

**ESTRATEGIA PARA UNA MEJOR PRÁCTICA BASADA EN EL PROCESO
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS PRESTADORAS DE
SERVICIO DE OUTSOURCING DE T.I.**

**KELLY JULIETH LONDOÑO BEDOYA
LEIDY DAYANA CASTRILLÓN TORO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ – FUNLAM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA TECNOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

**ESTRATEGIA PARA UNA MEJOR PRÁCTICA BASADA EN EL PROCESO
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS PRESTADORAS DE
SERVICIO DE OUTSOURCING DE T.I.**

**KELLY JULIETH LONDOÑO BEDOYA
LEIDY DAYANA CASTRILLÓN TORO**

Proyecto para optar al título de Especialista en Gerencia de Tecnología

M.Sc., Byron Enrique Portilla Rosero

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ – FUNLAM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA TECNOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarnos durante el camino recorrido y resultados obtenidos en este proyecto.

A nuestras familias, por entregarnos el amor, la confianza y la guía moral necesaria que nos permitiera continuar sin desistir, hacia la meta esperada.

A nuestros amigos, compañeros y maestros que apoyaron nuestras ideas y estuvieron apoyándonos en cada desvío del camino que se fue presentando.

A la Fundación Universitaria Luis Amigó, por habernos permitido desarrollar nuestras ideas de investigación y por el apoyo recibido durante el proceso de consecución.

A nuestro Coordinador del proyecto, Byron Portilla, por su dedicación y profesionalismo, al asumir la dirección de este trabajo y por la paciencia que mostró para llevarnos a lograr los resultados obtenidos.

Gracias a todos por acompañarnos y confiar en que los objetivos propuestos se podrían lograr.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3. OBJETIVOS	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	15
2.1. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	15
2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	19
2.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
2.4. BARRERAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	25
CAPÍTULO 3. ASPECTOS QUE GENERAN RECHAZO A LA CREACIÓN Y ENTREGA DEL CONOCIMIENTO.....	27
CAPITULO 4. MALAS PRÁCTICAS Y RE-PROCESOS EN EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE OUTSOURCING DE TI.....	34
4.1. DESDE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	34
4.2. DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	36
CAPITULO 5. METODOLOGÍAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	40
5.1. METODOLOGÍA SECI.	40
5.2. METODOLOGÍA PROPUESTA POR ITIL.	41
5.2. METODOLOGÍA PROPUESTA POR COBIT	45
5.3. METODOLOGÍAS UTILIZADAS POR ALGUNAS EMPRESAS.....	49
5.3.1. Gestionando los intangibles: Empresa española del sector de la Informática y las Telecomunicaciones (EESIT).....	49
5.3.2. Gestión de Conocimiento en SKANDIA AFS.....	54
5.3.3. Gestión de Conocimiento en SUN MYCROSISTEMS	54
5.3.4. Gestión de Conocimiento en Ayuda en Acción.	55
5.3.5. Gestión de Conocimiento en Ecopetrol.	57
5.3.6. Otros casos de estudio.....	58

CAPITULO 6. ESTRATEGIA EN FORMA DE MEJOR PRÁCTICA, ÚTIL PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIO DE OUTSOURCING DE TI.	61
CONCLUSIONES.....	73
Bibliografía	75

TABLA DE FIGURAS

Figura 1.Espiral de creación del conocimiento organizacional.....	26
Figura 2. Facilitadores e Inhibidores del Conocimiento	27
Figura 3. Relación entre Emisor y Receptor del Conocimiento.....	28
Figura 4.Problemas por parte del Emisor del Conocimiento.....	28
Figura 5. Determinantes de la Capacidad de Absorción	29
Figura 6. Cuatro formas de conversión del conocimiento.....	38
Figura 7.Ciclo de Vida del Servicio ITIL.....	40
Figura 8. Componentes habilitadores COBIT	44
Figura 9. Procesos de gobierno y procesos de gestión COBIT	45
Figura 10.Árbol de relaciones entre intangibles	51
Figura 11. Etapas de la estrategia TCO.	59
Figura 12. Componentes, personalización y planeación de la estrategia.	61
Figura 13. Fases de la estrategia para capturar y transferir conocimiento.....	62
Figura 14.Fases y actividades de la estrategia TCO.....	66

TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Factores que inhiben la transferencia del conocimiento "vs" soluciones
posibles34

Tabla 2. Factores que inhiben la cultura organizacional "vs" solucionesposibles
..... 36

INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento la creación, modificación, uso y transferencia de este, se convierte en el pilar fundamental para el éxito de las organizaciones (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2009) y lo que logra diferenciar a las empresas es cómo se coordina y dirige sus recursos para que hagan uso de este conocimiento ubicándose en un punto de madurez capaz de tomar decisiones estratégicas que posicionen la compañía en un estatus importante dentro de un mercado de alta competitividad y globalizado, permitiendo adaptación y flexibilidad al cambio que se exige.

Hay dos factores fundamentales y determinantes en el conocimiento para una empresa Outsourcing de T.I. (Tecnología de Información): el tecnológico y el organizacional, el primero que hace referencia al saber hacer técnico en la ejecución de procedimientos y el segundo haciendo referencia a la capacidad de las empresas de generar, adquirir y transferir conocimiento, este último es el objeto de estudio sobre el que se centra este trabajo.

La importancia del aspecto humano es tal, que son los sujetos quienes generan el conocimiento y lo transfieren y para que esto se cumpla, se requiere que estén convencidos del papel que cumplen dentro de la transferencia de conocimiento, sin olvidar identificar cuáles son los factores que pueden obstaculizar los objetivos propuestos, como la cultura organizacional, la comunicación (LÓPEZ, 2011) y temores humanos que pueden surgir al momento de participar en un proceso de creación y transferencia de conocimiento.

En la primera parte de este trabajo, se podrá encontrar el análisis general de lo que se ha evidenciado como problemática sobre lo que pretende enfocarse la investigación, continuando con la motivación para el desarrollo de la investigación, luego los objetivos que se persiguen y un breve estudio general de lo que se encuentra en el medio, centrado en determinar qué información científica se ha plasmado en lo que corresponde a los factores humanos que determinan el éxito del aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El término Outsourcing puede tener diferentes definiciones para cada persona, comunidad, empresa y sociedad. Según (Rundquist, 2007) se define como la subcontratación de la producción o un medio para ampliar la cobertura de una operación o racionalizar la de otra. Por otro lado (Navarro, 2003) indica que Outsourcing puede entenderse como la externalización de algunas funciones, áreas, actividades y demás, que no corresponden al núcleo del negocio pero que son necesarias para su supervivencia. Esto permite, que las compañías concentren sus esfuerzos en mejorar lo que para ellos representa verdaderas oportunidades de negocio.

Desde la experiencia y para definición de este trabajo, Outsourcing es la transferencia a terceros de la responsabilidad de la ejecución de algunas actividades propias de la empresa, adaptadas a las exigencias de la compañía, siendo estas, ejecutadas por otros quienes son identificados como proveedores o aliados de negocio.

Hasta hace tan sólo unos años, el servicio de Outsourcing buscaba la reducción de costos y al día de hoy, busca el aprovechamiento de los recursos, el conocimiento, habilidades, y capacidades que permite al Outsourcing convertirse en aliados de otras compañías y mantenerse en un mercado cada vez más competido y globalizado.

Uno de los retos que enfrentan las empresas que prestan el servicio de Outsourcing de T.I es darle continuidad al servicio prestado sin que impacten temas como la rotación de personal, situación que algunas organizaciones deben asumir por el tamaño y empleados que se contratan.

Por otro lado, cuando se habla de transferencia del conocimiento en las empresas, se deben crear estrategias para las diferentes áreas existentes. Algunas recomendaciones para el manejo de unas áreas, no necesariamente aplica para otras, por la variedad en objetivos, estrategias y perfil de recursos humanos que lo conforman.

Cuando ingresa una persona nueva a una compañía, se debe pasar por un proceso de capacitación, el cual puede tardar de uno hasta seis meses inclusive, dependiendo del rol y área interna a la que se vaya a asignar, esto se da porque no sólo es importante el conocimiento técnico, es tanto o más importante el conocimiento del negocio del cliente y este se adquiere con el pasar del tiempo y la experiencia de las personas. El conocimiento del cliente, no es algo estático, algo que se adquiere y no se modifica; por el contrario hay clientes que tienen tanto dinamismo, que el conocimiento que existe hoy, en unos meses ya debe ser actualizado y exige adecuarse a estos cambios.

Lo anterior hace aún más importante el tener documentado el conocimiento, sin embargo, lo que es poco comentado y poco se acepta que existe, es la escasa confianza, gusto, cultura y práctica continua que hace falta entre la fuerza trabajadora de hoy dentro del área de las empresas de Outsourcing de tecnología de información, para la documentación del conocimiento que se va adquiriendo sobre los cargos asignados.

Algunos de los aspectos más conocidos como motivos para el rechazo a la documentación y por ende, transferencia del conocimiento son:

- Dificultad para plasmar el conocimiento.
- Rechazo a la escritura.
- Carga laboral.
- Temor a ser reemplazados fácilmente (este es un punto que pocos asumen como cierta).
- Deseo de sentirse indispensable en un puesto, ser importantes para las empresas en que laboran, tanto que no puedan ser transferidos de la zona de confort en la que se encuentran.
- Inmadurez profesional. Esto se ve a través del apego a los cargos y el temor al movimiento.
- Falta de sentido de pertenencia por la compañía.
- Cuando se hace parte del personal en Outsourcing, estos de alguna manera, comienzan a sentirse parte del cliente y las solicitudes de la compañía contratante, dejan de ser importantes.

La fuerza laboral actual, que recientemente sale de las Universidades con deseos de trabajar, de conocer, de obtener altos beneficios y donde no creen en la necesidad de vincularse definitivamente con miras a estar en las organizaciones de las que vayan obteniendo mejores oportunidades; son personas cuyo conocimiento está muy aplicado a la investigación, a la experiencia que les brinda el estar a diario al frente de diferentes situaciones y además, personas que constantemente están en la mira de las compañías que cada vez requieren de más conocimiento, perspicacia y no se puede dejar

atrás, la innovación, a esto puede sumarse que la juventud actual, se cansa con mayor facilidad de la monotonía de los trabajos y están buscando por ende, diferentes experiencias, mayores beneficios, retos y compañías donde puedan probar al máximo su creatividad, entusiasmo y sentido del asombro, estas son algunas causas de la alta rotación de personal dentro de la empresa, las cuales impactan la entrega del conocimiento.

Las empresas que ofrecen el servicio de Outsourcing, diariamente deben luchar con el cambio de pensamiento, de interés, de experiencia que buscan sus empleados, situaciones que no se han logrado evitar en la proporción que esperan ya que la rotación de personal (en mucha parte explicada por lo anterior) afecta el servicio que ofrecen y esto se evidencia en la constante rotación de conocimiento tácito y explícito que deben mantener al interior.

Es por lo anteriormente expuesto, que se evidencia la necesidad de crear una estrategia sobre la mejor forma de realizar transferencias de conocimiento interno en las empresas de Outsourcing, para evitar que el servicio prestado se vea impactado ante la ausencia de algún miembro del equipo o por lo menos el riesgo a que esto suceda sea reducido al máximo, lo que tendría como conclusión más dinamismo, reducción de tiempos en los procesos de inducción y capacitación, mejora continua del servicio que se presta al cliente y es en este punto donde se genera como interrogante:

¿Es posible mejorar la transferencia del conocimiento en las empresas que ofrecen el servicio de Outsourcing de T.I, a través de una estrategia de mejores prácticas?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La creación de valor en las organizaciones se basa cada vez más en considerar actividades y activos cuyo origen se fundamenta en el conocimiento, así como en una naturaleza intelectual o intangible y aún loes más para aquellas empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de TI.

La necesidad de dirigir o gobernar esta realidad intangible, en donde los recursos y capacidades que aportan un costo significativo a la organización tienen una base cognitiva, se convierten en el eje fundamental para dar continuidad al servicio que se ofrece a sus clientes. El conocimiento proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y la posibilidad de crear nuevo conocimiento convirtiéndolo en nuevas oportunidades de negocio.

Los activos intangibles de las compañías son los que generan la sostenibilidad en el tiempo, ventajas competitivas y valor agregado, siendo ellos los que brindan el valor y la oportunidad de perdurar en el tiempo y la competitividad para permanecer en el mercado.

En consecuencia, las empresas prestadoras del servicio de Outsourcing, buscan insistentemente mantener el conocimiento que adquieren sus empleados y buscan evitar al máximo la fuga de conocimiento por motivos de rotación de personal. Esto, le exige a las organizaciones adoptar mejores prácticas para la transmisión de conocimiento y asegurar la pérdida mínima en su transferencia buscando que el servicio pueda sostenerse con calidad, manteniendo el cumplimiento a lo pactado con sus clientes.

En general las empresas usan diferentes modelos como base para el manejo de la información, desarrollo de tecnologías, gobernabilidad y operación del servicio en lo que corresponde a T.I. Dos de los modelos más conocidos para cumplir este objetivo, son ITIL (InformationTechnology Infrastructure Library) y COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), ambos creados para administrar servicios de TI, el primero desde un conjunto de buenas prácticas para la gestión de T.I., y el segundo desde la gobernabilidad y control (Elephant, 2008).

Por tanto, con este trabajo de investigación, se pretende diseñar una estrategia para una mejor practica con una perspectiva basada en la entrega y transferencia de conocimiento por parte de los recursos humanos que hacen parte de las organizaciones dedicadas a prestar el servicio de Outsourcing de T.I., y que contribuya a disminuir la fuga de información, críticas en la prestación de servicios, y reconocimiento de habilidades, motivaciones y expectativas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

Proponer una estrategia de mejor práctica en la transferencia de conocimiento, teniendo como base el proceso de Gestión del Conocimiento en las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de TI.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar los aspectos que generan rechazo a la creación y entrega del conocimiento, en empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de T.I.
- Identificar las malas prácticas, re-procesos, de las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de TI, eh identificar oportunidades y mejoras que permitan una nueva o mejor práctica.
- Determinar las metodologías utilizadas para la Gestión del Conocimiento a partir del estado del arte y extraer las características, más relevantes aplicables a empresas prestadoras de servicio de Outsourcing de TI.
- Diseñar una estrategia a partir de los aspectos que generan rechazo, malas prácticas y re-procesos, para una mejor práctica en la

transferencia del conocimiento en las empresas prestadoras de servicio de Outsourcing de TI.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Desde finales de los años 90's, se encuentra un especial interés por la adquisición, creación, transferencia y transformación del conocimiento, en especial, aquel correspondiente al generado dentro de las organizaciones, que se ha ido convirtiendo en el activo más valioso de aquellos que quieren competir en un mercado cada vez más exigente y cambiante.

En este capítulo se realiza un análisis crítico al estado del arte de la gestión del conocimiento y su relación con la transferencia del conocimiento y aprendizaje organizativo, centrando la atención en las investigaciones realizadas sobre temas alrededor de la Gestión del Conocimiento en diferentes áreas entre la década del 2001 al 2011.

2.1. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo relaciona la empresa y sus equipos de trabajo; aparece con el fin de convertir el conocimiento de las personas en conocimiento colectivo, evitando así, un deterioro gradual en la calidad y productividad de la organización.

Una organización en constante aprendizaje considera a todos sus miembros como elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de su conocimiento y compromiso, obteniendo el máximo provecho no sólo de sus recursos sino también de sus experiencias, lo que genera como resultado una ventaja competitiva, sin duda alguna, la organización aprende gracias a los individuos que la componen.

Una propuesta presentada en (Fernández, 2003) permite visualizar la interacción conocimiento – cambio organizacional desde la generación del conocimiento hasta la conversión al interior de la empresa. El conjunto de fuerzas que en el entorno y en el mercado exigente y cada vez más cambiante a velocidades casi imperceptibles, son las que permiten ese carácter de cambio. Esa dinámica contiene la información que se trasmite tanto a los centros de educación formal como a la propia empresa.

