

Gestión del Conocimiento en Neostar de Colombia

Diana Carolina Manzano Aponte

Gina Marcela Romero Hurtado

Escuela de Administración de Negocios EAN

Programa de Lengua Modernas

2013

Gestión del conocimiento en Neostar de Colombia

Diana Carolina Manzano Aponte

Gina Marcela Romero Hurtado

Trabajo presentado como requisito de grado del programa de Lenguas Modernas de la
Universidad EAN

Tutor

Carlos Salcedo

Escuela de Administración de Negocios EAN

Programa de Lengua Modernas

2013

Hay una gran cantidad de personas que, sin quererlo han contribuido de una u otra forma a este trabajo; las influencias académicas han sido importantes y así mismo a la calidad de las personas maravillosas que me rodean. A mi padre que fue mi inspiración por su sabiduría y visión del mundo al emprender la aventura de estudiar esta carrera, a mi madre que es un apoyo incondicional por su fe en todo lo que hago le agradezco la paciencia que tuvo con cada pataleta que hacia cuando la inspiración no venía. Mary, Migue, Jorge, Pierre, Juanes hermanos y seres muy especiales en mi vida, que me recuerdan todos los días que o se jala o se empuja pero en la mitad por nada del mundo. Al “flaco” el amor de mi vida, ya que sin él, este sueño no sería posible, gracias por tu ayuda, consejos y amor.

Carlos nuestro tutor, fue una de las personas que más nos aportó gracias a él, hoy es posible culminar nuestro proyecto, ya que nos acogió y dirigió con éxito, manejando siempre la cordialidad y buen ánimo,

No podría terminar sin agradecer a Alan Perlman Gerente y dueño de Neostar, su colaboración y apoyo para trabajar al interior de su empresa nos permitió tener información de todos sus colaboradores, siendo esto el mayor insumo para enriquecer nuestra investigación,

A Dios porque sin su luz, nada de esto pasaría.

Diana Manzano

Quiero agradecer antes que todo este trabajo a Dios por haberme permitido llegar a este punto y cumplir mis objetivos, por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más lo necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado y protegerme durante toda la vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, sus consejos, valores y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, para cumplir todas mis metas, los cuales me han permitido salir adelante y llegar a ser una persona de bien; pero más que nada, por su amor. A mi Hermano, que por ser el ejemplo de un hermano mayor, me enseñó a luchar por mis metas y lograr pasar por momentos difíciles con su apoyo, sin que nunca me rindiera, por su preocupación constante para capacitarme y lograr lo que soy ahora. También quiero agradecer a mi amigo John Lamus, egresado de la universidad, por apoyarme en mi formación profesional, por ser ese amigo incondicional, con sus consejos y por estar en los momentos más difíciles de mi vida.

A la universidad EAN por permitirme ser parte de ella, y de conformar al grupo de personas con espíritu emprendedor, generando productividad para el país.

A mi tutor de tesis Carlos Salcedo, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación logro encaminarnos y lograr terminar este trabajo.

No puedo dejar de agradecer a la empresa Neostar de Colombia SAS, que nos permitió realizar esta investigación y más que eso la oportunidad que me da de trabajar, de cumplir mis sueños y sobre todo de crecer profesionalmente.

A mi amigo y jefe Alan Perlman que con su experiencia me ha enseñado durante estos 10 años la importancia y la facilidad de hacer negocios y sobre todo de permitirme ser parte importante dentro de la empresa.

Finalmente todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Gina M. Romero H.

Contenido

Introducción	11
Descripción	13
Situación a intervenir	13
Descripción de la empresa	14
Historia	14
Objeto social	14
Misión	15
Visión	15
Estructura organizacional	15
Comunicación interna en la empresa	16
Comunicación Formal	16
Comunicación Informal	17
Competencia	17
Productos ofrecidos	18
Mercado	19
Metas Futuras	20
Situación a intervenir	21
Descripción del problema	21
Objetivos	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Marco teórico	24
Gestión del conocimiento	24
Tipos de conocimiento	25
Tácito	25

Explícito	28
Captura del conocimiento	29
Minería de datos	30
Modelos de captura del conocimiento.....	30
KPM Consulting.....	31
Modelo Andersen (1999).....	31
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).....	31
Proceso de creación del conocimiento (Nokata &Takeuchi, 1999)	32
Transformación de conocimiento.....	35
Capital Intelectual	36
Metodología	38
Enfoque	38
Tipo de estudio.....	38
Población a estudiar	39
Muestra.....	40
Herramientas de información utilizadas.....	40
Resultados obtenidos	42
Ficha Técnica de la encuesta.....	42
Análisis de las herramientas de información	42
Conclusiones de la herramienta de información	49
Ficha Técnica de la entrevista	50
Conclusiones de la herramienta de información	51
Matriz Dofa.....	53
Propuesta de Intervención.....	55
Descripción de la propuesta	55
Recursos	60
Resultados esperados de la intervención.....	61
Conclusiones	63

Referencias.....	65
Anexos	69

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de Neostar.....	15
Figura 2. Participación abonados en servicio por categoría total.	19
Figura 3. Participación en total de abonados por proveedor.....	20
Figura 4. Modelo SECI.....	35
Figura 5. Conocimiento de la visión y misión de Neostar.....	43
Figura 6. Identificación de líneas de mando en Neostar.....	43
Figura 7. Dirección a inconvenientes presentados en Neostar.	44
Figura 8. Herramientas de comunicación en Neostar.....	44
Figura 9. Utilidad de herramientas de comunicación en Neostar.	45
Figura 10. Utilidad de los recursos de comunicación interna.....	46
Figura 11. Información de cambios que ocurren en la empresa.	46
Figura 12. Importancia de compartir casos de éxito.....	47
Figura 13. Medios de información cuando tienen solución a un problema.	47
Figura 14. Formas de aprendizaje en Neostar.....	48
Figura 15. Conocimiento adquirido en Neostar.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1. Perfil Demográfico.	40
Tabla 2. Composición Muestral.	40
Tabla 3. Matriz DOFA.	53
Tabla 4. Planes de Acción.	56
Tabla 5. Recursos Financieros.	61

Resumen

El presente documento ofrece un marco de referencia y recomendaciones como propósito general para la implementación de un modelo de gestión de conocimiento en una mediana empresa que hoy no cuenta con un modelo para gestionar su capital intelectual. A través del modelo de Nonaka y Takeuchi, se identifican las necesidades de la organización, objeto de este estudio, exitosa en su trayectoria, con un amplio conocimiento implícito en sus empleados, donde es escasa la información sobre los procesos y funciones. Así mismo se hace una descripción de la organización; un diagnóstico al interior de la empresa con el fin de conocer aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y, finalmente, se hacen recomendaciones sobre cómo implementar el modelo Nonaka Takeuchi para el fortalecimiento de sus procesos y de sus miembros.

Introducción

Gestión del conocimiento es, de manera resumida, la obtención del conocimiento necesario por las personas adecuadas, en el tiempo, forma y lugar adecuados
Ackermans & Ratclife

La Gestión del Conocimiento va mucho más allá de simplemente “saber” o manejar la información. Es, sistemáticamente, la transferencia de habilidades, destrezas y experiencias en lo que está relacionado con el negocio. El conocimiento surge en un proceso intrapersonal y, en la medida que se va formalizando y exteriorizando se vuelve cada vez más complejo, situación que dificulta la comunicación del mismo; se puede saber más de lo que se puede decir. Es por esto que es un recurso de enorme potencial y riqueza intelectual que da la evolución al mundo que vivimos a la humanidad, un potencial activo en el mundo capitalista de hoy.

La gestión del conocimiento es considerada un sistema para administrar, recopilar, organizar, refinar, analizar, crear y diseminar el conocimiento (Grau, 2003). La transferencia de conocimientos al interior de las organizaciones es actualmente una ventaja competitiva que se soporta en las herramientas tecnológicas con las que se cuenta para optimizar las tareas. El reto actual es aprender a gestionar con calidad el conocimiento, entender desde que ángulo los seres humanos conciben el saber y lo ponen en práctica.

El presente estudio tiene como finalidad el problema de la gestión del conocimiento que se da en los individuos de una organización exitosa pero con dificultades para documentar, socializar y explicitar sus procedimientos. Para tal efecto se seleccionó la organización Neostar de Colombia, en la cual claramente se evidencia un tipo de conocimiento tácito a través de la experiencia y la observación. Actualmente cuenta con un posicionamiento interesante en el negocio de las telecomunicaciones, sin embargo aún no tienen evidencias de cuál ha sido su transición y trazabilidad en la construcción del lugar privilegiado en el que se encuentra hoy. Los modelos que hoy existen para la captura del conocimiento permiten generar diversas estrategias para construir y documentar los procesos que se realizan para hacer posible el negocio. Para las empresas es una ventaja competitiva explotar los recursos de difícil obtención como es la experiencia y cognición

del personal y es precisamente en esa labor donde impacta y aporta gestionar el conocimiento.

De este modo todo el desarrollo del trabajo se fundamenta en un principio esencial de la transformación del saber, la conducción del mismo en sus diferentes formas y ambientes y el planteamiento a una estrategia que sirva de modelo para capturar, compartir y socializar los procesos cognitivos y de formación de los empleados.

Descripción

Situación a intervenir

En la empresa Neostar de Colombia la gestión de conocimiento es muy limitada. En general, se ha manejado una cierta informalidad en sus procesos desde su inicio, la información es clasificada y compartida de acuerdo al grupo de interés al que aplica (accionistas, administrativos, comerciales, clientes y consumidores) y se formaliza la información de manera verbal y escrita (correo corporativo, memorandos, llamados de atención, reuniones y, llamadas telefónicas).

La persona que ejerce la autoridad en la empresa es el gerente general, sin embargo, los empleados perciben al gerente administrativo como la persona que toma las decisiones de todo lo relacionado con procesos, autorizaciones, permisos, pagos, comisiones, préstamos, etc. El poder que ejerce el gerente administrativo es un poder reconocido por el grado de conocimiento de la organización, y la credibilidad de su dirección, esto se ha desarrollado por las habilidades adquiridas y el tiempo de experiencia que este funcionario ha dedicado a la empresa.

El conocimiento de los procesos y funciones por parte de los empleados es básico, ya que estos no están descritos formalmente, lo que actualmente reconocen como su labor ha sido implícitamente lo que han aprendido con los años que tienen de experiencia, siendo esto una debilidad para la empresa ya que no existe documento alguno que relate ese proceso de aprendizaje.

Neostar realiza capacitaciones periódicas respecto a los productos que comercializa para obtener mayor experticia en sus empleados comerciales, sin tener en cuenta a los administrativos, quienes solo reconocen las funciones que delimita su cargo y las instrucciones que les son impartidas. Esto ha generado que la ausencia de un empleado retrase el funcionamiento normal diario de los procesos en Neostar, dejando la labor en cabeza del gerente administrativo.

Por otro lado, Neostar realiza reuniones mensuales para el mejoramiento continuo en los procesos y resultados; fomentando el liderazgo y la participación, de esta forma se crean ambientes que generan conocimiento para la empresa, en dichas reuniones todos los empleados aportan desde su experiencia diaria en la labor.

Estas reuniones tienen gran impacto en los empleados y los procesos que se llevan actualmente, ya que generan cambios en los mismos, sin embargo, la situación que se presenta es la falta de documentación de las mismas para que lo tratado quede explícito y se pueda llevar una trazabilidad de los compromisos establecidos en las reuniones.

Descripción de la empresa

Historia

El 27 de agosto de 2007 nace Neostar de Colombia S.A. con capital colombiano y con el aval de la multinacional Telefónica Móviles Colombia S.A., siendo agente comercial de la misma y heredera de Neocel (empresa predecesora de Neostar cuyo objeto social era distribuir productos a Comcel S.A.).

Una vez creada Neostar se empezó la labor de posicionar la marca a los empleados y cambiando la manera de pensar sobre Movistar. La mayoría de los empleados siguieron trabajando en la empresa. En ese tiempo Movistar no tenía gran acogida¹. Para la empresa fue un gran reto. Reto que hoy en día hace que Neostar de Colombia se vea como una empresa sólida, rentable y con utilidades, al final del año, superiores a las que se obtenía en Neocel S.A.²

Objeto social

La sociedad tendrá por objeto la prestación de servicios de telecomunicaciones inalámbricas, tales como los servicios de telefonía móvil y móvil celular (Neostar, 2012). A pesar que Neostar tiene una Visión y Misión, dichos lineamientos no están documentados, ni se han difundido a los empleados.

¹ En dicho año Comcel tenía 20.041.946 abonados participación 66.55% y Movistar (Telefónica Móviles) 7.545.204 abonados, participación 25.06%, para más información consultar http://www.dian.gov.co/descargas/cifrasyg/archivos-pdf/informe_Numero9_IvaTelefoniaCelular2.pdf

² La utilidad de Neocel fue negativa (\$100.519.669), (Revisoría fiscal, 2007), y Neostar con \$77.822.575 (Revisoría fiscal, 2011)

Misión

Masificar nuestros productos y servicios por todo el territorio nacional, brindando servicio de comunicaciones con mejor tecnología, para generar en nuestros clientes comodidad, seguridad personal, productividad y lealtad (Neostar, 2012).

