición.- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

- **Procesos.-** Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Un año después de creada la herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados:

Figura 5: Resultado de la encuesta KMAT

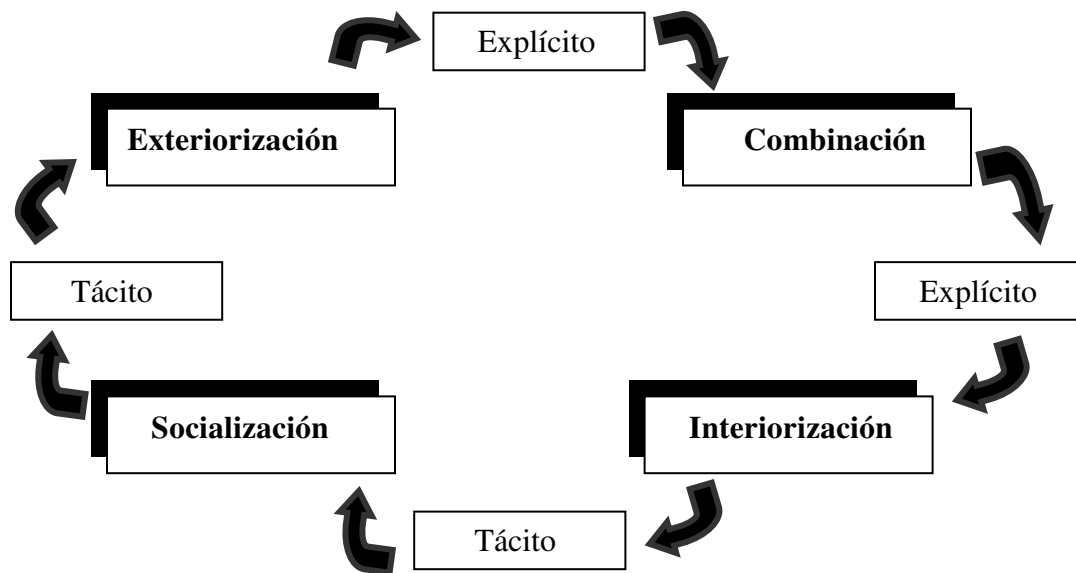
	Importancia (1)	Representación (2)
Cultura	84%	39%
Liderazgo	76%	27%
Tecnología	74%	25%
Procesos	70%	20%
Medición	56%	7%

- **Modelo del Proceso de Creación del Conocimiento** (Nonaka, Takeuchi, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

Figura 6: Proceso de la creación del conocimiento



Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el

intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

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

Para Nonaka y Takeuchi, lo expresado por Peter Drucker en el sentido de que, la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado, es justificado ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos Japoneses han sostenido.

Modelo de gestión de conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguiere, 1998)

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?.

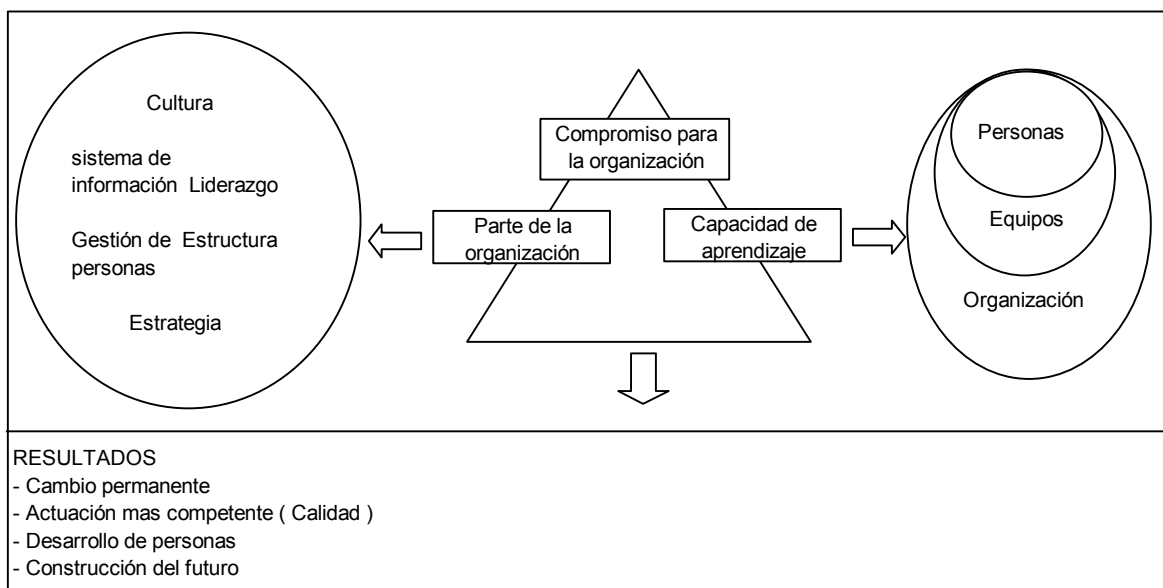
Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Figura 7: Modelo de gestión del conocimiento KPMG

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)



Los factores condicionantes del aprendizaje.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios.

- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

1.2. El Entorno Empresarial Salvadoreño

La publicidad es una obra humana muy antigua y ha necesitado de ciertas condiciones históricas y tecnológicas específicas para desarrollarse y llegar a convertirse en una industria de vital importancia para el comercio mundial, sirviendo como un agente del progreso económico, social y cultural de los pueblos.

La historia de la publicidad en El Salvador se remonta a los años cuarenta donde ésta era escasa poco profesional y a un precio muy bajo, uno de los medios usados eran los vehículos con parlantes que pregonaban en la vía pública productos diversos. El número

de anunciantes eran relativamente pequeños y se recibían pautas de anuncios que llegaban directamente de los Estados Unidos.

La primera agencia publicitaria que funcionó en el país llamada “El Puente”, fue fundada en 1949 por el Sr. George Masey , quien era jefe de Información de Embajada de los Estados Unidos.

Este hecho marcó una nueva época en el desarrollo del sector publicitario nacional. Esa misma agencia fue adquirida años después por el Sr. Antonio Díaz, siendo reconocida desde entonces como Publicidad Díaz.

Para ese entonces, no existía la competencia actual y los servicios que ofrecía una agencia publicitaria eran básicos y muy elementales. La radio era el medio por excelencia para anunciarse y solo se contaba con ocho radios en el País. Se producían cuñas en vivos sin medir la duración con frases simpáticas o chispazos que rimaban y eran del agrado del dueño del negocio, frases de conceptos mercadológicos; al final de cuentas la competencia era limitada.

Era la primera época de la publicidad en el país, y los medios impresos comenzaron a tomar importancia, y los anuncios se negociaban directamente con el cliente, proponiéndole alguna rima y un dibujo para su producto, porque las fotografías se utilizaron mucho tiempo después.

Se formaron las agencias caseras por parte de las grandes firmas como la Sterling Productos, que promovía mejorar y se ocupa de sus propios negocios.

La competencia entre agencias caseras se acrecentó. Después fueron apareciendo poco a poco nuevos personajes con mayor preparación en publicidad y con deseos de especializarse y actualizar sus conocimientos.

A la vanguardia de esta profesionalización de las agencias, estaban Publicidad Gutiérrez, manejado por los hermanos Marcos, Mario y Roberto Gutiérrez de nacionalidad costarricense y por el salvadoreño Napoleón Velarde. Le siguió Pucasa, (hoy Brand New).

La verdadera industria publicitaria comenzaba a dar sus primeros pasos con la organización y especialización de las agencias, departamentalizando sus áreas básicas.

Mientras tanto, el segundo periodo de la publicidad se había dado con la llegada de la televisión en 1956, que revolucionó las comunicaciones y la creatividad de las agencias con los primeros spots en vivo.

El impacto de la televisión motivó a la radio, como a la prensa escrita, a mejorar sus anuncios; fue así como los primeros comenzaron a ordenar y medir los tiempos de las cuñas y el medio prensa empezó a publicar artes enviados por las agencias de publicidad. La competencia imponía una nueva visión por parte de las agencias, obligándolas a especializar sus departamentos y servicios.

Surgieron los técnicos en producción, los visualizadores, ejecutivos de cuentas jefes de medios y mejores creativos.

Se iniciaron entonces las campañas publicitarias y los medios de difusión masiva aplicaron y ordenaron sus tarifas y perfeccionaron sus programaciones.

Fue tal el empuje que cobraron las primeras agencias publicitarias en El Salvador, que para 1962 ya se estaba integrando la Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad, con el objetivo de defender y fomentar el desarrollo de la Industria Publicitaria.

Durante 1970 renació en los publicistas la idea de su integración centroamericana, por lo que durante el primer congreso de Centroamérica y Panamá, en agosto de ese mismo año, se fundó la Federación Centroamérica de Agencias de Publicidad (FECAP), con la adopción de principios de profesionalismo y ética que debían regir en esta área geográfica .

A partir de esta época muchas más agencias fueron creadas, a la vez que se dieron fusiones internacionales importantes con agencias extranjeras.

En la Actualidad existen 36 agencias de publicidad en El Salvador, de las cuales 23 pertenecen a la Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad (ASAP).

El siguiente cuadro contiene la cronología de fundación de las agencias publicitarias que hoy por hoy funcionan en el país.

Cronología de fundación de las agencias

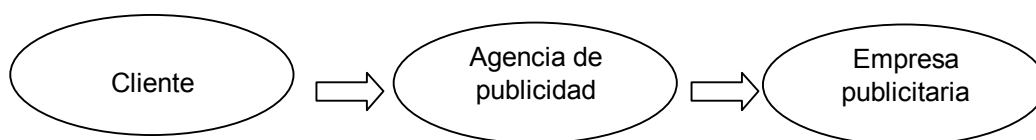
Nombre	Año
1.-Publicidad Díaz, SA DE CV	1949
2.-IPC-APCU De El Salvador -JKT	1956
3.-Publicidad Rumbo	1958
4.-Publicidad Comercial Lintas Wordlwide	1959
5.-Publicidad Ramos	1960
6.-Mccann Erickson de El Salvador	1963
7.-Publimerca, S.A.	1968
8.-Anuncie Publicidad	1969
9.-Nueva Publicidad Centroamericana	1970
10-Publicidad Munes	1971
11.-Lemus Simún Publicidad	1976
12.-Comunicart	1979
13.-Apex Publicidad	1980
14.-Publinter	1980
15.-Impacto Publicidad	1985
16-FBC Publicidad	1985
17.-J.M. Creativos & Asociados	1986
18.-Geminis Publicidad	1987
19.-Máxima Publicidad	1988

Relación Agencias y Empresas Publicitarias

Las Agencias publicitarias juegan un papel muy importante entre las empresas que fabrican el producto y las empresas que requieren los servicios.

Fehler!

Figura 8: relación cliente agencia y empresa



Pioneros de la publicidad en El Salvador

Si la publicidad nace en El Salvador en 1949 , la mayoría de edad la alcanza con la llegada al País de Don F. Rossell, profesional publicitario Mexicano que llegó a dirigir la agencia “Publicidad Centro Americana S.A.- PUCASA “ Fundada por empresarios de la Constancia, ADOC, H de Sola y Cigarrería Morazán.

Esta ruta provisoria algún tiempo después fue seguida por otros ilustres pioneros: Napoleón Velarde, Germán Ramos, Roberto Hill, Hugo Mendizábal, Efraín A.

1.2.1 La Industria Publicitaria en el Municipio de Soyapango

La historia de la publicidad en el municipio de Soyapango se remonta a los años sesenta con la llegada al país del inversionista cubano Don Armando Criado de Barona en el año de 1966, quien decide fundar la primera empresa publicitaria en este Municipio la cual se dedicaría a la Impresión u Publicidad en Vía Pública, prestando sus servicios a todas las empresas del País.

ASA POSTERS,S.A. DE C.V. empresa industrial, fundada el 08 de noviembre del año 1966, por Don Armando Criado de Barona. Durante el conflicto armado no mostró mayor crecimiento en sus operaciones, siendo al término de éste que la empresa comenzó a incrementar sus niveles de venta.

En 1993 adquirió un nuevo inmueble para la construcción de una planta de Serigrafía, inaugurándose ésta en 1994, lo que contribuyó a la empresa a lograr un mejor posicionamiento en el mercado local y regional, años después ésta pasó a manos de Armando Criado Fernández.

Posteriormente en el año 1967 fue fundada la empresa Artes Gráficos Publicitarios, por los señores Juan José Herrera y el Ing. Rafael Herrera. Esta empresa se dedicaría a la publicidad de Litografía, a excepción de Asa Posters, y Arte Comercial esta empresa

solamente se dedicaría exclusivamente a Litografía, actualmente cuenta con tecnología de punta ocupando.

En el año de 1977, es fundada la Empresa Arte Comercial, por los señores Enrique Sol Meza y Ricardo Sol Meza, la cual se dedicaría a la Impresión y Publicidad en vía Publicidad.

Logrando un posicionamiento aceptable en el mercado, mediante la elaboración de Banners, Impresiones Digitales en Vinil, Lona, Vehículos, Rótulos en acrílico Etc. Destacándose entre las demás por su novedoso diseño en Arte Neón, siendo del agrado de los clientes por su vistosidad y calidad de Luz y color.

1.2.2. El Proceso de Dirección Estratégica.

El nuevo mundo de la gestión del conocimiento es un desafío para la mayoría de nosotros, La gestión del conocimiento no es una moda pasajera. Los directivos de la organización pueden impedir la desilusión en la organización, trabajando con varios departamentos para que la gestión estratégica del conocimiento de resultados. Para facilitar la transición se deberá hacer lo siguiente.

- Piense en las barreras y cómo evitarlas.
- Prepare a la organización para interesarse por la gestión del conocimiento.
- Ayude a los gerentes a valorar y administrar el conocimiento.

- Ayude a los empleados a aprender a aprender.
- Concéntrese sobre el conocimiento de alto valor.
- Mantenga la gestión del conocimiento dentro de un marco más amplio de aprendizaje organizacional.
- Encuentre a alguien que defienda y apoye su primera iniciativa: use un grupo piloto.
- Ayude a los grupos a identificar los métodos de compartición de conocimientos que funcionarán para ellos.

Para ser exitosos con la gestión del conocimiento, la organización entera debe estar lista para el desafío. Las siguientes listas describen las características de lo que el personal debe adoptar para que la gestión del conocimiento tenga éxito.

Todo el personal

- Este abierto para el auto- aprendizaje.
- Demuestre reflexión sobre el tema
- Tome los riesgos apropiados.
- Aprenda de las equivocaciones.
- Genere nuevos conocimientos.
- Acceda al conocimiento desde muchas fuentes internas y externas.
- Incorpore el conocimiento en los procesos, productos y servicios.

- Transfiera los conocimientos existentes alrededor de la organización.
- Use el conocimiento accesible en la solución de problemas y toma de decisiones.

Todos los gerentes

- Mantengan una perspectiva de largo plazo.
- Promocione el aprendizaje personal y profesional.
- Invierta en actividades de capacitación para el personal.
- Valore el conocimiento y fomente las comunidades de intereses.
- Mantenga los sistemas de gestión de conocimiento.
- Facilite el crecimiento del conocimiento mediante la cultura organizacional e incentivos.
- Mida el valor de los activos de conocimiento y de la gestión del conocimiento.
- Use el capital intelectual para ventaja competitiva.
- Aplique la innovación tecnológica para ventaja competitiva

Personal de capacitación

- Alinee la capacitación con las metas y estrategias del negocio.
- Analice las necesidades de capacitación desde una perspectiva del negocio.
- Escoja la metodología de capacitación apropiada.

- Manténgase actualizado y aplique los nuevos desarrollos de aprendizaje/capacitación.
- Desarrolle y use los criterios de medida para poder evaluar la efectividad de las iniciativas.
- Tenga una red interna y externa de capacitación y desarrollo de recursos de consultores.
- Conozca las implicaciones financieras de las decisiones vinculadas a la capacitación.
- Comprenda y use la tecnología para desarrollar soluciones de aprendizaje.

Líderes de recursos humanos y capacitación

- Actúe como un agente de cambio dentro de la organización.
- Participe en el proceso de planificación anual de la organización
- Busque ser solicitado como un consultor interno por todos los niveles de la gerencia.
- Sea muy conocedor de su organización.
- Muestre habilidades de liderazgo dentro de la organización.
- Esté orientado a los resultados.
- Tenga poder de movilizar el compromiso para nuevas iniciativas.
- Busque soluciones integradas a las necesidades del negocio.

Nuevos roles y oportunidades

La idea de diferentes departamentos fusionados y compartiendo la meta de desarrollar conocimiento estratégico es nueva para la mayoría de las organizaciones; por tanto, varias compañías han creado el cargo de ejecutivo principal del conocimiento (chief knowledge officer – en inglés CKO) o ejecutivo principal de aprendizaje (CLO) por su acronimo en ingles de Chief Learning Officer. Posiciones cuya función es examinar el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Típicamente, un CKO se responsabiliza de la gestión del conocimiento, mientras un CLO puede tener responsabilidad por el aprendizaje organizacional. Las responsabilidades siguientes son las tres más importantes de estas posiciones:

- Construir una cultura de conocimiento.
- Crear una infraestructura de gestión del conocimiento.
- Mostrar un resultado positivo económico.

Es crítico que la persona en el papel de CKO o CLO construya puentes entre la capacitación, recursos humanos, sistemas de información las unidades del negocio.

Demasiado frecuentemente los esfuerzos de gestión del conocimiento se enfocan en la tecnología y pierden las actividades de aprendizaje por incluir maneras que las personas aprendan entre ellas, lo que debe incluir lo siguiente:

- El aprendizaje
- El aprendizaje por acción
- Capacitación y dirección

¿Qué es un CKO?

En el estudio realizado por Michael Earl y Ian Scout, autores que han investigado sobre características de este nuevo rol estratégico en las organizaciones que han adoptado expectativas de desarrollo del conocimiento dentro de ellas. Descubrieron una serie de roles, tales como “Director de capital intelectual”, “Vicepresidente de bienes intelectuales”, “ Director de aprendizaje organizacional”, “Gerente de aprendizaje” o CLO (por su acrónimo en ingles de Chief Learning Officer.), entre muchos otros. Sin embargo, la finalidad objetiva de todos estos títulos apuntan en una sola dirección: el desarrollo del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas sustentables.

Earl define al CKO como el encargado de “iniciar, impulsar y coordinar los programas de gestión del conocimiento”. Sin embargo, una definición tan sencilla puede llevar a confusiones tales como entender que los proyectos KM deben estar a cargo del CIO (Visión tecnológica) o del CHRO (Acrónimo en ingles de Chief Human Resource Officer)

¿Por qué es necesario un CKO?

Sin duda, será necesario determinar si este nuevo puesto ejecutivo tiene fundamentos sostenibles para su implementación.

Existen ya establecida una serie de situaciones en que el CKO será necesario. Algunas de ellas son:

- Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento, tales como nuevas contrataciones, procesos y capital intelectual.

- Explotar los activos intangibles, tales como el Know-how, patentes y relación de clientes.
- Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.
- Mejorar la innovación (Comercialización de ideas)
- Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones organizacionales.

Sin embargo, destaca una serie de situaciones en donde el CKO no será necesario.

Algunas de ellas son:

- Se está contento con las iniciativas locales (proyectos KM informales) y se espera que todo vaya bien.
- Existe una cultura de compartir conocimiento y un proceso sistémico de difusión.
- El liderazgo en conocimiento vienen de la cima y es perseguido apasionadamente.
- Cada uno posee planes de desarrollo de conocimiento en sus planes de trabajo.
- Los sistemas de monitoreo de rendimiento posee una dimensión explícita en torno al conocimiento.

Las situaciones anteriormente señaladas, tanto favorables como desfavorables para justificar la existencia de un CKO en la Organización, deben considerarse complementarias. El considerar sólo algunas establece un criterio parcial y mermado en

torno a debilitar potenciales puntos generadores de una verdadera cultura de aprendizaje organizacional. Sin embargo, es muy probable que sean las decisiones estratégicas en torno al conocimiento (más precisamente una estrategia de conocimiento) las que definan las situaciones a las que deberá enfrentar el CKO. En el estudio realizado por Earl, los CKO entrevistados estimaban que “su objetivo se cumpliría una vez que ya no tuviese que ejercer el cargo”. Sin embargo, se dieron cuenta que los cambios en la conducta organizacional y gerencial para administrar los conocimientos como una actividad (parte del proceso del operar normal) tardarán mucho más de lo inicialmente presupuestado. Esto significa que probablemente el trabajo del CKO estará dentro de la organización por un tiempo suficiente como para no llegar a considerarlo como “un trabajo de pocas expectativas”.

Perfil del CKO

Un factor relevante descubierto por Earl fue la personalidad distintiva de los CKO “Se destacaban por poseer un carácter vivaz, entusiasta y por la facilidad para transmitir su entusiasmo a los demás.

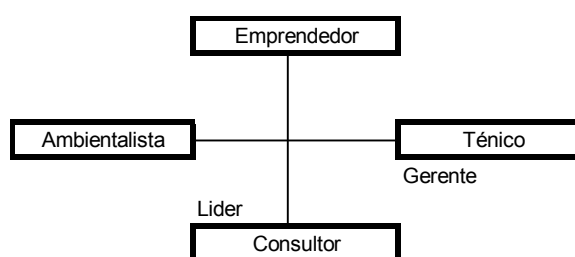
Algunas características de este tipo de profesionales son:

- Vivaces, entusiastas y capaz de transmitir su entusiasmo a los demás.
- Curiosos y reflexivos
- Flexibles y abiertos a trabajar con cualquier persona.
- Abiertos a que otros asumieran el liderazgo y el reconocimiento de logros.
- Dispuestos a auspiciar proyectos.

El Modelo CKO

Earl, con base a su estudio, propone un modelo de las “capacidades decisivas con que debe contar un gerente de conocimiento”. Existen dos cualidades de Líder y dos cualidades de Gerente.

Figura 9: El Modelo CKO



Desde el punto de vista Liderazgo, un CKO debe ser un emprendedor, con iniciativa y a quien le entusiasme el desarrollo comercial y la idea de crear algo. De hecho, Earl comenta que “Todos los CKO entrevistados parecían estimulados ante el riesgo”²⁸.

El concepto de actuar en torno de lo novedoso, la aventura y el riesgo se pueden reflejar en el concepto de “Emprendedor”. Además, comenta que el CKO debe ser “un visionario, el cual pueda comprender la visión que los ejecutivos tienen en su mente, y ser capaz de traducirla en acciones, pensar nuevas formas de hacer las cosas y enfocarlas en resultados visibles.

²⁸Fuente : (EAR-99). Pagina 34

A su vez, debe funcionar como consultor. “Debe ser capaz de escuchar las ideas de otros, trabajarlas, y alimentarlas en caso de ser aplicables y ajustarse a la visión de conocimientos”, junto con lograr que estas nuevas ideas coincidan con las necesidades propias de la organización. Debe contar con la capacidad de manejar relaciones, estar dispuesto a permitir que otros desempeñen el papel protagónico y ser abierto a los cambios (debido a que él juega un rol de agente de cambio).

