



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CAMPO DE CONOCIMIENTO: TECNOLOGÍA**

**TESIS**

**Alumna:** Mora Argüello Rocío Marlene

**Título:** La Gestión del Conocimiento en una Aseguradora Mexicana

**Director de Tesis:** Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

Introducción - - - - -	6
1.- Las Organizaciones Intensivas en Conocimientos - -	8
1.1 Orígenes teóricos de la gestión del conocimiento	8
1.2 Teorías del Conocimiento	10
1.3 Los Recursos y el Desarrollo del Conocimiento	11
1.3.1 El contexto organizacional	13
1.4 La Gestión del Conocimiento y el Cambio cultural	14
1.5 La Gestión del Conocimiento y su relación con las Organizaciones Intensivas en Conocimiento	14
1.5.1 Procesos de Aprendizaje Organizacional	15
1.6 La Gestión del Conocimiento como una Herramienta de Gestión	17
1.6.1 La gestión del conocimiento como una herramienta de manejo de la información	18
1.6.2 La gestión del conocimiento como herramienta de gestión estratégica	18
1.7 Estrategia en la Gestión del Conocimiento	23
1.8 Proyectos De Gestión Del Conocimiento	27
1.8.1 Adquisición y aplicación del Conocimiento	27
1.8.2 Aplicación del Conocimiento	29
1.8.3 Sistemas de Gestión del Conocimiento	31
2. El Modelo de Nonaka y Takeuchi (SECI)	33
2.1 El conocimiento	33
2.2 Conocimiento tácito y explícito	35
2.3 Modelo de Nonaka y Takeuchi	36
2.3.1 Conversión del conocimiento (SECI)	36
2.4 Activos del conocimiento	39
2.5 Diferencia entre conocimiento e información	40
2.6 El conocimiento Organizacional	40
2.7 El conocimiento como ventaja competitiva	43
2.8 Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento	44
3. Grupo Nacional Provincial y el Modelo de Nonaka	47
3.1 Presentación y Perfil de la Organización	47
3.2 Competencia Directa	58

3.3 Competencia Indirecta	60
3.4 Clientes	61
3.5 Canales de Distribución	62
3.6 Fuentes de competitividad de la empresa	62
3.7 La Importancia de la Gestión del Conocimiento en G.N.P.	63
3.8 La Gestión del Conocimiento como Herramienta Estratégica en G.N.P.	63
3.9 Proyectos de Gestión de Conocimiento	65
3.10 El modelo de Nonaka y Takeuchi en G.N.P.	65
3.11 Herramientas Actuales de Gestión de Conocimiento	67
3.12 Innovaciones en G.N.P.	68
4. Diseño de la Investigación	72
4.1 Planteamiento del problema	72
4.2 Objetivos	73
4.3 Hipótesis del trabajo	73
4.4 Variable	73
4.5 Metodología Empleada	77
4.6 Selección de la muestra	77
4.7 Elaboración del Instrumento	77
4.8 Resultados	82
4.9 Matriz Foda y Análisis Estructural	94
4.10 Planes, programas y proyectos	98
Conclusiones	100
Referencias Bibliográficas	104
Glosario	108
Anexos	110

## Índice de Tablas

Tabla 1.1 Condiciones y dificultades para una cultura del conocimiento	21
Tabla 2.1 Dos tipos de conocimiento	36
Tabla 3.1. Historia de Grupo Nacional Provincial	50
Tabla 3.2: Grupo Nacional Provincial, número de empleados por categorías durante los últimos tres años.	55
Tabla 3.3: Grupo Nacional Provincial, número de empleados considerando las empresas subsidiarias durante los últimos tres años.	55
Tabla 3.4: Grupo Nacional Provincial, principales competidores	58
Tabla 3.5: Grupo Nacional Provincial, tipos de coberturas por clientes	61
Tabla 3.6: Grupo Nacional Provincial Innovaciones realizadas en 2009 y 2010	70
Tabla 4.1 Cuadro de Variables	74
Tabla 4.2 Matriz Foda	94
Tabla 4.3 Matriz de impacto cruzado	95
Tabla 4.4 Estrategias FO	96
Tabla 4.5 Estrategias DA	96
Tabla 4.6 Sistema Estratégico Integral	96
Tabla 4.7 Matriz de evaluación del nivel de afectación	97
Tabla 4.8 Estrategias Motrices	98

## Índice de Figuras

Figura 1.1 Recursos del Conocimiento	13
Figura 1.2 Elementos críticos en la estrategia de gestión del Conocimiento	19
Figura 1.3 Niveles del Sistema de Gestión del Conocimiento	32
Figura 2.1. Conversión del Conocimiento y la Espiral del Conocimiento.	35
Figura 2.2: Las cuatro formas de Conversión del Conocimiento	37
Figura 2.3. Activos del Conocimiento	40
Figura 2.4. Organización Hipertexto	43
Figura 2.5 El conocimiento como ventaja competitiva	43
Figura 3.1 Pantallas de reconocimientos institucionales a logros de los Colaboradores	65
Figura 3.2 Activos del Conocimiento en G.N.P.	67
Figura 4.1. Diagrama del proceso para construir un instrumento de Medición	78

## Índice de Gráficas

Grafica 3.1: Grupo Nacional Provincial, distribución del mercado 2009, información en primas emitidas	60
Gráfica 3.2: GNP, competencia indirecta, 2009	60
Grafica 4.1 Tolerancia Personal	82
Gráfica 4.2 Problemas Ajenos	83
Gráfica 4.3 Transmisión Conocimiento Individual	83
Gráfica 4.4 Convencimiento de puntos de vista personales	83
Gráfica 4.5 Mejora Continua	84
Gráfica 4.6 Interés en labores ajenas	84
Gráfica 4.7 Aprendizaje Continuo	85
Gráfica 4.8 Ambiente para Innovar	85
Gráfica 4.9 Liderazgo	86
Gráfica 4.10 Aprovechamiento del Potencial	86
Gráfica 4.11 Conocimiento de la Visión de la Empresa	87
Gráfica 4.12 Visión del equipo	87
Gráfica 4.13 Realización de Objetivos Personales	88
Gráfica 4.14 Reconocimiento	88
Gráfica 4.15 Informe de Logros	89
Gráfica 4.16 Implementación	89
Gráfica 4.17 Libertad de Decisión	90
Gráfica 4.18 Capacitación Continua	90
Gráfica 4.19 Trabajo en equipo	91
Gráfica 4.20 Medios para compartir el conocimiento	91
Gráfica 4.21 Zona de influencia de relaciones entre estrategias y Sistema	97
Gráfica 4.22 Determinación de las estrategias motrices	97

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se ven enfrentadas a la necesidad de establecer ventajas competitivas que persistan a lo largo del tiempo, las cuales, puedan adaptarse a los cambios que su entorno de acción les exige. A pesar de ello, no se ve definido en el nivel actual de exigencias que son impuestas por el entorno de las organizaciones.

En esta era donde el desarrollo organizacional ha enfrentado esta dinámica, existe un enfoque orientado a disminuir los riesgos a nivel empresa: la Administración del Conocimiento. La ciencia de la administración ha provisto de esta nueva forma de gestionar el conocimiento como herramienta para administrar el cumulo de conocimientos, provenientes de las cantidades de información a las que están expuestos los empleados en la actual economía del conocimiento, ello con el fin de obtener las ventajas competitivas ya mencionadas.

La Administración del Conocimiento se inserta como un nuevo campo de investigación ligado a las organizaciones, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de información; y se da en la confluencia entre sistemas de información, teoría de las organizaciones, estrategias gerenciales y el factor humano.

En cualquier contexto que se trabaje la Administración del Conocimiento, existe un objetivo común, la necesidad de gestionar el registro, la asimilación y la transferencia del Conocimiento en la Organización, siendo esta transferencia, de *best practices*, de *know-hows*, lo que realmente aporta un valor que diferencia a la empresa frente a sus competidores. Objetivamente esta es una razón de peso del porque la mayoría de las empresas están implantando un sistema de gestión de dirección basado en el Conocimiento. La Administración del Conocimiento plantea una estrategia de adaptación a la situación actual.

La metodología empleada para la investigación fue en primera instancia un metaanálisis, con técnicas bibliométricas para obtener un estudio informacional con el objetivo de identificar el estado del arte en los temas de la investigación durante los últimos cinco años. Con la información obtenida se construyó el marco teórico, para dar paso al diseño de la investigación del tipo no experimental, al observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural y recolectar datos en un solo momento para después analizarlos. Como resultado se diseñó un instrumento que permitiera medir el grado en que es percibida la Administración del Conocimiento en una aseguradora con capital 100% mexicano buscando identificar si cuenta con ella como ventaja competitiva sostenible con base en el modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995).

El calor teórico del presente trabajo está dado por el campo de la Administración del Conocimiento, el cual no es relativamente nuevo dentro del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.

Para la estructura de la investigación presentada, se parte de un estudio informacional acerca de los temas que conforman el marco teórico: Las Organizaciones Intensivas en Conocimiento, el Modelo de Nonaka y Takeuchi (SECI) y la información organizacional

El primer capítulo pretende dar un panorama de las Organizaciones Intensivas en conocimiento, sus características y conceptos asociados, como son conocimiento, procesos de aprendizaje organizacional; se podrá ver que el conocimiento es un factor determinante en la supervivencia de las organizaciones y en su éxito dentro del sector productivo en el que se desarrollan, lo que da pauta para presentar el Modelo definido por Nonaka y Takeuchi dentro del segundo capítulo.

El segundo capítulo muestra el marco conceptual del modelo propuesto por Nonaka en el cual la clave de éxito dentro de las empresas japonesas está definida por cuatro factores que hacen distinción entre el conocimiento tácito y explícito y las distintas formas en las que uno se transforma en el otro.

En el tercer capítulo se lleva a cabo una presentación de la organización, la importancia que le otorga a la gestión del conocimiento y algunas herramientas que son empleadas para distribuirlo dentro de la empresa.

El cuarto capítulo muestra el proceso de la investigación con base en el texto de Hernández Sampieri, obteniendo como resultado el diseño del instrumento para ser aplicado en la empresa, siguiendo con los resultados obtenidos presentados mediante gráficos.

Finalmente, en el último apartado se muestran las conclusiones obtenidas, identificando las áreas de oportunidad dentro de la empresa sobre la cual se basa esta investigación.

## CAPÍTULO 1: Las Organizaciones Intensivas en Conocimiento

El propósito de este capítulo es establecer la importancia de la administración del conocimiento en el contexto organizacional, por ello se revisarán los conceptos relacionados con el mismo.

Si aceptamos que la empresa es un conjunto de recursos para la consecución de un fin, y que estos tienen un carácter permanente que las hace trascender, la atención debería estar centrada en la eficiencia y eficacia de dichos recursos. Éste carácter de permanencia o perdurabilidad es absolutamente esencial para definir o configurar lo que se conoce como empresa y justifica totalmente su necesidad de subsistencia y adaptación a las circunstancias del mundo que lo rodea, buscando por otra parte el desarrollo sostenible en el mundo de los negocios

### 1.1 Orígenes teóricos de la gestión del conocimiento



El campo de estudio de la Gestión del Conocimiento (GC) puede ser visto como parte de un concepto mucho más amplio: el capital intelectual (Roos et al., 1997). Guthrie (2000) hace la siguiente distinción entre GC y el capital intelectual. GC se refiere a la gestión del capital intelectual controlada por la empresa.

Una organización tiene recursos intangibles y tangibles, que están bajo el control de las distintas unidades administrativas que conforman la organización. Los recursos intangibles pueden ser estudiados desde al menos tres perspectivas (por ejemplo, contabilidad, estadística y de gestión).

Mientras que una clasificación de los intangibles en términos de Investigación y Desarrollo (I + D), software, marketing y la formación, los sistemas de clasificación de hoy están orientadas a distinguir entre lo externo y las estructuras internas, por una parte y el capital humano, por el otro.

Haanes y Lùwendahl (1997) han reconocido una serie de recursos intangibles desde una perspectiva de gestión estratégica. Los recursos consisten en:

Humanos, recursos físicos y monetarios que se necesitan para las operaciones de negocio y basado en los recursos de información, tales como la capacidad de gestión, la tecnología, los consumidores, de marca, reputación y cultura corporativa.

Este último término se refiere a activos intangibles como la reputación, las relaciones y lealtad de los clientes, que se conciben como fundamentales para el

desempeño de la empresa. La competencia es definida como la capacidad para realizar una tarea determinada y existe tanto en el nivel individual y el organizacional. Dentro de la esfera individual que incluye conocimientos, habilidades y aptitudes, dentro del ámbito de la organización que incluye bases de datos específicos del cliente, la tecnología, las rutinas, los métodos, procedimientos y cultura organizacional.

Desde la teoría de la empresa, dos teorías básicas han surgido: basado en la teoría de recursos y basado en la teoría del conocimiento. La teoría basada en el conocimiento de la empresa postula que el conocimiento es el único recurso que proporciona una ventaja competitiva sostenible y por tanto, la atención de la empresa y la toma de decisiones deben centrarse principalmente en el conocimiento y las capacidades competitivas derivadas de ella (Roberts, 1998).

El conocimiento reside en y con las personas de manera individual, la empresa sólo integra los conocimientos de propiedad individual, proporcionando mecanismos estructurales de la coordinación y la cooperación de los trabajadores del conocimiento especializado.

### **Orígenes empíricos a los conocimientos de gestión**

DiMattia y el Oder (1997) argumentan que el crecimiento de la gestión del conocimiento ha surgido a partir de dos cambios fundamentales: reducción y desarrollo tecnológico.

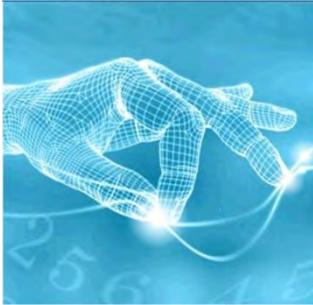
#### ***Downsizing (Reducción)***



Durante la década de 1980, la reducción fue la estrategia más popular para reducir gastos y aumentar beneficios, sin embargo se convirtió en desventaja. La estrategia de reducción de personal dio como resultado una pérdida de conocimiento importante, pues los empleados se fueron con el conocimiento acumulado a lo largo de los años. Con el tiempo, las organizaciones han reconocido que perdieron años de valiosa información y experiencia.

Las organizaciones están tratando de utilizar la tecnología y los sistemas para capturar los conocimientos que residen en la mente de sus empleados, por lo que pueden ser fácilmente compartidos dentro de la organización. Cuando se almacena, se convierte en un recurso reutilizable que puede proporcionar una gran cantidad de ventajas competitivas, incluyendo el fortalecimiento de la capacidad de organización, facilitando la producción y reduciendo costos (Forbes, 1997).

## ***El desarrollo tecnológico***



El desarrollo tecnológico ha aumentado el interés en “la gestión del conocimiento” a través de dos fuentes principales: el crecimiento explosivo de los recursos de información como Internet y el ritmo acelerado del cambio tecnológico (Hibbard, 1997; Mayo, 1998). El reciente desarrollo de Tecnologías de Información, ha influido en las vidas de las personas y organizaciones (Mayo, 1998).

La captura de los conocimientos colectivos una empresa en bases de datos puede ayudar a las organizaciones a “saber lo que realmente saben” y luego explotar este conocimiento en forma sistemática (Blake, 1998).

### **1.2 Teorías del Conocimiento**

Las teorías del conocimiento son: el racionalismo y el empirismo; el primero fundado en la capacidad intelectual, y el segundo en la experiencia del sujeto cognoscente.

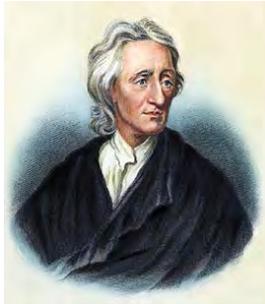


***RACIONALISMO:*** Es el punto de vista contrario al empirismo, pues defiende que los conocimientos que hay en nosotros son innatos, es decir, que nacemos con ellos. Según los racionalistas el sujeto tiene mayor importancia que el objeto que se ha de conocer, la principal facultad del sujeto es la razón. Esta teoría es partidaria de “la verdad como coherencia”, según la cual una proposición es cierta cuando se correspondía con el estado subjetivo de la persona.

Para los racionalistas existen dos clases de proposiciones: a priori cuando podemos saber si son ciertas sin tener que recurrir a la experiencia; y a posteriori cuando para conocer el valor de verdad hemos de recurrir a la experiencia, es decir, una vez que la experiencia haya sucedido.

Llevado al extremo esta teoría tiene como consecuencia un excesivo optimismo y tendría una postura dogmática. El dogmatismo proporciona a sus defensores una gran “seguridad” puesto que cree asentarse siempre sobre la verdad, lo que puede ser positivo, pero a su vez puede ser negativo puesto que no razona sobre la validez de sus ideas, sino que trata de imponerlas. Según el dogmatismo es posible un conocimiento verdadero de las cosas, es decir, que la realidad se puede conocer exclusivamente a través de la razón.

El racionalismo ha tenido principalmente como defensores a René Descartes (1596-1650), Baruch Spinoza (1632-1677) y Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716). Para Descartes Dios, sustancia y causa eran ideas innatas.



**EMPIRISMO:** Los empiristas defienden que al nacer nuestra mente es similar a una hoja en blanco, y todo lo que hemos aprendido y aprenderemos a lo largo de nuestra vida lo obtenemos a través de la experiencia, pasando previamente por los sentidos. Mientras que niega la posibilidad de ideas espontaneas. Para los empiristas lo que aprendemos, es decir, el objeto apto para ser conocido tiene prioridad al propio sujeto.

Si se lleva esta teoría hasta el límite tendría como consecuencias extremas un criticismo radical y pasaría a ser conocido como escepticismo. Según el cual no existe una verdad firme y segura, y por lo cual critica toda posición que intente afirmar la existencia de verdad. Según el escepticismo es imposible la existencia de un conocimiento objetivo. Esta clase de pensamiento tiene como ventaja que nunca conduce a “errores” y no está de acuerdo con las actitudes ingenuas, pero por otro lado, al no afirmar nada, sus argumentos acaban entrando en contradicción.

En la teoría sobre la verdad que relacionamos el empirismo es la teoría de “verdad como correspondencia”, que es verdadera cuando se corresponden el hecho y la proposición que describe el hecho.

Los principales representantes del empirismo son John Locke (1632-1704) y David Hume (1711-1776). Además esta teoría es respaldada por las ciencias experimentales.

### **1.3 Los Recursos y el Desarrollo del Conocimiento**

La efectividad de la Gestión del Conocimiento está dada por la relación entre los recursos del conocimiento que dan origen a los indicadores y con el desarrollo del conocimiento.



En el corto plazo la Gestión del Conocimiento operativa toma las demandas del cliente, los productos y servicios y genera los equipos de proyecto que dan forma a las comunidades de práctica que contiene a los recursos humanos especializados, que trabajan con los recursos del conocimiento controlados, que mantienen el curso en medio de circunstancias cambiantes inesperadas (Peterson, 2002) por medio de los indicadores del conocimiento (Pipino, 2002, p. 211-218) quienes a su vez implementan las órdenes de producción por medio de los recursos disponibles. Esta simbiosis da lugar a la brecha del conocimiento entre las necesidades actuales y los recursos disponibles. Esta brecha debe ser cuidada, operada y gestionada para que siga funcionando adecuadamente.

Su cuidado y operación están enlazados mediante los recursos actuales con sus deficiencias operativas que dependen de que estén disponibles de manera inmediata o que deban ser incorporados en planes de desarrollo a largo plazo.

Entonces el plan a largo plazo juega un papel fundamental en la integración contextual de los procesos y está sujeto a las estrategias, objetivos, indicadores y reportes que hagan posible su ejecución y cumplimiento para que puedan ser comunicados hacia los otros procesos del conocimiento. Estos procesos contienen los objetivos a ser alcanzados, así como los costos y utilidades generados. Esta interacción da lugar a la brecha organizacional que está delimitada entre lo que debe hacer y lo que debe conocer para lograr sus metas y ejecutar su estrategia.

La estructura de los procesos del conocimiento está dada por el **capital estructural** que codifica, transfiere y ejecuta la generación y utilización del conocimiento; y la estructura del mercado (Grover, 2001, p. 5-21) en el **capital relacional** que comprende los intercambios de conocimiento ocurridos en los mercados externos y que utilizan conceptos como la información, asimetría, eficiencia y estandarización; además que los recursos del conocimiento en las comunidades de práctica son representados por medio de mapas del conocimiento incorporados a las diferentes posiciones de negocio que generan los mercados para su intercambio.

Los elementos anteriores generan un mecanismo de control compuesto por los recursos y desarrollo del conocimiento (Senge, 1990), su gestión (Prusak, 2000), medición por medio de los indicadores (YIN, 1994) dan lugar un diagnóstico y retroalimentación basado en averías sistémicas (Senge, 1990) que eslabonan los objetivos del negocio con los recursos de la firma.

### 1.3.1 El contexto organizacional

El contexto organizacional está compuesto de los **recursos del conocimiento** que se encuentran contenidos en: productos y servicios, procesos productivos, personal experto (comunidades de práctica), clientes y los mercados financieros.

**Figura 1.1 Recursos del Conocimiento**



**Fuente: Elaboración propia**

La operación se estructura entre los proyectos relacionados con los clientes y los internos; cuando los recursos son escasos se asignan recursos hacia los primeros, de otra forma, son los internos los que se ven favorecidos; entonces la estrategia consiste en que las mejores oportunidades de negocio vienen al utilizar los recursos disponibles presentes en los expertos disponibles así como en las bases de datos existentes.

Su operación y cuidado para seguir funcionando adecuadamente están en función de los diferentes grupos y actores que desarrollan los productos y procesos al adoptar y rechazar decisiones del negocio. El conocimiento de los clientes se mantiene en una base de datos de los expertos. El conocimiento de los mercados financieros se conserva por medio de textos que forman categorías en una enorme cantidad de datos. La comunicación en los recursos del conocimiento se inicia dentro de las comunidades de práctica en los procesos de socialización.

Los portales del conocimiento y los sitios web juegan un papel importante en el largo plazo como un soporte a los objetivos del negocio. La estrategia consiste entonces en medir la efectividad de ambos y tomar la decisión más conveniente en función de alimentar el que sea más eficiente y dejar de prescindir del otro en su caso.

Se pueden utilizar los contactos con los clientes para conocer sus reacciones por medio de seminarios que nos permitan conocer los asuntos importantes y que a su vez retroalimenten o reestructuren los portales o los sitios web que den respuestas a esos asuntos importantes de los clientes.

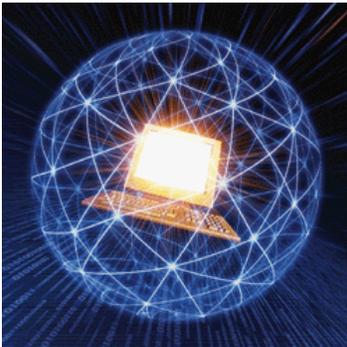
#### 1.4 La Gestión del Conocimiento y el Cambio cultural



Cada vez que se pretende introducir un cambio en la Cultura Organizacional, existen una serie de factores que pueden suponer un obstáculo, y en se hace más patente en el caso de la Gestión del Conocimiento al tratarse de una cuestión intangible, encontrándose diferencias importantes entre organizaciones tradicionales y maduras en el uso de la gestión del conocimiento.

#### 1.5 La Gestión del Conocimiento y su relación con las Organizaciones Intensivas en Conocimiento

Las Organizaciones Inteligentes son capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las que son capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.



Las organizaciones requieren innovación y cambios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación. En ese orden de ideas, las organizaciones pueden aplicar técnicas de dirección y usar la misma tecnología e infraestructura; pero sólo la excelencia de las personas integrantes de la organización logra marcar la diferencia. La excelencia se manifiesta en las competencias, tanto organizativas como personales, de sus trabajadores; responsables, junto a la organización, del desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades (Rivero, 2006).

Senge (1990), entre otros autores, señala que las organizaciones en las que el conocimiento es relevante se caracterizan por un rendimiento y competitividad mayor que las organizaciones no sensibles al aprendizaje.

En este sentido han surgido los sistemas para la creación y la Gestión del Conocimiento en los que se señalan a las universidades, al Estado y a la industria como las principales fuerzas institucionales que determinan los sistemas de innovación y, por tanto, el desarrollo de iniciativas en torno a la Gestión del

Conocimiento. En ese sentido, el papel de la universidad en la generación del conocimiento científico- técnico refiere que, a medida que el conocimiento vaya teniendo una importancia creciente en la innovación, como institución que produce y disemina conocimiento, habrá de desempeñar un protagonismo mayor en la innovación organizacional y, en consecuencia, en los avances en función de la implantación de la Gestión del Conocimiento.