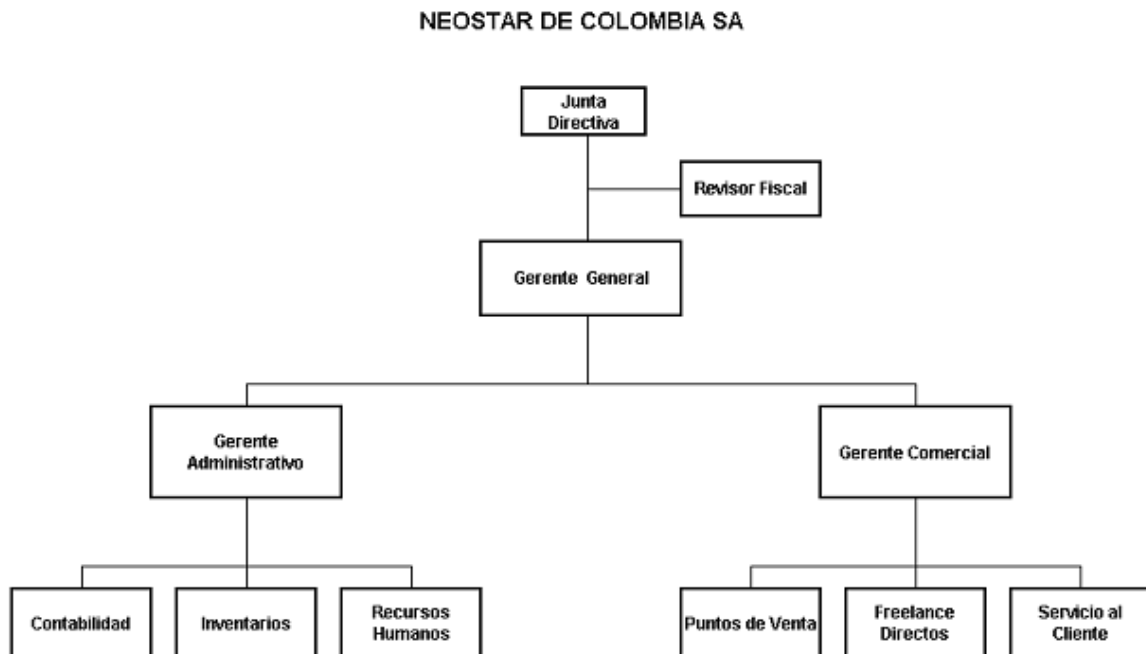
Visión

Mejorar la vida de las personas con compromiso, esfuerzo y motivación, para lograr expansión a nivel nacional, en beneficio especialmente de nuestros clientes, facilitando el mundo de los negocios y contribuyendo al progreso de las comunidades donde operamos proporcionándoles servicios innovadores basados en la tecnología de la información y la comunicación (Neostar, 2012).

Estructura organizacional

En la Figura 1 se muestra el organigrama actual de la empresa.

Figura 1. Organigrama de Neostar.



Fuente: Neostar (2012).

Siendo una de las autoras del presente documento la Gerente Administrativa de Neostar de Colombia, la misma ha observado durante su trayectoria de 5 años en la empresa que la comunicación es vertical y la persona que toma las decisiones es el Gerente General, Alan Perlman. En el departamento de Recursos Humanos se definen los cargos de recepcionista, mensajero y servicios generales. En la actualidad existe el departamento de Servicio al cliente que lo maneja directamente la Gerencia Comercial.

En este momento Neostar tiene un punto de venta propio ubicado en Chapinero en Bogotá, Colombia.

Comunicación interna en la empresa

Comunicación Formal

La empresa tiene su correo institucional, medio principal por el cual se comunica con sus clientes, empleados y proveedores y tiene creada la página WEB, www.neostar.com.co, donde aparece toda la información de la empresa, los principales clientes y los planes y equipos que ofrece la compañía.

En la comunicación formal interna, se emplean memorandos para realizar llamados de atención e informar a los empleados sobre algún tema en especial. De igual forma, se cuenta con la respectiva documentación de presupuestos, y de nuevos procedimientos. Semanalmente el gerente general realiza una reunión con el área administrativa y comercial.

El proveedor Telefónica Movistar envía información de actualización referente al producto que ofrece Neostar. Se llama Actualízame, Léeme. Movistar envía estos comunicados al correo institucional de la empresa, una vez estos comunicados llegan, Neostar implementa un informativo que se llama “al día Neostar” en el cual se envía esa información, a los interesados.

Comunicación Informal

Se utilizan mensajes de texto y comunicación verbal informando y actualizando a los funcionarios de los cambios o decisiones de momento. Al ser una empresa pequeña se da el corrillo y el rumor de pasillo, lo cual puede generar el riesgo de que la información se tergiverse.

Competencia

Como agentes comerciales de Movistar la principal competencia que tiene Neostar son los demás agentes de Movistar que en total son 400 en el ámbito nacional. Cada año Telefónica Móviles renueva el contrato a los agentes. Este año van a cerrar 200 agentes, para ellos es importante que un agente tenga estructura, este sólido y tenga visión de crecimiento. (Telefónica, 2012)

Neostar se encuentra posicionado en el 3er lugar entre los 400 agentes, lo califican por cantidad de líneas vendidas y por calidad de venta, en esta parte Telefónica Móviles revisa que las ventas no presenten fraude o irregularidades, por ejemplo suplantación de documentos y/o verificación fallida; el margen de fraude es de 0.38% (Telefónica, 2012).

Los cinco principales agentes de Telefónica Móviles Colombia, de acuerdo a lo mencionado anteriormente son:

Teleplus LTDA

SkyOne S.A.

Neostar de Colombia S.A.

High Business S.A.S.

Evian Ltda

A diferencia de los demás agentes que tienen puntos de ventas o tiendas Movistar, Neostar cuenta con solo un punto y cumple el mismo presupuesto que hacen los demás agentes y la utilidad, a diferencia de los otros, es mayor³. Al final del ejercicio los demás tienen cartera y costos fijos por tener estos puntos.

³ Utilidad al final del año \$77.822.575. (Revisoría fiscal 2011), Cesantía comercial 2011 \$212.207.604 (Administración de canales, Telefónica Colombia, 2011)

Productos ofrecidos

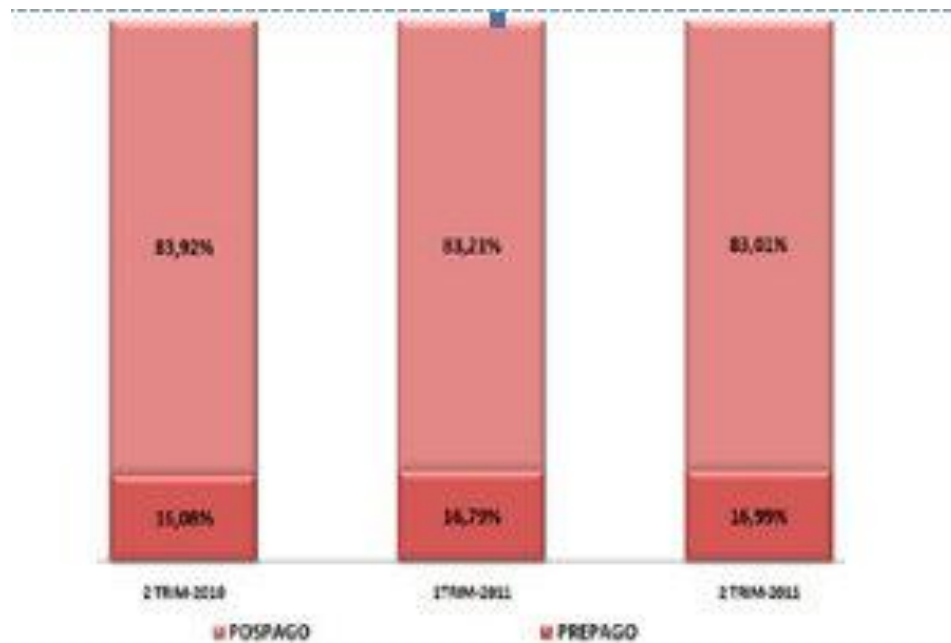
El Portafolio que ofrece Neostar es:

- Líneas Prepago,
- Líneas Pos pago,
- Operaciones Comerciales: Reposiciones de SIM Card y Equipo Celular y Portabilidad.
- Telefónica Telecom vendiendo su portafolio de productos como: internet banda ancha, televisión satelital y voz IP.

Neostar ofrece hoy en día una variedad de servicios y soluciones inalámbricas acordes con las necesidades y perfiles de las empresas que permiten enviar y recibir información desde dispositivos móviles hacia los sistemas de las empresas logrando optimizar procesos, obtener información oportuna y reducir los costos de operación.

Al término del segundo trimestre de 2011, la participación de abonados a telefonía móvil en categoría pos pago presentó un leve incremento con base al primer trimestre de 2011, al alcanzar un 16,99% de participación, por su parte, los abonados en categoría prepago bajaron, pasando de 83,21% en el primer trimestre de 2011 al 83,01% de participación en el segundo trimestre de 2011 (Telefónica, 2012).

Figura 2. Participación abonados en servicio por categoría total.



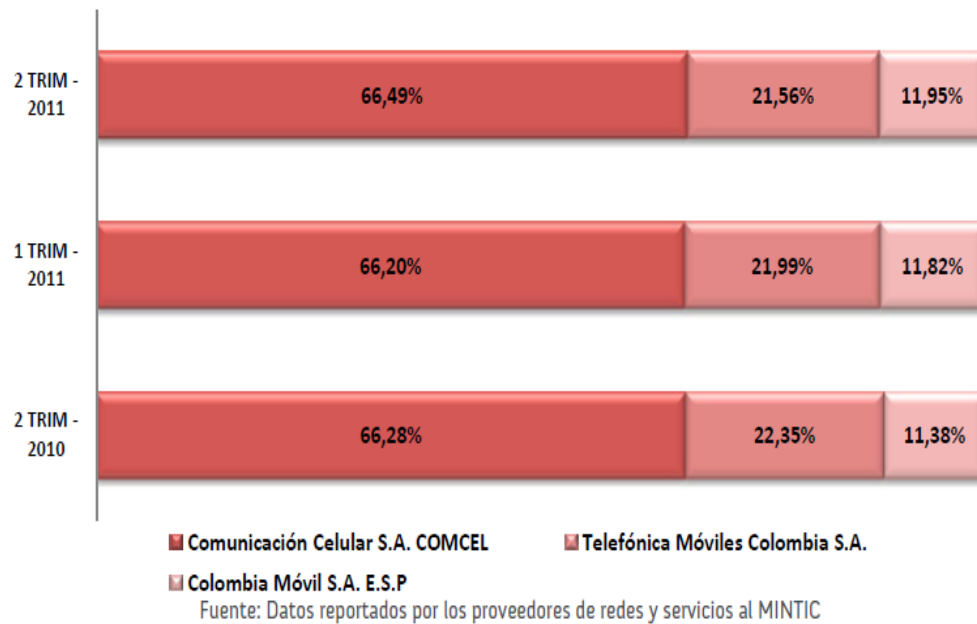
Fuente: Mintic (2011).

Mercado

En poco de dos años Neostar de Colombia S.A. ha logrado un crecimiento, el cual ha sobrepasado las expectativas iniciales, siendo las ventas corporativas el que más peso tiene de participación, pero en el año 2011, cabe resaltar que el crecimiento más importante se presentó en ventas individuales.

A junio de 2011, el proveedor de telefonía móvil Comunicación Celular S.A. Comcel, cuenta con la mayor participación del mercado con un 66.49%, seguido por Telefónica Móviles Colombia S.A. con un 21.56% y Colombia Móvil S.A. con un 11.95% (Mintic, 2011), esta situación se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Participación en total de abonados por proveedor.



Fuente: Mintic (2011).

Metas Futuras

Para el año 2013 crecen las expectativas con la unión de Telefónica y Telecom. Neostar empezará a ampliar su portafolio, ya que se ofrecerán productos de red fija como líneas telefónicas, televisión e Internet (Banda ancha). Este reto implica tener un personal capacitado y comprometido con los objetivos de Neostar, para ello se buscará la integralidad del personal a través de espacios de formación.

Teniendo en cuenta la expectativa comercial que existe frente a la alianza, la empresa preparará su departamento comercial aprovechando el apoyo de Telefónica Móviles – Movistar.

Con la nueva carga operacional es necesario reemplazar el actual sistema Novasoft para adquirir un software que se adapte a las necesidades del negocio y que permita llevar un mejor control de sus procesos internos siendo más ágil.

Se reubicaran las instalaciones en una nueva sede gracias al crecimiento de la compañía.

Situación a intervenir

Descripción del problema

Neostar es una empresa que ha logrado posicionarse como agente comercial de Movistar (Telefónica Móviles Colombia) teniendo una experiencia no mayor a 10 años en el sector de las telecomunicaciones.

Los directivos de Neostar coinciden en que el crecimiento de la organización se ha logrado gracias al trabajo de todos; es una empresa que factura \$1.667.133.307 anuales⁴. Es importante destacar el lugar privilegiado donde hoy se encuentra y estudiar su exitosa trayectoria. Actualmente, la única forma de conocer esta información es con los testimonios de quienes desde sus inicios han trabajado en la empresa hasta el día de hoy.

Desde su creación han manejado la informalidad en la documentación de los procesos que realizan al interior para su operatividad. Es por esto que actualmente los empleados no cuentan con un manual de funciones en donde se establezcan sus deberes y derechos dentro de la organización. En una entrevista realizada a los ejecutivos (Ver Anexo 1), se reconoce que falta trabajo en equipo y compromiso por parte de los empleados, ya que cada uno hace sólo lo que le corresponde. Pero, ¿cómo argumentar esto si las personas que allí trabajan desconocen cualquier documento de soporte que les indique hasta donde van sus funciones de acuerdo al cargo que ejercen?

Actualmente Neostar tiene en sus empleados, conocimiento tácito que no se transmite de unos a otros desde la experticia que les ha dado trabajar juntos, conclusión ante la pregunta, si los empleados compartían información valiosa entre ellos de sus destrezas y habilidades al realizar su labor diaria (Ver Anexo 1). Neostar ha logrado mantenerse frente a la competencia teniendo éxito en el manejo del negocio, un éxito que está reflejado en las estrategias comerciales y administrativas que actualmente implementan desde las gerencias. Sin embargo, se requiere materializar las prácticas que han sido exitosas e inclusive que, estas, sean herramienta de diseño para nuevas tácticas.

La información referente a Neostar (historia, misión, visión, funciones) es escasa, no tiene relación con como se ve la empresa a sí misma o como la ven los directivos. Se

⁴ Estados financieros del 2011 y corte a Septiembre de 2012 (Revisoría Fiscal, 2012)

evidencia que los empleados entienden lo que deben hacer, el cuándo y el cómo, de acuerdo a la percepción de realidad que experimentan en el día a día. Pero no es completamente claro para ellos los objetivos a lograr, ni la estrategia que su líder, Alan Perlman, desea implementar. Hay disparidad en la información suministrada por los directores comerciales y los gerentes administrativos, mostrando, una vez más, la importancia de estandarizar conceptos y objetivos que son de gran importancia para lograr sentido de pertenencia y trabajo orientado hacia las mismas metas.

