



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **HENRY EDUARDO ESPINEL ANDRADE, C.C. 0916137342**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA WEATHERFORD SOUTH AMERICA LLC., EN ECUADOR EN EL AÑO 2013**, previa a la obtención del título profesional de **Psicólogo Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre, 2013

HENRY EDUARDO ESPINEL ANDRADE,

C.C. 0916137342

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
WEATHERFORD SOUTH AMERICA LLC, EN ECUADOR, EN EL AÑO 2013.**

HENRY EDUARDO ESPINEL ANDRADE

DIRECTORA: MARÍA GABRIELA VASCO

QUITO, 2013

AGRACEDIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente porque sin Él nada podría hacer.

Agradezco a mamá quien tuvo tres trabajos para que yo pueda estudiar, e hizo todo para verme graduado, quien tuvo la paciencia para aguantar mis mal genios y mis vagancias.

Agradezco a mi tía Anita y a Gaby Rodríguez quienes me facilitaron su crédito para poder pagar cada año de mi Universidad.

Le agradezco al PJ quien en muchas ocasiones me ayudó con trabajos que tuve que hacer en la Universidad y me sacó de varios apuros.

Agradezco a José quien proporcionó este tema de tesis y me apoyó dentro de la empresa para poder desarrollar dicha disertación.

Agradezco a todas esas personas que estuvieron pendientes para que haga este trabajo académico.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, Él proveerá y Él quitará todo en mi vida.

Dedico este trabajo a mi mamá, mujer trabajadora y sabia quien tiene más crédito de este trabajo que yo mismo.

Dedico este trabajo a Weatherford, empresa que me acogió y permite desarrollar el programa aquí descrito.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	7
MARCO INTRODUCTORIO	7
1.1. Introducción	7
1.2. Datos de la institución.....	8
1.3. Contexto actual.....	12
1.4. Justificación	13
1.5. Objetivo del proyecto	14
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento.....	15
2.1.1. Tipos de activos y su relación con la gestión del conocimiento	17
2.1.2. Capital intelectual y su relación con la gestión del conocimiento.....	18
2.1.3. Materializar el capital humano en capital estructural	20
2.1.4. Aprendizaje organizativo, la transferencia del conocimiento	21
2.2. La Gestión del conocimiento.....	24
2.2.1. Evolución de la gestión del conocimiento	25
2.2.2. Funcionalidades de la gestión del conocimiento.....	31
2.2.3. Inventario de conocimientos	32
2.2.3.1. Identificar y definir conocimientos.....	33
2.2.3.2. Depuración y organización de la lista de conocimientos.....	35
CAPÍTULO 3.....	37
MARCO METODOLÓGICO: DIAGNÓSTICO	37
3.1. Metodología	37
3.2. Técnicas de investigación.....	37
3.3. Instrumentos y técnicas	38
3.4. Problemas específicos encontrados	39
3.4.1. Problemas en el área de administración y finanzas.....	39
3.4.2. Problemas en el área de recursos humanos	42

3.4.3.Hallazgos varios de otras áreas.....	43
3.4.4.Posiciones claves detectadas.....	44
3.4.5.Conocimientos claves que deben ser materializados y ordenados.....	45
CAPÍTULO 4.....	48
PROPUESTA.....	48
4.1. Precondiciones	48
4.2. Programa de gestión del conocimiento (véase también anexo 4)	48
4.2.1.Propósito.....	48
4.2.2.Alcance	48
4.2.3.Responsables	48
4.2.4.Normativa	49
4.2.4.1.Preparación del programa de gestión del conocimiento.....	49
4.2.4.2.Difusión del programa de gestión del conocimiento.....	49
4.2.4.3.Levantamiento de conocimientos.....	50
4.2.4.4.Plan de acción.....	50
4.2.4.5.Inventario de conocimientos.....	51
4.2.4.6.Seguimiento del proceso.....	52
4.2.5.Indicadores de éxito.....	52
4.2.5.1.Porcentaje de cumplimiento del proceso de levantamiento de conocimientos por áreas	52
4.2.5.2.Porcentaje de cumplimiento del proceso de gestión del conocimiento ...	52
4.3. Instructivos de implementación del programa de gestión del conocimiento	52
4.3.1.Introducción	52
4.3.2.Sensibilización y difusión	53
4.3.3.Entrevistas a personas ocupantes en posiciones claves.....	55
4.3.4.Realización del inventario de conocimientos	56
4.3.4.1.Ejemplo de un directorio de gestión del conocimiento	57
4.4. Indicadores	58
CAPÍTULO 5.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1. Conclusiones	60

5.2. Recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Introducción

A lo largo de la historia, ha habido factores que han generado que en su época se consideren factores de crecimiento y éxito en las compañías. Primeramente se creía que el trabajo manual y la mano de obra per se era el factor de crecimiento y éxito en las compañías, es decir que mientras mayor personal exista, mayor será la producción de la compañía. Conforme avanzó la tecnología este concepto fue evolucionando y se convirtió en capital, es decir, quien posee más activos es quien tendrá mayor éxito en el mundo industrial. Esto se debe a que se inventaron diversos tipos de maquinaria las cuales empezaron a reemplazar la mano de obra y por supuesto quien posee mayor maquinaria y mayor cantidad de posesiones materiales era quien podrá producir más y de manera eficiente ya que poseer una máquina es mucho más rentable que asalariar a tres o cuatro personas para que realicen una misma labor.

Sin embargo en la actualidad se habla sobre la sociedad del conocimiento, un concepto que deja obsoleto, la idea de quien posea más activos es más exitoso. Podemos ver como ejemplo empresas como Google o Apple que en relación no tienen tantos activos para la valoración que tienen como empresa estas generan millones de dólares; este fenómeno se ha dado mayoritariamente a través la inserción del Internet. Por lo tanto ahora se habla del valor del conocimiento y su capacidad de producir nuevos conocimientos. Al hablar de 'la sociedad del conocimiento', se refiere básicamente a que "el 'valor' y la productividad de las compañías, de los colaboradores, de los técnicos, de las comunidades, entre otros; está dado principalmente por la capacidad que tengan de interiorizar (aprender), crear y

desarrollar conocimientos, de distribuirlos y difundirlos de manera que otra persona los pueda captar fácilmente, y de utilizar esos conocimientos para la resolución de problemáticas reales y actuales, innovando, realizando mejoramiento continuo y transformando las actividades, procesos y sistemas.” (Sined, 2012) “Un trabajador con más conocimientos ‘vale’ y produce más que uno que sepa menos; un medio material en cuya estructura estén integrados más conocimientos, tiene una productividad superior” (Razeto, 2010). Para ejemplificar, un gerente que posea vasto conocimiento puede generar mejores estrategias y resolver con eficacia los problemas que se suscitan en el día a día de trabajo, que aquel que posea menos conocimientos de su especialidad o de la compañía.

Por lo tanto el propósito de este trabajo académico es resaltar la importancia del conocimiento como el factor principal del crecimiento y éxito en las compañías por medio de la administración correcta del mismo.

En varias ocasiones se ha escuchado sobre personas en las organizaciones o compañías que son las únicas que conocen un proceso, o son las únicas que saben “qué hacer” en determinadas situaciones, y es justamente por esta razón que se realiza la gestión del conocimiento, para que si dicha persona por alguna razón tuviese que salir de sus funciones o de la compañía, no se lleve consigo todo ese conocimiento, que nadie más tenía, que termina escapándose y que puede ser crucial dependiendo de la situación.

1.2. Datos de la institución

Weatherford South America L.L.C. es una empresa multinacional encargada de prestar servicios petroleros a diferentes empresas operadoras de petróleo. Está ubicada en Ecuador en dos ciudades, sus oficinas administrativas en Quito, se encuentran en Av. Amazonas 1014 y Av. Naciones Unidas, edificio

La Previsora, torre A, piso 6, oficina 602 y en la ciudad de Francisco de Orellana (conocida comúnmente como El Coca) en Av. Alejandro Labaka Km 1y1/2 vía a Lago Agrio y en Av. Alejandro Labaka Km 7 vía a Lago Agrio. Es decir que Weatherford en Ecuador tiene dos bases operativas y una oficina administrativa. Ahondando en los servicios que presta Weatherford South America L.L.C. se describen son los siguientes:

Perforación

Servicio que consiste en taladrar un pozo para adquirir de este petróleo o gas. Dentro de este servicio existen sublíneas de negocio:

- Drilling Services (Servicios de Perforación):
 - Perforación Direccional: Consiste en la dirección y manejo del taladro de un pozo que debe seguir para llegar a su objetivo según un plan de perforación previamente establecido.
 - MWD/LWD: Estos dos servicios permiten medir lo que se está perforando, es decir, todos los parámetros de perforación como fuerza, torque, revoluciones de la broca, etc. y también por medio de fuentes radioactivas permite conocer el estado del pozo con densidades, tipo de arena perforada y un gráfico de la perforación realizada.

- Drilling Fluids (Fluidos de perforación): Los fluidos de perforación se aplican mientras un pozo se está perforando, estos permiten la lubricación de la broca y el desecho de los residuos de arena que se obtienen de la perforación.

- Surface Logging Systems (Sistema de registros en superficie): Este sistema consiste en medir y registrar todo el tipo de arena que se va perforando en tiempo real y compararlos con parámetros de perforación para conocer sobre el avance de la perforación del pozo.