Las universidades, como organizaciones intensivas en conocimiento, están orientadas al uso, generación y difusión del conocimiento. De esa manera, contribuyen con la reducción de la dependencia que mantienen las organizaciones de conocimientos que poseen los individuos. Las universidades deben facilitar el entorno y los medios adecuados para que se pueda desarrollar una eficiente Gestión del Conocimiento, y que se produzcan resultados de utilidad para la organización.

### 1.5.1 Procesos de Aprendizaje Organizacional



Huber (1996) describe procesos o constructos que contribuyen al aprendizaje organizacional. Esos constructos son la adquisición de conocimiento, la distribución de la información, la interpretación de la información y la memoria organizacional.

♦ Adquisición del conocimiento: Se identifican cinco procesos por los cuales una organización adquiere conocimiento:

- aprendizaje congénito: es aquél que nace de la organización
- aprendizaje experimental: adquirido a través de la experiencia directa
- aprendizaje por imitación: adquirido de una experiencia de segunda mano, aquella que otras organizaciones hacen
- injerto (*grafting*): obtenido, por ejemplo, por la adquisición de otras compañías o por la adquisición de tecnología y, finalmente
- investigación (*searching*) y observación (*noticing*): que tienen lugar de tres formas: toma de datos (*scanning*), investigación dirigida y monitoreo de la performance de la organización-. El aprendizaje tiene lugar no sólo en la adquisición de conocimiento externo a la organización, sino también con la coordinación del conocimiento existente.

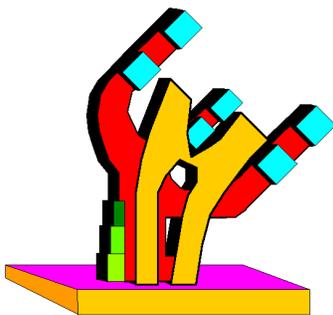
De acuerdo con Hamel y Prahalad (1995, p. 331), “el trabajo de alta gerencia no es tanto «controlar» el futuro como ayudar a acelerar la adquisición de conocimientos sobre el mercado y el sector de forma que no se exponga la empresa a mercados intangibles y a riesgos competitivos. El riesgo disminuye a medida que el conocimiento aumenta, y la capacidad de la empresa para avanzar también aumenta”.



◆ Distribución de la información: Este proceso es fundamental para el crecimiento del aprendizaje organizacional. Tiene relación con el proceso por el cual una organización comparte la información a través de sus unidades y de sus miembros, promoviendo el aprendizaje y produciendo nuevos conocimientos.

El conocimiento tiene lugar en forma de *know-how* tácito, de cartas, de memorandos, de conversaciones informales y de relaciones que son apreñdidas y distribuidas (Brown y Duguid, 1991, 2001). Una buena parte del aprendizaje y de la innovación tiene lugar en “comunidades de práctica”. Cuanto más se comparte o se distribuye la información, mayor es la contribución al aprendizaje organizacional.

Su desarrollo permite a una comunidad obtener una mejor comprensión e interpretación de la información, reduciendo la duración del ciclo de aprendizaje y asegurando la participación de todos los miembros de la comunidad en el ejercicio de éste.



◆ Interpretación de la información: Es el proceso en el que la información distribuida es determinada o su significado es comprendido. La interacción entre los modelos mentales almacenados y la interpretación es fundamental para comprender cómo aprenden las organizaciones. Un aprendizaje es más eficiente cuanto mayor sea el número de interpretaciones desarrolladas.

Huber (1996) declara que el aprendizaje organizacional tiene lugar cuando las organizaciones emprenden la creación de sentido y actividades de interpretación de la información. La incertidumbre es reducida por la adquisición y por el procesamiento de más información en tanto que es reducida en discusiones o en reuniones.



♦ Memoria organizacional: Se refiere a cómo una organización puede almacenar conocimiento valioso; para ello, se recurre a los depósitos de datos donde ese conocimiento es almacenado para uso futuro. Según Johansson y Nonaka (1987), los gerentes japoneses senior, así como los de nivel medio, tratan de reunir información cualitativa (*soft data*), pues consideran que la información es fundamental para la entrada en el mercado o para mantener buenas relaciones.

Del mismo modo, los autores destacan que cuando los gerentes japoneses quieren información cuantitativa (*hard data*) para comparar sus productos con los de sus competidores, recurren a su almacenamiento, a sus ventas y a otras informaciones que muestren los ítems de movimiento por los canales. La memoria organizacional puede ser hecha tanto con datos sin trabajar como números, datos, figuras y reglas, o con informaciones cualitativas como conocimiento tácito, especialidades, experiencias, anécdotas, incidentes críticos, historias, artefactos y detalles sobre decisiones estratégicas.

Es preciso disponer de medios para almacenar y recuperar ambos tipos de información. Para Brown y Duguid (1991, 2000, 2001), el conocimiento informal o prácticas no canónicas es la llave de la organización del aprendizaje. Estos autores señalan que las nuevas tecnologías colaboradoras pueden ser proyectadas basándose en estas prácticas no canónicas, comunidades de práctica en lugar de descripciones formales del trabajo. La base del conocimiento resultante puede ser tratada como “memoria de grupo” o como “inteligencia colectiva”, animando así a sus miembros a compartir esas informaciones para que sean almacenadas de modo electrónico. Esto puede resultar una tarea difícil, pues es posible que, por temor a perder su propia competitividad, no se desee que esté disponible una información valiosa.

Huber (1996), señala que hay una falta de trabajos acumulativos en este campo y que falta una síntesis de los distintos trabajos y grupos de investigación, por lo que es precisa una mayor profundización en los cuatro constructos.

## 1.6 La Gestión del Conocimiento como una Herramienta de Gestión



La Gestión del Conocimiento se describe a menudo como instrumento de gestión. Más precisamente es descrito como una herramienta operativa o como una herramienta de gestión con objetivos estratégicos.

### **1.6.1 La gestión del conocimiento como una herramienta de manejo de la información**

La Gestión del Conocimiento trata de la adquisición y almacenamiento de los conocimientos de los trabajadores y hacer accesible la información a otros empleados dentro de la organización. Esto se realiza generalmente mediante el uso de diversas tecnologías como Internet, bases de datos y es una conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito (Modelo de Nonaka y Takeuchi). Una vez que la información se almacena en bases de datos y se hace accesible a la mayor cantidad posible de empleados dentro de la organización se puede emplear.

### **1.6.2 La gestión del conocimiento como herramienta de gestión estratégica**

Para comenzar a crear una estrategia de gestión, una organización necesita para construir sistemas la captura y transferencia de conocimientos y mejores prácticas internas (Allerton, 1998). El propósito, objetivo y resultados esperados de una organización de trabajo con Gestión del Conocimiento son muchos.

Por ejemplo, la Gestión del Conocimiento puede ser visto como una manera de mejorar el rendimiento (Ostro, 1997; Bassi, 1997) la productividad y la competitividad (Maglitta, 1995), una forma de mejorar adquisición, distribución y uso de la información dentro de las organizaciones (Maglitta, 1995), una herramienta para mejorar la toma de decisiones (Gestión de Personas, de 1998; Cole-Gomolski, 1997a, 1997b), una forma de capturar las mejores prácticas (Cole-Gomolski, 1998), una forma de reducir los costos de investigación y demoras (Maglitta, 1995) y una manera de convertirse en una organización más innovadora (Gestión de Personas, de 1998; Hibbard, 1997).

Un estudio realizado por el Centro Americano de Productividad y Calidad muestra que el 89 por ciento de los participantes en el estudio dijo que el objetivo fundamental para la gestión del conocimiento consiste en la captura y transferencia de conocimientos y mejores prácticas (Allerton, 1998). Gestión de Personas (1998) informes sobre una encuesta en la que las personas responsables de aplicar la estrategia de Gestión del Conocimiento fueron entrevistados. Los resultados indicaron que los principales obstáculos a la aplicación son la falta de titularidad del problema (64 por ciento), falta de tiempo (60 por ciento), la estructura organizativa (54 por ciento), el compromiso de la alta dirección (46 por ciento), las recompensas y el reconocimiento (46 por ciento), y un énfasis en los individuos más que el trabajo en equipo (45 por ciento). En Fortune 1000, los principales problemas en las empresas con los proyectos de Gestión del Conocimiento son la falta de concentración (Coleman, 1998).

Basado en una empresa multi-estudio realizado por la Centro Americano de Productividad y Calidad, los obstáculos a la Gestión del Conocimiento son la falta de un lugar modelo comúnmente para la creación de conocimiento, la difusión y la ausencia de sistemas o procesos diseñados para apoyar y evaluar la eficacia de la Gestión del Conocimiento (Ostro, 1997). La mayoría de las empresas con un sistema de Gestión del Conocimiento basados únicamente en una solución de tecnología han encontrado que tal planteamiento no. Aunque la tecnología puede ser necesaria para Gestión del Conocimiento, nunca parece ser suficiente (Warren, 1999; Bassi, 1997).

Para poder crear e implementar una estrategia de gestión del conocimiento los elementos de particular importancia son los siguientes:

**Figura 1.2 Elementos críticos en la estrategia de gestión del conocimiento**



**Fuente: Elaboración propia**

### ***La importancia del ¿y qué? cuestiones de estrategia***



La Gestión del Conocimiento (GC) relacionado con lo que la organización está intentando lograr. También es importante articular el propósito de la estrategia de gestión. ¿Qué beneficios tiene la organización o espera obtener de su trabajo con GC? ¿Cómo afectará a los empleados el trabajo? (Klaila, 2000)

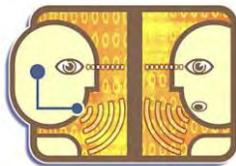
### ***La importancia del apoyo de la alta dirección***



La función de personal debe centrarse en la alta dirección para fomentar los procesos que promuevan el aprendizaje a través de fronteras y de compartir. Esto incluye ayudas a la constitución y posiblemente el conocimiento de redes de fondos, así como definir y desarrollar las habilidades de aprender de otras personas (Mayo, 1998).

Las organizaciones que han logrado el mayor éxito en GC son aquellas que han designado a un nivel alto ejecutivo para asumir el manto del tiempo oficial jefe del conocimiento-completo (Gopal y Gagnon, 1995).

### ***La importancia de la comunicación***



Carlos Greene © 2002. cv.greenestudio.com

Una gran parte de las organizaciones no han aplicado las estrategias debido a la falta de comunicación. Sólo unas pocas compañías han diseñado buenos planes de comunicación para seguir adelante con las estrategias empresariales.

### ***La importancia de la creatividad***



Como Kao (1997) señala, una buena estrategia para trabajar con los temas GC no es suficiente. El autor explica la relación entre estrategia y creatividad. Una conexión entre estos dos permite a las organizaciones para sobrevivir en el futuro.

Las implicaciones de la creatividad en los negocios dependerá del tipo de fusión creada entre GC y las habilidades básicas de gestión de la creatividad (Kao, 1997).

## La importancia de la cultura y la gente



El éxito en la aplicación de la GC está vinculado a entidades como la cultura y las personas. Las mejores organizaciones, gente y cultura se encuentran en el corazón de la creación de una organización basada en el conocimiento con éxito. Varios estudios han demostrado que las personas y la cultura son los problemas más difíciles de resolver, pero que producen los mayores beneficios (Gestión de Personas, 1998).

El mayor reto para GC es uno cultural. Es superar las barreras culturales, especialmente el sentimiento de que posean la información es más valiosa que compartirlo (Warren, 1999; Anthes, 1998).

Las condiciones que faciliten una cultura del conocimiento en la organización, así como sobre las principales dificultades para su implantación, se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 1.1 Condiciones y dificultades para una cultura del conocimiento**

Condiciones Favorables	Dificultades
Agrupar a las personas por su probada capacidad intelectual y su capacidad de innovación.	Todo proceso de innovación lleva aparejado el concepto de experimentación, con un cierto grado de riesgo de fracaso si no se logran los objetivos o resultados previstos.
Animar de forma decidida a la creación y al uso del nuevo conocimiento generado.	Dificultad de otorgar un valor a los trabajos con fuerte contenido intelectual, como, por ejemplo, la investigación teórica.
Favorecer la cultura del conocimiento compartido y contribuir decididamente a conseguirlo mediante políticas adecuadas.	Dificultad de abandonar la idea extendida de que "el conocimiento es la fuente fundamental de poder en las organizaciones", y de que, por lo tanto lo mejor es retenerlo.
Extender una cultura donde el conocimiento (su creación, estructuración, difusión y uso) sea la parte central de la organización.	Alinear las estrategias y objetivos de las organizaciones con las de sus empleados.

**Fuente: Serradell & Juan (2003)**

### ***La importancia del intercambio de conocimientos***



La capacidad de compartir conocimientos y colaborar con demasiada frecuencia falta en nuestras organizaciones (Mayo, 1998). Los esfuerzos para implementar GC son con frecuencia la renuencia de los empleados a compartir sus conocimientos (Cole-Gomolski, 1997b). La razón probable de esto es que los empleados son competitivos por naturaleza y pueden estar más inclinados a acumular que a compartir los conocimientos que poseen (Forbes, 1997). Por otra parte, un mejor proceso de intercambio de conocimientos de los beneficios de la empresa.

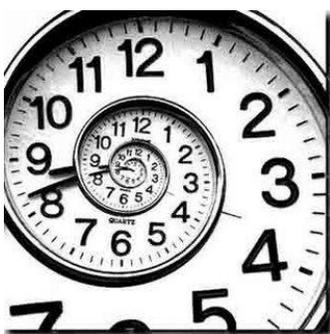
### ***La importancia de los incentivos***



Una de las cuestiones más importantes cuando se trabaja en una estrategia de gestión es crear los incentivos adecuados para las personas que van a compartir y aplicar los conocimientos ("The Banker", 1997). Los sistemas de recompensa personal deben ser compatibles con la cultura de compartir el conocimiento (Keeler, 2000; Mayo, 1998). Para mejorar este proceso es crucial para recompensar a los empleados que contribuyen con sus conocimientos y para asegurar que los empleados entiendan los beneficios de la GC (Cole-Gomolski, 1997b).

Un problema con muchos sistemas de recompensas e incentivos para el intercambio de conocimientos es que el conocimiento útil proviene de las personas que se encuentran en la base de la organización, de personas que no están en los sistemas de incentivos y probablemente, responden mucho más rápidamente que los grupos que se encargan de la innovación.

### ***La importancia del tiempo***



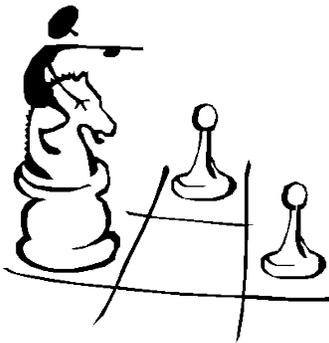
Es importante crear tiempo y oportunidades para aprender. Un enfoque acertado es crear redes formales de aprendizaje, de modo que la identificación y transferencia de prácticas eficaces formen parte de su trabajo (Galagan, 1997). Los mayores enemigos de intercambio de conocimientos son el tiempo que se requiere para la entrada, el acceso a la información y la falta de motivación de los usuarios potenciales (Mayo, 1998).

## La importancia de la evaluación



Es importante para crear un sistema de evaluación de los intentos que se hacen para el uso de GC. El sistema de evaluación puede ir desde los intentos informales, tales como hablar con la gente sobre cuál es la mejor práctica para compartir conocimientos dentro de la empresa.

### 1.7 Estrategia en la Gestión del Conocimiento



La gestión del conocimiento debe formar parte de la estrategia global existente en la organización y su implantación implica un compromiso previo por parte de la dirección, así como su consideración como un activo estratégico. Por tanto, será determinante establecer qué objetivos se quieren conseguir (la gestión del conocimiento no es un objetivo en sí mismo) y qué valor añadido va a obtener la empresa con la gestión del conocimiento, ya que no se debe olvidar que se trata de un proceso dirigido a incrementar la competitividad de la compañía. Igualmente, deberá establecerse un equipo de dirección del proceso.

Es recomendable que la empresa acometa la gestión del conocimiento en uno o varios de sus procesos clave, para luego extenderla al resto de los procesos de la compañía. Por supuesto, para el adecuado desarrollo del proceso, la dirección habrá de asignar los recursos materiales y humanos necesarios.

Algunas preguntas que deberá realizarse la empresa, en este ámbito, son:

1. ¿Qué es para la empresa la gestión del conocimiento, y qué importancia se le va a dar?
2. ¿Cuáles son las razones para acometer la gestión del conocimiento?
3. ¿Qué se quiere conseguir con la gestión del conocimiento?
4. ¿Qué procesos están más relacionados con el proyecto de gestión del conocimiento que se va a llevar a cabo?
5. ¿Cuál es el tipo de conocimiento fundamental para la organización?
6. ¿Qué conocimiento relevante reside fuera de la empresa, dónde se encuentra y cómo puede accederse a él?
7. ¿Dónde se da el mayor sentido de urgencia o necesidad de gestión del conocimiento?

En cualquier caso, la dirección de la empresa debe saber que la gestión del conocimiento no es una implantación más o menos rápida de medidas, sino que está ante un cambio de cultura, de comportamiento y de mentalidad, de todas las personas que integran la organización, a largo plazo.

### ***Recursos humanos***



También es esencial lograr en la organización una cultura fundamentada en el hecho de compartir conocimiento, que es la base para su gestión. En este ámbito, el papel de la dirección y del área de recursos humanos es muy importante para lograr que toda la organización se involucre en la nueva forma de trabajo que va a implicar la gestión del conocimiento, la acepte y colabore.

La capacidad de generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar la información que existe en su entorno (interno y externo) y transformarlo en conocimiento es lo que caracteriza a una organización basada en el conocimiento. Las labores de información son, por tanto, indispensables, ya que hay que lograr vencer los miedos y las resistencias al cambio y conseguir que todas las personas de la empresa comprendan y valoren el objetivo común que se persigue: compartir el conocimiento. Las labores de información se deben complementar con otras más centradas en la motivación, como el reconocimiento y la valoración económica de las aportaciones (a través de algún tipo de remuneración).

Uno de los mayores miedos es pensar erróneamente que la gestión del conocimiento es un sustituto de las personas. Pero en la actualidad, las personas y los grupos que transmiten y potencian el aprendizaje en torno a ellos son muy valorados. Entre los objetivos de una empresa basada en el conocimiento siempre debe figurar el desarrollo profesional y personal de las personas que trabajan en ella, el reconocimiento de su equipo de trabajo y la continua innovación y mejora de productos y servicios. Se trata, por tanto, de una organización que depende del conocimiento de sus empleados para la consecución de sus objetivos.

Es un hecho que existen comportamientos organizativos e individuales que dificultan el compartir conocimiento, pero también existen otros que lo favorecen. Por eso, en el primer caso, hay que identificar cuáles son las barreras que impiden el compartir conocimiento, para superarlas y en el segundo, identificar y apoyarse en las personas o elementos que lo favorecen.

## ***Soporte (tecnología)***



La tecnología debe dar una respuesta a la necesidad o necesidades identificadas por la empresa. Existen herramientas que ofrecen la posibilidad de capturar, crear y compartir conocimientos, localizar información relevante, lograr un entorno para la puesta en común y el intercambio de conocimiento, etc.

La tecnología es necesaria en el proceso, pero su grado de complejidad tendrá que estar directamente relacionado por el tipo y tamaño de la empresa, ya que no es lo mismo una organización con sedes en diferentes ciudades que una multinacional o una pyme o micropyme.

Ante los actuales niveles de informatización de las empresas es conveniente definir la infraestructura tecnológica implantada en la compañía y las funciones que desempeña. Esta labor pasa, en primer término, por identificar las diferentes áreas informatizadas de la organización, los sistemas y aplicaciones o paquetes informáticos implantados en ellas. En el caso de grandes empresas, también es necesario definir los puestos de trabajo en relación a su acceso y uso de los diferentes sistemas o aplicaciones informáticas.

Tras este análisis y a la hora de establecer qué herramientas informáticas van a ser necesaria para la empresa, hay que tener en cuenta que no existe “la herramienta” que dará solución a todos los requerimientos planteados.

En el ámbito de la tecnología, la empresa se encontrará un elenco de herramientas que combinadas adecuadamente, darán una respuesta a sus necesidades. Por eso es conveniente que cuente con un asesoramiento experto apropiado que cubra todos los niveles: el análisis de la información, el análisis de los requerimientos que la herramienta deberá tener, el diseño de la solución informática y su desarrollo e implantación en la empresa.

## **Proceso**



No existe un modelo único de implantación de un sistema de gestión del conocimiento, ni es algo cerrado. Pero en todas las definiciones de gestión del conocimiento se detectan unos elementos comunes. Gestionar el conocimiento implica que la empresa acometa una serie de acciones encaminadas a identificar, crear, conservar, almacenar, distribuir, transferir y utilizar el conocimiento de la organización.

### ***Identificar el conocimiento***

En esta fase es necesario analizar tanto los recursos de información y conocimiento que genera la empresa como los que logra, o echa en falta, del exterior. Se analizará el conocimiento formal y no formal (tácito) existente. También se definirán los objetivos para el uso y aprovechamiento de esa información, de forma que se asegure el correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta actividad debe permitir a la empresa determinar las fuentes y recursos de conocimiento, los conocimientos disponibles (tanto a nivel interno como externo) y su clasificación en estratégicos o accesorios. También posibilitará determinar los flujos de información existentes y sus deficiencias y mejoras.

### ***Desarrollar mecanismos de captura***

Una vez identificados, es necesario establecer, para cada tipo de conocimiento, la mejor manera de capturarlo, para transmitirlo y compartirlo. Es muy conveniente que el mecanismo o mecanismos que se determinen han de formar parte del trabajo diario de la empresa, y no suponer una tarea adicional.

Es necesario acometer la definición y el diseño de los procedimientos de captura del conocimiento, así como los mecanismos para su almacenamiento, clasificación y organización (que vendrán determinados por el tipo de conocimiento), ya que posteriormente otras personas accederán a él y lo reutilizarán.

### ***Desarrollar mecanismos de evaluación***

Si se propone un sistema de evaluación sobre los conocimientos que valorizan a las personas, resulta más apropiado establecer un mecanismo de consolidación del conocimiento (basado más bien en una lectura técnica y deontológica) y uno de evaluación que lleve a la empresa a conocer si los sistemas puestos en marcha responden realmente a las necesidades de su personal.

### ***Desarrollar el sistema de distribución y utilización***

En este punto es necesario concretar los mecanismos que van a permitir acceder a los conocimientos y su uso eficiente para resolver los problemas que puedan surgir en la empresa. De este modo la empresa se asegura de que toda persona de la organización sabe dónde encontrar los conocimientos y accede correctamente a las herramientas diseñadas.

Se trata, esencialmente, de establecer cómo se distribuye el conocimiento y quién puede acceder a qué tipo de información, sin olvidar la formación de las personas usuarias en la correcta utilización de las herramientas informáticas implantadas.

### ***Desarrollar el sistema de aplicación y actualización***

La aplicación tiene que ver con el uso eficaz del conocimiento en el día a día del negocio (en la resolución de problemas, en la preparación de una documentación, etc.) y con lograr crear la capacidad de asimilación del conocimiento. Por ejemplo, concretar sistemas que permitan constatar que no se duplican esfuerzos, que nuevas actividades, en función de los conocimientos disponibles, se pueden desarrollar, etc.

Además, y dado que el conocimiento es un activo dinámico, también es necesario revisarlo y actualizarlo. Hay que detectar conocimientos que quedan con el tiempo desfasados por diversas razones y actualizarlos, o incluso, eliminar los que han quedado obsoletos.

## **1.8 Proyectos De Gestión Del Conocimiento**

### **1.8.1 Adquisición y aplicación del Conocimiento**

El conocimiento lo poseen las personas, las organizaciones y los objetos. Esto nos dice que probablemente el conocimiento cuando lo consideramos como aquello que permite a una organización actuar en función de lo que ve en su entorno, es algo más que la simple suma de lo que tiene cada persona por separado. Expertos en ciencia cognitiva llegan a la conclusión de que lo que hacemos con nuestro conocimiento es tenerlo en la cabeza, depositarlo, representarlo y esculpirlo de algún modo en objetos que utilizamos y que nos ayudan a utilizarlo. Por lo tanto, todo nuestro conocimiento es el conjunto del conocimiento que tenemos en la cabeza más el de los objetos que utilizamos –objetos que pueden ser físicos, que pueden ser bases de datos o que pueden ser muchas otras cosas.

