

1-1-2009

## Percepción sobre la gestión del conocimiento en la Empresa de Telecomunicaciones Comcel S.A

Carmen Liliana Escobar Barreto  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Escobar Barreto, C. L. (2009). Percepción sobre la gestión del conocimiento en la Empresa de Telecomunicaciones Comcel S.A. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1099](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1099)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PERCEPCION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES COMCEL S.A.**

**CARMEN LILIANA ESCOBAR BARRETO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2008**

**PERCEPCION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES COMCEL S.A.**

**CARMEN LILIANA ESCOBAR BARRETO**

**TESIS**

**YEFRI PASCAGAZA, ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2008**

## CONTENIDO

	Pág.
1. PERCEPCION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DE COMUNICACIONES COMCEL S.A.	1
1.1. INTRODUCCION	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA	2
1.4. OBJETIVOS	3
1.4.1. Objetivo General	3
1.4.2. Objetivos específicos	3
1.5. JUSTIFICACION	3
1.5.1. Justificación Teórica	3
1.5.2. Justificación metodológica	5
1.5.3. Justificación Práctica	5
1.6 MARCO DE REFERENCIA	6
1.6.1. Marco Teórico	6
1.6.2 Marco Conceptual	17
1.6.3. Marco Institucional	19
1.7. POBLACION	24
1.8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	25
1.8.1. Tipo de Estudio	25
1.8.2. Método de investigación	26

2.	DIAGNOSTICO DE COMCEL	27
2.1	DIAGNOSTICO INTERNO	27
2.1. 1.	Cadena de Valor actual	28
2.1.2.	Avances Tecnológicos	29
2.2.	DIAGNOSTICO EXTERNO	30
2.3.	DIAGNOSTICO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	31
3.	ANALISIS DEL CUESTIONARIO AUTOAPLICADO	32
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.	GLOSARIO	84
6.	BIBLIOGRAFIA	86
7.	REFERENCIAS	87
8.	ANEXOS	88

## LISTAS ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Capital Intelectual.	32
Ilustración 2 Conocimiento Organizacional.	33
Ilustración 3 Competencias Centrales.	33
Ilustración 4 Aprendizaje Organizacional.	34
Ilustración 5 Memoria Organizacional.	34
Ilustración 6 Tecnologías de la información .	35
Ilustración 7 Herramientas y Procesos.	35
Ilustración 8 Consecución del conocimiento y diseminación.	36
Ilustración 9 Transferencias del conocimiento.	36
Ilustración 10 Modelos de gestión del conocimiento	37
Ilustración 11 Percepción de conocimiento en la organización	37
Ilustración 12 Concepto de gestión del conocimiento	38
Ilustración 13 Conocimiento que posee la organización	39
Ilustración 14 Percepción del conocimiento en la organización	40
Ilustración 15 Conocimiento Individual	41
Ilustración 16 Grupo con miembros de la misma área	42
Ilustración 17 Grupo Heterogéneo miembros de distintas áreas	42
Ilustración 18 Intergrupual (grupos de distintas áreas)	43
Ilustración 19 Grupo Mixto personas ajenas a Comcel	43
Ilustración 20 Volumen de conocimiento generado en el departamento	44
Ilustración 21 Cara a Cara formal y planificado	45
Ilustración 22 Cara a cara informal espontáneo	45
Ilustración 23 Documentos Internos	46
Ilustración 24 Tecnología de la información	46
Ilustración 25 Percepción de los aportes para crear conocimiento	47
Ilustración 26 Volumen de conocimiento de individuo a individuo	48
Ilustración 27 Percepción de conocimiento de las áreas de la organización	49
Ilustración 28 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la gerencia	50
Ilustración 29 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la coordinación	51
Ilustración 30 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los analistas	51
Ilustración 31 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los temporales	52
Ilustración 32 Almacenamiento del conocimiento en la experiencia	52
Ilustración 33 Almacenamiento sistemático del conocimiento en proyectos	53
Ilustración 34 Almacenamiento sistemático del conocimiento con los clientes	53
Ilustración 35 Almacenamiento sistemático del conocimiento con proveedores	54
Ilustración 36 Almacenamiento sistemático del conocimiento con la competencia	54
Ilustración 37 Almacenamiento sistemático del conocimiento con las compañías del sector.	55
Ilustración 38 Consolidado de grado de almacenamiento sistemático	55
Ilustración 39 Responsabilidad de capturar el conocimiento en el Depto.	56
Ilustración 40 Obtención de conocimiento tácito	57
Ilustración 41 Medios para compartir conocimiento	58
Ilustración 42 Fomento del dialogo en la organización	59
Ilustración 43 La gestión del conocimiento ligada al desarrollo	59
Ilustración 44 El papel de la tecnología en la transferencia del aprendizaje y el dialogo.	60
Ilustración 45 Especialistas en tecnologías de la información.	61
Ilustración 46 Los usuarios finales de Comcel	62
Ilustración 47 La fuerza Propia de la tecnología	62
Ilustración 48 La gente dentro del departamento	63

Ilustración 49 El publico fuera del departamento	63
Ilustración 50 Consolidado de actores impulsores del desarrollo tecnológico	64
Ilustración 51 Canales de transferencia de conocimiento	65
Ilustración 52 Consolidado de medios para compartir el conocimiento	66
Ilustración 53 Innovación en la capacitación	67
Ilustración 54 Mejoras de procesos internos	66
Ilustración 55 Nuevos métodos de gestión en el departamento	68
Ilustración 56 Nuevas formas de solución de problemas	69
Ilustración 57 Consolidado de perspectivas de la influencia del conocimiento	70
Ilustración 58 Proyección de la Gestión del Conocimiento con los proveedores	71
Ilustración 59 Proyección de la gestión del conocimiento con clientes	71
Ilustración 60 Proyección de la gestión del conocimiento para acuerdos tecnológicos.	72
Ilustración 61 Proyección de la gestión del conocimiento para mejorar medios de Comunicación	72
Ilustración 62 Proyección de la gestión del conocimiento para incremento del desempeño	73
Ilustración 63 Consolidado de medios para compartir conocimiento	74
Ilustración 64 Importancia de la eficiencia a todo nivel	75
Ilustración 65 Importancia de la calidad en la investigación	75
Ilustración 66 Importancia del impacto de los resultados en la investigación	76
Ilustración 67 Importancia del impacto en el mejoramiento de productos y servicios	76
Ilustración 68 Importancia del impacto de la reducción de costos	78
Ilustración 69 Importancia del mejor posicionamiento en el mercado	78
Ilustración 70 Consolidado de la importancia de los beneficios de una gestión Sistemática del conocimiento.	79

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por enseñarme que lo más importante de la vida, es cultivar el espíritu y la mente, a base de sacrificio y constancia.

A mi profesor Yefri Pascagaza Administrador de empresas por involucrarme en el tema de gestión del conocimiento.

A mi Jurado Omar Vivas, quien me enseñó que lo más importante es la constancia y estar decidido a lograr todo lo que se quiere.

A mi esposo Daniel Eduardo Díaz Administrador de Empresas porque como siempre estuvo a mi lado.

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1 De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento	7
Grafica 2 Dimensiones de la construcción del conocimiento en la Organizaciones	15
Grafica 3 cadena de valor Comcel S.A.	29

## 7. REFERENCIAS

Blanco Valbuena, C. y Bernal Torres, C. (2008), *“Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá”* [en línea], disponible en:

<http://www.madrimasd.org/revista/revista46/aula/aula3.asp>, recuperado: 4 de septiembre de 2008.

Canals, A. (2003), *Gestión del conocimiento*, Barcelona, Gestión 2000.

Riesco González, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*, España, Díaz de Santos

Lloria Aramburo, M. B. (2003), *“Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas”* [tesis doctoral], Valencia, Universidad de Valencia, [en línea] disponible en: <http://www.tdx.cat/TDX-0125105-132214>, recuperado: 5 de septiembre de 2008.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005), *Administración*, México, Pearson Educación.

Albornies Ortiz Ángel y Aldazabal Basauri Jon. Miks. coop. sussex university. España. 2005.

Argyris Chris, *Sobre el aprendizaje organizacional*, segunda edición, Oxford, 1999

De Zubiria, Julián. *De la Escuela Nueva al Constructivismo*. Bogotá: Publicaciones Magisterio, 2001.

Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm>.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, 1999.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. BLANCO, C.(2004) "Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas de los Parques Tecnológicos y Centros de Innovación del país Vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002). San Sebastián, España.
2. BUENO, Eduardo.. La Gestión del Conocimiento Científico y Técnico en la Comunidad de Madrid. Un Proyecto en Marcha. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España., (2002).
3. CHUN WEI CHOO, La organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones
4. DAVENPORT, T.H.; DELONG, D.W.; BREES, M.C. (1998). "Successful knowledge management projects". Sloan Management Review. Vol. 39, núm. 2, pág. 43-57.
5. DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
6. MARIN, Henry. Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual, comunicación y cultura. Medellín, Colombia., 2005
7. NONAKA I, TAKEUCHI H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.
8. RODNEY; MCADAM; REID, Renee, SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrast.
9. Vygotsky, L (1986). "Thought and Language. Massachussets Institute of Technology.