- Tubular Running Services (Servicio de corrida de tubulares): Este servicio consiste en ubicar tubería luego de la perforación en el pozo petrolero para mantener a dicho pozo estable y no permitir que se derrumbe.
- Drilling Tools (Herramientas de perforación): Este servicio consiste en la renta de herramientas para la perforación y mantenimiento de las mismas.
- Machine Shop (Taller de maquinaria): El Machine Shop fabrica tuercas, tuberías y roscas que serán utilizados en los pozos petroleros y en las diferentes herramientas del sector petrolero como bombas de crudo o motores de perforación.

Evaluación

Servicio de registros de datos electrónicos en el subsuelo con el fin de determinar cantidades de petróleo, gas, agua, tierra y diferentes componentes químicos. Las sublíneas de negocio son:

- Wireline Services (Servicio de línea de cable): Este servicio permite a través de un cable y fuentes radioactivas poder tener un panorama claro de las condiciones físicas y químicas del pozo. Este servicio lo pueden hacer con un pozo sin tubería o uno con tubería.
- Petroleum Consulting (Consultoría de petróleo): Este servicio consiste en la geociencia donde se determinará dónde se encuentra el petróleo en un yacimiento o la interpretación de los gráficos del yacimiento.

Completación

Servicio de estabilizar un pozo luego de haber perforado el mismo, consiste en poner tubería y cemento al mismo.

- Liner Hangers (Colgadores): Este sistema permite extraer crudo de una manera eficiente en la parte más honda del pozo de petróleo.
- Cementing Tools (Herramientas de cementación): El sistema de cementación consiste en bombear cemento en el pozo petrolero para que este sea más estable aún. El servicio consiste en vender herramientas de cementación a las diferentes compañías que realizan este sistema.

Producción

Servicio de extracción de crudo por diferentes medios de levantamiento artificial del hidrocarburo.

- Reciprocating Rod Pump (Bombeo por varilla recíproca): Este tipo de bombeo mecánico permite extraer crudo desde el yacimiento hasta la superficie por medio de un método mecánico con el uso de contrapesos.
- Hydraulic Pump (Bombeo hidráulico): Este método utiliza agua para bombear crudo desde el yacimiento utilizando las diferentes densidades del agua y el petróleo para poder bombearlo.
- Product Optimization (Optimización de producto): Por medio de diferentes software de marca Weatherford se puede optimizar la producción de petróleo de varios pozos petroleros, por medio de la medición de sensores puestos en cada sistema de bombeo y

buscando los parámetros para bombear de manera más rápido y/u optimizando la mayor cantidad de petróleo bombeado.

Intervención

Servicios de consultoría o de reparación de contingentes en un pozo petrolero.

- Fishing & Re-Entry (Pesca y re-entrada): Este servicio consiste en recuperar maquinaria que se quede atascada mientras se perfora un pozo petrolero. Dado que la maquinaria cuesta millones y los pozos petroleros son inestables es un servicio que no se desearía utilizar, sin embargo comúnmente es utilizado.

Weatherford con su matriz global en Houston en Estados Unidos y oficinas alrededor de todo el mundo se ha convertido en una empresa pionera en el campo de servicios petroleros, a través de la compra de varias empresas a nivel mundial y agregándolas a un mismo conglomerado de empresas bajo el nombre Weatherford.

El principal propósito de Weatherford South America L.L.C. (Ecuador) es generar mayores ingresos financieros a la región de latinoamérica, que a su vez generará ingresos a los accionistas de la empresa a nivel global.

1.3. Contexto actual

Weatherford South America LLC fue creado en el año 2006 tras la compra de la empresa Ecuador General Pipe. Esta compra se realizó con el fin de tener una base adicional de operaciones en Latinoamérica, ya que previamente existían bases de operaciones en países como Venezuela, Argentina y Brasil.

Luego de la adquisición de Ecuador General Pipe, Weatherford compró Datalog, una empresa dedicada al control litológico, es decir que determina el o los componentes que posee la tierra, que se encuentra en perforación en ese momento, en los pozos de perforación petroleros; consolidándose así como una de las empresas prestadoras de servicios más fuertes del mercado.

A lo largo de los años Weatherford ha incluido otras áreas de servicio para sus clientes, entre estas se encuentran los servicios de: Perforación direccional, sistemas de levantamiento artificial de crudo, fluidos de perforación entre otros.

Actualmente Weatherford tiene presencia en más de 150 países alrededor del mundo en todos los continentes prestando los mismos servicios. Su matriz global se encuentra en Suiza de donde provienen todas las directrices de la empresa.

1.4. Justificación

En los últimos años la gestión del conocimiento y el capital intelectual han tenido gran apogeo a nivel mundial, debido a la constante necesidad que presentan las empresas de retener los conocimientos de las personas que ocupan posiciones claves con respecto a la estrategia empresarial, para lograr poder documentar conocimientos y procedimientos claves, previo a su desvinculación de la empresa o a un cambio de funciones, y así evitar la fuga del capital intelectual con la persona saliente de la posición.

Dado el impresionante crecimiento que Weatherford ha gestionado en el último año, se generó la necesidad de documentar capital intelectual clave ya que varias personas cambiaron de posición funcional en la empresa, dejando

así una posición sin una adecuada documentación del conocimiento consolidado a lo largo de los años de experiencia en el cargo. Cabe recalcar que la mayoría de estos puestos son claves para la empresa, de acuerdo al giro de negocio.

En el Ecuador la gestión del conocimiento es un tema que escapa la realidad de las empresas, porque es un tema que recién se está introduciendo en el país y por ello no se tiene una cultura y consciencia de la importancia del mismo, por esta razón es necesaria la realización de la presente disertación, ya que siendo un tema novedoso no sólo apoya el crecimiento profesional de quien la realiza, sino que agrega un valor adicional a la empresa. Weatherford dispondrá de una herramienta que permita disminuir la fuga de capital intelectual, creando de esta forma una estrategia para consolidar su memoria corporativa.

1.5. Objetivo del proyecto

1.5.1. Objetivo general

- Diseñar un programa de gestión del conocimiento para las posiciones claves, con respecto a la estrategia empresarial.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de Weatherford para determinar las posiciones claves existentes de acuerdo a la estrategia empresarial.
- Definir los conocimientos de los cargos claves que influyen en el desarrollo del negocio a través de un proceso de inventario.
- Elaborar políticas y procedimientos del programa de gestión del conocimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento

Para abordar teóricamente la gestión del conocimiento es importante conocer ciertos aspectos que permitirán poner un preámbulo al concepto de esta disertación y ubicarlo en un contexto donde el lector comprenda no solo la ejecución del programa propuesto en el capítulo 4, sino que también pueda comprender los orígenes y el lugar de acción de la gestión del conocimiento en una compañía.

Primeramente se empezará por definir ¿Qué es conocimiento?

“Conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.” (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Esta definición dada puede más bien tratarse como la función principal del conocimiento, para definir conocimiento en esta disertación se dirá que conocimiento es la información que un sujeto u objeto posee acerca de la ejecución de una tarea en específico. Por ejemplo, se puede poseer información sobre un computador, pero es el factor de la experiencia manejándolo, lo que otorga al individuo el tener un conocimiento sobre el uso de un computador.

Ahora bien, el conocimiento tiene algunas propiedades que se deben considerar para tener un mejor entendimiento del mismo. (Muñoz-Seca & Riverola, 1997) comparten algunas de estas propiedades.

El Conocimiento es volátil: Dado que el conocimiento se almacena mayoritariamente en la mente de los seres humanos, estos están susceptibles a cambio. Según las personas vayan variando su pensamiento, los conocimientos también, y están sujetos al cambio. De igual manera el conocimiento si el conocimiento no está debidamente registrado, se podría

perder fácilmente, ya que si por ejemplo, una persona dejase su puesto de trabajo, el conocimiento se iría con ella.

El conocimiento se desarrolla por aprendizaje: Básicamente el generar nuevo conocimiento significa aprender, al tratarse de un proceso interno es importante gestionar el conocimiento para lograr que este no permanezca en un estado intangible y se plasme en un documento. El aprendizaje es un mecanismo donde cada individuo según sus capacidades y según las experiencias genera nuevos conocimientos para sí mismo, en un apartado posterior se explica de manera más detallada el aprendizaje.

El conocimiento es un activo: En el contexto de una compañía, el conocimiento es un activo. Comúnmente se conoce como activo a un valor que una compañía dispone y que es representado o convertido en dinero, es decir que un activo puede ser cuantificable en dinero. “Activo es un sistema construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de cada actividad socioeconómica específica.” (Ortega, 2012). Caber recalcar que el conocimiento es un activo intangible, es decir, que no se lo puede contabilizar de manera simple y no representa dinero de manera directa.

Se transfiere sin perderse: Al momento de pasar un conocimiento de una persona a otra, la persona emisora del conocimiento al pasarlo al receptor, no lo pierde, solo lo replica en la persona receptora. Para dejar esto en claro se utiliza como ejemplo el caso de una transacción de dinero. Cuando se presta cinco dólares a una persona quiere decir que una persona pierde cinco dólares y la otra gana cinco dólares, sin embargo, en el conocimiento no sucede que alguien pierde conocimiento y el otro lo gana, sino que al transferir conocimiento la nueva persona recibe conocimiento que no poseía pero la persona quien aportó con el conocimiento, tampoco lo perdió. Por lo

tanto, quien recibe el conocimiento lo toma y lo hace suyo, a través de su propio proceso cognitivo de aprendizaje.