En una organización, aparte de las personas y de los objetos que utilizan las personas, también existen otras cosas que contienen conocimiento, como por ejemplo los procesos. Un proceso es lo que permite tener establecidas ciertas

maneras de hacer las cosas, maneras que a lo largo del tiempo se ha comprobado que funcionan y que ahorran trabajo al tener que repensar cada vez que se hace lo mismo.

Finalmente, un elemento importante que ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione es el contexto. El contexto es lo que permite interpretar el conocimiento, lo que permite transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte de conocimiento y el conocimiento es el conjunto de todo ello.

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales –cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento.

La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando se intenta poner de forma explícita el conocimiento en una base de datos, lo que se hace es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que se hace es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que se hace partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento se utilizan conocimientos que nos vienen de otras personas y de otros lugares –por lo tanto existe un proceso de transmisión previo. Son procesos que están interrelacionados y juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

La gestión del conocimiento intenta trabajar una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y también mejorar o impulsar su transmisión. Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser las bases de datos relacionales, es decir, las bases de datos tradicionales –básicamente de números o de cadenas de caracteres cortas –, pero también las bases de datos documentales –cada vez más importantes –, que permiten realizar búsquedas, catalogar los documentos, etc. Esto en lo que concierne al conocimiento más explícito.

También se puede hablar de instrumentos como las intranets y los portales del empleado, que contribuyen a la comunicación, permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración, etc. Y también existen, por ejemplo, los directorios de expertos, que pueden formar parte de una intranet.

La información de los directorios de expertos se pone a la disposición de los miembros de la organización para que puedan saber quiénes son los expertos en por área; por otra parte, además de mostrar la persona y algún documento que haya escrito, también ofrecen la posibilidad de ponerse en contacto con ella y que por teléfono o mediante un encuentro personal, pueda comunicar el conocimiento que es más difícil de comunicar por otras vías.

Existen, asimismo, otros instrumentos, como por ejemplo herramientas que facilitan el flujo de trabajo –es decir, la manera de organizar los flujos de trabajo–, herramientas que ayudan a trabajar en grupo –el trabajo en grupo es fundamental tanto para la creación de conocimiento como para la transmisión de conocimiento– y actividades o actos como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización o de un grupo de personas comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

### **1.8.2 Aplicación del Conocimiento**

El motor principal de la actividad de una organización de cualquier tipo es el conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo, de las personas que la integran ya que es el valor añadido que permite obtener el máximo rendimiento dentro de cualquier organización.

La información se está al alcance de un número cada vez mayor de personas de todos los niveles sociales. Entre las ventajas que podrían derivarse de la aplicación de la GC, destacan las siguientes:

- Capacitar a los centros y sistemas educativos para preveer nuevas necesidades en cuanto a su funcionamiento.
- Ser conscientes en todo momento del conocimiento generado dentro de ellos mismos.
- Promover el valor del conocimiento real y potencial de los miembros de la organización, estableciendo vías de comunicación que posibiliten un mejor entendimiento y posible colaboración tanto internamente como con otras instituciones externas.

Para implementar este nuevo paradigma se deben tomar en cuenta:

#### *Cambio de los esquemas mentales a nivel individual y colectivo*



Esto implica educar a los individuos para que comprendan las ventajas que se derivan de la comunicación mutua del conocimiento generado por cada uno de ellos. Sin embargo, no se debe llegar al extremo utópico de pretender que los individuos compartan plenamente sus conocimientos perdiendo con ello la exclusividad de los mismos. En este sentido, no se trata tanto de compartir los resultados, como de crear una capa visible de los ámbitos de dichos conocimientos y de las capacidades para generar nuevos resultados a partir de los mismos, promoviendo con ello el dialogo y posible colaboración entre los individuos.

Con este enfoque podría ser conveniente que las organizaciones creasen mecanismos de reconocimiento del valor derivado de la colaboración y mutuo entendimiento entre sus miembros, difundiendo aquellos casos concretos que puedan servir de ejemplo y estímulo para toda la comunidad.

#### *Disponibilidad de medios para efectuar el cambio*



Entre las tecnologías de la información que proporcionan la infraestructura básica para la gestión del conocimiento se encuentran entre otras: las redes, los sistemas de información, las herramientas inteligentes de búsqueda (*intelligent agents*), minería de datos (*data mining*), almacenamiento masivo de datos (*data-warehousing*), herramientas para el desarrollo en Internet, etc.

Todas estas herramientas se utilizan para desarrollar sistemas que posibilitan la gestión del conocimiento permitiendo el desarrollo de plataformas tales como:

#### *Sitios web*



Existen varias razones que hacen de Internet un medio idóneo para el intercambio global de información, sirviendo como primer acercamiento a la implementación de un sistema de GC.

Existen varias razones que hacen de Internet un medio idóneo para el intercambio global de información, sirviendo como primer acercamiento a la implementación de un sistema de GC. Entre estas razones se encuentran las siguientes:

a) *Bajo costo de implementación de un sitio web.*

Homogeneización en el acceso a bases de datos distribuidas, desde cualquier lugar del mundo y usando distintas arquitecturas como base, derribando con ello las barreras en el espacio y en los recursos necesarios para acceder al medio.

b) *Intranet*



Las *intranets* se perfilan como medios básicos para compartir datos dentro de una comunidad concreta, destacando frente a la *web*, su rapidez en el acceso y procesamiento de la información y su adaptabilidad a las necesidades de cada comunidad educativa en concreto.

Las *intranets* permiten además definir diferentes dominios lógicos de seguridad, ofreciendo una mayor o menor accesibilidad y transparencia dependiendo de la información concreta.

c) *Plataformas de trabajo en equipo*

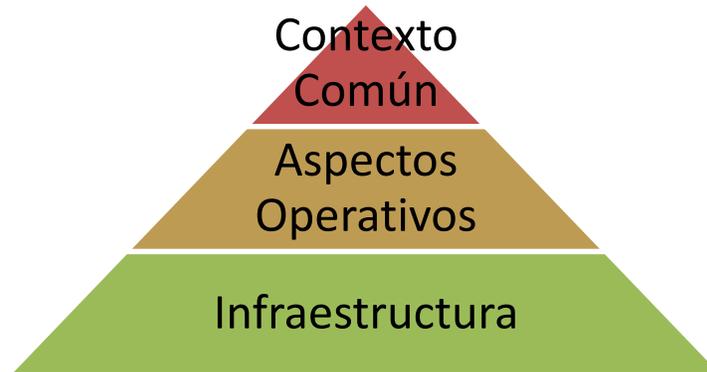
Dentro de este apartado se encuentran entre otros: el correo electrónico, las conferencias de audio/video, herramientas para acceder a documentos y otro tipo de información.

### 1.8.3 Sistemas de Gestión del Conocimiento

#### *Niveles*

- ⊗ Nivel representado por un contexto común que permite la comunicación y el entendimiento de los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos tales como: "cultura común del conocimiento", visión común de las estrategias y objetivos de la organización, etc
- ⊗ Nivel representado por los aspectos operativos, incluyendo un conjunto de normas, técnicas, modelos ejemplares, procedimientos metodológicos y otros conceptos similares
- ⊗ Nivel representado por elementos básicos como son las infraestructuras y otras herramientas tecnológicas de apoyo.

**Figura 1.3 Niveles del Sistema de Gestión del Conocimiento**



**Fuente: Elaboración propia con base en SOCINTEC. "Knowledge Management: An emerging potential for competitiveness". Tomado de: GARCÍA ROBLES, Rocío. El nuevo paradigma de la Gestión del Conocimiento y su aplicación al ámbito educativo**

Al establecer la información como uno de los orígenes para la generación de conocimiento, se abre la posibilidad de investigar los modelos en el campo de la Administración de la Información, específicamente el Modelo de Nonaka y Takeuchi con el fin de identificar las variables que determinan si la empresa objeto de estudio lleva a cabo una gestión de conocimiento adecuada.

## **CAPÍTULO 2: El Modelo de Nonaka y Takeuchi (SECI)**

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

La organización inteligente posee información y conocimiento que le otorgará una ventaja especial, es aquí donde las Tecnologías de Información juegan un rol crucial, teniendo entre sus principales tareas el manipular y administrar el conocimiento de forma más productiva, por lo tanto, es necesario analizar y estudiar cual de las Tecnologías de Información se adapta y ofrece las mejores prestaciones.

Es importante comenzar definiendo al conocimiento en el marco de la explicación de fondo de la Gestión del Conocimiento. [Nonaka and Takeuchi, 1995], definen al conocimiento como, “La creencia en una verdad justificada”, esto quiere decir que si se cree en una propuesta de conocimiento ésta solo puede ser justificada por hechos, siendo esta definición a mi juicio una de las de mayor peso.

### **2.1 El conocimiento**

Los estudios de la psicología plantean que en esencia el conocimiento es una relación (dinámica, activa) que se establece entre un sujeto y un objeto. En tal relación, el sujeto capta propiedades o características del objeto (datos, información) y constituye una imagen o representación (conocimiento como resultado dinámico). Lejos de ser un mero receptor pasivo, el sujeto se comporta activamente para que pueda darse el conocimiento: debe orientarse hacia el objeto, percibirlo, valorarlo, razonarlo, imaginarlo, manipularlo. Es en la acción donde mejor se manifiesta el papel activo del sujeto, ya que el conocimiento se revela en un cambio conductual del individuo en referencia al objeto, cambio que refleja el proceso mismo de su adquisición y que se denomina aprendizaje.

En relación con el origen del conocimiento se han planteado, desde los primeros filósofos hasta nuestros días, dos posibilidades: o bien el conocimiento surge de los sentidos y de la experiencia o bien del pensamiento y la razón. La doctrina que enfatiza el papel del pensamiento y la razón se denomina racionalismo. Es una doctrina que centra sus bases en que sólo la razón tiene la capacidad de juzgar la

validez de un concepto, incluso sin el recurso de los sentidos. Resulta significativo que muchos de los racionalistas más destacados, como Descartes y Leibniz, hayan sido matemáticos, siendo la matemática fundamentalmente conceptual y muchas de sus axiomas y pruebas son abstractas. Frente a la corriente racionalista se ubica otra corriente: el empirismo. Para los seguidores de esta corriente el conocimiento surge de la experiencia; en último término de los sentidos que proporcionan información sobre el mundo, la cual es, posteriormente, reconstruida por la razón. Y a diferencia de los racionalistas matemáticos de Alemania y Francia, muchos de los empiristas clásicos han provenido de Inglaterra y de las ciencias naturales, como John Locke.

Hay dos intentos de integrar estas dos posiciones aparentemente irreconciliables. Con Aristóteles y Tomás de Aquino como principales exponentes, la primera visión argumenta que la experiencia sensorial y el pensamiento juntos forman el conocimiento. El segundo, más audaz, afirma que el conocimiento tiene elementos previos a la experiencia, siendo Immanuel Kant uno de sus precursores.

Algunos investigadores se han dedicado a describir y clasificar diferentes tipos de conocimiento como [Spender, 1996], [Alavi and Leidner, 1999], pero entre los que más repercusión tuvieron están Nonaka y Takeuchi, que distinguen el conocimiento entre tácito y explícito. El conocimiento es explícito si puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal, siendo éste generable y codificable. Por otro lado el conocimiento tácito es visto como conocimiento poco codificado y está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros modelos mentales.

De acuerdo con esta teoría existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan [Nonaka and Takeuchi, 1995]. Este proceso dinámico de creación de conocimiento hace posible que el conocimiento se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia (la llamada espiral de creación del conocimiento),

**Figura 2.1. Conversión del Conocimiento y la Espiral del Conocimiento.**



**Fuente: Nonaka and Takeuchi, 1995.**

Nonaka y Takeuchi definen el conocimiento como:

“El conocimiento es algo que no se puede gestionar en términos convencionales, pero lo que sí es posible es trabajar en la dinámica organizacional que permite la interacción y conversión de conocimientos individuales para alcanzar innovaciones. Se trata de ver, desde una postura dinámica, lo que se va aprendiendo, frente a una posición de inventariar lo que se conoce” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.23).

## **2.2 Conocimiento tácito y explícito.**

Basados en trabajos de Polanyi de 1958, el cual destaca el papel dinámico y creador del saber, a principios de la década de los 90, Ikujiro Nonaka establece la diferenciación entre conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito, es el más comúnmente conocido, es el que generalmente se encuentra en forma de información. Es transmisible a través de los lenguajes convencionales externos. Señala Núñez Paula que se trata, en términos de la Psicología de base materialista dialéctica, de los conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia, mediante el auxilio del lenguaje articulado, por lo cual se emplea en la comunicación.

“el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar mientras que el conocimiento explícito o codificado es aquél que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático” Polanyi (citado por Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 65).

“el conocimiento tácito es aquél que pertenece a la naturaleza personal, difícil de formalizar y comunicar, estando profundamente radicado en las acciones de las personas y grupos mientras que el conocimiento explícito es aquél que resulta fácilmente transferible y accesible a través de documentos, presentaciones, bases de datos” Nonaka y Takeuchi (citado por Benavides y Quintana, 2003, pp. 38-39).

El conocimiento tácito, a consideración de Nonaka está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico. Pero específicamente, es el conocimiento difícil de transmitir ya que su forma y contenido se encuentran incorporados a los procesos conductuales del hombre en la vida práctica, conocimientos especializados, es, al decir de Polanyi conocimiento personal, difícil de formalizar y comunicar.

**Tabla 2.1 Dos tipos de conocimiento**

<b>CONOCIMIENTO TÁCITO (SUBJETIVO)</b>	<b>CONOCIMIENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)</b>
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento real (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

**Fuente: Nonaka y Takeuchi, p.67**

## **2.3 Modelo de Nonaka y Takeuchi.**

### **2.3.1 Conversión del conocimiento (SECI)**

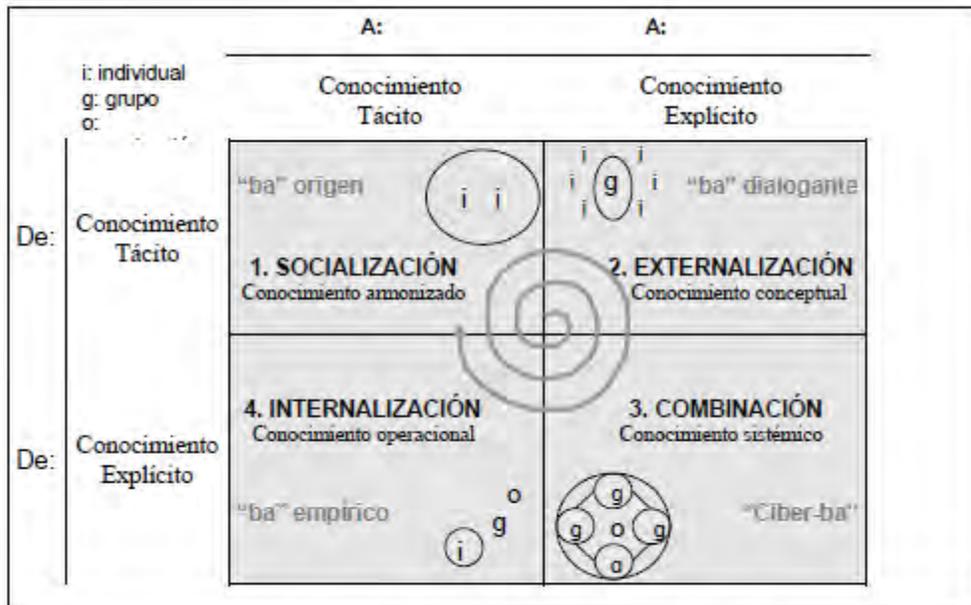
El nuevo conocimiento siempre inicia con el individual, el conocimiento personal es transformado en el conocimiento organizacional; el hacer el conocimiento personal disponible a otros es la actividad central de las organizaciones creadoras de conocimiento, tiene lugar en todos los niveles de la organización y de forma continua.

Nonaka (1991, 1993, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que las compañías crean nuevo conocimiento e innovación no sólo procesando información del exterior al interior, sino haciéndolo fundamentalmente desde el interior al exterior.

Desarrollado por Nonaka (1991, 1993, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), este modelo parte de la concepción de que existen dos tipos de conocimiento: tácito y explícito, que mediante diversos procesos puede lograr la modificación de los conocimientos en una dinámica continua en forma de espiral.

Para ello definen cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. Cada uno de ellos desarrollado a través de un “ba”<sup>1</sup> concreto: el “ba” origen, el “ba” dialogante, el “ciber-ba” y el “ba” empírico.

**Figura 2.2: Las cuatro formas de Conversión del Conocimiento**



Fuente: Elaborado a partir de Nonaka, 1991, 1993, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Konno, 1998 y Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1999.

La diferencia entre conocimiento tácito y explícito sugiere cuatro formas básicas de creación de conocimiento en cualquier organización:

De tácito a Tácito	De explícito a explícito	De tácito a explícito	De explícito a tácito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los individuos comparten el conocimiento tácito directamente con otro.</li> <li>• Se socializa el conocimiento, pero esto limita la creación de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un individuo puede combinar pequeñas piezas de conocimiento explícito dentro de un nuevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando un aprendiz expresa formalmente los fundamentos de sus conocimientos tácitos, convirtiéndolos en explícitos y haciéndose compartibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuevo conocimiento explícito se extiende y es interiorizado por los empleados de la organización, ampliando, extendiendo y modificando su propio conocimiento.</li> </ul>

<sup>1</sup> El concepto de “ba” ha sido acuñado por el filósofo japonés Kitaro Nishida. Se ha utilizado como base lógica en la generación de información y permite avanzar en el conocimiento de los individuos y los colectivos (Nonaka y Konno, 1998 y Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1999). Puede ser representado como un lugar físico - una oficina-, un lugar virtual -el correo electrónico-, o un lugar mental -los ideales o experiencias compartidas-.

De tácito a tácito (**Socialización**). La socialización es un proceso de intercambio de experiencias en donde se crea conocimiento tácito, por medio de actividades conjuntas. Este puede ser adquirido a través de diferentes formas como la observación, el contacto directo, la repetición de actividades y el lenguaje verbal.

Un ejemplo de esta etapa de creación de conocimiento en la empresa Matsushita, la cual se encarga de producir electrodomésticos; consiste en aprender los secretos tácitos del jefe de panaderos del Osaka International Hotel, logrando una asimilación de conceptos claves adquiridos a través de la práctica. Con el fin de crear una maquina productora de pan, la cual brinde las condiciones necesarias para la elaboración de un pan de excelente calidad, como lo era el del Hotel Osaka International. Para este fin se envió a Tanaka, uno de los empleados de la organización a conocer y aprender de la técnica de amasado del jefe de panadería de este hotel.

De tácito a explícito (**Exteriorización**). La exteriorización se genera a través de diálogos o reflexiones grupales, en la cual se busca plasmar los conocimientos tácitos en forma de conceptos explícitos, para dar a conocer esas ideas difíciles de transmitir por medio de elementos como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos que ayudan a la comprensión y contextualización de estos.

En el mismo orden de ideas, la empresa Matsushita al haber socializado el conocimiento, para exteriorizarlo, buscan traducir esos secretos a través de Tanaka de tal forma que sus empleados comprendan estos conocimientos ya sea por medios escritos, audiovisuales y gráficos entre otros.

De explícito a explícito (**Combinación**). Por otro lado, la combinación es un proceso en donde las personas logran unir varios conocimientos explícitos para crear un nuevo conjunto de conocimiento. En la combinación se logra la sistematización de conceptos, para así establecer una base de conocimientos general.

En el caso de Matsushita, el equipo de trabajo une el conocimiento explícito en un manual o un libro de trabajo, y lo materializa en un producto, en este caso a la maquina productora de pan.

De explícito a tácito (**Interiorización**). Por último, se debe interiorizar el conocimiento lo cual consiste en un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito.

En las organizaciones creadoras de conocimientos estos cuatro elementos existen en una interacción dinámica, un tipo de espiral de conocimiento.

La Articulación (convertir conocimiento tácito a explícito) y la interiorización (el empleo de ese conocimiento explícito para extender el tácito propio), son pasos críticos en la espiral del conocimiento.

Los autores plantean que estas etapas se dan en forma espontánea pero que deben existir ciertas condiciones organizacionales para que el proceso se dé en una forma más armónica. Estas condiciones son:

- Intención
- Fluctuación/Caos creativo
- Autonomía
- Redundancia
- Variedad de requisitos

Esta forma de percibir el conocimiento constituye una de las principales razones para preferir este modelo, dado que tiene en cuenta la naturaleza dinámica del conocimiento, lo que permite entender los procesos de innovación en equipos de proyecto, fácilmente asimilable al trabajo que realizan los grupos de investigación, por su permanente actividad creativa en la solución de problemas y en la generación de nuevo conocimiento.

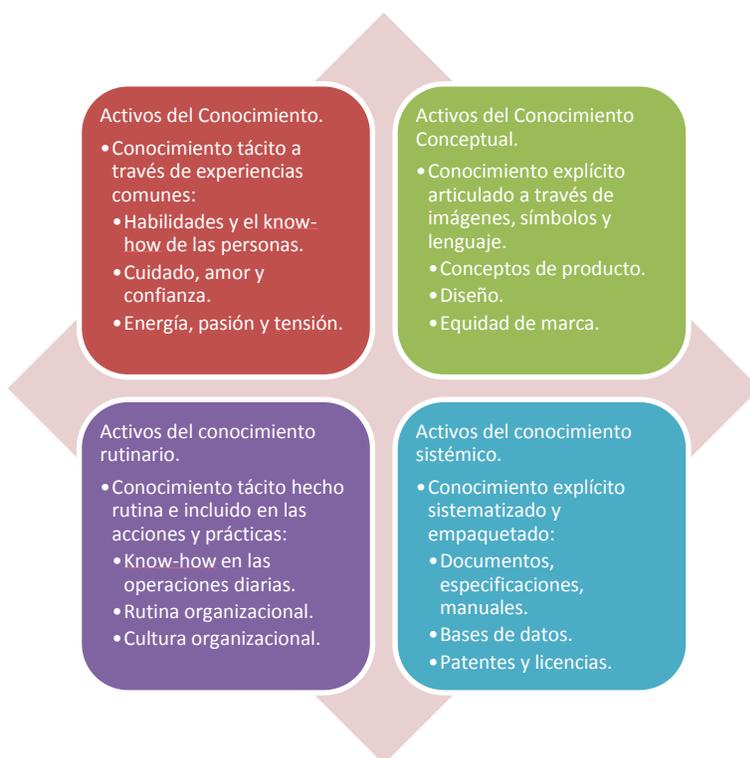
En este sentido (Nonaka and Takeuchi, 1995) proponen cinco fases para el proceso de creación del conocimiento: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar conceptos, construir un arquetipo y nivelación transversal del conocimiento y a éstos se une el proceso de conversión del conocimiento, para hacer más robusta aún a esta metodología.

## **2.4 Activos del Conocimiento**

Son recursos específicos para la compañía que son imprescindibles para crear valor para la firma. Son las entradas, salidas, y los factores de moderación, de creación del proceso de conocimiento.

Para manejar con eficacia la creación y explotación del conocimiento, una compañía tiene que mapear su inventario de activos del conocimiento. La catalogación sin embargo, no es suficiente: los activos del conocimiento son dinámicos; los activos del nuevo conocimiento se pueden obtener a partir de activos de conocimiento preexistentes.

**Figura 2.3. Activos del Conocimiento**



**Fuente: Elaborado a partir de Nonaka and Takeuchi, 1995**

## **2.5 Diferencia entre conocimiento e información**

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular, así que el conocimiento a diferencia de la información, es acción. También es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.

El conocimiento no es ni dato ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo su diferencia es una cuestión de grado. Pero saber cuál se requiere, cuál se tiene, y que es posible hacer o no con cada uno, es un factor de éxito para su administración (Davenport, 2001:1).

## **2.6 El conocimiento organizacional.**

Está demostrado que la organización no puede crear el conocimiento solo sin la iniciativa del individuo y la interacción que tienen lugar dentro del grupo, por lo cual se origina y se aplica dentro de la organización en la psique de los conocedores. Debemos tener en cuenta entonces que este conocimiento no es simple, es una mezcla de varios elementos; es un flujo constante, al tiempo que se estructura formalmente; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente

de forma lógica. El conocimiento en la organización existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y el reto actual impone convertirlo en un activo de la organización.

El conocimiento organizacional es descrito por muchos investigadores como un proceso (flujo) o como un stock. Ambas consideraciones son válidas sin que se pueda despreciar una de las dos, pues el conocimiento organizacional es el sedimento (resultado que queda y se graba en la memoria corporativa) de las transformaciones dialécticas entre el tácito y el explícito.