La gestión de conocimiento va más allá de solo saber o manejar la información es sistemáticamente la transferencia de habilidades, destrezas y experiencia en lo que está relacionado con el negocio, y es claro que Neostar cuenta con personas talentosas que aprendieron a hacer muy bien las cosas, pero deben prepararse y conocer aún más sobre el sector en el que se desempeñan ya que una de las apreciaciones del gerente es la falta de conocimiento y explotación del sector de las telecomunicaciones en Colombia, es decir que esta sería una desventaja dado el caso de nuevas franquicias en Colombia dedicadas a este negocio.

En conclusión a pesar de ser un caso de éxito empresarial hay debilidad en el manejo de la experiencia y el conocimiento tácito de todos sus colaboradores, situación que se ha venido presentando desde el inicio de operaciones de compañía, y la cual las autoras consideran se puede trabajar para que haya un mejor manejo del conocimiento tácito que tienen los empleados en la empresa y volverlo explícito.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de gestión del conocimiento que permita a Neostar mejorar su desempeño en cuanto a la transformación del conocimiento tácito de sus empleados haciéndolo explícito, con base en el modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Objetivos específicos

- Identificar cómo se desarrolla el conocimiento en la organización por medio de la aplicación de entrevistas y encuestas realizadas a los empleados.
- Seleccionar un modelo de gestión del conocimiento que se ajuste a las necesidades de la organización para la realización del plan con el fin de mejorar el flujo de información de las diferentes áreas de la empresa.
- Desarrollar una propuesta orientado a crear y compartir la información al interior de Neostar de Colombia, el cual fomente una cultura de gestión de conocimiento al interior de la organización.

Marco teórico

Gestión del conocimiento

El conocimiento es uno de esos conceptos tan significativos, positivos y promisorios que resultan difíciles de precisar, por lo tanto, el conocimiento es una certeza justificada (Nonaka & Takeuchi, 1999), un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; estas observaciones dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual, en consecuencia, cuando alguien crea conocimiento da sentido a una nueva situación, la creación de conocimiento no es simplemente una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no se puede menospreciar ni reproducirse con facilidad, por otro lado la gestión de conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996)

La gestión de conocimiento y el aprendizaje es importante tanto para los altos ejecutivos como para los trabajadores, en lo individual, es una nueva cultura, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir información, experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

Facilitar el conocimiento incluye propiciar relaciones y conversaciones, así como compartir el conocimiento local en todos los rincones de una organización o más allá de fronteras. Es importante que todos los empleados especialmente los que estén adentro de la organización compartan lo que saben, además de valores y metas; en definitiva, el éxito de la creación de conocimiento depende de la relación entre empleados, miembros y ejecutivos de la organización.

El conocimiento no puede administrarse, sólo propiciarse (Nonaka & Takeuchi, 1999). El concepto del conocimiento como ventaja competitiva de una compañía ha atraído considerable atención al mundo corporativo y entre los académicos de la administración, en muchas organizaciones, sin embargo, el legítimo interés en la creación de conocimiento se ha reducido a un excesivo énfasis en la tecnología de información o en los instrumentos de medición. En los negocios se habla más del conocimiento que de la creación de conocimiento (Von Krogh, 2000).

Desde la perspectiva de las tutoras, los administradores deben abocarse a la creación de conocimiento, no a su control y a las especificidades acerca de cómo y por qué deben hacerlo. Facilitar la creación del conocimiento son las razones y vías concretas para sostener la creación de conocimiento de tal manera que las empresas puedan crear conocimiento organizacional en forma coherente y sistemática. Para Andersen (1999) consiste en 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.

Las anteriores definiciones concuerdan en que la gestión de conocimiento es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización de conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Tipos de conocimiento

Para efectos del presente estudio se mencionaran dos tipos generales de conocimiento, como base del problema a intervenir.

El conocimiento es tanto explícito como tácito, ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes. Sin embargo, otros tipos de conocimiento se asocian con los sentidos, las habilidades motrices, la percepción individual, experiencias físicas, reglas prácticas generales y la intuición, a menudo es muy difícil describir a los demás tal conocimiento es tácito.

En consecuencia, según Nonaka & Takeuchi (1999), la creación del conocimiento se da a través de la conversión de estos dos tipos de conocimiento, tácito y explícito. Este modelo se desarrollará más adelante en modelos de captura de conocimiento.

Tácito

Es conocido como el tipo de conocimiento inconsciente, del cual se puede hacer uso, lo que hace que se pueda implementar y ejecutar, una forma mecánica sin darse cuenta de su contenido, No es fácilmente visible y expresable, es altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otros.

La visión subjetiva, intuiciones, corazonadas; así como ideales, valores o emociones, entran en esta categoría de conocimiento, el conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y la experiencia individual. Reconocer el valor del conocimiento tácito e idear cómo usarlo es el principal desafío de una organización, reto que implica amplias conversaciones y buenas relaciones personales, podría parecer que el conocimiento tácito es demasiado misterioso para que sea posible aplicarlo útil y sistemáticamente en una situación de negocios, pero esta cambiante es precisamente lo que convierte al conocimiento tácito en un poderoso instrumento de innovación, el reto del presente estudio consiste en propiciar la existencia de esa fuente creativa, dejar de ignorarla o silenciarla, pero aunque la idea del conocimiento tácito es intuitivamente lógica para la mayoría de personas, a los administradores suele dificultárseles enormemente entenderla en un nivel práctico (Churchland, 1986). La creación de conocimiento es un proceso tanto social como individual, la compartición de conocimiento tácito exige a los individuos compartir sus certezas personales sobre una situación con los demás miembros del equipo. (Nonaka, 2000).

Para Nonaka & Takeuchi (1999) el punto de partida es otra clase de conocimiento que no es fácilmente expresable: el conocimiento «tácito», es muy personal, resulta muy difícil expresar formalmente y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás. O, empleando las palabras del filósofo Michael Polanyi (1975), “podemos saber mucho más que lo que podemos expresar”. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto un oficio o profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto, las actividades de un equipo o grupo de trabajo.

El conocimiento tácito se compone en parte de conocimientos técnicos, esa clase de capacidades y conocimientos informales y, difíciles de concretar qué se suelen englobar en el término know-how. Un experto artesano, tras largos años, de experiencia, adquiere un amplio conocimiento que se “sabe de memoria”. Pero muchas veces no es capaz de explicar los principios técnicos o científicos en que se basa ese conocimiento.

Al mismo tiempo, el conocimiento tácito posee una importante dimensión cognoscitiva. Consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan gravadas que consideramos como hechos ciertos y, por lo tanto, no son fáciles de expresar. Por esa

misma razón, esos modelos implícitos influyen profundamente sobre nuestra forma de percibir el mundo que nos rodea.

Leonard & Sensiper (1998) definen el conocimiento tácito como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pausas desde el pasado al presente y al futuro. Es aquél conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas; incluye elementos tales como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones. El conocimiento tácito se encuentra arraigado en acciones y experiencias dentro de un contexto específico (Nonaka & Takeuchi, 1999), así también se encuentra profundamente enraizado en la experiencia personal, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. El conocimiento tácito tiene la característica de no ser fácilmente comunicable mediante palabras, números o dibujos, en su lugar, requiere personas, generalmente equipos de personas –organizaciones– para aplicarlo y transferirlo (Leonard & Sensiper, 1998). La creación de conocimiento tácito organizativo requiere normalmente repetidas interacciones entre las personas a lo largo del tiempo.

La dimensión tácita del conocimiento comprende los elementos cognitivo y técnico (Nonaka & Takeuchi, 1999): el conocimiento cognitivo se refiere a los modelos mentales arraigados en cada persona consistentes en esquemas, mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista. El conocimiento técnico es un componente técnico que incluye las habilidades y destrezas no formales y difíciles de definir que se expresan en el término know-how (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo) y que aplican en un contexto determinado.

Por otra parte, la diferencia entre el conocimiento explícito y el tácito es la clave para entender la forma diferente en que los occidentales y los japoneses tratan con el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Un aspecto potencialmente problemático en esta clasificación es la asunción de que el conocimiento tácito es más valioso que el conocimiento explícito (Alavi & Leidner, 2001), y muy pocos autores, como por ejemplo Bohn (1994) se atreven a sugerir que el conocimiento explícito es más valioso que el conocimiento tácito.

Sin embargo, se destaca que estos tipos de conocimiento no pueden diferenciarse tan fácilmente, como lo aparenta. Polanyi (1975) señala que el conocimiento tácito y

explícito son mutuamente dependientes: el conocimiento tácito forma el background necesario para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito. En la misma línea, Tsoukas (1996) indica que los conocimientos implícito (tácito) y explícito están “mutuamente constituidos”. Por ejemplo, el libro de recetas, que aparentemente es un conocimiento explícito listo para explotarse, requiere grandes dosis de conocimiento tácito para que el lector pueda comprender que implica “50 gramos de azúcar” o “batir un huevo”, por citar unos ejemplos.

Esta relación inseparable de los dos tipos de conocimiento sugiere que para que exista un verdadero intercambio de conocimiento entre las personas, es necesario tener una estructura común de conocimiento implícito para entenderlo, lo que algunos autores llaman “espacio de conocimiento compartido” (Livari & Linger, 1999) o “sistema compartido de significados” (Trompenaars, 1996). En esta misma línea, destaca el enfoque de las comunidades de práctica desarrollado por Lave & Wenger (1991), quienes señalan que el aprendizaje (asimilación y apropiación de conocimiento por las personas) es un proceso de participación en comunidades, participación que al principio es periférica, cuando la persona se incorpora a la comunidad, pero que se incrementa gradualmente en compromiso y complejidad hasta llegar a una participación plena y total.

Explícito

Es el que sabemos, tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión, puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales.

Conocimiento explícito es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros. La información contenida en enciclopedias son buenos ejemplos de conocimiento explícito.

La forma más común de conocimiento explícito son manuales, documentos y procedimientos. El conocimiento también puede ser audiovisual, las obras de arte y el diseño de productos pueden ser vistos como otras formas de conocimiento explícito.

También los son aquellas donde se externalicen habilidades humanas, motivaciones y conocimientos.

El conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático (Nonaka & Takeuchi, 1999), es decir, aquel conocimiento que es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural (Alavi & Leidner, 2001). Por su lado, Vidal (2004), lo define como aquél que puede ser expresado con palabras y números, y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Un ejemplo es el manual de usuario que se entrega en la compra de un producto electrónico, el cual contiene conocimiento sobre el uso apropiado del producto. La dimensión explícita también puede ser clasificada como basada en objetos o basada en reglas (Choo, 1998): el conocimiento basado en objetos ocurre cuando se codifica en palabras, números, fórmulas o hechos tangibles como equipos, documentos o modelos. Mientras tanto, el conocimiento basado en reglas se da cuando se codifica como reglas, rutinas o procedimientos operativos estándares.

Captura del conocimiento

Expresa George Bernard Shaw, Premio Nobel de Literatura que “Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana, e intercambiamos manzanas, entonces tanto tú, como yo, tenemos una manzana. Pero, si tú tienes una idea y yo tengo una idea, e intercambiamos ideas, entonces ambos tenemos dos ideas”. Los datos, por sí solos, no constituyen un elemento innovador dentro de una organización. Y es que el diferenciador competitivo entre las organizaciones va más allá de obtener simples datos, aislados unos de otros; es lo que se hace con ellos, el análisis, el monitoreo, la sistematización, que finalmente sirven para incorporar a los procesos de las empresas. Este tratamiento que se le da a los datos, para qué se transformen en información se convierte en conocimiento. Y es ese conocimiento el que le aporta un valor importante a las organizaciones en la nueva era.

Para Newman (1997) el control y monitorización de procesos genera únicamente datos, sin embargo el análisis de mencionados datos utilizando técnicas estadísticas o minería de datos, y su adecuado contexto, es lo que produce información. Cuando la información pasa por un proceso de interpretación, se transforma, finalmente, en

conocimiento con valor para la organización. En este proceso, el rol que cumplen las TIC, tecnologías de la información y comunicación, son necesarias en la recopilación de datos, en el análisis y la divulgación de toda la información obtenida a cada uno de los miembros de la organización.

La información es la base para la construcción del conocimiento y su éxito depende de cómo esta sea tratada según su contexto y ambiente. Wiig (1996), afirma que el valor del conocimiento radica en el uso que se le da más que en la disponibilidad de este, y que el proceso de su gestión consiste en ayudar a la gente a saber lo que necesita entender y conocer.

Algunas corrientes definen la información por su usabilidad e interpretación de los humanos. Estos, necesitan que la información sea edificada mediante el acto cognitivo de sus receptores. Las dos opciones pueden ser compatibles si se acepta que la información sea analizada a un nivel de interpretación diferente para distintos propósitos.

Minería de datos

En el ámbito organizacional la minería de datos se define como “la integración de un conjunto de áreas que tienen como propósito la identificación de un conocimiento obtenido a partir de las bases de datos que aporten un sesgo hacia la toma de decisión” (Molina & Ribeiro, 2001). La minería de datos actúa de forma contraria a la estructura del método científico ya que en este se plantea la hipótesis y después se crean los instrumentos para la recopilación de datos. Con la minería de datos primero se obtienen los datos con el fin de extraer hipótesis sobre su comportamiento.

Modelos de captura del conocimiento

Si bien existen diversos modelos para la captura de conocimiento, a continuación se presenta un análisis comparativo de cuatro modelos de captura de conocimiento. Cabe resaltar que al hacer la comparación de estos modelos se puede identificar como variable principal para la Gestión del Conocimiento la Cultura Organizacional.

KPM Consulting

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

Modelo Andersen (1999)

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.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Este modelo comporta diversas características:

- 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.

Proceso de creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999)

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: Exteriorización, Combinación, Socialización, Interiorización

Este fue el modelo escogido para el desarrollo del presente análisis. El modelo está definido así: tiene dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. Este proceso de ampliación del conocimiento, en una espiral de conocimiento, ocurre en el ámbito de la "comunidad de interacción", es decir, los trabajadores del conocimiento, las relaciones entre ellos y los medios para hacer su trabajo. En cuanto a la dimensión epistemológica, (Nonaka y Takeuchi, 1999) se basan en la distinción establecida por Polanyi (1966) entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.