Desde el punto de vista gerencial, un CKO debe ser un técnico, capaz de comprender cuáles son las tecnologías que pueden apoyar el proceso de gestión del conocimiento,

lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y entender el nivel de dificultad de implementación que ello significa.

Por otro lado, debe de tener una actitud ambientalista, orientada a fortalecer la administración de los conocimientos tácitos. En el estudio de Earl se determinó que esta habilidad tienen por objeto la “creación de ambientes sociales que permitan estimular tanto conversaciones programadas como casuales”, la creación de espacios de aprendizaje (comunidades de práctica) y fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales (comunidades de acción).

Las habilidades de “Líder” conjugan las cualidades de estratega e integrador, mientras que las habilidades de “Gerente” cubre las características necesarias para el desarrollo organizacional y la coordinación.

Objetivos de un CKO

Michael Earl indica que como resultado de investigación: "El rol del CKO está muy inmaduro debido a que no existe una especificación de su trabajo". Esto se ve reflejado en que la mayoría de los CKO habían tenido que "desarrollar su propia descripción de cargo" junto con la dificultad de establecer el alcance que la KM (gestión del conocimiento) establece.

- Diseñar e implementar una arquitectura eficiente, efectiva y fácil de usar orientada a desarrollar el conocimiento corporativo. Esto incluye Arquitectura tecnológica (Servidores, PCs, redes, Intranet, etc.) y una Arquitectura de contenido de conocimiento (Estructura de las bases de conocimiento, lo que incluye taxonomía, organización, adquisición de conocimiento externo, captura de conocimiento interno y filtrado).

Desarrollar una infraestructura de apoyo Knowledge Center (Centro de conocimiento) para los recursos de conocimiento de la compañía.

- Coordinar y promover comunidades de práctica y redes de conocimiento, y los espacios virtuales necesarios para capturar y compartirlo.

- Remover los obstáculos a la contribución, la creación, el compartir y el uso del conocimiento.

Es importante destacar que, aunque esta definición de responsabilidades concuerda con la discusión en torno a la naturaleza del CKO, será el estudio de las necesidades quien determinará el rango completo que necesitará cumplir un CKO en particular, El contexto tecnológico de la gestión del conocimiento las tecnologías utilizadas para apoyar los diferentes tipos de proyectos KM poseen características ventajosas y otras no tanto.

A continuación se presenta un análisis de las tecnologías utilizadas en la implementación de KM.

Detalle de herramientas utilizadas

Un estudio realizado por KPMG (Compañía consultora) estableció que las tecnologías actualmente usadas para dar apoyo al proceso de gestión del conocimiento tienen el nivel de relevancia mostrado.

Figura 10: KM y el rol de la tecnología

<i>Tecnología / herramientas</i>	<i>Nivel</i>
<i>Internet</i>	<i>93%</i>
<i>Intranet</i>	<i>78%</i>
<i>Data Warehousing/ Mining</i>	<i>63%</i>
<i>Administración de documentos</i>	<i>61%</i>
<i>Sistemas de Apoyo a las toma de decisiones</i>	<i>49%</i>
<i>Groupware</i>	<i>43%</i>
<i>Extranet</i>	<i>38%</i>
<i>Inteligencia Artificial</i>	<i>22%</i>

La mayoría de estas tecnologías han tenido una evolución desde el concepto de la Administración de información (por ejemplo, Lotus Notes y Microsoft Index Server), hacia el nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. Este enfoque integrador basado en la gestión del conocimiento ha sido apoyado indirectamente a través de grandes conceptos como intranet, workflow y mejores prácticas.

1.2.3. El Concepto de Análisis Estratégico

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue sino hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de que la planificación estratégica y la aplicación de dichos planes constituye un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionado con el tiempo.

Estrategia a nivel corporativo:

Estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas.

Estrategia de la unidad de negocios:

Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de línea de negocios.

Estrategia a nivel funcional:

Estrategia formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios.

Estrategia corporativa:

La idea respecto a la forma en que las personas de una organización interactuarán con las personas de otras organizaciones, con el tiempo.

Es importante vincular algunas interrogantes sobre todos los aspectos para tener una base sólida en la determinación del mejor enfoque para la gestión del conocimiento para su organización.

A) Análisis del negocio

La estrategia del negocio

Estrategia de mi compañía en el próximo año y los siguientes es:

Nuestros éxitos incluyen:

Nuestros fracasos incluyen:

Nosotros estamos trabajando en:

El núcleo del negocio

Nosotros somos capaces de mantener el uso actualizado con la tecnología, los productos, clientes y competidores mediante:

Las innovaciones y nuevas ideas son introducidas mediante:

Nosotros construimos sobre nuestro negocio central mediante:

Los clientes

Los clientes de mi compañía son:

Nuestros clientes pueden ser mejor descritos como:

Mi compañía muestra su enfoque en los clientes mediante:

Nosotros medimos la satisfacción del cliente mediante:

Los competidores y socios

Mi compañía trabaja estrechamente con estas otras firmas:

Los competidores de nuestro negocio son diferentes de nosotros en estos aspectos:

Nosotros nos asociamos con otras firmas para:

La cultura organizacional

Nuestra compañía se organiza de esta manera:

Nosotros estamos organizados de esta manera porque:

Las decisiones son hechas por:

Nuestra cultura organizacional puede ser mejor descrita como:

La infraestructura técnica

Los sistemas que tenemos en nuestra organización incluyen:

Estos sistemas ayudan a nuestro negocio a:

Los otros sistemas que necesitamos son:

B) Análisis de los Recursos Humanos:

Talento actual

Las competencias más importantes del personal incluyen:

El personal de mejor desempeño es premiado por:

Nosotros valoramos el trabajo en equipo y demostramos su importancia mediante:

Nuestras estadísticas de rotación de personal indican:

Nosotros tenemos un programa de desarrollo de carrera para:

Si nuestros ejecutivos necesitan ser reemplazados, nosotros estaríamos preparados mediante:

Futuro talento

Cuando tenemos un puesto de staff vacante, nosotros:

Nosotros reclutamos mediante:

Nosotros seleccionamos nuevo personal de staff con base en:

Cuando un nuevo empleado comienza en la organización, nosotros:

1.2.4. Marco Legal

Estructura Legal Básica

Cualquier tipo de sociedad, de las que el código de Comercio establece, tendrá escritura de Constitución la cual debe reunir aspectos tales como:

Nombre, Edad, Nacionalidad, Domicilio de las personas naturales y Nombre, Naturaleza, Nacionalidad y Domicilio de las personas jurídicas que integran la sociedad. En general los aspectos que debe contener una escritura de Constitución:

- Domicilio de la Sociedad que se constituye

- Naturaleza
- Finalidad
- Razón Social o Denominación según el caso
- Duración o la Declaración expresa de constitución por tiempo indeterminado
- Importe de Capital Social y cuando el capital sea variado se indicará el mínimo del mismo.
- La aportación de cada socio en dinero o bienes y el valor atribuibles a éstos.
- Régimen de Administración
- Manera de hacer la distribución de utilidades
- Modo de constituir reservas
- Bases para practicar la liquidación de la sociedad

Según el Código de Comercio Capítulo I, Art. 18

Establece que las sociedades se dividen en Sociedades de Personas y Sociedades de Capital.

Sociedades de Personas

Dentro de éstas, encontramos aquellas en las cuales, la calidad personal de los socios es la condición esencial de la voluntad para asociarse. Los miembros que integran las sociedades de personas poseen dos tipos de responsabilidad; si son de nombre colectivo son responsables de las obligaciones sociales, ilimitadas y solidariamente entre ellos y la

sociedad, y si la sociedad es de responsabilidad limitada por el monto de sus respectivos aportes.

Estas sociedades se clasifican en:

Sociedades en nombre colectivo

De acuerdo con el Código de Comercio estas sociedades se constituirán bajo razón social, la que se formará con el nombre de uno o mas socios, y cuando no figuren los de todos se le añadirán las palabras “I Compañía ú otros equivalentes”

Sociedades en comanditas simples

Según el Código de Comercio, en la escritura constitutiva de las sociedades en comandita deberán expresarse quienes son los socios comanditados y quienes los comanditarios; se constituyen bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios comanditados, y cuando en ella no figuren los de todos se le añadirá las palabras “ y Compañía ú otro equivalente” a la razón social se le agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita o su abreviatura” “S” en “C”, si se omite este requisito la Sociedad se consideraría como colectiva.

Sociedad de responsabilidad limitada

A diferencia de las anteriores, se puede considerar bajo la razón social o denominación y se formará con uno o más socios. La denominación se forma libremente con la diferencia que debe ser distinta a la de cualquier sociedad existente, ambos deben agregarle la palabra “Limitada” o su abreviatura, la omisión de este requisito hará responsable solidaria e ilimitada a todos los socios. Nunca las aportaciones sociales estarán representadas por títulos valores.

Sociedades de capital

En este tipo de sociedades la calidad de Socios o accionistas no influye de modo esencial en la voluntad de asociarse. El Capital se divide en partes alícuotas representada por títulos valores llamados acciones. Estas sociedades se subdividen en :

Sociedades anónimas

Se constituyen bajo denominación: la cual se formará libremente, sin más limitaciones que la de ser distinta de la de cualquier otra sociedad e irá seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”, la omisión de este requisito acarrea la responsabilidad solidariamente para los accionistas y Administradores. Algunos de los requisitos que tienen que reunir tenemos; que el capital social no sea menor

que ¢20,000.00 y que esté íntegramente suscrito, que se pague en dinero efectivo, cuando al menos el 25% del valor de cada acción en numerario.

Cuando la acción se pague en bienes diferentes del dinero deberá satisfacerse íntegramente el valor de cada acción.

Sociedades en comanditas por acciones

En este tipo de sociedades los socios comanditados responden ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales; los comanditarios solo están obligados a responder hasta el límite del valor de sus acciones. Se constituyen bajo razón social, que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados seguida de la palabra “ y compañía” u otro equivalente; a la razón social se le agregará las palabras “Sociedades en equivalentes; a la razón social se le agregará las palabras “ Sociedad en Comandita” o su equivalente “S” en “C” .

Leyes que rigen las empresas privadas en El Salvador

- Impuesto al valor agregado
- Impuesto sobre la renta
- Ley y reglamento de Ahorro para pensiones

Creación y objetivos

Art. 1.- crease el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado. Público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley. El sistema comprende el conjunto de instrucciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta ley.

- Ley y Reglamentos del Seguro Social

De acuerdo al artículo 186 de la constitución de la republica de El Salvador, se establece el seguro social como institución de derecho publico, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determine este seguro cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de; Enfermedad, accidente común (accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad)

CAPÍTULO II

Investigación de Campo sobre la Gestión del Conocimiento en las Empresas dedicadas a la Publicidad del Municipio de Soyapango

2.1 Investigación de Campo

2.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y documental, fue descriptiva, debido a que se busca especificar las propiedades y conocimientos importantes del tema “gestión del conocimiento,” al mismo tiempo se consideró documental por que se apoyó en literatura existente como base para relacionar este tema en estudio

2.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que guiarán la presente investigación se plantean de la siguiente manera:

2.2.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión del conocimiento sobre la generación de ventajas competitivas en las empresas publicitarias del municipio de Soyapango.

2.2.2 Objetivos Específicos

Así mismo se han planteado tres objetivos específicos para la investigación de campo.

Estos objetivos son los siguientes:

- Analizar si la organización y las estrategias actuales influyen en la generación de ventajas competitivas en las empresas publicitarias ubicadas en el Municipio de Soyapango.
- Determinar si la formulación de una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento influye en la generación de ventajas competitivas en las empresas publicitarias del Municipio de Soyapango.
- Conocer si la elaboración de un instrumento de medición y evaluación del proceso de gestión del conocimiento permita darle seguimiento y obtener ventajas competitivas en las empresas publicitarias del Municipio de Soyapango.

2.3 Delimitación de la Investigación

La investigación de campo se realizó en las empresas publicitarias del municipio de Soyapango siendo estas; ASA Posters, S.A de C.V, Arte Comercial, S.A DE C.V y Artes Gráficos Publicitarios S.A DE C.V, ubicadas en el kilómetro 5 ½

Boulevard del Ejército Nacional, calle Claper Soyapango, durante el período comprendido entre el 27 de Enero al 5 de Abril del año 2003.

2.4 Limitantes de la Investigación

Entre algunas limitantes de mayor relevancia encontradas durante la investigación de campo estan:

- La poca disponibilidad de tiempo de las personas encuestadas.
- El poco conocimiento del tema en estudio.

2.5 Metodología utilizada para recolectar la información

2.5.1 Diseño de la Investigación

El tipo de estudio fue: No experimental de carácter transversal, Analítico, y de campo, fue no experimental: porque no se manipuló ninguna variable, es decir no hace variar intencionalmente las variables independientes. De carácter transversal, porque se hará un corte en el tiempo utilizando para ello los meses de enero y abril, en los que se recogerá la información de las empresas dedicadas a la industria de la publicidad en el municipio de Soyapango, sin que posteriormente se realice ningún seguimiento.

Se considera analítico porque se relacionarán las variables del estudio: El proyecto de gestión del conocimiento y la generación de ventajas competitivas buscando causa y efecto entre ellos, es decir cómo la formulación e implementación de un proyecto de gestión del conocimiento incide en la obtención de ventajas competitivas para las empresas publicitarias objeto de estudio.

Finalmente se considera de campo porque los fenómenos en estudio se observaron en el escenario real de los actores sociales como son los empleados y propietarios de las empresas de publicidad del municipio de Soyapango inmersos en el proceso del quehacer empresarial.

2.5.2 Técnicas de investigación

La técnica que se utilizó para realizar la investigación es la de recolección de datos.

A través de:

- La investigación bibliográfica, la cual se efectuó por medio de estudios y análisis de libros, folletos, información proveniente de Internet, trabajos de graduación. Esta investigación se ejecutó con la finalidad de elaborar un marco referencial que permitiera preparar un modelo de aplicación a las empresas publicitarias del municipio de Soyapango.

- La investigación de campo, se ejecutó por medio de entrevistas, y cuestionarios. Los cuestionarios fueron dirigidos al personal de las áreas administrativas y operativas de las empresas.

2.6 Instrumentos de investigación

Para obtener los resultados de la investigación, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección, el cual consistió en una serie de preguntas respecto a una o más variables.

Las preguntas contenían una serie de opciones cerradas y de selección múltiple, sin embargo se dejó un espacio al final del cuestionario para que el encuestado plasmara alguna inquietud con respecto al estudio realizado.

Las preguntas cerradas tenían como objetivo primordial, agilizar el proceso de investigación, presentando al encuestado diversas opciones que proporcionara su respuesta.

El instrumento consta de 25 preguntas y está diseñado sobre la base de preguntas de selección múltiples y cerradas estructuradas en cinco partes:

Además se utilizó la entrevista directa, con el objetivo de conocer algunos aspectos administrativos relacionados con la Organización.

- I Datos generales de identificación de la empresa
- II Datos generales del encuestado
- III Percepción sobre el entorno económico y empresarial
- IV Medición de la economía basado en el conocimiento
- V Situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa
 - A Organización y estrategia
 - B Beneficios y barreras
 - C Cultura y recursos humanos
 - D Medición del capital intelectual

2.6.1 Prueba piloto

Una vez elaborado el cuestionario se realizó la prueba piloto mediante una visita preliminar a las tres empresas en las cuales se solicitó aplicar el instrumento para verificar si las respuestas obtenidas son las necesarias para la investigación.

Esto permitió validar las preguntas del instrumento y asegurarse de que la información obtenida será la requerida para establecer la propuesta.

2.7 Población y muestra

2.7.1 Población

La población de estudio estará representada por las tres empresas existentes en el área del municipio de Soyapango y dedicadas a la industria publicitaria, las cuales

cuentan con un total de 471 empleados entre los que se incluyen los propietarios, gerentes y empleados en general.

A continuación se presenta el detalle:

Nombre de la empresa	Número de empleados
ASA PORTERS, SA DE CV	140
ARTES GRAFICOS PUBLICITARIOS	158
ARTE COMERCIAL	173
TOTAL	471

2.7.2 Determinación de la Muestra

La muestra para el desarrollo del trabajo de investigación está formada por una población de “tres empresas industriales”.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas y de proporciones, según el detalle siguiente:¹

$$N = \frac{Z^2 p q N}{(N-1) E^2 + Z^2 p q}$$

²⁶El tamaño de la muestra también se verificó con la fórmula para poblaciones finitas: $nf = (384) / (1 + (384/N))$, obteniéndose el mismo tamaño de muestra.

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra
Z	=	Nivel de confianza
P	=	Variabilidad del fenómeno de estudio (probabilidad de éxito) ²
q	=	Variabilidad del fenómeno en estudio (probabilidad de fracaso)
N	=	Población (Gerentes, propietarios y empleados)
E	=	Precisión con que se generalizarán los resultados (error Permitido)

Datos:

Z	=	1.96
p	=	50% = 0.5
q	=	50% = 0.5
N	=	471
E	=	5% = 0.05

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (471)}{(471 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 211.833 \approx 212$$

²⁷Para la determinación de las proporciones se ha tomado como referencia el valor de 0.5 ya que con él se obtiene el mayor tamaño posible de la muestra.

2.7.3 Distribución de la muestra

La distribución proporcional de la muestra se efectuó con base a la siguiente fórmula:

$$n^1 = \frac{n * N^1}{N}$$

Donde:

- n^1 = Tamaño de la sub-muestra
 n = Empresas publicitarias existentes en el municipio
 N^1 = Total de empleados en cada empresa
 N = Total de empleados existentes a la fecha.

a) Para la empresa Asa Posters, S.A. de C.V.

$$n^1 = \frac{n * N^1}{N} = \frac{212 * 140}{471} = 63$$

b) Para la empresa Arte Gráficos

$$n^1 = \frac{n * N^1}{N} = \frac{212 * 158}{471} = 71$$

c) Para la empresa Arte Comercial, S.A.

$$n^1 = \frac{n * N^1}{N} = \frac{212 * 173}{471} = 78$$

A continuación se presenta el resumen del cálculo proporcional de la muestra:

Nombre de la empresa	Número de empleados	Distribución de la muestra	%
Asa Poster, S.A.	140	63	30%
Arte Gráficos	158	71	34%
Arte Comercial, S.A.	173	78	37%
TOTAL	471	212	100%

2.8 Recolección y procesamiento de datos

Para recolectar la información, se necesitó de la colaboración de todos los integrantes del grupo y del sector al cual estaba dirigida la investigación, para ello se elaboraron 212 copias del instrumento, el cual contiene 25 preguntas entre ellas cerradas y de selección múltiple las cuales fueron contestadas por el personal administrativo y operativo de las empresas en estudio.

2.8.1 Tabulación y análisis de la información

Los datos son procesados a través de cuadros de doble entrada en donde se tabula las respuestas de la unidades primarias de análisis. Cada cuadro contiene las diferentes categorías de cada ítem y sus correspondientes frecuencias observadas. Para cada ítem se presentan cuadros separados .

2.8.2 Análisis de la información

El análisis de las respuestas que se presenta para cada ítem del cuestionario haciendo una relación estadística de las respuestas. Al final también se hace un cruce de las respuestas a fin de validar y dar constancia a la información. Este cruce se hace tomando como base las variables socio-económicas para relacionarlas con las diferentes variables e indicadores.

2.8.3 Presentación de los resultados

Los resultados se presentan mediante una distribución de frecuencias tanto absolutas como relativas, presentando cada categoría los porcentajes de respuestas obtenidos para cada uno de los ítems examinados, con la finalidad de permitir al lector la comprensión de los resultados obtenidos en la investigación.

Pregunta:

1) ¿Sexo?

Objetivo:

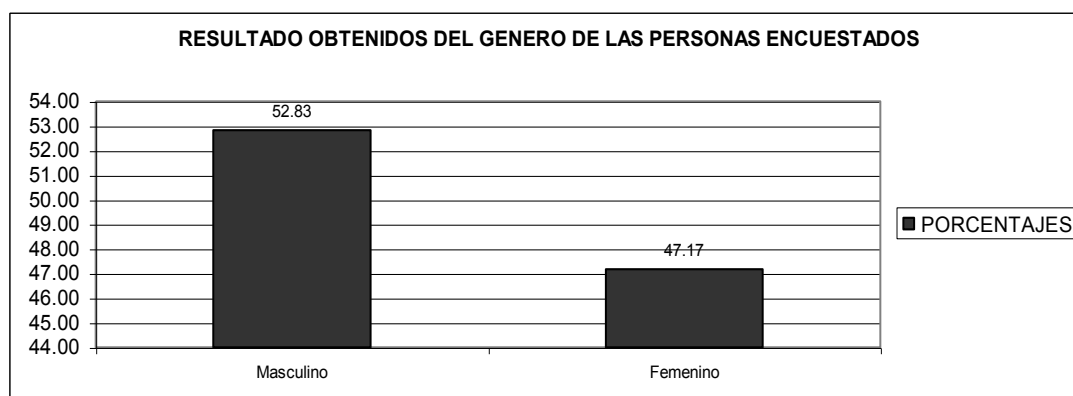
Conocer a que sexo pertenecen los empleados

CUADRO 1

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Masculino	112	52.83
Femenino	100	47.17
Total	212	100.00

GRAFICO 1



Interpretación:

Al interpretar y analizar las respuestas obtenidas en el gráfico se puede concluir que de el 100% de los encuestados , el 52.83% pertenecen al sexo masculino y el 47.17% son del sexo femenino, de un total de 212 personas encuestadas.

Pregunta:

2) ¿ Edad de las personas encuestadas?

Objetivo:

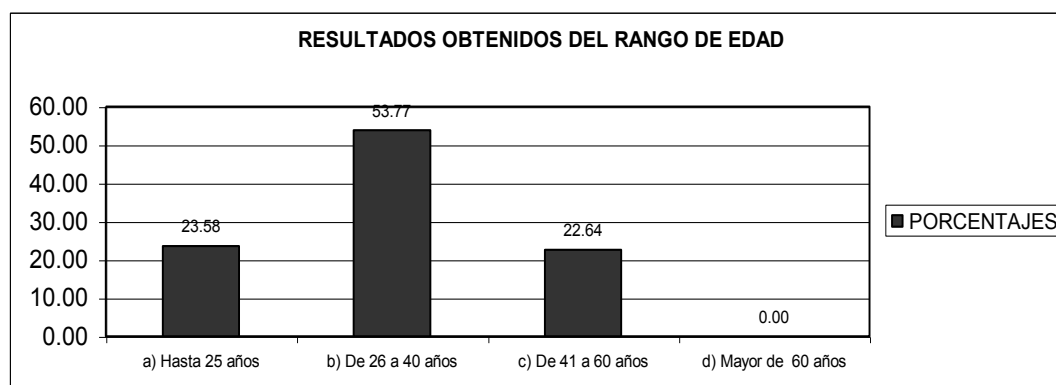
Conocer los rangos de edades de personas encuestadas

CUADRO 2

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
a) Hasta 25 años	50	23.58
b) De 26 a 40 años	114	53.77
c) De 41 a 60 años	48	22.64
d) Mayor de 60 años	0	0.00
Total	212	100.00

GRAFICO 2



Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, en las empresas encuestadas se observa con relación a las edades promedio se encuentran de un 100%, el 23.58% en edades hasta 25 años, el 53.77% edades entre 26 a 40 años, y el 22.64% de 41 a 60 años. Resultando 114 personas correspondiendo al 53.77% que son las más representativas dentro de estas empresas.