Dentro de esta propuesta, se presenta el ciclo de generación y conversión del conocimiento en la empresa, iniciando con el conocimiento explícito identificado como conocimiento formal (fácil de codificar y explicar) se obtiene en los

Centros Educativos, luego se pasa al conocimiento que se obtiene en la empresa, considerado como el conocimiento tácito (basado en la experiencia) y la combinación de ambos conocimientos permiten dar respuesta a las exigencias de un entorno dinámico y finalmente, al mercado.

Así mismo en(Beazley, Boenisch, & Harden, 2003), donde se explica en tres partes lo que corresponde a la criticidad de darle continuidad al conocimiento de la organización. La primera parte, habla sobre "La Continuidad del conocimiento en la era de la información" donde se enfoca en la amenaza que existe a causa de la rotación de personal y la jubilación de otros tantos. Adicionalmente, expone lo referente al conocimiento operativo como activo de capital y un recurso que puede conservarse y transmitirse a las generaciones que van tomando el lugar de sus ancestros. La segunda parte, explica "paso a paso el proceso de implantación de la gerencia de la continuidad" y la tercera parte enfocada a la práctica de la gerencia de la continuidad. En este, se puede tener un completo enfoque de cómo mantener continuidad en el conocimiento de la organización.

En (Senge, 2005) se plantea que la habilidad para responder a los cambios y para aprender más rápido que la competencia, puede llegar a ser la única ventaja competitiva; plantea la forma en la que las organizaciones deben ajustarse a un mundo de cambio constante, donde la visión, los objetivos y los sistemas son elementos fundamentales a tener en cuenta para abordar con éxito cada reto.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización. Se basa en la información, el aprendizaje y el conocimiento a través de diferentes procesos: captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo.

Igualmente, en (Zufiria, 2006), se expone un resumen de las claves para abordar la transferencia de empleados en los contratos de Outsourcing, donde se enfoca en la importancia de mantener y mejorar el conocimiento de estos empleados para mejorar el proceso desde el proveedor y generar un valor agregado para el cliente, dentro de los que encuentra la reducción de costos y enfoque en las actividades principales de la organización. Dichas claves son:

- Proporcionar posibilidades de carrera profesional y mostrar a los empleados las oportunidades que esto representa.
- Realizar un análisis de las diferencias culturales dentro de la empresa. Se debe conocer el punto de partida con el fin de identificar las áreas en las que se intervendrá y el plan a seguir.

- La comunicación como elemento clave facilita los procesos de transferencia. Crear diferentes canales de comunicación, particularmente se creó un programa donde durante el proceso de transferencia de conocimiento se le asigna a la persona un experto de la unidad de negocio con el fin de acompañarlo durante todo el proceso.
- El empleado debe conocer bien la compañía para la cual labora, para ello, se puede tener un programa de bienvenida y sesiones de formación.

Cuando se habla de aprendizaje organizacional en (Escobar, 2006), se muestrando tipos: aprendizaje de tipo 1, que según el autor, consiste en resolver problemas de la organización basado en el saber hacer (premisas previas, experiencia de lo ya ocurrido) y el aprendizaje de tipo II, que es utilizado para crear nuevas premisas, romper esquemas, salir de lo tradicional y establecer nuevos paradigmas. Esta última, la organización tipo II, está en constante cambio, es creadora de manera permanente.

En este trabajo también se encuentra una propuesta rápida basada en un mapa conceptual como una primera aproximación de pautas para abordar el proceso de gestión del conocimiento en la organización, dicha propuesta consiste en tener como marco general la gestión del conocimiento a través del las relaciones de poder y decisión, pasar del conocimiento tácito al explícito teniendo en cuenta que existen unos elementos clave, objetivos y condiciones para la gestión del conocimiento, estos son:

Elementos claves:

- La palabra y la decisión, el lenguaje y la comunicación.
- La creatividad.
- La Cultura y clima organizacional.
- Las motivaciones

Objetivos o productos del conocimiento:

- Capacidades y competencias.
- Innovación.
- Productividad.
- Competitividad: Generar una ventaja competitiva

Condiciones para la gestión del conocimiento:

- Gestión de TIC's.
- Cultura Tecnológica.

- Entornos colaborativos
- Organizaciones Inteligentes.
- Gestión de productos del Conocimiento.

En el año 2008, se encuentra una investigación enfocada en el aprendizaje organizacional, el cual tiene como objetivo la búsqueda de información sobre la capacidad para el aprendizaje organizacional y la comprobación de si esto genera mejores resultados. Se genera además en esta investigación una propuesta de cultura para el aprendizaje organizacional (Castrillón, 2008).

Se encuentra adicionalmente, una investigación desarrollada por la Universidad Javeriana (Giraldo & Lugo España, 2008), donde se pretende dimensionar el estado del arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y cultural. En éste, se logra revisar la literatura pertinente al Aprendizaje Organizacional, el Aprendizaje Organizacional Individual y la Cultura Organizacional. Además, se encuentra una descripción sobre las barreras de aprendizaje a las que se debe enfrentar cualquier organización encaminada en la búsqueda de estabilizar el proceso de Gestión del Conocimiento.

Por otro lado, un modelo teórico publicado por (González Campo & Saltaren Quiñónez, 2010), intenta predecir la incidencia de las variables independientes: fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional. Estas variables tienen por objeto concientizar a los empleados de la importancia del conocimiento, generar conocimiento integral, fomentar la interacción y comunicación y optimizar el uso de los diferentes sistemas de información. Éste, se enfatiza en lo importante de generar los espacios y mecanismos que incentiven la participación del personal en la generación de ideas de mejoramiento y posterior implementación, además confirma que la Cultura Organizacional moldea las percepciones y los comportamientos; una manera en que lo hace es al establecer el contexto organizacional para la interacción social. La investigación revela un cambio institucional, un proceso de transición y de nueva adaptación en respuesta a nuevos objetivos que genera la transferencia del conocimiento.

Así mismo, (Lambraño & Arcila Iriarte, 2010), desarrolló una investigación con base en las competencias para el aprendizaje organizacional en Ecopetrol. Caso de estudio para la generación de condiciones de aprendizaje organizacional en el área de automatización industrial en esta organización. En esta investigación, se desarrollan temas como: Cultura para el aprendizaje organizacional en la coordinación de control eléctrico y electrónica

Después de realizar la revisión al estado del arte, se encuentra un fuerte enfoque hacia el aprendizaje organizacional donde se despliega la información sobre las diferentes teorías expuestas a través de la historia alrededor de Gestión del Conocimiento, y se puede concluir que se ha encontrado un vacío en la profundización de los temas sobre el rechazo que genera en las organizaciones la Gestión del Conocimiento, desde una construcción a través de lo explícito y tácito, donde lo explícito es lo que se ve, se conoce, se percibe y es posible de plasmar para la comprensión de otros y lo tácito es algo que se sabe pero que puede resultar muy difícil explicarlo, ambos son el fruto de la experiencia de actividades diarias, como tarea continua y susceptible de mejoramiento.

Es por esto, que durante esta investigación se busca aclarar los conceptos sobre las barreras con las que se puede enfrentar una organización en la creación de una cultura para la transferencia del Conocimiento y poder así determinar qué mejoras pueden recomendarse para que pueda buscarse la estabilidad de éste proceso en las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de T.I., con miras a una práctica de valor para la ellas.

2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es el activo más valioso dentro de la compañía, éste, está almacenado en los miembros que la componen como resultado de su propia experiencia, por ende no puede ser medido, ni controlado, excepto por sus resultados de desempeño y productividad. A diferencia de otros activos de la organización, el conocimiento no se deprecia a causa de su uso, por el contrario éste crece en valor.

El conocimiento que es compartido en la organización es de gran valor, porque puede ser utilizado por un mayor número de empleados, quienes a su vez generarán más valor, de aquí la importancia de la gestión del conocimiento como “herramienta” que permite compartir el conocimiento, evitando la pérdida de éste en la organización ante la partida de alguno de sus miembros.

La gestión del conocimiento es un concepto que abarca un sin número de definiciones y alrededor de este proceso se han realizado investigaciones que permiten dar claridad a su enfoque. A continuación, se describirán dos de las definiciones y se revisarán algunas investigaciones realizadas:

Nonaka&Takeuchi, definen la gestión del conocimiento como la transformación de conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa, a partir de prácticas de combinación (de explícito a explícito), interiorización (de explícito a

tácito), socialización (tácito para tácito) y exteriorización (tácito a explícito) (Nonaka, 1999).

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Maroto, 2007).

En (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002) se afirma que el conocimiento y su gestión se han convertido en uno de los principales enfoques de la administración actual. En este trabajo, se abordan temas como la definición y comprensión teórica del conocimiento y la gestión del mismo en las empresas. Se tratan temas como la naturaleza y características básicas del conocimiento; se menciona de forma general cuáles son los problemas básicos en la gestión del conocimiento; y, por último, describe cómo deber ser la dirección y diseño de la organización en las empresas creadoras de conocimiento.

Por otra parte (Benavides Velasco & Quintana Garcia, 2003), presenta una teoría de cómo el conocimiento se ha ido incorporando al conjunto de recursos de la empresa, haciendo diferenciación en (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002) cómo la gestión de la información es previa a la gestión del conocimiento y aclara que la información se convierte en conocimiento cuando el sujeto lo ha contextualizado, haciendo énfasis en el capital intelectual como recurso estratégico y cómo éste se relaciona con la gestión de la calidad en la empresa.

Por otro lado, para (Ariza, Castro, & Roncallo, 2004) son seis los aspectos o elementos por considerar en una investigación relacionada con la determinación del estado de la gestión del conocimiento en el contexto de cualquier organización: Identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia.

En lo correspondiente a la transferencia del conocimiento, se identifica el conocimiento más relevante para la empresa, se buscan mecanismos que permitan construir depósitos de información sobre los cuales se pueda almacenar, clasificar y redactar de manera comprensible, entendible por muchos (gráficos o diagramas de flujo) y colocarlo en un sistema informático de forma que sea accedido por todo aquel que la necesite.

Pasando a los medios y la tecnología, el autor propone evaluar si la empresa cuenta con las herramientas informáticas (portal corporativo, buscadores de información, trabajo en grupo e instrumentos de simulación) necesarias para que el objetivo que se persigue, sea efectivo, en cuanto a la administración del conocimiento.

Para la toma de decisiones, esta investigación se basó en los mecanismos que tiene la organización para facilitar el ciclo constante de la toma de decisiones que definen el rumbo de la empresa. Se busca en este punto, tener la información más significativa disponible, para momentos como en los que se define el rumbo de la empresa.

En la cultura organizacional, se considera según la propuesta del autor, un factor clave de un enfoque hacia la Gestión del Conocimiento y se menciona el cambiar el énfasis tradicional que consistente en activos materiales por el énfasis en los activos intangibles, pasando así a crear activos emocionales: confianza, empatía y relaciones personales, siendo el principal requisito para lograr esto, la confianza y seguridad que se le brinda a los trabajadores al momento de realizar sus actividades y en el momento de aportar el conocimiento adquirido durante su permanencia en la organización.

Finalmente, el aspecto que se analiza, es la competitividad, donde se le da la importancia al conocimiento como el recurso fundamental para que la empresa sea competitiva ante el mercado, buscando convertir el conocimiento tácito en explícito.

Por otra parte, (Beazley, Boenisch, & Harden, 2004)expone su posición sosteniendo que “sin continuidad del conocimiento es imposible decir que una organización ´aprende´ porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos.”

En (Buitrago & Castrillón, 2006), la Universidad del Rosario entrega un amplio análisis sobre el proceso de desarrollo desde los inicios de la Gestión del Conocimiento a partir del punto de vista de varios autores, donde se nombra como año aproximado para el que comienza a utilizarse términos alrededor de la Gestión del Conocimiento, en 1995, comenzando con la gestión por competencias y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), buscando crear ventajas competitivas en aquellas economías donde su principal enfoque era el conocimiento y el aprendizaje.

Dentro de esta investigación, se proponen tres teorías alrededor de las estrategias organizacionales, donde se tiene inicialmente la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Teoría RR y CC), en el que se analizan las habilidades que poseen las organizaciones para adquirir y desarrollar recursos y capacidades desde su interior. Esta teoría consiste en el estudio del conjunto de características denominadas por los autores como las ideales que deben poseer los recursos y capacidades de las organizaciones que permitan asegurar la creación de ventajas competitivas sostenibles que generen rentabilidad.

La siguiente perspectiva propuesta, considerada una extensión de la teoría de los recursos y capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización y es considerado como un recurso y a la vez una capacidad, es la que corresponde a la organización basada en el conocimiento. Ésta, concibe la organización como depósito de conocimiento, capaz de construirlo y aplicarlo. Esta teoría evalúa la forma en la que un grupo de personas y organizaciones aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transmitirlo con base a sus objetivos.

La segunda teoría propuesta, es la proyección de la organización basada en el aprendizaje incremental, el cual consiste en aquel que se va construyendo con base en otro. Ésta, centra su interés en encontrar cuáles son los factores con los que debe cumplir una organización, para convertirse en una organización que aprende.

Por último, se tiene la teoría de la innovación, entendido éste como un punto intermedio entre la tecnología (el sistema tecnológico) y la economía física (el sistema productivo). Esta teoría exige de una cultura organizacional que considere al cambio como algo usual formando parte del día a día, que no crea obstáculos para cualquier modificación de las normas establecidas y que estimule el proceso de generación de nuevas ideas, con el principal objetivo de crear ventajas competitivas para la organización.

Una propuesta integradora presentada por (Pedraja & Rodríguez, 2006), en la cual se genera un modelo que tiene como base y fuente esencial de la generación de la ventaja competitiva al conocimiento, la propuesta generada da relevancia a la importancia de ambos procesos estratégicos, el diseño y la implementación, y se proyecta que el acto de crear y compartir conocimiento generan la base para lograr buenas estrategias, pero también la confianza, el

compromiso y la cooperación de los actores clave para llevar a cabo la estrategia.

Por otra parte en (Rodríguez E. R., 2007) se relaciona las fases de la gestión del conocimiento tales como: crear, compartir y aplicar conocimientos, con el diseño e implementación de la estrategia y, con el nivel de eficacia que logran las organizaciones; plantea como la gestión del conocimiento puede ser empleada en diferentes tipos de organizaciones, generando en ellas una ventaja competitiva y niveles de aporte significativo cuando las comunicaciones laterales son importantes, el diseño y la estrategia se muestran como base fundamental de la gestión del conocimiento que influye en la calidad y eficacia de las decisiones que se adoptan.

Según (Nagles, 2007) existen algunos aspectos que afectan la gestión de conocimiento (carece de estructura, dificultad para integrarse a las actividades diarias de la organización) y su acción como fuente generadora de procesos de innovación en las organizaciones, además indican que la transferencia de conocimientos está estructurada alrededor de cuatro fases que permiten poner en marcha la estrategia de gestión del conocimiento para dinamizar la estrategia de negocio y robustecer las actividades de innovación en la organización. Estas fases son: integración de nuevos conocimientos, localización y adaptación del conocimiento, adecuación de sistemas y diseño de nuevos productos, servicios y procesos.

La Universidad de las Américas Puebla (UDLA) publicó un artículo enfocado en el análisis de lo qué es y cómo debe tratarse la Gestión y Transferencia del Conocimiento en las Pymes. En este artículo, se propone la combinación de metodologías como perspectiva basada en los recursos humanos y la gestión del conocimiento, obteniendo como resultado indiscutible, la mejora en el desempeño de los empleados y por ende de la empresa, especialmente en las Pymes. En lo que corresponde a transferencia de conocimiento, habla sobre plantear nuevas metas y retos para los integrantes de la organización, permitiendo así cambiar la forma en que los empleados se dirigen dentro de la empresa, generando un cambio de actitud, al agregar valor a las actividades que se ejecutan y responsabilidades a cargo de los integrantes de la organización (Ortiz, 2008).

Cuando se habla puntualmente de transferencia de conocimiento, como parte de la Gestión del mismo, se encuentra un tema que es importante no olvidar y es la relación entre el emisor y el receptor de este conocimiento, donde se pueden colocar en evidencia temas como los determinantes de la relación,

entre los que se encuentran la confianza, la distancia (facilidad de comunicación y cultura), estructura tanto de la organización de la relación como de los canales de comunicación y finalmente se debe tener en cuenta qué problemas aquejan al emisor de ese conocimiento, dentro de los que cabe mencionar la falta de capacidad, falta de motivación y pérdida de poder (Sánchez, 2008).