**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**FIRMA DIRECTOR  
YEFRI PASCAGAZA**

---

**FIRMA DEL JURADO  
OMAR VIVAS**

---

**FIRMA DEL JURADO  
IVAN MORENO**

**BOGOTA, 11 DE SEPTIEMBRE DEL 2008**

# **1. PERCEPCION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES COMCEL S.A.**

## **1.1 INTRODUCCION**

El hombre, desde hace mucho tiempo a entendido que una de las fortalezas mas importantes que posee es el conocimiento, con el puede desarrollarse profesionalmente, conseguir un buen empleo, crear e innovar productos y objetos útiles para la sociedad o simplemente crear un gran monopolio.

El conocimiento ha generado diversas disputas en todas las organizaciones ya que siempre había basado su objeto de negocio en las cifras, en los resultados de los estados financieros pero nunca se había determinado si estos buenos resultados no solo son gracias a buenas inversiones si no también de desarrollos tecnológicos, nuevas creaciones y nuevos planes de desarrollo aportados por su capital humano.

De este interrogante surge la palabra gestión del conocimiento que involucra la capacidad que tiene una organización de poder valorar y sacar provecho de su capital intelectual en pro de conseguir los objetivos de la organización.

Para ello se debe realizar enormes cambios que incluyen reestructurar su compañía de tal forma que pueda generar conocimiento en cada rincón de su empresa y que de manera eficaz reproduzca este conocimiento.

En virtud de ello, el presente trabajo pretende describir e identificar la metodología de gestión del conocimiento desarrollado en Comcel S.A.

Además tiene como objetivo ser instrumento de una efectiva y continua investigación de la gestión del conocimiento en Comcel S.A. para que la organización utilice esta información. Como una extensión del conocimiento transferido a la empresa para mejorar sus procesos utilizando el conocimiento humano.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión del conocimiento ha causado un impacto trascendental en los empresarios a nivel mundial, ya que ha desbordado el interés por el capital intelectual de sus organizaciones y la mejor forma de administrarlo.

Sin embargo en el estudio de la gestión del conocimiento existen vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados.

En el caso de las organizaciones colombianas la investigación existente dentro de este campo es casi nula, a pesar del interés que ha despertado el tema en el ámbito académico y empresarial.

En el caso Comcel S.A., empresa líder en tecnología de telecomunicaciones en Colombia. En la actualidad no desarrolla mecanismos para impulsar la gestión del conocimiento, porque ha distorsionado este concepto, e internamente ha adoptado la idea de, que el desarrollo de la gestión del conocimiento, es mejorar la tecnología de la información de la compañía, es decir: dar soluciones prácticas de outlook (correo electrónico); tele conferencia y canales de información, Como lo son documentos escritos de circulares y procedimientos, las reuniones de área, las capacitaciones de nuevos desarrollos tecnológicos.

Pero no se han centrado en analizar, desarrollar y gestionar sus intangibles como lo es su capital intelectual. ¿Cómo desarrollar procesos de aprendizaje que permitan que toda la organización pueda gestionar su conocimiento para el aprovechamiento organizacional y personal de los colaboradores de Comcel S.A.?

Es por lo anterior que es importante conocer el nivel de percepción sobre gestión del conocimiento que existe al interior de la organización, respecto del manejo y difusión del conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las percepciones que tienen los colaboradores de Comcel S.A. en relación a la gestión del conocimiento?

¿Cuales son las actividades y procedimientos que se relacionan con la gestión del conocimiento en Comcel S.A.?

¿Como interpretar la información obtenida a través de la encuesta realizada a los funcionarios de la organización Comcel S.A.?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Identificar y analizar las diferentes percepciones que tienen los colaboradores de Comcel S.A. con relación a la gestión del conocimiento.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnostico sobre las actividades y procedimientos que se relacionan con la gestión del conocimiento en Comcel S.A.
- Aplicar e interpretar una encuesta de percepciones sobre la gestión del conocimiento en Comcel S.A., basada en el modelo de Mc Adam y Mc Reid.
- Plantear recomendaciones con base en el análisis realizado sobre la gestión del conocimiento en Comcel S.A.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1 Justificación teórica**

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha venido adquiriendo una importancia enorme en el desarrollo y crecimiento organizacional, en respuesta a la nueva economía, la creciente globalización de los mercados y el auge de nuevas y modernas tecnologías; entendiendo que este conocimiento es el que permite a las empresas asumir y adaptar sus estructuras internas a los constantes retos que les impone la sociedad del conocimiento, en donde se destacan elementos básicos como la persona, la tecnología y los procesos, que juntos en medio de un entorno adecuado y optimo permite mejorar las condiciones para el flujo y transferencia de la información.

Esta importancia que arrastra la información, no es en vano, pues con ella las cosas se hacen más fáciles o difíciles; tanta es la influencia de la información que con ella se logra superar crisis y romper obstáculos, es ahí donde el conocimiento se convierte en un recurso vital para mejorar la actuación empresarial, enmarcada dentro de un contexto moderno e innovador que permita adaptarse al entorno de la misma sociedad del conocimiento. Estos conceptos se ven respaldados aún más en las afirmaciones de Agusti Canals:

*“El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la*

*posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos –físicos o no– que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones” ( Canals, Agustín ,2003. pagina 58.)*

Es así como en Comcel S.A., ha iniciado acercamientos hacia la difícil tarea de concientizar a su personal, en todos los niveles de la organización, sobre la importancia de aportar y desarrollar las ideas y las experiencias en beneficio de la organización y en el crecimiento personal, entendiendo que en la actual sociedad del conocimiento y la globalización de los mercados, obliga a ingresar en dicho contexto y competir o en el peor de los casos a desaparecer, razones que justifican el desarrollo de este trabajo, para finalmente evaluar los resultados obtenidos sobre la percepción que tiene el personal respecto a la Gestión del Conocimiento.

Por tanto la tarea prioritaria de la organización debe reforzar los conceptos y definiciones propias de la Gestión del Conocimiento entre todo su personal, utilizando para ello efectivos sistemas de difusión y promoción, que faciliten canales de comunicación abiertos a cualquier conocimiento.

Activos del conocimiento: Estos activos se crean y diseñan a partir del mínimo conocimiento para posteriormente estructurar y organizar un nuevo conocimiento, que concatenado con otros, conforman el total de activos de conocimiento, entre los cuales se destacan principalmente:

- Las bases de datos o los documentos
- Las capacidades concretas de cada individuo.
- Las rutinas o los procesos necesarios para el cumplimiento de las diversas tareas.
- El espacio físico, de manera que se fomenten las condiciones idóneas para la creación de conocimiento y su difusión, si procede.

Se reconoce además la importancia que tiene en esta gestión, algunos elementos fundamentales que se deben tener en cuenta en la mayoría de los

modelos enunciados anteriormente, la definición y comprensión de: Conocimiento Explícito y el Conocimiento Tácito, donde el primero se refiere al tipo de conocimiento que se puede consultar y representar en documentos, bases de datos e informes, entre otros, es decir que éste conocimiento se puede verificar; mientras que el segundo es aquel que los individuos y organizaciones son capaces de utilizar pero que son difíciles de explicar, y que equivalen a aquellas acciones y comportamientos que asumimos en un momento dado pero que luego no podemos explicar el ¿por que actuamos de esa forma o porque lo hicimos de esa forma?

### **1.5.2. Justificación metodologica**

Con las necesidades de capital intelectual y de la difusión del conocimiento a todos los niveles de la organización y debido a la carencia actual de modelos de gestión del conocimiento, este trabajo pretende brindar el soporte investigativo mediante la aplicación de una encuesta de 20 preguntas donde se pretende analizar la construcción, integración, diseminación y beneficios del conocimiento para entregar un panorama acerca de la gestión del conocimiento en la compañía Comcel S.A.

El desarrollo de modelos de gestión del conocimiento tiene como finalidad la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

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

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

### **1.5.3 Justificación práctica**

Este trabajo tiene como fin recopilar y analizar las percepciones de los funcionarios de la compañía y así encontrar los factores críticos en la búsqueda del desarrollo de la gestión de conocimiento en Comcel S.A. Para proponer posibles soluciones factibles para la organización.

Igualmente tiene como objeto dar un diagnostico de la situación de la gestión del conocimiento en la organización para impulsar proyectos de la misma naturaleza que contribuyan al perfeccionamiento del plan estratégico de la

organización con el fin de garantizar que se amplíen las condiciones para generar, transmitir y recuperar el conocimiento haciendo uso de todo el capital humano y de los avances tecnológicos con los que cuenta la organización.

Adicional a esto el estudio pretende tener una repercusión práctica sobre las nuevas actividades que desarrolle la organización acerca de la gestión del conocimiento ya que ofrece información valiosa que permite el auge de nuevos procesos que con lleven al crecimiento de la organización.

Finalmente los resultados de esta investigación serán entregados al área de gestión humana para comenzar un proceso de desarrollo de procesos de gestión conocimiento tanto individual como colectivo de acuerdo al resultado final de estas percepciones.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Marco teórico**

El uso del conocimiento por parte de las organizaciones, le permite a está desarrollar ventajas competitivas diferenciales frente a su competencia. El entorno actual de las organizaciones se caracteriza por una competencia centrada en el cliente, y en como fidelizarlo a su producto y/o servicio ofrecido por está.

Para enfrentar a la competencia y al complejo mercado, las organizaciones tienen que desarrollar al máximo los conocimientos de sus grupos de trabajo. En este sentido es necesario conocer cómo se genera el conocimiento; cómo difundirlo en la organización; cómo potenciarlo y cómo aplicarlo.