Se puede entender entonces el conocimiento existente en la organización como el proceso sinérgico de conocimiento, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas por los individuos que la conforman, a través de su historia, sustentado en su cultura, principios, valores y creencias, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de su misión, objetivos estratégicos y su visión de largo plazo. En las organizaciones este conocimiento no sólo se encuentra dentro de las personas, documentos o almacenes de datos, sino que también se localiza en rutinas organizativas, procesos, mejores prácticas, y normas (o sea, interrelacionando siempre al Capital Intelectual de la organización.).

Los procesos de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas, grupos, organizaciones e ínter organizaciones. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas. Señala De la Rica que...el conocimiento (en la organización) es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

Nonaka y Takeuchi analizan la creación del conocimiento en la organización desde el paso del conocimiento tácito al explícito y desde la transformación del nivel de conocimiento del individual, al grupal, de este al organizacional y posteriormente al ínter organizacional.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi<sup>2</sup> se puede inferir que cuando un individuo abandona la organización, sin haber transmitido ese conocimiento tácito y convertido en explícito, la organización sufre una pérdida importante que va más allá del costo de capacitación, reclutamiento o integración del nuevo personal, porque el conocimiento adquirido a través de la estancia en la empresa, es conocimiento que con frecuencia “se aprende haciendo”, por tanto, la organización pierde el “saber qué”.

Nonaka y Takeuchi plantean una nueva estructura organizacional más adecuada para la creación de conocimiento, denominada organización tipo hipertexto, que permite a una compañía crear conocimiento de forma eficaz y continua y es la

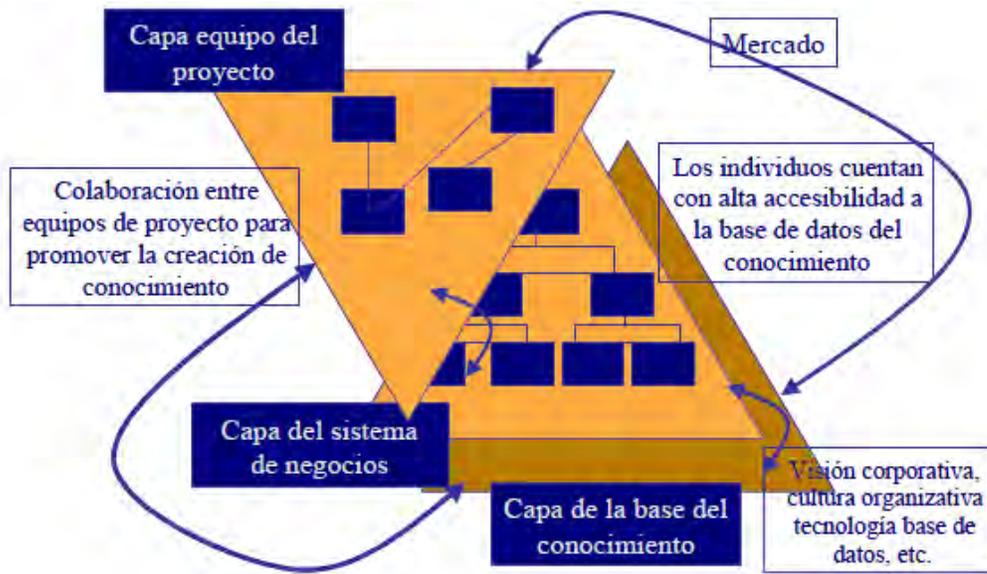
combinación y complementación de la burocracia y de la adhocracia como versión del modelo de la fuerza estratégica.

Este tipo de organización presenta características especiales, como la de tener una estructura formal y una no jerárquica autoorganizable, que funciona en línea con la formal. Esta estructura permite la eficiencia en el nivel corporativo y la flexibilidad local.

Está formada por tres capas o contextos interconectados. El primero es el sistema de negocio, ubicado en la capa central, donde se realizan operaciones normales y rutinarias. El segundo es el equipo de proyecto, ubicado en la capa superior; allí múltiples equipos de proyecto llevan a cabo actividades de creación de conocimiento y desarrollo de nuevos productos. El tercero es la base de conocimiento ubicado en el fondo, allí se recategoriza y recontextualiza el conocimiento generado en las dos capas anteriores y se basa en la visión corporativa, la cultura organizacional y la tecnología. Cada estructura genera y acumula conocimiento de manera diferente y sus contenidos se combinan a través de las capas a lo largo del tiempo de manera más flexible.

En este modelo, las personas pertenecen y reportan sólo a una estructura en un momento determinado y al sistema de negocios en tiempos normales. Los proyectos tienen fecha límite y los recursos de la organización se usan de manera concentrada para alcanzar la meta en el periodo establecido. Se da una interacción continua con clientes, consumidores y otras organizaciones. Se realizan juntas y conferencias mensuales para intercambiar conocimiento cruzando los diferentes niveles. Es de precisar que la estructura hipertexto no debe ser confundida con la estructura matriz, utilizada para realizar dos o más tipos de trabajo en una organización jerárquica convencional.

**Figura 2.4. Organización Hipertexto**



**Fuente: Nonaka y Konno (1993)**

## 2.7 El conocimiento como ventaja competitiva

El conocimiento valioso para Tissen (citado por García y Calvo de Mora, 2002) se logra a través de la interacción de tres tipos de aprendizajes.

**Figura 2.5 El conocimiento como ventaja competitiva**



**Fuente: Tissen (citado por García y Calvo de Mora, 2002, p. 139)**

- El primero de éstos es el aprendizaje por retroalimentación: el cual se encuentra en la información, cada vez más abundante gracias a las nuevas tecnologías de la información.

- El segundo es el aprendizaje cognitivo: basado en los modelos mentales o la visión del mundo que tiene cada individuo y que se ha ido formando con las experiencias personales.
- El tercero es el aprendizaje social: el cual se genera cuando se comparten, se intercambian ideas y experiencias o cuando se combinan pensamientos y conceptos.

Es así que una organización que aprende debe aprovechar toda la fuerza intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia que dispone para evolucionar de forma continua y ser un beneficio de todos aquellos grupos o personas que tienen algún interés dentro de la organización como vienen siendo los propietarios, directivos, empleados, clientes, y proveedores (García y Calvo de Mora, 2002).

## **2.8 Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento**

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados, Davenport (1997, 1998) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC:

a) Cultura orientada al conocimiento: la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.

b) Infraestructura técnica e institucional: la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. «El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales» (Davenport y Prusak, 1998).

c) Respaldo del personal directivo: como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:

- Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
- Facilitar y financiar el proceso.

- Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

d) Vínculo con el valor económico o valor de mercado: los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).

e) Orientación del proceso: es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport y Prusak, 1998: 180).

f) Claridad de objetivo y lenguaje: como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.

g) Prácticas de motivación: el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, sticky («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.

h) Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad.

«[...] por lo general, el conocimiento se resistirá a la ingeniería. Sin embargo, si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo» (Davenport y Prusak, 1998: 182).

i) Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

Con base en el contexto teórico tratado en los primeros dos capítulos, a continuación se hace una presentación de la empresa sobre la cual se llevará a cabo la organización y su relación con el Modelo descrito en este capítulo.

## **CAPÍTULO 3. La Aseguradora y el Modelo de Nonaka**

### **3.1 Presentación y Perfil de la Organización**

a) **Organización:** Grupo Nacional Provincial S.A.B.

b) **Localización:** Avenida Cerro de las Torres 395  
Col. Campestre Churubusco  
C.P. 04200.  
Delegación Coyoacán México, D.F

c) **Constitución:**

GNP, es una Sociedad Anónima Bursátil organizada conforme a las leyes mexicanas que tiene por objeto actuar como institución de seguros realizando las siguientes operaciones para las que está facultada por la autorización otorgada por el Gobierno Federal, por conducto de la SHCP.

Características de los Títulos en circulación:

Clase: Acciones

Serie: Única

Tipo: Ordinarias

Bolsa donde están registrados: Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Clave de Cotización: "GNP".

Las acciones se encuentran inscritas en la Subsección "A" de la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios ("RNVI") y se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. ("BMV").

d) **Historia y desarrollo de la empresa:**

GNP es una de las compañías aseguradoras líderes en el mercado mexicano, con 107 años de experiencia. Asimismo, es reconocida como una de las empresas más confiables, profesionales y solventes.

El domicilio fiscal y oficina principal de GNP se encuentra en, Avenida Cerro de las Torres 395, Col. Campestre Churubusco, Delegación Coyoacán, C. P. 04200, México, D.F. Tel. 52-27-39-99.

El nombre de la Compañía tiene su origen en la fusión de dos empresas: La Nacional, Compañía de Seguros, S.A. y Seguros La Provincial, S.A.; La Nacional, Compañía de Seguros, S.A., se constituyó en 1901 como una de las primeras empresas de seguros de vida en México. A su vez, Seguros La Provincial, S.A., se creó en 1936, operando principalmente seguros de daños y accidentes y enfermedades.

En 1972, Grupo Bal, uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina, adquiere a La Nacional, Compañía de Seguros, S.A., y a Seguros

la Provincial, S.A. y en diciembre de 1992 se lleva a cabo la fusión de Seguros La Provincial, S.A., con La Nacional, Compañía de Seguros, S.A. cambiando su denominación a la de Grupo Nacional Provincial, S. A.

En 1998, Grupo Nacional Provincial, S. A., inició la difusión de su imagen con las siglas “GNP”.

Durante el primer trimestre de 1999, inició la operación de Médica Integral GNP, una subsidiaria especializada en brindar servicios de salud, la cual complementa la participación de la aseguradora en la operación de Gastos Médicos y Accidentes y Enfermedades.

En el mes de diciembre de 2001, se realizó la adquisición del 99.9% y 94.69% de las acciones de Arrendadora Valmex, S.A. de C.V. y Crédito Afianzador, S.A. Compañía Mexicana de Garantías, respectivamente. Asimismo, de conformidad con los acuerdos de la Asamblea General Extraordinaria, se escindió de la Empresa el negocio de pensiones, constituyendo una nueva sociedad denominada GNP Pensiones, S.A. de C.V., siendo su objeto principal promover, operar y desarrollar todo tipo de empresas, incluyendo compañías de pensiones, AFORES, operadoras de sociedades de inversión, etc., conforme a sus estatutos sociales.

El Consejo de Administración, en el mes de septiembre de 2006, autorizó una suscripción de acciones por \$500.00, de los cuales, se suscribieron \$499.5 en dos plazos, representando un total de 17,837,614 acciones suscritas. Esta aportación de capital permitió a la Empresa contar con un mayor margen de solvencia y financiar proyectos de reducción de costos y de crecimiento de los negocios.

En cumplimiento a la Ley Mexicana de Valores se le adicionó a la denominación “Sociedad Anónima”, la palabra “Bursátil”, ó su abreviatura S.A.B., lo cual fue acordado en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 13 de diciembre de 2006 y aprobada por la SHCP el 25 de abril de 2007.

Con el objeto de mejorar la estructura corporativa de la empresa, en el 2007 se llevaron a cabo, diversas operaciones relativas a algunas subsidiarias, que comprenden: (a). La adquisición por parte de Grupo Nacional Provincial de las acciones de Médica Integral GNP, S.A. de C.V., empresa de salud que era subsidiaria de Nalterfin, S.A. de C.V. y (b). La adquisición por parte de la filial Médica Móvil, S.A. de C.V. de las acciones de la empresa de transporte aéreo Aerovics, S.A. de C.V., igualmente propiedad de Nalterfin.

Una vez realizadas las operaciones mencionadas GNP efectuó la venta de las acciones de Nalterfin, con base en el precio de transferencia determinado por una firma especializada.

Durante 2008, la institución constituyó cinco nuevas empresas cuyo objeto es la prestación de servicios. Dos de ellas son para la administración de agentes de seguros de GNP y de Médica Integral (Servicios Especializados en Ventas de Seguros, S. A. de C. V. y Servicios de Administración de Agentes Provisionales de Seguros, S. A. de C. V.), dos más son para el control de médicos y ajustadores del área de reclamaciones (Servicios SAAEX, S. A. de C. V. y Servicios Administrativos en Reclamaciones, S. A. de C. V.). Una última es para administración de flotillas de automóviles y apoyar la operación de la arrendadora Valmex Soluciones Financieras (GNP Arrendamiento y Administración de Flotillas, S. A. de C. V.).

Es importante mencionar que, a principios de 2009, la empresa realizó una reestructura interna, cuyo objetivo es responder más efectivamente al nuevo entorno competitivo del mercado. Las direcciones que reportan a la Dirección General son: Seguros de Personas, Seguros Corporativos, Seguros de Automóviles, Unidad de Eficiencia, Análisis de Mercados, Dirección Servicio y Operaciones, Sistemas, Finanzas, Inversiones y Riesgos, Jurídica y Dirección de Recursos Humanos.

**Tabla 3.1. Historia de Grupo Nacional Provincial**

AÑO	ACONTECIMIENTO	IMPORTANCIA
1901	Se constituyo como La Nacional Compañía de Seguros S.A.	Nace GNP
1936	El nombre de la Compañía tiene su origen en la fusión de dos empresas: La Nacional, Compañía de Seguros, S.A. y Seguros La Provincial, S.A.; La Nacional, Compañía de Seguros, S.A.,	Operando principalmente seguros de daños y accidentes y enfermedades.
1972	Grupo Bal, uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina, adquiere a La Nacional, Compañía de Seguros, S.A., y a Seguros la Provincial, S.A.	la Adquiere grupo BAL
1992	Se lleva a cabo la fusión de Seguros La Provincial, S.A., con La Nacional, Compañía de Seguros, S.A.	Denominación del nombre: Grupo Nacional Provincial, S. A.
1998	Grupo Nacional Provincial, S. A., inició la difusión de su imagen con las siglas "GNP".	Siglas GNP
1999	Durante el primer trimestre de 1999, inició la operación de Médica Integral GNP, una subsidiaria especializada en brindar servicios de salud,	Complementa la participación de la aseguradora en la operación de Gastos Médicos y Accidentes y Enfermedades.
2001	Adquisición del 99.9% y 94.69% de las acciones de Arrendadora Valmex, S.A. de C.V. y Crédito Afianzador, S.A. Compañía Mexicana de Garantías, respectivamente.	Se constituye una nueva sociedad denominada GNP Pensiones, S.A. de C.V., como objeto principal, es promover, operar y desarrollar todo tipo de empresas, incluyendo compañías de pensiones, AFORES, operadoras de sociedades de inversión, etc., conforme a sus estatutos sociales.
2006	Autorizado por El Consejo de Administración: suscripción de acciones por \$500.00, de los cuales, se suscribieron \$499.5 en dos plazos, representando un total de 17,837,614 acciones suscritas.	Esta aportación de capital permitió a la Empresa contar con un mayor margen de solvencia y financiar proyectos de reducción de costos y de crecimiento de los negocios.

AÑO	ACONTECIMIENTO	IMPORTANCIA
2006	En cumplimiento a la Ley Mexicana de Valores se le adicionó a la denominación “Sociedad Anónima”, la palabra “Bursátil”, ó su abreviatura S.A.B.,	S.A.B.
2007	Aprobación de S.A.B por la SHCP	Aprobación de S.A.B por la SHCP
2007	La adquisición por parte de Grupo Nacional Provincial de las acciones de Médica Integral GNP, S.A. de C.V., empresa de salud que era subsidiaria de Nalterfin, S.A. de C.V. y (b). La adquisición por parte de la filial Médica Móvil, S.A. de C.V. de las acciones de la empresa de transporte aéreo Aerovics, S.A. de C.V., igualmente propiedad de Nalterfin. Una vez realizadas las operaciones mencionadas GNP efectuó la venta de las acciones de Nalterfin, con base en el precio de transferencia determinado por una firma especializada.	Mejorar la estructura corporativa de la empresa.
2007	La adquisición por parte de Grupo Nacional Provincial de las acciones de Médica Integral GNP, S.A. de C.V., empresa de salud que era subsidiaria de Nalterfin, S.A. de C.V. y (b). La adquisición por parte de la filial Médica Móvil, S.A. de C.V. de las acciones de la empresa de transporte aéreo Aerovics, S.A. de C.V., igualmente propiedad de Nalterfin. Una vez realizadas las operaciones mencionadas GNP efectuó la venta de las acciones de Nalterfin, con base en el precio de transferencia determinado por una firma especializada.	Mejorar la estructura corporativa de la empresa.

--	--	--

AÑO	ACONTECIMIENTO	IMPORTANCIA
2008	<p>La institución constituye cinco nuevas empresas cuyo objeto es la prestación de servicios. Dos de ellas son para la administración de agentes de seguros de GNP y de Médica Integral (Servicios Especializados en Ventas de Seguros, S. A. de C. V. y Servicios de Administración de Agentes Provisionales de Seguros, S. A de C. V.), dos más son para el control de médicos y ajustadores del área de reclamaciones (Servicios SAAEX, S. A. de C. V. y Servicios Administrativos en Reclamaciones, S. A. de C. V.). Una última es para administración de flotillas de automóviles y apoyar la operación de la arrendadora Valmex Soluciones Financieras (GNP Arrendamiento y Administración de Flotillas, S. A. de C. V.).</p>	<p>Mejorar la estructura corporativa de la empresa.</p>
2009	<p>La empresa realizó una reestructura interna, las direcciones que reportan a la Dirección General son: Seguros de Personas, Seguros Corporativos, Seguros de Automóviles, Unidad de Eficiencia, Análisis de Mercados, Dirección Servicio y Operaciones, Sistemas, Finanzas, Inversiones y Riesgos, Jurídica y Dirección de Recursos Humanos</p>	<p>Responder más efectivamente al nuevo entorno competitivo del mercado.</p>

**Fuente: Elaboración propia con base en la información organizacional de la empresa**

#### **e) Estructura de la organización:**

GNP forma parte de Grupo Bal, uno de los conglomerados empresariales más importantes y diversificados del país, constituido por instituciones de gran prestigio:

- **En el sector asegurador:**
  - Grupo Nacional Provincial, S.A.B.
  - Médica Integral GNP, S.A. de C.V.
- **En el sector de servicios médicos:**
  - Médica Móvil, S.A. de C.V.
- **En el sector pensiones:**
  - Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V.
  - Estratégias Porvenir, S.A. de C.V.
  - Pensiones Profuturo, S.A. de C.V.
  - Profuturo GNP, S.A. de C.V. Afore
  - Profuturo GNP Pensiones, S.A. de C.V.
  - Profuturo GNP Fondos, S.A. de C.V. (Sociedad Distribuidora de Acciones de Sociedades de Inversión).
  - Profuturo GNP Préstamos, S.A. de C.V.
- **En el sector financiero:**
  - Crédito Afianzador, S.A. Compañía Mexicana de Garantías
  - Valmex Soluciones Financieras, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
  - Valores Mexicanos Casa de Bolsa, S.A. de C.V.
- **En el sector comercial:**
  - Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V.
- **En el sector industrial:**
  - Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V. y empresas filiales
  - Fresnillo PLC
- **En el sector educativo:**
  - Grupo Bal realiza una importante contribución a la educación y al desarrollo de profesionales preparados, a través de su labor filantrópica patrocinando al Instituto Tecnológico Autónomo de México, (ITAM).

#### **f) Grupo Nacional Provincial, S.A.B. y sus filiales**

GNP está conformado por Grupo Nacional Provincial y las siguientes filiales:

- Médica Móvil. S.A. de C.V.- Servicios de emergencia y traslado de pacientes.

- Servicios Administrativos en Reclamaciones, S.A. de C.V. - Servicios profesionales, asesoría financiera, administrativa, contable y de planeación de inversiones.
- Aerovics, S.A. de C.V. Servicio de taxis aéreos.
- Médica Integral GNP, S.A. de C.V. Atención Médica y planes integrales de salud.(ISES)
  - Servicios de Administración de Agentes Provisionales de Seguros, S.A. de C.V. Servicios administrativos relacionados con agentes de seguros.
- GNP Administración de Venta Masiva, S.A. de C.V. Promoción y Administración de mercado masivo.
- GNP Comercializadora de Salvamentos, S.A. de C.V. Venta de bienes recuperados, derivados de siniestros.
  - Servicios SAAEX, S.A. de C.V. Servicios profesionales, asesoría financiera, administrativa, contable y de planeación de inversiones.
- Crédito Afianzador S.A. Compañía Mexicana de Garantías - Venta de Fianzas.
- Valmex Soluciones Financieras, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. Arrendamiento de bienes.
  - GNP Arrendamiento y Administración de Flotillas, S.A. de C.V. Arrendamiento puro de bienes diversos.
- Servicios Especializados en Venta de Seguros, S.A. de C.V. Servicios administrativos relacionados con agentes de seguros.

**g) Número de empleados**

Al mes de diciembre de 2009, GNP y sus empresas subsidiarias contaban con 3,994 empleados, de los cuales el 68% son de confianza. De los 1,266 sindicalizados, 1,253 pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Financiero. En este sentido, GNP mantiene una relación sólida y estrecha con los sindicatos, lo cual le ha permitido implementar exitosamente las diferentes estrategias de negocio a través de las personas.

**Tabla 3.2: Grupo Nacional Provincial, número de empleados por categorías durante los últimos tres años.**

Personal	Número de empleados		
	2009	2008	2007
GNP	2,949	3,136	3,087
Empleados	183	225	229
Subtotal	3,132	3,361	3,316

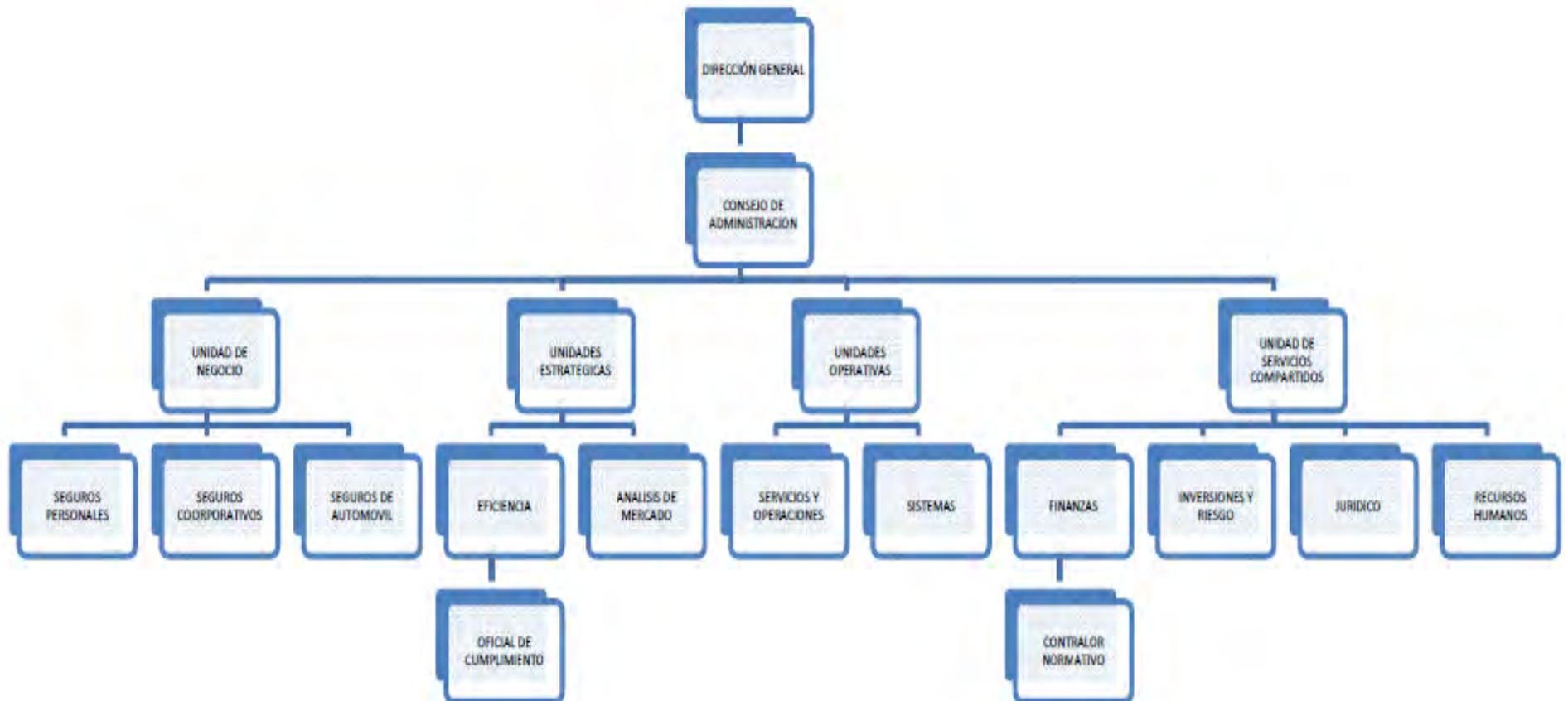
**Fuente: “Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado”, al 31 de diciembre de 2009.**

**Tabla 3.3: Grupo Nacional Provincial, número de empleados considerando las empresas subsidiarias durante los últimos tres años.**

Personal	Número de empleados		
	2009	2008	2007
Empresas Subsidiarias			
Médica Integral GNP	225	257	253
Médica Móvil GNP	229	22	238
GNP Comercializadora de Salvamentos	38	88	29
GNP Administración de Venta Masiva	87	30	81
Valmex Soluciones Financieras	23	24	27
Crédito Afianzador	13	-	18
SEVS	644	-	-
SAAPS	28	-	-
SAR	339	-	-
SAAEX(MEDICOS MI)	70	-	-
Subtotal	1,696	650	666
<b>Total</b>	<b>4,828</b>	<b>4,011</b>	<b>3,982</b>

**Fuente: “Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado”, al 31 de diciembre de 2009.**

**h) Organigrama de la empresa:**



**Fuente: Información organizacional G.N.P.**

### **i) Interrelaciones industriales con otras organizaciones:**

GNP cuenta en la ramo de Gastos Médicos con relaciones estratégicas con hospitales, tal es el caso de Grupo Ángeles para contar con módulos dentro de los hospitales que le permitan los asegurados contar con una atención oportuna y a tiempo por parte de la aseguradora; de igual forma tiene constituidas redes médicas que permiten asegurados acudir a recibir atención por parte de médicos en convenio para así agilizar los trámites y pago de siniestros reportados por los clientes.