Un estudio realizado por (Briceño Moreno & Bernal Torres, 2010) muestra que existe un alto grado de coincidencia entre el concepto y el enfoque que tienen las organizaciones sobre la gestión del conocimiento, pero que hay diferencia en la importancia que cada organización da a cada una de las variables constitutivas de esa gestión.

En (Rodríguez & Correa, 2012), se habla sobre la necesidad de desarrollar metodologías que permitan realizar una correcta Gestión del Conocimiento, permitiendo así entregarlo en el momento y a la persona correcta, según la opinión de algunos de los actuales empresarios de un mercado enfocado hacia en la era del conocimiento.

Tras analizar diferentes definiciones y características de la gestión de conocimiento se puede indicar, que conservar y transmitir el conocimiento es un referente fundamental en toda organización, ante diferentes amenazas: el constante cambio, jubilaciones, renuncias, traslados y otros, la gestión del conocimiento se convierte en uno de los principales procesos a seguir dentro de la compañía; crear, aplicar y compartir el conocimiento se hace clave, por lo tanto se puede concluir que la gestión del conocimiento es para esta investigación un concepto dinámico relacionado con la captación, formación y entrega del conocimiento, que permite la transformación de éste en un activo de capital para la organización.

2.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En un entorno de agitación constante, de rápidos avances y cambios, las organizaciones deben tomar medidas para encajar en el futuro. Como ya se ha dicho, el conocimiento es un capital intelectual de cada persona, lo que hace a los recursos humanos un foco crítico dentro de la empresa. La información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano (López E. S., 2003).

En consecuencia, si una organización desea tener una ventaja competitiva y que esta sea sostenible en el tiempo, deberá identificar, recopilar, transmitir, actualizar y utilizar el conocimiento individual y colectivo que tienen sus empleados, en otras palabras, gestionar correctamente la información que poseen los trabajadores si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad.

La gestión del conocimiento tiene su base en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de la organización potencializando una formación continua de los mismos.

2.4. BARRERAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para las organizaciones, se ha hecho evidente que existen barreras y temores en las personas que impiden una entrega del conocimiento y por ende, esto genera un riesgo; a medida que el conocimiento aumenta en una organización, éste se hace más valioso y crece la necesidad de capturarlo.

En (Publicaciones Vertice, 2008), se hace énfasis en que estas resistencias se presentan dependiendo del momento en el que se producen, éste momento puede ser individual o de organización de la siguiente manera:

- Las resistencias individuales tales como:
La búsqueda de la seguridad laboral o personal.
Obligación a justificar el conocimiento
El miedo al riesgo y a lo desconocido por falta de entorno favorable al cambio
- Las resistencias de la organización misma.
La historia
Paradigmas
El lenguaje con el que se comunica
La cultura organizacional

En éste sentido, se destaca la complejidad que conlleva el desarrollo o puesta en marcha de un plan de gestión del conocimiento. Para esto, se debe analizar e identificar para cada caso, soluciones que permitan dinamizar el desarrollo, transmisión, generación y aplicación de conocimiento, entendiendo la transferencia de conocimiento como el proceso mediante el cual el conocimiento que es propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora (Orjuela, 2006). Tiene

como objetivo ayudar a la consecución de mayores niveles de conocimiento a través del óptimo desarrollo de cada uno de las fases.

En (Nagales, 2007) se muestra como dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y modelos mentales, modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta los errores y los corrige a través de la acción organizativa, y se introduce en las rutinas. Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, y le afectan factores relacionados con ellos, con el contexto organizativo y con el entorno. Sus resultados le permiten mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas.

CAPÍTULO 3. ASPECTOS QUE GENERAN RECHAZO A LA CREACIÓN Y ENTREGA DEL CONOCIMIENTO.

Al hablar de creación de conocimiento dentro de un grupo o entre diferentes grupos, es fundamental la interrelación, para generar conocimiento tácito o implícito (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002). En este punto, el nivel de socialización del individuo, su interacción con el grupo o los grupos y su cooperación voluntaria para compartir su intuición y sus conocimientos implícitos (obtenidos de la experiencia y habilidades), es fundamental para crear y transmitir conocimiento tácito.

De acuerdo a (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002) la clave para la creación de conocimiento es la existencia de un ciclo dinámico que permita la conversión del conocimiento, de tácito a explícito y de explícito a tácito, a través de un proceso de interacción entre individuos, grupos o toda la organización, como se explica en la figura 1, la espiral de creación del conocimiento, está dividida en dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica.

La primera, hace referencia a diferenciar entre los dos estados del conocimiento: explícito y tácito, entendiendo el explícito como aquel que es fruto del aprendizaje y puede ser expresado en un lenguaje formal y sistemático como formulas, manuales, datos y otros; y el conocimiento tácito como un conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones o entendimientos que son difíciles de expresar, comunicar y compartir con otros.

La segunda, denominada dimensión ontológica reconoce diferentes ámbitos de conocimiento clasificándolo entre individual (existe en las mentes y habilidades de las personas para un contexto específico) y social (reside en las reglas, procedimientos, rutinas, normas que suelen darse a escala grupal y organizacional), además se explica que el conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a través de una relación circular, dicho proceso genera cuatro fases: la socialización, externalización, combinación, e internalización y cuya secuencia y características fundamentales se aprecia en la figura 1.

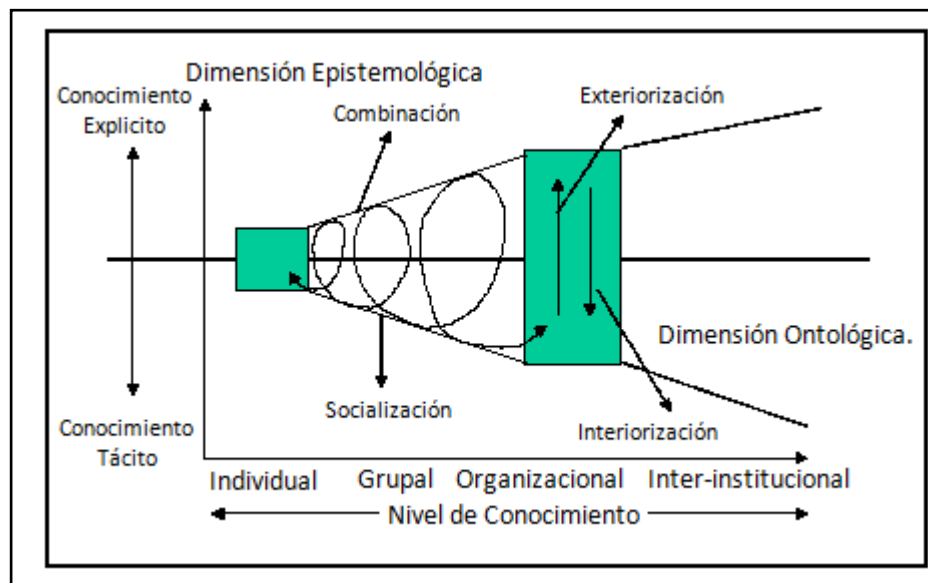


Figura 1. Espiral de creación del conocimiento organizacional.(Martínez, Begoña, & Méndez, 2002)

La figura 1 muestra como la espiral del conocimiento no es un proceso lineal y secuencial, sino exponencial y dinámico, que parte del elemento humano y de su necesidad de contrastar y validar sus ideas y premisas. De esta forma, el individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual.

De acuerdo a la anterior afirmación, las organizaciones deben enfrentar importantes dificultades al tratar de capturar el conocimiento por encontrarse éste enraizado en el individuo y condicionado significativamente al contexto organizacional (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002). Cuando se habla de conocimiento organizacional, se tiene un límite desde la dirección arraigada en la organización, de sus formas de trabajo colectiva, de los procesos, procedimientos, programados, el modo en que se transmite la información y finalmente en las rutinas de la organización.

Como se evidencia, la organización debe hacer frente a la difícil situación de combinar conocimiento tácito y explícito (esta combinación tiene la facultad de dar como resultado un producto ambiguo) y la gestión del mismo, permitiendo así llegar a la producción del conocimiento (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002), lo que permite mantener en un punto importante del mercado, a la organización.

Los problemas que se acaban de mencionar, muestran la importancia de establecer una orientación hacia los incentivos, buscando conseguir la motivación requerida a través de direcciones adecuadas de la organización, siendo esto una base inicial de la gestión eficiente y eficaz del conocimiento (Martínez, Begoña, & Méndez, 2002). La falta de motivación, se tiene como uno de los motivos que generan rechazo a la práctica de creación y entrega del conocimiento.

Al hablar de transferencia de conocimiento se encuentran (Sánchez, 2008) algunos factores fundamentales que actuarían como facilitadores en este proceso o por el contrario, serían inhibidores para el logro de objetivos.

En (Sánchez, 2008) se encuentra un esquema de los elementos que influyen en la relación entre el emisor del conocimiento y entre el receptor de éste. El autor expone lo que se consideran los condicionantes de la relación, entre los que se tienen: confianza, estructura, distancia de conocimiento, falta de capacidad, falta de motivación, entender la entrega de conocimiento como pérdida de poder (en lo que se refiere al emisor) y capacidad de absorción (hablando en este aspecto, del receptor)

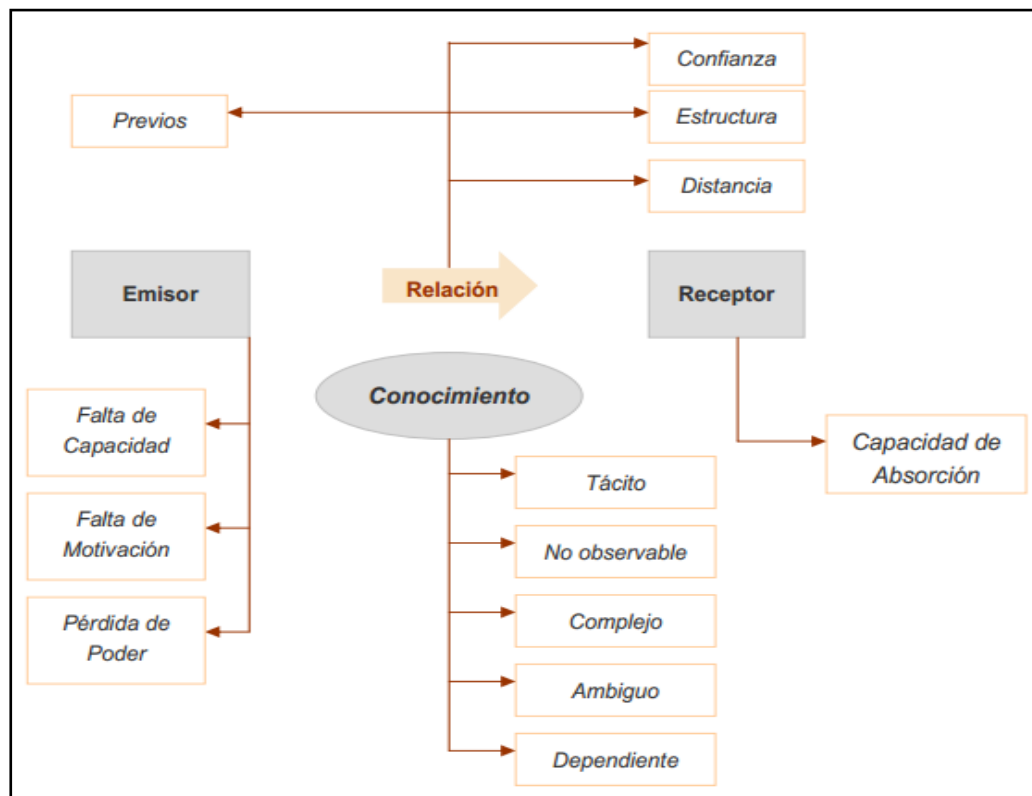


Figura 2. Facilitadores e Inhibidores del Conocimiento.(Sánchez, 2008)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el autor Sánchez propone una tabla que permite visualizar los factores determinantes en la relación entre el emisor y el receptor del conocimiento, mencionados anteriormente.

DETERMINANTES DE LA RELACIÓN	PREVIOS	<i>Falta de conocimiento mutuo: si no lo conoces o no sabes lo que sabe, no te pondrás en contacto con él</i>	
	CONFIANZA	<i>Si no confías, no te expondrás</i>	
	DISTANCIA	<i>Facilidad de comunicación</i>	<i>Cultura (nacional, valores)</i>
			<i>Cultura organizativa (objetivos, prácticas)</i>
			<i>Experiencia o formación previa</i>
	ESTRUCTURA	<i>Organización de la relación</i>	<i>Mecanismos de coordinación e integración</i>
			<i>Organización de la alianza</i>
		<i>Canales de comunicación</i>	<i>Intensidad</i>
			<i>Centralidad</i>

Figura 3. Relación entre Emisor y Receptor del Conocimiento.(Sánchez, 2008)

En cuanto a los problemas por parte del emisor (ya mencionados), se tiene que existen algunos factores determinantes, según Sánchez.

EMISOR	FALTA DE CAPACIDAD	<i>Habilidad para enseñar y hacer comprender los conocimientos a los demás</i>
	FALTA DE MOTIVACIÓN	<i>Falta de interés personal para dedicar tiempo a la transferencia de conocimientos</i>
	PÉRDIDA DE PODER	<i>Pérdida de la posición dentro de la red social al no ser el único que posee un activo valioso (el conocimiento para hacer algo)</i>

Figura 4. Problemas por parte del Emisor del Conocimiento.(Sánchez, 2008)

Cuando se habla de la capacidad de absorción del conocimiento, se puede decir que está basado en cuatro factores básicos, según (Sánchez, 2008): adquisición, asimilación, transformación y explotación. Esta explicación facilita el estudio y entendimiento de dicha capacidad de absorción, como lo muestra la siguiente figura:

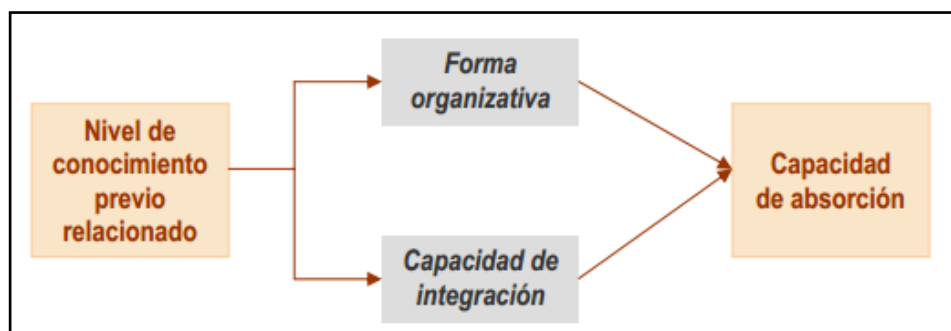


Figura 5. Determinantes de la Capacidad de Absorción.(Sánchez, 2008)

Al analizar los motivos de rechazo para la entrega del conocimiento, se debe tener en cuenta el momento en el que un empleado sale de la compañía y por tanto, no será el momento más adecuado para capturar el conocimiento que éste ha adquirido durante su tiempo de estadía en la organización ((Beazley, Boenisch, & Harden, La continuidad del conocimiento en las empresas, 2003), Los autores han identificado cuatro situaciones diferentes por las que puede existir la rotación de personal y determina la calidad en la entrega de este conocimiento:

- Los despidos, que normalmente van en contra de la voluntad de los empleados. Los motivos de las organizaciones se puede centrar en reestructuraciones, fusiones, recortes de personal, desempeño inadecuado, entre otros.
- Las renunciaciones, que se llevan a cabo voluntariamente por los empleados, por insatisfacción, mejores ofertas, cambios de vida, entre otros.
- Traslados o reubicaciones, llevadas a cabo por cambios hacia cargos nuevos o existentes, donde se debe abandonar el cargo actual.
- Las renunciaciones de la fuerza laboral contingente, donde aquellos empleados temporales o por contrato, deciden dejar la organización.