Pregunta:

3) ¿ A que nivel académico pertenecen los empleados?

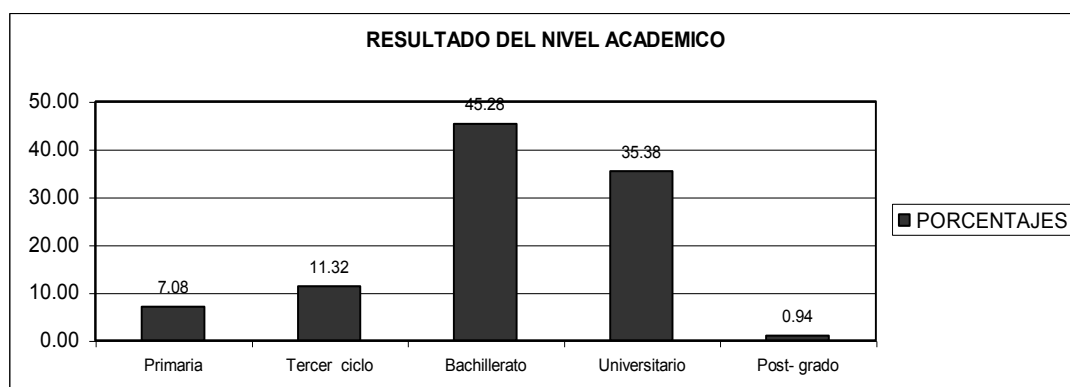
Objetivo: Conocer el nivel académico de los empleados.

CUADRO 3

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Primaria	15	7.08
Tercer ciclo	24	11.32
Bachillerato	96	45.28
Universitario	75	35.38
Post- grado	2	0.94
Total	212	100.00

GRAFICO 3



Interpretación:

Según los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a las empresa de publicidad con relación al nivel académico, del 100%, en su orden más representativo el 45.28% han estudiado bachillerato, el 35.38% tienen estudios universitarios.

III Presentación sobre el entorno económico y empresarial

Pregunta:

4) ¿Cuál de estos factores considera usted que afectan al entorno económico y empresarial?

Objetivo:

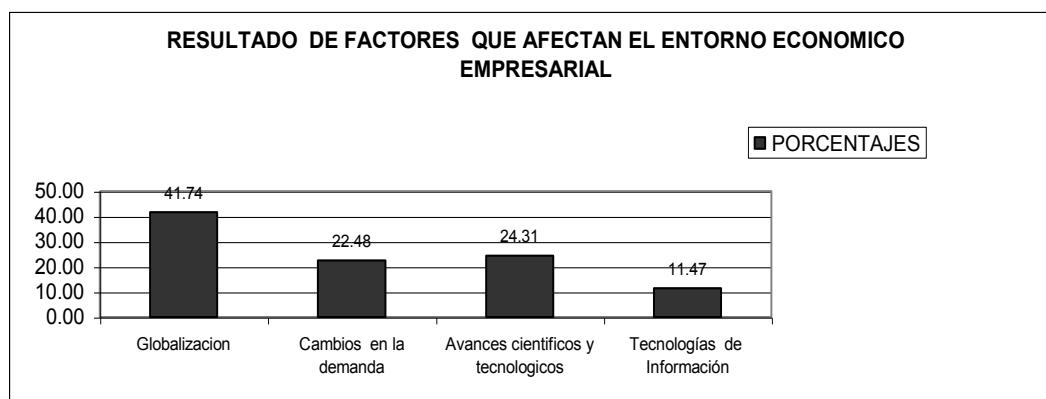
Identificar los factores que afectan el entorno económico y empresarial

CUADRO 4

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Globalizacion	91	41.74
Cambios en la demanda	49	22.48
Avances científicos y tecnologicos	53	24.31
Tecnologías de Información	25	11.47
Total	218	100.00

GRAFICO 4



Interpretación:

El grafico refleja la incidencia de los factores que afectan el entorno económico y empresarial en rangos de mayor a menor de un 100% el 41.74% mencionaron

el factor globalización y el 24.31% el factor de avances científicos y tecnológicos.

Pregunta:

5) ¿ Cómo responde su empresa publicitaria al nuevo entorno económico y empresarial?

Objetivo:

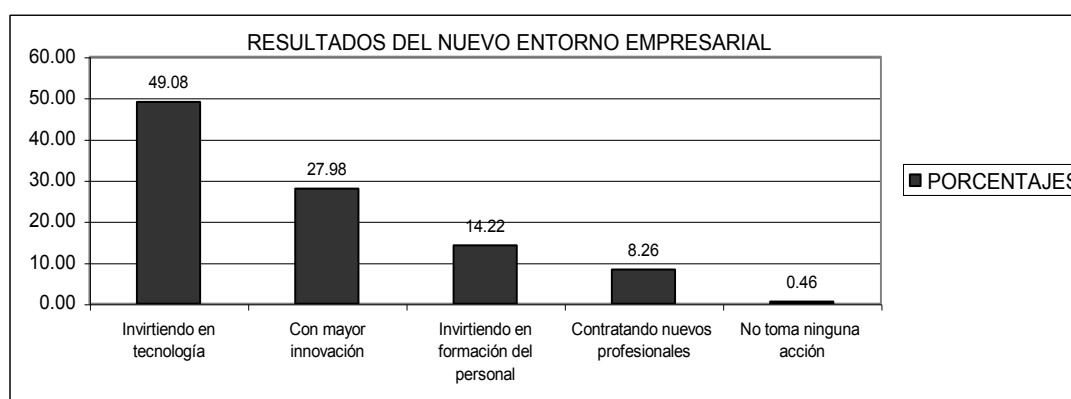
Analizar como responde su empresa publicitaria al nuevo entorno empresarial

CUADRO 5

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Invirtiendo en tecnología	107	49.08
Con mayor innovación	61	27.98
Invirtiendo en formación del personal	31	14.22
Contratando nuevos profesionales	18	8.26
No toma ninguna acción	1	0.46
Total	218	99.54

GRAFICO 5



Interpretación:

Según el resultado de las encuestas sobre como responde la empresa publicitaria al nuevo entorno económico y empresarial el 49.08% respondieron que invirtiendo

en la tecnología y como segundo punto consideran un 27.98% correspondiente a mayor innovación.

Pregunta:

6) ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que su empresa publicitaria a implementado para enfrentar el entorno

Objetivo:

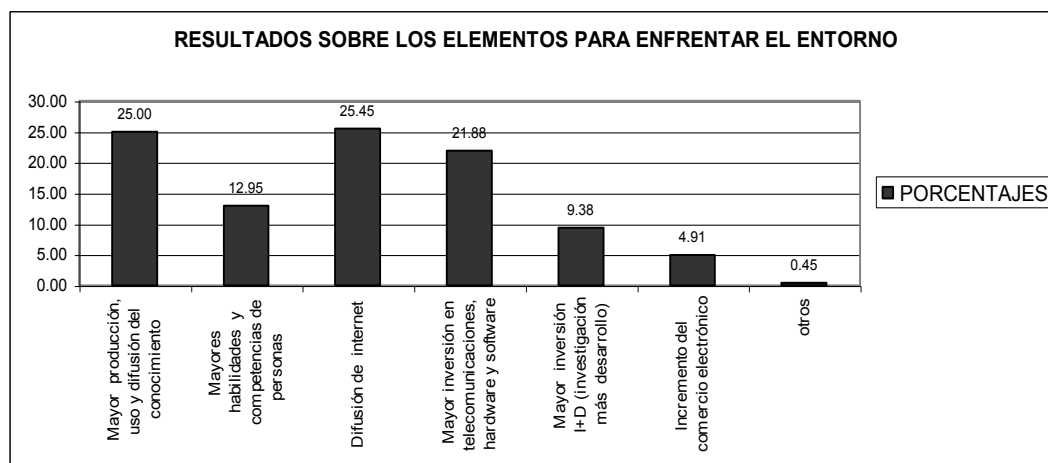
Determinar si los siguientes elementos como mayor producción, difusión del conocimiento, habilidades y competencias de personas, difusión de internet, inversión en telecomunicaciones e inversión más desarrollo. son implementados en la empresa publicitaria para enfrentar el entorno

CUADRO 6

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Mayor producción, uso y difusión del conocimiento	56	25.00
Mayores habilidades y competencias de personas	29	12.95
Difusión de internet	57	25.45
Mayor inversión en telecomunicaciones, hardware y software	49	21.88
Mayor inversión I+D (investigación más desarrollo)	21	9.38
Incremento del comercio electrónico	11	4.91
otros	1	0.45
Total	224	85.27

GRAFICO 6



Interpretación:

Al interpretar y analizar los resultados se observó que los elementos que consideran las empresas publicitarias para enfrentar el entorno, de un 100%, el 25.45% es la difusión por Internet, 25% esta dirigido a la mayor producción, uso y difusión del conocimiento, y un 21.88% consideran que es la mayor inversión en telecomunicaciones.

Pregunta:

7) ¿Considera al conocimiento como un nuevo factor de producción para la empresa publicitaria para la cual labora?

Objetivo:

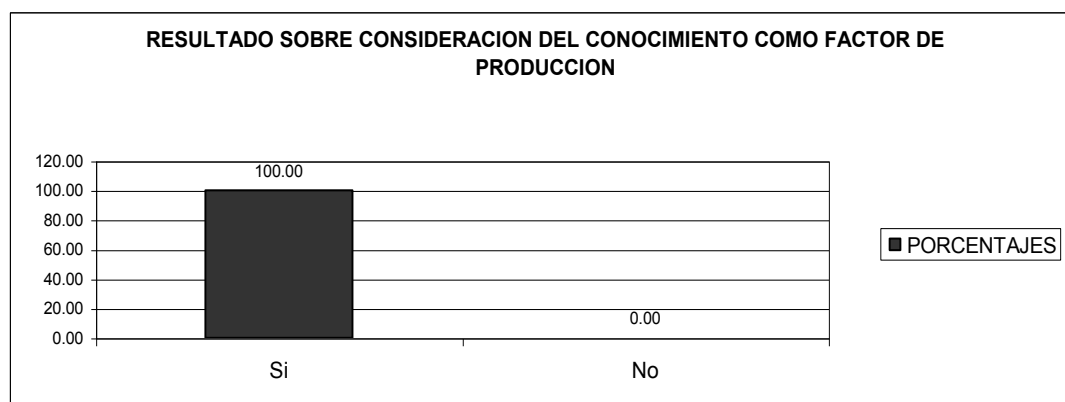
Identificar si el conocimiento es considerado como un nuevo factor de producción para la empresa publicitaria.

CUADRO 7

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Si	212	100.00
No	0	0.00
Total	212	100.00

GRAFICO 7



Interpretación:

De acuerdo con el número de respuestas obtenidas en el gráfico el 100% de las personas encuestadas consideran al conocimiento como un nuevo factor de producción en las empresas publicitarias para las cuales laboran.

IV Medición de la economía basada en el conocimiento

Pregunta

8) ¿Considera necesaria la disponibilidad de herramientas para medir la economía del conocimiento?

Objetivo:

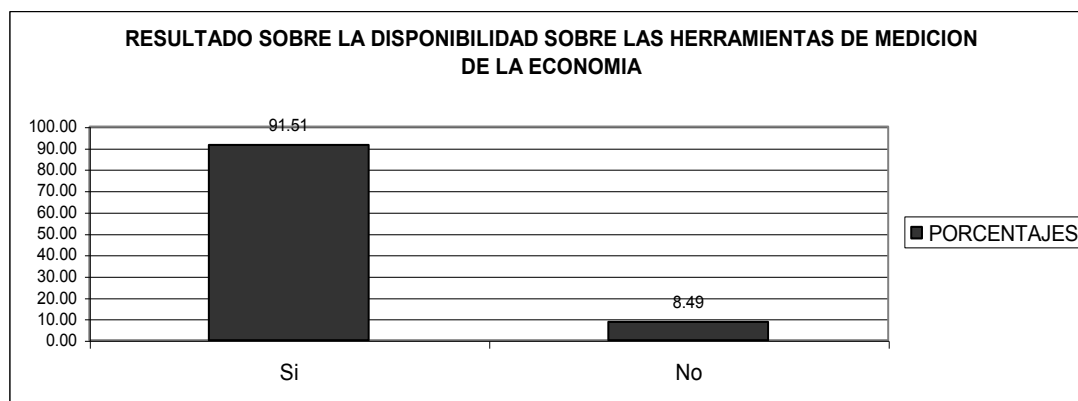
Analizar si las herramientas de medición son necesarias para medir la economía del conocimiento

CUADRO 8

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Si	194	91.51
No	18	8.49
Total	212	100.00

GRAFICO 8



Interpretación:

Al interpretar las respuestas obtenidas por las empresas, existe un 91.51% que consideran necesaria la disponibilidad de herramientas para medir la economía del conocimiento, y 8.49% consideran que no es necesario.

Pregunta:

9) ¿ Cree que las actuales estadísticas e indicadores son suficientes para medir la actual economía basada en el conocimiento?

Objetivo:

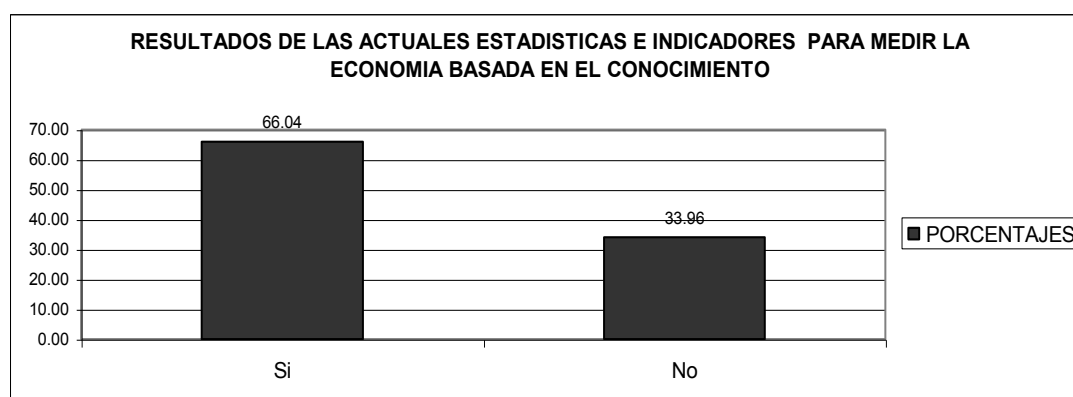
Determinar si las estadísticas actuales e indicadores son suficientes para medir la economía basada en el conocimiento

CUADRO 9

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Si	140	66.04
No	72	33.96
Total	212	100.00

GRAFICO 9



Interpretación:

De acuerdo con el número de respuestas presentas en el gráfico, el 66.04% respondieron estar de acuerdo con los indicadores actuales de medición del conocimiento y el 33.06% respondió que no son suficientes.

Pregunta:

10) Considera necesaria la transformación de los actuales sistemas de medición estadísticos, contables, etc. Con el fin de poder analizar la economía del conocimiento?

Objetivo:

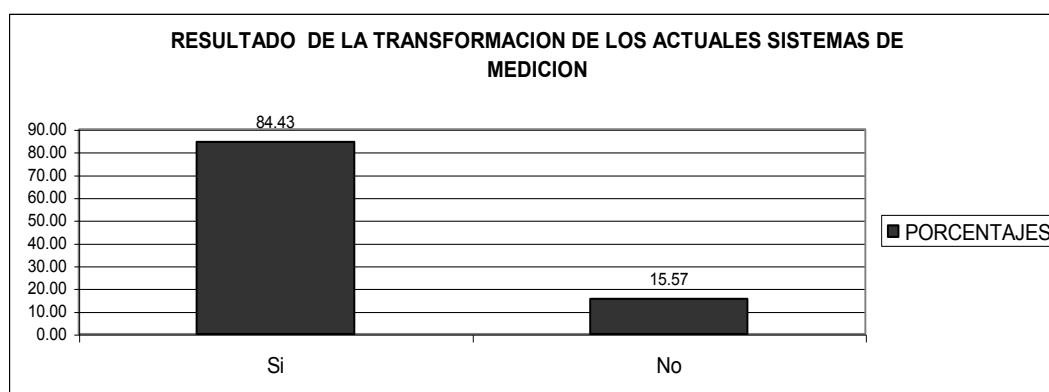
Determinar la necesidad de transformación de los actuales sistemas de medición estadístico, contables, etc para analizar la economía del conocimiento.

CUADRO 10

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Si	179	84.43
No	33	15.57
Total	212	100.00

GRAFICO 10



Interpretación:

Según los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a las empresas publicitarias con relación a la consideración de transformación de los actuales sistemas estadísticos, contables, el 84.43% respondió estar de acuerdo y en 15.57% respondió no estar de acuerdo.

V Situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa

A- Organización y Estrategia

Pregunta:

11) ¿Cuál es la situación de la empresa publicitaria respecto a un programa o proyecto de gestión del conocimiento?

Objetivo:

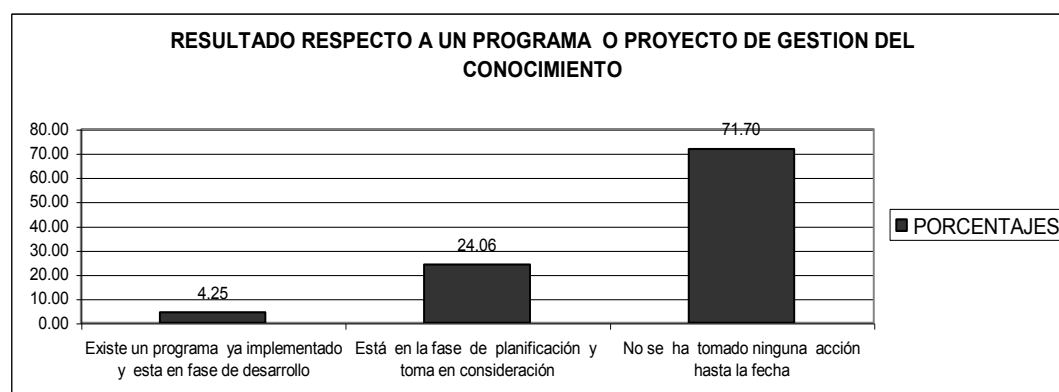
Conocer la situación de la empresa publicitaria respecto a un programa o proyecto de gestión del conocimiento.

CUADRO 11

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Existe un programa ya implementado y esta en fase de desarrollo	9	4.25
Está en la fase de planificación y toma en consideración	51	24.06
No se ha tomado ninguna acción hasta la fecha	152	71.70
Total	212	100.00

GRAFICO 11



Interpretación:

El gráfico refleja la situación de la empresa publicitaria con respecto a un programa o proyecto de gestión del conocimiento, ya que de un 100% el 71.70% correspondiente a 152 personas respondieron que no se ha tomado ninguna acción hasta la fecha, y un 24.06% mencionó que está en la fase de planificación y en toma de consideración

Pregunta:

12) ¿ De quién considera que debería depender dentro de la organización el proyecto de gestión del conocimiento?

Objetivo:

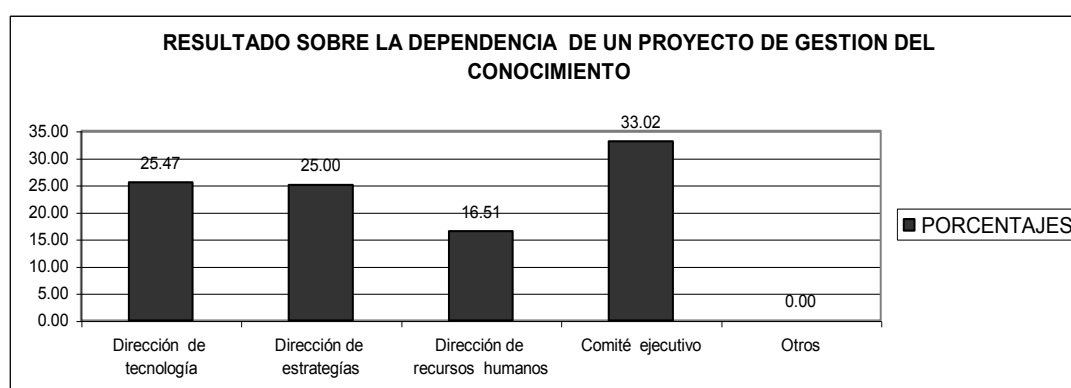
Identificar de quién considera que depende el proyecto de gestión del conocimiento dentro de la organización

CUADRO 12

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Dirección de tecnología	54	25.47
Dirección de estrategias	53	25.00
Dirección de recursos humanos	35	16.51
Comité ejecutivo	70	33.02
Otros	0	0.00
Total	212	100.00

GRAFICO 12



Interpretación:

Según el resultado de las encuestas el proyecto KM, el 33.02% consideran que deberá depender del comité ejecutivo de la empresa, y el 24.47% considera que de la dirección de tecnología y un 25% de la dirección de estrategias.

Pregunta:

13) ¿ Quiénes apoyan el proyecto de gestión del conocimiento dentro de la empresa publicitaria ?

Objetivo:

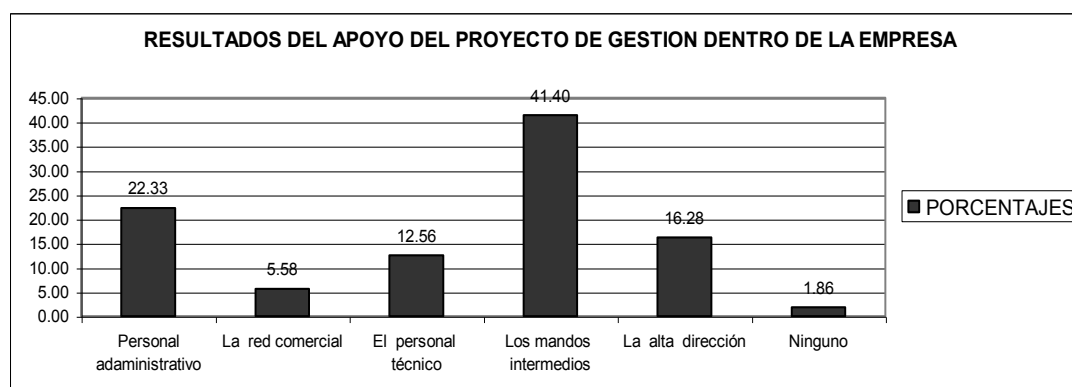
Conocer quiénes apoyan el proyecto de gestión del conocimiento dentro de la empresa publicitaria

CUADRO 13

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Personal adaministrativo	48	22.33
La red comercial	12	5.58
El personal técnico	27	12.56
Los mandos intermedios	89	41.40
La alta dirección	35	16.28
Ninguno	4	1.86
Total	215	81.86

GRAFICO 13



Interpretación:

Al interpretar las respuestas de las encuestas presentadas a las empresas publicitarias con relación a quienes apoyan el proyecto de gestión del conocimiento, existe un 41.40% que mencionó que son los mandos intermedios, y un 22.33% correspondiente el personal administrativo y el 16.28% consideran que deben ser apoyados de la alta dirección.