### **j) Misión:**

#### **¿Qué vendo?**

Servicios de salud con atención médica y hospitalaria especializada tanto a nivel nacional como internacional garantizando protección financiera.

#### **¿A quién?**

A personas física o morales que requieren de atención ante cualquier imprevisto.

#### **¿Para qué?**

Para que cuenten con apoyo financiero **oportuno** ante cualquier eventualidad que les ocurra y así poder recibir atención médica de **calidad**.

**Misión:** Satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana ya sea a nivel nacional o internacional procurando una atención oportuna y de calidad

### **k) Visión de la organización**

En un periodo de cinco años GNP se consolidará como la aseguradora más rentable entre las que opera México, siendo reconocida en el sector por su excelente talento humano y servicio al cliente.

En consecuencia necesita orientarse al mercado y prestar un servicio excelente a nuestros clientes, así como tener una excelente administración que permita hacer más con los recursos con que contamos.

Los puntos anteriores ni pueden lograrse sin los mejores hombres y mujeres de la industria trabajando para GNP, por lo cual debemos atraer y retener al mejor talento, buscando estimular un sentimiento profundo de pertenencia.

### **l) Valores organizacionales:**

Los valores organizacionales pueden clasificarse en tres vertientes:

### **Orientados al negocio:**

- Resultados
- Responsabilidad
- Innovación

### **Orientados a personas.**

- Integridad
- Colaboración
- Pasión y lealtad

### **Orientados al servicio.**

- "Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados como clientes".

## **3.2 Competencia Directa**

El sector Asegurador día con día tiene mayor competencia de pequeñas aseguradoras que han ido surgiendo, pe considerando el mercado considerado como de las grandes aseguradoras, la principal competencia de Grupo Nacional Provincial la constituyen:

**Tabla 3.4: Grupo Nacional Provincial, principales competidores.**

<b>Organización</b>	<b>Características</b>	<b>Productos que ofrecen</b>
AXA Seguros	Empresa Transnacional Amplia gama de productos Atención medica y hospitalaria	Atención quirúrgica, médica y hospitalaria en México Asistencia médica por urgencia, en México o en el extranjero. Medicamentos, plasma, suero, sangre y oxígeno para padecimientos cubiertos. Cobertura para el recién nacido, padecimientos congénitos. Suma asegurada por parto normal y cesárea. Traslado de ambulancia, terrestre y aérea. Atención en complicaciones de enfermedades y en el embarazo.

Organización	Características	Productos que ofrecen
Monterrey New York Life	Empresa Transnacional Presencia Nacional Atención medica y Hospitalaria	Cobertura por maternidad y complicaciones del embarazo Cobertura del recién nacido Padecimientos congénitos Circuncisión Renovación vitalicia Ambulancia terrestre y aérea sin costo. Padecimientos preexistentes a partir del tercer año
Inbursa	Cobertura de Accidentes y Enfermedades Seguros especializados Respaldo de una institución financiera	Asesoría médica las 24 hrs. Atención médica especializada Gastos funerarios Seguro especializado para atención de enfermedades relacionadas con cáncer
Metlife México	Empresa Transnacional Cobertura nacional e Internacional	Atención medica nacional e internacional Acceso a hospitales de prestigio en el país Seguros que de adaptan a las necesidades del cliente Cobertura dental Renovación vitalicia

Fuente: estadisticAMIS, 2009.

Los competidores directos para Grupo Nacional Provincial son:

-  **reinventando / los seguros**
-  **INBURSA**  
Grupo Financiero
-  **Bancomer**
-  **MetLife**

Grafica 3.1: Grupo Nacional Provincial, distribución del mercado 2009, información en primas emitidas



Fuente: AMIS, 2009

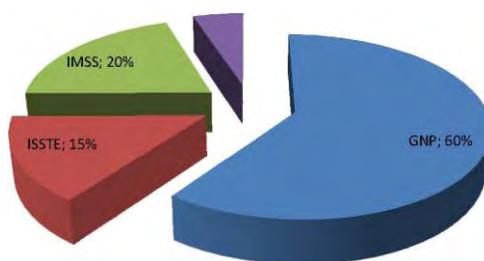
Sin duda a pesar de que el sector asegurador cuenta con un mayor número de competidores, Grupo Nacional Provincial ha encontrado las fuentes y estrategias necesarias para seguir conservando una participación importante en el mercado (14%).

### 3.3 Competencia Indirecta

1. ISSSTE
2. IMSS

En la gráfica se muestra la competencia que tiene GNP, con el sector público.

Gráfica 3.2: GNP, competencia indirecta, 2009



Fuente: <http://www.gnp.com.mx/gnp>

En relación con el sector público, esta aseguradora a pesar de la existencia de los servicios proporcionados por el Estado en cuestión de asistencia médica tiene la mayor participación ya que la mayor parte de la población ha buscado adquirir un seguro de gastos médicos, sin embargo existe un sector de la población que no tiene acceso a los mismos debido a su costo, por lo que un área de oportunidad para la empresa podría ser establecer programas que permitan ofrecer productos a este grupo.

### 3.4 Clientes

Grupo Nacional Provincial está enfocado en las necesidades de los clientes: Líneas Personales y Venta Masiva ofrecen servicios a particulares, mientras que líneas comerciales se enfoca en compañías:

Tabla 3.5: Grupo Nacional Provincial, tipos de coberturas por clientes

<b>Tipo de cobertura de clientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Líneas Comerciales</b>	Daños Alta Retención, Daños Baja Retención, Autos Flotilla, Autos Colectivo y Autos Mayoristas  Beneficios a los empleados: Vida Grupo, Vida Colectivo, Gastos Médicos Mayores y Accidentes Personales
<b>Líneas Personales</b>	El valor de la oferta difiere en función de las necesidades del cliente; aquellos que requieren soluciones más complejas son atendidos a través de la fuerza de ventas y los demás clientes a través de canales alternos.
<b>Venta Masiva</b>	Permite un acercamiento a clientes de menor poder adquisitivo que el del mercado tradicional a través de canales alternos, como descuento de nómina o tiendas departamentales entre otros

Fuente: Información organizacional Grupo Nacional Provincial

Para que estas áreas atiendan a sus clientes tienen que recibir apoyo experto en un número de funciones vitales: Actuaría Corporativa, Centro Nacional de Operaciones, Finanzas, Jurídico, Mercadotecnia, Procesos, Recursos Humanos, Siniestros y Sistemas.

Sus principales clientes los podemos dividir en dos:

- Líneas personales y Venta Masiva este servicio se ofrece de manera personal a todas aquellas personas que así lo requieran, amas de casa, profesionistas, etc.

- Líneas Comerciales se enfoca en compañías, aquí se brinda el servicio a Instituciones Gubernamentales como el Instituto Politécnico Nacional, UNAM, Procuraduría General de la República ,etc.; y en el sector privado a Grupo Radio Centro

### **3.5 Canales de distribución**

Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin introducir cambios importantes en su forma. Cuando se modifica la forma y nace otro producto, entra en juego un nuevo canal. (Madera-aserradero-corredor-fabricante mueble; fabricante de muebles-mueblería-consumidor).

Existen otras instituciones que intervienen en el proceso de distribución como son: bancos, compañías de seguros, de almacenamiento y transportistas. Pero como no tienen la propiedad de los productos ni participan activamente en las actividades de compra o de venta, no se incluyen formalmente canales de distribución.

### **3.6 Fuentes de competitividad de la empresa**

Innovar en nuevos productos para mantener un alto grado de competitividad dentro del mercado asegurador, que a su vez, es fuente de nuevos recursos financieros para el desarrollo de la empresa es uno de los objetivos de GNP.

En Grupo Nacional Provincial se ha destacado la importancia de los recursos intangibles para el logro de una ventaja competitiva a largo plazo.

En GNP, el valor del capital intelectual ha sido la clave para contar con ventajas competitivas ya que el recurso humano es el que aporta los conocimientos y la experiencia que permiten generar productos innovadores en el ramo asegurados, de igual forma que son las personas las que llevan a cabo los procesos de vigilancia tecnológica de la competencia mediante el empleo del análisis del sector industrial; es por ello que se han establecido programas de constantes de capacitación y sistemas de premios para fomentar el proceso innovador dentro de la organización así como la creación de grupos de transformación que permiten establecer cambios en la cultura organizacional lo que permitirá compartir el conocimiento entre las áreas.

### 3.7 La Importancia de la Gestión del Conocimiento en G.N.P.

Cada día más organizaciones reconocen que el mayor activo que tienen es el capital de conocimiento que poseen las personas que la componen. Los saberes y las formas de hacer pueden ser los aspectos diferenciadores que ayuden a una compañía a mejorar su competitividad y productividad.

De esta manera, la gestión del conocimiento se convierte en un ejercicio imprescindible para las organizaciones preocupadas por la innovación y generación de valor agregado. Pero lejos de ser una cuestión de acopio o de distribución de información, este proceso corresponde fundamentalmente a una decisión estratégica de la empresa que se ejecuta según las necesidades de la misma.

El negocio de los seguros, aunque en nuestro país no se ha afianzado aún la cultura de aseguramiento, se moviliza fundamentalmente sobre la base de confianza, pues los clientes confían a la compañía aseguradora sus bienes más preciados.

Al respecto Fernando Robert, Director de Salud de Grupo Nacional Provincial define a la Gestión del Conocimiento como: “Un proceso continuo de adquisición, distribución, análisis y administración de la información organizacional, para obtener trabajadores más competitivos que tomen mejores decisiones y den una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, logrando un desarrollo sostenible y una mayor productividad y rentabilidad corporativas”.

### 3.8 La Gestión del Conocimiento como Herramienta Estratégica en G.N.P.

Para poder crear e implementar una estrategia de gestión del conocimiento ciertos elementos críticos deben ser incluidos:



En Grupo Nacional Provincial estos aspectos se consideran de la siguiente manera:

**El ¿y qué? De que se trate:** GNP busca que sus empleados cuenten con el conocimiento necesario para el desarrollo de sus actividades y así alcanzar las metas de la organización, sin olvidar que el conocimiento dese ser transmitido en forma de cascada a todos los niveles de la empresa.

**Apoyo de la Alta Dirección:** La función de personal debe centrarse en la alta dirección para fomentar los procesos que promuevan el aprendizaje a través de fronteras y de compartir, es por eso que la Dirección General ha puesto especial interés en la capacitación constante de los colaboradores de la organización.

**Comunicación:** Es bien conocido que para que el conocimiento se transfiera la comunicación es de vital importancia, pero a pesar de los esfuerzos de la compañía no todas las instancias de la misma permiten compartirlos.

**Creatividad:** Grupo Nacional Provincial ha promovido la creatividad de sus colaboradores en cuestiones de gran importancia del negocio, tal es el caso de estrategias de mercado.

**Cultura y su gente:** La empresa busca establecer una cultura basada en el conocimiento mediante la creación de un cultura corporativa que promueva la creatividad y la innovación buscando involucrar a todos los miembros de la organización.

**Intercambio de conocimientos:** La capacidad de compartir conocimientos y colaborar con demasiada frecuencia falta en nuestras organizaciones (Mayo, 1998). Los esfuerzos para implementar GC son con frecuencia la renuencia de los empleados a compartir sus conocimientos (Cole-Gomolski, 1997b).

En GNP, se busca llevar a cabo este intercambio de conocimientos, pero no existen los medios para que conocimientos que ya se consideran comunes de un área puedan transmitirse a otra permitiendo mejorar procesos o servicios.

**Incentivos:** Una de las cuestiones más importantes cuando se trabaja en una estrategia de gestión es crear los incentivos adecuados para las personas que van a compartir y aplicar los conocimientos ("The Banker", 1997). Los sistemas de recompensa personal debe ser compatibles con la cultura de compartir el conocimiento (Keeler, 2000; Mayo, 1998). Para mejorar este proceso es crucial para recompensar a los empleados que contribuyen con sus conocimientos y para asegurar que los empleados entiendan los beneficios de la GC (Cole-Gomolski, 1997b).

En Grupo Nacional Provincial se busca promover y reconocer el éxito de las nuevas iniciativas, es por eso que en portar de la empresa se cuenta con la sección “Historias de éxito”, que permite conocer los logros de un área o persona en particular debido a su iniciativa, creatividad, etc.

**Tiempo:** Grupo Nacional Provincial dentro de su política de capacitación siempre ha buscado que sus colaboradores cuenten con el tiempo necesario para seguir preparándose, prueba de esto es que se los cursos presenciales se llevan a cabo durante el horario laboral y los cursos a distancia (*e-learning*) se llevan a cabo vía internet en el horario que le sea conveniente a la persona.

### **3.9 Proyectos de Gestión de Conocimiento**

En Grupo Nacional Provincial se entiende que el recurso más importante es la gente y, pasando de las palabras a los hechos se han preocupado por ofrecer la capacitación y los medios necesarios para que el conocimiento se difunda a todos los niveles de la organización, preparando así al personal para asumir los retos que se le puedan presentar.

Es por eso que se ha establecido un proyecto que permita llevar esto a la práctica considerando aspectos como:

- Cubrir las necesidades de capacitación específicas.
- Construir y afianzar los medios de comunicación interna y externa que incrementen la productividad en la compañía.
- Velar por el adecuado manejo de imagen corporativa a nivel interno y externo.

Lograr que la compañía (a nivel interno y externo) se apropie de la tecnología web para aumentar su productividad.

### **3.10 El Modelo de Nonaka y Takeuchi en G.N.P.**

El conocimiento tácito pertenece al individuo y se genera de manera empírica, el explícito al ser transmisible se puede extender a la organización y convertirse en reglas, políticas y procedimientos.

Nonaka y Takeuchi en 1995 hacen una revisión y análisis de los factores que han permitido que muchas empresas japonesas, sean líderes en sus respectivos campos de competencia, en este sentido Grupo Nacional Provincial ha hecho un esfuerzo por convertir el conocimiento tácito a explícito mediante activos del conocimiento, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 3.2 Activos del Conocimiento en G.N.P.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi y basado en la información organizacional**

### **Conversión del conocimiento (SECI)**

En Grupo Nacional Provincial, a pesar de no ser formalizados existen acciones relacionadas con el modelo SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), relacionados con la espiral del conocimiento:

- **Socialización**, base para la adquisición del conocimiento tácito.  
Intercambio de: ideas; interacción entre personas; compartir experiencias y tradiciones; interpretación y aplicaciones personales de los documentos y manuales de la organización, entre otras.
- **Exteriorización**, conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito o codificado.
- **Combinación**, conversión de conocimiento explícito individual a conocimiento explícito organizacional.  
Reunión del conocimiento obtenido de diferentes fuentes (de relaciones sociales e interpersonales).

- Interiorización, apropiación y asimilación del conocimiento explícito organizacional, que se convierte en conocimiento tácito individual.  
Manuales, repositorios de información, bibliotecas virtuales, etc.

### **3.11 Herramientas Actuales de Gestión de Conocimiento**

- **Intranet**

El empleo de la tecnología Internet y su aplicación a nivel interno para uso comunicativo como es una Intranet ha llegado a las organizaciones en un momento en el que la información y las ideas se han convertido en recursos sumamente estratégicos para el éxito.

Por ello, las organizaciones demandan cada vez más intranets que respondan a la evolución de las redes de sus empresas, aunque no debemos olvidar que en ocasiones la implantación de una Intranet puede estar sujeta a una moda, y su utilización y desarrollo no alcance el nivel deseado.

Además, con la implantación de intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

- **Educación a distancia**

El conocimiento virtual se transmite mediante cursos de e-learning, juegos, simulaciones y certificaciones. Del mismo modo, a través de la modalidad presencial se promueven cátedras, casos y talleres. También existe un plan de capacitación que apunta al mejoramiento de las competencias técnicas, administrativas, comerciales, gerenciales y empresariales de los funcionarios de la organización.

Para esta funcionalidad, se ha establecido un portal que permite que los interesados accedan desde cualquier lugar con acceso a internet y puedan establecer su propio programa de capacitación.

- **Educación Presencial**

Grupo Nacional Provincial ha establecido un centro de capacitación dentro de las instalaciones ubicadas en el corporativo, para que sus colaboradores puedan acudir a capacitarse sin que esto implique largos traslados o interferir con las actividades de las personas ya que algunos de estos cursos se imparten durante los horarios laborales.

- **Lotus Notes**

El ámbito de actuación de un Gestor del Conocimiento (GC) es muy amplio, ya que el "Conocimiento" en sí abarca demasiados aspectos como para considerar un único sistema que lo pueda manejar en su globalidad.

En el siguiente diagrama se refleja la infraestructura de la empresa universal. A través de Lotus Notes los usuarios tiene a su disposición distintos almacenes de datos, bien en los servidores de ficheros, bien en el servidor Web, en las distintas base de datos corporativas, en los correos y noticias que generen y por supuesto, si tiene conexión a Internet los documentos a los que tenga acceso.

Desafortunadamente a pesar de que en GNP, esta aplicación sirve como un repositorio de información, esta solamente resulta útil a las personas que saben la manera correcta de interpretarla.

### **3.12 Innovaciones en GNP**

Proceso de innovación y competitividad de la empresa GNP

Las principales innovaciones realizadas por la empresa GNP han sido orientadas hacia una mejora en su infraestructura de TI, así como en la implementación de plataformas de servicios para la venta de seguros, haciendo más accesible la información a sus vendedores. También cuentan con innovaciones en la

integración de información de sus proveedores y clientes, para poder hacer más eficientes los procesos, al igual de considerar la experiencia y el *know-how* de los colaboradores.

“Con miras a apoyar el logro de la Visión 2012, es decir, ser la aseguradora número uno en México en cuatro metas: rentabilidad, servicio al cliente, eficiencia operativa, y atraer y retener a las personas más talentosas, en Grupo Nacional Provincial (GNP) se han implantado herramientas para apoyar las tareas de la fuerza productora, proveer soluciones de conectividad para hacer más eficiente la operación con los corredores y despachos, así como ofrecer nuevos servicios para los clientes finales”<sup>3</sup>

A continuación se muestra una tabla donde se indica las principales innovaciones realizadas por la empresa durante los años 2009 y 2010.

---

<sup>3</sup> <http://www.cio.com.mx/Articulo.aspx?id=8539>

**Tabla 3.6: Grupo Nacional Provincial Innovaciones realizadas en 2009 y 2010**

Productos	Año	Áreas	Características	Tecnología empleada
Elige	2009	Seguros de Vida , automóviles y gastos médicos	Producto de inversión ligado a la póliza de seguros de vida y permite rendimientos superiores dados a la deducibilidad	Conjunto de nuevas herramientas para la fuerza productora que permiten cotizar y emitir pólizas en línea de seguros de vida, automóviles y gastos médicos
Certeza	2009	Gastos Médicos	Seguro de gastos médicos diseñado para el segmento medio de la población, el cual permite ser configurado a las necesidades particulares de protección de cada cliente	desde dispositivos móviles como iPhone, BlackBerry y handhelds con Windows Mobile.
Servicio Web gastos médicos	2009	Gastos Médicos	Permite que los clientes den un seguimiento de los reembolsos de gastos médicos vía Web	Desarrollo Web
Servicio Web reparación automóviles	2009	Seguros Automóviles	Permite que aquellos clientes que sufrieron un choque automovilístico puedan dar vía Web un seguimiento integral a la reparación de sus vehículos	Desarrollo Web
Servicio WEB refacciones	2009	Seguros automóviles	Sistema que permite reducir el costo asociado al suministro de refacciones para reparar los vehículos	Desarrollo Web
Modelo de outsourcing para los servicios de cómputo y comunicaciones	2009	Área Operaciones y Sistemas	En noviembre de 2008 GNP firmó un contrato de “outsourcing” de la operación, desarrollo y mantenimiento de sistemas con IBM.	Servicio de outsourcing

Productos	Año	Áreas	Características	Tecnología empleada
Comprobantes fiscales a tiempo	2009	Cobranza , Áreas de Finanzas, Servicio y Operaciones y Sistemas de GNP	Acorde a la disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a partir del 1 de mayo de 2009, GNP tuvo que emitir todos sus recibos y facturas por medio de Comprobantes Fiscales Digitales (CFD's)	La solución tecnológica que se utilizó para emitir los CFD's fue innovadora. incluyó el uso de hardware y software especializado que se integró como un servicio que llaman los sistemas transaccionales
Certificación. Virtualización de sistemas Webificación de aplicaciones DRP	2010	Área de Servicio y Operaciones	Certificación de las capacidades de los procesos de mantenimiento y desarrollo de sistemas, la virtualización de un conjunto mayor de servidores, la "webificación" de aplicaciones, la renegociación de los servicios de comunicaciones, y la puesta en marcha de un DRP.	
GNP Móvil	2010	Diversas áreas	Objetivo: impulsar la venta de seguros mediante la innovación IT y de procesos.  El agente puede orientar al cliente sobre las distintas opciones de seguros para que éste elija la que mejor se ajuste a sus necesidades.	Empleo de dispositivos móviles para la venta de seguros.

Tabla. GNP Principales innovaciones durante 2009 y 2010.

## **CAPÍTULO 4: Diseño de la Investigación**

### **4.1 Planteamiento del problema**

Si aceptamos que la empresa es un conjunto de recursos para la consecución de un fin, y que estos tienen un carácter permanente que las hace trascender, la atención debería estar centrada en la eficiencia y eficacia de dichos recursos. Éste carácter de permanencia o perdurabilidad es absolutamente esencial para definir o configurar lo que se conoce como empresa y justifica totalmente su necesidad de subsistencia y adaptación a las circunstancias del mundo que lo rodea, buscando por otra parte el desarrollo sostenible en el mundo de los negocios

Los caracteres de perdurabilidad, adaptabilidad, subsistencia y desarrollo condicionan las reflexiones que sobre los fines u objetivos de la empresa pueden hacerse.

Hoy está germinando un "contrato intelectual" en el que el empleador, en lugar de seguridad laboral, ofrece un aprendizaje integral que capacita al trabajador para encontrar una mejor productividad y compromiso durante el tiempo de trabajo. Desde ahora se puede visualizar que la capacidad de aprender de una empresa o de una sociedad parece tornarse en la ventaja competitiva capital, y quien no apure el paso en la actualización de conocimientos está fuera del mercado. En la economía tradicional, el ciclo social de un individuo se divide en periodo de aprendizaje y periodo laboral. En la nueva economía, la base de conocimientos se debe construir durante toda la vida, ya que la velocidad de transformación de la realidad económica es muy rápida.

Las exigencias del nuevo entorno, el desarrollo tecnológico y la presión social, plantea la urgencia de abordar una nueva política educativa, que se podría denominar como educación o formación permanente, lo cual evidencia que por ejemplo un título universitario tiene una vida útil muy corta que no pasa de dos años, lo que implica que nuestros conocimientos deben renovarse constantemente si se quiere competir en un mundo cada vez más competitivo.