En el modelo de estos autores, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e ínter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas.

La conversión del conocimiento se da en cuatro formas: socialización (tácito a tácito), exteriorización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e interiorización (explícito a tácito), las cuales se describen a continuación:

- Socialización (tácito a tácito). A veces, una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra, adquiere sus conocimientos tácitos mediante la observación, la imitación y la práctica. Esos nuevos conocimientos llegan a formar

parte de su propia base de conocimiento tácito. Dicho de otra manera: Nonaka (2000) “asimila” el oficio. Pero, por sí sola, la “asimilación” es una forma bastante limitada de creación de conocimiento. Es cierto que el aprendiz adquiere los conocimientos del experto. Pero ni el aprendiz ni el maestro obtienen una percepción sistemática sobre el conocimiento del oficio. Como ese conocimiento nunca se hace explícito, no puede ser fácilmente aprovechado por la empresa en su conjunto. El conocimiento se transfiere fundamentalmente por la experiencia, de tal manera que en el proceso de socialización, se comparten experiencias a través de la observación, la imitación, la práctica o a través de discusiones, para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Como involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es muy difícil lograr, sin un contacto personal, cara a cara, y por esta misma razón requiere que los individuos empaticen entre sí (Nonaka & Takeuchi, 1999).

- Combinación (explícito a explícito). Una persona puede también combinar varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimiento. Por ejemplo, cuando el directivo de una empresa recoge información de los distintos departamentos y elaboran un informe financiero, ese informe es un conocimiento nuevo ya que sintetiza una información recibida de varias fuentes distintas. Pero esa combinación tampoco amplía realmente la base de conocimiento existente en la empresa, es un proceso de sistematización de información y conceptos, en el cual se reconfigura la información existente y que se inicia con uno o varios conceptos justificados. Éstos son expresados en la intención organizacional, en la visión o en la estrategia (conocimiento explícito), para llegar a un prototipo de producto o servicio (conocimiento explícito), con la competencia de diferentes expertos de la organización (Investigación y desarrollo, mercado, control de calidad, etc.), o también para llegar a un nuevo modelo de un proceso organizativo o de una nueva estructura (conocimiento explícito) donde intervienen equipos de todas las áreas organizacionales.

- Exteriorización (tácito a explícito). está asociada a la creación de conceptos. “El modelo mental tácito es verbalizado en palabras y frases, y finalmente cristalizado en conceptos explícitos” (Nonaka & Takeuchi, 1999). En esta fase los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento: inducción, deducción y abducción, pero, sobre todo este último que emplea el lenguaje figurado de las metáforas y las analogías. A la externalización los autores le atribuyen la clave de la creación de nuevos conocimientos, por ser el proceso en el que se forman los conceptos en forma explícita y por los métodos que exige. Un ejemplo puede ser el del directivo que, en lugar de simplemente establecer un plan financiero convencional para su empresa, idea un nuevo e innovador modelo de control presupuestario basado en su propio conocimiento tácito adquirido tras largos años de trabajo.
- Interiorización (explícito a tácito). A medida que ese nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo —es decir, lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito—. La propuesta del directivo provoca una revisión del sistema de control financiero de la empresa. Otros empleados utilizan esa innovación y al final la consideran un hecho aceptado, que forma parte del conjunto de herramientas y recursos necesarios para realizar su tarea. La existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental y es aquí donde toma relevancia el proceso de la internalización, pues hasta que el conocimiento explícito no haya sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento, pues aunque existan procesos grupales, son las personas en sí mismas las que producen el nuevo conocimiento.

En consideración a estas 4 formas de conversión que este modelo de creación del conocimiento, planteado por (Nonaka & Takeuchi, 1999) se llama modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), como se muestra en esta figura siguiente.

Figura 4. Modelo SECI.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

Transformación de conocimiento

El conocimiento no es un elemento simple. Además no es físicamente “almacenable”, sin decir que no se pueda representar. Es gestionable únicamente cuando se representa. El conocimiento es tan fluido e intercambiable como los individuos que lo construyen y utilizan. En las personas surge como parte de la complejidad de humanos que somos.

La teoría de Davenport (2006) describe la transferencia y generación de conocimiento, bajo el concepto de “proyecto de gestión del conocimiento”, bajo una perspectiva pragmática. El proceso de transformación de la información se logra mediante: Comparación, consecuencias (predicción), conexiones y conversaciones (modelo compartido). El conocimiento se aprende cuando se pone en acción. Davenport (2006) utilizan como definición de datos como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Destacan adicionalmente que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones” (Davenport, 2006). Los datos se limitan a registrar el hecho, sin ofrecer juicio alguno de valor e interpretación.

La diferencia entre los datos y la información es la dinámica, que entra en las organizaciones, formal o informalmente y es vulnerable a varias interpretaciones. El significado de la información dependerá del uso que esta tenga y de las percepciones y necesidades del receptor.

Spender (2001) considera que parte de la dificultad de concebir nuevos temas sobre la Gestión del conocimiento es debido a que el conocimiento es “un término fluido y difícil de ser definido”. Expone, de igual forma que el conocimiento tiene características convencionales y no convencionales como “la extensión y contextualización que lo transforman en un bien público, además de las cualidades que le permiten ser comprado y vendido, pudiendo así, ser un bien privado”. La transformación de información en conocimiento sucede cuando las personas: 1) comparan e integran nueva información con el conocimiento precedente y, 2) imaginan las consecuencias de decisiones o actos; 3) comparten y comparan ideas con otros (Maier, 2007).

Capital Intelectual

No existe un criterio único que permita presentarlo de manera universal, luego de recorrer varios criterios, se llega a lo siguiente: "Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado". (Edvinson & Malone, 1999).

Desde el punto de vista contable, al incluir el capital intelectual, como un pasivo de la empresa, dado que, quienes lo poseen son los empleados, quienes en definitiva son sus dueños y una vez dejado el cargo se lo llevan. No obstante, en lo personal, si los empleados son formados por la organización para la que laboran, parte de esta formación, debe integrarse a la generación de valor de la empresa; ya que de alguna manera, se traduce esta capacidad e innovación en mejores resultados, tanto operativos como financieros. Stewart (1998) por su parte, lo define como “conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”. Además, “en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y

la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes” (Stewart, 1998).

Metodología

Enfoque

El enfoque de la investigación es de orden cualitativo ya que se fundamenta en un proceso de exploración y descripción de situaciones, eventos, personas, conductas observadas, y manifestaciones y se plantea como un ejercicio deductivo, es decir que va desde lo general a lo particular, teniendo en cuenta la interacción entre los individuos, grupos y colectividades (Hernandez, 2006). Es cualitativo, en tanto que analiza las cualidades de la información y los patrones de sentido subyacentes a las acciones de los participantes.

Los métodos cualitativos, operan acumulativamente es decir, que mientras más indicadores se hagan presentes y más intensamente funcionen, más fuertes serán las garantías de validez interna. Este tema es de gran importancia teniendo en cuenta que utilizar las técnicas etnográficas permite contemplar en una misma varios escenarios. (Guba, 1981; Cf. Hernández, 2006)). Dicen Goetz y Le Compte (1988) que "para ajustarse a las limitaciones impuestas por el control experimental, es necesario una manipulación de los fenómenos que deforma su aparición natural".

Por otra parte los intentos de realizar mediciones rigurosas pueden impedir la elaboración de categorías analíticas potentes, si los fenómenos observados son reducidos o estandarizados prematura o inadecuadamente. Desde el paradigma interpretativo podemos asumir que el enfoque científico o rigor científico de la investigación cualitativa se puede garantizar a través de diferentes aspectos que de una forma u otra se complementan con los que se utilizan en la investigación cuantitativa.

Tipo de estudio

El paradigma fenomenológico entiende al mundo como algo no acabado, en constante construcción en tanto sujetos que lo viven son capaces de modificarlo y darle significado, "si el conocimiento es construido, entonces el conocedor no puede separarse totalmente de lo que es conocido-el mundo constituido" (Maykut & Morehouse, 1994). No es posible estudiar un fenómeno de manera objetiva, porque el investigador interactúa modificando lo que estudia, y otro tanto porque los sujetos que viven los fenómenos son

quienes le dan sentido, el enfoque fenomenológico tiene como foco entender el significado que tienen los eventos experiencias, y actos...para las personas que serán estudiadas (Maykut y Morehouse, 1994). Los sujetos y su manera de percibir el mundo, el significado que éstos atribuyen a los fenómenos de estudio, es lo que constituye la realidad y lo que es importante estudiar. Para la presente investigación se ha trabajado con una metodología cualitativa de corte naturalista y desde el enfoque fenomenológico que intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

Finalmente, es naturalista ya que se sitúa en el lugar natural donde ocurren los hechos, los datos se recogen en el contexto natural y etnográfico ya que implica el estudio de elementos culturales relacionados con la participación comunitaria de un grupo de personas que comparten un estilo de vida (relacionado con el trabajo) habituándose a vivir juntas (Martínez, 2004). Desde este enfoque se considera las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente son internalizadas construyendo "generalidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada" (Maykut y Morehouse, 1994).

El estudio es de tipo descriptivo teniendo en cuenta el objetivo de la investigación. Se describirán los fenómenos, situaciones, contextos y eventos que permitan detallar como se manifiestan diversos conceptos y situaciones. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos y objetos (Danke, 1989). Este estudio mide, recolecta y evalúa datos que permiten describir el objeto de investigación. (Hernandez, 2006).

Población a estudiar

La población a estudiar consiste en los empleados de Neostar de Colombia, es decir, el tamaño total de la población 40 personas. Las características demográficas de dicha población se muestran En la Tabla 1.

Tabla 1. Perfil Demográfico.

Genero	Población Femenina	Población Masculina	Total
Cantidad	19	21	40
Edad	25-50	25-50	
Escolaridad (Bachilleres)	19	21	40
Estudios Tecnológicos	5	12	17
Profesionales		1	1
Administrativos	11	4	15
Comerciales	8	17	25

Muestra

Se tomó una muestra grupal aleatoria de 28 personas, divididas en cuatro grupos según el rol que desempeñan en la empresa, como aparece en la Tabla 2, según el área al cual pertenece el empleado.

Tabla 2. Composición Muestral.

Muestra	Cantidad	No Muestra
Directivos	4	4
Administrativos	10	10
Financieros	1	1
Comerciales	25	13

Herramientas de información utilizadas

Para este caso de estudio se aplicaron entrevistas estructuradas y encuestas. Las encuestas analíticas estructuradas de respuestas abiertas y cerradas pretenden describir y explicar los por qué de una determinada situación. Las hipótesis que respaldan este tipo de encuestas suelen contrastarse por medio de la exanimación de por lo menos dos variables,

de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas a la muestra de población seleccionada (administrativos, comerciales) con el fin de identificar en ellos, la percepción del negocio, la competencia, gestión del conocimiento y actual desempeño.

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminado a la muestra seleccionada: cuatro empleados mixtos (administrativos, directivos y comerciales). Esta técnica es utilizada, para recoger los datos que se necesitan para la investigación, partiendo de una conversación orientada con una o varias personas en donde el propósito profesional se desarrolla en relación con cierto problema, asunto o cuestión específica. La entrevista estructurada se realiza conforme a un cuestionario previamente preparado con una serie de preguntas estandarizadas que permiten anotar las respuestas en forma codificada o textual, en razón de su sistematicidad, esto con el fin de comparar los datos y aportar todas las ventajas de los métodos estandarizados para conocer la opinión y percepción de los directivos de Neostar, frente a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva y herramienta de mejora en los procesos que actualmente realizan (Bonilla & Rodríguez, 2008).

Se seleccionaron para la entrevista los cuatro cargos directivos actuales, y en la encuesta se tendrán en cuenta veinticuatro empleados administrativos y comerciales. Una vez aplicados estos métodos de investigación, se utilizarán los datos que arroje, como insumo para el diseño del plan de gestión de conocimiento que permita a Neostar aplicar la transformación del conocimiento tácito de sus empleados en explícito.

Resultados obtenidos

Ficha Técnica de la encuesta

Los datos del instrumento aplicado son los que aparecen a continuación.

- **Objetivo:** Evaluar el grado de conocimiento de los empleados con referencia a la planeación estratégica de la compañía, Neostar de Colombia.
- **Información requerida:** Diagnosticar qué tanto conocimiento tienen los empleados de la organización respecto a la estructura organizacional, procesos y responsabilidades.
- **Población objetivo:** Empleados Neostar de Colombia:

Administrativos: 15

Comerciales: 25

Total: 40 Personas

Mujeres: 19

Hombres: 21

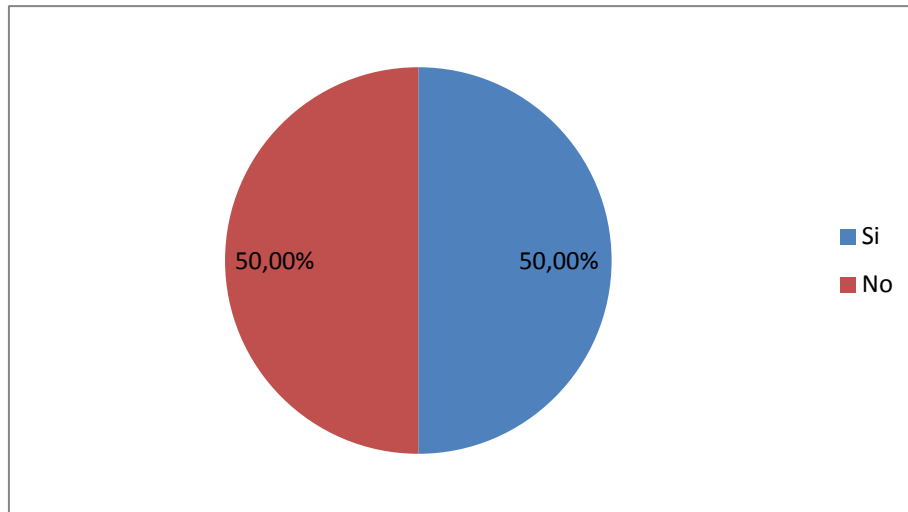
Edad: 25 a 50 años

- **Fecha de Realización:** Octubre 16 hasta el 26 de Octubre de 2012.
- **Número de encuestas:** El total de la muestra fue de 24 personas, que corresponde al 52% de la población estudiada, con un nivel de confianza del 90%, con un margen de error de más o menos del 10%.