Pregunta:

14) ¿ Quién o quiénes llevan a cabo dentro de la empresa publicitaria, el proyecto o programa de gestión del conocimiento?

Objetivo:

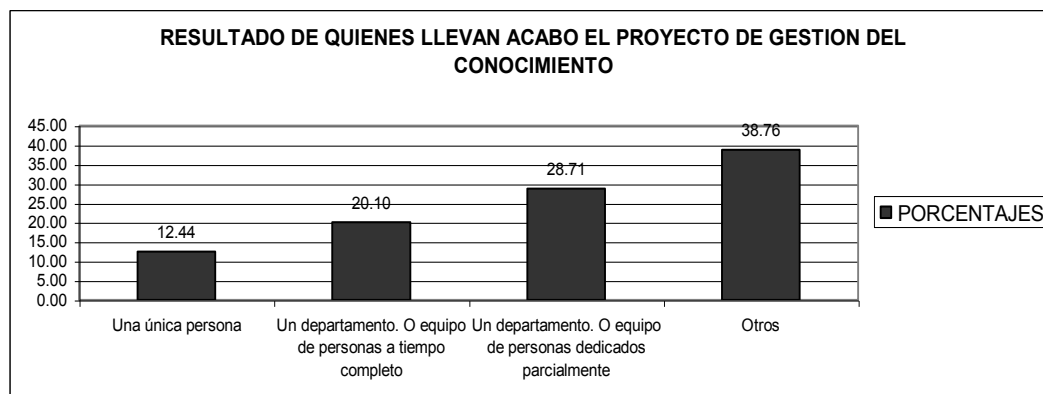
Identificar dentro de la empresa publicitaria, quiénes llevan el proyecto o programa de gestión del conocimiento

CUADRO 14

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Una única persona	26	12.44
Un departamento. O equipo de personas a tiempo completo	42	20.10
Un departamento. O equipo de personas dedicados parcialmente	60	28.71
Otros	81	38.76
Total	209	100.00

GRAFICO 14



Interpretación:

Según los resultados de las encuestas realizadas, de quien o quienes llevan a cabo el proyecto o programa de gestión de conocimiento, dentro de las empresas, se obtuvo un 38.76% el cual respondieron que dentro de las alternativas presentadas no existe personas que lleven a cabo el proyecto de gestión del conocimiento por lo que mencionaron literal de otros, y un 28.71% consideran que un departamento dedicado parcialmente, y el 20.10% mencionaron que un departamento a tiempo completo.

Pregunta:

15) ¿ Cuáles considera Ud. Que son los objetivos del negocio?

Objetivo:

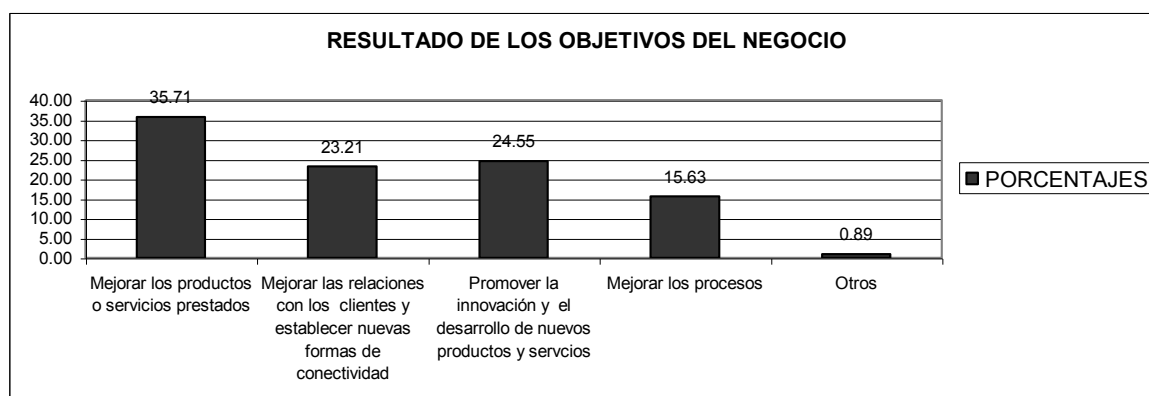
Identificar cuales son los objetivos del negocio

CUADRO 15

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Mejorar los productos o servicios prestados	80	35.71
Mejorar las relaciones con los clientes y establecer nuevas formas de conectividad	52	23.21
Promover la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios	55	24.55
Mejorar los procesos	35	15.63
Otros	2	0.89
Total	224	99.11

GRAFICO 15



Interpretación:

De acuerdo con el número de respuestas presentadas se observó, que de el 100%, el 35.71% respondió mejorar los productos o servicios prestados, y el 24.55% consideran que es la innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios, y un 23.21% mencionó que los objetivos del negocio es mejorar la relaciones con los clientes, y establecer nuevas formas de conectividad. Sin embargo un 15.63% consideran que son mejorar los procesos.

Pregunta:

16)¿ Cuáles de las siguientes iniciativas o proyectos existen en la actualidad dentro de la empresa?

Objetivo:

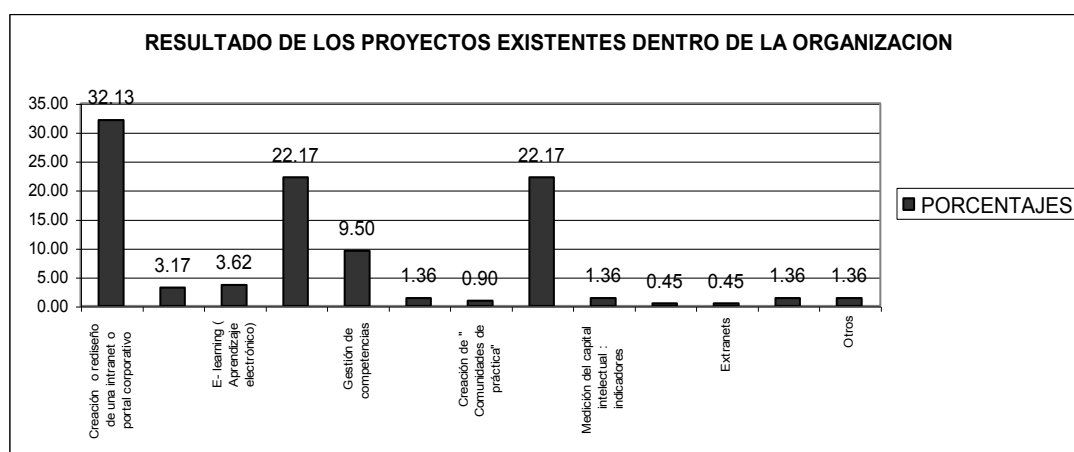
Conocer la iniciativa o proyecto que existe en la actualidad dentro de la empresa

CUADRO 16

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Creación o rediseño de una intranet o portal corporativo	71	32.13
Bases de datos de Best Practices(mejores prácticas) y Expertos	7	3.17
E- learning (Aprendizaje electrónico)	8	3.62
Políticas de recursos humanos que favorezcan el proyecto de gestión del conocimiento	49	22.17
Gestión de competencias	21	9.50
Gestión de contenidos	3	1.36
Creación de " Comunidades de práctica"	2	0.90
Customer Relationship Management(admon. Relación Cliente)	49	22.17
Medición del capital intelectual : indicadores	3	1.36
Creación de un Knowledge Center (centro de conocimiento)	1	0.45
Extranets	1	0.45
Inteligencia competitiva	3	1.36
Otros	3	1.36
Total	221	100.00

GRAFICO 16



Interpretación:

El gráfico muestra, los proyectos existentes en la actualidad dentro de las empresas, de los cuales un 32.13% respondió que cuentan o están por rediseñar un portal corporativo, y un 22.17% equivalente a 49 personas respondieron que existe el proyecto de políticas de recursos humanos que favorezcan el proyecto de gestión del conocimiento, de igual manera el 22.17% opinaron que dentro de la organización existe un proyecto de Administración Relación – Cliente.

B- Beneficios y Barreras

Preguntas:

17) ¿ Cuáles de las siguientes opciones en orden de prioridad considera que son los más importantes beneficios que se obtendrían al implementar un proyecto de gestión del conocimiento?

Objetivo:

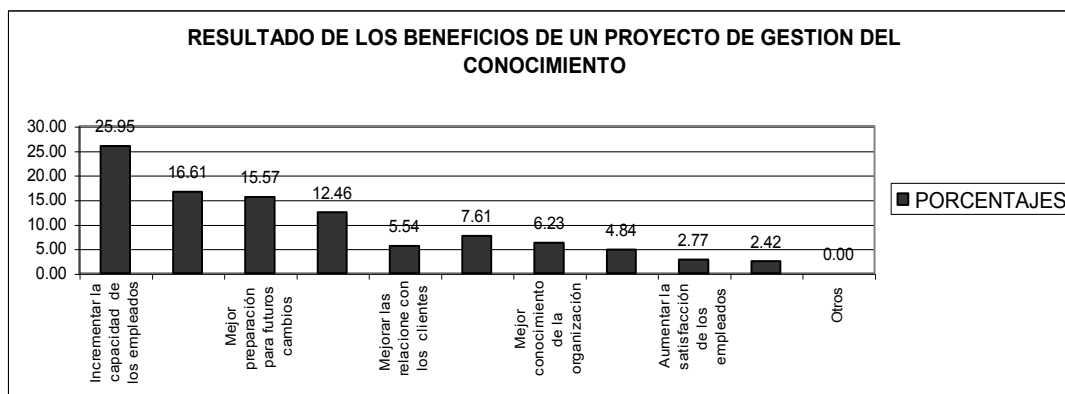
Determinar cuales de las siguientes opciones son las más importantes beneficios, al implementar un proyecto de gestión del conocimiento

CUADRO 17

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Incrementar la capacidad de los empleados	75	25.95
Promover y fomentar la innovación	48	16.61
Mejor preparación para futuros cambios	45	15.57
Nuevas ventajas competitivas	36	12.46
Mejorar las relaciones con los clientes	16	5.54
Crear nuevas oportunidades de negocio	22	7.61
Mejor conocimiento de la organización	18	6.23
Mejor conocimiento del entorno y la competencia	14	4.84
Aumentar la satisfacción de los empleados	8	2.77
Reducir costos	7	2.42
Otros	0	0.00
Total	289	100.00

GRAFICO 17



Interpretación:

Al analizar el gráfico para determinar los beneficios que se obtendrían con el proyecto de gestión del conocimiento, del 100% de las personas encuestadas un 25.95% respondieron que se incrementaría la capacidad de los empleados dentro de las organizaciones, 16.61% opinaron que se obtendrían beneficios para promover y fomentar la innovación, 15.57% respondieron que podría estar mejor preparada para futuros cambios, 12.46% concluyeron que se obtendrían nuevas ventajas competitivas.

Pregunta:

18) ¿Cuáles considera usted En orden de prioridad que son los principales obstáculos a enfrentar para la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento?

Objetivo:

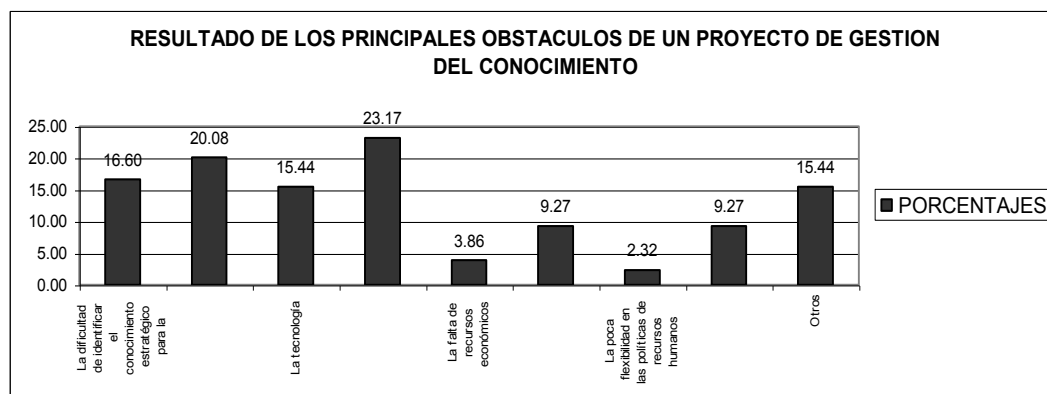
Identificar en orden de prioridad los principales obstáculos que enfrenta la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento.

CUADRO 18

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
La dificultad de identificar el conocimiento estratégico para la empresa	43	16.60
Las actitudes de los empleados	52	20.08
La tecnología	40	15.44
La falta de recursos humanos, falta de personas con la formación necesaria para llevar a cabo el proyecto	60	23.17
La falta de recursos económicos	10	3.86
La presión y la competitividad en el mercado	24	9.27
La poca flexibilidad en las políticas de recursos humanos	6	2.32
La falta de apoyo de la dirección	24	9.27
Otros	0	15.44
Total	259	115.44

GRAFICO 18



Interpretación:

Al interpretar los resultados de la pregunta se puede analizar el orden de prioridad de los principales obstáculos que enfrentan la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, se observa que un 23.17% opinaron que el principal obstáculo es la falta de Recursos humanos, falta de personas con formación necesaria para llevar

a cabo el proyecto, un 20.08% opina que otro obstáculo es la Actitud de los empleados, el 16.60% concluyen que existe dificultad para identificar el conocimiento estratégico en la organización, un 15.44% considera que otro obstáculo es la adquisición de tecnología, al igual un 15.44% opinan que existen otras factores que obstaculizan el proyecto de gestión del conocimiento.

Pregunta:

19) ¿ Qué tipo de tecnología está utilizando actualmente la empresa?

Objetivo:

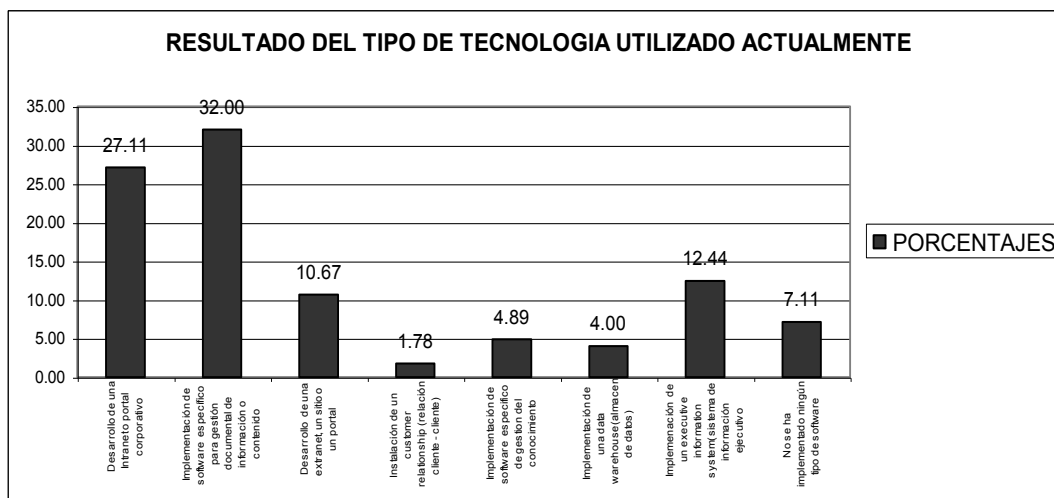
Determinar que tipo de tecnología esta utilizando la empresa

CUADRO 19

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Desarrollo de una Intranet o portal corporativo	61	27.11
Implementación de software específico para gestión documental de información o conten	72	32.00
Desarrollo de una extranet, un sitio o un portal	24	10.67
Instalación de un customer relationship (relación cliente - cliente)	4	1.78
Implementación de software específico de gestión del conocimiento	11	4.89
Implementación de una data warehouse(almacén de datos)	9	4.00
Implementación de un executive information system(sistema de información ejecutivo	28	12.44
No se ha implementado ningún tipo de software	16	7.11
Total	225	100.00

GRAFICO 19



Interpretación:

De los resultados obtenidos se puede analizar que, 32% opina que existe la implementación de un software específico para la gestión documental de documentación o contenido, el 27.11% concluyen que se utiliza Intranet o portal corporativo, un 12.44% respondieron que utilizan un Sistema de Información Ejecutivo.

Pregunta:

20) ¿ Clasifique en orden de prioridad cuáles serían las herramientas y elementos tecnológicos más importantes para el desarrollo de la empresa publicitaria?

Objetivo:

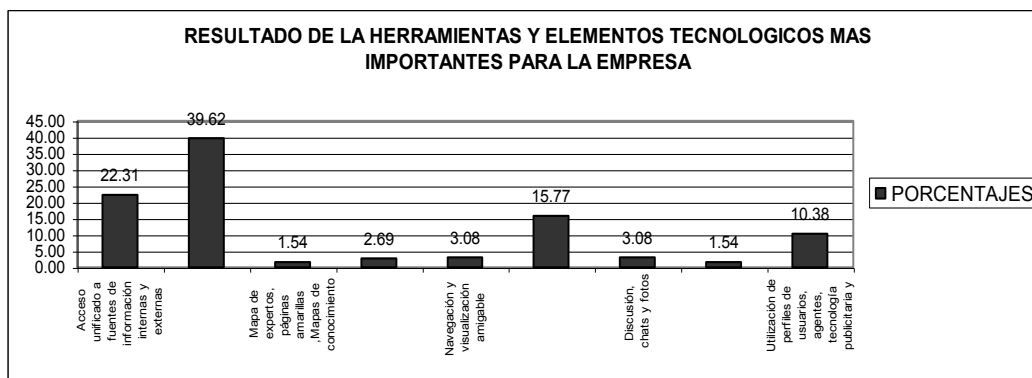
Identificar cuáles son las herramientas y elementos tecnológicos más importantes para el desarrollo la empresa publicitaria.

CUADRO 20

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Acceso unificado a fuentes de información internas y externas	58	22.31
Trabajo en equipo: colaboración y aprobación en flujos de documentos	103	39.62
Mapa de expertos, páginas amarillas ,Mapas de conocimiento	4	1.54
Buscardor o herramienta de búsqueda potentes	7	2.69
Navegación y visualización amigable	8	3.08
Base de datos	41	15.77
Discusión, chats y fotos	8	3.08
Taxonomía, categorización y navegación guiada	4	1.54
Utilización de perfiles de usuarios, agentes, tecnología publicitaria y personalización	27	10.38
Total	260	100.00

GRAFICO 20



Interpretación:

Se puede analizar que la población encuestada consideran que una de las herramientas o elementos tecnológicos más importantes es el trabajo en equipo con un porcentaje de 39.62%, 22.31% consideran que es el acceso unificado a fuentes de información internas y externas, en tercer lugar un 15.77% opinan que es la base de datos.

Pregunta:

21) ¿ Ordene por prioridades las funcionalidades que el proyecto de gestión del conocimiento debería de suministrar a la empresa ?

Objetivo:

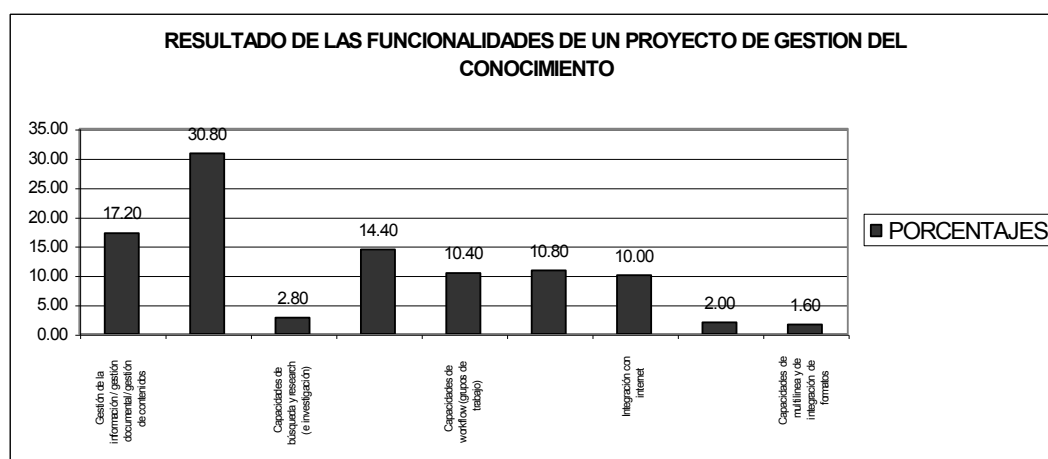
Determinar las funcionalidades que el proyecto de gestión del conocimiento debería de suministrar a la empresa

CUADRO 21

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Gestión de la información / gestión documental/ gestión de contenidos	43	17.20
Capacidades de trabajo en equipo y herramientas de colaboración (virtual,romos,gestión d	77	30.80
Capacidades de búsqueda y research (e investigación)	7	2.80
Capacidades de formación on- line (en línea)	36	14.40
Capacidades de workflow (grupos de trabajo)	26	10.40
Capacidades de comunicación interactiva:e.mail, chats, videoconferencia, conversación or	27	10.80
Integración con internet	25	10.00
Capacidades de difusión selectiva de la información, alertas y personalización	5	2.00
Capacidades de multilínea y de integración de formatos	4	1.60
Total	250	100.00

GRAFICO 21



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos las funciones que el proyecto de gestión del conocimiento debe suministrar a la organización se observa que un 30.80% consideran la capacidad de trabajo en equipo y herramientas de colaboración, un 17.20% que es la gestión de la información /gestión documental/ gestión de contenidos, y un 14.40% opinan que es la capacidad de información on line.

Pregunta:

22) ¿ Considera necesaria la existencia de un sistema retributivo que promueva el compartir conocimiento?