2.1.1. Tipos de activos y su relación con la gestión del conocimiento

Se empezará por mencionar que en toda empresa al realizar balances financieros se lleva un inventario o contabilidad de los activos y pasivos de la empresa, para esto ya se definió que es un activo en una empresa, sin embargo es importante mencionar que hay varios tipos de activos que se pueden tener en las empresas:

- **Activo corriente**
El activo corriente es todo bien que una empresa consume dentro de un ciclo de operaciones, por ejemplo materiales de escritorio que son consumidos dentro del ciclo operativo de la empresa.
- **Activo no corriente o Activo fijo**
Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones y que a diferencia del activo corriente estos perduran en el tiempo. Para que un bien sea considerado activo fijo debe cumplir las siguientes características: Ser físicamente tangible y tener una vida útil relativamente larga.
- **Activo intangible**
“En definitiva, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Como los activos tangibles son evaluados en el capital financiero de la empresa han existido diferentes enfoques para estructurar el capital intelectual,

que sería entonces el que agrupa los intangibles en la empresa.”
(Rivero, 2013)

2.1.2. Capital intelectual y su relación con la gestión del conocimiento

Hoy en día no solo se habla acerca de capital financiero o un capital de activos fijos, algunas empresas en sus balances de fin de año incluyen el capital intelectual como uno de los activos de la empresa, si bien el conocimiento no es activo fácilmente contabilizable, se puede hacer una mención sobre qué conocimientos están documentados y cuáles todavía no han pasado por un proceso de documentación. En la empresa los factores de éxito no solo la conforman los equipos o herramientas, sino que también está conformado por personas con sus ideas, motivaciones y formas de trabajar, es decir sus conocimientos; y justamente este último punto mencionado es clave en este documento.

Determinar que existe un capital intelectual en la empresa no es tarea fácil, requiere varios análisis y considerar muchos factores para hacerlo, sin embargo, con el propósito de no desviar al lector del tema principal, se va a mencionar que capital intelectual es “todo recurso, la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica de este concepto, es decir, de sus marcas, patentes, y trámites” (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Puede decirse también que los activos intangibles se originan en los conocimientos, valores y actitudes de los colaboradores de la empresa, y es justamente a este tipo de activos que se les llama capital intelectual, y comprenden todos los conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico para la compañía.

Dentro del capital intelectual existen tres subdivisiones, el capital estructural, el capital humano y el capital relacional.

Capital estructural: Son todos los documentos, base de datos, cuadros, procesos, que se encuentren manifestados de manera física en la empresa y que permitan obtener un conocimiento al tener interacción con determinado ítem. Es decir que es el conocimiento que se logró materializar alguna vez y se encuentra almacenado de manera explícita. El capital estructural es de propiedad de la empresa ya que si una persona decide salir de la misma, este conocimiento explícito quedará como invención o propiedad de la empresa, como se acostumbra en el ámbito laboral.

Capital humano: Es todo lo inherente al ser humano, sus motivaciones, ideas y formas de trabajo, agilidad mental y de razonamiento, entre otros. Además se puede decir que constituye su capacidad de aprender y razonar en la resolución de problemas. La propiedad más importante del capital humano es la capacidad de generar nuevos conocimientos sean explícitos o tácitos. “Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.” (Rivero, 2013)

Capital relacional: Es el valor de las relaciones que maneja una empresa con su contraparte externa, es decir sus proveedores, clientes, accionistas, entre otros. De igual manera dentro de este capital se puede generar nuevos clientes o nuevos métodos para relacionarse con los proveedores o incluso el realizar una alianza estratégica con otras entidades.

Justamente la gestión del conocimiento se enfoca en la acción de transformar parte del capital humano y relacional en capital estructural, es decir, de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. La gestión del conocimiento trata sobre “materializar” (Muñoz-Seca & Riverola,

1997) ideas y conceptos que las personas ocupantes de algún puesto tengan y que no se encuentren evidenciados en ningún documento o forma física; esto con el fin de poseer dicho conocimiento que muchas veces se considera implícito y que por lo tanto no se documenta.

2.1.3. Materializar el capital humano en capital estructural

Para profundizar en la materialización del conocimiento se debe partir de la propiedad de intangibilidad que tiene el conocimiento, es decir que no es perceptible por los sentidos humanos, sin embargo se puede evidenciar resultados de su existencia. Justamente la materialización pretende pues ser una evidencia de conocimiento; esto conlleva a manejar el conocimiento de tal manera que se represente en una estructura física. Acuñando el término usado por Muñoz-Seca y Riverola (1997), “La materialización del conocimiento es su transformación en una forma que pueda ser manipulada, recuperada y utilizada fácilmente sin tener que recurrir a la persona que lo originó.”

Hay otras versiones que en lugar de usar el término materializar brindan propiedades al conocimiento. Pues se habla de conocimiento tácito, que es el conocimiento que se encuentra implícito dentro de las mentes de cada colaborador, pero que sin embargo no está documentado. Por otro lado se encuentra la contraparte del conocimiento tácito, el conocimiento explícito que viene a ser el conocimiento que si está documentado, organizado y en constante uso.

Se puede categorizar a los diferentes tipos de materializaciones, estos son:

Productos o cajas negras: Son productos con entrada-salida, es decir, se activa el conocimiento y se obtiene la solución del problema, por ejemplo: al

presionar el botón de encendido del control remoto de un televisor el televisor se enciende. El usuario no conoce cuál es el procedimiento o la teoría que debe ejecutarse para que dicha acción suceda y toda la programación que conlleva esa acción, sin embargo como una caja negra, se posee el inicio (pulsar el botón de encendido) y el final (televisor encendido).

Procesos: Es una materialización tipo instructivo que proporciona información del procedimiento para lograr la resolución de determinado tipo de problemas. Los procesos se encuentran generalmente en las políticas y estrategias de las compañías, básicamente viene a ser un manual de instrucciones donde se describe paso a paso las actividades que deben realizarse.

Estructuras de información: “Una estructura de información es la representación del conocimiento en un lenguaje intermedio.” (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Este tipo de materialización pretende ubicar al receptor con una base teórica sobre la resolución de un problema en específico. El objetivo es activar la habilidad de raciocinio en el receptor del conocimiento para que no solo resuelva el problema actual, sino que pueda poseer conocimientos para resolver problemas posteriores. Un ejemplo de este tipo de materialización es el típico libro de texto de enseñanza que se encuentran en los colegios o universidades, donde se poseen grandes cantidades de conocimientos los cuales en conjunto con el raciocinio de las personas; lograrán resolver variedades de problemas.

2.1.4. Aprendizaje organizativo, la transferencia del conocimiento

No solo es necesario que exista generación de nuevos conocimientos que se encuentran de manera implícita dentro de los procedimientos, sino que es de suma importancia, para la gestión del conocimiento, poder también transmitirlo. Una de las maneras de transmitir conocimiento es el aprendizaje

organizativo. De la misma manera que un conocimiento puede materializarse en un documento es posible reproducir el conocimiento de una persona a otra, para ello es de suma importancia que una persona (el emisor) transmita un conocimiento que ya posee hacia otra (el receptor); justamente este proceso de transmisión de conocimiento se conoce como aprendizaje organizativo.

De manera breve se explica que el aprendizaje organizativo es un proceso cognitivo que permite al receptor del conocimiento, a través de procesos internos, retener la información que está siendo transmitida por un emisor. Pretende conservar el conocimiento en las organizaciones y agrupaciones, de modo que puedan cumplir su función con eficacia, promover a las personas a tener y mantener un desarrollo académico y profesional.

Según Peter Senge (2003) existen factores que mantienen el aprendizaje organizativo:

- Dominio personal: "El dominio personal va más allá de la competencia y de las habilidades, significa orientar la propia vida como trabajo creativo, viviendo en forma creativa en lugar de vivirla con un enfoque reactivo". (Senge, 2003). Es decir ser precursor del cambio, conocer la dirección donde el sujeto desea ir y construir un camino con ese fin.
- Modelos mentales: Es una interpretación personal e individualizada, construida sobre analogías. Podría decirse que es la forma de raciocinio de la persona basado en sus experiencias a lo largo de su vida. "Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar." (Senge, 2003)

- **Visión compartida:** Es la comprensión de una persona acerca de la estrategia y objetivos de la organización. Se conoce como conciencia de grupo donde cada colaborador conoce su función e importancia dentro de la organización. El objetivo principal está en no imponer una visión, sino arraigar el mismo objetivo hacia todo el equipo. “Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.” (Senge, 2003)
- **Aprendizaje en equipo:** Es una suerte de trabajo en equipo donde todos persiguen un mismo objetivo y tienen sinergia en su trabajo. “La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.” (Senge, 2003)
- **Pensamiento sistémico:** Consiste en adquirir una detallada comprensión de todo el sistema por medio de la comprensión de las interacciones entre los elementos que componen "el sistema", es decir comprender a la organización y a todos sus elementos e interacciones. “Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.” (Senge, 2003)

La transmisión del conocimiento se puede definir como aprendizaje, es importante notar que el aprendizaje no solo se da de una persona a otra como es el método convencional de un aula de clases magistrales. Muchas veces el aprendizaje es dado por el raciocinio de una persona luego de haber obtenido la información de un libro de texto o por métodos de ensayo y error. Sin embargo para efectos de la presente disertación, se referirá a aprendizaje como la transmisión de conocimiento estructurado, es decir, cuando se transmite el conocimiento de una persona a otra, con el la intención de hacerlo (que no sea un golpe de suerte como comúnmente se

denomina) o que desde un documento se pueda plasmar la información de modo que el aprendizaje sea efectivo y sencillo.

2.2. La gestión del conocimiento

Como se denota en el apartado anterior parte principal de la gestión del conocimiento es justamente materializar ese capital que se encuentra de manera implícita o tácita en la compañía y convertirlo en un capital estructural.

Barnes (2002) describe a la gestión del conocimiento como "... una serie de técnicas para indizar, clasificar y recuperar la información, combinadas con metodologías diseñadas para que el usuario obtenga los resultados buscados."