### **Conceptos de conocimiento**

Diversos autores han dado definiciones respecto al conocimiento. A continuación citaremos algunas de ellas:

Según Canals (2003, p. 27) El conocimiento ha sido una preocupación constante desde los primeros filósofos y científicos. Entre los filósofos clásicos, empezando por Platón, parece haber un consenso en que el conocimiento puede definirse como <<una creencia cierta justificada>>. Es decir, para poder decir que poseemos un conocimiento debemos albergar una creencia, que esa creencia sea objetivamente verdadera y además que su veracidad se sustente en hechos suficientemente sólidos.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, p. 25) Los puntos de vista platónico y aristotélico fueron heredados por dos corrientes epistemológicas modernas principales: el racionalismo francés y el empirismo británico.

Descartes, un racionalista francés, propuso cuatro reglas generales para el pensamiento racional. Primera: No aceptar como verdadero nada que yo no reconociera claramente como tal; segunda: dividir cada una de las dificultades que examiné en tantas partes como fuera posible, y en tanto que me pareciera requisito hacerlo ya que pudiesen resolverse de la mejor forma posible; tercera: llevar mis reflexiones con un orden adecuado, comenzando en lo simple y llegando poco a poco a lo complejo; y la última hacer enumeraciones tan completas y revisiones tan generales en todos los casos. Descartes también inventó la *duda metódica*.

El racionalismo de Descartes fue criticado por Jhon Locke, el fundador del empirismo británico. Según Locke, las cosas que existen en el mundo real son objetivas por naturaleza. Aun cuando la percepción sensorial de las cosas es ilusoria, es sin duda evidente que algo se puede percibir. Su argumento era que sólo la experiencia puede proveer a la mente ideas y que hay dos tipos de experiencia: la sensación y la reflexión.

Para Popper (citado en Canals, 2003) *“Todo conocimiento es provisional. Una simple suposición puede ser utilizada y considerada como conocimiento mientras no aparezca un hecho que la contradiga. En ese momento dejaría de ser conocimiento. Ni la veracidad ni la justificación, por tanto, parecen muy claras”*

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede concluir que, el conocimiento es la apropiación de una realidad por parte de las personas de los objetos y fenómenos que las rodea.

## **Tipos de conocimiento**

El conocimiento puede ser tanto explícito como tácito. Ciertos conocimientos pueden ser expresados por medio de enunciados, números o imágenes; este conocimiento que puede ser fácilmente transmitido de unos a otros se conoce como explícito. El Tácito por el contrario tiene relación con las habilidades y destrezas que posee un individuo y que pueden facilitar la realización de un trabajo o actividad, este es un conocimiento que no puede ser transmitido con facilidad.

Nonaka y Takeuchi (1995). En su libro “La Organización Creadora del Conocimiento” nos adelantan porque es tan importante crear un esquema que promueva que el conocimiento explícito se convierta en tácito; Se ha

observado que el conocimiento explícito es fácil de interpretar, de adquirir y se puede procesar con cualquier herramienta informática.

En cambio el conocimiento tácito, aquel conocimiento valioso para cada individuo y para la propia organización, porque gracias a él se tiene en cuenta la experiencia adquirida con el paso del tiempo la cual nos permite visualizar nuevas ideas, generar controles más rigurosos y por que no desarrollar una integración general de todos los componentes de la compañía.

Este tipo de orientación de la administración del talento humano no se distingue en el mundo occidental, porque se basa en las cifras de los resultados numéricos que miden el desempeño del individuo en base de los costos, del tiempo pero nunca en los aportes de experiencia ni de conocimiento que puede generar cada individuo.

### **Aprendizaje organizacional**

El conocimiento para las organizaciones se define como: aprendizaje organizacional, alguna de los conceptos de este son:

Huber (citado en Lloria 2004) *“El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización”*.

Kim (citado en Lloria 2004) *“El aprendizaje puede ser definido como el incremento de la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas”*.

Fiol y Lyles (citado en Lloria 2004) *“Significa el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento”*.

Revilla (citado en Lloria 2004) *“El aprendizaje es el proceso de adquisición y almacenamiento de conocimientos que tiene por objeto incrementar la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas”*.

Argyris y Schön (citado en Lloria 2004) *“Puede significar o bien un producto (algo aprendido) o bien un proceso que da lugar a dicho producto”*.

Williams (citado en Lloria 2004) *“El aprendizaje es un proceso por el cual se producen cambios relativamente estables en la forma que vemos las cosas y nos comportamos en la búsqueda de nuestros objetivos”*.

Montes, Pérez y Vázquez (citado en Lloria 2004) *“El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permiten a la organización una mejora en su desempeño”*.

El modelo del proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases:

- 1) Socialización: Los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
- 2) Externalización: El conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.
- 3) Combinación: Intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.
- 4) Interiorización o aprendizaje: El conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Por estas fases también queremos referirnos al libro “las fabricas del conocimiento” W. Mark Fruin ya que el autor nos describe las fábricas del conocimiento y nos ahonda en una dimensión en donde lo más importante es la creación del conocimiento:

*“Globalmente, las fábricas del conocimiento -sitios de fabricación multifuncionales, multiproductos y multifocales- representan la mejor práctica para la generación y aplicación del conocimiento como producto. Estas fábricas adquieren, crean, acumulan y transforman el conocimiento en productos nuevos y mejorados, en procesos de fabricación y ensamblaje que son más efectivos y más rápidos que en cualquier otro modelo de la producción industrial. La calidad, seriedad y velocidad con que se cumplen estas tareas confieren a Toshiba obvias ventajas competitivas. En esta definición se destacan los sitios. El conocimiento realmente valioso "se pega" en circunstancias rápidamente cambiantes de la tecnología avanzada. "Se pega" a productos y procesos específicos o, de modo más preciso, se pega a los responsables del diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de los productos y sus procesos de producción industrial relacionados. Cuanto más pegajoso sea el conocimiento -un cúmulo de esfuerzo incontable para reunir la teoría y la práctica en investigación, diseño, desarrollo, fabricación y comercialización del producto-, más puede convertirse en una fuente potencial de ventaja competitiva. Pero, para convertirse en eso, el conocimiento que se pega debe volverse primero un conocimiento organizacional, es decir, el conocimiento de este tipo debe materializarse en una forma y una práctica organizacionales.”( Mark Fruin ,1997,pág 35).*

Muchos especialistas del mundo moderno como Peter Drucker y en particular los occidentales se han detenido a analizar que han sufrido un estancamiento en sus industrias, y en especial en aquellas ventajas competitivas de las cuales se sentían muy orgullosos pero que ya hacen parte de su pasado.

Y de acuerdo a esta investigación han decidido implementar planes de acción que conlleven a valorar el capital intelectual de sus organizaciones con el fin de impulsar e innovar su activo más importante el capital intelectual.

Para ello han dispuesto la descentralización de la información, de algunos departamentos y porque no de la misma autoridad, con el fin de que libremente se condense y se expanda el conocimiento en cada uno de los niveles e individuos de la organización.

También hemos encontrado que en algunas organizaciones se ha intentado desarrollar el conocimiento pero por barreras individuales y organizacionales se ha interrumpido este proceso, barreras como poca adaptabilidad al cambio, ya que en muchos casos para el individuo representa una amenaza y no un avance, y en cuanto a la organización hace falta romper paradigmas de autoridad y seguridad que obstaculizan el proceso de creación y transmisión de conocimiento.

Es decir estimar cualquier aporte de cada individuo y transmitirlo a todos los niveles de la organización para involucrarlos en el desarrollo del conocimiento.

Podemos también resaltar que todas las organizaciones deben identificar que se debe tener en cuenta en el momento de valorar el conocimiento de sus empleados para esto debemos distinguir entre tres clases de valor que son:

Capital humano: lo constituyen los conocimientos, habilidades, experiencias de los empleados individualmente en la organización.

Capital estructural: son los equipos, programas, bases de datos, organigramas, software, y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional de una empresa.

Capital cliente: se trata del desarrollo de relaciones y portafolios con los clientes claves de una organización, que se maneja con programas de fidelización.

En síntesis el aprendizaje organizacional es aquel que le brinda a la organización la posibilidad de ser utilizado en: la creación de nuevos productos y/o servicios y el mejoramiento de sus procesos internos, basados en el conocimiento útil del talento humano que los conforman.