Objetivo:

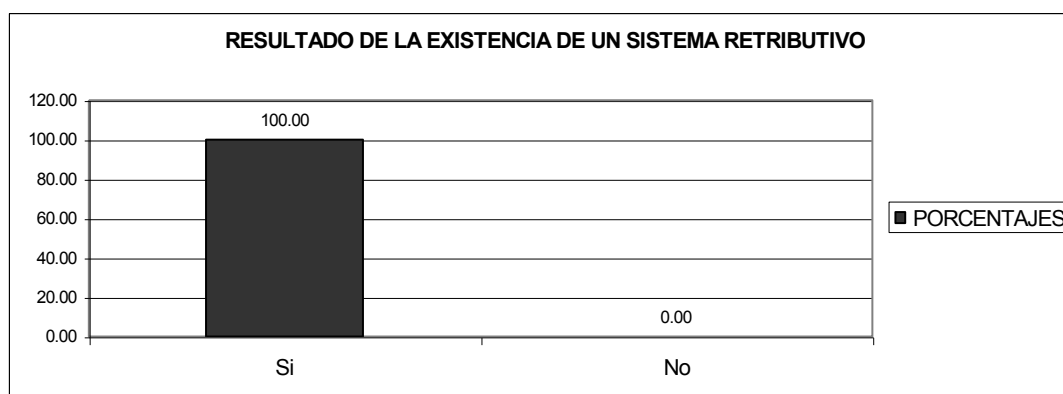
Conocer si la existencia de un sistema retributivo es necesario para compartir conocimiento

CUADRO 22

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Si	212	100.00
No	0	0.00
Total	212	100.00

GRAFICO 22



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas sobre la existencia de un sistema retributivo que promueva compartir conocimiento un 100% de los encuestados está de acuerdo en que exista un programa retributivo.

Pregunta:

23)¿ En orden de prioridad cuál sería la forma de integración del recurso humano?

Objetivo:

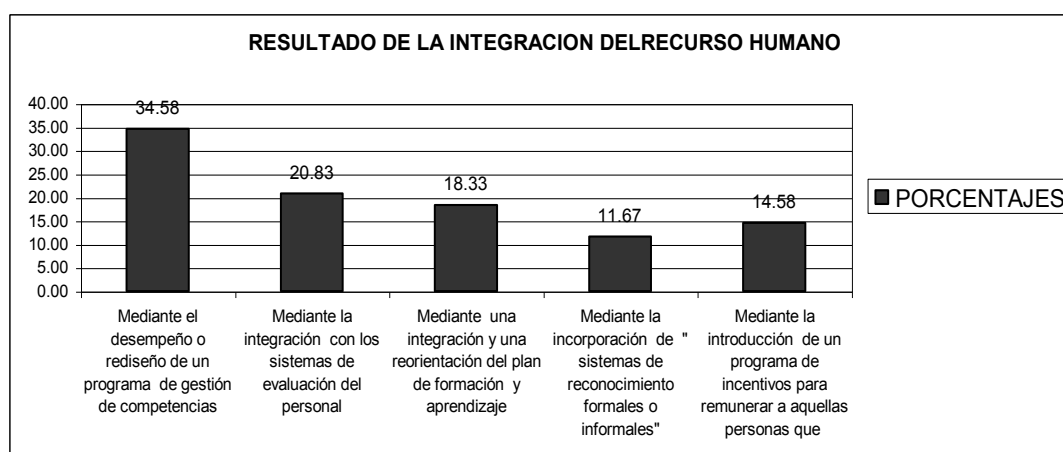
Identificar en orden de prioridad la forma de integración del recurso humano

CUADRO 23

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Mediante el desempeño o rediseño de un programa de gestión de competencias	83	34.58
Mediante la integración con los sistemas de evaluación del personal	50	20.83
Mediante una integración y una reorientación del plan de formación y aprendizaje	44	18.33
Mediante la incorporación de " sistemas de reconocimiento formales o informales"	28	11.67
Mediante la introducción de un programa de incentivos para remunerar a aquellas personas que realicen aportaciones al programa de gestión de conocimiento	35	14.58
Total	240	100.00

GRAFICO 23



Interpretación:

Al analizar las respuestas obtenidas, conforme a la integración de recurso humano dentro de las empresas publicitarias consideraron un 34.58% el desempeño o rediseño de un programa de gestión de competencia, como segunda prioridad con un 20.83% la integración con los sistemas de evaluación del personal, como tercera prioridad con un 18.33% determinaron que es mediante una integración y una reorientación del plan de formación y aprendizaje.

D- Medición de capital intelectual

Pregunta:

24) ¿ Cuáles son las técnicas utilizadas en la empresa para la medición del capital intelectual ?

Objetivo:

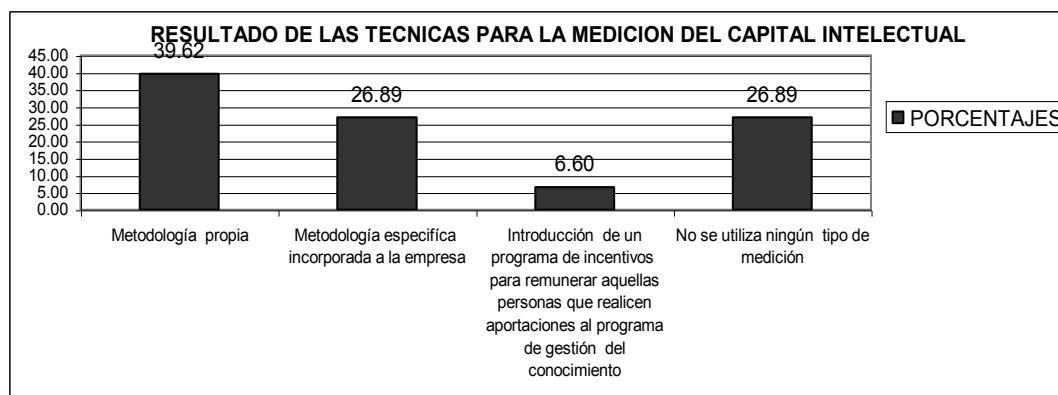
Conocer las técnicas utilizadas para la medición del capital intelectual dentro de la empresa

CUADRO 24

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Metodología propia	84	39.62
Metodología específica incorporada a la empresa	57	26.89
Introducción de un programa de incentivos para remunerar aquellas personas que realice	14	6.60
No se utiliza ningún tipo de medición	57	26.89
Total	212	100.00

GRAFICO 24



Interpretación:

Según los datos obtenidos de las respuestas con relación a las técnicas utilizadas para la medición del capital intelectual, el 39.62% respondieron que utilizan metodología propia, y el 26.89% determinó que utiliza metodología específica incorporada a la organización, de igual manera el 26.89% respondieron que no se utiliza ningún tipo de medición del capital intelectual.

Pregunta:

25) ¿Cuál es el uso que se le da a la información dentro de la empresa ?

Objetivo:

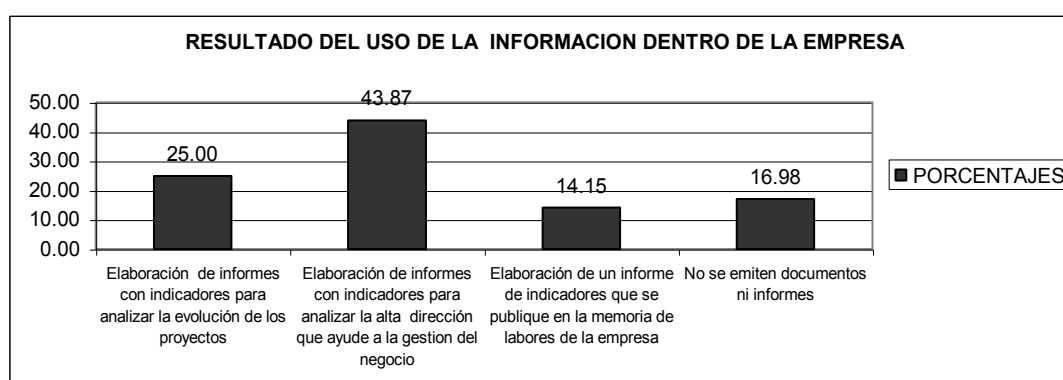
Determinar el uso que se le da a la información dentro de la empresa

CUADRO 25

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento

Opciones	Frecuencias	
	# de Resp.	%
Elaboración de informes con indicadores para analizar la evolución de los proyectos	53	25.00
Elaboración de informes con indicadores para analizar la alta dirección que ayude a la ges	93	43.87
Elaboración de un informe de indicadores que se publique en la memoria de labores de la c	30	14.15
No se emiten documentos ni informes	36	16.98
Total	212	100.00

GRAFICO 25



Interpretación:

Al interpretar los resultados de las respuestas obtenidas con relación al uso que se le da a la información dentro de las organizaciones, el 43.87% respondió que la utilizan para la elaboración de informes con indicadores para la alta dirección que ayudan a la gestión, del negocio, y un 25% consideró que utilizan la información para la elaboración de informes con indicadores para analizar la evolución de los proyectos.

2.9 Diagnostico Organizacional

La informacion recopilada del presente diagnostico organizacional, se realizó por medio de una entrevista a los ejecutivos de la empresa Asa Posters, S.A de C.V con dicha información se logra visualizar que la empresa cuenta con la tecnologia necesaria para implementar un modelo de gestión del conocimiento.

Factores Internos : Fortalezas

➤ Buena Relación Histórica.

ASA Posters, por tener 37 años de actividad en la región, ha desarrollado relaciones comerciales con numerosas empresas las cuales los prefieren por su profesionalismo.

➤ Tiempo de entrega

Los tiempos de entrega de la empresa son satisfactorios para el cliente, así como la calidad y servicio al cliente.

➤ Capacidad Instalada.

ASA Posters, cuenta con una capacidad instalada suficiente para el crecimiento puesto que su nivel de utilización de la maquinaria y equipo está en un 60% aproximadamente.

➤ Ubicación de Vallas

La ubicación de vallas es atractiva a los clientes puesto que se cuenta con la visibilidad necesaria para que la publicidad sea efectiva.

➤ Profesionalismo en el Recurso Humano.

Se tiene experiencia en la actividad que la empresa realiza y sobre todo el profesionalismo de los diferentes empleados que garantizan la calidad de los productos y servicios.

➤ Solvencia Económica.

La empresa cuenta con solvencia económica que le permite otorgar crédito a los clientes y al mismo tiempo garantizar a los empleados que no se les dejará de pagar sus servicios. Lo anterior hace que la empresa sea atractiva a los bancos del sistema para préstamos que pueden ser utilizados en posibles expansiones, puesto que el récord crediticio de ASA es muy bueno.

➤ Organización.

Pocas empresas como ASA en el medio cuentan con la organización que se tiene, lo cual garantiza al cliente un respaldo en los servicios y productos que se le entregan, sin embargo esta organización debe ser flexible para competir con empresas pequeñas que son ágiles en sus procedimientos.

➤ Medio más económico.

La publicidad en vallas es un medio que resulta muy económico para diferentes anunciantes, por lo que resulta atractivo establecer nexos empresariales con ASA Posters.

Factores externos: Oportunidades

➤ Publicidad para el Gobierno

Se identifica que la publicidad para el Gobierno es relativamente cara en los medios de comunicación como la televisión, por lo que se plantea hacer un paquete ofreciendo publicidad en vía pública.

➤ Potenciales anunciantes de los TLC'S

Las firmas de TLC's posibilitan que nuevas empresas vengan a la región con nuevos productos, generando con ello la necesidad de publicidad, por lo que deberán estar listos a satisfacer esta demanda.

➤ Venta de impresos a México y República Dominicana

Al mismo tiempo surge la oportunidad que empresas de la región, en su ampliación de mercados requieran publicidad impresa de sus productos, lo cual es de posible en función de los contactos comerciales que se tienen y de la capacidad instalada de producción .

➤ Actitud de los medios con agencias pequeñas.

Factores Internos: Debilidades

➤ Definición de políticas.

Actualmente la empresa no cuenta con todas las políticas escritas y generales de las diferentes actividades que realiza.

➤ Lentitud en los procedimientos.

La operación dentro de ASA es muchas veces un poco lenta, sobre todo al atender a un tipo de cliente que desea resultados casi inmediatos, esto hace que muchas veces la competencia sea más ágil en la atención de estos casos.

➤ Sistema de Información Gerencial

Debe mejorarse el sistema de información gerencial , determinando nuevas necesidades de software y hardware , así como disminuir la dependencia de una sola persona en el manejo de sistemas informáticos. Al mismo tiempo mejorar el sistema de comunicación interna entre cada una de las unidades del negocio.

➤ Organización cara

ASA Posters cuenta con un esquema organización bueno en el mercado pero al mismo tiempo es una estructura cara que obliga a mantener márgenes de contribución lo suficientemente altos para soportar los costos fijos de dicha estructura.

➤ Actitud.

La actitud de algunos pocos elementos del personal debe ser mejorada a fin de reflejar en el cliente (tanto interno como externo) un espíritu de servicio y cooperación.

Factor Externo: Amenazas.

➤ Nuevas empresas

Se visualiza que nuevas empresas ingresaran a la región lo cual constituiría un nivel mayor de competencia, estas pueden venir de alianzas entre compañías de México o bien de nuevas inversiones de la región.

➤ Disminución en precios.

Esto como parte de un nuevo ambiente de competencia en la región, generaría la baja en los márgenes de rentabilidad de la empresa.

➤ Competencia Desleal

Se puede generar un ambiente de competencia desleal, en el sentido de muchos pequeños productores que otorgan arrendamiento en vallas, las hacen sin el pago oportuno a los propietarios de los terrenos, así como al pago de impuestos municipales por dicha actividad.

➤ Barreras arancelarias para exportaciones a México, República Dominicana y USA.

La exportación de impresos a países como México, República Dominicana y Estados Unidos, se vuelven bastante difícil producto de las barreras arancelarias en los puertos de entrada de dichos países.

➤ Quien es el cliente de ASA Postes:

Se identifican dos tipos de clientes en ASA, los cuales serán atendidos con diferentes procedimientos a fin de ser competitivos en el mercado. Dichos clientes son:

Cliente “A”

Son empresas comerciales, Industriales y de Servicios, consideradas grandes, gigantes o multinacionales, que generalmente manejan productos líderes en el mercado y sobre todo tienen relaciones comerciales en toda Centroamérica. Estas empresas demandan servicios de impresión y de publicidad en vía pública.

Cliente “B”

Son empresas comerciales, industriales y de servicios de tamaño grande o mediano con un potencial de crecimiento grande o en su defecto que son atendidos por la competencia y demandan servicios de impresión en pequeñas cantidades pero que requieren de urgencia. Lo anterior hace necesario que se les proporcione un servicio diferente.

➤ Que valoriza el cliente de ASA Posters:

Cliente “A”

Este cliente valoriza la puntualidad en la entrega de trabajos, el precio, el crédito, el servicio, la empatía con nuestros ejecutivos, la calidad y sobre todo la confianza de años de relación comercial.

Cliente “B”

Este tipo de cliente valoriza más la fecha de entrega, la puntualidad, el servicio y el crédito que se otorga.

➤ Ventajas Competitivas de ASA Posters:

Se identifican como principales ventajas competitivas las siguientes:

1. Diversidad de productos y servicios a ofrecer
2. Tecnología de primer nivel en impresos
3. Créditos a los clientes
4. Volúmenes grandes según la demanda de los clientes.
5. Crédibilidad en la empresa por ser seria y confiable

➤ Misión de ASA Posters:

Ofrecer la mejor de nuestras habilidades, creatividad y esfuerzo en la producción de material impreso y servicios de publicidad gráfica en el medio exterior, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Lograr utilidades que nos permitan un crecimiento sostenible, retribuir a los accionistas, a nuestros empleados y comunidad.

➤ Visión de ASA Posters:

Convertirnos en un aliado estratégico de nuestros clientes, manteniendo el liderazgo regional en la producción de comunicación gráfica publicitaria, adoptando tecnología innovadora que nos permita expandir nuestros servicios publicitarios respetando la ética personal, comunitaria y ambiental.

2.10 Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de campo.

Conclusiones

- La recolección de la información fue obtenida de los 212 instrumentos que se crearon para las tres empresas publicitarias del Municipio de Soyapango, que formaban la muestra a investigar.
- Al analizar los resultados se concluye que la gestión del conocimiento no está siendo aplicada en dichas empresas, de las personas encuestadas un 71.70% no ha tomado ninguna acción hasta el momento, el 24.06% está en la fase de planificación y toma en consideración, y un 4.25% mencionó existe un programa ya implementado y está en fase de desarrollo. Por lo que se considero que el personal desconoce el tema en estudio y no tienen una idea clara de cómo se desarrolla, técnicamente no es conocido por el sector encuestado.
- Las empresas en estudio consideran interesante la elaboración de un modelo de gestión del conocimiento que contribuya a la problemática y necesidades de las empresas en estudio.

Recomendaciones

Al finalizar la investigación de campo se consideró necesario hacer las siguientes recomendaciones.

- Obtener un amplio conocimiento acerca de la gestión del conocimiento y poder desarrollarla en las empresas del sector industrial, a través de un modelo teórico práctico que permita dar a conocer el proyecto a las áreas ejecutivas para la toma de decisión.
- Es de suma importancia que los mandos gerenciales den a conocer de una forma integral la preparación de un marco conceptual y un modelo práctico de gestión del conocimiento a todo el personal de la organización.
- Se recomienda con base en la información proporcionada y su interpretación, se formule un modelo de gestión del conocimiento que sirva como herramienta administrativa y ventaja competitiva en las empresas publicitarias del Municipio de Soyapango.

CAPÍTULO III

Propuesta de un Diseño de Gestión del Conocimiento para la empresa ASA Posters, S.A.

Como resultado del estudio detallado en los capítulos anteriores, a continuación se presenta un diseño de gestión del conocimiento orientado a generar ventajas competitivas sustentables.

3.1 Creación del Diseño

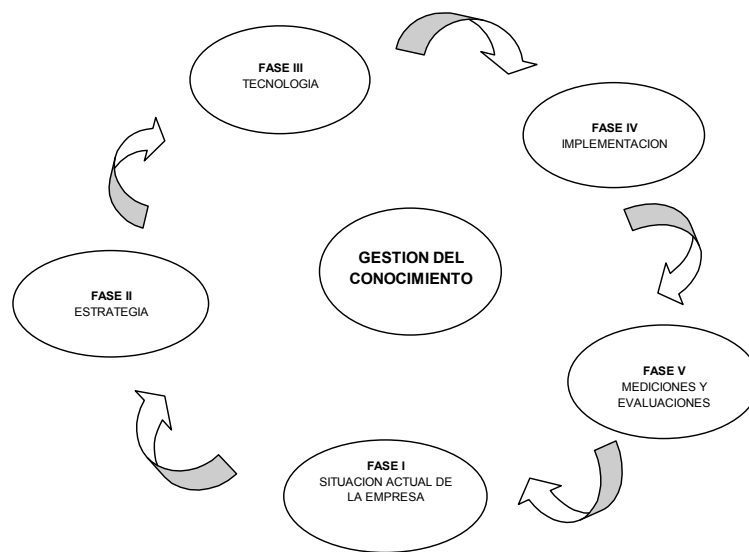
Como resultado de la investigación de campo realizada en las empresas publicitarias del municipio de soyapango, a continuación se presenta un diseño de la gestión del conocimiento orientado a generar ventajas competitivas sustentables específicamente para la empresa Asa Posters, S.A de C.V.

El diseño que se presenta se ha elaborado, tomando en consideración la naturaleza de la empresa, su estructura, recursos y personal, de manera tal que se le facilite la gestión del conocimiento y por ende se hace diferenciación con las empresas que conforman su competencia.

Las fases que conforman este modelo se presenta con la figura 11; cuyo diseño propuesto se denomina FQH (por las iniciales de los autores).

DISEÑO PROPUESTO FQH

Figura 11



A continuación se presenta en detalle las características de cada fase del ciclo.

3.2.FASE I

- Establecer equipo de trabajo
- Establecer definiciones prácticas del conocimiento para las empresas.
- Establecer posición estratégica actual en la empresa Asa Posters, S.A de C.V
- Análisis de competencia
- Análisis de capacidades
- Análisis de conocimiento en la empresa Asa, Posters, S.A. de C.V.

Situación actual en la empresa Asa Posters, S.A de C.V

El objetivo de esta etapa es comprender el rol del conocimiento en torno al concepto de “valor de la organización”, las fuentes de conocimiento y el uso, orientada a establecer una base fuerte para desarrollar los planes de implementación. (Anexo 3.)

Planificación estratégica:

En este contexto, se entendera la planificación estratégica como la búsqueda de una o más ventajas competitivas , que ASA Posters debe identificar, así como definir objetivos para lograr la visión planteada, todo esto en función de la fortaleza de ASA de ser la única empresa con oficinas y actividades en toda la región centroamericana y con una capacidad instalada que posibilita su crecimiento.

➤ Objetivos:

1. Identificar las alternativas estratégicas que posibiliten a ASA Posters continuar con un crecimiento sostenido durante los próximos 5 años.
2. Resumir las variables externas que potencian o afectan el desarrollo de la empresa.
3. Generar en los niveles Gerenciales y Directivos un ambiente de mejora continua a través de la sana autocrítica.

4. Identificar los factores de éxito de la empresa
5. Definir los elementos estratégicos, los cuales darán la base del Plan anual para el año 2004 y su correspondiente presupuesto.

En esta fase es conveniente realizar las siguientes actividades:

- Establecer equipo de trabajo

En primer lugar, se debe establecer el equipo de trabajo, el cual tendrá como tarea desarrollar el análisis. Este equipo tiene dos componentes claramente diferenciados:

El agente de dirección: Este agente tendrá como tarea la dirección del grupo de trabajo, estableciendo la coordinación de trabajo necesaria. Este rol puede ser asignado al CKO.

Los agentes de equipo: Los participantes del equipo serán aquellos que desarrollarán en conjunto las actividades de análisis.

Propone que este grupo esté formado por aquellos que se interesen, aquellos que se vean afectados por el proceso de análisis, quienes pueden influenciar en el proceso, entre otros.

En todo caso, dentro del concepto evolutivo del proceso de implantación, debe entenderse que los componentes del equipo, y posiblemente la dirección, cambien durante la aplicación de un nuevo ciclo del proceso. Además, inicialmente la

implantación puede tener detractores, quienes a pesar de eso podrían aportar mucho en las diferentes etapas de la implantación desde un punto de vista más crítico, por lo que es necesario detectar y generar los flujos de comunicación necesarios para que aquellas personas se transformen a la larga en “influenciadores positivos”.

- Establecer definiciones prácticas del conocimiento para las empresas.

A continuación, es necesario establecer una definición práctica de lo que la organización entiende por “conocimiento”. En el caso de Empresas Adoc, el conocimiento significa “patentes”, para Banco Salvadoreño, significa “tecnología de punta”, mientras que en Asa Posters significa “experiencia y tecnología”, lo cual demuestra la diversidad del concepto y la necesidad de establecer una diferencia. Además, aquella definición debe estar enraizada en el concepto de “valor”, propio de la organización. Además, se deberá entender claramente cuales son las definiciones conceptuales que ayudarán a establecer un análisis de las distintas fuentes de conocimiento.

- Establecer posición estratégica actual en la empresa Asa Posters,S.A. de C.V.