Está comprobado que cuando las estructuras de comunicación en las empresas están basadas en el exceso de formalidad, o el estilo de dirección que se tiene es inapropiado, aparecen barreras para el logro de la entrega fácil y fluida del conocimiento tácito, siendo así bastante complejo transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito y de fácil codificación. La falta de conciencia sobre lo aprendido a través de la experiencia, la falta de buena comunicación, un clima laboral no favorable, una cultura organizacional con excesiva rigidez, la inestabilidad en cuanto a permanencia en la organización, una organización piramidal con demasiados niveles, dificultan la tarea de

recopilar, procesar y luego difundir el conocimiento necesario para la permanencia y proyección de la organización (Muñoz C. J., 1999).

Tomar la propiedad del conocimiento, por parte de la empresa, como derechos exclusivos sobre una base de esfuerzo individual en el cumplimiento de las tareas y en un costo económico que tuvo que asumir el empleado, antes de su ingreso, para conseguir un conocimiento que le permitiera su vinculación a la compañía, dificulta fuertemente la identificación colectiva con la organización.

Bajo las condiciones antes descritas por (Muñoz C. J., 1999), es muy probable que se registre una baja relación con la empresa y por tanto, un alto índice de rotación, lo que dificulta la transferencia de conocimiento. Los empleados entregan menos conocimiento que el que reciben de la empresa, produciéndose así una acumulación de conocimiento controlado individualmente para llegar al caso de requerirse, incrementar las posibilidades de empleado con la competencia. Existe el riesgo, que los empleados jóvenes y altamente cualificados vean a la empresa como una extensión de su ambiente universitario y por esto, transiten por variadas empresas acumulando un conocimiento teórico, faltando una gran dosis de experiencia sin llegar por ende, a aplicarlo de forma eficaz en el cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, cuando se revisa el otro extremo de la situación, se encuentra que cuando la propiedad exclusiva del conocimiento reside totalmente sobre la organización, se genera una falta de estímulo por el no reconocimiento del derecho de los empleados a sentir como suyo el conocimiento y por tanto disminuye la capacidad de Innovación (Muñoz C. J., 1999).

Después de realizar un análisis sobre los diferentes aspectos que pueden generar rechazo a la creación y entrega del conocimiento, se comienza a entender la importancia de generar metodologías claves y enfocadas a la adecuada gestión del conocimiento organizacional en empresas prestadoras de servicio de Outsourcing, donde el enfoque de sus empleados está centrado en el cliente y se pierde una relación emotiva con la compañía de la cual se procede.

Las empresas prestadoras de servicio de Outsourcing no sólo implican que el proveedor del servicio realice las tareas externalizadas. Para que el proveedor pueda aportar un valor agregado y calidad al negocio es necesario que la transferencia de conocimiento sea abordada por los procesos externalizados para mantener y desarrollar el conocimiento, por tanto una adecuada transmisión del conocimiento resulta esencial.

El flujo del conocimiento es cambiante a lo largo del proceso de Outsourcing por lo tanto, es necesario tener en cuenta los recursos humanos que se encuentran ejecutando y desarrollando las tareas como también su conocimiento y experiencia, planificando las actividades, generando y manteniendo la confianza sin apartarse de los objetivos principales que son los de mitigar los riesgos ante pérdida de conocimiento y maximizar el valor del conocimiento adquirido.

CAPITULO 4. MALAS PRÁCTICAS Y RE-PROCESOS EN EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE OUTSOURCING DE TI.

Existen hábitos y prácticas dentro de las empresas en lo que corresponde a creación y transferencia de conocimiento, sin embargo, no todos están acorde a una buena práctica que complemente la estrategia de la organización. Tomando como base la investigación realizada durante el estado del arte, en este capítulo se identificará algunas de las malas prácticas y re-procesos en áreas de infraestructura de empresas prestadoras de servicio de Outsourcing que destruyen el valor y minimizan las oportunidades de éxito en la organización.

Según (Elephant, 2008) buena práctica se define como aquellos lineamientos, actividades o principios que son altamente reconocidos como modelos, y las organizaciones usan para obtener una mejora continua y alcanzar metas.

4.1. DESDE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

En (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003) se indica que algunos intentos en diferentes empresas por manejar la falta de transferencia del conocimiento se concentran en elevar la retención de los empleados, técnicas más persuasivas de reclutamiento, retención, y en mejor capacitación a todos los niveles de la empresa, y dejan de lado todo aquello que corresponde a conservar el conocimiento de los empleados, lo que genera re-procesos en las diferentes áreas.

Por otro lado, el advenimiento de tecnologías para recopilar y procesar datos, dan lugar a una proliferación y concentración del conocimiento explícito e información, cuando la necesidad urgente no es de más información sino de las mejores maneras de extraer, interpretar, y organizar la información transformada en conocimiento. El principal desafío para las empresas prestadoras de servicio de Outsourcing no es la información, es algo que va más allá y consiste en procesar, conservar y crear nuevo el conocimiento que permita la proyección de la organización

No separar el conocimiento operativo de quien lo posee, hace que éste no sea dinámico y cambiante, además no se puede identificar, conservar y transferir, según lo indica (Parra, 2006), es claro que no es posible capturar el 100% del conocimiento que tiene un trabajador, sin embargo a través de un análisis cuidadoso se puede lograr definir el conocimiento esencial para poder desempeñar de manera eficaz y eficiente el cargo.

Implementar una metodología de transferencia de conocimiento puede ser muy costoso, sin embargo, pensar que por estos altos costos, ésta no debe llevarse a cabo, es un error en el que los directivos y líderes pueden incurrir, lo cierto es que mucho más costoso sería perder ese conocimiento que ya ha sido creado (Parra, 2006), por tanto, no establecer una buena práctica de transferencia de conocimiento en el plan estratégico de la organización genera usualmente desperdicios de esfuerzos, tiempo y resultados con dinámicas que no generan valor, además, re- procesos y falta de compromiso.

Según (Lebrún, 2005), la utilización de herramientas de tecnología de Información como soporte para la administración del conocimiento sin un debido control y administración de la misma, puede causar que se creen múltiples vocabularios y marcos de referencia, además de información errada, poco dinámica, repetitiva, entre otros. El objetivo de dichas herramientas es que se creen ambientes colaborativos de trabajo que permitan la integración de los servicios y procesos de las organizaciones y no pensar que por el sólo hecho de tener buenas herramientas, ya se tenga una adecuada conservación y transferencia del conocimiento.

No ver el empleado o recurso humano como parte integral de la “red de relaciones basadas en conocimiento” (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003), hace que al perder un elemento de dicha red se afecte a los demás elementos que la conforman y por tanto a la organización o área.

Las empresas hacen lo necesario para prevenir la devaluación de sus activos materiales, sin embargo muchas de ellas olvidan darle ese mismo trato al conocimiento que adquieren día a día y que poseen los empleados, incurriendo así en otra falta grave, la de no considerar los costos que implica reemplazar y desarrollar el conocimiento, se trata al recurso humano como un gasto y no como un activo, dando el foco a la operación técnica.

En (Rodriguez, 2005) se encuentran algunas prácticas o factores que pueden afectar la transferencia del conocimiento. La siguiente tabla muestra los factores más comunes a la hora de transferir el conocimiento (tabla 1).

Fricciones o inhibiciones	Posibles soluciones
Falta de confianza	Reuniones frente a frente
Diferentes culturas, lenguaje y marcos de referencia	Crear un ambiente común mediante la discusión, publicaciones y rotación de puestos
Falta de tiempo y lugares para reunión	Establecer tiempos y lugares
La condición y las recompensas pertenecen a los que poseen el conocimiento	Evaluar el conocimiento y recompensar a los que lo comparten
Falta de capacidad de aprehensión del conocimiento por parte de los receptores	Educar a los empleados a ser flexibles. Contratar con arreglo a la capacidad de asimilar lo nuevo
La creencia de que el conocimiento es la prerrogativa de un grupo	Motivar el enfoque del conocimiento no hereditario
Síndrome de : "no fue inventado aquí"	La calidad de las ideas es más importante que la fuente.

Tabla 1. Factores que inhiben la transferencia del conocimiento "vs" soluciones posibles. (Rodríguez, 2005)

De acuerdo a lo anterior estas prácticas al hacerse más frecuentes generan barreras que son perjudiciales para el desarrollo de la transferencia del conocimiento o incluso para su implementación.

4.2. DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una mala gestión en la cultura organizacional puede causar grandes re-procesos en diferentes áreas, dado que ésta tiene un papel decisivo en los procesos de implementación de programas de transferencia de conocimiento. Una cultura flexible, dispuesta al cambio, es más competitiva (Briceño Moreno & Bernal Torres, 2010), por ello, en el momento en que se está realizando la contratación del recurso humano se debe evitar generar falsas expectativas o promesas irreales que pueden tener como consecuencia el descontento, inquietud y renuncia a la empresa por parte del empleado, según (Vasquez) lo correcto es mantener al candidato informado sobre cuál es la función que va a

desempeñar, cuales son los resultados que debe obtener e indicarle como llegar a ellos.

En el desarrollo de la cultura organizacional, existen prácticas o factores que deben contrarrestarse y otros que deben incentivarse, en (Rodríguez, 2005) se hace un recuento de estos factores (tabla 2):

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora, orientada a los procesos fundamentales de la producción y la gestión, procurando la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso, tanto en el establecimiento como en la consecución de los objetivos.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejora bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los

	elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna, inexistente o restringida.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales.
Planes de formación puntuales poco vinculados a las carreras profesionales y de escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todo el mundo. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.
Poca incidencia de los sistemas preventivos a los cambios del entorno y de respuesta rápida ante los pedidos de los clientes.	J Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a las demandas de los clientes.
Sistemas de retribución que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.

Tabla 2. Factores que inhiben la cultura organizacional "vs" soluciones posibles. (Rodriguez, 2005)

Como se puede observar, la gestión del conocimiento no es sólo otra herramienta competitiva. Se trata de un programa a largo plazo que implica un cambio cultural que llega hasta la dirección de la organización y sale de allí como iniciativa.

Así mismo, definir mal la estructura organizativa puede acarrear consecuencias críticas para cualquier compañía. La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse al cambio, dividir el trabajo, asignar roles y responsabilidades, además de caracterizar las relaciones entre áreas, es fundamental en la claridad de la transferencia del conocimiento y gobernabilidad, evita que errores como saltarse el conducto regular sucedan y ayuda a que la comunicación organizacional sea la correcta, evitando para este último comentarios que surgen en los espacios informales y que pueden incidir de forma negativa con las operaciones.

Del mismo modo (Lusthaus, Anderson, & Carden, 2002) indica que una de las funciones de “talento humano” o la gestión de recursos humanos es la planificación y control de éstos, para asegurarse de que se satisfagan las necesidades de las personas de modo que puedan trabajar para lograr las metas de la organización, es por ello que no tener planes de capacitación, crecimiento y transferencia de conocimiento, además de políticas procedimientos y programas es fundamental. Las herramientas y la estrategia que la transferencia de conocimiento aplica deben tener como base el objeto de la organización.

La transferencia del conocimiento es necesaria para potenciar el mejoramiento continuo, la maximización de la calidad, la innovación y el aprendizaje de la organización, según lo muestra (Beazley, Boenisch, & Harden, La continuidad del conocimiento en las empresas, 2003), sin transferencia de conocimiento y continuidad del mismo es imposible decir que una empresa aprende, porque ninguna organización que pierda conocimiento puede decir que avanza.

Aunque en los proyectos es muy importante preservar el conocimiento que los trabajadores tienen de la empresa, lo es también que éste no recaiga en una persona concreta, empleados para quienes no existe reemplazo y que por tanto constituyen un riesgo para la organización.

El no tener conciencia de estos re-procesos y malas prácticas en la transferencia del conocimiento, ocasionando fugas de éste, hace que las empresas se enfrenten a la insatisfacción de los clientes, perder participación en el mercado e incluso de no atenderse a tiempo una posible quiebra.

CAPITULO 5. METODOLOGÍAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para dar inicio al recorrido a través de algunas metodologías en gestión del conocimiento organizacional, se debe comprender cuáles son algunos de los modelos generales que se implementan actualmente.

5.1. METODOLOGÍA SECI.

En(Quintero, 2012), se encuentra un modelo propuesto, el cual centra su atención en fomentar y facilitar los procesos que transforman el conocimiento y que ofrecen como resultado la innovación de productos y servicios de la organización, que permiten mantener las compañías en un mercado cada vez más exigente.(Quintero, 2012)Hace mención del modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), siendo éste un modelo dinámico en lo que corresponde a creación de conocimiento organizacional, en donde se puede identificar la expansión desde una espiral creciente en calidad y cantidad, al permitir la interacción social entre conocimiento tácito y explícito, a través de cuatro formas propuestas de conversión del conocimiento (descritos en el modelo SECI), como lo muestra la figura 6:



Figura 6. Cuatro formas de conversión del conocimiento(Quintero, 2012)

Para comprender mejor lo que corresponde al modelo SECI, se explica a continuación las cuatro formas de conversión del conocimiento organizacional, enfocado en convertir el conocimiento tácito en explícito:

- Socialización: consiste en la conversión de nuevo conocimiento tácito a través de experiencias compartidas, de relaciones entre miembros de un grupo buscando así generar modelos mentales compartidos. Este conocimiento es el que se obtiene a través de la experiencia, donde una persona aprende desde la imitación, práctica y observación.
- Exteriorización: es un proceso donde el conocimiento tácito se expresa a través de secuencia metáfora (permite percibir algo a través de su simbología con otro objeto parecido, logrando así crear una red de conocimientos) y analogías (busca similitudes, diferencias estructurales y funcionales entre dos cosas, reduciendo la brecha entre la imagen y el modelo lógico). En la exteriorización, se pueden producir conocimientos nuevos, novedosos o innovadores a través de la combinación de estos o de conocimiento relacionados.
- Combinación: a través de la sistematización de conceptos, se puede generar un sistema de conocimiento desde cuerpos de conocimiento explícito. En este proceso, el conocimiento se combina a través de redes, conversaciones, entre otros, buscando cambiar el formato del conocimiento para generar un resultado novedoso.
- Interiorización: cuando se logra integrar el conocimiento que se posee con el conocimiento explícito colectivo y ya codificado y a este conocimiento se le denomina conocimiento integrado. Para que esto sea logrado, se debe pasar por el proceso de verbalizar y/o diagramar el conocimiento en forma de documentos, manuales, historias orales, logrando así que se enriquezca el conocimiento tácito de todos los integrantes, volviéndose así parte de la cultura organizacional.

5.2. METODOLOGÍA PROPUESTA POR ITIL.

ITIL(Elephant, 2008) es una de las metodologías más reconocidas para la Gestión de T.I. utilizada mundialmente por diferentes empresas. Proporciona una descripción general del ciclo de vida de la gestión de servicios de T.I, sus procesos, funciones y roles de soporte, lo que permite alinear la tecnología al marco estratégico de la empresa.

Los cinco volúmenes principales de ITIL V3

ITIL muestra una visión sobre cómo se debe integrar la TI a la estrategia de negocio, proporciona una descripción general del ciclo de vida de la gestión de servicios de TI, sus procesos y funciones, además de roles y procesos:

Una **estrategia de servicio** que estudia los objetivos y las expectativas generales del negocio, para garantizar que la estrategia de TI se relacione con éstos.

Un **Diseño del servicio** que inicia con un conjunto de requisitos de negocio nuevos o modificados y termina con el desarrollo de una solución diseñada para satisfacer las necesidades documentadas del negocio.

La **transición del servicio** que se ocupa de la gestión de cambios, riesgos, la calidad e implementación de los diseños desarrollados, de modo que la operación pueda de manera controlada administrar los servicios y la infraestructura.

Una **operación del servicio** que se encarga de las actividades del día a día.

Mejora continua del servicio que proporciona una visión general de los componentes y busca formas de mejorar el proceso general y el aprovisionamiento del servicio.



Figura 7. Ciclo de Vida del Servicio ITIL. (Elephant, 2008)

Según lo expresa ITIL, la Gestión del conocimiento es la que se encarga de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información organizacional. El objetivo principal del proceso consiste en mejorar la eficiencia, reduciendo la necesidad de redescubrir el conocimiento.