## Gestión del conocimiento.

Darling (citado en Lloria 2004) *"El propósito de la gestión de conocimiento es mejorar el output para el cliente".*

Quintas (citado en Lloria 2004) *La gestión del conocimiento "es el proceso de manejar continuamente conocimiento de todas clases para encontrar necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar activos de conocimiento existentes y adquiridos, y para desarrollar nuevas oportunidades".*

Wiig (citado en Lloria 2004) *"La gestión de conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual [...]. Sus objetivos típicamente son incrementar la efectividad organizativa de la empresa para mejorar la competitividad a corto y largo plazo".*

Gómez (citado en Lloria 2004) *"La manera de dirigir los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento con la finalidad de conseguir que la empresa sea y se mantenga competitiva. De otra forma, gestionar el conocimiento supone aprender a aprender, es decir, aumentar los conocimientos en torno al proceso de aprendizaje en el seno de las empresas".*

Revilla y Pérez (citado en Lloria 2004) *"Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva".*

**Grafica. 1 De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento.**

ELEMENTOS	LÓGICA EN LA ERA INDUSTRIAL	LÓGICA EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO
<b>Tecnologías</b>	Aplicadas	Altas y sofisticadas tecnologías
<b>Economía</b>	Economía nacional	Economía mundial
<b>Planificación</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Organización</b>	Centralización jerárquica	Descentralización – trabajo en red
<b>Concepto de ayuda</b>	Ayuda institucional	Autoayuda
<b>Ejercicio del mando</b>	Democracia representativa	Democracia participativa
<b>Toma de decisiones</b>	Opciones disyuntivas tipo porcentaje	Múltiples opciones
<b>Colaboradores</b>	Generadores de costes o recursos	Generadores de ganancias

<b>Origen del poder</b>	Jerarquía	Competencia / conocimiento
<b>Conflictos potenciales</b>	Trabajadores vs capitalistas	Trabajadores con conocimientos vs gestores
<b>Principal función del cargo</b>	Supervisar a subordinados	Ayudar a los colaboradores
<b>Información</b>	Instrumento de control	Instrumento de comunicación, recurso
<b>Producción</b>	Trabajadores físicos que transforman recursos materiales en productos materiales	Especialistas en conocimiento que lo transforman en estructuras inmateriales.
<b>Flujo de información</b>	Jerárquico	Redes informales
<b>Principal forma de las ganancias</b>	Material (agente)	Inmaterial
<b>Frenos a la producción</b>	Finanzas y competencias humanas	Tiempo y conocimiento
<b>Productos</b>	Materiales	Estructuras inmateriales
<b>Forma de producción</b>	Mecánica, secuencial	Inducida a través de redes
<b>Relaciones con los clientes</b>	En sentido único por los mercados	Interactiva por medio de redes
<b>Conocimiento</b>	Instrumentos o recursos entre otros	Principal inquietud de la organización
<b>Objetivos de la información</b>	Utilización de nuevos instrumentos	Creación de activos nuevos
<b>Valor en bolsa</b>	Inducido por los bienes materiales	Inducido por los bienes inmateriales
<b>Economía</b>	Rendimientos decrecientes	Rendimientos decreciente y creciente al mismo tiempo

**Fuente:** Riesco González, M. (2006), El negocio es el conocimiento, España, Díaz de Santos

Podemos concluir que la gestión del conocimiento es la capacidad que tiene una organización de generar valor de sus activos intelectuales, entiéndase por estos, a los dos tipos de conocimiento, conocimiento tácito o de experiencia adquirida, que le permite dar un aporte progresivo al desarrollo de cualquier producto, servicio o plan que requiera la empresa en cualquier momento.

Y el conocimiento explícito, el cual se refiere a las marcas, clientes, negocios patentes, registros y tecnologías con las cuales cuenta la organización como un valor agregado para que los empleados desplieguen más conocimiento.

De acuerdo a todas estas definiciones considero que para que las empresas generen procesos adecuados de gestión del conocimiento deben ser capaces de:

- Generar un diagnostico de su situación: En la cual se realiza un diagnostico de los problemas actuales y las posibles soluciones empezando a aprender a generar conocimiento.
- Cambiar su estructura: Como hablábamos anteriormente debemos empezar a reorganizar el organigrama de la compañía, eliminando los puestos que no son necesarios y adecuando los que hacen falta, pensando siempre en las responsabilidades de cada puesto de trabajo y que estos contribuyan a la flexibilización del conocimiento.
- Aprender y generar conocimiento en todos los niveles de la organización: Nos referimos al principio de que cada individuo debe crear su conocimiento y debe compartirlo de manera masiva con la organización.
- Resolver los inconvenientes que se presenta en el proceso: Debemos determinar las posibles fallas y aprender de ellas, sin olvidar los objetivos y metas que se ha trazado la organización.
- Generar y proteger nuevas ideas: Cada idea por pequeña que sea debe ser protegida y evaluada para optimizar la gestión del conocimiento,
- Detectar y eliminar las limitaciones para generar conocimiento: Evaluar que procesos interrumpen el desarrollo de conocimiento en todos los niveles de la organización y corregir de forma masiva estos obstáculos.
- Evaluar el nivel de aprendizaje: Siempre se debe medir que nivel de aprovechamiento y de desarrollo hemos generado con la gestión del conocimiento en la organización.

## **Percepción**

Es importante conocer el significado de la percepción, y como las persona perciben su entorno.

Para Robbins (2005) La percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus

impresiones sensoriales. Interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad, y por supuesto nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones.

*Factores que influyen en la percepción:*

*La persona que percibe* Cuando un individuo ve un objetivo e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

- *El Objetivo* Las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que se percibe
- *La situación* El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento en el que vemos un objeto u acontecimiento puede influir en la atención, al igual que la ubicación, la luz, el calor, el color y diversos factores situacionales.

### **Explicación del Modelo McAdam y Reid**

Este modelo ha sido investigado y trabajado por el profesor Carlos Blanco, investigador de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, quien lo describe como:

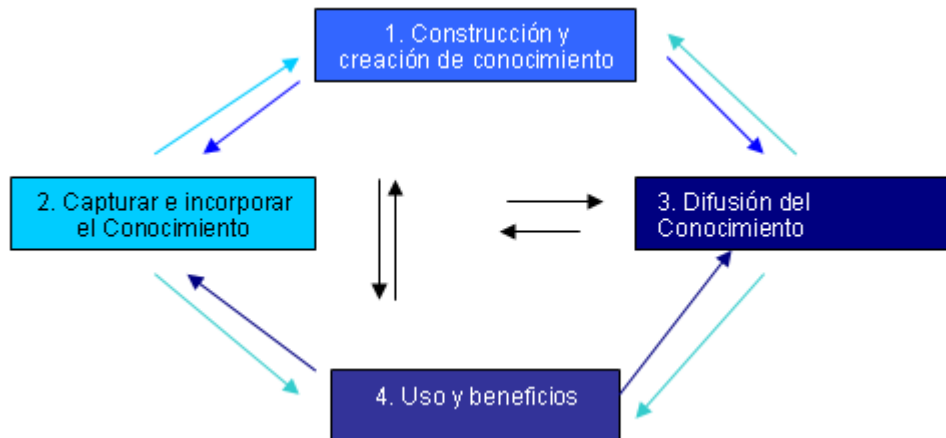
Blanco y Bernal (2008) El modelo de McAdam y Reid estriba en que ha sido construido teniendo en cuenta intencionadamente otros modelos ya elaborados con un propósito específico: el de capital intelectual de Barker y Barker (1997), el de la espiral del conocimiento, de Nonaka y Takeuchi (1995), y el de construcción social para el proceso de gestión del conocimiento, de Demarest (1997). Con esta fórmula, McAdam y Reid, se creó uno nuevo, de mayor espectro, y socialmente construido para representar el conocimiento intrínsecamente ligado a los procesos sociales y de aprendizaje de la organización.

Procede el prototipo de modelo diseñado y aplicado por Carlos Blanco, que lo experimentó en las empresas de los Parques Tecnológicos del País Vasco - España. De él se tomaron las preguntas relacionadas con los conceptos de creación, transferencia de conocimiento, e impacto de éste en la ventaja competitiva.

En la creación llevada a cabo para el estudio londinense, en el que expresamente se buscaba la elaboración de un modelo de construcción social, McAdam y Reid (2001) integraron cuatro dimensiones que consideraron claves: la construcción y creación de conocimiento, la

incorporación de conocimiento, la difusión del conocimiento, y los beneficios y usos del mismo.

**Grafica 2 Dimensiones de la construcción del conocimiento en las organizaciones**



**Fuente:** Tomado de McAdam y Reid (2001) de la versión modificada por Demarest (1997)

La relación con la primera dimensión, que, en la construcción del entendimiento mutuo, la comunicación constante entre las personas por medio de la conversación hablada es esencial para la socialización del conocimiento tácito (experiencias, hábitos comunes, creencias, habilidades, destrezas, modelos mentales, intuiciones, percepciones, etc.). A partir de este punto las organizaciones pueden empezar a explotar y a aprovechar mejor este recurso de carácter estratégico y de valor, lo que les permitirá crear conocimiento con el fin de originar soluciones novedosas y útiles, y actuar en ambientes dinámicos capaces de mantener la ventaja competitiva.

Ante la segunda y tercera dimensión reflexionaron sobre la estructura horizontal de la organización, ya que la política de puertas abiertas agiliza el flujo de conocimiento entre los diferentes participantes y los departamentos. Se trata de capturar e incorporar el conocimiento de valor y de hacer un esfuerzo por difundirlo dentro de la organización a través del diálogo cara a cara informal, por ejemplo, o, como opinan Nonaka y Takeuchi (1995), a través de redes informales que propicien esa posibilidad. No se puede olvidar que el conocimiento cuanto más se comparte más crece, con independencia de que su naturaleza sea tácita ó explícita.

En cuanto al uso adecuado del conocimiento por una organización, está claro que dependerá en gran medida de que encuentre la forma más eficaz de aplicarlo en los procesos innovadores a través de la creatividad de las personas, y de utilizarlo para crear o agregar valor en todos los grupos considerados de interés en las relaciones con la empresa (clientes, proveedores, accionistas, etc.).