Para que una empresa pueda desarrollar una estrategia exitosa primero debe saber en que estado de competencia se encuentra. Un análisis basado en la posición estratégica actual permitirá establecer aquel punto de partida sobre el cual se desarrollará la estrategia.

Figura 12: Perfil Económico industrial

Empresas Publicitarias	Giro de la empresa	Participación de mercado en litografía	Participación de mercado en vallas
Asa Posters	Vallas publicitarias y litografía	20%	55%
Arte Comercial	Vallas publicitarias	0%	45%
Arte Gráficos	Artes de litografía	80%	0%

Para desarrollar este análisis se debe contar con dos visiones medulares dentro de la posición estratégica actual:

➤ Análisis de competencia

Esta visión utiliza un análisis industrial y competitivo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis generalmente es conocido como Análisis de participación de mercado: Esta visión analiza los niveles de participación dentro de la industria. Este análisis generalmente es conocido como Análisis del medio externo.

Perfil económico industrial.

El objetivo de estos análisis es permitir establecer la situación actual y futura deseada, la cual orientará los planes de acción dentro del desarrollo estratégico.

➤ Análisis de capacidades

Las capacidades de una organización son lo que ella puede hacer como resultado de desarrollar y coordinar equipos de recursos trabajando juntos.

Es decir, es "el conocimiento colectivo existente en la organización sobre la forma de coordinar habilidades e integrar tecnologías con recursos."²⁹

"Las capacidades de una organización "pueden ser identificadas y valoradas utilizando la clasificación funcional estándar de las actividades de ella" Estas actividades, descritas como "competencias centrales" deben describir (a lo menos) las capacidades estratégicas, es decir, aquellas que establecerán la dirección en torno a la cual se definirán los planes de acción y las actividades centrales de la organización.

Al identificar las capacidades organizacionales se establecen las instancias rutinarias y las prácticas de coordinación que definen el actuar de la organización. Algunos ejemplos de capacidades se pueden apreciar a continuación.

²⁹ Saing Norberto “ gestión estrategica”,V.Seminario de academico: aplicaciones de ingenieria para la gestion universidad Adolfo Ibany

Figura 13: Detalle de tecnología actual

MARCA	DETALLE
Idanic	Impresores digitales
Vutek	Impresores digitales
Heidelberg	Impresor litográfico de dos colores
Mcintoush	Computadora diseño digital
Dupon	Máquinas reveladoras

Figura 14:Detalle de tecnología que requiere la empresa para dominar el mercado

MARCA	DETALLE
Deidelberg	Impresor litografico de cuatro colores
Vutek	Impresor digital

Dentro del análisis de capacidades deben abarcarse tanto las capacidades que la empresa posee actualmente como las que requiere para dominar el sector al cual pertenece, es decir, aquellas que permitan desarrollar una estrategia de largo plazo que genere una base sólida para establecer la sustentabilidad.

Una de las herramientas útil para detectar las capacidades de una organización es la Cadena de valor de Porter Michael E.³⁰

Esta herramienta permite centrarse en un análisis contextual de las operaciones de la organización (Actividades primarias y de apoyo), lo cual establece el rol de las competencias dentro del centro del negocio. Antes de iniciar el análisis de competencias es necesario establecer las condiciones que permitan proyectar el análisis a través del tiempo, debido a que se busca competencias sustentables de acuerdo a las diferentes proyecciones de la industria.

Una herramienta útil para esto es el análisis de escenarios propuesto por Schoemaker en un análisis de mercados estratégicos propuesto. Como comenta Paul J.H. Schoemaker: "Para tener impacto, los escenarios deben conectarse directamente con los modelos mentales y las creencias de los usuarios"³¹

³⁰Porter Michael E. "Competitive Advantage" Free press, EE.EE. 1985.³¹Paul j.h.Schoemaker,"escenario plannig: A Toll for strategie Thinking "Sloan Managemen Review, Fall 1992, EEUU, pagina 67-81

Los escenarios detectados pueden ser detallados en el cuadro que se presenta en la figura15, Además, para que los escenarios sean efectivos deben considerar la dinámica de los mercados estratégicos que se pretenda abarcar. Para esto Schoemaker propone un análisis de segmentación estratégica, es decir "identificar todos los segmentos en que la empresa compite o quiere competir". Para esto en el análisis se "deben abarcar todas las unidades estratégicas del negocio, dentro del contexto de la industria". Los mercados detectados pueden ser detallados en el cuadro que se presenta a continuación.

La identificación de las capacidades centrales "debe ocurrir en el contexto de los factores clave de éxito en la industria". Las capacidades detectadas pueden ser detalladas en el cuadro que se presenta a continuación.

Figura 15 :Listado de Mercados

ID	ESCENARIOS	DETALLE
01	Impresión	Digitalización
02	Impresión	Litográfica
03	Vallas Publicitarias	Pasarelas, súper espectacular, espectaculares, unidades de poste

Figura 16: Listado de competencias por actividad

ID	ACTIVIDAD	
ID	COMPETENCIA	DETALLE
01	Arte Comercial	Vallas publicitarias e impresión digital
02	Artes Gráficos Publicitarios	Artes litográficos

A continuación, con los escenarios y los mercados estratégicos identificados, estos deberán cruzarse en el cuadro de relación escenario/mercado/competencia mostrado a continuación en la figura 17.

El paso siguiente es completar el detalle de competencias relacionadas con cada uno de los mercados objetivos en el contexto del escenario requerido para cada una de las actividades detectadas. El orden de competencias dentro de este detalle es fundamental, estableciendo los grados de valores cognitivos necesarios para su posterior evaluación, es decir indicando la jerarquía comparativa existente entre cada una de las competencias.

La figura 18 muestra los distintos niveles comparativos, Competencia.

Figura 17: Cuadro de análisis de Escenarios /Mercados /Competencia

Actividad: Publicidad de Vallas y litografía

	COMPETENCIA	Escenarios	
		Arte Comercial	Artes Grafico Publicitarios
Mercado {	Impresión digital	4	0
	Impresión litográfica	0	9
	Vallas	7	0

Figura 18: Escala de valoración

<u>Juicio Verbal</u>	<u>Juicio Numérico</u>
Extremadamente preferido	9
Muy fuertemente a Extremadamente	8
Muy fuertemente preferido	7
Fuertemente a Muy fuertemente	6
Fuertemente preferido	5
Moderadamente a Fuertemente	4
Moderadamente preferido	3
Igualmente a Moderadamente	2
Igualmente preferido	1
No existe coocompetencia	0

➤ Análisis de conocimiento en la Empresa Asa Posters,S.A. de C.V.

El identificar las categorías de conocimiento que existen requiere determinar las fuentes internas y externas, tales como Investigación y desarrollo (I&D) y relación con clientes respectivamente, que existan o se utilizan en la organización, sus relaciones, el nivel en que se encuentra actualmente y el nivel que se desea tener. El conocimiento no es estático y lo que hoy se considera conocimiento innovativo finalmente se convierte en el conocimiento central de mañana. Esto significa que para generar un crecimiento sostenido en torno a una posición competitiva es necesario un esquema de aprendizaje y

adquisición del conocimiento continuo. Esto fundamenta, en parte, el concepto de ciclos en el diseño propuesto.

Una vez identificado los diferentes factores de conocimiento es necesario identificar el nivel de accesibilidad o barreras del conocimiento. Este análisis se establece entre las siguientes categorías: espaciales, temporales y sociales. En decir, donde reside (clientes, proveedores, socios, interno, entre otros), cual es el marco de tiempo aplicable (memoria organizacional, intercambio de conocimiento, entre otros), y cual es el orden jerárquico, funcional y/o cultural en el cual está contextualizado, lo cual dificulta o favorece el intercambio de conocimiento.

En la actualidad podemos decir que la Empresa Asa Posters, SA de CV, se encuentran en la categoría del conocimiento innovativo, su capacidad le permite ser líder en la industria publicitaria y generar un nivel de diferenciación significativo como para ser sostenibles en el tiempo.

Este tipo de conocimiento podría generar un cambio posteriormente debido al avance tecnológico. Las empresas requieren de autoevaluación y aprendizaje continuo que les permita mantener su categoría innovativa.

En el mercado publicitario Asa Posters, S.A. de C.V. se mantiene ante dos competencias centrales: Arte Comercial en el mercado de vallas publicitarias y Artes Gráficas Publicitarias en el mercado litográfico.

Accesibilidad o barreras

Espacial:

Asa Posters, se encuentra estratégicamente en una ubicación favorable, por encontrarse en una zona industrial, con accesibilidad a sus proveedores, clientes, accionistas y personal especializado.

Temporal:

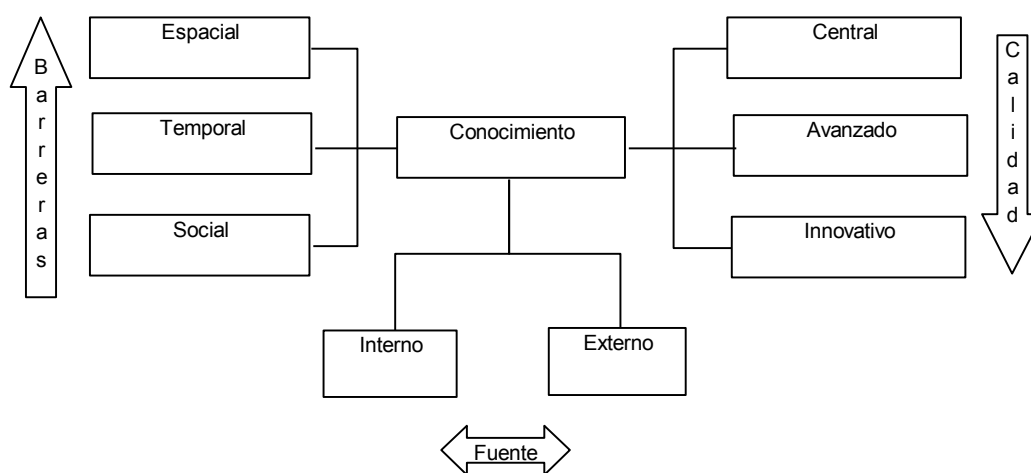
Organizacionalmente la empresa se ha mantenido durante 37 años bajo el mismo esquema de dirección, logrando mantener su personal especializado y en constante actualización lo que le permite mantenerse a la vanguardia con la tecnología.

Social:

Culturalmente nuestra economía se encuentra en vías, permitiendo a la industria oportunidades de expansión a nivel internacional, como fuentes generadoras de empleo.

Para una mejor comprensión de esta actividad es necesario identificar aquellas características que dan apoyo directo a las capacidades detectadas anteriormente. Un esquema de relación se presenta a continuación en la figura 19 .

Figura 19: Características del conocimiento



3.3. FASE II

- Desarrollo de una Estrategia de conocimiento para la empresa Asa Posters,S.A de CV
- Evaluación de competencias centrales
- Análisis de capacidades secundarias
- Análisis de recursos
- Definición de una meta estratégica
- Definición de objetivos estratégicos.

- Desarrollo de alternativas
- Evaluación y selección de alternativas
- Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- Desarrollo de planes de corto plazo
- Desarrollo de planes de contingencia

➤ Desarrollo de una Estrategia de conocimiento para la empresa Asa Posters, S.A
De C.V.

El desarrollo de una estrategia está orientado a establecer el puente que permite a la organización ir desde dónde está hacia donde esta quiere estar y, a la vez, permitirle convertirse de lo que es en la actualidad en quien quiere ser en el futuro de forma optima.

El desarrollo de una estrategia de conocimiento tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos de administración del conocimiento dentro de la organización.

Según Michael Porter una "estrategia es el diseño de la combinación de las actividades de la empresa, no la búsqueda de la excelencia de cada una de las actividades individuales". Por otro lado, Patricio del Sol establece que la estrategia construye las ventajas competitivas "a través de tomar coherentemente un sistema de decisiones, no a

través de optimizar independientemente una lista de ellas" . Por esto, cuando se desarrollen objetivos y soluciones, estos deberán contemplar una visión sistémica de la problemática de la organización.

➤ Evaluación de competencias centrales

En esta etapa es necesario identificar aquellas competencias centrales en el contexto integral de los escenarios presentados, aquellas competencias que tengan un mayor nivel de frecuencia. Este método para identificar competencias centrales no considera las relaciones sistémicas entre ellas, lo cual genera un sistema de decisión débil y sin un fundamento sólido.

Una vez establecidas las capacidades centrales, es decir aquellas que poseen un alto grado de participación dentro de las líneas del negocio, es posible definir las capacidades restantes como capacidades secundarias.

Competencias Centrales:

➤ Arte Comercial,S.A. de C.V.

➤ Artes Gráficos Publicitarios, S.A de C.V.

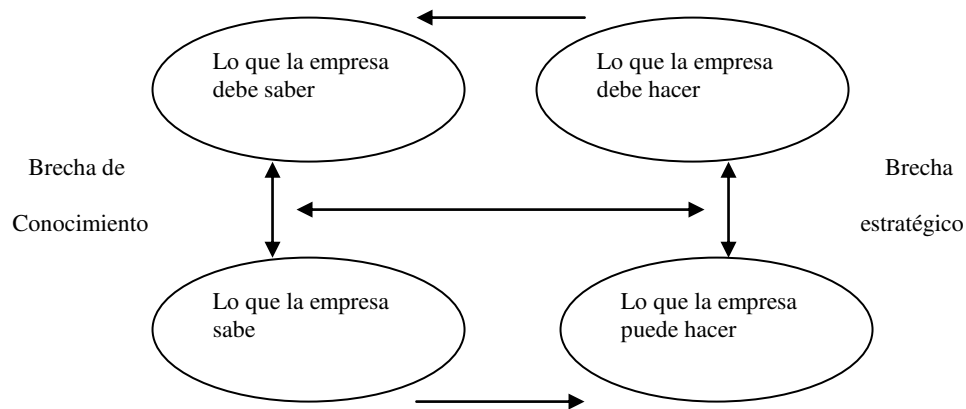
➤ Análisis de capacidades secundarias

Las capacidades secundarias, es decir aquellas que no poseen un alto grado de impacto dentro del desarrollo estratégico, deben ser evaluadas en términos del negocio con la posibilidad de ser externalizadas, debido a que no forman parte de la médula central del negocio. Esto permitiría centrar los esfuerzos en torno a los requerimientos de mayor impacto en la organización. Es importante recordar que puede existir el caso en que una capacidad secundaria estará ligada con algún factor de conocimiento clave lo cual llevará a analizar las relaciones existentes y considerarlas a la hora de realizar los planes estratégicos orientados a establecer los programas de administración del conocimiento. Esto podría incluso llevar al nacimiento de una nueva área de especialización, la cual puede llegar a ser en el mediano/ largo plazo una nueva fuente de competencias.

Una vez establecidas las competencias centrales, es necesario establecer las deficiencias existentes en las fuentes de conocimiento que dan apoyo a aquellas capacidades. Este análisis permite establecer las diferencias existentes entre los que la organización sabe y debe saber. este esquema de análisis se ve potenciado al considerar las diferentes categorías de conocimiento (central,avanzado,innovativo), lo cual refuerza el hecho de

establecer el nivel actual y el deseado a la hora de analizar el conocimiento y su impacto en las competencias.

Figura 20: Análisis de brechas de conocimiento



Para establecer las diferencias existentes entre lo que se “debe” o “desea” conocer y lo que actualmente se conoce, se debe establecer explícitamente las brechas existentes. Esto se puede hacer utilizando un cuadro de brecha de conocimiento comparativo, lo cual permitirá establecer los objetivos estratégicos sobre los que se definirán los planes de acción.

figura 21: Brecha de conocimiento comparativo

Se sabe	Se debe saber	Brecha de conocimiento
Que productos se venden en el mercado.	Las necesidades de los clientes	Realizar estudios de mercado constantemente.
Logística de producción	Control de calidad	Capacitaciones permanentes
Viabilidad a la exportación	Conformación de mercado	Consolidación del mercado local.
Necesidades de tecnología de punta y reinversión.	Conocer el mercado oferente	Actualización de la existencia de mercado.

➤ Análisis de recursos

Para identificar los recursos que requiere la organización, Grant propone seis categorías de recursos (financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y reputación), las cuales concuerdan con el nivel de diferenciación expuesto en la estructura del valor de una empresa(Capital contable y capital intelectual).

figura 22: Análisis de recursos organizacionales

Capital					
Contable		Intelectual			
Financiero	Físico	Humano	Estructural	Organizacional	Obsevación
Recursos	Edificios	Liderazgo	Patentes	Las marcas	
monetarios	Vehículos	Experiencias	Conocimiento	los consumidores	
	Harward	Conocimiento	Los sistemas	La lealtad	
	Software	Habilidades	Las metodologías	los canales	

El análisis de recursos se orienta a establecer la característica de los recursos necesarios para el desarrollo de las capacidades centrales en torno a las brechas de conocimiento detectadas, las cuales estar disponibles dentro de la organización a través de capacidades actuales tanto de índole grupal como individual o pueden ser desarrollados o adquiridos a través de contratación de terceros. Es probable que como resultado de este análisis se generen una serie de ítems de recursos, los cuales deberán ser descritos y especificados

detalladamente a través de un documento descriptivo en el cual se detalle en mayor profundidad las condiciones que rodean a cada ítem.

➤ Definición de una meta estratégica:

La meta establece la dirección en torno a la cual deben ser apuntadas las acciones. Esto permitirá establecer la dirección de los esfuerzos y los compromisos propios de todo proceso de planeación. La meta se debe basar en el desarrollo y la potenciación de las capacidades centrales detectadas en la etapa anterior, por lo que es indicado realizar una declaración de meta que relacione sistemáticamente las diferentes capacidades requeridas. Para que una meta se pueda considerar inteligente debe poseer cinco características:

- Específica: La meta debe ser tan específica, tan bien definida, tan clara que cualquiera con un conocimiento básico del proyecto pueda leerla, entenderla y saber qué es lo que se intenta lograr.
- Medible: Para llevar un proyecto a un final exitoso, la meta debe ser medible. Equivocadamente se ha dicho que algunas metas no son medibles. No obstante, toda meta debe poder medirse. Todo dependerá del diseño de los indicadores apropiados.
- Consensual: Debe haber consenso respecto a la meta del proyecto. El equipo y la organización debe estar de acuerdo en que el objetivo es deseable. El

consenso facilitará la respuesta a los cambios que pueda implicar la modificación de la meta a medida que avanza el proyecto. Este consenso se basa en compartir la información y crear compromiso alrededor del proyecto.

- Realista: La meta del proyecto debe ser realista. Muy a menudo las metas fijadas son imposibles de alcanzar, dados los recursos, los conocimientos y el tiempo de que se dispone. Por lo tanto, a la hora de establecer la meta, esta debe reflejar un alcance real en torno a cada uno de los factores que gobiernan el desarrollo de la misma.
- Marco de tiempo (costo): Finalmente, para lograr la meta se requiere un marco de tiempo (costo) determinado. ¿Qué tanto tiempo y presupuesto se tienen para llevar a cabo el proyecto?. Hay que fijar una meta razonable, habida cuenta de los recursos disponibles y de los conocimientos y experiencia que se posea.

Una vez establecida la meta, esta deberá ser desglosada en objetivos de acuerdo a los niveles de operación que sean partícipes de aquella meta.

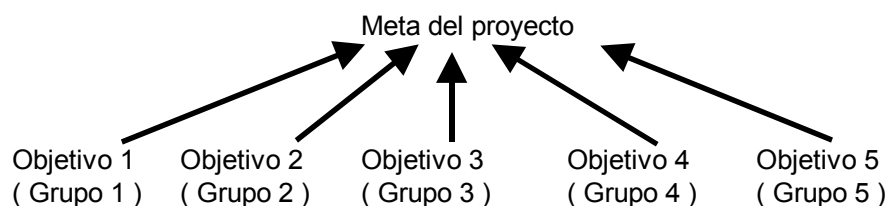
- Definición de objetivos estratégicos:

Una vez establecidas la meta y las brechas de conocimiento para cada uno de los ítems, es posible jerarquizar los requerimientos y obtener una serie de objetivos de mediano y largo plazo, los cuales establecerán los resultados esperados del proceso de implantación de Gestión del conocimiento. Los objetivos son similares a la meta, pero se concentran en las partes del proyecto.

Para definir los objetivos en torno a las brechas de conocimiento, en primer lugar se debe establecer la metodología de análisis de objetivos, la cual puede ser ascendente, es decir el análisis se desarrolla desde una visión individual hacia una visión general, o descendente, lo cual corresponde al caso contrario. Este análisis debe centrarse en los objetivos establecidos en cada uno de los eslabones y niveles de la organización. En caso que una organización cuente con una estrategia corporativa la metodología de análisis más indicada será de tipo descendente, ya que así se facilitará el trabajo de alineación de objetivos a través de la construcción de objetivos complementarios o correctivos en torno a los establecidos por la estrategia actual, sin perder el concepto de relaciones sistémicas de las redes de objetivos.

El proceso de definir los objetivos es un primer paso en lo que comúnmente se llama la estructura de división del trabajo.

Figura 23: Estructura de división de trabajo



En escénica, los objetivos se asemejan a las metas. Pero aquellos se concentran en los detalles e indican más claramente qué es lo que específicamente debe realizar determinado grupo de trabajo.

Una vez identificados los objetivos, se debe identificar los miembros de cada equipo, los recursos y los insumos necesarios ara alcanzar la meta global del proyecto.

Algunos problemas que se deben evitar a la hora de establecer los objetivos son:

- Un enfoque demasiado estrecho: Los objetivos deben permitir establecer un campo de trabajo con una visión colaborativa, la cual permita que el logro de un objetivo no afecte negativamente el logro de los demás.
- Sistemas de retribución que resultan perjudiciales: Los objetivos deben contar con esquemas de evaluación y retribución que permitan orientar los esfuerzos en pos del cumplimiento de la meta más allá de los resultados locales basados en un objetivo.
- Responsabilidad sin suficiente autoridad: Los objetivos deben permitir a los múltiples responsables establecer instancias de coordinación de autoridad o alineación de esfuerzos, lo cual permita evitar conflictos de poder por autoridades cruzadas.

Para que los objetivos sean verificables deben establecer explícitamente los logros y los plazos en que deben ser cumplidos, es decir debe ser descrito en términos que permitan generar indicadores sólidos de evaluación de las implementaciones asociadas. Además, debe considerarse explícitamente el contexto que define la visión, la meta y la filosofía corporativa, la cual representa a toda la organización.

Estuctura de división de trabajo en Asa Posters, SA de CV

Meta del proyecto

Alcanzar el liderazgo en el mercado publicitario a nivel de la región centroamericana.

Objetivo 1.

Lograr la integración en los sistemas de información

GRUPO 1
RESPONSABLE
Gerente de informática
Colaborador de grupo
Asistente de harward
Asistente de software

Recursos con los que se cuenta para cumplir el objetivo

- Herramientas
- Presupuesto de gastos para mantenimiento
- Capacitaciones al personal.