Para Rivero (2013) "En resumen, un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento."

Con estos antecedentes se puede definir la gestión del conocimiento como el modelo que permite la conservación, consulta y actualización del conocimiento de la organización en todas sus facetas y áreas. Este conocimiento al ser materializado es de fácil transferencia masiva y mejorable a través del tiempo y procesos de innovación continua.

Hay dos puntos a considerar para facilitar la gestión del conocimiento:

- El conocimiento es personal, para que el conocimiento de alguien sea útil para otra persona es necesario que este sea comunicado de tal manera que el receptor lo pueda interpretar.
- Se debe diseñar un proceso sistemático y específico donde se pueda adquirir, organizar y comunicar el conocimiento implícito y explícito para que las demás personas puedan hacer uso del mismo.

Para realizar una gestión del conocimiento no es necesario partir de cero. Previamente a realizar un levantamiento formal con la persona ocupante de un cargo (sea a través de una entrevista, encuesta, o cualquier método investigativo) es probable que ya existan documentos que evidencien cierta gestión del conocimiento, para ello se debe indagar si en efecto en el área existen políticas o procedimientos los cuales serán útiles al momento del levantamiento de la información ya que habrá que actualizar la ya obtenida y buscar más información sobre los procesos críticos del cargo.

2.2.1. Evolución de la gestión del conocimiento

Hay varios métodos y modelos para aplicar la gestión del conocimiento, a continuación se describirá la evolución de algunos de estos modelos, con el fin de comprender los antecedentes y cambios que ha tenido este proceso, estos modelos están descritos de manera detallada en el libro de (Muñoz-Seca & Riverola, 1997):

Pilares de gestión del conocimiento:

Este modelo de Wiig (1993) se basa en 3 pilares específicos para realizar la gestión del conocimiento.

- Exploración y adecuación del conocimiento.

Comprende la extracción, codificación, organización, análisis y clasificación del conocimiento.

- Evaluación del valor del conocimiento.
Valora al conocimiento y a las acciones relacionadas con el conocimiento.
- Gestionar la actividad de gestión del conocimiento.
Síntesis de actividades, manejo, utilización y control del conocimiento.
Afianzar y distribuir el conocimiento.

El beneficio de la gestión del conocimiento en la actualidad, es la adecuación del conocimiento que propone Wiig, ya que antes se pasaba por alto una “homologación” de conocimientos para todas las estructuras de las compañías.

Modelo de capacidades básicas y creación del conocimiento

El modelo enunciado fue propuesto por Leonard Barton (1995) y enuncia dos componentes principales: las capacidades básicas organizativas y las actividades de creación de conocimiento.

Las actividades de creación de conocimiento son las actividades que permiten reproducir conocimiento en otras personas, así:

- Resolución de problemas
La forma empírica de utilizar métodos para resolver problemáticas en las empresas.
- Importación de conocimiento
Introducir nuevas tecnologías a los procesos de la empresa.

- **Implantación e integración**
Integrar tecnologías y conocimientos ajenos a la empresa.
- **Experimentación**
Técnica de ensayo y error en la creación de nuevos inventos para la compañía, no nuevos procesos que puedan permitir la mejora de los vigentes.

Las capacidades básicas organizativas son:

- **Sistemas físicos**
Bases de datos, software, sistemas materiales, entre otros.
- **Sistemas de gestión**
Rutinas de acumulación de recursos y la facilitación para transmitir conocimientos.
- **Aptitudes y conocimiento de los empleados**
Igualmente la facilitación para transmitir el conocimiento.
- **Valores y normas**
Definir el tipo de conocimientos a partir de las políticas de la empresa.

El aporte de este modelo es tener un sistema de gestión del conocimiento per se, enfocado en la resolución de problemas y las vías por las cuales la gestión del conocimiento se puede facilitar.

Modelo de esquema de las etapas de la gestión del conocimiento

Este modelo de Van der Spek y Spijkervet (1997) en cambio describe a la gestión del conocimiento en cuatro etapas controlables y un factor externo que no puede ser controlable.

Estas etapas son:

- Conceptualización: Realizar un inventario y analizar fortalezas y puntos débiles.
- Reflexión: Establecer planes de mejora y actos de mejora.
- Actuación: Implementar los planes de mejora, desarrollar, distribuir, mantener.
- Retrospectiva: Evaluar los resultados obtenidos y comparar el esquema vigente con un nuevo propuesto.
- Factor externo: Engloba a cultura, motivación, gestión, organización de la compañía.

Este modelo aporta el plan de mejora que los otros no lo plantean y promueve que el programa tenga un proceso de mejora continua.

Modelo participativo de la gestión del conocimiento

Este modelo presentado por (Muñoz-Seca & Riverola, 1997) analiza directamente tanto el contexto como los resultados del comportamiento de la gestión del conocimiento.

Este modelo comprende varios recursos, manipulación de conocimiento (las cuales vienen a ser las actividades de gestión del conocimiento) e influencias de la gestión del conocimiento.

Detallando cada ítem descrito:

Recursos:

- Conocimiento del participante: Incluyen empleados y sistemas de computadores, y cada uno de estos recursos tienen conocimientos adheridos en su interior.

- Cultura: El marco de valores de la organización con principios, normas y reglas tácitas o explícitas. Este conocimiento integra supuestos y creencias básicas que a su vez regula e influye en las actividades de manipulación del conocimiento.
- Infraestructura: Establece una estructura formal de trabajo realizado por los participantes. Son los procedimientos, normas y funciones y su interrelación.
- Artefactos de conocimiento: Objeto que refleja conocimiento, por ejemplo se puede decir que un producto es un artefacto de conocimiento al igual que un servicio, una patente, instructivos, entre otros.
- Propósito estratégico: Razón de ser de la empresa, su planificación estratégica, es decir, misión, visión, objetivos y metas.
- Estrategia: La guía de la principales actividades de la empresa. El uso o vía de los recursos nombrados para cumplir con la planificación estratégica.
- Recursos externos: Todo conocimiento que es ajeno a la empresa pero que puede ser adquirido y se considera como un “posible conocimiento”.

Manipulación del conocimiento:

- Adquisición del conocimiento: Identificar y transformar el conocimiento existente para que posteriormente pueda ser interiorizado y utilizado. Para ello se debe capturar, organizar y transferir el conocimiento organizado.

- Interiorización del conocimiento: Es el aprendizaje organizativo del conocimiento, pero para ello se debe organizarlo, seleccionarlo o incluso generarlo a partir de otros conocimientos.
- Uso del conocimiento: El objetivo del uso del conocimiento es generar nuevo conocimiento a partir del existente, o producir su exteriorización del participante. Para ello se debe dar un seguimiento a los recursos de la organización y del entorno externo, valorar el conocimiento adquirido previamente para constatar si en efecto es útil o no producir el mismo. De igual manera se debe considerar la exteriorización del conocimiento dentro de este apartado del uso del conocimiento ya que implica realizar las mismas tareas de deducción.

Influencias de la gestión del conocimiento:

- Influencias de la gestión: Estas se manifiestan en la administración de la gestión del conocimiento. Hay 4 influencias de gestión a ser consideradas:
 - Liderazgo. Ser un catalizador de la gestión y quien esté a cargo del equipo.
 - Coordinación. La planificación de secuencias de actividades de manipulación del conocimiento y la integración del procesamiento del conocimiento.
 - Control. Esta influencia contempla proteger la calidad de los recursos del conocimiento y los procesamientos del conocimiento. Es decir que no se desvirtúe la veracidad del conocimiento adquirido por alguna modificación o daño a los recursos. De igual manera en el procesamiento del

conocimiento se deberá mantener la validez y utilidad del conocimiento.

- Medición: Implica la evaluación de los recursos del conocimiento. Con ello podremos conocer que partes del proceso fallaron y que puede ser modificable en diferentes ocasiones.
- Influencia de los recursos: Son 4, estos son, humanos, financieros, materiales o de conocimiento. Afectan directamente a la gestión del conocimiento ya que el exceso o carencia de alguno afectará al resultado final del trabajo.
- Influencias del entorno: Incluye a la competencia, la moda, los mercados, la tecnología, el tiempo y el ámbito legal gubernamental. Si bien no es fácil controlar los factores externos hay ocasiones donde es posible obtener ventaja de estos.

2.2.2. Funcionalidades de la gestión del conocimiento

Un sistema de gestión del conocimiento supone que una organización tenga tres funcionalidades distintas, pero que sean parte de un mismo proceso que por lo general está basado en una plataforma informática:

- Reutilización o realimentación del conocimiento: Es el “reciclaje” del valor añadido que la organización generó y adquirió alguna vez en su gestión, y que representa el capital intelectual de la misma. Por medio de este valor agregado se generó la resolución de problemas, incrementando de esta manera el valor añadido de los servicios producidos y el rendimiento de dicha actividad. Además impulsa la

resolución de nuevos problemas que permite generar nuevo valor agregado a la organización.

- Investigación y análisis al servicio de los usuarios: Los colaboradores en la organización son los productores de valor añadido y /o son responsables de tomar decisiones críticas, con la ayuda de un sistema de conocimientos sobre la base de una adecuada organización de información, agilitando así una rápida respuesta a un problema determinado.
- Acceso unificado a todos y cada uno de los directorios de información realizados sobre la estructura organizacional.

2.2.3. Inventario de conocimientos

Ahora pues se expresará cómo se clasifica u organiza el conocimiento adquirido, para ello se detalla el inventario de conocimientos, el mismo que tiene como propósito ordenar de manera sistemática los conocimientos que se hayan desarrollado a lo largo de una investigación de conocimientos, para encontrar e identificar brevemente alguna información en búsqueda.