Análisis de las herramientas de información

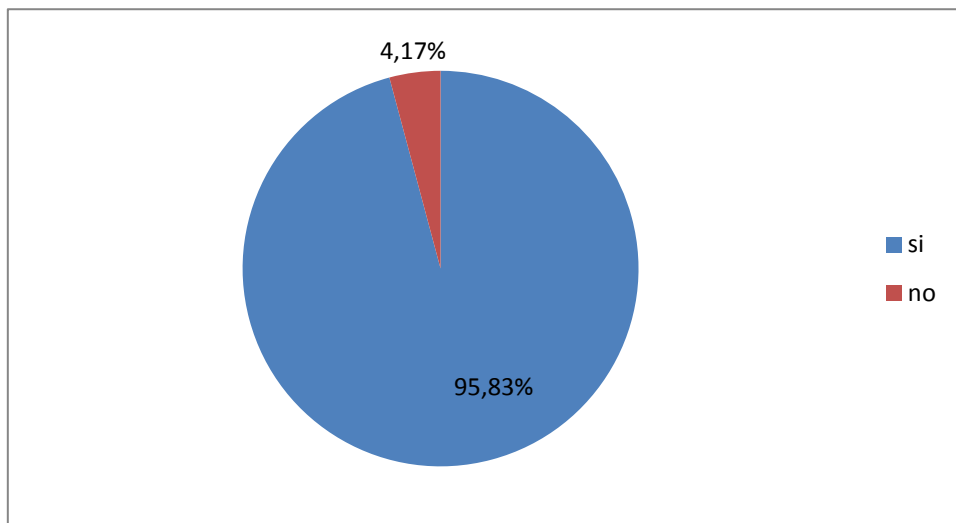
Los resultados obtenidos con la metodología de investigación aparecen graficados a continuación. La información gráfica permite establecer diversas conclusiones sobre el tema analizado.

Figura 5. Conocimiento de la visión y misión de Neostar.



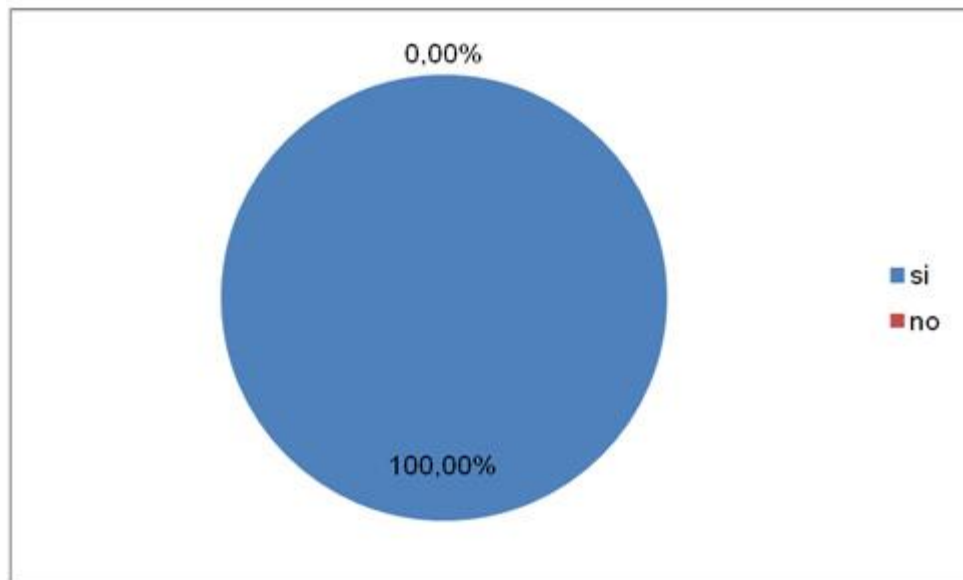
De acuerdo con la Figura 5, la percepción de los empleados acerca de la visión y misión de la empresa está dividida, el 50% de los empleados no la conocen.

Figura 6. Identificación de líneas de mando en Neostar.



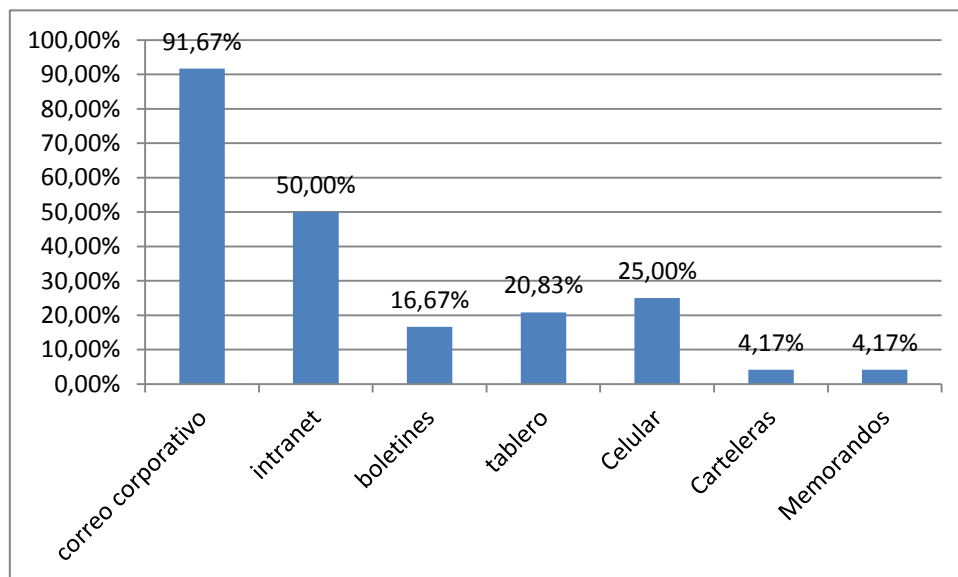
Según la Figura 6, el 95.83% de los empleados identifican las líneas de mando al interior de Neostar.

Figura 7. Dirección a inconvenientes presentados en Neostar.



De acuerdo con la Figura 7, el 100% de los empleados de la organización tiene claro a quien debe remitirse cuando hay un inconveniente.

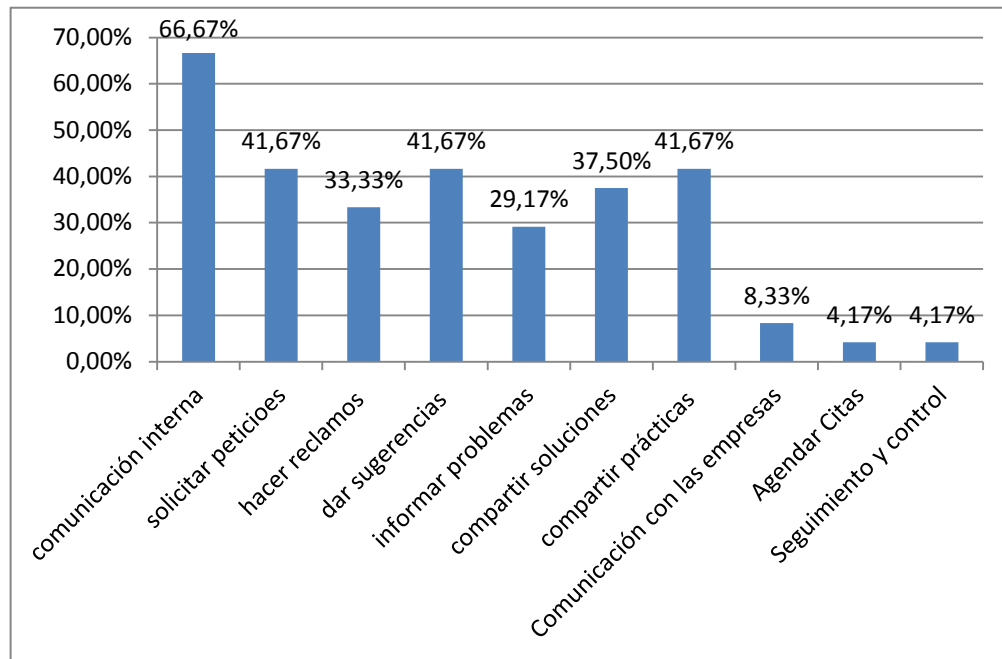
Figura 8. Herramientas de comunicación en Neostar.



En la Figura 8 puede identificarse el resultado de las principales herramientas de comunicación empleadas actualmente en la organización, con una tendencia alta

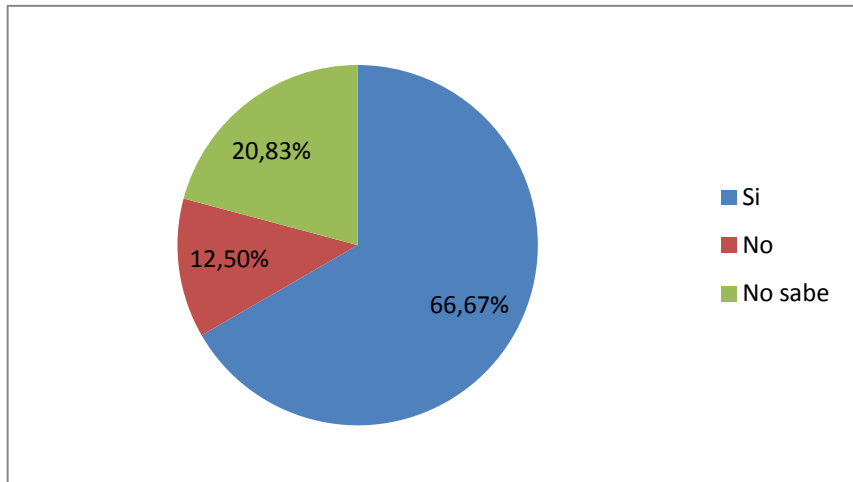
representada por el correo corporativo con el 91.67% y la más baja con un 4.17% que son los memorandos.

Figura 9. Utilidad de herramientas de comunicación en Neostar.



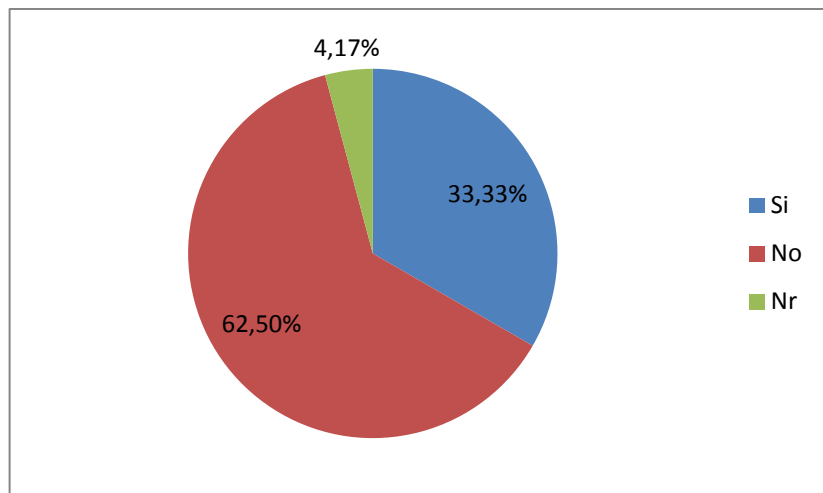
La Figura 9 muestra la utilidad de las herramientas de comunicación en la compañía, con una tendencia alta representada por la comunicación interna con el 66.67% y la más baja con un 4.17% que es para seguimiento y control.

Figura 10. Utilidad de los recursos de comunicación interna.



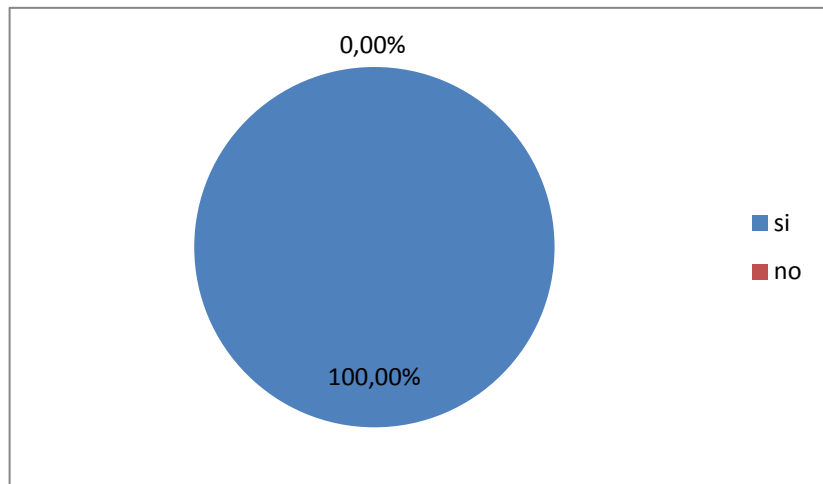
Se evidencia en la Figura 10 que los recursos de comunicación interna en Neostar no se encuentran muy bien utilizados, con una tendencia alta del 66.67%.

Figura 11. Información de cambios que ocurren en la empresa.