Objetivo 2.

Realizar un estudio de mercado a nivel centroamericano.

GRUPO 2
RESPONSABLE
Director comercial
Colaboradores
Gerentes de impresión
Gerentes de publicidad

Recursos con los que se cuenta para cumplir el objetivo

- Gastos de viaje
- Gastos de contratacion de firmas que realizará el estudio de mercado.

Objetivo 3

Administrar y controlar la contratación de créditos para realizar la inversión del proyecto.

GRUPO 3
RESPONSABLE
Gerente financiero
Colaboradores
Asistente a la gerencia
Gestor de créditos y cobros
Contador general
Subcontador
Contadores de costos

Recursos con los que se cuenta para cumplir el objetivo

- Presupuesto de gastos financieros
- Tecnología de punta
- Excelente record crediticio
- Personal idoneo.

GRUPO 4
RESPONSABLE
Gerente de producción
Colaboradores
Jefe de producción
Operarios
Secretaria
Supervisores
Bodegueros

Objetivo 4

Mantener los estándar de calidad y eficiencia en la productividad.

Recursos con los que se cuenta para cumplir el objetivo

- Tecnología de punta
- Infraestructura
- Capacitación de personal

Objetivo 5

Cumplir con las metas establecidas para lograr el liderazgo en el mercado centroamericano.

GRUPO 5
RESPONSABLE
Líder
Gerente de ventas
Colaboradores
Ejecutivo de cuentas claves
Coordinador de Ventas
Secretaria de cuentas clave
Secretaria de gerencia de ventas
Secretaria de división comercial
Secretaria de ejecutivos de venta

Recursos con los que se cuenta para cumplir el objetivo

- Cada ejecutivo de cuentas claves tiene asignado un vehículo para realizar su trabajo.

- Los vendedores tienen asignado gastos de combustible y depreciación de vehículo.
 - Tecnología y equipo
 - Presupuesto de gastos atención a clientes
 - Bonificación por cumplimiento de metas.
-
- Desarrollo de alternativas:

Establecidos los objetivos, es necesario establecer la forma de llevar a cabo aquellos objetivos en términos del desarrollo de proyectos.

Este punto abarca el concepto de utilización del ingenio, la investigación y el sentido común, en términos de estructurar formas de implementación de los objetivos tanto desde el punto de vista particular de un objetivo como desde un punto de vista más global de la red de objetivos.

De forma más específica, el desarrollo de proyectos en torno al conocimiento estará orientado de acuerdo a como se relacione cada una de las instancias sociales del

conocimiento con el concepto del "Ba" propuesto por el filosofo japonés Kitaro Nishida, el cual representa "el espacio compartido para la generación de relaciones emergentes".

En otras palabras, se entiende como el generar una actitud con un sentido de “veneración” al conocimiento. Este concepto se enmarca dentro de cuatro variantes posibles, las cuales se contextúan dentro del proceso de conversión del conocimiento.

Figura 24: Las cuatro características del Ba

		Conocimiento Tácito	a	Conocimiento Explicito
Conocimiento Tácito desde		Socialización Originando el Ba (cara a cara)		Externalización Interactuando el Ba (persona a persona)
	Conocimiento Explicito	Internalización Ejerciendo el Ba (en el lugar)		Combinación Cyber Ba grupos a grupos

- Originando el Ba: Es el espacio donde los individuos con conocimiento comparables comparten sentimientos, emociones, experiencias, y modelos mentales, lo cual les permite romper las barreras existentes entre ellos.
- Interactuando el Ba: Es el espacio en el cual personas con diferentes conocimiento específicos comparten y mezclan sus capacidades para el

cumplimiento de un objetivo común. Es posible asociarlo al nivel de cohesión existente en un grupo de trabajo multidisciplinario.

- Cyber Ba: Es el lugar de interacción en un mundo virtual a cambio del espacio y tiempo real. Este espacio estará definido de acuerdo a los niveles de confianza establecidos por las redes virtuales existentes en la actualidad y en las posibles de implementar.
- Ejercitando el Ba: Es el espacio y los hitos asociados a al aprendizaje basado en experiencia práctica, lo cual facilita la adquisición de conocimientos tácitos más allá de los de tipo explícito.

En caso que los diferentes opciones de proyectos Administración del conocimiento no consideren cada una de estas instancias podrían verse mermados los esfuerzos de implantación de dichos proyectos dado que no consideran el carácter propio de las redes sociales existentes en la organización. El Ba ayudará a establecer la componente de socialización de cada uno de los proyectos Administración del conocimiento generados por la estrategia basada en el conocimiento, lo cual cae dentro del área de trabajo del CHRO.

Dentro de esta etapa es necesario alinear los requerimientos tanto tecnológicos como organizacionales establecidos por la alianza entre el CKO (como director del equipo de trabajo), el CIO (como visor tecnológico) y el CHRO (como visor del recurso humano).

Algunos ejemplos de proyectos que permiten relacionar el desarrollo de objetivos establecidos por las brechas de conocimientos.

1. Capturar y reusar conocimiento estructurado: Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación.
2. Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica: Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, la cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
3. Identificar fuentes y redes de experiencia: Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
4. Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento: Este tipo de proyectos pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
5. Medir y manejar el valor económico del conocimiento: Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de

software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.

6. Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas: Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

➤ Evaluación y Selección de Alternativas:

En caso que el desarrollo de alternativas entre objetivos ofrezca una serie de proyectos, los cuales poseerán características diferenciadoras, será necesario establecer aquellos proyectos con menor relación costo/beneficio, no sólo en términos financieros, sino en términos objetivos de valoración.

Para esto existen cuatro metodologías utilizadas para la selección de alternativas:

- Experiencia: Esta metodología se basa en el aprendizaje adquirido a través del tiempo en torno a los éxitos y fracasos, los cuales aportan pautas de tendencia frente a la efectividad de la solución.
- Experimentación: Una forma de selección es experimentar en algunas instancias con las alternativas y ver que ocurre. Esta metodología sólo se

limita a proyectos que soportan una baja escala inicial, lo cual tiene como objetivo validar los supuestos sobre los cuales está fundada y evaluar su impacto dentro de la organización.

- Investigación y análisis: Esta metodología se basa en la necesidad de comprender el impacto potencial que la solución podrá generar. Esto llevará a desarrollar prototipos de baja escala los cuales interactúen, por ejemplo, con algunos modelo de simulación los cuales permitan ayudar a visualizar los resultados potenciales.
- Análisis cognitivo: El análisis cognitivo establece una metodología de selección la cual incorpora las metodologías anteriores a través de juicios de valor enraizados en el contexto de negocio. Esta es la base fundacional de la metodología presentada por Saaty en.

La opción de evaluación dependerá de la instancia de solución objeto de evaluación, en conjunto con los factores de costo y tiempo relacionados con la evaluación misma. Cada uno de los proyectos seleccionados deberá pasar por un proceso de análisis profundo, el cual permita establecer tanto el alcance (profundidad), la cobertura (ancho) y las necesidades (alturas) propias de él.

➤ Desarrollo de planes a corto y mediano plazo:

La meta y los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Los planes de mediano/largo plazo son aquellos planes que establecen, a grandes rasgos, las actividades y acciones que serán necesarias de realizar con el fin de dar apoyo a la tarea de desarrollar uno o varios objetivos (o a la meta misma) en el contexto del periodo necesario para cumplir el o los objetivos para los cuales ha de ser creado.

La planeación a largo plazo "no es realmente planeación para decisiones futuras sino, mas bien, para las repercusiones futuras de las decisiones tomadas en la actualidad".

El desarrollo de los planes de mediano/largo plazo deben considerarse como directrices a la meta y a los objetivos a los cuales sirve.

➤ Desarrollo de planes de corto plazo

Los planes de corto plazo son aquellos planes que permiten desarrollar de manera granular los planes de mediano/largo plazo.

La coordinación entre los planes de corto y mediano/largo plazo debe ser realizada a la hora de desarrollar los planes de corto plazo teniendo en cuenta tanto la meta como el objetivo y los planes de mediano/largo plazo al cuales se ha de subyugar.

➤ Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de contingencia son aquellos planes que permiten tomar medidas correctivas en torno a las acciones de los planes de corto plazo debido a los resultados obtenidos por las instancias de ejecución previas de los planes de corto plazo.

3.4. FASE III

- Tecnología
- Análisis de requerimientos
- Análisis tecnológico

➤ Tecnología

La tecnología apunta a establecer la base lógica y técnica sobre la cual se desarrollarán los diferentes proyectos Administración del conocimiento, con el fin de establecer aspectos tales como:

- Inversiones de Tecnología: determinar las necesidades de Tecnología orientadas a dar soporte a los diferentes proyectos destinados a implementar cada una de las instancias de proyectos administración del conocimiento.
 - Esquemas de desarrollo/integración de Software: Establecer las directrices de desarrollo y/o integración de los sistemas de Software para dar apoyo al proceso de Gestión del conocimiento.
 - Esquemas de arquitectura de Hardware: Establecer las directrices de organización y estructuración de los sistemas de Hardware destinados a dar soporte a los diferentes sistemas de Software.
 - Alineación de sistemas heredados con los nuevos requerimientos: Establecer las directrices y planes destinados a coordinar los esfuerzos de integración de los nuevos sistemas con la infraestructura tecnológica actualmente en explotación. (Anexo 5)
-
- Análisis de requerimientos

Un análisis de los requerimientos de cada uno de los proyectos significa, en términos generales, comprender los requerimientos funcionales asociados a la implementación de cada uno de ellos. Esta Fase se conoce dentro del estudio de la Ingeniería de Software como Análisis de requerimientos.

El objetivo del análisis de requerimientos es generar una especificación de requerimientos que permita establecer puntos tales como:

- Dominio del proyecto: Establecer la naturaleza, el contexto y el entorno del proyecto tanto desde un punto de vista tecnológico como social.
- Funcionalidad del proyecto: Establecer los requerimientos operacionales y funcionales que permitan desarrollar un comportamiento que imite los aspectos propios de los procesos de transformación de flujos dentro de las necesidades propias del sistema.
- Políticas de acción: Establecer los requerimientos operacionales y de gestión que permitan desarrollar las directrices de acción necesarias para dar apoyo al proceso de Gestión del conocimiento.

La especificación de la funcionalidad de un proyecto debe separarse de la implementación de dicha funcionalidad, dado que debe ser independiente de cómo se realice.

➤ Análisis tecnológico

El análisis tecnológico tiene como objetivo determinar aquellas tecnologías que darán apoyo a cada uno de los proyectos administración del conocimiento. Para esto es necesario identificar aquellas tecnologías que cumplan las necesidades establecidas en la

especificación de requerimientos y que además se clasifiquen dentro de la categoría de “Tecnología del conocimiento”. El término “Tecnología del conocimiento”, presentado por Nick Milton, se define como aquellas tecnologías que dan apoyo , en la cual cada una de ellas está orientada a dar apoyo a cada una de las etapas del proceso de Gestión del conocimiento.

Donde:

- Personalización: Es la actividad de compartir conocimiento principalmente a través del contacto persona a persona. Esto puede ser facilitado invirtiendo en los actuales sistemas basados en Tecnología o permitiéndole a la gente interactuar con herramientas que le ayuden comunicarse de manera más efectiva (tales como Lotus Notes, portales, email, grupos de discusión, chats, entre otras; ver la categoría 'Facilitador de la generación del conocimiento').
- Codificación: Es la actividad de capturar el conocimiento existente y colocarlo en los repositorios de una manera estructural. Esta es el área más promisoría para las tecnologías basadas en las técnicas de “Adquisición” y “Representación” de conocimiento, tales como Idea Fisher, Idea Procesor, entre otras.
- Descubrimiento: Es la actividad de buscar y obtener conocimiento desde los repositorios y las bases de datos. Esta es el área adecuada para las técnicas provenientes de la Ingeniería del Conocimiento, tales como Data Mining, Text Mining, entre otras.

- Creación/Innovación: Es la actividad de generar nuevo conocimiento. Las tecnologías podrían llegar a dar apoyo a metodologías tales como los Mapas mentales.
- Captura/Monitoréo: Es la actividad de capturar el conocimiento transportado en las tareas diarias tales como interactuar con la gente y los sistemas basados en tecnología de información. Esta área tecnológica posee una oportunidad para proveer herramientas de conocimiento de ayuda a la gente en sus actividades tales como herramientas de toma de decisiones y sistemas expertos de apoyo por otro lado, es posible establecer aquellas herramientas que permiten identificar los resultados y generar mediciones en torno a las actividades e inversiones en conocimiento.

Cada una de estas categorías es posible alinearla con el proceso de gestión del conocimiento, lo cual permitirá, más adelante, central la estructuración de una Arquitectura del Conocimiento en torno a dicho proceso. Dicho alineamiento dependerá, para cada etapa del proceso, de acuerdo al nivel de apoyo dado por la herramienta para cumplir con el objetivo central de la etapa.

Para que una opción tecnológica sea considerada representativa de alguna de estas actividades deberá poseer el concepto de transparencia propio de aquellas aplicaciones

que han sobrepasado el concepto de la funcionalidad objeto para la cual han sido desarrolladas, y pasan a ser, en términos idealistas, una extensión natural del usuario.

Las opciones tecnológicas existentes en el mercado deberán ser evaluadas de acuerdo a cada uno de los criterios presentados anteriormente, con el objeto de seleccionar aquellas que permitan diseñar una arquitectura basada en el conocimiento y centrada en el proceso de gestión del conocimiento.

3.5. FASE IV

- Implementación
- Adaptación de la estructura organizacional
- Ejecución de los planes desarrollados
- Creación del clima organizacional

➤ Implementación

La etapa de implementación tiene como objetivo el llevar a cabo el desarrollo de los planes anteriormente definidos en términos de su ejecución, junto con establecer las directrices básicas de implementación en torno a las condiciones propias del desarrollo estratégico. (Anexo 6)

➤ Adaptación de la estructura organizacional

La estructura organizacional tiene dos roles primarios: apoyar la plena implementación de los programas estratégicos y permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales de la empresa”. Por lo tanto, la estructura de la organización, con su sistema de delegación, debe adecuarse para que apoye al cumplimiento de las metas y la toma de decisión necesaria para poner en práctica los planes anteriormente detallados.

En el caso que sea posible, una persona debe tener la responsabilidad del logro de cada objetivo y de la implantación de las estrategias asociadas a su logro. En otras palabras, se deben identificar las áreas y tareas fundamentales en torno a los objetivos y asignarlas a una sola posición en la estructura organizacional tan bajo como sea factible.

➤ Ejecución de los planes desarrollados

Cada uno de los planes desarrollados para el logro de los objetivos anteriormente señalados, ya sean de corto o mediano/largo plazo, deben ser ejecutados de acuerdo con la jerarquía de planificación, es decir, de acuerdo al detalle establecido al momento de desarrollar dichos planes.

➤ Creación del clima organizacional

Dado que las organizaciones están conformadas por personas, los cambios impuestos por la estrategia generarán reacciones, las cuales nacen en torno a la aplicación de cada uno de los planes anteriormente definidos. Esto se justifica basado en la premisa de que la comunidad organizacional reaccionará de acuerdo a como perciba los objetivos y los planes en torno a sus ventajas y desventajas en su operar actual.

Para la generación de un clima organizacional orientado a dar apoyo al desarrollo estratégico presentado anteriormente, se deben considerar algunos hitos que facilitarán dicho proceso:

- Comunicación de los beneficios esperados
- Comunicación de los objetivos y las premisas de planeación
- Comunicación de la estrategia desarrollada a los integrantes de la organización, incluyendo las medidas establecidas como respaldo.
- Comunicación los resultados esperados y obtenidos.

El centro de las actividades listadas anteriormente se representa, en su conjunto, por el concepto de información, difusión de los planes desarrollados y sus resultados, tanto desde el punto de vista de la cobertura (ancho) como de su alcance (profundidad) y logros (indicadores). Esto se debe a que las personas involucradas de forma directa o

indirecta por la implementación de los planes deben conocer los efectos tanto favorables como adversos a los cuales se verán afectados, lo cual permita establecer flujos de retroalimentación de parte de ellos con el fin de perfeccionar los planes y el valor de las soluciones desarrolladas.

La generación de un clima organizacional propicio a libre flujo del conocimiento está orientado a generar un ambiente en el cual las barreras propias de compartir el conocimiento deben ser cada vez menores. Es decir, debe existir una actitud de apertura en torno a la calidad de las relaciones propias de cada red social en beneficio de la cohesión de ella. Esto se verá facilitado en gran medida al aplicar el concepto del Ba en el diseño de las soluciones. Además, al presentar la importancia de la gestión del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas a los integrantes de la organización se efectuará uno de los cambios requeridos para el desarrollo de una nueva actitud y a su vez un nuevo clima, ya que los modelos mentales actuales se verán enfrentados a una nueva vía de aprendizaje (transferencia de conocimiento tácito).

Dentro del proceso de implantación, la generación de un clima organizacional ha de ser, sin dudas, la tarea de mayor complejidad dado que se debe interactuar tanto con las actitudes de las personas como con los modelos mentales que gobiernan su actuar actual.

Revisión periódica de la estrategia

Incluso las estrategias desarrolladas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones bajo las cuales fueron diseñadas. Por consiguiente, se deben revisar en forma periódica tanto las metas como los objetivos y los planes asociados a la estrategia en curso. El desempeño financiero por si sólo es un indicador insuficiente del éxito logrado por la implementación de los planes, por lo que la generación y revisión de otros indicadores complementarios, los cuales permitirán visualizar de mejor manera los resultados obtenidos, apoyarán el proceso de reformulación y/o realineación de la estrategia y de cada uno de sus componentes.

3.6. FASE V

- Mediciones y evaluaciones
- Características de las mediciones
- Definición de mediciones
- Aplicación de mediciones
- Interpretación de los resultados
- Mediciones y evaluación

Una vez realizada la implementación de los proyectos y sus respectivos planes, estos deberán ser evaluados a través de mediciones de gestión, los cuales permitan visualizar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto dentro del contexto de la organización. (Anexo 7)

➤ Características de las mediciones

Las mediciones de gestión se basan en el concepto de “indicador”, el cual "establece lo que se ha conseguido". Esta medición debe contar con un patrón de comparación el cual permita el valor real de lo medido. "Un indicador puede definirse como una medición que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante comparaciones con sus correspondientes referentes internos y externos". Las comparaciones internas permiten visualizar los avances internos desde el punto de vista histórico de la visión de la organización, sin embargo, una comparación con la industria permitirá visualizar el impacto real de los avances, dado que permite comparar efectividades relativas. Una de las herramientas más usadas actualmente es el Benchmarking, la cual se orienta a realizar mediciones de productos, servicios y procesos. Para que un indicador cumpla un rol objetivo debe cumplir una serie de características, las cuales permitan su implementación.

La dificultad de establecer la amplia gamma de características de un indicador “óptimo” jugará el rol de filtro a la hora de seleccionar un indicador frente a otro. Sin embargo, existen tres categorías evaluativas de mediciones de dominios diferentes los cuales pueden generar, en conjunto, información relevante:

- Mediciones cuantitativas: Son mediciones numéricas de variables previamente definidas y que tienen significancia.
- Mediciones cualitativas: Son mediciones que se obtienen a través de métodos no numéricos. Este tipo de mediciones permiten medir variables complejas de un fenómeno determinado.
- Observadores entrenados: Esta mediciones corresponde a opiniones de personal que se ha capacitado previamente para evaluar los aspectos de interés.

El objetivo de los indicadores de gestión es medir efectividad y eficiencia del objeto de la medición.

- Definición de mediciones

En esta fase se establece la base para el trabajo de mediciones, por lo que será crucial aplicar una metodología que permita generar indicadores sustentables, para seleccionar e implementar métricas, que involucra tres pasos:

- Objetivos principales: Establecer un listado de los objetivos principales.
- Preguntas por objetivo: Derivar de cada objetivo las preguntas que deben responderse para determinar si los objetivos se satisfacen.
- Métricas por pregunta: Decidir qué medir para ser capaz de responder las preguntas de manera adecuada.

Dado que los objetivos de los proyectos KM ya están definidos, ya se posee una etapa ganada dentro de este enfoque. Sin embargo, a la hora de establecer la prioridad de los múltiples objetivos perseguidos se llegará a una serie de indicadores, los cuales podrán tener un nivel de impacto diferente entre objetivos e incluso algunos indicadores pueden compartir múltiples objetivos. Debido a este problema es recomendable desarrollar un conjunto de indicadores a los cuales posteriormente será necesario aplicar un criterio como para seleccionar el conjunto de indicadores mas relevantes.

En la definición de los indicadores es recomendable establecer más de uno para medir un objetivo, debido a que esto minimiza la posibilidad de error en torno al significado de la información a analizar.

➤ Aplicación de mediciones

Esta fase se encarga del método de aplicación de las mediciones y de la aplicación en si de las mediciones, donde:

- Definición del método de aplicación: El método establecerá la técnica aplicada para obtener la información que dará contenido al indicador.
- Aplicación de las mediciones: Se ejecutan las acciones definidas para obtener la información necesaria para el indicador.

La aplicación de las mediciones dependerá de la disponibilidad de las fuentes de información, lo cual establece la necesidad de habilitar el acceso a dichas fuentes.

- Interpretación de resultados

Como etapa final de las mediciones se establece la necesidad de interpretar los resultados. Estos resultados deben ser procesados y analizados para determinar la información para cuyo objeto fue creado el indicador.

De acuerdo a la cantidad de información que entreguen los indicadores se podrá ver como factible el uso de herramientas de visualización , las que permitan generar tanto gráficos como modelos que ayuden a visualizar la información almacenada en los resultados, estableciendo características tales como niveles de bondad de la información recolectada, información complementaria que permita visualizar el impacto relacionada con el indicador, entre otras.

3.7. Conclusiones

- La gestión del conocimiento influye fuertemente en la orientación de las personas dentro de la organización y la tecnología se convierte en una herramienta útil y necesaria para facilitar su comunicación y relaciones del negocio interno como externo.
- El diseño ha sido propuesto pensando en la necesidad que tiene la empresa ASA POSTERS, S.A. DE C.V., de mantener su liderazgo en el mercado local y de expandirse a nivel centroamericano.
- La Gestión del conocimiento contribuirá a dar valor a la empresa y se aplicará como apoyo a la gestión de la organización.
- Es importante considerar el rol del CKO como un elemento de apoyo a la gestión de la organización, que tenga como objeto planificar, coordinar y monitorear los recursos y proyectos de conocimiento en torno a un análisis de mediano y largo plazo que permita a la organización obtener resultados de acuerdo a sus proyecciones.
- La organización actualmente cuenta con los recursos tecnológicos adecuados a su demanda; pero el proyectarse nuevas metas requerirá de nuevas inversiones en tecnología y recursos humanos.