Una organización que haga una excelente gestión del conocimiento podrá desarrollar ciertas competencias, a las que percibirá como beneficios al permitirle redefinir su estructura organizacional y, por lo tanto, reevaluar las funciones y niveles de poder existentes dentro de la empresa. La idea que debe prevalecer es la de conseguir una estructura mucho más flexible e informal, que se adapte mejor a las opciones tecnológicas, y donde los empleados tengan la capacidad y la posibilidad de tomar decisiones y de generar, desarrollar y plantear ideas, es decir, de poder generalizar el conocimiento; de convertir el conocimiento de tácito en explícito.

Concluimos entonces que las organizaciones cuenta con cuatro pilares que son: primero, la construcción de conocimiento al interior de la organización. Segundo, la integración del conocimiento. Tercero, la diseminación del conocimiento. Cuarto, usos y beneficios de este conocimiento.

Comencemos con la construcción del conocimiento, este pilar nos indica la importancia de desarrollar en cada individuo de la organización una identificación de sus fortalezas y debilidades en materia de conocimiento y que fácilmente pueda compartir y socializar esta información para que su conocimiento tácito se convierta en explícito, que interiorice los conocimientos adquiridos es decir que saque provecho de la información recibida de tal manera que genere conocimiento y transforme todo esto en un proceso de exteriorización en el cual de manera fácil y dinámica cada individuo retroalimente el conocimiento adquirido y el que puede llegar a adquirir y esto se convierta en una nueva cultura organizacional.

Pasemos al siguiente elemento que es la integración del conocimiento es aquel que busca optimizar el capital intelectual existente en la organización en pro de su crecimiento para esto interrelaciona todos los elementos de la organización empezando por el conocimiento explícito seguido de el aprendizaje organizacional y por último buscando las mejores alternativas de transmisión y creación de este conocimiento. Es decir busca todas las fuentes primarias y secundarias que permitan el surgimiento de la gestión del conocimiento.

Cuando hablamos de la diseminación del conocimiento nos referimos a la importancia de transferir y retroalimentar la información de manera que esta sea fácil de expresar para ello la organización debe generar espacios y herramientas propicias para que los empleados interactúen personalmente y puedan intercambiar sus conocimientos de forma efectiva en todos los niveles de la organización.

La gestión de conocimiento no solo es una teoría aislada para el departamento de recursos humanos también representa usos y beneficios para las organizaciones como lo son:

- Crear una cultura organizacional participativa, en la que cada empleado sienta que su empresa valora su trabajo, sus aportes y que contribuyen al desarrollo de toda la organización.
- Genera motivación al empleado, para que sobresalga, para que demuestre y desarrolle más su conocimiento que lo trasmita a sus compañeros de trabajo y para que siempre tenga sentimientos de superación y progreso tanto individuales como colectivos.
- Disminuye los tiempos de ocio, ya que los empleados aprovechan el tiempo, evalúan y desechan procesos innecesarios y esto se ve reflejado directamente con los costos.
- Mejora el servicio al cliente ya que se mejora la calidad en la atención y las relaciones personales con el cliente interno y externo.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios con ideas propias de los integrantes de la organización.
- Apoyo en el análisis y control de los procesos de la organización.

Con esto definimos nuestro cuarto elemento resaltando los usos y beneficios que buscar el desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización.

Con estas definiciones pretendo dar una visión mas amplia de la gestión del conocimiento de sus usos, orígenes, limitaciones y sobretodo de los contribuciones que otorga a la organización.

### 1.6.2 Marco conceptual

De acuerdo al estudio de percepciones que analizaremos en la organización Comcel S.A. debemos tener en cuenta algunos conceptos relacionados exclusivamente con gestión del conocimiento como son:

**Activos intangibles:** Son las capacidades y conocimientos que tiene cada individuo para determinada labor en la compañía o como aporte para otra.

**Aprendizaje operacional:** Es aquél que se adquiere a nivel de entrenamiento continuo con respecto al cargo.

**Asimilación de tecnología:** Proceso de aprovechamiento de los avances tecnológicos al proceso de aprendizaje.

**Capital Intelectual:** Es la acumulación de conocimientos, experiencia tecnológica, relaciones con el cliente interno y externo que da a una empresa una ventaja competitiva en el mercado.

**Conocimiento tácito:** Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los conocimientos especializados, que cada persona ha desarrollado en el transcurso de su vida laboral, son aquellos conocimientos en que el individuo siente una ventaja con respecto a los demás.

**Conocimiento explícito:** Aquel conocimiento que se adquiere de forma rápida y fácil y de esa misma forma se puede difundir.

**Contraste:** Oposición, contraposición o diferencia notable que existe entre personas o cosas.

**Entorno productivo:** Está constituido por: las Empresas, que enlazan los recursos tecnológicos con los usuarios por medio de actividades de producción, comercialización y distribución.

**Gestión del conocimiento (GC):** Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

**Innovación:** Se entiende como el proceso de aprendizaje que permite convertir información en conocimiento, y que contribuye a mejorar o crear un producto o servicio en la organización.

**Percepción:** La percepción es un componente del conocimiento en donde el individuo a través de los sentidos percibe y analiza información.

**Tecnología:** Es el medio por el cual se crean bienes y servicios, para cubrir necesidades y expectativas de los clientes, basándose en procesos científicos o de investigación.

**Ventaja Competitiva:** Se dice que una empresa posee una ventaja competitiva cuando algo la hace mejor que sus competidores. Dicha ventaja casi nunca es permanente teniendo en cuenta la rápida evolución de la tecnología y de las estrategias. Sin embargo podemos hablar de una ventaja competitiva

sustentable cuando a pesar de los esfuerzos realizados por el competidor mantenemos nuestra exclusividad en determinado campo o área.

### **1.6.3 Marco Institucional**

#### **1.6.3.1 Historia**

El 22 de enero de 1994, Colombia obtuvo una de las licitaciones más importantes en los canales de la comunicación: la adjudicación de la telefonía móvil celular. El país fue dividido en tres zonas de operación del servicio: Bogotá y la Región Oriental; Medellín, Cali y el Occidente; y la Costa Atlántica.

Para garantizar la competencia, el Gobierno estableció dos bandas o segmentos de espectro electromagnético que se asignan para un servicio específico. A las empresas privadas se les adjudicó la banda “B” y la banda “A” fue otorgada para las empresas mixtas.

Con el fin de satisfacer las exigencias técnicas y financieras de la licitación, cada grupo se integró por lo menos con dos elementos: un operador celular experimentado, que garantizara la calidad del servicio, y grandes empresarios con alta capacidad de inversión.

En el segundo semestre de 1994 las operadoras celulares escogidas entraron a ofrecer sus servicios. En la región oriental Celumovil en la banda “B” y COMCEL en la banda “A”. En la zona occidental en la banda “B” Cotelco y Occel en la Banda “A” y en la Costa Atlántica, Celumovil de la Costa con la banda “B” y en la banda “A” Celcaribe. En octubre de 2003 entro en operación la primera empresa operadora de telefonía móvil PCS en Colombia “Colombia Móvil”.

Es el operador de telefonía celular líder del mercado colombiano. Cuenta con una participación del 58.9% de los suscriptores en el ámbito nacional, según informe del Ministerio de Comunicaciones presentado en junio de 2006.

Inició sus operaciones en Bogotá, el 1 de julio de 1994 como una compañía de economía mixta, con la participación de Bell Canadá International (BCI), la ETB y Telecom. Por su parte, Occidente y Caribe Celular S.A. (Occel) inició operaciones en septiembre de 1994 y también fue fundada como una compañía de economía mixta, con la participación, entre otros, de Cable & Wireless Plc, Antioquia Celular S.A., Caribe Celular S.A. y Empresa Cafetera Celular S.A.

Desde el momento que la licitación fue adjudicada, COMCEL recibió asesoría de 30 expertos canadienses, con el fin de capacitar y entrenar al personal colombiano en todos los aspectos necesarios para ofrecer un servicio de excelente calidad. Del mismo modo, instaló una red de capacidad digital en un 100%, haciendo uso de la tecnología más moderna del mundo. Lo cual, desde el principio, permitió comunicaciones con la mayor nitidez y fidelidad.

El 26 de marzo de 1998, BCI compró el 68.4% de las acciones de Ocel. En esta operación BCI obtuvo el control de las acciones de Cable & Wireless Plc, Caribe Celular S.A., Empresa Cafetera Celular S.A. y algunos inversionistas minoritarios.

El 28 de septiembre del mismo año, se dio el paso definitivo para la integración de COMCEL y Ocel, con la firma de un acuerdo de administración mediante el cual COMCEL entraba a administrar directamente la operación de Ocel bajo su propia marca.

El 23 de diciembre de 1998, BCI vendió a COMCEL su participación en Ocel, operación que nos permitió consolidar la operación e información financiera con esta compañía. Aunque jurídicamente las compañías siguieron operando de manera independiente, el proceso de integración, aprobado por los diferentes entes gubernamentales, permitió que la marca utilizada comercialmente fuese COMCEL. La negociación permitió la unión de las dos empresas como una sola organización, así accedió, no sólo a la región oriental colombiana, sino también a la occidental, donde reside un 37% de la población.

En el proceso de integración se orienta al cliente y a mantener lo mejor de las dos empresas para beneficiarle en todo momento y en cualquier decisión. Así mismo, incorporaron, al occidente del país, los planes que ofrecía COMCEL para el oriente colombiano, así como también tarifas reducidas en horarios especiales y la tarjeta prepagada Amigo.