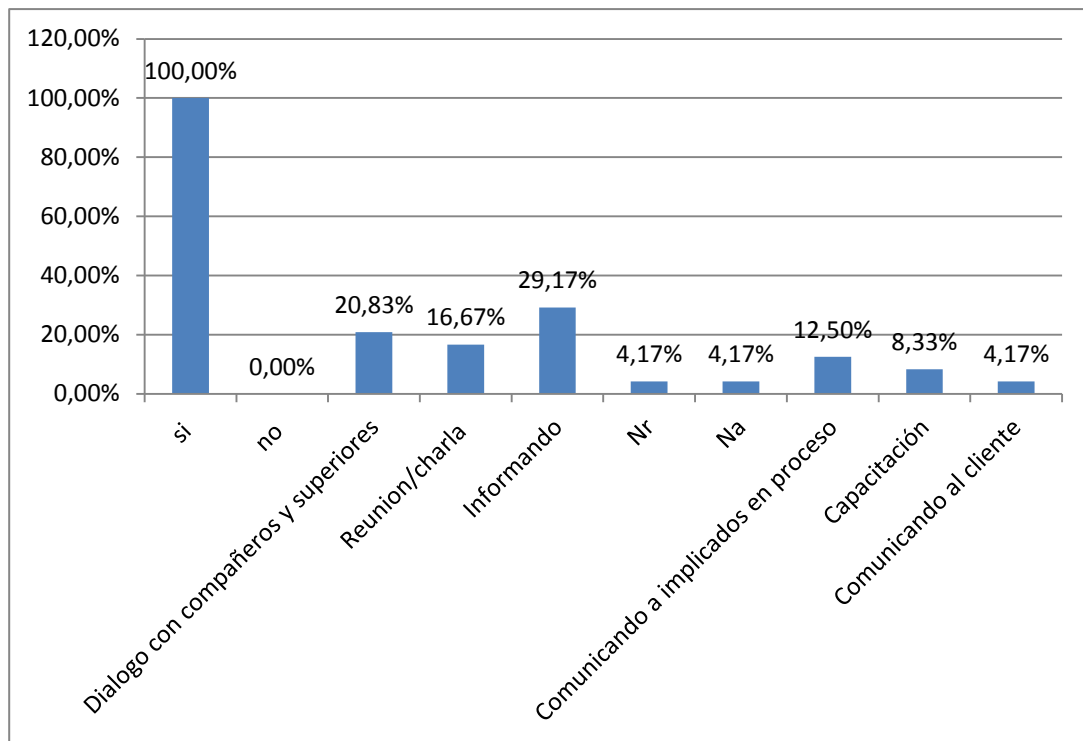
En la Figura 11 puede establecerse que los empleados de Neostar no se encuentran informados de los cambios que ocurren en la empresa, con una tendencia alta del 62.50%.

Figura 12. Importancia de compartir casos de éxito.



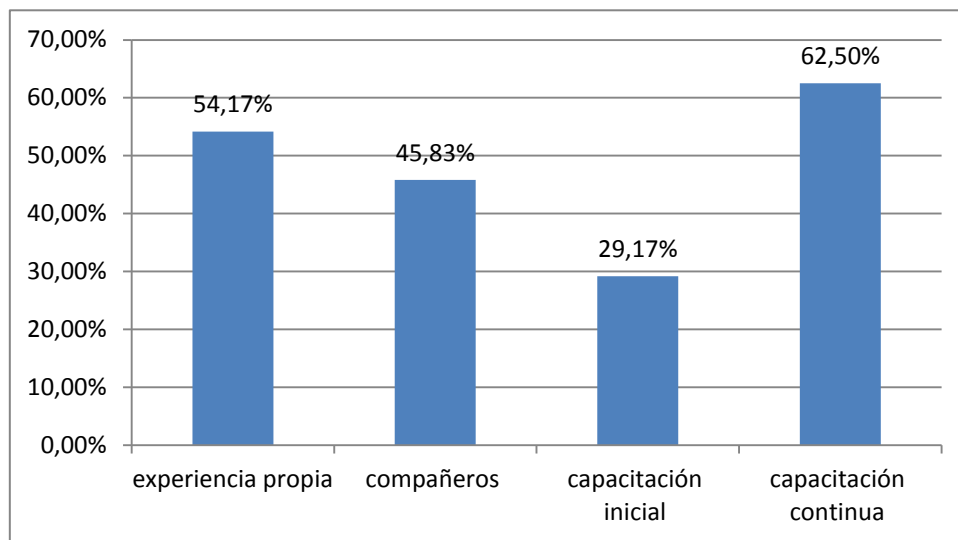
La Figura 12 permite establecer que el 100% de los empleados de Neostar comparte sus casos de éxito.

Figura 13. Medios de información cuando tienen solución a un problema.



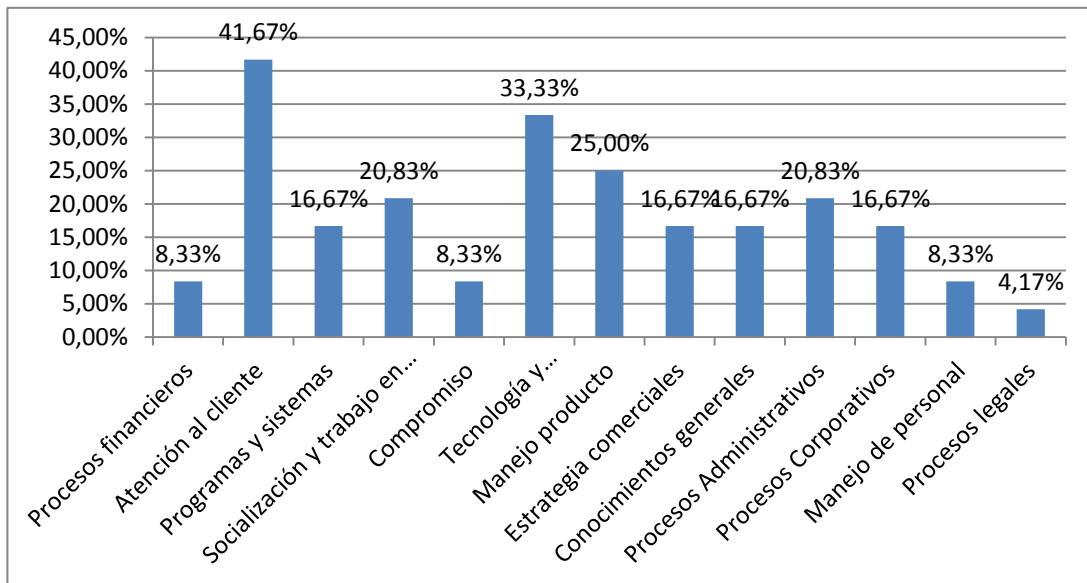
La mayoría de los empleados de Neostar cuando descubren solución a un problema que se presente en el trabajo o una mejor manera de realizar una labor, lo comparten con sus demás compañeros, como lo muestra la Figura 13, con una tendencia alta representada por el 100% y lo comparten informando a los demás grupos de interés con un 29.17% y la más baja con un 4.17% que es comunicando al cliente.

Figura 14. Formas de aprendizaje en Neostar.



La Figura 14 evidencia que la manera de adquirir conocimiento acerca del producto y del trabajo ha sido con una capacitación continua con el 62.50% seguida con el 54.17% por experiencia propia que trae cada empleado y con una tendencia baja de capacitación inicial con un 29.17%.

Figura 15. Conocimiento adquirido en Neostar.



El tipo de conocimiento que ha adquirido los empleados trabajando en Neostar, tiene tendencia alta de un 41.67% ha atención al cliente y la mas baja a procesos legales con un 4.17%, como aparece en la Figura 14.

Conclusiones de la herramienta de información

Por medio de las encuestas se pudo evidenciar y soportar la hipótesis inicial del problema que tiene actualmente Neostar, todo el conocimiento que los empleados de Neostar tienen y adquieren día tras día es tácito, ya que que no cuentan con un manual de procedimientos y funciones que le permita a los empleados identificar los procesos con claridad. Actualmente no se llevan actas, ni documentos como soporte de las reuniones y capacitaciones que realizan.

Es paradójico que los empleados de Neostar todo el tiempo están informados de los cambios del producto, más no de los cambios que ocurren dentro de la empresa, se ve reflejado con el grado de conocimiento de la misión y la visión de Neostar, las cuales se encuentran únicamente en la página web de la compañía, sin embargo, un 50% de los empleados encuestados la conocen, esto es debido a lo que se menciona anteriormente, la falta de importancia que tiene la empresa en dar información y conocimiento acerca de ella.

Las principales herramientas de comunicación que utiliza la empresa es el correo corporativo, como comunicación formal para enviar información interna entre empleados, la intranet, (enlace Movistar) es utilizada por los administrativos con información referente a los cambios realizados, como condiciones económicas, comisiones, pagos, reportes de ventas etc. Los comerciales utilizan esta herramienta para informar los cambios ocurridos sobre condiciones económicas y características del producto, esta herramienta esta actualizada cada dos horas.

El celular es utilizado para transmitir comunicación informal, enviando mensajes de texto por parte de la empresa y de su principal proveedor Movistar a los empleados informando los cambios ocurridos en el momento, dando la opción de ampliar esa información remitiéndolos a la intranet. Los empleados ven la utilidad de estas herramientas para la información de comunicación interna.

Los empleados comparten sugerencias para mejorar procesos, compartir prácticas, casos de éxito y soluciones, pero esta información no queda soportada en ningún documento al que previamente se puedan remitir. Lo cual ratifica nuestro problema de investigación.

La mayoría de conocimiento que los empleados adquieren en la empresa se tiene por medio de capacitaciones enfocadas en servicio al cliente y manejo del producto, teniendo en cuenta el conocimiento que los empleados adquieren en el ejercicio diario de sus labores y la experiencia propia en otras empresas.

Los empleados conocen bien la estructura organizacional de la empresa, identifican las líneas de mando y saben a dónde dirigirse en el momento que tienen un inconveniente.

Ficha Técnica de la entrevista

A continuación aparecen los detalles técnicos del instrumento aplicado.

- **Objetivo:** Conocer la percepción de los directivos con relación a sus empleados y la importancia que tiene la gestión de conocimiento dentro de la empresa.
- **Información requerida:** Diagnosticar qué saben los directivos de la organización respecto a la estructura organizacional, procesos, responsabilidades, y futuros mercados de proyección.

- Población objeto: Directivos Neostar de Colombia, de acuerdo a la siguiente información.

Administrativos: 2

Comerciales: 2

Total: 4 Personas.

Mujeres: 2

Hombres: 2

Edad: 30 a 40 años

- Fecha de Realización: Octubre 1 hasta el 10 de Octubre de 2012.
- Numero de entrevistas: El total de la muestra fue de 4 personas, que corresponde al 100% de la población estudiada, con un nivel de confianza del 95%, con un margen de error de más o menos del 5%.

Conclusiones de la herramienta de información

Por medio de la entrevista se evidenció que el 75% de los directivos desconoce la misión y visión de la organización e incluso asumen que sus empleados se encuentran en la misma situación. Neostar espera a futuro fortalecerse en el mercado corporativo (ventas a empresas), ya que este es su principal fuente de ingresos.

Los directivos de Neostar ven la importancia de las capacitaciones constantes para ser fuertes en el sector de las telecomunicaciones e incluso consideran la contratación de nuevo personal con un nivel de experticia adquirido en el sector, sin embargo perciben del personal actual desinterés ya que el indicador de inasistencia es alto.

Se evidencia que actualmente las capacitaciones son de producto y servicio al cliente de esta forma se tiene en cuenta únicamente a los comerciales, ya que son los encargados de la comercialización del producto.

Los directivos manifiestan su particular interés en dar un enfoque a la empresa en servicio al cliente, siendo esta su principal estrategia para fidelizar su mercado con campañas de buen servicio y de esta forma ser referenciados a nuevas empresas y aumentar su cartera.

Los directivos manifiestan la capacidad y destreza que poseen sus empleados (conocimiento tácito), sin embargo se evidencia en sus respuestas que desconocen la trazabilidad que ha tenido sus prácticas exitosas, e incluso la ausencia de documentos que les puedan servir de referentes para citar lo que actualmente hacen y él como lo hacen.

Se evidencia una brecha entre administrativos y comerciales ya que cada área desconoce en un alto porcentaje lo que maneja la otra, los directivos manifiestan que los empleados poco comparten entre sí los procesos y prácticas de sus labores (administrativos vs comerciales).

Los directivos manifiestan en referencia a las funciones que actualmente empleados no están escritas, los otros empleados solo perciben cuál es la función de otro por lo que ven; los que comparten información son los comerciales.

Matriz Dofa

Tabla 3. Matriz DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Informalidad en la documentación de los procesos que realizan al interior para su operatividad.</p> <p>No existe un manual de funciones.</p> <p>Desconocimiento de la estructura organizacional en los empleados.</p> <p>Los empleados desconocen la historia, misión, visión y objetivos.</p> <p>No existe manual de procedimientos que relate el proceso de aprendizaje.</p> <p>Los empleados desconocen cómo funcionan otras áreas, lo cual no les permite reemplazarse cuando alguno se ausenta causando retraso en la operación normal.</p> <p>Los empleados no tienen claro todos los medios de comunicación que se utilizan en la empresa.</p> <p>Los asesores se identifican con el producto que se comercializa (movistar), no con la empresa.</p>	<p>La unión de Telefónica y Telecom.</p> <p>La ampliación del portafolio, con productos de red fija como líneas telefónicas, televisión e Internet (Banda ancha).</p> <p>Disponibilidad de mercado, con el tema de Portabilidad.</p> <p>Nuevas Pymes en el mercado que amplían el potencial de clientes.</p> <p>Avances tecnológicos constantes y continuos en el ámbito de telecomunicaciones.</p> <p>La demanda creciente en la telefonía móvil.</p> <p>Conocimiento del sector y amplia experiencia en la comercialización.</p>

FORTALEZAS	AMENAZAS
-------------------	-----------------

<p>Líder frente a la competencia teniendo éxito en el manejo del negocio.</p> <p>Éxito en las estrategias comerciales y administrativas.</p> <p>Estabilidad en sus ingresos, dado a la estrategia comercial (empresas).</p> <p>Bajo porcentaje de fraude y calidad de venta de un 95%.</p> <p>El personal maneja un alto nivel de compromiso. (Administrativos y Asesores comerciales).</p> <p>Excelente relación con Telefónica Móviles Colombia (Movistar), principal proveedor de la empresa.</p> <p>Excelente relaciones sociales por parte del Gerente General, él permite apertura de empresas muy reconocidas en el país, teniendo clientes VIP tales como: EL corral, Clínica Country, Andrés Carne de Res, Hamburguesas del Rodeo, Caracol Televisión, CM& la Noticia, Credicoop, Ecoeficiencia, Salvarte, Ritchi, entre otros.</p> <p>El 95% de su fuerza de ventas tiene contrato por prestación de servicios su pago es de acuerdo a su producción, estos cumplen con el presupuesto de ventas para tener un punto de equilibrio en la empresa.</p> <p>Neostar se Identifica ante Telefónica como unos de los Agentes mas organizados operativamente y se caracteriza con los pagos puntuales a los asesores y en una porcentaje mayor de comisión.</p>	<p>Cierre de operaciones comerciales de Movistar en Colombia.</p> <p>Cambios de normas y reglas tanto en el proveedor Movistar o dentro del país.</p> <p>Innovación tecnológica en los productos y servicios de la competencia.</p> <p>Disminución de usuarios en el mercado nacional.</p> <p>Competencia favorecida por el principal proveedor o por el estado.</p> <p>Entrada de nueva competencia en el mercado.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Capacitación continúa para el mejoramiento en los procesos y resultados; fomentando el liderazgo y la participación, en dichas reuniones todos los empleados aportan desde su experiencia diaria en la labor.</p> <p>Los directivos enfocan sus estrategias en el servicio, siendo esta una herramienta de fidelización en el mercado.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Propuesta de Intervención

Descripción de la propuesta

“A menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no puede ser potenciado fácilmente por la compañía en su conjunto”. (Nonaka, 1991).