La capacitación hoy por hoy, es una actividad o un proceso que ninguna organización debe dejar pasar por alto, y más aún, las personas. Capacitación significa progreso individual, progreso empresarial y como consecuencia de ello progreso nacional, cuando nos referimos a un país; la capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos. Siendo esto así, una persona que no actualice su desempeño mantendrá una rutina de trabajo cada día más ineficiente, produciendo un estancamiento en su desarrollo personal; por el contrario, si accede a los procesos o programas de capacitación, se mantiene dinámica y creativa, pudiendo alcanzar un buen empleo por las habilidades y destrezas desarrolladas, y al mismo tiempo, satisfacer sus propias necesidades y las de quienes reciben el beneficio de su actividad, entre otros, la

empresa a la cual le presta sus servicios o donde es dueño, produciendo resultados satisfactorios que apuntan hacia el logro de las metas, el incremento de la productividad y el desarrollo socioeconómico de un país, por lo que una investigación que identifique la administración del conocimiento dentro de una organización ofrecerá una aportación al campo de la administración así como proporcionará un panorama de la ejecución real de esta nueva forma de gestionar uno de los aspectos más importantes dentro de las empresas.

## **4.2 Objetivos**

### **Objetivo Principal**

Identificar la administración de conocimiento existente en una aseguradora mexicana con base en el Modelo de Nonaka y Takeuchi.

### **Objetivos secundarios**

Diagnosticar la gestión del conocimiento existente en Grupo Nacional Provincial S.A.B., y detectar posibles mejoras que permitan diseminar el conocimiento de mejor manera.

Determinar si Grupo Nacional Provincial puede considerarse como una organización del conocimiento.

## **4.3 Hipótesis del trabajo**

Basándose en el objetivo empresarial de “Atraer y retener a las personas más talentosas”, GNP mantiene estándares de capacitación y aprendizaje organizacional que permiten que sus empleados se capaciten constantemente permitiendo ser una empresa intensiva en conocimiento.

Conforme al modelo de Nonaka y Takeuchi una empresa aseguradora puede gestionar el conocimiento de manera exitosa permitiendo ser la número uno en su sector.

## **4.4 Variables**

En el contexto del Modelo de Nonaka y Takeuchi, los aspectos de socialización tienen principal importancia debido a que a partir del ello el conocimiento puede distribuirse a lo largo de la empresa; es por eso que se medirán aspectos como:

**Tabla 4.1 CUADRO DE VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>REACTIVO</b>	<b>CATEGORÍA RESPUESTA</b>
Sexo	Encuestado es hombre o mujer	Sexo	1. Hombre 2. Mujer
Tolerancia Personal	Identificar la capacidad que tienen los colaboradores para relacionarse con compañeros	¿Te consideras una persona tolerante?	1. Sí 2. No
Resolución de problemas ajenos	Identificar la capacidad que tienen los colaboradores para apoyarse y compartir el conocimiento con compañeros	Para resolver problemas que no son tuyos, tu:	1. Discutes constructivamente 2. Eres positivo 3. Tomas la responsabilidad 4. Esperas que otros lo resuelvan
Transmisión de conocimiento individual	Identificar la disponibilidad de compartir el conocimiento	¿Consideras que transmites tu conocimiento a “todos” los demás?	1. Sí 2. No
Convencer a otros de los puntos de vista personales	Identificar la capacidad de escuchar y apreciar colaboraciones de otras personas	¿Tratas de convencer a tus colaboradores sobre tus puntos de vista?	1. Sí 2. No
Mejora continua personal	Saber si los colaboradores buscan mejorar continuamente en su desempeño profesional	¿Buscas mejorar continuamente en tu trabajo?	1. Sí 2. No

<b>VARIABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>REACTIVO</b>	<b>CATEGORÍA RESPUESTA</b>
Importancia del trabajo de otros	Saber la importancia que se le da al trabajo de los colaboradores	¿Es de tu interés que tus compañeros trabajen mejor?	1. Sí 2. No
Aprendizaje continuo	Saber la importancia que le dan los trabajadores a el aprendizaje continuo	¿Qué importancia tiene para ti el aprendizaje continuo en el trabajo?	1. Mucha 2. Nada
Ambiente para innovar	Saber si los colaboradores consideran que tienen un ambiente propicio para la innovación	¿Consideras que tienes un ambiente propicio para la innovación?	1. Sí 2. No
Liderazgo	Saber la percepción que tienen los colaboradores acerca del nivel de liderazgo ejercido por sus superiores	El liderazgo en tu departamento es...	1. Excelente 2. Bueno 3. Regular 4. Malo
Aprovechamiento de potencial de colaboradores	Saber si los empleados consideran que están aportando todas sus capacidades en el desempeño de su trabajo	¿Consideras que tus jefes aprovechan todo tu potencial?	1. Sí 2. No
Visión organizacional	Saber si los colaboradores conocen la visión de la empresa	¿Conoces la visión de tu empresa?	1. Sí 2. No
Visión del equipo	Saber si los miembros del equipo comparten la misma visión.	¿Crees que compartes la misma visión con tus compañeros?	1. Sí 2. No
Realización de objetivos personales	Saber en qué medida son cubiertos los objetivos personales.	¿Consideras que tu trabajo te ayudará a realizar objetivos más allá de lo económico?	1. Sí 2. No

<b>VARIABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>REACTIVO</b>	<b>CATEGORÍA RESPUESTA</b>
Reconocimiento	Saber el tipo de reconocimiento que prefieren los colaboradores	¿Qué tipo de reconocimiento prefieres?	1. Nada 2. Escrito 3. Público 4. Económico
Informes de logros	Saber si se informa a los empleados acerca del logro de objetivos	Se elaboran periódicamente informes para el personal, donde se indique el logro de objetivos	1. Sí 2. No
Implementación	Saber en qué medida se han implementado nuevos procesos al quehacer de la organización	¿Haz desarrollado algún proceso a implementar en tu trabajo cotidiano?	1. Sí 2. No
Libertad de decisión	Saber si los colaboradores cuentan con libertad para tomar decisiones	¿Tienes libertad de decisión en tu trabajo?	1. Sí 2. No
Capacitación continua	Saber si la organización cuenta con programas de capacitación continua	¿Te capacitan continuamente?	1. Sí 2. No
Trabajo en equipo	Saber el tipo de compañeros que prefieren los empleados.	Para trabajar en equipo prefieres hacerlo con gente	1. Con experiencia 2. Con actitud 3. Con rapidez 4. Meticulosa
Medios para compartir conocimiento	Saber si los empleados conocen los medios para compartir el conocimiento dentro de la empresa	¿Conoces los medios para compartir el conocimiento en tu trabajo?	1. Sí 2. No

#### **4.5 Metodología Empleada**

Esta investigación se inscribe dentro del método cualitativo de estudio de caso que, según Yin (1994), permite el análisis de un fenómeno en su contexto real. Además, puede responder a cuestiones de naturaleza exploratoria.

El diseño de la investigación es no experimental, al no manipularse deliberadamente las variables para sólo observarse el fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:205).

Es del tipo transversal al realizarse en momento determinado, pues lo que interesa es el fenómeno en el presente (Pick y López, 1994:28).

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno es observacional. El investigador sólo puede describir el fenómeno, sin modificarlo.

El alcance de la investigación es descriptivo.

Para el marco teórico se realizó un metaanálisis basado en los temas de: Administración del Conocimiento; Modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización); Organizaciones Intensivas en Conocimiento; metodología de la investigación y elaboración de instrumentos de medición.

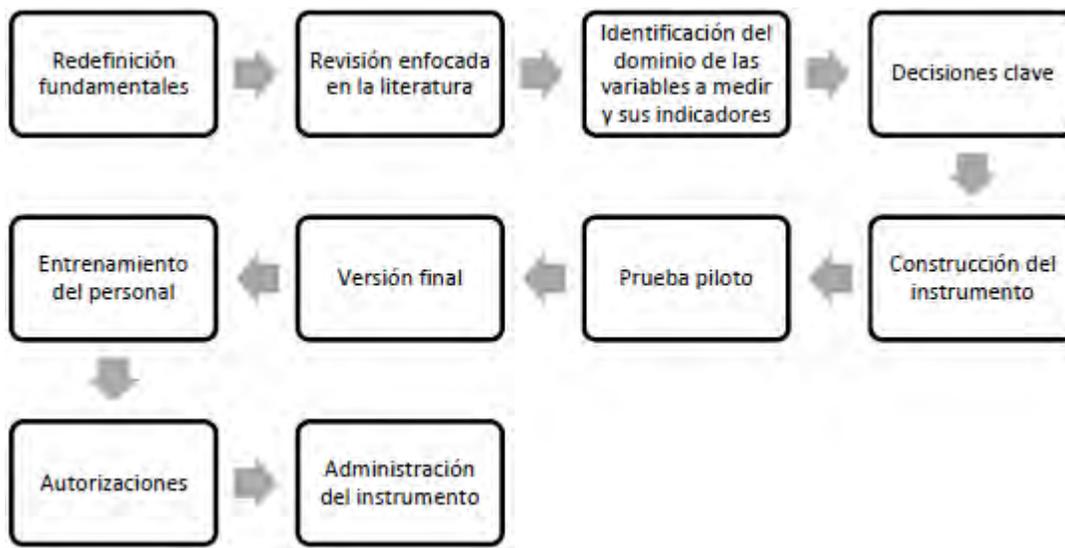
#### **4.6 Selección de la muestra**

La muestra se realizó considerando las áreas de la empresa, en la cual participan Directores Ejecutivos, Gerentes, Jefes de Departamento y Analistas.

#### **4.7 Elaboración del instrumento**

La construcción del instrumento de medición se desarrollo siguiendo los lineamientos de la metodología de Hernández (2006) que se gráfica en la figura.

**Figura 4.1. Diagrama del proceso para construir un instrumento de medición**



**Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006:293).**

a) ¿Qué va a ser medido?

La existencia del modelo de Nonaka y Takeuchi (SECI) en Grupo Nacional Provincial y los procesos de Administración del Conocimiento dentro de la empresa.

b) ¿Qué o quién van a ser medidos?

Directores Ejecutivos, Gerentes, Analistas y Jefes de Departamento.

c) ¿Cuándo?

Durante el periodo de 14 de Abril de 2011 al 20 de Abril de 2011.

d) ¿Dónde?

En las instalaciones de Grupo Nacional Provincial de la Ciudad de México

e) ¿El propósito al recolectar los datos es?

Identificar el uso de herramientas de Administración del conocimiento en G.N.P., que demostrarán la existencia de procesos relacionados con el modelo de Nonaka y Takeuchi, estén o no formalizados en la organización.

f) ¿Las definiciones operacionales son?

Se han definido en el apartado de variables del presente capítulo.

g) ¿Qué tipo de datos se van a obtener?

Datos estadísticos y descriptivos de las empresas.

### **Construcción del instrumento**

Los reactivos han sido desarrollados utilizando en la mayoría de las preguntas una escala nominal con enunciados perceptivos.

#### **Reactivos:**

##### **INSTRUCCIONES**

Marca con una línea la respuesta que más se acerque a tu forma de pensar dentro de tu ambiente laboral:

##### **ACTITUD**

1. ¿Te consideras una persona tolerante?

No

Si

2. ¿Consideras que tu equipo de trabajo es tolerante?

No

Si

3. Para resolver problemas que no son tuyos, tu:

Discutes  
constructivamente

Eres  
propositivo

Tomas la  
responsabilidad

Esperas que  
otros lo  
resuelvan

##### **APRENDIZAJE**

4. ¿Consideras que transmites tu conocimiento a “todos” los demás?

No

Si

5. ¿Tratas de convencer a tus colaboradores sobre tus puntos de vista?

No

Si

##### **EFICIENCIA EN PROCESOS**

6. ¿Buscas mejorar continuamente en tu trabajo?

No

Si

## TRABAJO EN EQUIPO

7. ¿Es de tu interés que tus compañeros trabajen mejor?  
No Sí
8. ¿Qué importancia tiene para ti el aprendizaje continuo en el trabajo?  
Mucha Nada

## INNOVACIÓN

9. ¿Consideras que tienes un ambiente propicio para la innovación?  
Sí No

## LIDERAZGO

10. El liderazgo en tu departamento (Enfocándote en conjunto a TODOS los puestos de mando) es:  
Excelente Bueno Regular Malo
11. ¿Consideras que tus jefes aprovechan todo tu potencial?  
Si No

## CLIMA LABORAL

12. ¿Conoces la visión de tu empresa?  
Si No
13. ¿Crees que compartes la misma visión con tus compañeros?  
Si No
14. ¿Consideras que tu trabajo te ayudará a realizar objetivos personales más allá de lo económico?  
Si No

## INCENTIVOS

15. ¿Qué tipo de reconocimiento prefieres?  
Nada Reconocimiento escrito Reconocimiento Público Reconocimiento Económico

16. Se elaboran periódicamente informes para el personal, donde se indique el logro de objetivos

Si

No

17. ¿Haz desarrollado algún proceso a implementar en tu trabajo cotidiano?

Si

No

18. ¿Tienes libertad de decisión en tu trabajo?

Si

No

### CAPACITACION

19. ¿Te capacitan continuamente?

Si

No

20. Para trabajar en equipo prefieres hacerlo con gente:

Con actitud

Con  
experiencia

Con rapidez

Con  
meticulosidad

21. ¿Conoces los medios para compartir el conocimiento en tu trabajo?

Si

No

22. Ordena las siguientes características según consideres su importancia:

Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Innovación	
Buena actitud	
Eficiencia en procesos	
Incentivos	
Capacitación	
Clima laboral	
Capacidad para el aprendizaje	

## Autorizaciones

Debido al interés por parte de la Dirección de Salud de Grupo Nacional Provincial se obtuvo una autorización para la aplicación del instrumento de medición a una muestra de empleados que considera las áreas de mayor influencia dentro de la organización (Daños, Gastos Médicos, Automóviles, Finanzas y Sistemas).

## Administración del instrumento y codificación

El cuestionario será aplicado a directores ejecutivos mediante entrevista personal, el procedimiento para concertar una cita es el siguiente:

1. Envío de correo electrónico para presentar la investigación e invitarlos a participar.
2. Días después se realizará el contacto telefónico con las asistentes de los directores para concertar una cita.

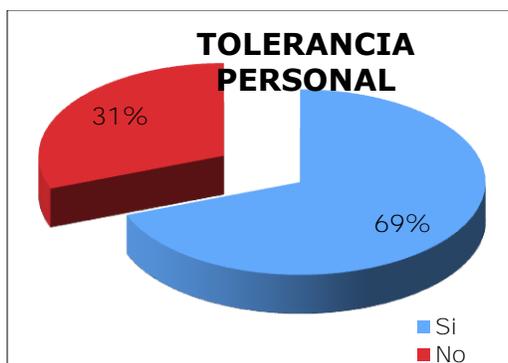
En el caso de los gerentes y empleados se les hará llegar la encuesta a través de correo electrónico.

Los resultados de los cuestionarios fueron recibidos durante los dos días siguientes al envío, mientras que las entrevistas con altos ejecutivos duraron alrededor de 30 minutos y se concretaron a responder las preguntas ya establecidas en el instrumento.

## 4.8 Resultados de Cuestionario

### *Actitud*

**Grafica 4.1 Tolerancia Personal**



En cuestiones relacionadas con la tolerancia hacia el trabajo propia como el del equipo, se aprecia que es mayormente de apoyo hacia los otros

**Gráfica 4.2 Problemas Ajenos**



En relación a las labores y problemas del grupo se muestra que existe mayormente interés en el equipo y en el desempeño como unidad de la gerencia o dirección.

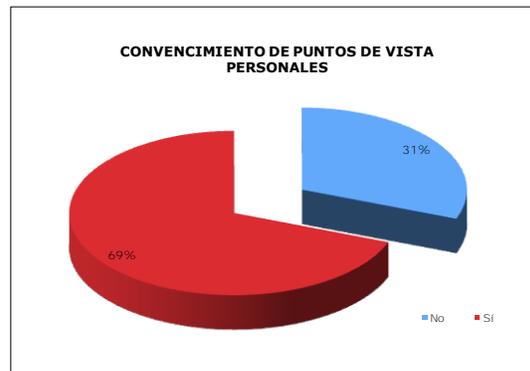
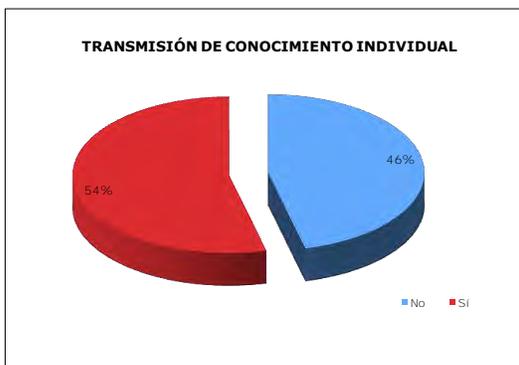
Así como una actitud de colaboración y apoyo.

*Aprendizaje*

**Gráfica 4.3 Transmisión Conocimiento**    **Gráfica 4.4 Convencimiento de**

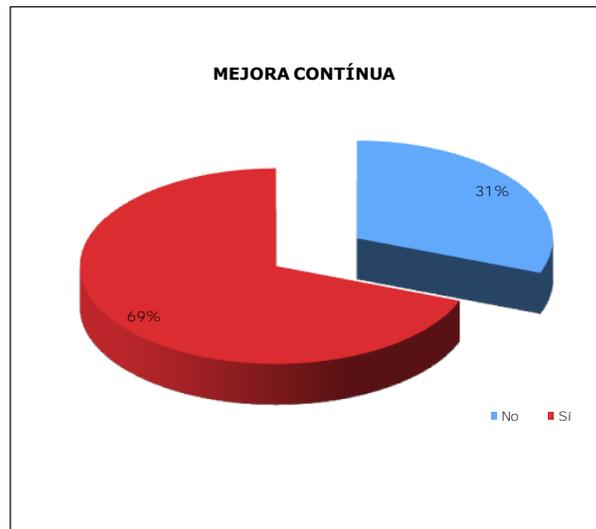
**Individual**

**puntos de vista personales**



En Grupo Nacional Provincial existe interés en la distribución del conocimiento con lo que el proceso de socialización es viable, así como una gran importancia por el aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos,

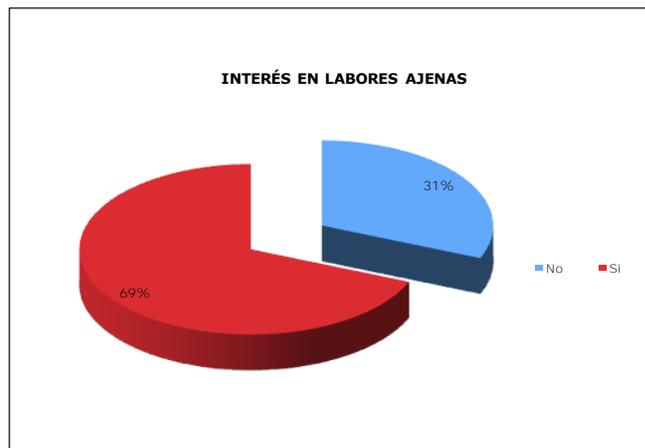
**Gráfica 4.5 Mejora continua**



En la organización la mayoría de los colaboradores buscan mejorar continuamente sus procesos y ser propositivos para establecer nuevas formas de hacer las cosas.

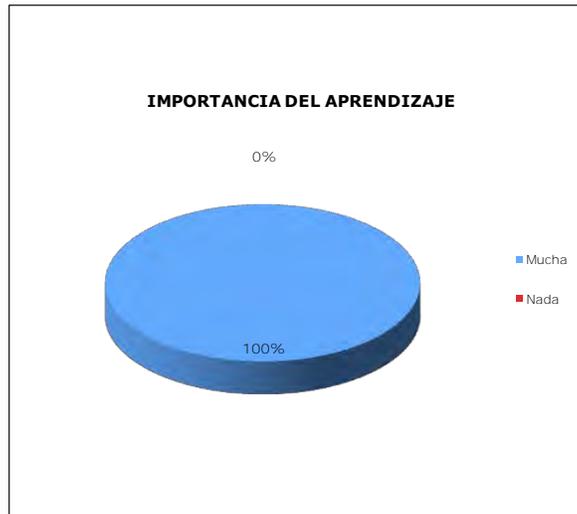
*Trabajo en equipo*

**Gráfica 4.6 Interés en labores ajenas**



Como se aprecia la mayor parte de los participantes concuerdan que se debe apoyar a los demás miembros del equipo, algunos indican que la razón por la cual no apoyan a los otros es debido a que si lo hacen los otros van a contar con el conocimiento de todas las actividades del área y perderían sus trabajos.

**Gráfica 4.7 Aprendizaje continuo**

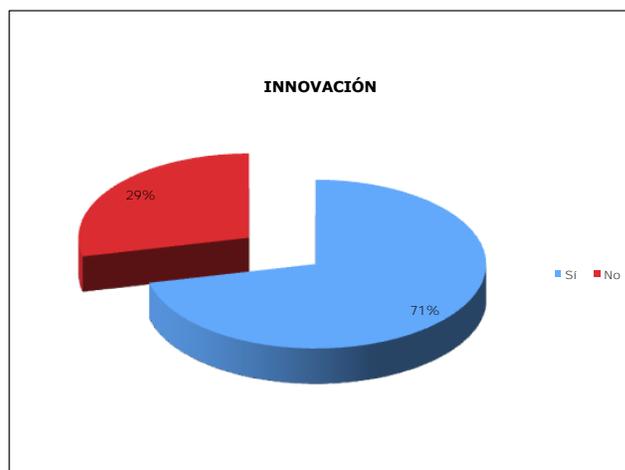


Todos los participantes coinciden que debe existir aprendizaje continuo para así ser más competitivos y contar con más herramientas para ser más propositivos para el logro de los objetivos organizacionales.

En relación al trabajo en equipo, la cultura organizacional busca fomentar la importancia de todos los puestos y la capacidad de desarrollar cada uno de ellos sin importar el nivel jerárquico que se tenga, y puede apreciarse a través de los resultados que la visión de los empleados es consistente con la de la empresa.

*Innovación*

**Gráfica 4.8 Ambiente para Innovar**

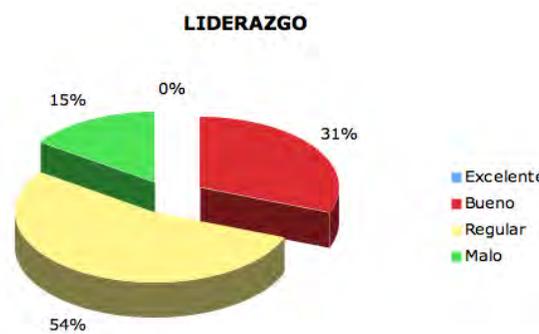


La mayoría de las personas que colaboraron con esta investigación consideran que existe ambiente propicio para innovar, sin embargo casi una tercera parte no

lo considera de esta forma debido a que no cuentan con un líder que los apoye hacia nuevos proyectos.

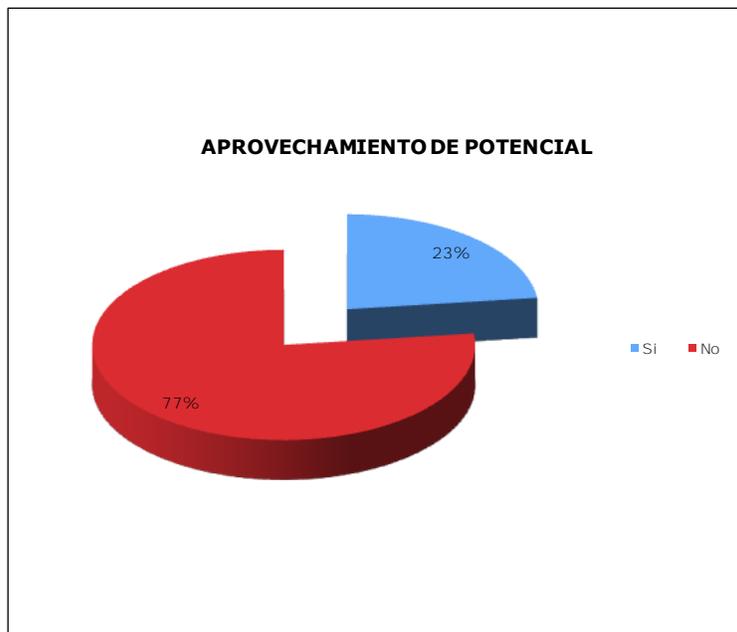
### Liderazgo

**Gráfica 4.9 Liderazgo**



Como puede apreciarse la percepción que manifiestan del tipo de liderazgo concuerda con el resultado de la gráfica anterior, con lo cual podemos decir que se necesitan establecer nuevas formas de motivar a los miembros del equipo de trabajo.