Antes de realizar el inventario como tal, es importante considerar lo siguiente:

Lo primero es la elección de la cartera de conocimientos claves de la compañía, esta decisión radica en priorizar sobre qué conocimientos se debe apoyar la empresa para obtener una ventaja competitiva y un valor agregado a raíz del programa. Con ello se podrá direccionar la gestión del conocimiento hacia enfatizar en recopilar cierto tipo de información que por la estrategia o circunstancias sean de mayor relevancia en ese momento de la compañía.

En segundo lugar, la utilización de la cartera de conocimientos para la creación de nuevos activos. “La existencia de un inventario de conocimientos proporciona la materia prima para el análisis sistemático de la generación de nuevos activos, especialmente productos y procesos.” (Muñoz-Seca & Riverola, 1997), es decir que, si se tiene organizado todos los conocimientos en la compañía, la generación de nuevos conocimientos puede darse de manera más fácil e introducirse en este ordenamiento de conocimientos para no perder los conocimientos generados.

Para realizar el inventario de conocimientos se debe partir de tres puntos clave:

- Identificar las evidencias existentes en la empresa.
- Identificar problemas que se resuelven o se han resuelto para que sea relevante una materialización de un conocimiento.
- Relacionar problemas con conocimientos.

Para ello se utilizarán los siguientes pasos:

2.2.3.1. Identificar y definir conocimientos

Análisis de actividades, productos y servicios: En este caso lo que se pretende es enumerar qué productos o servicios ofrece la compañía, por ejemplo: En el caso de confección de un jean se puede decir que:

1. El producto de la empresa son jeans para su posterior venta.
2. Que se brinda el servicio de garantía si se encuentran fallas de fábrica en el producto.
3. Se puede aplicar la devolución del producto con la factura y cambiarlo por otro del mismo valor.

Así pues a cada servicio o producto que ofrezca la empresa, se deberá desglosarlo en un listado para después descomponerlo en funciones y componentes.

Para explicar la descomposición por componentes de un servicio o producto se tomará como ejemplo la misma confección de un jean.

Las funciones son:

1. Medir proporciones de tallas en las partes que tiene un jean.
2. Juntar y coser todos los materiales y accesorios en la tela base del jean sean estos accesorios metálicos, bolsillos, detalles del diseño, entre otros.
3. Planchar y empaquetar los jeans para su distribución en las tiendas.

Los componentes son:

1. Tela de jean
2. Accesorios metálicos.
3. Tela para bolsillos.
4. Hilo de coser y aguja.

Las funciones y los componentes en conjunto se presentarán como el producto (o servicio) que en el ejemplo es la confección.

Entonces se puede decir que componentes + funciones = producto o servicio.

Ahora lo importante es que justamente las funciones son los conocimientos de cómo realizar cierta actividad con los componentes para generar ese servicio o producto, por lo tanto la ecuación cambia a:

Componentes + conocimientos = producto o servicio.

De aquí que descomponer un producto o servicio es la clave para poder levantar conocimientos que estaban implícitos en una actividad.

Inventario de conocimientos a partir de los procesos: En este caso a un proceso se puede aplicar la técnica de descomposición ya descrita para los productos y servicios, sin embargo se la clasifica en un apartado diferente ya que por lo general las empresas poseen en sus diferentes áreas manuales de políticas, procesos y procedimientos y es cuestión de realizar una auditoría de qué se posee y que no se posee.

Representaciones simbólicas: Se refiere a los documentos existentes que sean una evidencia clara de conocimientos, en este apartado se tomarán en cuenta toda publicación, memorias, informes técnicos, programas de computador, etc. que se utilicen en la compañía.

A estos conocimientos definidos se los deberá poner en una lista para poder inventariarlos.

2.2.3.2. Depuración y organización de la lista de conocimientos

Es muy frecuente que en este proceso se involucren a varias personas y por lo tanto se obtenga un listado de conocimientos pero de una forma desorganizada, por lo tanto es importante que se realice una organización de los conocimientos que puede realizarse por funciones o áreas que es lo comúnmente aceptado. De igual manera se puede dar el caso que se incluyan conocimientos que se desearían tener, para ello la respuesta simple es exigir una evidencia materializada del conocimiento, puesto que si no

existe es necesario materializarla ya que se denota que por su necesidad de obtenerla puede ser clave para el área en específico o para la compañía.

Validación de la lista: Por último es importante que las personas que manejarán los conocimientos puedan validar que en efecto se realizó la recopilación necesaria y que los conocimientos materializados sean los correctos. Se enfatiza que las personas quienes utilizarán los conocimientos realicen esta validación ya que son los expertos en la materia y estos sabrán si deben materializarse de la manera que se hizo o no.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO: DIAGNÓSTICO

3.1. Metodología

Para realizar un diagnóstico apropiado de la problemática de la empresa y además encontrar las maneras de poder solventar el problema encontrado se realizó los siguientes pasos:

- Se mantuvo una reunión con el gerente general de la empresa y el gerente de recursos humanos.
- Se realizaron entrevistas a personas que ocupan posiciones claves en la empresa y que hayan tenido una antigüedad en la misma mínima de tres años.
- Se recopiló toda la información levantada y se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa.

3.2. Técnicas de investigación

Para esta disertación se utilizaron diversas técnicas de recopilación de información, entre ellas se nombran a las entrevistas, las cuales se realizaron con las personas ocupantes de posiciones claves en la empresa.

Actualmente se encuentran documentados procedimientos y documentos que en conjunto con la técnica de investigación bibliográfica documental se adquirió toda la información ya escrita; a esto se añadió la síntesis para poder documentar únicamente lo esencial para la gestión del conocimiento.

Para la investigación se utilizó además el método inductivo ya que partiendo de un caso específico a tratar en la gestión del conocimiento, se generalizó

para el puesto/cargo genérico, esto a través de concordancias, diferencias, residuos y variaciones.

3.3. Instrumentos y técnicas

- **Guía de entrevista de diagnóstico**

Para conocer la situación real de la empresa se realizaron una serie de entrevistas a personas quienes ocupan cargos clave en la compañía. El objetivo de dicha entrevista justamente era encontrar los vacíos (de manera preliminar) en cuanto a conocimientos explícitos en su cada una de sus áreas y además conocer si existieron casos donde se evidenció fuga de capital intelectual, capital que era crucial para la compañía. Para ello se elaboró una guía de entrevista de diagnóstico (anexo 1) la cual permitió que se evidencien ciertos casos de falta de documentación del conocimiento, casos donde se podría implementar el uso de herramientas para generar conocimientos y casos de fuga de capital intelectual.

- **Succession panel**

El succession panel es una reunión de tipo foro que se realizó en diciembre de 2011 con la línea gerencial de la empresa. Esta reunión tuvo como propósito nombrar posiciones y personas claves para la compañía. Dentro de esta reunión asistieron los gerentes de cada área, los cuales previamente debían identificar posiciones y personas claves de su área para luego en la reunión justificar a los demás gerentes del por qué una determinada posición clave o no. Para validar la información cada posición fue debatida entre los asistentes para identificar si la posición analizada es clave o no para la compañía según su plan estratégico, esto conllevó a realizar un mapeo de posiciones claves donde se identificaron qué posiciones entran dentro de esta categoría.

Se otorgó la libertad a cada gerente para poder utilizar cualquier método para nombrar a sus potenciales claves y de igual manera identificar, según la estrategia de la compañía, las posiciones que son claves para los años venideros.

- **Organigrama de posiciones claves**

Partiendo de las posiciones claves de la compañía levantadas en el succession panel y utilizando el organigrama de la empresa, se determinaron de manera visual las posiciones claves de la compañía (ver anexo 2).

- **Reunión con gerente general y gerente de recursos humanos**

Dado un hecho que se explicará en la fase de resultados del diagnóstico, el gerente general de la compañía solicitó a recursos humanos un método para poder retener el conocimiento y que al momento de tener que reemplazar a un gerente o a alguna posición clave la persona que vaya a ocupar esa posición pueda tener fundamentos y material para no recibirla desde cero y que su proceso de incorporación y ambientación sea más rápido. En esta reunión se determinaron varios factores de conocimiento que cada área debe tener para poder realizar una gestión adecuada.

3.4. Problemas específicos encontrados

3.4.1. Problemas en el área de administración y finanzas

Es menester considerar el antecedente de la salida del gerente de administración y finanzas el cinco de marzo de 2012 produciéndose una grave fuga de capital intelectual y dejando a la empresa en una situación riesgosa en el ámbito tributario legal.

El mencionado gerente era la única persona que conocía la realidad tributaria de la compañía. Para poder contextualizar un poco el marco del problema detallaremos la situación en ese entonces.

Debido a bajos resultados del gerente de administración y finanzas con respecto a la planificación estratégica planteada por la compañía, la primera línea gerencial decide reemplazar a este colaborador para poder cumplir con los objetivos propuestos previamente.

En el momento en que el gerente de administración y finanzas es desvinculado, la nueva persona a ocupar el cargo recibe las inducciones y retroalimentación de su equipo de trabajo y después de indagar se encuentra la realidad que no hay un registro del trabajo realizado y que nadie esa administración en el departamento conoce la situación tributaria legal de la compañía.