La propuesta de intervención tiene como fin sugerir la implementación del modelo de Nonaka y Takeuchi con el fin de dotar a la organización de herramientas que le permitan generar el ambiente adecuado para que los miembros de la organización puedan socializar, acumular y crear conocimiento.

El modelo a ser aplicado tiene como fin conceptualizar la importancia del capital intelectual en Neostar, lo que representa el activo cognitivo de los empleados desde la experiencia del hacer y la importancia de explicitar lo aprendido para nuevos miembros de la organización, teniendo en cuenta la experticia y destreza de los empleados más antiguos.

Teniendo en cuenta el entorno actual, a la que están sujetas las organizaciones, es necesaria la alta competitividad en las empresas, no solo en relación a productos y servicios, también resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa.

Para los planes de acción, que se mencionan en la Tabla 4, es necesario documentar a través de actas e informes, utilizando para este fin herramientas de comunicación que se requieran.

Tabla 4. Planes de Acción.

ACCIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
--------	-----------	------------	--------------

<p>Se propone mejorar la misión y visión de la empresa, ya que es la herramienta que permite conocer cuál es la meta.</p>	<p>Transferir de forma rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa.</p>	<p>Generar un documento soporte que le permita a los empleados reconocer sus objetivos y metas futuras de acuerdo al modelo de Nonaka y Takeuchi correspondiente al proceso de socialización (tácito a tácito) y exteriorización (tácito a explícito)</p>	<p>Profesional en administración Gerente General. Gerente Administrativo</p>
<p>Formalizar la inducción a empleados nuevos.</p>	<p>Dar a conocer los objetivos y razón de ser de la empresa.</p> <p>Aplicar el proceso de exteriorización donde la información, hoy tácita pasaría a ser explícita.</p>	<p>Darle a conocer la historia y creación de la empresa, en donde se contextualizará sobre el sector y nicho de mercado con el fin de que este en sintonía con los objetivos de Neostar.</p> <p>En este espacio el integrante nuevo conocerá las instalaciones y empleados que hacen parte de la misma; realizando un reconocimiento de su lugar de trabajo. Dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi corresponde al proceso de exteriorización (tácito a explícito).</p>	<p>Jefe de recursos humanos. Profesional en administración</p>
<p>Se propone desarrollar un manual de funciones que le permita al empleado apropiarse de manera más rápida en su nuevo cargo, e implementar un manual de procedimientos para que desde la inducción el empleado tenga acceso a ellos.</p>	<p>Afianzar en los empleados su proceso de socialización.</p> <p>Desarrollar en el empleado confianza para el desempeño de sus labores</p>	<p>Se le indicará las instrucciones del cargo a desempeñar, con una tutoría de quien ejerce las mismas funciones en la empresa.</p> <p>Se creará un documento soporte como manual de funciones y procedimientos.</p> <p>De acuerdo al modelo de Nonaka y Takeuchi se dará el</p>	<p>Jefe de recursos humanos Personal involucrado con el cargo. Profesional en administración</p>

		proceso de socialización, exteriorización, combinación e interiorización que le permitirá al empleado , utilizar, ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Se sugiere que en los procesos de capacitación se tengan en cuenta a todo el personal, para involucrarlos en los diferentes procesos que se manejan por áreas.	<p>Ampliar el conocimiento que se tiene del funcionamiento de la empresa.</p> <p>Aplicar el proceso de Exteriorización</p> <p>Explicitar la información.</p>	Las capacitaciones a realizar serán basadas en la planeación estratégica de la organización (misión, visión, procedimientos, objetivos), en funciones y responsabilidades de cada área, y asignación de roles dentro de la organización, aplicando del modelo de Nonaka y Takeuchi la Exteriorización (tácito a explícito).	Profesional en administración Jefe de recursos humanos.
Se sugiere realizar conversatorios periódicos con empleados de todas las áreas	<p>Compartir, socializar experiencias y formas de hacer su labor.</p> <p>Aplicar el proceso de Socialización (tácito a tácito).</p> <p>Dejar tareas que permitan medir la trazabilidad de lo expuesto.</p> <p>Documentar y explicitar la información.</p>	Estos conversatorios se generarán en espacios abiertos a las diferentes opiniones, ideas y sugerencias que lo empleados puedan manifestar, promoviendo el derecho de la libre expresión como fuente, para la innovación en la gestión del conocimiento. Su diseño esta dado para ser una conversación tranquila y asertiva. Es necesario generar actas que relaten todo lo que salga del mismo. Esta estrategia procede a la socialización y exteriorización que corresponden al modelo de Nonaka y Takeuchi.	Profesional en administración Todo el personal de Neostar.
Se proponen sesiones de innovación para discutir las problemáticas que se	<p>Generar participación</p> <p>Explicitar la información.</p>	Para estas sesiones es necesaria la asistencia de un participante o vocero por área quien aporta	Vocero por cada área de Neostar. Profesional en

presentan en el día		<p>desde su experiencia en los debates, polémicas y lluvia de ideas que se plantean como técnicas para la generación de nuevo conocimiento. De esta forma se aplicará el proceso de socialización, exteriorización y combinación del modelo de Nonaka y Takeuchi.</p> <p>Es necesario generar actas que consignen las tareas, los responsables, y las actividades a emprender.</p>	administración
Reuniones mensuales	<p>Relación directa entre todos los miembros de la empresa.</p> <p>Compartir procedimientos y casos de éxito con impacto en la gestión.</p> <p>Seguimiento a producción, procesos, tareas, problemáticas que se haya trabajo durante el mes, con las actividades anteriormente mencionadas.</p>	<p>Se programarán periódicamente para realizar seguimiento a las actividades planteadas.</p> <p>Deben generar un documento por cada reunión, que incluya las tareas, responsables y fechas de los próximos encuentros.</p> <p>Esta estrategia procede a aplicar todo el modelo de Nonaka y Takeuchi, donde se da el proceso de socialización, exteriorización combinación e interiorización.</p>	<p>Todo el personal de Neostar.</p> <p>Profesional en administración</p>
Acompañamiento	Seguimiento al modelo planteado.	<p>Desde la observación a un cargo diferente al que se ejerce, se pueda adquirir información valiosa que permita la mejora en la gestión y desempeño del empleado, es decir, una persona que normalmente cumple funciones administrativas tendrá la oportunidad de aprender de un</p>	<p>Profesional en administración</p> <p>Todo el personal de Neostar.</p>

		cargo comercial desde lo empírico y viceversa. Generando así el proceso de combinación e interiorización propuesto por el modelo de Nonaka y Takeuchi.	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Recursos

- **Humanos:** Profesional en ciencias sociales con especialización en investigación cualitativa o gestión del conocimiento con experiencia en consultoría externa a pymes. Ingeniero de Sistemas con especialización en E-learning con experiencia en montaje de portales empresariales.
- **Tiempo:** Estas sugerencias son para que se establezcan como directrices para la mejora continua en Neostar, se conformaran los tiempos de frecuencia con que se deben realizar.
- **Inducción:** realizarla cada vez que ingresen empleados, con una jornada laboral completa de duración.
- **Capacitaciones:** programarlas en las primeras semanas de cada mes, y cada vez que se presente cambios en el producto o los procesos de la organización, con una duración máxima de dos horas.
- **Conversatorios:** Programarlos cada mes con una hora de duración.
- **Sesiones de Innovación:** programarlos cada dos meses, con una duración de media jornada laboral.
- **Reuniones mensuales:** programarlos el primer y último día de cada mes, con una duración de hora y media.
- **Acompañamientos:** Agendarlos cada dos meses con una duración de media jornada laboral.
- **Administración de redes sociales:** seguimientos diarios, con una intensidad de actualización cada dos horas.

- Tecnológicos: Equipos de cómputo 2, videobeam, impresora, fotocopidora. SMS (sistemas de administración de contenidos web), paquete de microsoft office, internet.
- Financieros: De acuerdo a lo descrito en la Tabla 5.

Tabla 5. Recursos Financieros.

Profesional se pagarán cada mes. \$2.500.000	Equipos de computo una sola vez.	Paquete de microsoft inversión una sola vez.
Profesional \$2.500.00	\$ 3.000.000	\$2.000.000

Resultados esperados de la intervención

Se espera de esta propuesta de intervención , específicamente los siguientes logros:

- Lograr que el 100% de los empleados se encuentren capacitados, con el fin de lograr que todos los temas relacionados con la organización sean conocidos y comprendidos por sus miembros y de esta manera, crear un contexto claro y uniforme sobre la base de un mismo camino institucional.
- Impactar en la productividad de los empleados. Entendiendo que la base del éxito de una organización es la forma como sus miembros canalizan su conocimiento y lo aplican a su campo de acción, compartiendo sus experiencias con los demás.
- Aprovechar el conocimiento tácito de los empleados para la construcción de los documentos que registren su experiencia.
- Obtener un 90% de participación por parte de los empelados en actividades y acciones que permitan generar un ambiente adecuado para la construcción de conocimiento en común.

- Socializar, compartir y documentar practicas exitosas entre los empleados de Neostar. Con esto se logra crear una clima de colaboración, retroalimentación y mejora de cada acción planeada dentro de la organozación
- Documentar los procesos de funcionamiento dentro de Neostar para mejorar el desempeño de cada empleado.
- Aprovechar en 100% las ideas, sugerencias y opiniones de los empleados para la generación de conocimiento.
- Fomentar una cultura de liderazgo y participación en los empleados.
- Generar sentido de pertencia en los empelados nuevos a través de la inducción.

Conclusiones

La presencia de la gestión de conocimiento dentro de las organizaciones es vital para innovar, lograr ventajas competitivas y tener una buena perspectiva para su futuro, por lo cual, cualquier organización debe utilizar sistemas que favorezcan el uso de este intangible.

La investigación realizada a la empresa Neostar de Colombia, indica que el conocimiento existente de los empleados es tácito, evidenciando que en las reuniones y capacitaciones realizadas nada queda explícito en un documento.

Neostar no cuenta con material escrito que les permita a sus empleados validar los procedimientos que hoy realizan ni las funciones que actualmente ejecutan.

De acuerdo a los datos que presenta la entrevista, los directivos desconocen el concepto de la gestión del conocimiento al interior de su empresa, manifestando otros intereses como factores de crecimiento y competencia, adicionalmente se percibe una connotación emocional en lo que conocen de la misión y visión de la empresa.

Los directivos tienen una idea superficial de la gestión del conocimiento, lo han simplificado únicamente al conocimiento del producto, desconociendo la experiencia como un importante activo de la empresa.

Las diferentes técnicas, modelos y procesos de intervención anteriormente, sirvieron para lograr una completa información acerca de la empresa y a si escoger un modelo de creación de conocimiento dentro de la organización, para transformar el conocimiento tácito de los empleados a explícito, tomando el modelo de Nonaka y Takeuchi, considerando las cuatro formas de conversión: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización, las cuales son apropiadas para la finalidad de esta investigación.

Es fundamental que los directivos de la empresa vean la importancia de los conocimientos y capacidades intelectuales de los empleados que forman parte de los aspectos más valiosos de la organización, en esta investigación la figura del gestor del conocimiento resulta imprescindible para la buena aceptación del sistema y la implicación del personal de la empresa.

De acuerdo a la investigación se sugiere aplicar un modelo gestión del conocimiento con actividades estructuradas que permitan constituir documentos de apoyo a los procesos actualmente ejercidos en Neostar.

Neostar tiene un potencial cognitivo en sus empleados que les genera compromiso hacia un objetivo que aunque no está escrito es reconocido en la ejecución de sus labores.

Se cumplió con los objetivos propuestos por las autoras ya que se identificó como se genera el conocimiento en la organización seleccionando el modelo de Nonaka y Takeuchi que se ajusta a las necesidades que hoy tiene Neostar, una vez se empiece la ejecución del plan de acción se fomentará una cultura de gestión de conocimiento al interior de la organización.

Referencias

- Andersen, A. (1999). *The KMAT: Benchmarking Knowledge Management*. Arthur Andersen Business Consulting.
- Alavi, M., & Leidener, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- Alegre, V. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón: Universidad Jaume I.
- Bohn, R. (1994) Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, 36 (1): 61-72.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2008). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Editorial Norma.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise*. Madrid: Paidós.
- Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. NY: Oxford University Press.
- Churchland, P. (1986). *Some reductive strategies in cognitive neurobiology*. Cambridge: MIT Press.
- Dankhe, G. L. (1989). *La Comunicación Humana: Ciencia Social*. México: Mc Graw Hill.

- Davenport, T. H. (2006). *Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento: conseguir mejorar el rendimiento y los resultados de los trabajadores del conocimiento*. Barcelona: Deusto.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión.
- Grau, A. (2003). Herramientas para la gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Goetz, J. P. & Le Compte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of tacit knowledge in group Innovation. *California Management Review*, 40 (3): 112-127.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems*. Berlin: Springer.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. London: Falmer Press.
- Mintic. (2011). Boletín trimestral de las TIC. Recuperado de <http://www.colombiadigital.net/>
- Molina, L. & Ribeiro, S. (2001). Descubrimiento conocimiento para el mejoramiento bovino usando técnicas de data mining. *Actas del IV Congreso Catalán de Inteligencia Artificial*. Barcelona: 123-130.