3.8. Recomendaciones

- Se recomienda analizar la implementación de un departamento de gestión del conocimiento, que contribuya a una mejor gestión administrativa, ya que brindará apoyo a las áreas gerenciales en aquellas actividades o proyectos que no se pueden realizar por el exceso de trabajo rutinario.
- Se recomienda analizar la contratación de un ejecutivo que reúna el perfil del CKO, para coordinar proyectos de gestión del conocimiento internos como externos que genere beneficios a la organización .
- Se recomienda revisar la estructura organizativa de la empresa en la cual se puede definir el puesto ejecutivo de un Director Intelectual (CKO) y complementar su equipo de trabajo con los gerentes de cada departamento.
- La implementación de la gestión del conocimiento desde el punto de vista tecnológico contribuye a generar ventaja competitiva entre las organizaciones.
- Para una implementación exitosa de la gestión del conocimiento es necesario que la organización tenga bien definido el término conocimiento sus características en torno a su proceso de gestión y establecer el beneficio que aportará a la organización.

ANEXOS

Anexo No. 1
Instrumento de investigación

No.: _____



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El presente cuestionario está destinado a obtener información sobre la situación actual de las empresas dedicadas a la industria publicitaria, ubicadas en el municipio de Soyapango, departamento de San Salvador y a la comprensión sobre el proceso de gestión del conocimiento. Es necesario mencionar que los datos proporcionados por Ud. son totalmente confidenciales y los resultados sólo se presentarán en forma agregada, por lo que se le pide responder en forma sincera. Cualquier inquietud no dude en formularla.

Indicaciones: el cuestionario será realizado de forma verbal por los investigadores, por lo que agradecemos su colaboración.

I – Datos de identificación del cuestionario

a) Empresa: _____

II – Datos generales:

1) Sexo: M _____ F _____

2) Edad de la persona que responde

- a) Hasta 25 años ☐
- b) De 26 a 40 años ☐
- c) De 41 a 60 años ☐
- d) Mayor de 60 años ☐

3) Nivel académico

- a) Primaria ☐
- b) Tercer ciclo ☐
- c) Bachillerato ☐
- d) Universitario ☐
- e) Post-grado ☐

Especifique: _____

III Percepción sobre el entorno económico y empresarial

4) ¿Cuál de estos factores considera usted que afectan al entorno económico y empresarial?

- a) Globalización ☐
- b) Cambios en la demanda ☐
- c) Avances científicos y tecnológicos ☐
- d) Tecnologías de información ☐

5) ¿Cómo responde su empresa publicitaria al nuevo entorno económico y empresarial?

- a) Invirtiendo en tecnología ☐
- b) Con mayor innovación ☐
- c) Invirtiendo en formación del personal ☐
- d) Contratando nuevos profesionales ☐
- e) No toma ninguna acción ☐

6) ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que su empresa publicitaria a implementado para enfrentar el entorno?

- a) Mayor producción, uso y difusión del conocimiento ☐
- b) Mayores habilidades y competencias de personas ☐
- c) Difusión de internet ☐
- d) Mayor inversión en telecomunicaciones, hardware y software ☐
- e) Mayor inversión I+D ☐
- f) Incremento del comercio electrónico ☐
- g) Otros ☐

7) ¿Considera al conocimiento como un nuevo factor de producción para la empresa publicitaria para la cual labora?

- a) Si ☐
- b) No ☐

IV Medición de la economía basada en el conocimiento

8) ¿Considera necesaria la disponibilidad de herramientas para medir la economía del conocimiento?

- a) Si ☐
- b) No ☐

9) ¿Cree que las actuales estadísticas e indicadores son suficientes para medir la actual economía basada en el conocimiento?

- a) Si ☐
- b) No ☐

10) ¿Considera necesaria la transformación de los actuales sistemas de medición estadísticos, contables, etc. con el fin de poder analizar la economía del conocimiento?

- a) Si ☐
- b) No ☐

V Situación actual de la gestión del conocimiento en la empresa

A – Organización y Estrategia

11) ¿Cuál es la situación de la empresa publicitaria respecto a un programa o proyecto de gestión del conocimiento?

- a) Existe un programa ya implantado y está en fase de desarrollo ☐
- b) Está en la fase de planificación y toma en consideración ☐
- c) No se ha tomado ninguna acción hasta la fecha ☐

12) ¿De quién considera que debería depender dentro de la organización el proyecto de gestión del conocimiento?

- a) Dirección de tecnología ☐
- b) Dirección de Estrategias ☐
- c) Dirección de Recursos Humanos ☐
- d) Comité Ejecutivo ☐
- e) Otros ☐

13) ¿Quiénes apoyan el proyecto de gestión del conocimiento dentro de la empresa publicitaria?

- a) Personal administrativo ☐
- b) La red comercial ☐
- c) El personal técnico ☐
- d) Los mandos intermedios ☐
- e) La alta dirección ☐
- f) Ninguno ☐

14) ¿Quién o quiénes llevan a cabo dentro de la empresa publicitaria, el proyecto o programa de gestión del conocimiento?

- a) Una única persona ☐
- b) Un dpto. o equipo de personas a tiempo completo ☐
- c) Un dpto. o equipo de personas dedicados parcialmente ☐
- d) Otros ☐

15) ¿Cuáles considera Ud. que son los objetivos del negocio?

- a) Mejorar los productos o servicios prestados ☐
- b) Mejorar las relaciones con los clientes y establecer nuevas formas de conectividad ☐
- c) Promover la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios ☐
- d) Mejorar los procesos ☐
- e) Otros ☐

16) ¿Cuáles de las siguientes iniciativas o proyectos existen en la actualidad dentro de la empresa?

- a) Creación o rediseño de una Intranet o Portal Corporativo ☐
- b) Bases de datos de Best Practices(mejores prácticas) y Expertos ☐
- c) E-learning (Aprendizaje electrónico) ☐
- d) ☐
- e) Políticas de recursos humanos que favorezcan el proyecto de gestión del conocimiento ☐
- f) Gestión de competencias ☐
- g) Gestión de contenidos ☐
- h) Creación de “Comunidades de práctica” ☐
- i) Customer Relationship Management(admón. Relación Cliente) ☐
- j) Medición del capital intelectual: indicadores ☐
- k) Creación de un knowledge Center (centro de conocimiento) ☐
- l) Extranets ☐
- m) Inteligencia competitiva ☐
- n) Otros ☐

B – Beneficios y barreras

17) ¿Cuáles de las siguientes opciones en orden de prioridad considera que son los más importantes beneficios que se obtendrían al implementar un proyecto de gestión del conocimiento?

- a) Incrementar la capacidad de los empleados ☐
- b) Promover y fomentar la innovación ☐
- c) Mejor preparación para futuros cambios ☐
- d) Nuevas ventajas competitivas ☐
- e) Mejorar las relaciones con los clientes ☐
- f) Crear nuevas oportunidades de negocio ☐
- g) Mejor conocimiento de la organización ☐
- h) Mejor conocimiento del entorno y la competencia ☐
- i) Aumentar la satisfacción de los empleados ☐
- j) Reducir costos ☐
- k) Otros ☐

18) ¿Cuáles considera Ud. en orden de prioridad que son los principales obstáculos a enfrentar para la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento?

- a) La dificultad de identificar el conocimiento estratégico para la empresa. ☐
- b) Las actitudes de los empleados ☐
- c) La tecnología ☐
- d) La falta de recursos humanos, falta de personas con la formación necesaria para llevar a cabo el proyecto ☐
- e) La falta de recursos económicos ☐
- f) La presión y la competitividad en el mercado ☐
- g) La poca flexibilidad en las políticas de recursos humanos ☐
- h) La falta de apoyo de la dirección ☐
- Otros ☐

19) ¿Qué tipo de tecnología está utilizando actualmente la empresa?

- i) Desarrollo de una Intranet o portal corporativo ☐
- j) Implantación de software específico para gestión documental, de información o contenidos ☐
- k) Desarrollo de una extranet, un sitio o un portal ☐
- l) Instalación de un Customer Relationship Customer (Relación Cliente – Cliente) ☐
- m) Implementación de software específico de gestión del conocimiento ☐
- n) Implementación de un Data Warehouse (Almacén de Datos) ☐
- o) Implementación de un Executive Information System (Sistema de Información Ejecutivo) ☐
- p) No se ha implementado ningún tipo de software ☐

20) ¿Clasifique en orden de prioridad cuáles serían las herramientas y elementos tecnológicos más importantes para el desarrollo de la empresa publicitaria?

- q) Acceso unificado a fuentes de información internas y externas ☐

- r) Trabajo en equipo: colaboración y aprobación en flujos de documentos ☐
- s) Mapa de expertos, páginas amarillas, Mapas de conocimiento ☐
- t) Buscador o herramienta de búsqueda potentes ☐
- u) Navegación y visualización amigable ☐
- v) Bases de datos ☐
- w) Discusión, chats y foros ☐
- x) Taxonomía, categorización y navegación guiada ☐
- y) Utilización de perfiles de usuarios, agentes, tecnología publicitaria y personalización. ☐

21) Ordene por prioridades las funcionalidades que el proyecto de gestión del conocimiento debería de suministrar a la empresa:

- 22) Gestión de la información/gestión documental/gestión de contenidos ☐
- 23) Capacidades de trabajo en equipo y herramientas de colaboración (virtual, romos, gestión de proyectos compartida, etc.) ☐
- 24) Capacidades de búsqueda y research (e investigación) ☐
- 25) Capacidades de formación on-line (en línea) ☐
- 26) Capacidades de workflow ☐
- 27) Capacidades de comunicación interactiva: e-mail, chats, videoconferencia, conversación on-line, etc. ☐
- 28) Integración con internet ☐
- 29) Capacidades de difusión selectiva de la información, alertas y personalización. ☐
- 30) Capacidades de multimedia y de integración de formatos. ☐

C – Cultura y recursos humanos

22) ¿Considera necesaria la existencia de un sistema retributivo que promueva el compartir conocimiento?

- 31) Si ☐
- 32) No ☐

f) ¿Ordene en orden de prioridad cuál sería la forma de integración del recurso humano?

- 20) Mediante el desempeño o rediseño de un Programa de Gestión de Competencias ☐
- 21) Mediante la integración con los sistemas de evaluación del personal ☐
- 22) Mediante una integración y una reorientación del Plan de Formación y Aprendizaje ☐
- 23) Mediante la incorporación de “sistemas de reconocimiento formales o informales”. ☐
- 24) Mediante la introducción de un programa de incentivos para remunerar a aquellas personas que realicen aportaciones al Programa de Gestión del Conocimiento ☐

D – Medición del capital intelectual

g) ¿Cuáles son las técnicas utilizadas en la empresa para la medición del capital intelectual?

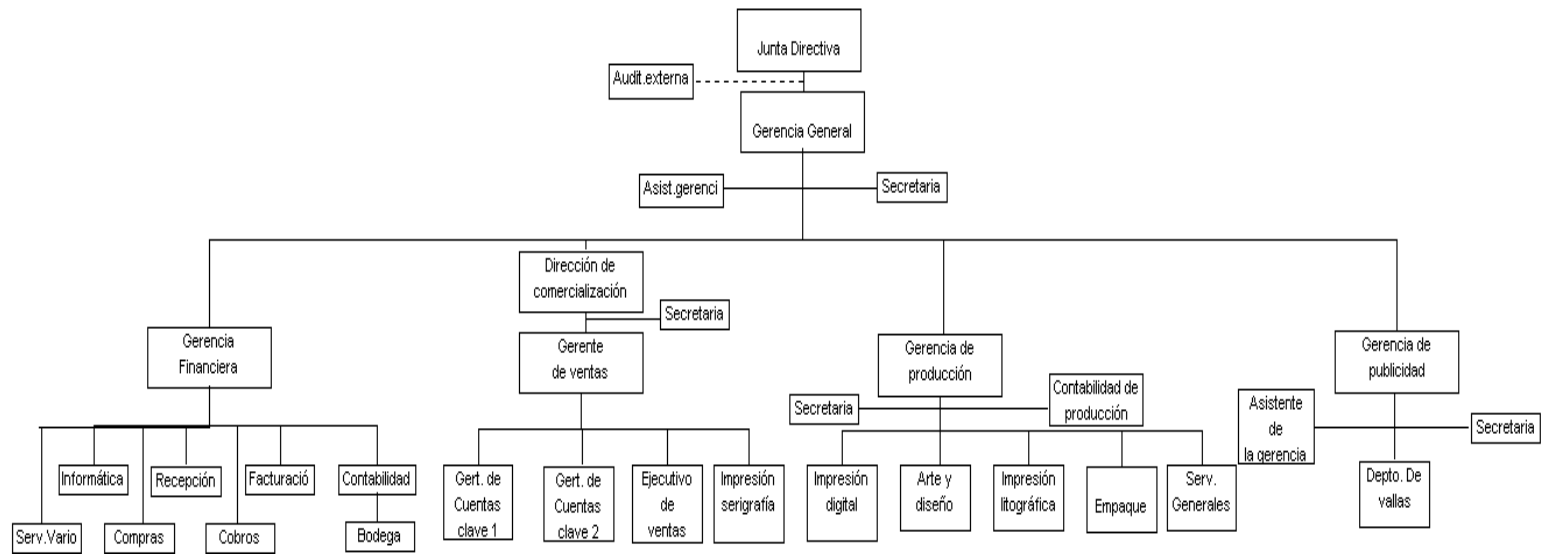
- 20) Metodología propia ☐
- 21) Metodología específica incorporada a la empresa ☐
- 22) Introducción de un Programa de Incentivos para remunerar aquellas personas que realicen aportaciones al Programa de Gestión del Conocimiento ☐
- 23) No se utiliza ningún tipo de medición ☐

h) ¿Cuál es el uso que se le da a la información dentro de la empresa?

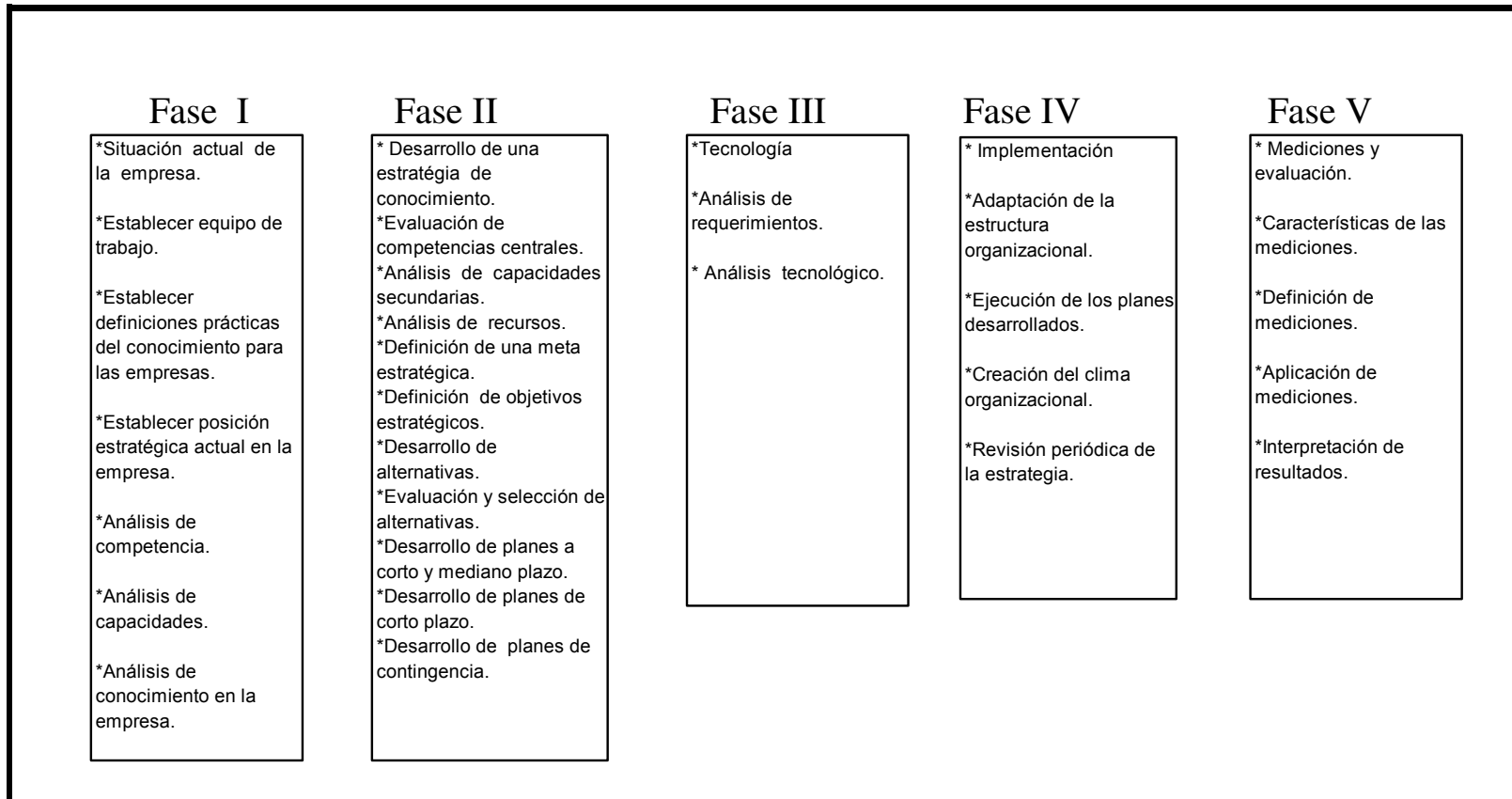
- 20) Elaboración de informes con indicadores para analizar la evolución de los proyectos. ☐
- 21) Elaboración de informes con indicadores para la alta dirección que ayuden a la gestión del negocio ☐
- 22) Elaboración de un informe de indicadores que se publique en la memoria de labores de la empresa ☐
- 23) No se emiten documentos ni informes. ☐

Observaciones: _____

Anexo 2
ASA POSTERS, S.A. DE C. V.
ORGANIZACIÓN

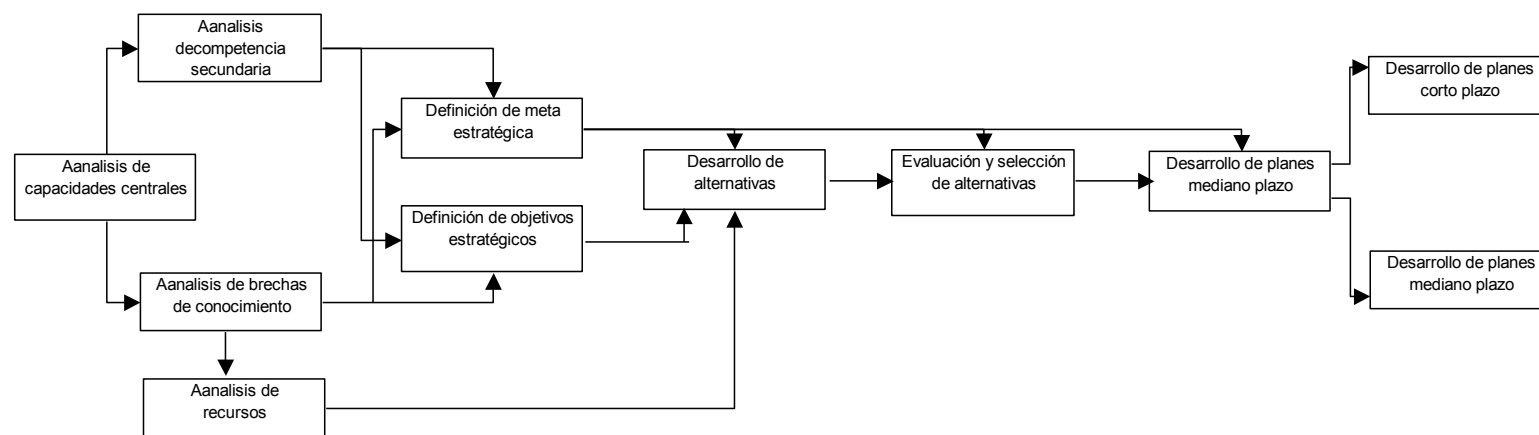


Anexo 3 Fases de modelo de gestión del conocimiento



Fuente :Diseño propuesto por estudiantes

Anexo 4 Diseño de desarrollo de estrategia del conocimiento



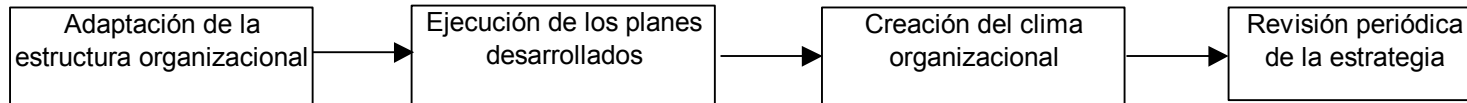
Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Anexo 5 Diseño de desarrollo de arquitectura del conocimiento



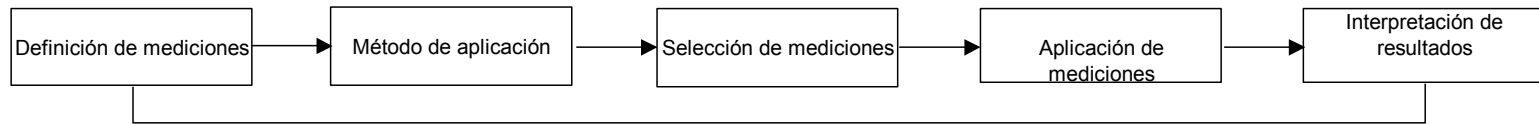
Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Anexo 6 Diseño de implementación



Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Anexo 7 Diseño de mediciones y evaluación



Fuente: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

BIBLIOGRAFÍA

1. Bonilla, Gildaberto. Métodos prácticos de inferencia estadística. 2ª. ed. UCA Editores. El Salvador, San Salvador, 1992. Página 37
2. Flaherty, John E. Drucker, Peter. La esencia de la administración moderna. Pearson Educación, México, D.F, 2001. Pagina 227-231.
3. Hernández, Sampieri Roberto, et al. Metodología de la investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D. F, 2001.
4. Tiseen, René, et el. El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas. Prentice Hall. España, Madrid, 2000. Página 3-6.
5. Bueno, E. Revista Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. Boletín N° 1 del club Intelect. España, Madrid, 1999. Página 15-17.
6. Bueno, E. Revista El papel estratégico del aprendizaje en la Sociedad del Conocimiento. Euroletter, N° 1. España, Madrid, 1998. Página 8-9.
7. García, V, et al. Revista Investigaciones sobre gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual, Club Intelect, N° 3, EUROFORUM, España, Madrid, 1999. Página 27-29.
8. Jiménez, A. Revista Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento, Boletín Club Intelect, N° 2, EUROFORUM, España, Madrid, 1999. Página 2-5.

9. <http://www.gestión.Com/recursos/documentos/fulldocs/ges/kmitmuch.htm>.

La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica

<http://www.gestiondelconocimiento.com/tesis.htm>

Aprendizaje organizativo