La Gestión del conocimiento contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se adoptan en una organización, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponen de información segura y fiable.

ITIL, expresa la necesidad de gestionar correctamente todo lo que para la organización se considera conocimiento. El aspecto más importante de trabajar en equipo es lo que corresponde a compartir el saber, las ideas y lo que se considere experiencia acumulada recopilada a través de un recorrido de años de servicio en la compañía. Cuando son todos los miembros de la organización los que contribuyen a crear un conjunto común de conocimientos, el fenómeno anteriormente explicado, se produce a mayor escala, siendo altamente visible y generalizado en la organización

Al hablar del conocimiento creado y en constante cambio a nivel organizacional, se tiene como base la experiencia y conocimientos del personal, los servicios, las habilidades y expectativas ofrecidas por los proveedores o socios, así como detalles sobre la rutina diaria (comportamiento de los usuarios, rendimiento de la organización, etc.) constituyen información muy útil para ahorrar tiempo y esfuerzo.

La cantidad de información que una organización puede generar, es lo suficientemente voluminosa como para que resulte imprescindible una gestión centralizada de la misma. La Gestión del Conocimiento, como la propone ITIL, se encarga de proponer unos criterios de registro y de establecer labores periódicas de clasificación, evaluación y mejora de los datos disponibles.

En este proceso de Gestión del conocimiento, se propone crear un registro con el nombre de KEDB (Know Error Database - Base de datos de errores conocidos), el cual ha de colaborar estrechamente con los procesos de las otras fases del Ciclo de Vida que según ITIL consiste en:

- Interrelaciones: Documentación que centraliza la información
- Monitorización: Supervisar el proceso con el fin de detectar de manera proactiva las necesidades, además de garantizar la actualización de la información y el uso de las diferentes herramientas por parte del personal de la organización.

- Estrategia: hace referencia al modo en cómo se va a gestionar ese conocimiento, establecer políticas, procedimientos, roles y condiciones.
- Transferencia: tiene en cuenta las personas y equipos, también, las herramientas que han sido destinadas.
- Gestión: Garantiza la calidad y utilidad de los datos y la información.
- Uso del SKMS: centraliza la información en un repositorio denominado Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SKMS).

Como parte de la estrategia, en el momento de hacer planeación del proceso de Gestión del Conocimiento, se hace necesario definir, desarrollar y difundir una serie de políticas generales referentes a los datos (qué se registra, cuándo hacerlo, cómo se estructuran los datos, entre otros). Adicionalmente, se debe tener claro bajo cuáles condiciones de administración se trabajará (qué información es susceptible de ser corregida o eliminada, en su defecto); es necesario definir los roles del proceso (quién registra la información, quién se encarga de la revisión, quién la valida, quienes tienen la potestad de consultarla) y finalmente, pero no menos importante, se deben definir los procedimientos de registro, revisión y validación de la información.

Para que la transferencia de conocimiento pueda llevarse a cabo, debe lograrse que todos los miembros de la organización TI comprendan la importancia de registrar la información relacionada con su trabajo y que se haga en las herramientas dispuestas para esta actividad. Adicionalmente, es necesario que la organización cree y trabaje por una cultura de aprendizaje constante entre los miembros de la empresa. Esto, no sólo corresponde a que se registre la información, sino en trabajar en la motivación de estos, para que acudan a las fuentes de conocimiento para completar lo que no saben y de esta manera se pueda llegar a crear nuevo conocimiento y fortalecer el ya existente.

La Gestión del conocimiento, debe garantizar que la información disponible para la organización esté completa y actualizada (de otra forma, será inútil). Para que esto se cumpla, se deben generar tareas de monitorización exhaustiva de los cambios registrados en el SKMS y algunas actividades adicionales como: procesos de borrado de información, periodicidad de las revisiones, detectar y gestionar incoherencias en los datos registrados.

En el uso del SKMS, deben estar disponibles todos los documentos generados por el resto de procesos, como por ejemplo:

Gobierno de TI: tener lo que corresponde a cartera de servicios, informes, CSI (Continual Service Improvement - Mejora continua del Servicio), riesgos y otros temas.

Calidad: Políticas, procesos, procedimientos, formularios, plantillas, listas de comprobación, entre otros.

Servicios: Catálogo de Servicios e informes del servicio.

El ciclo de vida de la gestión del conocimiento tiene una estrecha relación con otros procesos implicados en el ciclo de vida del servicio (mencionado en la figura 6), estos procesos son:

- Gestión de cambios: hace parte de la mejora continua y entrega documentación sobre las propuestas de cambio.
- Gestión de la configuración: información sobre los elementos de configuración y los recursos que intervienen en la prestación del servicio.
- Gestión de Incidentes: Errores detectados y soluciones encontradas, éstas soluciones deben ser registrados en el SKMS.
- Gestión de problemas: Seguimiento histórico de errores conocidos.
- Gestión de Servicios: Aporta a la Gestión del Conocimiento información de las consecuencias de un error para el cliente, lo que es de utilidad para el área que debe analizar y resolver el error.

5.2. METODOLOGÍA PROPUESTA POR COBIT

Si bien es cierto COBIT (ISACA, 2012) no tiene su foco en la transferencia de conocimiento, aporta una gran base para éste proceso, además, podría decirse que lo trae inmerso. Al tener una visión integral de los componentes que actúan como habilitadores, respalda la visión de la organización y permite por ende alcanzar los objetivos de negocio.

Estos componentes son: Organización, procesos, personas, factores humanos, tecnología, cultura, habilitación y soporte arquitectura, gobierno, emergence, como se muestra en la siguiente figura (figura 8):

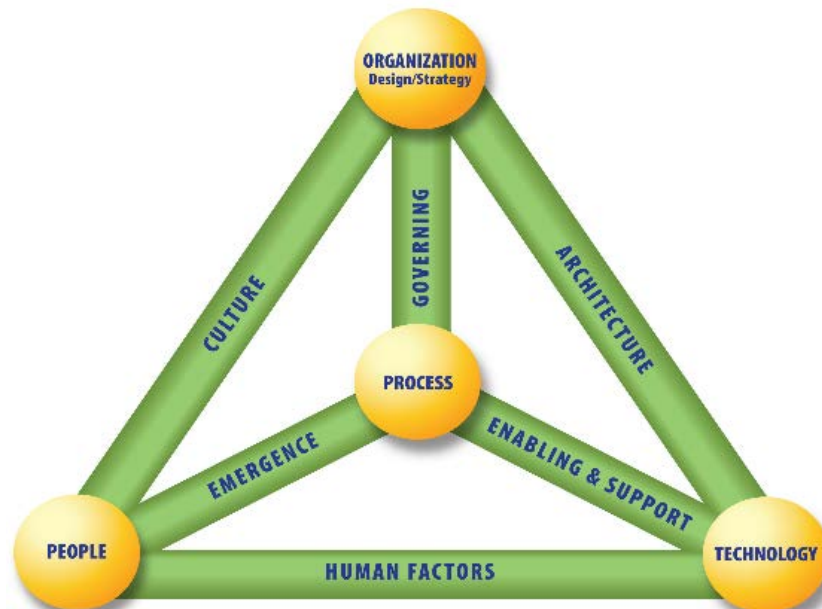


Figura 8. Componentes habilitadores COBIT.(ISACA, 2012)

COBIT 5 está dividido en procesos de gobierno y procesos de gestión (ver figura9), los primeros permiten a las partes interesadas tener una idea del análisis que debe hacerse a las diferentes opciones que se presentan, la identificación de la meta a seguir, la supervisión del cumplimiento y avance de los planes establecidos, de igual forma, los procesos de gestión indican cómo utilizar prudentemente los recursos, personas, procesos, prácticas para lograr un fin específico, para el caso del presente trabajo podría ser la transferencia del conocimiento.



Figura 9. Procesos de gobierno y procesos de gestión COBIT (ISACA, 2012)

Los 5 principios de COBIT:

1. Satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
2. Cubrir la compañía de forma integral.
3. Aplicar un solo marco integrado: alineado con los últimos marcos y normas relevantes usados por las organizaciones.
4. Habilitar un enfoque holístico.
5. Separar el Gobierno de la administración: propone que las organizaciones implementen los procesos de gobierno y administración de tal manera que las áreas claves queden cubiertas.

Como propuestas de esta metodología, para lo que corresponde al control y manejo de la información desde su perspectiva de Objetivos de Gobierno, se ofrece a partir de la Planeación y Organización el proceso PO2 (Definir la Arquitectura de Información) y desde la Entrega y Soporte, el proceso DS11 (Administrar Datos).

El PO2, propone dividir el control en cuatro subprocesos, definidos como:

PO2.1 Modelo de arquitectura de información empresarial: para este, propone establecer y mantener un modelo de información empresarial que facilite el desarrollo de aplicaciones y las actividades de soporte para la toma de decisiones. Dicho modelo, facilita la creación, uso y lo que COBIT denomina, compartición de la información por parte del negocio.

PO2.2 Diccionario de datos empresarial y reglas de sintaxis de datos: se recomienda mantener un diccionario de datos de la organización que incluya las reglas de sintaxis de datos de la empresa.

PO2.3 Esquema de clasificación de datos: se propone crear un esquema de clasificación de datos, con base en que tan crítica y sensible puede ser la información (esto corresponde a si puede ser pública, confidencial, secreta).

PO2.4 Administración de la integridad: se hace necesario definir e implantar procedimientos para garantizar la integridad y consistencia de todos los datos almacenados en formato electrónico (almacenes de datos, archivos y bases de datos).

El DS11, se encuentra dividido en 6 subprocesos de control definidos así:

DS11.1 Requerimientos del negocio para administración de datos: COBIT recomienda establecer mecanismos que le garanticen a la empresa recibir los documentos originales que espera, que se procese toda la información que ingresa por parte del negocio, que se preparen y entreguen todos los reportes de salida que requiere el negocio y que las necesidades de reinicio y reproceso estén soportadas.

DS11.2 Acuerdos de almacenamiento y conservación: se pide definir e implementar procedimientos para el archivo y almacenamiento de los datos, garantizando su acceso y uso en el momento requerido por la empresa. Los procedimientos deben considerar los requerimientos de recuperación, la rentabilidad, la integridad continua y los requerimientos de seguridad, así como el cumplimiento a los requerimientos legales, regulatorios y de negocio. Adicionalmente, se deberán establecer mecanismos de almacenamiento y conservación de documentos, datos, archivos, programas, reportes y mensajes (entrantes y salientes), así como la información(claves, certificados) utilizada para encriptación y autenticación.

DS11.3 Sistema de administración de librerías de medios: construir e implementar procedimientos para mantener un inventario de medios (software requerido por el negocio) en sitio y garantizar su integridad y su uso.

DS11.4 Eliminación: se recomienda construir e implementar procedimientos para prevenir el acceso a datos sensitivos y al software desde equipos o medios una vez que son eliminados o transferidos para otro uso. Se debe garantizar que los datos borrados o desechados, no puedan recuperarse.

DS11.5 Respaldo y restauración: este subproceso propone definir e implementar procedimientos de respaldo y restauración de los sistemas, datos y configuraciones que estén alineados con los requerimientos del negocio y con el plan de continuidad.

DS11.6 Requerimientos de seguridad para la administración de datos: para el cumplimiento de lo que se recomienda en este subproceso, es necesario establecer mecanismos para identificar y aplicar requerimientos de seguridad aplicables a la recepción, procesamiento, almacenamiento físico y entrega de información y de mensajes sensitivos.

Lo que COBIT entrega de acuerdo a su propuesta de gobierno, es una metodología de control sobre lo que se considera la información sensible para el negocio y con base en esto, define los puntos a tener para la creación, almacenamiento, entrega y transformación del conocimiento requerido para el funcionamiento de la organización.

5.3. METODOLOGÍAS UTILIZADAS POR ALGUNAS EMPRESAS

Entrando a conocer las metodologías implementadas en algunas organizaciones alrededor de la Gestión del Conocimiento, se pueden observar como cada empresa de acuerdo a sus necesidades comienza a estructurar su propio modelo, con el fin de suplir sus propias necesidades, llevando esto a que existan un número considerable de propuestas adaptadas y singularmente pertenecientes a cada ambiente laboral.

5.3.1. Gestionando los intangibles: Empresa española del sector de la Informática y las Telecomunicaciones (EESIT)

El caso expuesto en (Cárdenas, 2002), muestra el proceso llevado a cabo por una empresa española del sector de la informática y las telecomunicaciones

(EESIT) en búsqueda de la Gestión de Intangibles (Gestión del conocimiento como activo intangible).

El presidente de EESIT, desde finales de la década de los 90's, comenzó a inquietarse sobre el cómo gestionar lo que comenzaba a considerarse los activos más valiosos (según se lo indicaba su intuición) y que no estaban referenciados en ningún libro contable, "los intangibles".

Se desarrolló la "identificación de intangibles de la empresa", donde se basó en el modelo propuesto por Edvinsson y Malone (1999) (clasificación que ha ido imponiéndose como estándar y actualmente es utilizada por una amplia gama de empresas del medio). La clasificación mencionada, distingue entre las categorías de capital humano, capital estructural y capital relacional, donde el primero está formado por los recursos intangibles, con capacidad de generar valor y el cual reside en las personas (habilidades, conocimientos y capacidades). Si este capital no funciona dentro de una organización, no funcionarán tampoco los otros dos.

El segundo, está formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, alojándose este en la propia organización, es decir, el capital estructural es el que se queda en la empresa cuando sus empleados se marchan. Para mayor entendimiento, este activo corresponde a la infraestructura que permite incorporar, formar y mantener al ya mencionado capital humano (rutinas, la "forma de funcionar", la cultura organizacional, el saber hacer, la capacidad de aprender).

El tercer capital mencionado y nombrado como "relacional", está formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, relacionados con lo que se conoce a través del entorno de la empresa, siendo estos sus clientes, proveedores, sociedad, entre otros. Este capital, se encuentra separado de los dos anteriores, al considerar las relaciones exteriores.

Para poder realizar la medición del capital intelectual en EESIT, se identificó para cada una de las tres categorías el stock de recursos intangibles que la organización tenía en un tiempo determinado y luego medirlos desde unos indicadores definidos.

Luego de tener lo anterior, se buscó hacer un análisis de las actividades e inversiones que se habían iniciado en búsqueda de mantener, aumentar o generar más intangibles de los que ya se tenían. Finalmente, se pasó al proceso del análisis de los resultados arrojados buscando medir el valor de

los recursos al cabo de un año, manteniendo la misma medición utilizada en el año previo a este análisis.

Después de tener la identificación de intangibles de la organización, EESIT comenzó a definir los indicadores que le permitirían obtener las mediciones que se esperaban obtener. Para este objetivo de selección de indicadores, se tenían reconocidas tres propiedades que se debían cumplir por éstos: ser claros (no ambiguos), ser fácilmente medibles y ser realmente significativos para el fin perseguido.

Soportar los conocimientos y la capacidad de respuesta. EESIT realizó la evaluación para la definición de indicadores que les permitiera conseguir que los conocimientos básicos (conocimientos claves sobre procesos, productos, administrativos, comerciales, tecnológicos) estuvieran bien implantados en la empresa y esto se podría lograr a través de un mantenimiento estable de la plantilla (medida desde la antigüedad del personal y la rotación de éste) y como segundo, por un nivel adecuado de educación de los empleados.

La habilidad para atraer y retener a los mejores empleados. Para conseguir esto, trabajaron sobre la capacidad de la organización para satisfacer o motivar a los empleados o de si hay una identificación corporativa, dependiendo también de la imagen de marca (cómo se verá en la categoría de capital relacional o existencia de un líder en cada grupo de la empresa). Las mediciones efectivamente en este punto, se realizaron con base en las capacidades identificadas.

Inversión en conocimientos. La gestión de los conocimientos en EESIT se desarrolla a través de dos vías complementarias:

- a) A través de planes de formación de los empleados (interna, entendida como la que se dicta por el propio personal de la empresa o externa, impartida por personas ajenas a la empresa).
- b) Con la construcción de una cultura de comunicación, buscando que unos aprendan de otros. Esto, se ve en EESIT como el derecho y/o el deber de que cada persona sea informada de todo cuanto impacte la calidad en el trabajo, entendiendo esto como la capacidad de compartir información y conocimientos.