Neostar. (2012). Nuestra Empresa. Recuperado de <http://www.neostar.com.co/>

Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Polanyi, M. (1975). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

Spender, J.C. (2001). Management's Options in the Knowledge Economy. *BHERT News*, 11: 10-12.

Stewart, T. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. NY: Nantam Books.

Telefónica. (2012). Portal Institucional. Recuperado de <http://www.telefonica.co/>

Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: culture and business strategy. *London Business School*, 7 (3): 51-88.

Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System. *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.

Von Krogh, G. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford.

Wiig, K. (1996). *Approaching Knowledge Management in Practice*. Switzerland: First International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management.

Anexos

Anexo 1

ENTREVISTA A EJECUTIVOS NEOSTAR

Alan Perlman Katz – Gerente General

1. ¿Cuál es la misión y visión de Neostar?
Misión ser el mejor Agente Comercial de Movistar, brindando calidad de servicio a los clientes y ofreciendo la mejor tecnología.
Visión Consolidar el liderazgo como el Agente Comercial más grande y rentable de Movistar, Telefónica Móviles.
2. ¿Cree usted que los empleados la conocen?
Si la conocen.
3. ¿Cuáles son los potenciales competidores de Neostar?
Los Agente Comerciales de Movistar.
4. ¿En el futuro a que mercados esperan llegar (almacenes de cadena, tienda a tienda, etc.)?
El único Mercado que es nuestra fortaleza es el Corporativo, el masivo es muy poco.
5. ¿Cómo se ha preparado Neostar para ingresar a estos nuevos mercados?
Siendo competitivos dentro del mercado corporativo, haciendo campanas en las cuales los empleados de las mismas empresas también adquieren beneficios y por ende los dueños deciden entrar a comprar nuestro producto (planes Corporativos).
6. ¿Según su criterio, que problema podrían enfrentar con dificultad el negocio de las telecomunicaciones en Colombia?
Yo creo que ningún, falta mucho en Colombia en este sector.
7. ¿Para usted cual es la fortaleza de Neostar como empresa en el sector de las telecomunicaciones?
Que siempre está tratando de buscar la tecnología, tratando de buscar nuevos beneficios para los clientes y por este medio podemos llegar a mejorar y así crecer más.
8. ¿Cómo percibe la gestión del conocimiento en su empresa?
Tenemos un buen conocimiento de producto.

9. ¿Qué aspectos considera importantes para el desempeño de los empleados?

Que siempre tengan conocimiento del producto y estarlos capacitando constantemente, porque una vez al mes se envía información a nuestros empleados, para capacitarlos de las ofertas y nuevos productos que se están sacando al mercado.

10. ¿Realizan capacitaciones de actualización de producto con los empleados?

Todos los meses.

11. ¿Los empleados comparten información valiosa entre ellos, de sus destrezas y habilidades al realizar su labor diaria?

Diariamente no, pero se hacen reuniones por lo menos una vez cada quince días.

12. De las siguientes opciones cual o cuales considera pertinentes para que Neostar sea más competitiva.

- Publicidad (página web, redes sociales, propagandas, volantes, etc.)
- Mas productos para comercializar
- Gestión del conocimiento (capacitaciones, entrenamiento, etc.)
- Más capacidad instalada. (sedes a nivel nacional y local aumentando número de empleados)

Luis Carlos Alvarado – Gerente Comercial – Producto Corporativo.

1. ¿Cuál es la misión y visión de Neostar?

No la Conoce.

2. ¿Cree usted que los empleados la conocen?

No la Conocen.

3. ¿Cuáles son los potenciales competidores de Neostar?

Dos Agentes Comerciales HB y Teleplus.

4. ¿En el futuro a que mercados esperan llegar (almacenes de cadena, tienda a tienda, etc.)?

Llegar a Tiendas Retail y abrir a nivel nacional.

5. ¿Cómo se ha preparado Neostar para ingresar a estos nuevos mercados?

Siendo líderes a nivel Bogotá.

6. ¿Según su criterio, que problema podrían enfrentar con dificultad el negocio de las telecomunicaciones en Colombia?

Puede ser que vengan nuevos operadores y se puede llegar a saturar el mercado.

7. ¿Para usted cual es la fortaleza de Neostar como empresa en el sector de las telecomunicaciones?
El tema corporativo.
8. ¿Cómo percibe la gestión del conocimiento en su empresa?
Sabemos lo que tenemos que hacer y en el tema del corporativo que es nuestro fuerte la tenemos clara, mas no las tienen escritas.
9. ¿Qué aspectos considera importantes para el desempeño de los empleados?
Compromiso de los empleados a la empresa y que todos saben qué papel juegan dentro la empresa.
10. ¿Realizan capacitaciones de actualización de producto con los empleados?
Se realiza capacitaciones pero solo con los comerciales pero falta más compromiso por parte de los asesores.
11. ¿Los empleados comparten información valiosa entre ellos, de sus destrezas y habilidades al realizar su labor diaria?
Si, con el grupo comercial, mas no con los administrativos.
12. De las siguientes opciones cual o cuales considera pertinentes para que Neostar sea más competitiva. TODAS.
 - Publicidad (página web, redes sociales, propagandas, volantes, etc.)
 - Más productos para comercializar.
 - Gestión del conocimiento (capitaciones, entrenamiento, etc.)
 - Más capacidad instalada. (sedes a nivel nacional y local aumentando número de empleados)

Gina Rodríguez – Gerente Comercial – Producto Masivo.

1. ¿Cuál es la misión y visión de Neostar?
No la conoce.
2. ¿Cree usted que los empleados la conocen?
No la conocen. Pienso que debería estar en un lugar donde la podríamos ver y a si conocerla para ir a un mismo lado todos.
3. ¿Cuáles son los potenciales competidores de Neostar?
Los otros agentes de Movistar, que están haciendo la misma labor nuestra, pero nuestros mayores competidores son más o menos dos o tres.
4. ¿En el futuro a que mercados esperan llegar (almacenes de cadena, tienda a tienda, etc.)?
Mayor foco es el corporativo porque hay mucho por hacer, de pronto tienda a tienda bien hecho.
5. ¿Cómo se ha preparado Neostar para ingresar a estos nuevos mercados?

Pienso que incluyendo más gente, porque entre más gente más negocios vamos a tener, adicionalmente nos hemos concientizado que si necesitamos capacitaciones porque la gente se va quedando, un asesor piensa que se las sabe todas pero llega un momento que estamos avanzando y no avanzan, se quedan con el mismo conocimiento que tienen pero todo va cambiando y mas con telefonía.

6. ¿Según su criterio, que problema podrían enfrentar con dificultad el negocio de las telecomunicaciones en Colombia?

Que salgan otros operadores y también nuestra competencia como operador que es claro porque ofrece más beneficios.

7. ¿Para usted cual es la fortaleza de Neostar como empresa en el sector de las telecomunicaciones?

Neostar es una empresa completamente seria, son súper cumplidos con el pago y la gente (asesores) vienen por eso, también por la organización de la empresa y la calidad humana porque la empresa se preocupa por nosotros los empleados.

8. ¿Cómo percibe la gestión del conocimiento en su empresa?

Creo que se tiene que concientizar mas al asesor con las capacitaciones, tenemos la herramienta pero no se aprovecha, también los asesores saben muchas cosas pero no utilizan bien ese conocimiento y lo están desperdiciando.

9. ¿Qué aspectos considera importantes para el desempeño de los empleados?

Hacer engranaje entre todos, trabajo en equipo y para la empresa sería mejor, pero todos lo hacemos bien, pero cada uno en lo suyo.

10. ¿Realizan capacitaciones de actualización de producto con los empleados?

Sí, pero pienso que no sea una vez por mes si no seguido.

11. ¿Los empleados comparten información valiosa entre ellos, de sus destrezas y habilidades al realizar su labor diaria?

No, creo saber lo que cada empleado hace, pero es solo lo que yo percibo.

12. De las siguientes opciones cual o cuales considera pertinentes para que Neostar sea más competitiva.

- Publicidad (página web, redes sociales, propagandas, volantes, etc.)
- Más productos para comercializar.
- Gestión del conocimiento (capitaciones, entrenamiento, etc.)
- Más capacidad instalada. (sedes a nivel nacional y local aumentando número de empleados)

Gina Romero – Gerente Administrativa.

1. ¿Cuál es la misión y visión de Neostar?

Pienso que se para donde vamos, que es llegar hacer el mejor agente comercial en Movistar, pero la que está escrita no, nos hemos dedicado solo a crecer en ventas y hacer reconocidos en Movistar, pero no a estos detalles que son muy importantes en una empresa.

2. ¿Cree usted que los empleados la conocen?

No la conocen.

3. ¿Cuáles son los potenciales competidores de Neostar?

Tenemos dos focos, el primero son nuestros competidores directos que son los otros agentes comerciales, como HB ó Teleplus, y segundo nuestro competidor indirecto que son los otros operadores, ya que comercializamos el producto de Movistar, en este caso nuestro principal competidor será Claro.

4. ¿En el futuro a que mercados esperan llegar (almacenes de cadena, tienda a tienda, etc.)?

Seguir y crecer con nuestro fuerte, el corporativo.

5. ¿Cómo se ha preparado Neostar para ingresar a estos nuevos mercados?

Con capacitaciones para conocer muy bien el tema y recibiendo asesores para crecer nuestro red de ventas, pero gente comprometida y que se identifique con la empresa.

6. ¿Según su criterio, que problema podrían enfrentar con dificultad el negocio de las telecomunicaciones en Colombia?

Que lleguen otros operadores.

7. ¿Para usted cual es la fortaleza de Neostar como empresa en el sector de las telecomunicaciones?

Nuestra fortaleza es el corporativo, vender a empresas reconocidas y pymes muy bien constituidas.

8. ¿Cómo percibe la gestión del conocimiento en su empresa?

Conocemos el producto, pero ese conocimiento para algunos es difícil de aprovechar, para eso se hacen capacitaciones, pero desafortunadamente falta compromiso por parte de los asesores para asistir, la empresa los ha incentivado y ya están viniendo más seguidos.

Por parte de conocimiento de la empresa, nadie sabe la historia de la empresa, la misión, visión, organigrama de la empresa y pienso que eso es muy importante.

9. ¿Qué aspectos considera importantes para el desempeño de los empleados?

Que todos sabemos que tenemos que hacer y lo hacemos muy bien, pero falta más trabajo en equipo.

10. ¿Realizan capacitaciones de actualización de producto con los empleados?

Sí, pero como lo dije anteriormente falta más compromiso de los asesores en asistir y que no tiene que ser una vez al mes, si no más seguido.

11. ¿Los empleados comparten información valiosa entre ellos, de sus destrezas y habilidades al realizar su labor diaria?

No, yo se que hace cada uno de ellos, pero no compartimos información de nuestras destrezas y habilidades, es mas no tenemos las funciones de cada empleado impresas, cada uno sabe que tiene que hacer y como lo dije anteriormente lo sabe hacer bien, pero sabemos que es importante tenerlas impresas.

12. De las siguientes opciones cual o cuales considera pertinentes para que Neostar sea más competitiva.

- Publicidad (página web, redes sociales, propagandas, volantes, etc.)
- Más productos para comercializar.
- Gestión del conocimiento (capacitaciones, entrenamiento, etc.)
- Más capacidad instalada. (sedes a nivel nacional y local aumentando número de empleados).

Anexo 2

ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA NEOSTAR DE COLOMBIA

Buenos días. La presente encuesta tiene como objetivo mejorar los procesos y el intercambio de información entre empleados en la empresa. La información es anónima. Agradecemos el tiempo que tome en responder esta encuesta.

1. ¿Conoce la visión y misión de la organización?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Identifica las líneas de mando al interior de Neostar?
 - a. Sí
 - b. No
3. Cuando hay un inconveniente que le compete a su actividad laboral diaria, ¿tiene claro a quién debe remitirse?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza en Neostar?
 - a. Correos corporativos
 - b. Intranet
 - c. Boletines
 - d. Periódicos
 - e. Tablero
 - f. Otra ¿cuál? _____
5. ¿Para qué utiliza esas herramientas de comunicación?
 - a. Comunicación entre empleados
 - b. Para solicitar peticiones
 - c. Para hacer reclamos
 - d. Para dar sugerencias
 - e. Para informar acerca de problemas que se presentan en su cargo específico
 - f. Para compartir soluciones a problemas
 - g. Para compartir mejores maneras de realizar un trabajo
 - h. Otro ¿cuál? _____
6. ¿Considera que los recursos de comunicación interna en Neostar están bien utilizados?
 - a. Sí
 - b. No

- c. No se
- 7. ¿Usted cree que está suficientemente informado de todos los cambios que ocurren en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
- 8. ¿Le parece importante compartir con los demás sus casos de éxito?
 - a. Si
 - b. No
- 9. ¿Cuando usted descubre una solución a un problema que se presente en su trabajo o una mejor manera de realizar una labor, lo comparte con sus compañeros?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Si su respuesta es sí, ¿Cómo comparte dicha información?

- 10. Lo que ha aprendido en la empresa acerca de su trabajo, ¿cómo lo ha aprendido?
 - a. Experiencia propia
 - b. Sus compañeros le han compartido información al respecto
 - c. Se le capacito al inicio
 - d. Se le ha capacitado durante el tiempo que ha estado laborando
 - e. Otro ¿cuál? _____
- 11. ¿Qué tipo de conocimientos sobre su labor ha adquirido en Neostar?

Muchas gracias!!!!

LICENCIA DE USO -- AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Diana Carolina Manzano Aponte

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52969163

Nombre Completo GINA MARCELA ROMERO HURTADO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52534791

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Gestión del conocimiento en Neostar de Colombia

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Diana Carolina Manzano
FIRMA: [Firma manuscrita]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52969163
FACULTAD: Humanidades
PROGRAMA ACADÉMICO: Lenguas Modernas

NOMBRE COMPLETO: Gina Marcela Romero Hurtado
FIRMA: Gina M. Romero H
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52534791 Bta
FACULTAD: Humanidades
PROGRAMA ACADÉMICO: Lenguas Modernas

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 30 de enero de 2013