**Gráfica 4.10 Aprovechamiento del potencial**



De igual forma no consideran que se aprovechen todas sus capacidades, con lo cual la gestión del conocimiento se ve limitada por los tipos de liderazgo organizacionales.

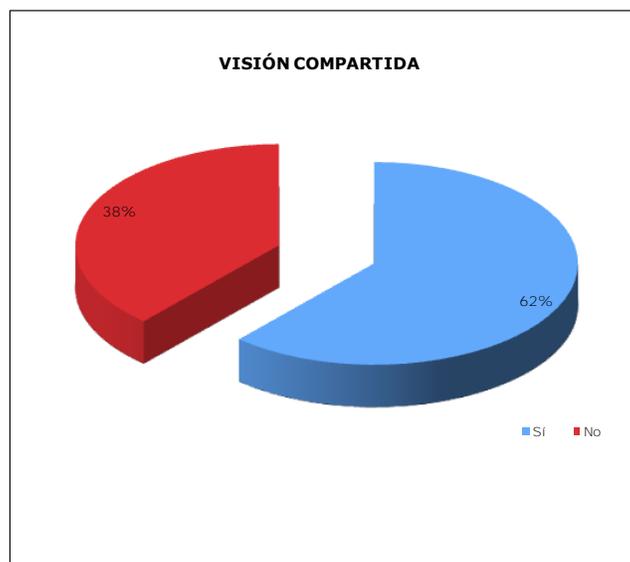
## CLIMA LABORAL

**Gráfica 4.11 Conocimiento de la visión de la empresa**



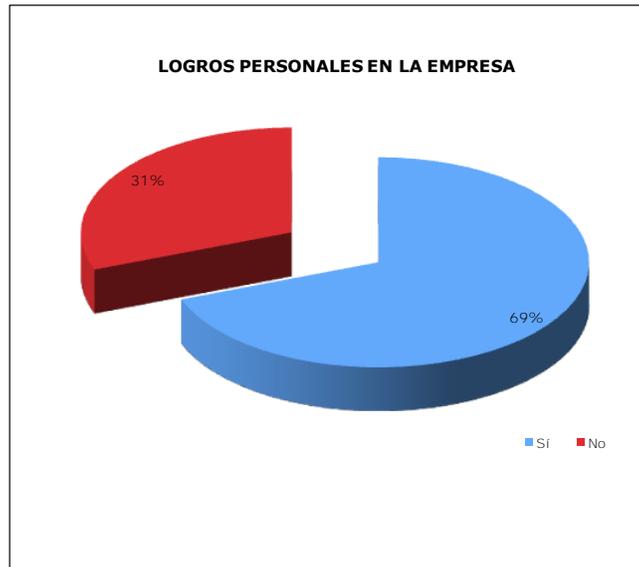
Como se aprecia todos los encuestados conocen la visión de la empresa.

**Gráfica 4.12 Visión del equipo**



La mayor parte de los colaboradores tienen la misma visión que el equipo, pero la tercera parte no lo hace, esto puede deberse al problema que se tiene con el tipo de liderazgo.

**Gráfica 4.13 Realización de Objetivos personales**



Independientemente de los objetivos de tipo económico la percepción que se tiene dentro de la organización es que los objetivos individuales pueden alcanzarse.

*Incentivos*

**Gráfica 4.14 Reconocimiento**



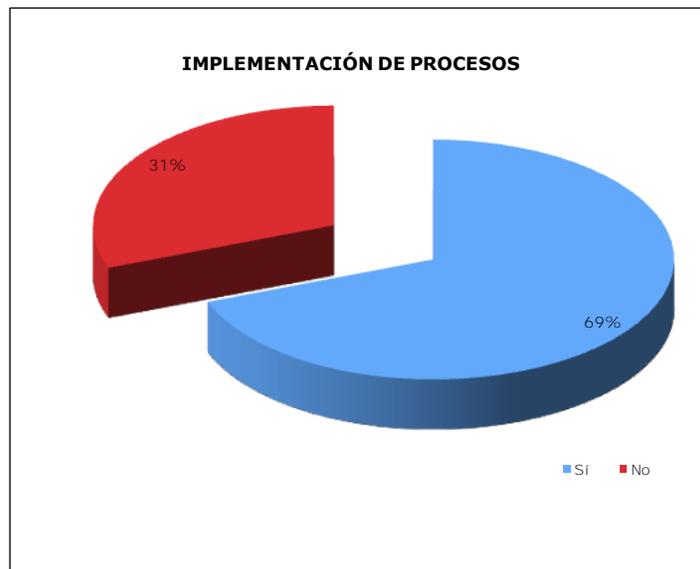
Como puede apreciarse a pesar de que en la empresa existe un medio para reconocer el logro de los miembros de la empresa, ellos prefieren que este sea de tipo económico.

**Gráfica 4.15 Informe de Logros**



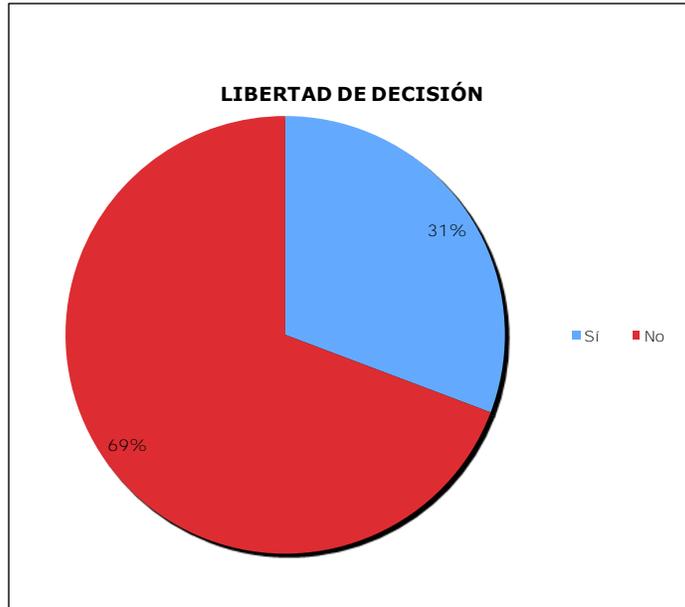
Todos los participantes conocen de los logros objetivos por sus compañeros en lo relacionado con los objetivos organizacionales.

**Gráfica 4.16 Implementación**



Es un esfuerzo por parte de los colaboradores de la empresa tratar de implementar nuevas formas de hacer las cosas con las cuales se mejore el tiempo de ejecución de procesos y de atención a asegurados.

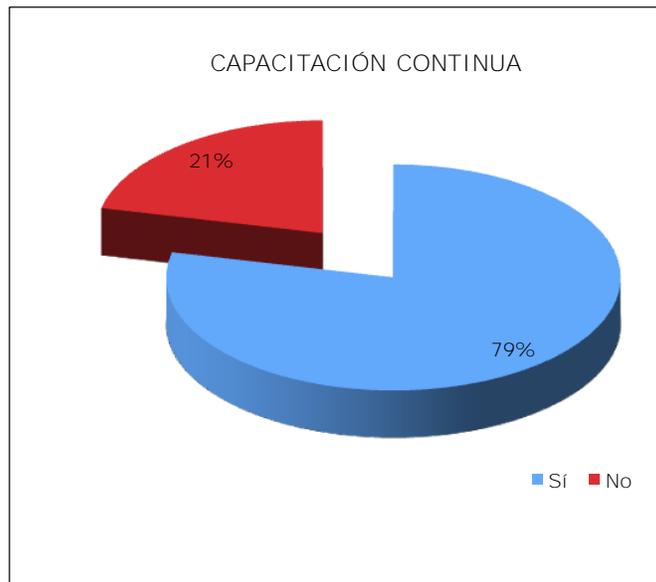
**Gráfica 4.17 Libertad de Decisión**



Retomado la percepción del liderazgo, no existe libertad de tomar decisiones por parte de los colaboradores.

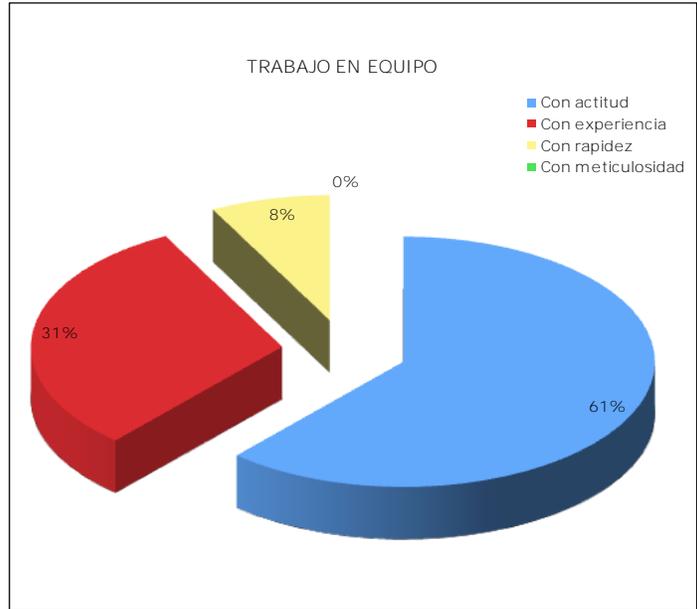
*Capacitación*

**Gráfica 4.18 Capacitación Continua**



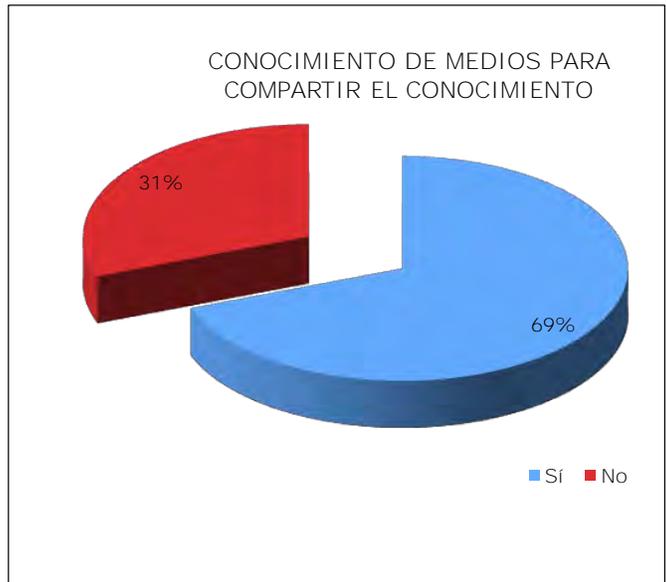
Existen programas de capacitación para los empleados que pueden solicitar a sus superiores conforme ellos mismos los consideren necesarios.

**Gráfica 4.19 Trabajo en equipo**



En cuestiones de equipos de trabajo, la mayoría de los encuestados prefieren trabajar con gente con buena actitud seguidos de las personas con experiencia.

**Gráfica 4.20 Medios para compartir el conocimiento**



A pesar de que la mayor parte de la muestra conoce los medios para compartir experiencias, conocimientos y capacitación, una tercera parte de ella no los conoce por lo que se deben establecer medios de difusión de los mismos.

En cuanto a los resultados arrojados se puede observar lo siguiente:

- Actitud. Es en general buena, existe tolerancia y apoyo entre todos cuando es necesario.
- Aprendizaje. Existe apertura a transmitir el conocimiento para beneficio de todos, el interés por conocer mucho más, pero no en profundizar las situaciones y desarrollar nuevos procesos o sistemas de trabajo.
- Trabajo en Equipo. En general existe la actitud al ser necesario, pero sólo entre grupos de confianza, no hay mucha apertura a interactuar con nuevas personas.
- Procesos. Existe el conocimiento de la importancia de la mejora continua, pero no se ve reflejado en la organización y claridad en las funciones de los compañeros.
- Innovación. Se tiene conciencia relativa de su importancia pero en realidad no es prioridad.
- Liderazgo. La mayoría considera que el liderazgo es regular, que el potencial de los colaboradores en aprovechado medianamente porque no hay libertad de decisión, ni apertura a nuevos procedimientos. Se conoce la visión, mas no se vive.
- Clima Laboral. No se cuenta con una visión compartida, aunque sí se tienen objetivos claros de tipo personal dentro de la empresa; el personal sólo se siente algo motivado pues siente que no tiene libertad de decisión y que es medianamente tomado en cuenta, aunque en general el ambiente laboral se percibe como cordial.
- Incentivos. Prefieren los de tipo económico.
- Capacitación. Consideran que los capacitan medianamente.

Los resultados reflejados con base en los aspectos de importancia para el desarrollo del conocimiento dentro del área de Gastos Médicos de Líneas Personales son:

Liderazgo	A1	20	20
Actitud	A2	21	16
Trabajo en Equipo	A3	18	21
Aprendizaje	A4	20	17
Incentivos	A5	10	14
Innovación	A6	18	19
Procesos	A7	17	21
Capacitación	A8	21	13
Clima Laboral	A9	15	19

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
A1		2	2	3	3	2	2	3	3	20
A2	3		2	0	3	2	1	2	3	16
A3	3	3		3	1	2	3	3	3	21
A4	2	2	3		0	3	3	3	1	17
A5	2	3	1	2		1	1	2	2	14
A6	3	3	3	3	0		3	3	1	19
A7	3	3	3	3	1	3		3	2	21
A8	2	2	1	3	0	3	2		0	13
A9	2	3	3	3	2	2	2	2		19
	20	21	18	20	10	18	17	21	15	

Podemos ver en la gráfica anterior que los *Incentivos* (A5) afectan de manera poco importante.

Después tenemos que el *Clima Laboral* (A9) tiene una baja afectación, pero se deja influir con cualquier cambio en la organización.

Continuamos con: procesos (A7), trabajo en equipo (A3), innovación (A6), liderazgo (A1) y aprendizaje (A4) que tienen un gran impacto y afectan de manera importante a la organización.

Por último tenemos la Actitud (A2) y la Capacitación (A8), pues son aspectos que afectan intensamente a la organización.

Para continuar con el análisis de los resultados obtenidos a partir del instrumento, se va a aplicar la herramienta de análisis estructural el cual tiene como objetivo saber:



**El Análisis Estructural:**  
 considera los elementos cualitativos y cuantitativos que estructuran a la organización, auxiliando la toma de decisiones, para que ésta sea lo más acertada posible.

#### 4.9 MATRIZ FODA y Análisis Estructural

##### a) identificación de fortalezas y debilidades

**Tabla 4.2 Matriz Foda**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Comunicación de tareas 2. Coordinación entre áreas 3. Presupuesto 4. Capacitación 5. Equipo adecuado 6. Recurso humano especializado 7. Recurso humano con conocimientos del proceso 8. Responsabilidad 9. Estructura 10. Funciones 12. Ambiente laboral	1. Logística 2. Tramo de control 3. Delegación 4. Manuales 5. Reconocimiento 6. Normatividad 7. Reglamentos

##### b) Identificación y evaluación de oportunidades y amenazas

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Expansión de cursos de capacitación a los cuales puedan acceder todos los empleados.	1. Crisis financieras. 2. Idiosincracia de la población



**c) Líneas genéricas de acción**

**Tabla 4.4 Estrategias FO:**

<b>Estrategias</b>	<b>Finalidad</b>
E1: Incremento de presupuesto.	Incrementar el presupuesto asignada para capacitación y desarrollo del personal.
E2: Intercambio de conocimientos entre los colaboradores.	Establecer medidas que permitan que el conocimiento pueda difundirse empleando medios tecnológicos y presenciales.

**Tabla 4.5 Estrategias DA:**

<b>Estrategias</b>	<b>Finalidad</b>
E3: Establecer medios de reconocimiento conforme las características del empleado	Implementar los reconocimientos a los empleados para que se sientan en un ambiente propicio para la innovación e intercambio de conocimientos lo que se va reflejar en la productividad.

**d) Sistema estratégico integral**

**Tabla 4.6 Sistema Estratégico Integral**

<b>Sistema Estratégico Integral</b>	<b>Descripción y finalidad</b>
1. Incremento presupuestal (E1)	Incrementar el presupuesto asignada para capacitación y desarrollo del personal.
2. Intercambio de conocimientos entre los colaboradores (E2)	Establecer medidas que permitan que el conocimiento pueda difundirse empleando medios tecnológicos y presenciales.
3. Establecer medios de reconocimiento conforme las características del empleado (E3)	Implementar los reconocimientos a los empleados para que se sientan en un ambiente propicio para la innovación e intercambio de conocimientos lo que se va reflejar en la productividad.

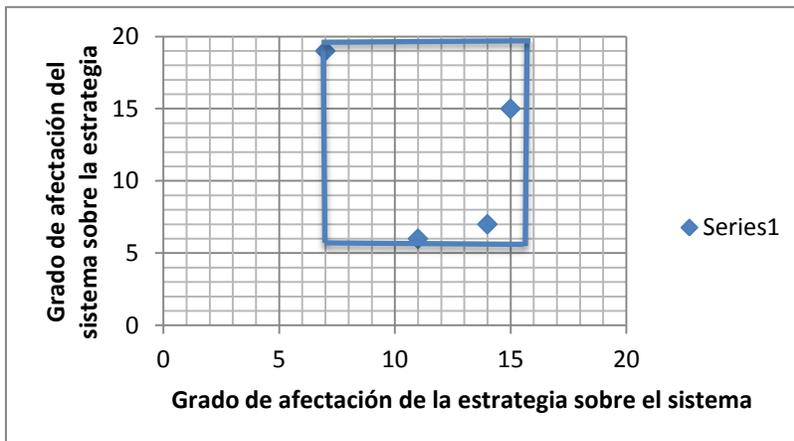
e) Análisis estructural

Tabla 4.7 Matriz de evaluación del nivel de afectación:

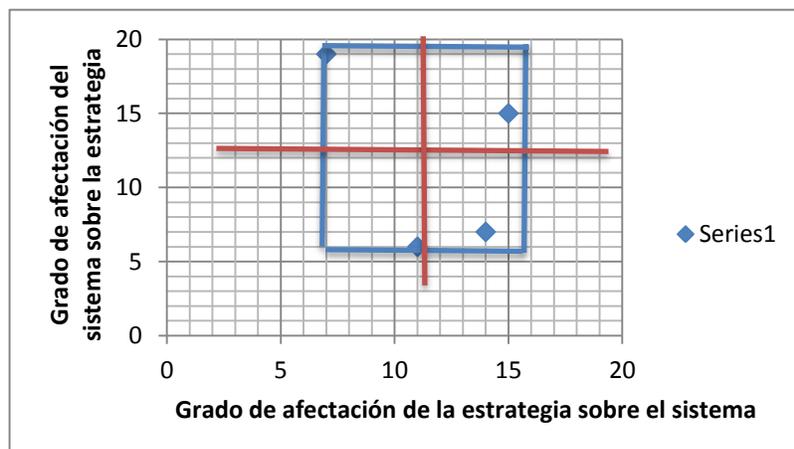
Afectación	E1	E2	E3	Suma
E1	x	5	5	19
E2	1	X	5	7
E3	1	0	x	6
E4	5	9	1	15
Suma	7	14	11	

Determinación de la zona de influencia de las relaciones entre las estrategias y el sistema

Gráfica 4.21 Zona de influencia de relaciones entre estrategias y sistema



Gráfica 4.22 Determinación de las estrategias motrices



**Tabla 4.8 Estrategias Motrices**

<b>Estrategias Motrices</b>	<b>Descripción</b>
E2. Intercambio de conocimientos entre los colaboradores	Establecer mecanismos que permitan que a través de la cultura organizacional se puedan compartir los conocimientos en toda la organización.
E3. . Establecer medios de reconocimiento conforme las características del empleado	Generar un programa continuo de preparación y reconocimiento del personal para mantener una ventaja competitiva.

#### **4.10 Planes, programas y proyectos**

##### **Estrategia: Intercambio de conocimientos entre los colaboradores**

- Plan de concientización al cual tengan acceso todos los empleados haciendo hincapié en la importancia que tienen los conocimientos y su difusión en el desempeño de las funciones de la empresa.

##### **Proyectos:**

1. Desarrollo de un portal en Internet que difunda las políticas y cultura organizacional.
2. Establecer un medio por el cual los empleados sugieran acciones que permitan establecer redes de conocimientos.
3. Desarrollar programas que hagan que los empleados desarrollen sentimientos de pertenencia.
4. Hacer uso de los blogs empresariales y difundirlos para así establecer repositorios de conocimientos a los cuales se pueda acudir cuando se necesite obtener información acerca de un tema específico.

##### **Estrategia: Establecer medios de reconocimiento conforme las características del empleado**

- Plan de capacitación tanto profesional como de habilidades personales en todos los niveles organizaciones tanto

**Proyectos:**

1. Programas de capacitación en línea para que los empleados puedan capacitarse sin necesidad de realizar traslados (CBT, capacitación basada en la tecnología).
2. Diseñar e implementar cursos y programas de desarrollo personal dirigidos a los empleados

## Conclusiones

En la sociedad actual, la Gestión del Conocimiento se ha convertido en un elemento competitivo determinante para los agentes económicos: empresas, administraciones, regiones y ciudades. En este sentido, según Peter Drucker afirma que "el conocimiento se ha convertido en el recurso económico clave y en la principal, sino la única, fuente de ventaja competitiva".

La gestión del conocimiento tiene como objetivo añadido la reducción de la dependencia que la organización tiene respecto al conocimiento que poseen los individuos. A tal fin, la organización tratará siempre de almacenar y explicitar el máximo de conocimiento posible.

La principal misión de un programa de Gestión del Conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y usen eficaz y eficientemente.

La presente tesis buscaba identificar si la Administración del Conocimiento en Grupo Nacional Provincial es un aspecto determinante para el éxito de la empresa en el sector asegurador con base en el Modelo de Nonaka y Takeuchi.

El elemento más importante de una estrategia basada en el conocimiento no es un esquema estratégico sino la visión de conocimiento, visión que permita una utilización espontánea como la creación de conocimiento y la constitución de espacios de intercambio de conocimiento.

El éxito de un sistema de gestión del conocimiento pasa por conocer quién sabe qué dentro de la empresa ya que estas con el principal agente en la creación, difusión y explotación del mismo.

El gran reto que tienen los directivos de G.N.P. es encontrar nuevas alternativas de desarrollo, que permitan potenciar ventajas comparativas, la productividad que tiende a concentrarse en el trabajo intelectual y en los servicios; se debe migrar de las actividades económicas a redes interactivas que permitan el desarrollo tecnológico y para realizar transacciones económicas interactivas que actualmente está cambiando hábitos sociales o culturales.

Grupo Nacional Provincial está en camino de convertirse en una organización de conocimiento, pero antes debe establecer una cultura que ayude a que se compartan los conocimientos, así como establecer repositorios de conocimientos no solamente repositorios de archivos que necesitan de un conocimiento

especializado para su interpretación, de igual forma se deben establecer mecanismos encaminados a mejorar la percepción que existe acerca del liderazgo ya que a pesar de la existencia de cursos de capacitación continua en todos los niveles de la organización no se aprecia una mejora significativa relacionada con este punto.

Por lo tanto el orden de atención de estos aspectos de importancia se concluye deberá ser:



Para una adecuada gestión y administración del conocimiento y más aún para comenzar con innovaciones se requiere de un ambiente apto, que será dado a través de estrategias en respuesta a las problemáticas antes mencionadas. Ese es el siguiente paso al contar ya con el ambiente propicio para el aprendizaje e interacción entre los colaboradores, la definición de estrategias enfocadas en hacer de Grupo Nacional Provincial la empresa más competitiva por innovación.

Sin duda alguna, Se deben reforzar aspectos como:

#### **a) Intranet**

Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad de intercambiar experiencias entre sus empleados. Así, una intranet sirve como punta de lanza de trabajos cooperativos y fuente de depósito del capital humano. Decimos que permite intercambiar experiencias, y por tanto conocimiento porque facilita la

comunicación, entendida como la posibilidad de participación donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes.