Infraestructura tecnológica. Con esta variable, se dio inicio a la definición de indicadores correspondientes al capital estructural. Adecuar sus procesos a las actuales formas de trabajo que permiten las tecnologías y de la información y las comunicaciones.

Para el estudio de esta variable, en EESIT, se definieron indicadores para evaluar los ordenadores personales de la empresa (calidad y cantidad) y para determinar la capacidad de utilización de la red Internet.

Nivel de calidad. Permite medir la capacidad de innovación y de su enfoque por satisfacer a sus clientes y empleados. Para poder medir esta variable, la empresa determinó realizar periódicamente encuestas con el fin de obtener retroalimentación del estado de la medición.

Estructura organizativa. Dentro de esta estructura, se tuvieron en cuenta tres variables, que ayudaban a definir lo que se considera capital estructural (según Edvinsson y Malone).

- Número de niveles en el organigrama y número de empleados por nivel.
- Inversión en tecnología.
- Inversión en innovación

Inversión en calidad. En la medición de lo que la empresa invierte en mejorar la calidad (tanto de productos como de procesos), se deben tener en cuenta por una parte la inversión en calidad y por otra, los gastos en que se incurre por haber tenido defectos.

Satisfacción del cliente. Para analizar la capacidad de satisfacción en algún punto del tiempo, se puede enfocar el estudio de dos formas diferentes y complementarias:

- De forma directa: consulta directa a los clientes, a través de encuestas, pudiendo así determinar el nivel de satisfacción y la imagen percibida de la empresa.
- De forma indirecta: estudio realizado a nivel interno para detallar las relaciones que existe con los clientes.

Nivel de comunicación externa. Esta variable, hace referencia a la capacidad de los clientes para tener una comunicación con la organización. Esto se relaciona ampliamente con el capital estructural, ya que depende en gran medida de la infraestructura tecnológica.

Inversión en satisfacción de clientes. Cuando se tienen programas para medir la satisfacción de los clientes, se puede definir también como una inversión en la misma, ya que esto conlleva a mejorar la imagen de la empresa.

Finalmente, se tiene la elección de las medidas de desempeño a tener en cuenta para completar el modelo.

Según (Cárdenas, 2002), tomando como base la teoría de Edvinsson y Malone (1999), cuando EESIT intuye que sus resultados dependen en mayor medida de sus recursos intangibles que de los que se conocen como tangibles (mostrada en la información contable de una organización), conlleva ante la necesidad de averiguar la relación existente entre las diferentes inversiones versus los resultados obtenidos. Todo capital intelectual, si se considera de valor, debe convertirse en ganancia económica, en dinero, menores costos indirectos y mayores beneficios. Dando por conclusión, que si esto no genera ganancia para la empresa, será inútil cualquier esfuerzo en este sentido.

Para EESIT determinar las relaciones entre intangibles, creó el siguiente árbol donde se muestra como algunos intangibles, estaban más cerca de la creación de valor que otros.

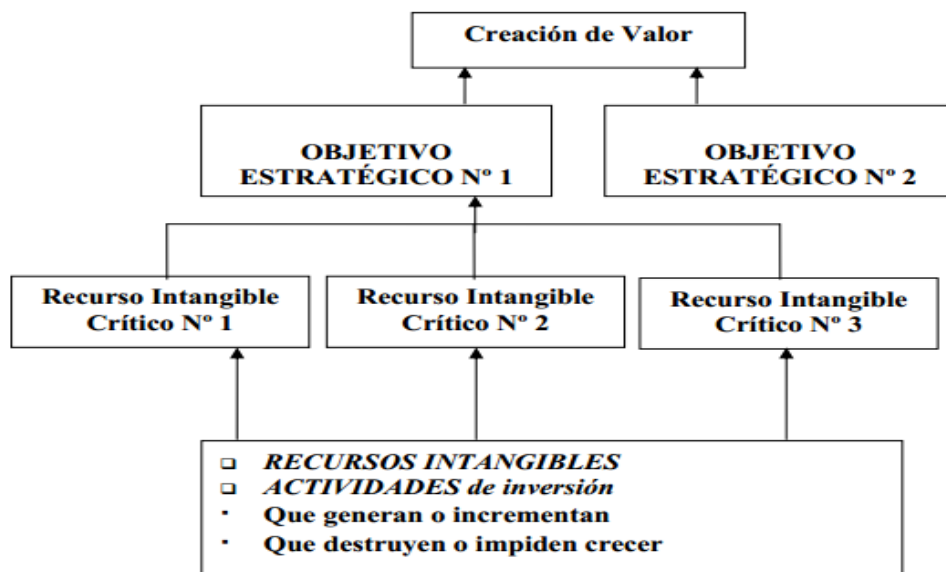


Gráfico 8: Árbol de intangibles

Figura 10. Árbol de relaciones entre intangibles. (Cárdenas, 2002)

Este caso de estudio, muestra como las empresas están midiendo y gestionando lo que corresponde a sus recursos intangibles, y la Gestión del conocimiento es una base fundamental para esto.. El identificar cuáles son los activos intangibles de la organización, el conservarlos, modificarlos, crear

otros nuevos y mantenerlos, permite que las empresas puedan generar ventajas competitivas que les hace posible sostenerse en un medio altamente competitivo.

5.3.2. Gestión de Conocimiento en SKANDIA AFS

Siendo SKANDIA AFS (Criado, 2001) una federación de organizaciones financieras, es una de las pocas del mundo que ha desempeñado un papel activo en el establecimiento de una metodología para la valoración del capital intelectual de la organización. Para el logro de su objetivo, nombró un Director de Capital Intelectual en 1991, Edvinsson, cuyo trabajo consistía en descubrir las posibles formas desde las que se podrían valorar los activos intangibles (u ocultos) de la organización y por consiguiente, desarrollar un modelo de gestión del capital intelectual.

En 1993, Skandia nombró un "Controller" de capital intelectual, con el objetivo de que se desarrollara una serie de sistemas de información y contabilidad de capital intelectual, buscando así integrarlos con la contabilidad financiera tradicional.

Skandia, desarrolló un conjunto de indicadores de desempeño en torno a la situación concreta de cada empresa, teniendo en común, las cinco áreas sobre las que se definían: finanzas, clientes, personas, procesos y renovación y desarrollo (el conjunto de indicadores, es diferente para cada empresa). Al conjunto de todos ellos se le llamó "Navigator" y las empresas hacían uso de estas, para visualizar cómo estaban manejando sus activos de capital intelectual.

5.3.3. Gestión de Conocimiento en SUN MYCROSISTEMS

Al enfrentar problemáticas que afectaban la operatividad de la organización, los líderes y directivos de SUN MYCROSISTEMS (Criado, 2001) se vieron en la necesidad de investigar en la literatura sobre Gestión del conocimiento y capital intelectual, desde donde tomaron el modelo de referencia desarrollado por Euroforum (1998), Modelo Intelect. Este modelo fue adoptado a la organización, el cual tiene un enfoque más comercial.

Éstos, realizan tres iniciativas de Gestión del conocimiento para cada división del capital intelectual (capital humano, capital estructural, capital relacional). Cada iniciativa es medida por tres indicadores, lo que permitirá

llevar a cabo un seguimiento a los avances del proceso a través de indicadores que crean un pequeño cuadro de mando.

Para el control del capital humano, se toman como puntos de control lo correspondiente al proceso de formación interna, el proceso de selección y el proceso de ingreso de nuevos empleados a la organización y para cada punto de control, se crean indicadores puntuales de la gestión de la organización, que permiten la medición y avances hacia el logro de objetivos.

Los indicadores del capital estructural, enfocan su atención en el proceso de distribución y seguimiento de referencias (productos de la organización); en la estructuración de programas de Marketing/Ventas y en el Centro de Competencias Internacionales.

Finalmente, en lo que respecta al capital relacional, se enfocó la atención en el portal de alianzas, portal del conocimiento de proveedores y cuentas de gestión de los diferentes equipos.

5.3.4. Gestión de Conocimiento en Ayuda en Acción.

En (Reverté, 2002), se encuentra la propuesta estratégica de la organización Ayuda en Acción, quien en búsqueda de la optimización del conocimiento a través de la creación, transferencia y mantenimiento del mismo, se ideó una metodología propia, de acuerdo a sus necesidades, buscando alcanzar el objetivo propuesto.

Ayuda en Acción es una organización que ha tenido un crecimiento continuo y rápido, llevando esto a transformar los medios de comunicación, los cuales inicialmente se centraban en medios informales adoptados al tamaño de la compañía en sus inicios. Dentro de la empresa, no existe un tratamiento del conocimiento (comunicación, información, actividades, entre otros) adecuado y acorde a su tamaño, llevando esto a la creación de una propuesta para la Gestión del conocimiento de la organización.

Dentro de la metodología propuesta, es necesario definir inicialmente, qué conocimiento es el que se busca compartir. Se propone en este punto, compartir y difundir el saber-hacer de la organizando, dando prioridad a aquel que permitirá el desarrollo eficaz de la estrategia organizacional.

Luego, se propone definir cuáles serán los espacios para compartir el conocimiento. Aquí, se proponen siete puntos de encuentro (reuniones de

conocimiento, grupos de trabajo internacionales, grupos de trabajo interdepartamentales, comunidades temáticas, encuentros de directores nacionales, encuentros de voluntariado y tertulias de sobremesa), que posibilitará el compartir, debatir y reflexionar sobre las mejores prácticas y aprendizaje organizacional que se va a adquiriendo a través de la experiencia y la misma socialización.

Adicionalmente, se proponen cuatro puntos de acceso (centro de documentación virtual, publicaciones periódicas, publicaciones puntuales, el correo electrónico), a través de los cuales se podrá difundir y poner al servicio de la entidad la información y conocimiento útil a todos.

Puntos de encuentro

- Reuniones de conocimiento: servirían para captar, recuperar y compartir experiencias o lecciones concretas producto de una buena o mala práctica.
- Grupos de trabajo internacionales: estos tendrían un objetivo, unos resultados y un presupuesto determinados y estarían clasificados según criterio geográfico.
- Grupos de trabajo interdepartamentales: se encargarían del desarrollo de temas puntuales. Al igual que los grupos de trabajo internacionales, tendrían un objetivo, unos resultados y un presupuesto determinados.
- Comunidades temáticas: Grupo de personas que de forma totalmente voluntaria, se organizarán en torno a un tema específico.
- Encuentro de directores nacionales: el objetivo de dichos encuentros es el de compartir experiencias y conocimientos claves en el desarrollo de la dirección y gestión de los programas y proyectos de un país.
- Encuentros de voluntariado: su objetivo no es otro que el de velar por la formación de los voluntarios y el intercambio de experiencias.
- Tertulias de sobremesa: este espacio busca intercambiar con alguna otra organización diferentes pareceres, visiones y metodologías de trabajo, a la vez que se da un repaso a la situación socio política actual del país en cuestión.

Puntos de acceso.

- Centro de documentación virtual: contar con un centro de documentación virtual y una estrategia de gestión documental. Permite realizar una buena difusión y un buen uso de todo el material existente y aprovechar mejor los recursos propios.
- Publicaciones periódicas: recuperar experiencias y prácticas interesantes, pensamientos e ideas sobre áreas de trabajo específicas.
- Publicaciones puntuales: busca potenciar la publicación de aquellos trabajos que aportarán mayor conocimiento a la comunidad internacional.
- El correo electrónico: esta herramienta es la más sencilla y la más utilizada por su rapidez en la comunicación, independientemente de la ubicación física de las personas, a la vez que se elige directamente a los destinatarios de la información.

5.3.5. Gestión de Conocimiento en Ecopetrol.

Ecopetrol(ECOPETROL, 2012)definió en su marco estratégico la Gestión del conocimiento e Innovación como uno de sus lineamientos de consolidación, con el fin de fortalecer el aprendizaje, generar valor y ventaja competitiva, éste lineamiento hace parte de su cultura organizacional y fue desarrollado dentro de la compañía desde el año 2004 con el objetivo de asegurar el conocimiento y las prácticas claves de los procesos críticos dentro de ella, lo que posteriormente se transformó como un principio y pilar de conocimiento trasladándose a todas las áreas de la organización.

El marco estratégico en lo que respecta a Gestión del conocimiento, usado por Ecopetrol tiene dos frentes de trabajo: el ciclo de planeación aplicado a la tecnología y el aseguramiento del conocimiento clave, el primero hace referencia a contar con los procesos, procedimientos y mecanismos que se necesitan para el desempeño del negocio, y el segundo a la creación de iniciativas para gestionar y asegurar el conocimiento mediante el trabajo colaborativo. Estos frentes se apoyan en tres estrategias:

- Gestión humana.

- Gestión de tecnologías de información en temas de Gestión de Conocimiento.
- Procesos, herramientas y métodos de Gestión de Conocimiento y tecnología.

La gestión de conocimiento consta de diferentes líneas de aplicación:

Comunidades de práctica: espacios para discutir, compartir y crear conocimiento en forma presencial y virtual. Permiten el aprendizaje y desarrollo de conocimiento en ambientes colaborativos.

Las reuniones a nivel de expertos (rane): Su objetivo es compartir mejores prácticas operativas y solucionar problemas técnicos al interior de las áreas operativas de la empresa en temas específicos mediante métodos de conversación colaborativa.

Los foros de entorno tecnológico: su objetivo es vigilancia tecnológica con el fin de visualizar las tendencias en esta área, buscando anticiparse a las fuerzas del mercado.

La universidad corporativa: creada desde el 2008 con el fin de transferir y asegurar conocimiento, además de capacitación y entrenamiento.

Otros:

El aseguramiento de prácticas clave y fortalezas tecnológicas, la creación de mecanismos como las historias de éxito, los espacios de conversación, herramientas virtuales y los sitios de gestión y colaboración.

5.3.6. Otros casos de estudio.

En (López S. P., 2004) buscando profundizar en el conocimiento empresarial, se realizó un estudio exploratorio enfocado a siete empresas de diferentes sectores (Ingeniería y montajes eléctricos, transportes, informática, consultoría, finanzas, protección anticorrosiva y siderometalúrgica), buscando medir el grado de desarrollo de los elementos clave que el autor define, para la Gestión del conocimiento.

En el modelo se destacan ocho elementos: el compromiso firme y consciente de toda la empresa (aplica para todos los niveles, en especial a los líderes), la autonomía (permitir a sus empleados actuar con el mayor grado de libertad posible), el caos creativo (estado que permite inyectar la fuerza

necesaria para accionar los procesos de creación de conocimiento organizativos), el diálogo (disciplina de pensamiento e invención colectiva), visión compartida (compartir e integrar aspectos, que son comunes entre los integrantes de la organización), el desaprendizaje (desechar conocimiento obsoleto), la documentación (confiere al conocimiento un cierto grado de permanencia) y la vigilancia del entorno (medición y diagnóstico).

Las empresas, según sus líderes, otorgan gran importancia al aprendizaje, reconociendo la importancia de los individuos en la gestión empresarial.

El examinar lo correspondiente a la autonomía, se destacan mucho más las empresas de Informática, Consultoría y Finanzas, y se valora la oportunidad donde los individuos y equipos fijan sus propios objetivos en torno al aprendizaje y la responsabilidad que tienen ante su ejecución.

Buscando la presencia de caos creativo, se evaluaron aspectos como la evocación de la dirección hacia el sentido de las crisis entre los miembros de la organización, permitiendo establecer retos importantes y como segunda instancia si se están introduciendo cambios organizativos (cambios de rutinas en los puestos de trabajo o reasignación de tareas a los trabajadores). Se encuentra en este aspecto, que los retos que están afrontando las empresas son ambiciosos y de carácter dinámico y evolutivo, sin embargo, no se evidencia que esto esté siendo transmitido al resto de la organización, llevando esto posiblemente a un clima de tensión.

Los directivos de la muestra, han valorado positivamente lo referente a la capacidad para el diálogo en sus empresas. Cabe mencionar, que la habilidad para el diálogo no es un problema fundamentalmente técnico, ya que por el contrario está estrechamente relacionado con los valores culturales y el estilo de liderazgo.