Luego de realizar los análisis e investigaciones pertinentes en las entidades gubernamentales, proceso que duró alrededor de 2 meses y medio, el actual gerente contable financiero encuentra las siguientes irregularidades (cabe destacar que por motivos de confidencialidad estos datos serán de tipo general y no se revela ninguna cifra de la compañía):

- Se declararon de manera errónea los impuestos del año 2010 y 2011.
Esta irregularidad representa un problema grave ya que declarar de manera errónea los impuestos, puede generar que la empresa incurra en grandes multas, lo cual podría conllevar a problemas financieros, pero aún más grave puede ser la situación si la organización llegara a cerrar por incumplimiento legal de tributación, lo cual no sólo afecta a la operación de la compañía como tal, sino a sus colaboradores y a sus realidades económicas.
Por último esta irregularidad, en caso de tener un fallo de cierre genera que el representante legal y el contador de la misma deban comparecer

juicios con el Estado por evasión de impuestos ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), lo cual ya podría generar problemas de tipo penal que afectan directamente a las dos personas mencionadas.

- Existe una deuda con la aduana que lleva dos años de mora.

La naturaleza de operación de la empresa radica en un elevado uso de maquinaria pesada especializada, que se corresponde únicamente en el sector petrolero. Dichas herramientas o maquinaria son difíciles de encontrar en el país y no se las fabrican dentro del Ecuador, por lo cual, la actividad de importación y exportación es alta. El tener deuda con la aduana implica tener multas por fletes o transacciones, lo cual afectaría al estado financiero de la compañía, y el riesgo más grave radica en la posibilidad de perder los permisos para importar y/o exportar herramientas, lo cual afectaría a la operación con la consecuente paralización de actividades ya que no existiría la maquinaria para poder trabajar.

De igual manera la compañía tiene presencia en otros países además de Ecuador y el no poder exportar herramientas hacia el exterior, compromete la operación de las otras filiales.

Por lo tanto se puede concluir que este problema afecta de manera crítica a la empresa, no sólo en el país sino fuera de él igualmente.

Dado este acontecimiento y la riesgosa situación de la empresa, se identificó la necesidad de que se tenga un plan de contingencia, no sólo en el área en cuestión, sino que exista una forma de evitar la fuga de información, que en este caso sólo una persona conocía, a nivel de todas las áreas de la compañía. Justamente es donde la gestión del conocimiento actuará, ya que se pretende que no exista fuga de conocimientos como el caso ya explicado y así poder tener la posibilidad de reacción efectiva a la que se tuvo en esta ocasión.

3.4.2. Problemas en el área de recursos humanos

Un caso menos crítico pero que sin embargo puede ser considerado parte del problema por no realizar una gestión del conocimiento adecuada, es el área de recursos humanos. La gerencia de esta área permaneció alrededor de 28 años en la compañía, sin embargo al salir esta persona de su cargo, en abril de 2011, no hubo un traspaso de conocimiento alguno hacia la persona que ocuparía el puesto, lo cual generó que varios formatos y procedimientos básicos del área se pierdan.

Los problemas principales detectados fueron los siguientes:

- Reproceso en elaboración de políticas, procedimientos y formatos.
En ciertos subsistemas de recursos humanos no se pudo recuperar información sobre el procedimiento que Weatherford poseía para la incorporación del personal. La manera de recuperar ciertos formatos fue utilizar las carpetas individuales del personal donde se evidenciaba qué formatos se han utilizado y se tuvo que hacer una transcripción de los mismos. Este proceso llevó alrededor de una semana, tiempo el cual pudo ser utilizado de otra manera si ya se tenía documentada la información de manera organizada.
- No existía un histórico de trabajo del área.
Este hecho ralentizó las actividades de recursos humanos en la compañía ya que no se conocía cuáles eran las iniciativas planteadas por el área y que directrices tomar. Si bien la información al respecto se encontró luego en la planificación estratégica que la poseía el gerente general, y además ciertas iniciativas que oficina regional tenía evidencias de avance, el conocimiento como tal de la ejecución de estas propuestas encontradas

no se documentó, y por lo tanto hubo que empezar a generar conocimiento desde cero con respecto a la ejecución de las iniciativas.

- El sistema informático de recursos humanos

En Weatherford a nivel global existe un sistema de gestión de recursos humanos que es desarrollado específicamente para la compañía. En este caso la información estaba almacenada dentro de una de las bodegas en un manual impreso, sin embargo, nadie del área conocía que existía dicho manual. Irónicamente el manual se encontró varios meses después de haber reestructurado el área de recursos humanos y fue poco útil en ese entonces, ya que el manejo del sistema fue aprendido por el equipo previo a encontrar el manual. Si se hubiera tenido el manual o información de dónde se encontraba desde el principio de las funciones de la nueva gerencia, mucho tiempo valioso se pudo haber optimizado sin comentar los errores que se pudieron evitar y el costo que implicó.

3.4.3. Hallazgos varios de otras áreas

Se realizaron varias entrevistas a personas ocupantes de cargos claves, y se encontró que hay ciertos procedimientos y conocimientos que no son manejados por personas distintas a las entrevistadas, es decir que son las únicas que manejan este conocimiento y en el supuesto caso que abandonaran su trabajo, existe una alta probabilidad que se pierdan estos conocimientos.

Lo más destacado de esta indagación fue que en todas las ocasiones se evidenció que la información necesaria si existía, sin embargo, las personas no estaban enteradas de dónde encontrar dicha información, no conocían que la compañía a nivel global ya tenía la información necesaria y que podía acceder a ella ingresando a la intranet o por medio del contacto regional para soporte. En algunos casos se descubrió que los procedimientos se estaban desarrollando en

las oficinas corporativas de la empresa y que por lo tanto se manejaban con procedimientos locales, pero que están sujetos a cambio cuando llegue la directriz de la oficina corporativa.

De igual manera se evidenció que no todos los procedimientos claves del día a día estaban documentados y como comentario se obtuvo que “sería una buena iniciativa poder dejar eso por escrito, ya que en varias ocasiones el día a día demanda más que las mismas funciones estratégicas del área.”

3.4.4. Posiciones claves detectadas

Dentro del panel realizado se obtuvo como resultado que existen varias personas que son claves para la compañía y que por lo tanto se debería desarrollar una estrategia de retención de las mismas, de igual manera se pudo observar que hay posiciones dentro de cada área que sin ellas la operación de la compañía tendría varios problemas en ejecutarse o revelan información confidencial.

A continuación se proporciona un listado de las posiciones claves, cabe recalcar que todas las posiciones enunciadas son claves y que se denota la jerarquía de cada una con el sistema de viñetas:

- Gerente de país
 - Gerente de operaciones
 - Gerente de Base/Distrito
 - Gerente de Drilling Services
 - Gerente de Wireline Services
 - Gerente de Drilling Fluids
 - Gerente de producción de Machine Shop
 - Gerencia de Pipeline Services & Rig Mechanization
 - Coordinación de Fishing & Re-Entry Services

- Coordinación de Tubular Running Services
- Coordinación de Drilling Tools
- Coordinación de Well Completions Technologies & Liner Hanger Systems
- Coordinación de Surface Logging Systems
- Gerencia de ALS (Artificial Lift Systems)
 - Coordinación de RRP (Reciprocating Rod Pump)
 - Coordinación de HYD (Hydraulics)
 - Coordinación de Product Optimization
 - Coordinación de Lowis
- Gerencia de IT (Information Technologies)
- Gerencia de HR (Human Resources)
 - Coordinación de compensaciones
- Gerencia de F&A (Finance & Administration)
 - Coordinación de facturación y cuentas por cobrar
 - Coordinación de nómina
- Gerencia de QHSSE (Quality, Health, Security, Safety, Enviroment)
- Gerencia de desarrollo de negocios
 - Gerencia de proyectos
- Coordinación legal
- Coordinación de licitaciones y contratos

3.4.5. Conocimientos claves que deben ser materializados y ordenados

De igual manera se detectaron varios conocimientos que deberían ser registrados por la compañía, si bien todas las áreas tienen una planificación estratégica que les permite alinearse con la estrategia de la compañía, dados los problemas descubiertos en el diagnóstico, también se procedió a mantener una

reunión con gerencia de recursos humanos donde se detallen los conocimientos que la empresa desearía conservar.

Para esto cabe destacar que ningún conocimiento de tipo técnico especializado será parte de este proceso de gestión del conocimiento, ya que en las oficinas corporativas existe un departamento especializado de inventos y propiedad intelectual de la empresa, donde justamente recaen todos los conocimientos referentes a las diversas tecnologías que Weatherford a nivel global desarrolla y que dada su especificidad en el mercado petrolero, son de naturaleza confidencial. Por lo tanto el proceso de gestión del conocimiento no abarcará materializar y difundir conocimientos técnicos especializados, sino que se enfocará en la parte administrativa y de procesos que todas las áreas deban poseer.

Puesto que la empresa tiene una misión establecida y una estrategia a seguir, lo que resaltó en las conversaciones obtenidas con gerencia general y gerencia de recursos humanos fueron los siguientes puntos: todas las áreas requieren para tener un funcionamiento alineado a las políticas y cultura de trabajo de Weatherford en Ecuador.

Los conocimientos que deben ser considerados para el programa de gestión del conocimiento presente son los referentes al funcionamiento administrativo de cada área, es decir, que se deberá tener documentado toda función, propósito, rol y actividades que se realicen en la misma, de igual manera se pretende que todos los documentos como formatos e indicadores queden documentados ya que mantener históricos de estos podrán evidenciar el avance de los procesos que cada área maneja y en un futuro la información podrá ser utilizada en planes de innovación o de mejora continua.

Existen áreas que manejan software especializado para la misma y además de poder registrar sus procedimientos y demás temas administrativos es imperativo

que también registren los sistemas y módulos de sistemas, que utilizan ya que puede dar una pauta bastante grande en cuanto al uso del sistema informático que alimenta a las demás áreas.