Desde el mes de noviembre del año 2000, COMCEL presentó cambios en su composición accionaria, ya que BCI se asoció con América Móvil S.A. de C.V. de México y con SouthWestern Bell Communications (SBC) de Estados Unidos, de cuya unión nació Telecom Américas Ltda., desde entonces estas tres empresas se integraron a nosotros como nuevos socios y se convirtieron en los principales accionistas de COMCEL, con un 77.92%.

A finales del año 2001, es anunciado un acuerdo de intención para la redistribución de activos dentro de Telecom Américas Ltda., en el cual América Móvil se quedaría con la operación de Colombia, mientras que Telecom Américas concentraría su operación en el mercado de Brasil. El acuerdo de intención se completó el 12 de febrero de 2002, desde ese momento, América

Móvil quedó con el 95.7% de participación en COMCEL a través de diferentes vehículos de inversión.

El 12 de febrero de 2003, COMCEL adquirió la Empresa Regional de Comunicaciones de la Costa Atlántica S.A. Celcaribe a MIHL. Celcaribe cubría los siete departamentos de la costa caribe colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira).

Con esta nueva integración, el servicio de Celcaribe contó con las ventajas de pertenecer a la red COMCEL, así como el beneficio de la disponibilidad de todos los planes para los suscriptores de la Costa Atlántica.

En el mes de diciembre de 2004, las compañías COMCEL S.A., OCCEL S.A. y CELCARIBE S.A. se fusionaron luego de la aprobación por parte de las Superintendencias de Valores y Sociedades bajo las resoluciones 1017 del 17 de diciembre de 2004 y 320-003573 del 20 de diciembre de 2004 respectivamente.

Adicionalmente, en el mes de diciembre de 2004, el Ministerio de Comunicaciones otorgó a COMCEL capacidad de espectro adicional, necesario para soportar el crecimiento de tráfico programado para los siguientes años.

COMCEL actualmente cuenta con la capacidad de ofrecer un servicio de cobertura nacional, donde todos los usuarios del territorio colombiano pueden acceder a nuevas tecnologías, más servicios y un mayor y mejor cubrimiento de la red móvil.

El principal accionista es América Móvil, es una sociedad anónima de capital variable organizada bajo las leyes de México. Actualmente, es el operador líder de telefonía inalámbrica en América Latina.

Su presencia en el sector de las telecomunicaciones está en países como:

- Colombia
- México
- Estados Unidos
- Guatemala
- Ecuador
- Venezuela
- Brasil
- Argentina
- Salvador

A través de empresas Subsidiarias (más del 51% pertenece a América Móvil) y empresas Afiliadas (menos del 51% pertenece a América Móvil).

A partir de Febrero de 2002, COMCEL pasó de ser empresa Afiliada a ser empresa subsidiaria de América Móvil. A la fecha las Empresas Subsidiarias de América Móvil son: Telcel de México, claro de brasil, Comcel de Colombia, América central, trachone, usa, porta ecuador, techtel argentina. Durante el año 2008 Comcel continúa prestando un mejor servicio con 42 CAC's en todo el territorio Nacional. Abrió nuevos CPS, cerrando el año con 657 a nivel nacional.

A diciembre del 2007 logró el 64,7 de participación del mercado de telefonía celular en todo el país; cerró el año 2007 con 19'521.262 usuarios, logrando un incremento mayor al presupuestado. El número de estaciones base al finalizar el 2007 fue de 3167.

#### **1.6.3.2 Objetivos de la compañía:**

1. Continuar fomentando la austeridad.
2. Optimizar el potencial humano.
3. Contribuir con el incremento de la productividad

#### **1.6.3.3 Misión y Visión:**

**Misión:** Ser el número uno en Servicio, Calidad y Tecnología en la Comunicación Inalámbrica en Colombia".

**Visión:** de Comcel es la misma que la de si accionista principal que es América Móvil.

La cual es "Ser la multinacional de comunicaciones mas importante en Latinoamérica con cobertura sin fronteras"

#### **1.6.3.4. Valores y Principios:**

Los Valores del Servicio expresan criterios y comportamientos estimados y apreciados para la Excelencia en el Servicio por las Directivas de Comcel y guían las acciones y las maneras de ser de los empleados en la compañía. Los Valores se transmiten por el ejemplo que damos cada uno de los empleados; por las inducciones y capacitaciones que dicta la compañía y por los diferentes medios de comunicación organizacional.

Los Valores del Servicio Comcel son: Honestidad, Actitud de Servicio, Compromiso, Proactividad, Calidad, Cooperación y Respeto. Estos valores deben permitir a la compañía ser más eficientes y efectivos en satisfacer y sobrepasar las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

Honestidad: Es la manifestación explícita de conductas consecuentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, enmarcadas en el código de ética de Comcel, tanto en nuestro desempeño personal como profesional para asumir y corregir nuestros errores, utilizar los recursos de la compañía de acuerdo con su razón de ser y fines definidos y dar información clara, oportuna y congruente a los clientes, distribuidores, proveedores, superiores y compañeros.

Actitud de servicio: Es la decisión de actuar, con mis conocimientos, habilidades, destrezas, disposición y voluntad, para resolver cualquier requerimiento de los proveedores, distribuidores, clientes y colaboradores de Comcel con quienes me relaciono en la operación de nuestra empresa, con relación al producto, atención personal y condiciones del servicio, con el fin de satisfacer y superar sus expectativas, generando mutuos beneficios y rentabilidad a la empresa.

Compromiso: Es nuestra dedicación, pasión y entrega total, que prevalece en la mente, voluntad y acciones de cada una de las personas que trabajamos en Comcel, para cumplir en forma efectiva y suficiente las responsabilidades propias de nuestra área y puesto de trabajo, bajo los requerimientos, lineamientos y exigencia de la empresa.

Pro actividad: Es la capacidad de anticiparnos a situaciones propias de la operación de la telefonía inalámbrica en Colombia, cumpliendo con los lineamientos, políticas y estrategias de Comcel, proponiendo y ejecutando planes y acciones, que resulten de nuestra iniciativa y creatividad; con flexibilidad al cambio, característica de nuestro negocio.

Calidad: Es el resultado de aplicar correctamente las políticas, procesos, procedimientos y reglamentos de Comcel en nuestra área y puesto de trabajo, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa, en un proceso de mejoramiento y aprendizaje continuo que conduzcan a la excelencia en el servicio y al logro de los resultados planificados con indicadores que midan el desempeño de los procesos.

Cooperación : Es nuestra disposición a participar y apoyar las iniciativas de la compañía, colaboradores internos y distribuidores, compartiendo nuestros conocimientos y experiencia; facilitando la comunicación oportuna, confiable y pertinente; así como la coordinación permanente de acciones que permitan integrar esfuerzos para alcanzar los objetivos de nuestra empresa Comcel, generando un factor diferenciador por la excelencia en el servicio a nuestros clientes externos y frente a la competencia.

Respeto: Es desarrollar e incentivar en forma permanente actitud de tolerancia, en donde la comunicación cordial y efectiva, el cumplimiento de las normas de urbanidad la aceptación y reconocimiento de la singularidad de Clientes, distribuidores, proveedores y colaboradores de Comcel, propicien un trato

cordial y amable, como resultado de la calidez en nuestras relaciones interpersonales.

## 1.7 POBLACIÓN

Actualmente Comcel cuenta con una población de 102 funcionarios que para esta investigación corresponden al personal de los cargos administrativos de los diferentes departamentos de COMCEL S.A. En la ciudad de Bogotá; Sin embargo la muestra se toma únicamente sobre 72 funcionarios de los niveles medios y altos, entre los cuales se encuentran: gerentes, coordinadores y analistas de cada área.

Dadas las características de la población y la dificultad para realizar el 100% de las encuestas se trabajó con una muestra de 48 personas y una confianza del 90%.

Se realizó un muestreo aleatorio simple, ya que éste método es el más recomendado para poblaciones finitas y constituye un procedimiento práctico, económico y rápido para generalizar las conclusiones obtenidas a través de una muestra a toda la población, dentro de ciertos límites de confiabilidad.

Para el uso de este método se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se utilizaron las formulas estadísticas diseñadas para este método.
- Se trabajo con un nivel de confianza del 90% ( $Z_{\alpha/2} = 1.645$ ), dado que este porcentaje se encuentra dentro de los límites establecidos.
- Teniendo en cuenta que se conocían los valores de la población total (102) y la población encuestada (48) se utilizo una formula estadística para establecer el error muestral ( $\epsilon$ ). (Para establecer  $\epsilon$  fue necesario hallar el valor de la población infinita ( $n_{\infty} = 134$ )).