Lo que corresponde a tener una visión compartida (percepción sobre un mismo propósito), ha sido valorado positivamente. Adicionalmente se destaca el trabajo en equipos interfuncionales como un mecanismo fundamental para el logro de ésta.

La capacidad de desaprendizaje, ha sido valorada positivamente, encontrando además que el tamaño de la organización tiene influencia sobre el aprendizaje, ya que han sido las empresas más grandes (sector informático, siderurgia), han realizado valoraciones más bajas.

Los directivos también muestran interés y valor sobre los mecanismos con los que cuenta la empresa para almacenar y reutilizar el conocimiento existente dentro de la organización, sin embargo, es evidente que cuando un empleado se marcha de la compañía existe una pérdida de conocimiento. Esto muestra dificultad para transformar el conocimiento tácito a explícito, llevando esto a la implementación de mecanismos complementarios, buscando así que el conocimiento tácito sea incorporado a las rutinas y patrones de trabajo colectivos.

Finalmente, en relación a la vigilancia del entorno se hace evidente un bajo nivel de apertura exterior. Las empresas (la mayoría de las empresas encuestadas) apenas si se relacionan con sus competidores y se denota una muy escasa capacidad para aprender a través de una colaboración inter organizacional.

Este estudio, muestra cómo se encuentra en general, el modelo propuesto por el autor, aplicado en las diferentes organizaciones y como se encuentra alineado a la estrategia de la misma.

CAPITULO 6. ESTRATEGIA EN FORMA DE MEJOR PRÁCTICA, ÚTIL PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIO DE OUTSOURCING DE TI.

Después de realizar la revisión de las investigaciones que se han realizado alrededor de la Gestión del conocimiento y particularmente en la transferencia de conocimiento, se propone el diseño de la estrategia TCO (Transferencia de Conocimiento en Outsourcing) enfocada a la transferencia del conocimiento en las empresas prestadoras de servicio de Outsourcing de TI, con base en la teoría recopilada y la experiencia adquirida en el transcurso de este recorrido.



Figura 11. Etapas de la estrategia TCO.

La estrategia propuesta, está enfocada a la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones prestadoras de servicios de Outsourcing de TI, donde el conocimiento que manejan corresponde casi en su totalidad a la del

negocio del cliente y el cual tendrá como finalidad asegurar la continuidad del conocimiento, buscando asegurar la pérdida mínima en momentos comorotación de personal por movimientos internos, retiros temporales, retiros definitivos de la compañía y demás situaciones donde se exige darle continuidad al servicio ofrecido.

Cuando este conocimiento se gestiona correctamente, logra convertirse en un aliado de negocio para el cliente, permitiendo generar valor, lo que finalmente se convertirá en mayor ganancia para ambas organizaciones y todos aquellos que hacen parte del negocio.

La estrategia contempla dos grandes frentes: Personalización y ciclo de planeación de la estrategia, ambos frentes son encaminados por el área de talento humano (Cultura organizacional) y la dirección de la organización (incluye líderes y jefes, planeación de la estrategia), ambos deberán comprometerse de tal forma que pueda diseñarse una estrategia organizacional que involucre cada empleado de la compañía. Dado lo anterior se definen ambos frentes así:

La cultura organizacional tiene por objeto convertir a los integrantes de la organización en colaboradores de TCO (generación de confianza hacia la estrategia) y que ellos vean el beneficio que genera a todos la buena imagen y posición de la organización en el mercado, esto se logra a través de las motivaciones o los beneficios percibidos, los cuales no necesariamente son económicos, ya que hay muchas formas de satisfacción individual y colectiva, éstas deben analizarse según sea el caso específico.

Se propone tener actividades como:

- Fomentar el crecimiento personal y profesional con un enfoque a establecer relaciones entre compañeros y directivos para compartir conocimiento.
- Procesos efectivos de comunicación donde dirigentes de la compañía tengan presente opiniones, ideas, sugerencias.
- Recrear los ambientes propicios para que las fases de la estrategia (ver figura 11) puedan ser llevadas a cabo.
- Incentivar el trabajo en equipo y la investigación.
- Capacitaciones a líderes y directivos en Coaching, técnicas de motivación y dirección.

Esta labor es sumamente delicada y requiere mucho esfuerzo para las organizaciones tradicionales, ya que exige un cambio en la cultura organizacional y en especial una transformación para sus directivos y líderes, además, dar la visión de compartir el conocimiento, de forma que los

integrantes de la empresa se sientan identificados con ello y que vean la ventaja común de transformar el servicio, crear nuevas opciones de negocio y solucionar los problemas organizacionales.

El ciclo de planeación de la estrategia se enfoca en el análisis de recursos, personas y capacidades. Permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, verifica que se cuente con la información, procedimientos y mecanismos necesarios para facilitar la implementación, seguimiento, evaluación y ajuste de las actividades requeridas para la puesta en marcha de esta estrategia, además, que ésta se ajuste al plan corporativo y/o marco general de la organización.

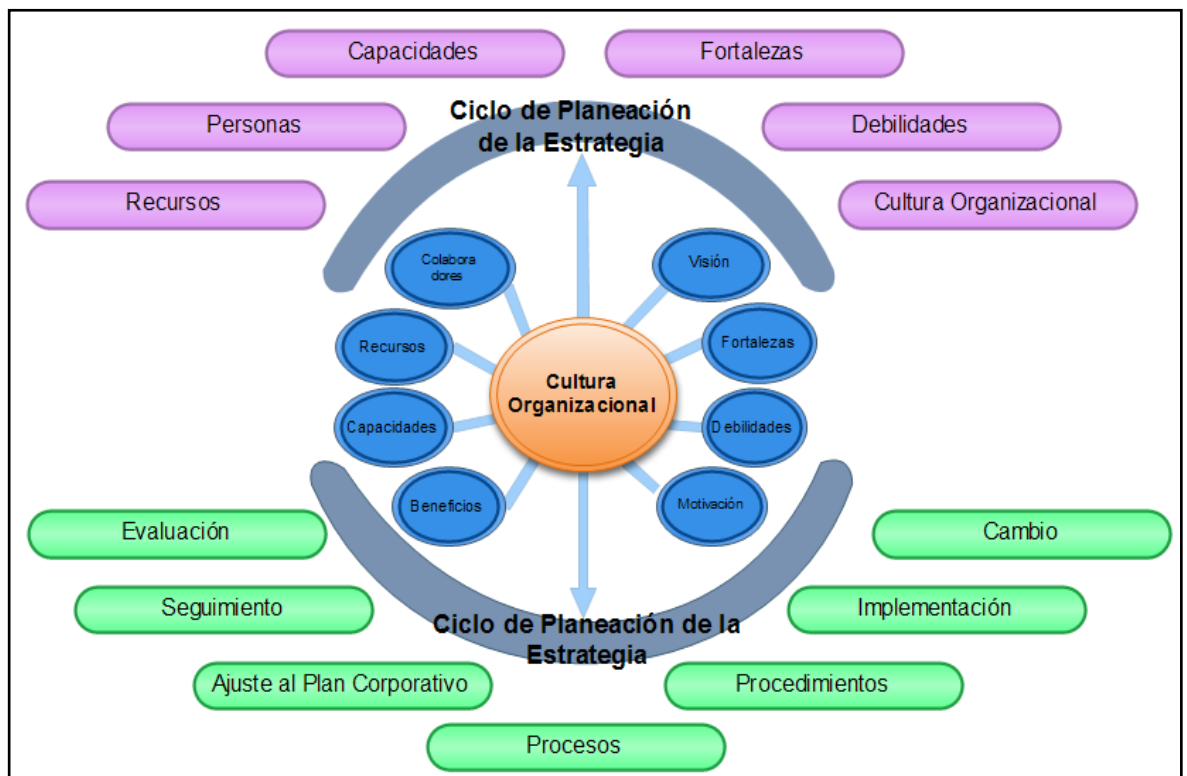


Figura 12. Componentes, personalización y planeación de la estrategia.

Teniendo como base los dos anteriores frentes y sus diferentes componentes (Figura 9), se construye las etapas de la estrategia para capturar y transferir el conocimiento que hasta el momento se ha creado en la organización y que permitirá su continuidad en el mercado. Esta estrategia hace énfasis en la cultura organizacional, por lo que se debe tener claro que se centra en las personas más que en objetos de conocimiento como bases de datos, esto permite la participación de todo el personal; de igual forma, el equipo debe

recibir la formación necesaria para la aplicación de la estrategia durante todo su proceso (implementación, seguimiento, evaluación y ajuste de las actividades)

Como base para las etapas que propone esta estrategia, se tomará la MCTC (Metodología para la captura y transferencia del conocimiento) propuesta en (Strocchia, 2001), basada en cinco fases correspondientes a: Definición, Compromiso, Captura, Validación y Transferencia, desde donde se adecuará lo concerniente a la metodología objeto de esta investigación.

Sin embargo, para esta estrategia que se presentará como una mejor practica se considera que las dos últimas fases propuestas por (Strocchia, 2001), pueden ser agrupadas y renombradas, con el fin de dar claridad y menos complejidad, por lo cual se tendrá una fase de definición, una fase de compromiso, la fase de captura, y por último Validación y Colocación.

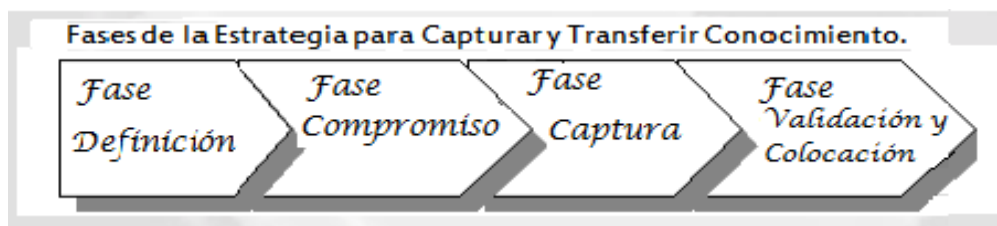


Figura 13. Fases de la Estrategia para Capturar y Transferir Conocimiento.

La **Fase de Definición**, corresponde a identificar qué conocimiento debe conservarse desde el servicio de Outsourcing, así como los medios por los cuales la empresa accede a dicho conocimiento ya sea interno o externo de clientes y consumidores. Es muy importante tener claro cuáles son los usos que el conocimiento recopilado tendrá y las principales razones para adoptarlo, además, cuál conocimiento es más crítico para el servicio y en caso de perderse, puede afectar directamente la organización por la criticidad, manejo individual y cantidad de información tácito que se maneja y que no ha sido posible transformar en explícito. Son los líderes de la organización quienes hacen esta identificación; parte importante de esto, es también, que los éxitos y/o fracasos hacen parte de lo que se considera memoria organizacional.

Para llevar a cabo esta fase, la herramienta a utilizar es una entrevista inicial a los líderes, buscando la definición de lo ya expuesto. Lo que se busca, es identificar cuál es el conocimiento que la organización quiere conservar y transferir, del servicio que se ofrece al cliente. Como sistema de almacenamiento, se puede dar uso a las que la empresa haya considerado

para su Gestión del Conocimiento (equipos de cómputo para almacenamiento, la intranet de la organización donde permita el acceso rápido, entre otros).

El propósito de la **Fase de Compromiso**, es la absoluta comprensión de la estrategia, siendo más específicos del proceso de captura y transferencia de conocimiento por parte de aquellos que lo poseen y quiénes serán los que lo transformen de ser conocimiento tácito a explícito. En esta fase, se fijan los requerimientos y disponibilidad en el uso del tiempo para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como herramienta de recopilación de información, es el uso de sesiones individuales (espacios de conversación), trabajo colaborativo en equipo y/o reuniones con expertos cuando se requiera.

Esta fase de Compromiso es considerada como crítica y persigue cuatro objetivos:

- El primero corresponde a la comprensión del proceso de captura y transferencia de conocimiento en las organizaciones por parte de quienes lo poseen.
- El segundo objetivo, es la comprensión de la metodología y el acuerdo en el uso del tiempo para el propósito que se persigue.
- El tercero, es obtener de los participantes el compromiso de hacer parte esto de forma voluntaria y responsable con el proceso de captura y transferencia de conocimiento.

Para estos tres primeros objetivos, el empleado debe tener claridad del punto de partida de la estrategia, además de la visión y la misión de la misma dentro de la compañía. Éstas, debieron haber sido claramente comunicadas al interior de la organización mostrando las ventajas no solo para la compañía sino para sus colaboradores. Es recomendable elaborar un paquete documentado en la comunicación a la organización, para dar bienvenida a la estrategia que junto con sesiones de formación, permita al empleado un enfoque completo de los beneficios que esto traerá también a su trabajo, como por ejemplo cumplir un plan de carrera profesional que le permitirá desempeñar otras funciones.

El último objetivo, es explicar el carácter voluntario y los derechos de los participantes en el proceso de captura y transferencia de conocimiento. Es un derecho de los participantes definir si participan del proceso o si deciden abandonarlo en cualquier momento, sin recriminaciones ni consecuencias contractuales de ningún tipo. En este punto la comunicación es un elemento esencial, crear canales de comunicación

que permita el acompañamiento durante el proceso, ayudará a la integración de los participantes y generación de cultura ante la nueva estrategia que se está implementando, estos canales de comunicación deben ser establecidos teniendo en cuenta que ninguna pregunta o inquietud presentada está fuera de lugar. Por lo tanto, se deben establecer políticas de comunicación para cada equipo o departamento, así como para el proceso.

El propósito de la **Fase de Captura**, es contar la historia (enfocada al conocimiento organizacional y para el objeto de estudio, del conocimiento), siendo esta una oportunidad para entender y transmitir detalles de un evento, como sus características y la posibilidad de reconstruir la historia o "cuento" de una situación anterior, dándole un sentido y significado a la experiencia.

Se enfatiza en recuperar el contexto de lo que ocurrió en el evento, experiencias de aprendizaje, personas o cosas involucradas y las características del ambiente de trabajo. La herramienta utilizada en esta fase, es la historia, la entrevista, así como también foros, reuniones con expertos y equipos de trabajo colaborativo en búsqueda de su captura, partiendo de la información entregada por los líderes sobre las personas que poseen el conocimiento.

Se deben crear y asignar tareas o actividades acordes al rol del experto, que puedan contribuir al desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos en quien se transfiere el conocimiento, para esto es posible crear un plan de formación que brindará a la persona un adiestramiento por parte del experto.

La entrevista individual con un experto, permite obtener de primera mano y sin coacciones una transferencia de conocimiento, perspectivas acerca de prácticas realizadas y observaciones sobre el rol desempeñado.

Las conferencias son también una manera rápida de entregar conocimientos a grupos de trabajo, esta debe ser dictada por personal competente y además contar con soporte documental compartido que permita el aprendizaje sistemático.

Otra forma de capturar conocimiento es mediante los stakeholders (grupos que están en contacto con la empresa) consumidores, proveedores y otros, conocer sus ideas permite adquirir nuevas habilidades que generan procesos más eficaces.

Para esta fase de captura, se debe tener en cuenta también las herramientas de tecnología que pueden facilitar esta gestión, además de la interacción, comunicación, transparencia e integración que se tenga entre los integrantes del equipo.

Para la **Fase de Validación y Colocación**, se enfoca en la generación de la historia del evento validada (revisada, evaluada), para luego pasar a estar disponible en el sistema de información de la organización. Como herramientas para esta fase, se tienen las reuniones de validación en grupo y las entrevistas de validación (cuando es requerida).

De igual forma, en esta fase se debe identificar un punto de control e intervención donde se pueda justificar con evidencias o hechos lo informado, esto, para su mejoramiento y posterior publicación en un repositorio; logrando obtener conclusiones que conduzcan a incrementos en la estrategia de transferencia del conocimiento, además de hacer mejor uso del que ahora está disponible, lo que permitirá una mejora continua y calidad en el proceso. En esta fase se debe tener en cuenta el avance, el cumplimiento, la efectividad y la eficiencia, por lo que se recomienda tener un administrador de conocimiento.