Por último se deben incluir conocimientos de descriptivos de cargo y de inducciones al cargo, información que puede ser encontrada en el área de recursos humanos, ya que es un input directo de conocimiento al puesto de trabajo que debe ser considerado de manera prioritaria para este programa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Precondiciones

- Se deben conocer las posiciones claves en la empresa. Para esto se realizó el succession panel con la línea gerencial (las posiciones claves pueden variar dependiendo de la estrategia que la compañía utilice y se recomienda validarlas con la línea gerencial previo a realizar el proceso).
- Se debe tener la aprobación de gerencia general para poder iniciar con el proceso de gestión del conocimiento.

4.2. Programa de gestión del conocimiento (véase también anexo 3)

4.2.1. Propósito

Definir las reglas y normas que rigen el proceso de gestión del conocimiento en Weatherford South América L.L.C., Ecuador.

4.2.2. Alcance

Estas políticas son aplicables al personal que ocupa posiciones claves en Weatherford South América L.L.C., Ecuador.

4.2.3. Responsables

Recursos humanos: Es el responsable de la implementación y el seguimiento del proceso y de mantener la información consolidada y organizada, además velará por el cumplimiento de la política.

Gerentes-coordinadores y supervisores de línea/área y ocupantes de puestos claves: Son responsables de:

- Proporcionar la información y documentación solicitada a lo largo del proceso de gestión del conocimiento.
- Actualizar la información según nuevos conocimientos que van creando.
- Delegar a un responsable del área para que sea pionero de la actualización del conocimiento.

Representantes designados de cada área: Deberán actualizar la información de manera periódica y velar por el cumplimiento del proceso en cada una de sus áreas correspondientes.

4.2.4. Normativa

4.2.4.1. Preparación del programa de gestión del conocimiento

4.2.4.1.1. El proceso inicia en el departamento de recursos humanos realizando un cronograma de actividades y preparando los insumos necesarios para el programa.

4.2.4.2. Difusión del programa de gestión del conocimiento

4.2.4.2.1. Un representante de recursos humanos realizará una presentación del proceso a los líderes de cada área y unidad de negocio previo a la implementación del mismo. Pueden realizarse varias reuniones dependiendo de la necesidad de la compañía. De igual manera se propone una Presentación del proceso de gestión del conocimiento (anexo 4) para la difusión del programa.

4.2.4.3. Levantamiento de conocimientos

4.2.4.3.1. El proceso se iniciará con las unidades de negocio y luego se completará a lo largo del tiempo con las áreas de soporte, se lo realizará de manera periódica, es decir, que no se realizará el proceso simultáneamente para todas las áreas.

4.2.4.3.2. Un representante de recursos humanos se reunirá con el gerente del área o unidad de negocio con el fin de realizar un diagnóstico del área con respecto a la gestión del conocimiento, para realizar esta entrevista se deberá tener preparado la guía de entrevista de levantamiento de conocimientos (anexo 5) y el checklist de conocimientos genéricos (anexo 6).

4.2.4.3.3. Para cada entrevista se realizará una suerte de auditoría donde se debe buscar evidencia en cada ítem del checklist de conocimientos genéricos.

4.2.4.3.4. Se debe registrar cada checklist de conocimientos genéricos con una copia de las evidencias de los conocimientos que cada área posee.

4.2.4.4. Plan de acción

4.2.4.4.1. Una vez completado el checklist de conocimientos genéricos se procede a realizar un plan de acción para completar los ítems que no están evidenciados de manera documental, es decir que no están materializados.

4.2.4.4.2. El plan de acción deberá contener un responsable del área quien se hará cargo de recopilar la información y revisar que toda su área tenga completo su proceso de gestión del conocimiento. De igual manera se establecerán fechas de revisión de avance y cumplimiento dependiendo del conocimiento explícito faltante.

4.2.4.5. Inventario de conocimientos

4.2.4.5.1. Una vez completado el plan de acción por parte de las diferentes áreas un representante de recursos humanos estará encargado de realizar el inventario de conocimientos por áreas, revisando que cada ítem del checklist de conocimientos genéricos esté completado.

4.2.4.5.2. El inventario estará ordenado por áreas y dentro de cada una se organizará por cada subsistema levantado en la entrevista de levantamiento de conocimientos.

4.2.4.5.3. El inventario se realizará con la nomenclatura propuesta en el Instructivo de inventario, en un archivo digital compartido donde toda el área podrá consultar la información respecto a su proceso.

4.2.4.5.4. Una vez completado el inventario de conocimientos los responsables designados de cada área deberán velar por la actualización periódica de este nuevo archivo digital. Se propone que sea una tarea anual.

4.2.4.6. Seguimiento del proceso.

4.2.4.6.1. Luego de haber completado el inventario de conocimientos recursos humanos podrá realizar el proceso nuevamente para verificar si es necesario una actualización de los conocimientos del área o no.

4.2.5. Indicadores de éxito

4.2.5.1. Porcentaje de cumplimiento del proceso de levantamiento de conocimientos por áreas

4.2.5.1.1. Por cada ítem completado en el checklist de conocimientos genéricos se otorgará un 6.25% de cumplimiento del proceso de gestión del conocimiento.

4.2.5.2. Porcentaje de cumplimiento del proceso de gestión del conocimiento

4.2.5.2.1. La medición a recursos humanos será que por cada archivo compartido de Inventario de conocimientos tendrá un porcentaje según el número de áreas participantes en el programa de gestión del conocimiento.

4.3. Instructivos de implementación del programa de gestión del conocimiento

4.3.1. Introducción

Este instructivo pretende explicar un panorama para quien vaya a ser líder en la ejecución de la política de gestión del conocimiento explícita en el apartado anterior. Tiene por objetivo dar pautas y buenas prácticas que podrán ser útiles para la persona que vaya a ejecutar el proceso.

4.3.2. Sensibilización y difusión

Previo a realizar cualquier actividad se debe comunicar a los líderes de área y unidades de negocio lo que se pretende realizar con este programa, es decir, sus objetivos, sus alcances, metodología, implementación y resultados esperados.

Para ello se debe realizar una reunión y exponer los siguientes puntos de esta manera de preferencia con la presentación (anexo 4):

- ¿Qué es la gestión del conocimiento?

Es el modelo que permite la conservación, fácil consulta y actualización del conocimiento de la organización en las distintas áreas, de tal forma que se pueda transferir masivamente y mejorar a través del tiempo.

Imagine se va a montar el área por primera vez y la gestión del conocimiento reúne todos los elementos conceptuales, operativos y prácticos para poder montar el área desde cero y llevarla al estadio en la que se encuentra actualmente. Describe la manera de diseñar, montar y operar un área o unidad de negocio en la compañía.

- Objetivos de la gestión del conocimiento
 - Permitir que el conocimiento perdure en el tiempo pasando a ser propiedad de la compañía y no de las personas únicamente.
 - Crear una base de conocimiento a partir de la cual se puede innovar para mejorar.
 - Evitar reprocesos asegurando que las personas ya sepan cómo abordar las diferentes situaciones de su trabajo, utilizando información disponible y al acceso de todos.

- Metodología

1. Un representante de recursos humanos tendrá una reunión con usted y con las personas que ocupan posiciones claves en su área o unidad de negocio para diagnosticar la situación actual, recopilar el conocimiento que es necesario para el proceso y elaborar un plan de acción para poder documentar el mismo.
2. Para ello se ha elaborado un checklist de conocimientos genéricos la cual posee los conocimientos que se deben documentar de manera genérica para las áreas y unidades de negocio.
3. Luego de haber realizado esta reunión se procede a realizar un plan de acción donde se delegarán responsables para recopilar y documentar la información necesaria obtenida del proceso de diagnóstico del área o unidad de negocio.
4. El representante de recursos humanos consolidará la información del área y realizará un inventario de los conocimientos donde se encuentren detallados y ordenados de tal manera que sea fácil su búsqueda y modificación.
5. Por último cada gerente de área o unidad de negocio validará la información documentada y al ser validada se guardará la información en el portal de intranet de la compañía o en un servidor compartido.

- Seguimiento

Se nombrará a un representante de cada área o unidad de negocio para que los conocimientos de la misma sean actualizados de manera periódica.

De igual manera recursos humanos podrá auditar a las áreas para conocer el avance de cada área en la documentación en caso que se hayan generado nuevos conocimientos dentro del área.

4.3.3. Entrevistas a personas ocupantes en posiciones claves

Para realizar la entrevista de levantamiento de conocimientos, el representante de recursos humanos deberá preparar la guía de entrevista de levantamiento de conocimientos y el checklist de conocimientos genéricos previo a la reunión.

Se deberá aplicar ambos documentos mencionados al momento de la entrevista y aclarar que varios conocimientos parecen obvios y que incluso pueden ser implícitos, pero que el objetivo es justamente tener un plan que enfatice que cada punto es importante y no se debe pasar por alto.

Es posible que el área no tenga una estructura o forma definida de trabajar, y justamente este proceso hará que las áreas puedan desarrollar este tipo de planificación, así que intente comunicar de mejor manera cada ítem del checklist de conocimientos genéricos.

En caso que un ítem del listado no aplique a la realidad del área, este deberá ser justificado y quedará en el registro de la entrevista que no se tomará en cuenta dicho ítem para la gestión del conocimiento.

En varias ocasiones los gerentes necesitarán la ayuda de su equipo para poder responder a todas las preguntas y englobar en la totalidad los ítems propuestos en el checklist de conocimientos genéricos, es totalmente correcto que se pueda apoyar en su equipo y consultar sobre ciertas funciones o tareas en específico, es más, es recomendable que en las

labores de día a día se consulte con el equipo ya que varias veces estas se pasan por alto por los mandos de las áreas y suelen ser base fundamental del funcionamiento de la misma.