Es importante tener en cuenta que el muestreo aleatorio simple es un método confiable si el error muestral, es decir, la diferencia entre el resultado obtenido mediante la muestra y el obtenido mediante la investigación total o censo debe es inferior al 7%. En este caso el error fue:  $\epsilon = 5.048\%$ , lo que le da al presente estudio confiabilidad y certeza.

$$n = \frac{n_{\infty}}{1 + \frac{n_{\infty}}{N}}$$

$$48 = \frac{n_{\infty}}{1 + \frac{n_{\infty}}{102}} =$$

Donde:

**N** = Población Total

**n** = Población Encuestada

**$n_{\infty}$**  = Población Infinita

**$\epsilon$**  = Error

**Po** = Valor Máximo (porcentaje)

**$Z^2_{\alpha/2}$**  = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (Para una confianza del 90%  $Po = 0.05$  y  $Z = 1.645$ )

$$\begin{aligned}
 & \frac{(72 + n^{\infty})}{72} \\
 48 &= \frac{72 n^{\infty}}{(87 + n^{\infty})} = \\
 n^{\infty} &= 48 (72 + n^{\infty}) = 72 n^{\infty} \\
 n^{\infty} &= 5.220 + 48 n^{\infty} = 72 n^{\infty} \\
 n^{\infty} &= 5.220 = 87 n^{\infty} - 48 n^{\infty} \\
 n^{\infty} &= 5.220 = 39 n^{\infty} \\
 n^{\infty} &= \frac{5.220}{39} = 133.85 = 134
 \end{aligned}$$

$$\epsilon = \frac{P_o (1 - P_o) Z^2_{\alpha/2}}{n_{\infty}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (1 - 0.50) (1.645)^2}{134}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (0.50) (2.7060)^2}{1.34}} = 5.048 \%$$

## 1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.8.1. Tipo de Estudio

Se realizó a través de un cuestionario auto aplicado conformado por 20 preguntas basado principalmente en el estudio exploratorio de Rodney McAdam y Renee Reid de la percepción del conocimiento en pequeñas y grandes empresas de la ciudad de Londres, Inglaterra. Teniendo en cuenta aspectos propios de la cultura empresarial colombiana, algunas preguntas desarrolladas en el cuestionario fueron adaptadas para una mejor comprensión.

La encuesta fue desarrollada por el profesor Carlos Blanco PhD, y el Ingeniero Jose Obagui docente de la universidad Javeriana, el cuestionario se divide en cuatro etapas las cuales son construcción del conocimiento, integración del conocimiento, diseminación del conocimiento y usos y beneficios del conocimiento, la escala utilizada en estas se clasifica en cuatro tipos. Un grupo

se evaluó con una escala de Nada, Muy poco, Poco, Aceptable y Mucho con una valoración de 1 a 5 donde mucho es la más alto, es decir, con un valor de cinco. El segundo tipo de escala se mide dando un porcentaje de valoración de importancia donde la suma de las opciones da el 100%. El tercer tipo de preguntas son de respuesta única valorándose esta respuesta como la más importante y el último tipo de preguntas se da un número de opciones donde las personas encuestadas califican según su criterio los distintos conceptos permitiendo valorar así el nivel de importancia de cada uno de estos.

La encuesta fue dirigida a Gerentes, directores, analistas y coordinadores de las áreas administrativas de Comcel S.A.

El estudio se realizó adaptando los aspectos propios del entorno empresarial colombiano, tales como el tipo de empresa, el sector al que pertenece, las estrategias corporativas y la cultura como aspectos más relevantes y diferenciadores entre los mercados empresariales de diferentes economías de países.

De acuerdo a lo anterior, el modelo utilizado tiene los elementos necesarios dentro de la cultura organizacional colombiana para aplicarlo a la empresa Comcel S.A.

**Limitantes:** por tratarse de una investigación de tipo descriptivo, no concluyente, basada en una sola variable que es la percepción, no puede garantizarse una objetividad absoluta con respecto a la realidad existente en la organización.

### **1.8.2. Método de Investigación**

Estudio de aproximación de tipo descriptivo, que nos muestra una tendencia sobre las percepciones de la empresa Comcel S.A. de la ciudad de Bogotá, sobre la gestión del conocimiento basado en 4 áreas específicas que son: construcción, integración, desimanación y usos y beneficios del conocimiento.

#### **1.8.2.1 Primarias**

La recopilación de datos e información necesaria para desarrollar este trabajo, están soportados en la realización de una encuesta y entrevista directa con los funcionarios de Comcel S.A. Directamente en las oficinas de Bogotá.

### **1.8.2.2 Secundarias**

Dentro del trabajo realizaron también algunas fuentes y conceptos contenidos en libros relacionados con el estudio de la Gestión del Conocimiento y en información suministrada por la Gerencia de Talento Humano y la Coordinación de Capacitación de la empresa; como también algunos estudios realizados respecto del tema de investigación.

## **2. DIAGNOSTICO DE COMCEL S.A.**

### **2.1 DIAGNOSTICO INTERNO**

El 2007 fue un año de crecimiento y consolidación de las operaciones de Comcel. Se fortaleció el liderazgo de la compañía con una participación de mercado del 64.3% al cierre del tercer trimestre del año según datos oficiales del Ministerio de Comunicaciones.

El crecimiento de usuarios en términos absolutos fue de 5.746.605 suscriptores que equivale a un crecimiento porcentual del 41.7%, cerrando el año con 19.521.262 clientes. Desde diciembre del 2001 a diciembre del 2007 el crecimiento anual promedio en usuarios fue del 60% y la participación de mercado paso del 62.2% en el año 2001 a 64.3% a septiembre de 2007, resaltando que la penetración en el 2001 legaba al 7.5% y la misma a septiembre de 2007 era de 69.8%.

Durante el 2007 se continuó con el desarrollo de proyectos enfocados en el crecimiento en cobertura y capacidad, para ofrecer mayor satisfacción al cliente y soportar la estrategia comercial de la compañía. Se instalaron 339 mil canales de voz y 856 radio bases, permitiendo que la población cubierta pasara de 825 municipios en el 2006 a 1.022 en el 2006, lo que se traduce en una cobertura de 93.1% de las poblaciones que conforman el territorio nacional.

La utilidad neta del año fue de \$936 mil millones de pesos comparada con una utilidad de \$102 mil millones de pesos presentada al cierre del 2006, reflejando así la consolidación de las operaciones después de un periodo extenso de recuperación gracias a las cuantiosas inversiones realizadas incluyendo los aportes de capital de nuestro principal accionista y a la disciplina continua en el control de costos y gastos.

En el 2006, la compañía realizó las siguientes donaciones así: \$19.000.000 a la Corporación Excelencia en la Justicia, \$84.980.994 a la Corporación General Gustavo Matamoros D'Costa y \$2.000.000 a la Asociación Santa Cruz Colombia para un total de \$105.980.994.

#### Inversiones de Comcel en otras sociedades

A 31 de diciembre de 200, Comcel S.A, poseía una inversión en infraestructura Celular Colombiana S.A, Infracel S.A, Sociedad domiciliada en Bogotá D.C, por valor de \$1.9 millones de pesos representada en 1.898 acciones de dicha sociedad, que corresponden al 94.9% de la composición accionaria, tal y como consta en la información contenida en notas de los Estados Financieros no consolidados.

Comcel tuvo un crecimiento en su base de usuarios durante el 2006 de un 41.7%, finalizando así con 19.521.262 clientes. Como resultado de dicho crecimiento, al tercer trimestre de 2006, Comcel alcanzó una participación de mercado de 64.3%.

Durante el 2007, Comcel lanzó 70 referencias de nuevos equipos GSM

#### **2.1.1 Cadena de Valor Actual**

La cadena de valor que ofrece Comcel esta planteada en 4 estrategias planeación estratégica, revisión de resultados, definición de políticas y presupuestación de recursos ,el proceso de realización se inicia con mercadeo con la venta de líneas tanto prepago como pospago y datos y el sistema de servicio celular donde interviene facturación, recaudo, cobranza, comisiones , servicio al cliente y reclamaciones todas estas áreas interactúan directamente con el cliente el segundo proceso son los costos donde se realiza el proceso de inventarios , continuamos con el 3 proceso los gastos don de se involucra el área de compras y el 4 proceso la inversión donde manejamos todos los activos fijos con el apoyo de las áreas de gestión humana, control de calidad ,informáticos y técnicos, protección al cliente, contables y financieros para cumplir con los requisitos y expectativas de los accionistas, clientes y proveedores .