Finalmente, en esta fase se realiza la vinculación de la historia en la vida organizacional. La historia del evento ocurrido, una vez organizada y filtrada por cada una de las fases, es cargada en el sistema de información de la empresa o inclusive la aplicación del mismo por parte del sujeto que recibió dicha transferencia [en este punto, se puede hacer uso del Sistema de Gestión del conocimiento del Servicio (SKMS), boletines, circulares, charlas, propuesto por ITIL], para que sea utilizada en el día a día y comentada por los miembros de la organización que requieran hacer uso de esta, por lo que la tecnología juega un papel muy importante en esta fase.

El desarrollo y la utilización de sistemas (como Wikis, Blogs, la intranet, sistemas de información y otros) para almacenar el conocimiento disponible en la organización en depósitos de fácil acceso y propiciar así su posterior transferencia entre los miembros de la misma.

En esta fase es donde el conocimiento transferido se transforma en resultados concretos, además debe hacerse útil como habilidad que se retiene y guarda en la memoria organizacional. En este punto se tiene por parte del empleado una motivación para el desempeño de su trabajo al tener nuevas herramientas y prácticas y una capacidad de aplicar lo aprendido.

Luego de la fase de transferencia se deben tener en cuenta actividades de seguimiento y control, como:

- Organizar sesiones informativas.
- Mantener la comunicación entre los colaboradores, tanto expertos como analistas.

- Creación de un ambiente de apoyo, en el cual todos los trabajadores aprecien su potencial para mejorar los servicios adquiriendo conocimientos y habilidades nuevos.
- Realizar un seguimiento del clima (percepción del ambiente generado por las emociones de los miembros del grupo ante el cambio) durante todo el proceso de transferencia.
- Velar por que cada uno de los procesos quede correctamente documentado para evitar que este conocimiento se pierda.
- Tener presente que todos los días dentro de la organización se crea conocimiento, por tanto de manera constante se deben identificar las personas y procesos que se deben retener, guardar las experiencias ya creadas de forma apropiada y garantizar que éstas sean constantemente actualizadas.



Figura 14. Fases y actividades de la estrategia TCO.

La estrategia tiene las siguientes premisas:

- Tiene como base los factores internos que influyen en la cultura organizacional, los métodos de trabajo y la gestión gerencial, estos factores deben hacerse visibles en los frentes inicialmente definidos (ver figura 9)
- La dirección identifica su personal experto y conocimiento crítico (como ejemplo las aplicaciones y productos core del negocio), además de roles y procesos al interior de la misma.
- La dirección tiene su atención en adquirir, mantener y mejorar.
- Establece controles de pertinencia del conocimiento, con ello evalúa y filtra el conocimiento a ser almacenado y protege la calidad del mismo.
- Admite retornos a fases anteriores para renovar el conocimiento y crear por ende secuencias incrementales.

Se espera que los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la estrategia propuesta para capturar y transferir el conocimiento, tengan implicaciones a nivel personal y organizacional, mencionadas a continuación.

Entre los colaboradores, puede generar una consciencia del conocimiento que las personas han desarrollado y el valor que han creado en lo concerniente a su desarrollo profesional, además, de crear conductas de crecimiento, actitudes flexibles y adaptables a los roles que se manejan o inclusive al cambio.

También, puede aumentarse el sentido de pertenencia de los empleados, por los logros obtenidos a través de su experiencia e historia en la organización y la oportunidad de convertir un conocimiento tácito en explícito.

Se hace necesario en este punto, que los directivos y líderes sean personas con alta cualificación y fundamentación en Coaching (dirección, instrucción, dirección de los integrantes de la compañía, buscando conseguir un fin específico) que facilite la planificación, coordinación y dirección de actividades, además del mantenimiento de la cohesión del equipo potencializando la creatividad y autonomía, que son claves para la generación de nuevo conocimiento y transferencia del mismo.

En lo relacionado a los resultados organizacionales, se podría obtener como consecuencia la construcción y conservación de la memoria organizacional, la

oportunidad de compartir el conocimiento y que no se convierta en algo exclusivo de pocos individuos dentro de ella.

Además, posiblemente lograría facilitar la reflexión en la organización a raíz de situaciones ya vividas y finalmente, construir y proteger el valor que es lo que permite su permanencia en un mercado y proyección a un futuro cada vez más exigente. De lograrse lo anterior garantizaría al cliente la conservación, transferencia y en momentos de mayor madurez en la Gestión del conocimiento, creación de nuevo conocimiento, convirtiéndose así en un verdadero aliado de negocio.

Eliminación de las barreras

Para que las fases propuestas anteriormente puedan ser llevadas a cabo, es necesario conocer un aspecto que no puede pasarse por alto y corresponde a la búsqueda de la eliminación de las barreras (Durán, 2002) para la transferencia de conocimiento. Como es visto en cualquier proceso de cambio, existen barreras a la Gestión del Conocimiento y aún más en su transferencia

Dentro de las barreras que se tienen identificadas a nivel individual como miembros de la organización, son (Durán, 2002) :

- Miedo a perder la autoridad sobre el conocimiento ya adquirido, se genera temor alrededor de lo que ocurriría si otros hicieran su trabajo mejor que aquel que posee en su momento, el conocimiento.
- Temor a que otros hagan algo mal, de donde pueda derivarse un castigo hacia ellos.
- El ego.
- La falta de compromiso de los empleados, con el crecimiento de la organización.
- Miedo a que los cambios sean cortos y temporales.
- Miedo a perder el puesto y ser reemplazados.
- Incapacidad para ver los beneficios que conlleva la transferencia del conocimiento.

- Preocupación por pensar que sean ellos los que queden por fuera del proceso de desarrollo personal.
- Temor de que los efectos de los cambios se puedan medir a corto plazo.

Para superar las barreras que se encuentran alrededor de la transferencia del conocimiento y buscando dar inicio a la transformación de la organización hacia la transferencia de conocimiento, es imprescindible que se realice una campaña de difusión e información, como parte de la etapa inicial (la cultura organizacional enfocada a una adecuada Gestión del conocimiento, es una variable fundamental para cualquier acción que quiera emprenderse ante la creación, permanencia, transformación y transferencia del conocimiento).

Debe existir una conciencia de cambio que se genera a través de la cultura organizacional, flexibilizando a los empleados para que asimilen el cambio y puedan de esa manera tener la capacidad de adaptarse con facilidad, a las diversas circunstancias y/o situaciones durante la implementación o ejecución de la estrategia, así mismo, los valores de la organización deben estar sujetos a un proceso de aprendizaje continuo que facilite el alcance de los objetivos de la empresa.

Durante la implementación de las diferentes fases (figura 8), se deberá trabajar sobre (Durán, 2002):

- Promoción y comunicación.
- Disposición de herramientas, sobre todo en Sistemas de Información.
- Entrenamiento.
- Organización.
- Reconocimiento.

Para que se pueda llevar a cabo una adecuada transferencia del conocimiento, se debe contar con un compromiso que parte desde las directivas de la organización y compartido por todos los que conforman la compañía. En esta labor deben participar todos los miembros de la organización y se debe comprender que el conocimiento que no se comparte, tiende a transformarse en obsoleto en el tiempo y luego será inútil para su uso.

Para que una transferencia del conocimiento pueda ser llevada a cabo, es necesario tener claro qué es lo que se persigue con la captura del conocimiento y la entrega del mismo para así poder identificar cuando se esté guiando el actuar hacia esfuerzos que no aportan al objetivo perseguido. Esto, permite que las organizaciones aseguren mayor permanencia en el mercado, adquiriendo así la habilidad de acoplarse a los cambios que exige el medio, donde requiere la participación de todos los que hacen parte de él.

La cultura que busca difundirse, debe ser del entendimiento y participación de todos aquellos en los cuales se aloja el conocimiento y debe ser entendida y asumida con la responsabilidad y conciencia voluntaria de las ventajas compartidas que se lograrán.

Adicionalmente, se debe tener presente que la mínima pérdida de conocimiento, involucrada directamente con la prestación del servicio, afecta no sólo la atención y satisfacción del cliente, sino además, todo lo que esto conlleva, desde la imagen de la organización hasta un clima laboral tenso y de consecuencias negativas.

CONCLUSIONES

Los líderes y directivos deben comprender que la Gestión del Conocimiento es el pilar fundamental de toda organización enfocada a la era del conocimiento, donde son los activos intangibles el principal factor de producción.

Se hace absolutamente necesario trabajar bajo una metodología que le permita la creación, transformación y transferencia del conocimiento para la permanencia de la organización en un mercado cada vez más competido y exigente y donde no puede olvidarse que para su permanencia, debe ser una organización flexible al cambio.

En un ambiente organizacional, la gestión del conocimiento hace posible la entrega del conocimiento crítico a los diferentes departamentos, ayudando de esta forma a mitigar la pérdida del mismo cuando existe rotación o retiro del personal. No obstante, implementar una estrategia de gestión del conocimiento requiere de una buena gestión de la cultura organizacional, de forma que cada integrante se sienta identificado con ella determinando así el éxito en el proceso. Se hace recomendable hacer uso de las tecnologías de la información como apoyo a la entrega y documentación del conocimiento transmitido.

Cuando el conocimiento es considerado una herramienta individual, tiende a ser obsoleto y su efectividad se pierde, al no entregarse y permitir que aumente al combinarse con el conocimiento de otros miembros de la organización, lo cual es finalmente el mayor beneficio que ofrece el transferir, adoptar y crear nuevo conocimiento, considerando esto como la ventaja competitiva de las organizaciones que pertenecen a la era del conocimiento.

La estrategia propuesta, intenta aclarar conceptos que puedan ser útiles para los líderes y directivos que buscan la conservación y transferencia del conocimiento en las diferentes áreas de sus organizaciones, de forma tal que no adolezca los problemas generados por la pérdida del conocimiento generado ante las diferentes circunstancias descritas anteriormente.

En definitiva, la estrategia TCO pretende que el conocimiento que el individuo posee, derivado de su experiencia, su habilidad y su intuición sea capaz de trasladarlo a los demás, para compartirlo y utilizarlo posteriormente. Ello exige la realización de las fases descritas en el trabajo y considerar la existencia de ciertos factores, como la personalización, la cultura organizacional y la definición de diferentes componentes dentro del ciclo de planeación estratégica.

Como trabajo futuro, proyectar esta propuesta en las empresas para probar la estrategia, ya que esto parte de una revisión literaria. Las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing de T.I., pueden tomar provecho de la investigación ya realizada y los avances obtenidos con esta investigación, para combinarlo con una estrategia de mejora de cultura organización, buscando obtener altos beneficios, iniciando con la transferencia de conocimiento y continuando con toda la implementación de Gestión del Conocimiento.

Bibliografía

- Ariza, A. L., Castro, J. P., & Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla . *Dialnet* , 70-103.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá: Norma.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2004). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogotá: Editorial Norma.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana Garcia, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y la Calidad Total* . Madrid, España: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Briceño Moreno, M. d., & Bernal Torres, C. A. (2010). ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Estudios Gerenciales* , 173-193.
- Briceño Moreno, M. D., & Bernal Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro Organizaciones Colombianas... *Estudios Gerenciales* , 173-193.
- Buitrago, D. Y., & Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Cárdenas, P. M. (2002). LA GESTIÓN DE INTANGIBLES: EL CASO DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA DEL SECTOR DE LA INFORMÁTICA Y LAS TELECOMUNICACIONES (EESIT). 1 (págs. 1-30). Cuba: Perfeccionamiento Empresarial.
- Castrillón, M. A. (2008). Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional . *Pensamiento y Gestión* , 224.
- Criado, M. O. (2001). *Casos de Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Durán, M. U. (2002). *La Gestión del Conocimiento*. España: Airtel Móvil S.A.
- ECOPETROL. (2012). *Gestión de Conocimiento en Ecopetrol* . Recuperado el 4 de 8 de 2012, de Gestión de Conocimiento en Ecopetrol : http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ecopetroweb/esp/presentacion_esp.html
- Elephant, P. (2008). *Fundamentos de ITIL V3*. Canadá: Pink Elephant.
- Escobar, C. H. (2006). *La gestión del conocimiento: Aproximaciones conceptuales*. Colombia: Colciencias.
- Fernández, L. H. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Redalyc* , Vol. 9, Núm. 1.
- Giraldo, J. A., & Lugo España, D. (2008). *Estado del Arte del Aprendizaje Organizacional con Relacion al Aprendizaje Individual y la Cultura*. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana .

González Campo, C. H., & Saltaren Quiñónez, H. A. (2010). Modelo explicativo del conocimiento organizacional . *Revista Venezolana de Gerencia* , http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842010000300003&script=sci_arttext.

ISACA. (2012). *COBIT 5*.

Lambraño, J. M., & Arcila Iriarte, J. (2010). *Competencias para el aprendizaje organizacional en Ecopetrol*. Cartagena: UAC.

Lebrún, C. A. (2005). *INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN "PORTALES COLABORATIVOS DE TRABAJO" COMO SOPORTE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Mexico : Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

LÓPEZ, D. V. (2011). *Transferencia de conocimiento organizacional: propuesta metodológica*. México: Fondo de Información y Documentación para la Industria .

López, E. S. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. *FUOC* .

López, S. P. (2004). *Elementos clave en la Gestión del conocimiento. Un estudio de Casos*. España: Universidad de Oviedo.

Lusthaus, C., Anderson, G., & Carden, F. (2002). *Evaluación Organizacional*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo. .

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción* . Madrid, España: Artegraf S.A.

Martínez, F. J., Begoña, P. B., & Méndez, L. A. (2002). *CREACIÓN DE CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES: EQUIDAD, CONFIANZA Y OBJETIVOS COMPARTIDOS, COMO RETO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Logroño, España: Universidad de la Rioja.

Muñoz, C. J. (1999). Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. *Economía Industrial* , 61-70.

Muñoz, M. C. (2010). *Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental del grupo Bancolombia en Medellín*. Medellín : Universidad de Antioquia.

Nagales, N. (2007). La Gestión del Conocimiento como fuente de Innovación. *Escuela de Administración de Negocios* , 77-87.

Nagles, N. (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Escuela de Administración de Negocios - EAN* , 77-87.

Navarro, E. d. (2003). *Manual de Outsourcing Informático*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Nonaka, I. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford : Oxford University Press.

Orjuela, A. R. (2006). Transferencia del Conocimiento en relaciones interorganizacionales. *Estudios Gerenciales* , 13-37.

- Ortiz, E. T. (2008). *Gestión y transferencia de conocimiento en las Pymes*. México: Universidad de las Américas Puebla.
- Parra, H. R. (2006). LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISMINUCIÓN DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES. *Universo Contábil* , 77-89.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2006). SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UNA PROPUESTA INTEGRADORA. *Interciencia* , 00.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). *La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas*. Medellín: Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia.
- Publicaciones Vertice. (2008). *Comunicación Interna*. España: Vértice.
- Quintero, C. A. (2012). *Método de Construcción de Currículos para Formación en Educación Superior a partir de Modelos de Gestión de Conocimiento*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Reverté, M. G. (2002). *Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento*. España: Ayuda en Acción.
- Rodríguez, E. R. (2007). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS . *Interciencia* , 00.
- Rodríguez, O. S., & Correa, A. P. (2012). *Estado actual de la Gestión del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Rodriguez, Y. P. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED* , Vol 13. .
- Rundquist, J. (2007). Outsourcing en el Desarrollo de Nuevos Productos, más allá de la Participación del Proveedor. . *El Hombre y la Máquina* . , 48-57 .
- Sánchez, O. F. (2008). *Implicaciones del Outsourcing estratégico en la determinación del resultado empresarial: Gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras*. Granada: Universidad de Granada.
- Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A .
- Strocchia, M. (2001). *MCTC: Metodología para la captura y transferencia de conocimiento*. Venezuela: Universidad de Columbia.
- Vasquez, B. (s.f.). Ideas para evitar situaciones conflictivas en la gestión del personal. *Capital Humano* , pág. 3.

Youlianov, S. R. (2000). *¿Cómo gestionar la gestión del conocimiento? El secreto del éxito está en compartir conocimientos*. España: Universidad del País Vasco.

Zufiria, J. A. (2006). *Claves para abordar la transferencia de empleados en los contratos de Outsourcing*. Madrid, España: Universia Business Review.