4.3.4. Realización del inventario de conocimientos

Para realizar el inventario de conocimientos se deberá cumplir con 2 condiciones fundamentales.

1. Tener la información validada por cada área y línea de negocio.
2. Tener acceso a un servidor informático.

Para poder realizar el inventario se deberá crear un directorio digital para cada área. Dentro de cada directorio se clasificará por funciones específicas, es decir, del levantamiento del marco estratégico del área donde el gerente especifica cada función de su operación se creará un directorio donde se guarden todos los documentos de esa función en específico.

Existen documentos que engloban a todo el área, por ejemplo, un documento en el cual se especifique la misión y visión del área; este tipo de documentos se los guardará en una carpeta que llevará por nombre GENERAL “nombre del área”.

Cada documento debe tener la nomenclatura del ítem del checklist de conocimientos genéricos que esté evidenciando, por ejemplo: “Tabla de reuniones del área”.

Puede darse el caso que en el mismo documento se especifiquen 2 ítems del checklist de conocimientos genéricos, en ese caso se duplicará el documento y en cada uno se evidenciará el nombre del ítem. Dentro del documento se deberá resaltar la parte relevante del ítem que se está nombrando.

4.3.4.1. Ejemplo de un directorio de gestión del conocimiento

Un directorio virtual donde ya se completó el proceso de gestión del conocimiento deberá quedar así:

- Administración y finanzas
 - GENERAL
 - Estrategia
 - Rol y temas fundamentales del área
 - Funciones básicas del área
 - Organigrama del área
 - KPI
 - Tabla de reuniones del área
 - Responsabilidades autónomas del área
 - Sistemas de información del área
 - Actividades del día a día del área
 - Gerencia administrativa financiera
 - Actividades del día a día
 - Agenda de actividades
 - Inducción al cargo
 - Sistemas de información
 - Descriptivo de cargo
 - Proceso de control
 - Histórico de cargo
 - Políticas y procedimientos
 - Formatos
 - Coordinación de nómina
 - Actividades del día a día
 - Agenda de actividades
 - Inducción al cargo
 - Sistemas de información

- KPI
- Descriptivo de cargo
- Proceso de control
- Histórico de cargo
- Políticas y procedimientos
- Formatos
- Coordinación de facturación y cuentas por cobrar
 - Actividades del día a día
 - Agenda de actividades
 - Inducción al cargo
 - Sistemas de información
 - KPI
 - Descriptivo de cargo
 - Proceso de control
 - Histórico de cargo
 - Políticas y procedimientos
 - Formatos

No necesariamente estarán exactamente descritos los ítems de esta manera (puede haber casos donde en algunos cargos se omitan ítems ej: KPI, donde no sea necesario tener un directorio para estos), pero tomar en cuenta que se especifican todos los cargos clave de esta área y que cada uno tiene información que es clave recopilar aparte de la información que el área pueda proporcionar.

4.4. Indicadores

- Manual de implementación del programa de gestión del conocimiento. Este manual se presentará en las oficinas de Weatherford South América L.L.C. para que sea considerado a ejecutarse como una iniciativa de gestión del conocimiento en la empresa.

El manual constará de los siguientes ítems:

- Política de gestión del conocimiento
- Checklist de conocimientos genéricos
- Guía de entrevista de recopilación de conocimientos
- Presentación del proceso de gestión del conocimiento
- Instructivo de implementación de la política de gestión del conocimiento.

Queda a discreción de la compañía si decide implementar el programa según lo propuesto o en la libertad de realizar los cambios que se consideren pertinentes para la implementación o no hacer uso del programa propuesto para la compañía.

- Porcentaje de cumplimiento del avance por áreas en relación al conocimiento documentado que se registrará en el documento cumplimiento de gestión del conocimiento (anexo 7).
- Porcentaje avance de directorios informáticos completos de cada área participante que se registrará en el documento cumplimiento de gestión del conocimiento (anexo 7).

Se propone que estos registros sean llevados de manera digital.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El proceso de gestión del conocimiento sin duda es valioso para cualquier institución que desee aplicarlo.

- La fuga de capital intelectual es un fenómeno que sucederá en todas las compañías, la gestión del conocimiento intenta prevenir este acontecimiento, sin embargo, dado lo versátil que es el conocimiento, es poco probable prevenir este acontecimiento en un 100%, siempre existirá fuga del conocimiento.

- El proceso de gestión del conocimiento es bastante similar a uno de mejora continua, es necesario mantenerlo funcionando constantemente para que los resultados sean veraces y útiles para los usuarios.

- La ventaja competitiva en el mercado ya no se encuentra en proveer un precio preferencial o un trabajo de alta calidad, puesto que de acuerdo a lo descrito, todas las empresas lo pueden ofrecer. La gestión del conocimiento como diferenciador y agregador de valor de una empresa puede ser estratégico, y catapultar a la compañía a niveles de productividad mayores sin incurrir en mayores gastos.

- Mantener un registro de lo sucedido no promete el hecho de “aprender de nuestros errores”, es importante poder realizar un análisis con los insumos de la información histórica recabada para poder tomar decisiones en el futuro y no repetir los mismos errores del pasado. La gestión del conocimiento tendrá como objetivo implícito proveer información a los usuarios para no cometer errores del pasado y encaminar al grupo que tome las decisiones en una directriz nueva.

- El proceso de gestión de conocimiento tiene una relación directa con los demás subsistemas de recursos humanos ya que provee conocimientos como insumo directo, los cuales deberán ser tratados de diferentes maneras, sean elaborando una valoración de cargos en base a los conocimientos manejados, o en planes de carrera según la trayectoria de cada posición. Dependerá mucho de los resultados de la gestión del conocimiento para aplicarlos a los subsistemas de recursos humanos.

5.2. Recomendaciones

- Es recomendable realizar el modelo propuesto por parte de Weatherford South America L.L.C. para mejorar su eficiencia en sus operaciones, además este proceso entorpecerá la fuga de capital intelectual.
- Se propone realizar una valoración de cargos por puntos o la que la empresa considere adecuada, para definir posiciones claves en la compañía en base a responsabilidades y su impacto en la misma con datos objetivos y un sistema donde que permita medir cada cargo con los mismos parámetros/factores.
- Para conseguir los mejores resultados se deberá aplicar un programa de gestión del conocimiento
- Parte de la detección de posiciones claves en la compañía es aplicar una política salarial que permita retener a las personas que ocupan estas posiciones ya que justamente una forma importante de evitar la fuga de conocimiento es retener al personal para que no piense en ir a otro trabajo fuera de la compañía. De igual manera no sólo es necesario la retención vía una política salarial, es importante generar e implementar planes de desarrollo específicos para estas personas para poder elevar el factor de motivación en el trabajo.

- Los planes de carrera estructurados impulsan la gestión del conocimiento ya que al tener una malla y un plan de aprendizaje definido se puede mantener el conocimiento que cada posición requiere y por lo tanto se especifica las competencias necesarias del cargo en un documento, lo cual es justamente el propósito de la gestión del conocimiento. Hacer este proceso es altamente recomendado para gestionar el conocimiento, sobre todo el conocimiento técnico.
- La generación de nuevos conocimientos es crucial para la mejora continua y para el negocio (cualquiera que este sea). Programas empresariales que incentiven la generación de conocimiento a través de realizar un trabajo académico para la empresa es una gestión del conocimiento direccionada hacia el giro del negocio. Es decir si se puede implementar que las mismas personas que trabajan en el giro de negocio puedan realizar un trabajo académico donde se impulse a generar un nuevo conocimiento de mejorar su proceso y documentarlo.
- Al administrar el proceso de gestión del conocimiento se puede nombrar a varios responsables para llevar a cabo diferentes tareas, sin embargo es recomendable que exista una socialización por parte de recursos humanos con apoyo de la alta dirección y que cada área tenga responsables directos del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Barnes, Stuart. (2002). *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica*. Editorial Thompson. Madrid-España. 303pp.
2. Edvinsson, Leif y Malone, Michael. (1998). *El Capital intelectual*. Editorial Norma. Bogotá-Colombia. 234pp.
3. Muñoz-Seca y Riverola. (1997). *Gestión del conocimiento*. Ediciones Folio. S.A. Barcelona-España. 135pp.
4. Ortega Paredes, José Gabriel. (2012). *CONTABILIDAD. Paradigma de reconstrucción a través del giro informático*. Editorial EAE. Madrid. 259pp.
5. Senge, Peter. (2003). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica. España. 490pp.
6. Valhondo Domingo. (2003). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Diaz de Santos. Madrid-España. 378pp.
7. Varios autores. (2001). *Capital intelectual, el valor intangible de una empresa*. Ediciones Paidós. Buenos Aires-Argentina. 184pp.

Fuentes Electrónicas

1. <http://www.luisrazeto.net/content/el-conocimiento-como-valor-creador-de-valor-y-el-tr%C3%A1nsito-la-sociedad-del-conocimiento>, Autor Luis Razeto 2010.
2. <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>. Autor: Lic. Soleidy Rivero Amador 2013.
3. <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/> Autor: Ramón Archanco 2011.
4. <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Local/LATAM/News-and-Press-Releases/2012/12/La-Gestion-del-Conocimiento-Como-Herramienta-de-Innovacion.aspx> Autor: Santiago Malvicino 2012.
5. <http://www.slideshare.net/janethosejos/plan-de-gestion-del-conocimiento-11862488> Autor: Janeth Osejos
6. <http://www.indeg.edu.ec/publicaciones/GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO.pdf> Autor: Hernán López
7. <http://www.sined.mx/socconocimiento.html>

ANEXOS