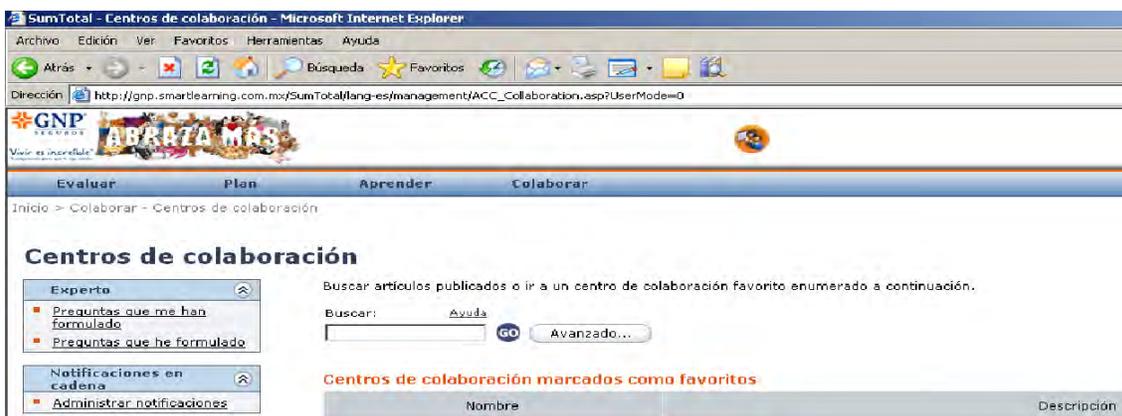
La Gestión del Conocimiento permite promover el intercambio de conocimiento entre personas utilizando a las TIC para su eficaz y eficiente administración es por ello que en G.N.P. la intranet permite conocer organigramas, pero no permite compartir conocimientos ni acceder a las personas

### b) Lotus Notes

A pesar de contar con una herramienta que puede ser empleada para la gestión del conocimiento, en realidad es empleada para el intercambio de información sin darle significado a los datos o bien emplearla para intercambiar experiencias.

### c) Educación a distancia

Dentro de la página del C@DI existe la opción “Centros de Colaboración”, la cual no es conocida por los empleados y en algunos casos dependiendo del perfil del puesto se encuentra deshabilitada.



Esta opción permite establecer dudas en forma de foro para ser consultadas con el personal de la empresa con mayor experiencia y así formar una memoria de conocimiento organizacional.

Por lo que sería conveniente su difusión para que inquietudes o experiencias puedan ser compartidas

Con respecto a la hipótesis del trabajo se concluye:

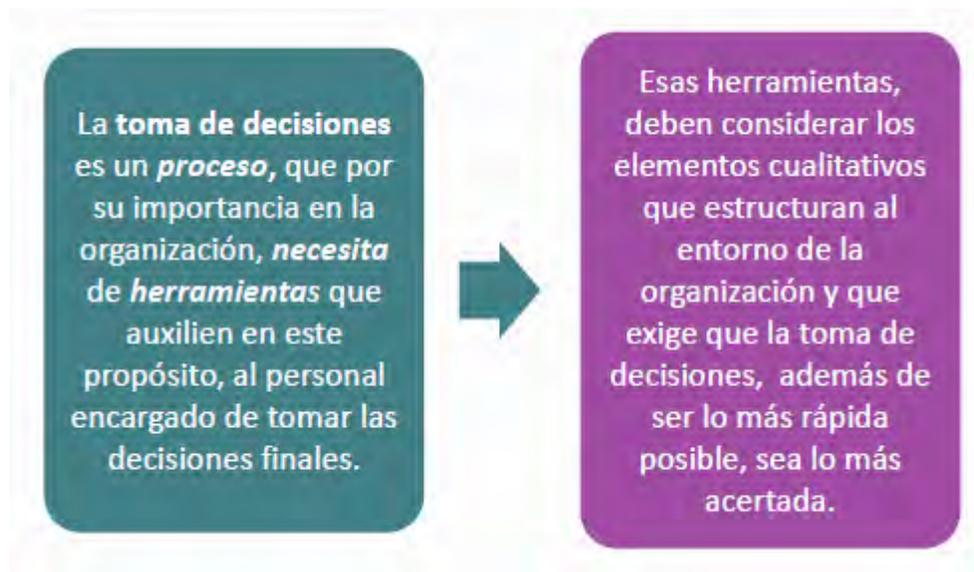
- El instrumento diseñado permite ver el interés por parte de los empleados en compartir el conocimiento empresarial, pero se desconocen los medios para llevar a cabo centros de colaboración, con lo cual la administración del conocimiento es un factor importante en el éxito empresarial sin embargo

este no es percibido por parte de los colaboradores debido a que se considera que no existe apoyo para el mismo, por lo que los esfuerzos de GNP va a ser convertirla en una empresa hipertexto en lugar de una jerárquica.

## Experiencias

Sin duda alguna la elaboración del presente documento ha permitido reafirmar los conocimientos adquiridos durante la Maestría permitiendo desarrollar habilidades como estrategia que permitan ser un elemento de cambio y propositivo en el desempeño de mis labores así como en otros aspectos relacionados con mi vida privada, ya que mediante un plan bien definido los objetivos pueden ser alcanzados en una forma más rápida y mejor estructurada

La experiencia en la elaboración de la investigación ha sido enriquecedora al permitir llevar a cabo un proceso de investigación que pretende contribuir al campo de la investigación en las Ciencias de la Administración y que sirva como base para posteriores investigaciones relacionadas con el tema de la Administración del Conocimiento.



## BIBLIOGRAFIA:

Allerton, H.E. (1998), "News you can use", Training & Development, Vol. 52 No. 2, pp. 9-10.

Anthes, G.H. (1998), "Learning how to share", Computerworld, Vol. 32 No. 8, pp. 75-7.

Barnes, Stuart (2002). Sistemas de gestión del conocimiento, Editorial Thompson, Madrid.

Bassi, L.J. (1997), "Harnessing the power of intellectual capital", Training & Development, Vol. 51 No. 12, pp. 25-30.

Brown, J. (1991): "Research that Reinvents the Corporation", Harvard Business Review, (enero-febrero), pp. 102-111.

Brown, J.; Duguid, P. (1991): "Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", Organization Science, 2,1, pp. 40-57.

Brown, J.; Duguid, P. (2000): "Balancing Act: How to Capture Knowledge without Killing It", Harvard Business Review, (mayo-junio).

Brown, J.; Duguid, P. (2001): A vida social da informação. São Paulo: Makron Books

Brown, S.; Eisenhardt, K. (1998): Competing on the Edge: Strategy as Structured

Canals, Agustí. (2003) Gestión del Conocimiento. Barcelona .

Castells, M., (2002) *Internet y la Sociedad en Red*, Lección inaugural del programa de doctorado sobre sociedad de la información y del conocimiento en la Universita Oberta de Catalunya. UOC, 10pp

CEN. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management (CWA 14924). Comité Europeo de Normalización. Consultado el 23 de marzo de 2011, disponible en <https://www.cen.eu/CENORM/businessdomains/businessdomains/iss/cen+workshop+agreements/knowledge+management.asp>

Cole-Gomolski, B. (1997a), "Chase uses new apps to ID best customers", Computerworld, Vol. 31 No. 35, pp. 49-50.

Cole-Gomolski, B. (1997b), "Users loath to share their know-how", Computerworld, Vol. 31 No. 46, p. 6.

Cole-Gomolski, B. (1998), "Vendors cram knowledgeware market", *Computerworld*, Vol. 31 No. 5, pp. 55-6.

Coleman, D. (1998), "Learning to manage knowledge", *Computer Reseller News*, Vol. 775, pp. 103-04.

Davenport, T.H. (1997, September). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge & Process Management*, 4(3), 187-208. Recuperado el 22 de marzo de 2011 de Business Source Complete database (EBSCO Host).

DiMattia, S., & Oder, N. (1997, September 15). Knowledge management: Hope, hype, or harbinger? *Library Journal*, 122(5), 33–36.

Do Nascimento JOÃO, Belmiro. Estrategias de valor para la creación de conocimiento en organizaciones intensivas en conocimiento. *Revista Galega de Economía [en línea]* 2005, 14 (junio-diciembre): [fecha de consulta: 19 de octubre de 2010] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39114225>> ISSN 1132-2799

Escorsa, P. y Maspons, R. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.

ESTADISTICAMIS (2010), Sistema Estadístico de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

Gaviria Vevázquez, Margarita María. Gestión del conocimiento y comunidades de práctica en laboratorios de investigación del Polo Científico Grenoblés en Francia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Jul.-Dic. 2008, vol. 31, no. 2, p. 45-78.

Gopal, C. y Gagnon, J. (1995), "Knowledge, information, learning and the IS manager", *Computerworld*, Vol. 29 No. 25, pp. SS1-7.

Grant, R. (1991, Spring). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Recuperado el 20 de octubre de 2010 de Business Source Complete database (EBSCO Host).

Grover, V. *et al.* General perspectives on KM: fostering a research agenda, *Journal of management information systems*, v. 18, n. 1, 2001, p. 5-21.

Hamel, G. (1998): "Strategy Innovation and the Quest for Value", *Sloan Management Review*, (invierno).

Hamel, G.; PRAHALAD, C.K. (1995): *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

Huber, G. (1996): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", en M. Cohen y L. Sproull [org.]: Organizational Learning, pp. 124-162. Thousand Oaks: Sage.

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: Mc Graw Hill.

Johansson, J.; NONAKA, I. (1987): "Market Research the Japanese Way", Harvard Business Review, (mayo-junio).

Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 3. (2000), pp. 204-216.

Klaila, D. (2000), "Knowledge management", Executive Excellence, Vol. 17 No. 3, pp. 13-14.

Macario, S (2009). *Sociedad del conocimiento*. Ponencia del Seminario de Administración del Conocimiento y la Información 2009. México: Centro de Formación e Innovación Educativa del IPN.

Maglitta, J. (1995), "Smarten up!", Computerworld, Vol. 29 No. 23, 5 June, p. 84(3).

Mayo, A. (1998), "Memory bankers", People Management, Vol. 4 No. 2, 22 January, pp. 34-8.

Medellín, E. (2008). El conocimiento y su administración en las empresas. En J. Michel, E. Medellín, A. Hidalgo y J. Jasso (coordinadores), Conocimiento e innovación: Retos de la gestión empresarial (pp.57-89). México: Plaza y Valdes.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S., 1998, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nonaka, I., 1991, The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995, *The knowledge-creating company*, New York, Oxford University Press

Nonaka, I and Konno, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Ostro, N. (1997), "The corporate brain", *Chief Executive*, Vol. 123, May, pp. 58-62.

Peterson, R. R. *Information governance*. Tilburg University. Netherlands, 2002.

Petty, R. y GUTHRIE, J. (2000): "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, Núm. 2, pp. 155-176.

Pick, S. y López, A. L. (1994). *Cómo investigar en ciencias sociales* (5ª ed.). México: Trillas.

Pipino, L. et al. Data quality assessment. *Comm of the ACM*, v. 45, n. 4, 2002, p. 211-218.

Prusak, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, 2000.

Roos G., BA INB RIDGE A., JACOBSEN K. (2001): "Intellectual capital as a strategic tool", *Strategic & Leadership*, Vol. 29, Núm. 4, pp. 21-26.

Roos, J., Roos, G., DRAGONETTI, N.C. y EDVINSSON, L. (2001a): *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, Barcelona, Paidós empresa.

Ruggles, Rudy. *La ventaja del Conocimiento, 14 visionarios definen el éxito de mercadeo en la nueva economía*. México 2000.

Senge, Peter. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Garnica y Vergara, Argentina

Serradell López, Enric; Juan Pérez, Ángel A. *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Febrero 2003 en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/727657/La-gestion-del-conocimiento-en-la-nueva-economia.html>.

T. Hansen, Morten; BOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" En *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2

Valdés Hernández, Luis Alfredo. *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración UNAM, México 2008.

Warren, L. (1999), "Knowledge management: just another office in the executive suite?", *Accountancy Ireland*, December.

Yin, R. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks Ca, Sage Publishing, 1994.

## Glosario

**Capital Estructural:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión...

**Capital Relacional:** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

**Cocitaciones:** son la aparición simultánea de dos citas que se repiten en un gran número de artículos, por ejemplo, si un artículo de un autor A y otro de un autor B son citados conjuntamente por un autor C, estamos ante un ejemplo de cocitación. La frecuencia de la cocitación mide el grado de asociación entre dos documentos o dos autores y permite identificar grupos (clústeres) de artículos próximos que son cocitados frecuentemente y revelar las líneas de investigación de una determinada área.

**Comunidades de Práctica:** son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

**Conocimiento Tácito:** es un conocimiento personal y de contexto específico y, por lo tanto, difícil de formalizar y comunicar.

**Conocimiento Explícito:** es aquel que se puede transmitir al utilizar el lenguaje formal y sistemático.

**Contrato Intelectual:** contrato mediante el cual el empleador ofrece un aprendizaje integral que capacita al trabajador para encontrar una mejor productividad y compromiso durante el tiempo de trabajo.

**Coocurrencia de palabras:** estudia la aparición conjunta de dos o más palabras representativas en campos tales como títulos de artículos o de patentes, resúmenes o abstracts, palabras clave de artículos, códigos de clasificación, reivindicaciones de patentes o bien directamente el texto libre. Consiste, pues, en la detección de las palabras que caracterizan el contenido de los trabajos sobre un tema y en contar la coaparición de éstas.

**Downsizing:** Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

**Gestión del Conocimiento:** Proceso constituido por todas las actividades que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento, información, experiencia y pericia de una organización, con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar su valor.

**Modelos Mentales:** es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, u otro animal, intenta explicar cómo funciona el mundo real.

**Propiedad Intelectual:** Es considerada como el conjunto de derechos patrimoniales, de carácter exclusivo, que otorga el estado por un tiempo determinado a las personas físicas o morales, que llevan a cabo la realización de creaciones artísticas o que realizan invenciones o innovaciones, y de quienes adoptan indicaciones comerciales.

**Ventaja Competitiva:** característica de un producto, servicio o proceso de la empresa, que le permite conseguir una situación favorable con respecto al resto de las empresas competidoras.

## **Estudio Bibliométrico de Knowledge Creating Companies**

### **Metodología**

Los datos analizados fueron obtenidos de la base de datos de la ISI mediante la interfaz ISI Web of Knowledge y en específico de la base de datos "Social Sciences Citation Index", el ingreso a la base de datos fue realizado a través de la Biblioteca Virtual (Bidi) de la Universidad Nacional Autónoma de México.

### **Estrategia de Búsqueda:**

La consulta se realizó en los últimos cinco años (2007-2011), empleando las siguientes palabras clave con el operador OR:

- Knowledge Creating Companies
- Knowlegde Companies

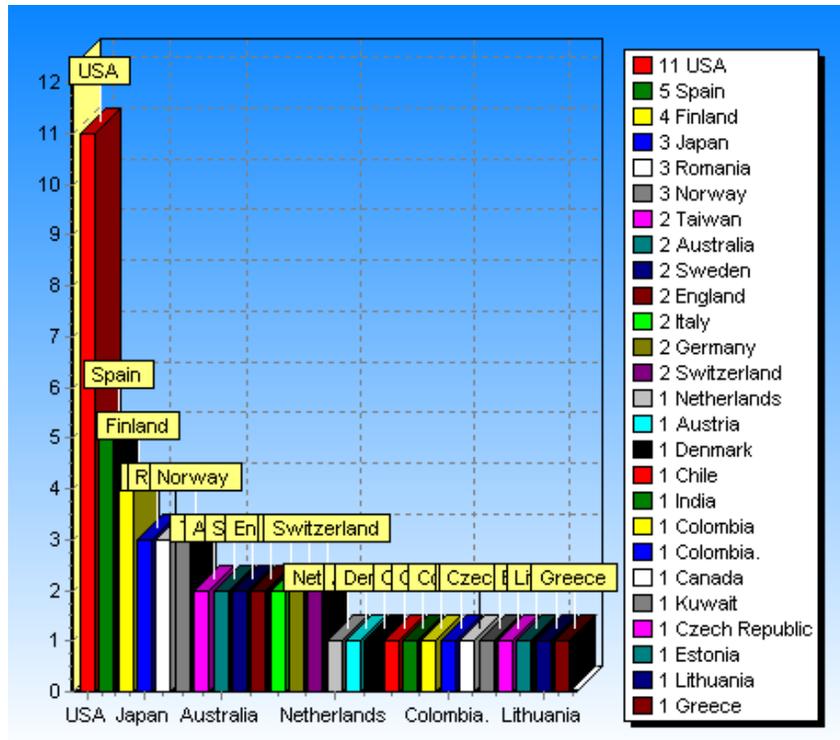
Como referencias del análisis se consideraron:

- Article
- Proceeding Papers
- Book review

Obteniendo 56 referencias.

### **Resultados:**

Artículos por país mediante el análisis de concurrencia.



## Estudio Bibliométrico de Nonaka's and Takeuchi Model

### Metodología

Los datos analizados fueron obtenidos de la base de datos de la ISI mediante la interfaz ISI Web of Knowledge y en específico de la base de datos "Social Sciences Citation Index", el ingreso a la base de datos fue realizado a través de la Biblioteca Virtual (Bidi) de la Universidad Nacional Autónoma de México.

### Estrategia de Búsqueda:

La consulta se realizó en los últimos cinco años (2007-2011), empleando las siguientes palabras clave con el operador OR:

- Nonaka's Model
- SECI Model
- Nonaka's and Takeuchi Model

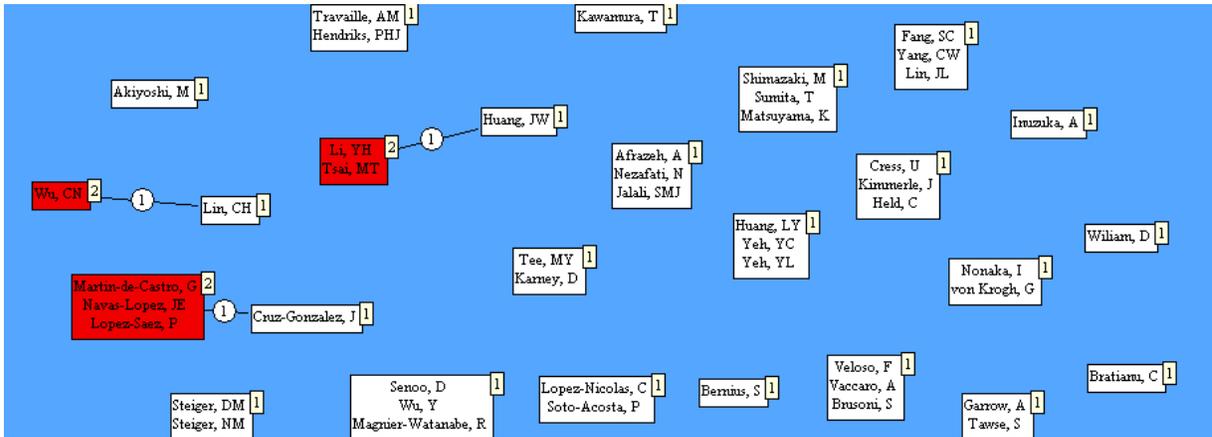
Como referencias del análisis se consideraron:

- Article
- Proceeding Papers
- Book review

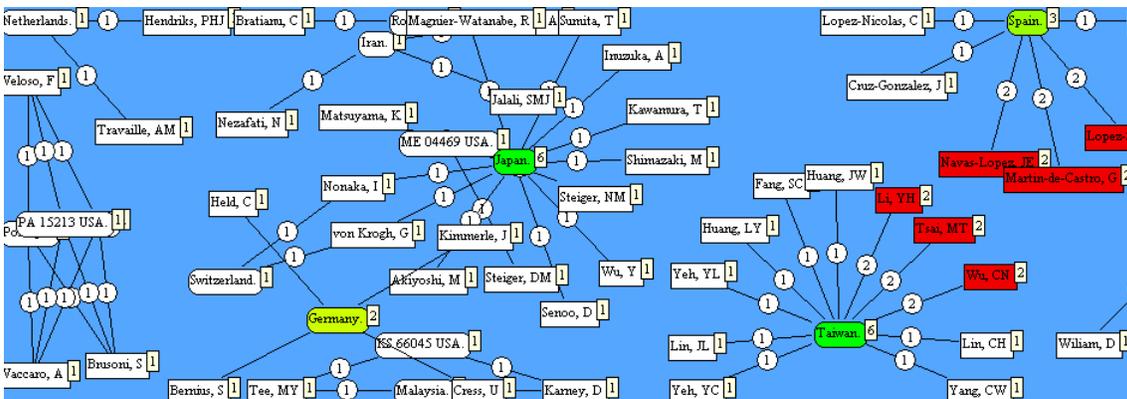
Obteniendo 25 referencias.

## Resultados:

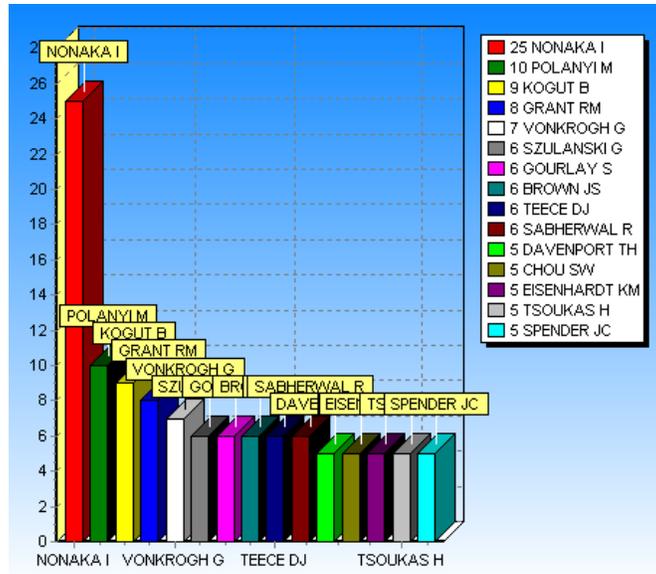
Artículos por autor a través del análisis de concurrencia.



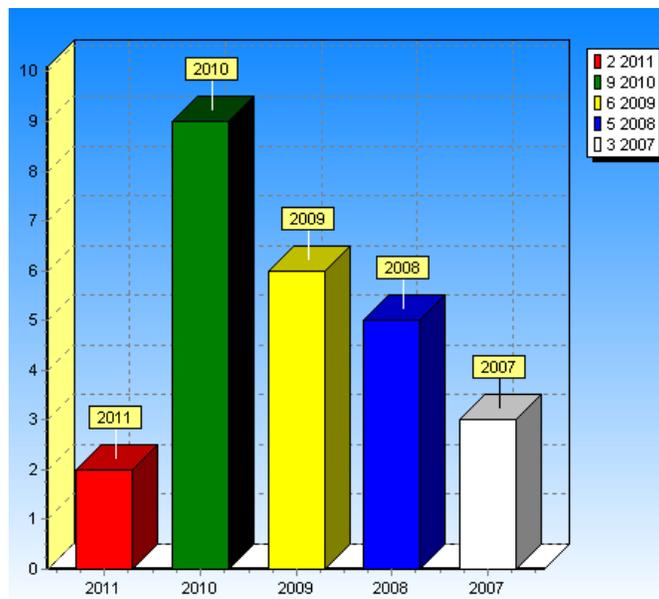
Autores por país de origen a través del análisis de concurrencia.



Autores más citados en los artículos:



Publicaciones por año:



[Escribir el título del documento]

Cuadro Bibliométrico – Modelo de Nonaka y Takeuchi (SECI)

Estrategia de Búsqueda						 (Academic Search)
Módulo de Nonaka y Takeuchi (SECI)	4610	758	8480	739	333	1
Módulo de Nonaka y Takeuchi	44100	13500	16800	12100	5100	79
Nonaka y Takeuchi	554000	69000	65600	71900	24800	16
Módulo SECI	4090000	11300	5740	11300	1100	2
SECI	1840000	268000	286000	265000	25800	60
SECI Model	10200000	78700	80100	88600	13700	1
Nonaka's Model	1220000	8960	444	10800	74900	146
Módulo de Administración del Conocimiento Nonaka	36300	10000	42500	9990	2910	19

Número de documentos encontrados

Elaborado el Domingo 24 de Abril de 2011 de a las 17:10 hrs.

Cuadro Bibliométrico – Organizaciones Intensivas en Conocimiento

Estrategia de Búsqueda						 (Academic Search)
Organizaciones Intensivas en Conocimiento	2550000	24600	18700	23300	18600	1
Knowledge Creating Companies	22500000	29700000	106000000	29700000	1900000	7
Organizaciones Conocimiento	20400000	3740000	2360000	3260000	202000	13
Organizaciones Intensivas	3670000	71800	35700	79100	19900	2
Organizaciones basadas en conocimiento	13600000	308000	169000	301000	92500	1
Herramientas conocimiento organizaciones	19600000	1470000	854000	1540000	114000	176
Empresas OR organizaciones AND intensivas	8570000	32100000	31800000	32600000	33300	6422
Conocimiento intensivo	2540000	440000	602000	470000	49000	7
Empresas conocimiento	28400000	5250000	3630000	4820000	272000	17

Número de documentos encontrados

Elaborado el Domingo 24 de Abril de 2011 de a las 17:10 hrs.