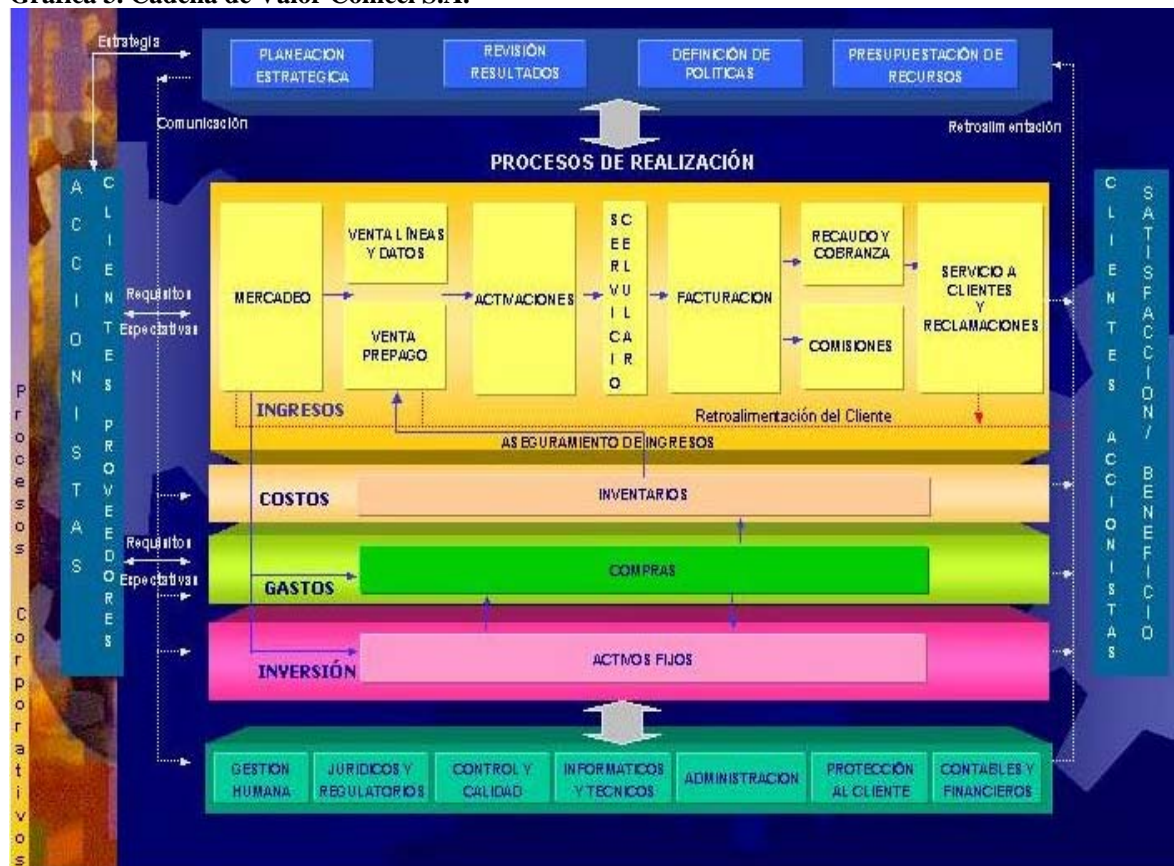
Esta cadena de valor cumple con los requisitos de diseño y verificación de procesos exigidos para la compañía, adicional a esto permite en detalle el funcionamiento de la compañía que personas apoyan, intervienen y desarrolla las distintas actividades para que se genere el valor de la compañía.

Podemos darnos cuenta que el principal enfoque de comcel está en servicio al cliente en ofrecer los mejores servicios, el mejor servicio de telefonía celular con procesos rápidos de facturación, y los mejor atención y un excelente

proceso de recaudo y cobranzas que permite cumplir con las expectativas del cliente y la de los accionistas.

Todo esto con el apoyo de las demás áreas que nos permiten conformar un equipo de interacción conjunta para desarrollar procesos en cadena y entregar los mejores productos y servicios para nuestros clientes, las mejores negociaciones con nuestros proveedores y los mejores dividendos para nuestros accionistas.

**Gráfica 3. Cadena de Valor Comcel S.A.**



Fuente: Manual de proyectos Comcel S.A.

## 2.1.2 Avances tecnológicos

Comcel además de su red de comunicación celular cuenta actualmente con canales de comunicación más avanzados que le permite mejorar la calidad de señal y comunicación entre ellos tenemos:

**3GSM:** La sigla GSM (GLOBAL SYSTEM FOR MOBILE COMMUNICATIONS) es el estándar de comunicación móvil de mayor crecimiento y el más conocido mundialmente. Opera en más de 180 países y es utilizado por más de 800 millones de usuarios.

En los países con los cuales Colombia tiene mayor intercambio comercial, tales como Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, México y Perú, ofrecen GSM. En Europa, GSM es la única tecnología existente. Ningún operador de dicho continente ofrece servicio con una tecnología distinta.

Con 3GSM de COMCEL se puede disfrutar de los servicios más avanzados e innovadores del mundo. Esta tecnología te da la posibilidad de acceder a una unión entre Internet y Su teléfono móvil, para abrir las puertas a nuevas aplicaciones, como consultar Su correo electrónico y navegar en Internet desde Su celular, enviar datos desde cualquier lugar y en cualquier momento.

**3G** (UMTS : Universal Mobile Telecommunications System) Es un sistema de tercera generación de telefonía móvil celular que permite aumentar la velocidad de transmisión de datos y ampliar la capacidad de usuarios en la red así como implementar la prestación de nuevos servicios. Esta tecnología la adquirió la compañía para poder ingresar al mercado el IPHONE.

**BLACKBERRY:** Es una solución que proporciona una completa plataforma de conectividad inalámbrica para transferir de forma segura a los profesionales la información empresarial que reside en las aplicaciones y sistemas corporativos de forma rápida y económica. Ofrece acceso inalámbrico al correo electrónico, datos de la empresa, teléfono, Internet y aplicaciones del organizador.

## 2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

En el año 2007, el clima de negocios mostró una tendencia favorable; se estima que el crecimiento de la economía superará el 6.0%. Lo anterior, basado en el crecimiento acumulado que al cuarto trimestre alcanzó el 6.4%. Estos datos de crecimiento, sitúan a Colombia por encima de América Latina, que, según cifra esperada por la CEPAL será del 5.3%. El crecimiento del año, fue impulsado por el acelerado crecimiento de la inversión y el consumo privado.

La tasa de cambio tuvo fuertes movimientos durante el segundo trimestre del año 2007, sin embargo, los siguientes meses mantuvo una relativa estabilidad. La tasa de corte a diciembre 31 fue de \$2.2238.79 lo que significó una reevaluación de la moneda de 1.99% para el año 2007, un indicador favorable

para la inversión en bienes de capital importados. Otro indicador importante de la economía colombiana es el índice de inflación, el cual para el 2007, se situó en 4.48% siendo esta, la cifra de inflación mas baja desde 1955.

El sector de las telecomunicaciones en Colombia continuó su dinamismo dentro de la economía nacional y sus índices de inversión siguen siendo altos. En ese orden de ideas, el 2007 represento para el sector un año de grandes cambios y movimientos estratégicos. Empresas internacionales interesadas en adquirir o incrementar su participación en el creciente mercado Colombiano, realizaron movimientos importantes.

El 23 de junio del 2007, a través de la resolución 1449 el Gobierno Nacional abrió el proceso de asignación de frecuencias de 3.5Gz para la funcionalidad de WIMAX Departamental, con el propósito de incrementar la movilidad de las telecomunicaciones en el territorio nacional.

En cuanto a servicio al cliente, el 2007 presento mejoría en los indicadores de calidad, facturación y servicio personalizado de las empresas de telefonía móvil. La mejora en los indicadores se dio en un ambiente de crecimiento lo que destaca la labor de los operadores.

## **2.3 DIAGNOSTICO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO**

El proceso de gestión del conocimiento en Comcel se caracteriza por impulsar el conocimiento explícito es decir, las patentes, las nuevas tecnologías, mejorar los procesos de comunicación interna con nuevos software, y facilitar el aprendizaje y entrenamiento de los mismos.

El área de recursos humanos en la actualidad tiene un programa de promoción y desarrollo donde los empleados pueden ofrecer proyectos de investigación o mejoramiento para que sean evaluados y avalados por el correspondiente coordinador de departamento quien trasmite esta información a la gerencia correspondiente de acuerdo al ámbito del proyecto.

En general la gestión del conocimiento en la compañía esta limitada a los avances tecnológicos, y no al desarrollo del conocimiento del individuo de manera particular, por los constantes cambios de información que sufre la organización se maneja únicamente campañas de entrenamiento al cargo o de las nuevas plataformas tecnológicas, descuidando la capacitación del empleado que por su conocimiento y experiencia podría en muchos de los casos aportar soluciones a muchos de los inconvenientes que ha presentado la organización en los últimos años entre ellos el servicio al cliente, facturación y cobertura.

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Análisis de resultados:

De acuerdo al modelo propuesto por Rodney McAdam y Renee Reid se analizó a la empresa Comcel S.A., realizando una encuesta a 48 personas entre: gerentes; coordinadores y analistas de la organización, en esta se interpreta la percepción que se tiene de la gestión del conocimiento al interior de Comcel.

Para el desarrollo del análisis se han dividido las preguntas en 4 grupos así:

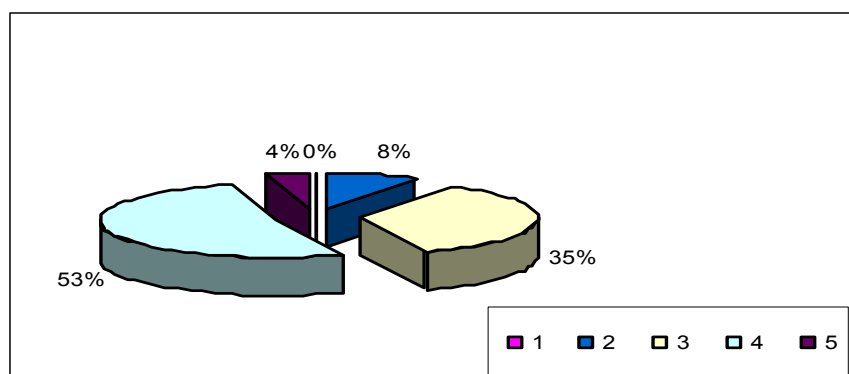
#### Construcción del conocimiento:

En este grupo de preguntas se pretende interpretar como se ha desarrollado la gestión del conocimiento pasando de lo tácito a lo explícito es decir si se construye conocimiento dentro de la organización.

Las preguntas que están enfocadas hacia la construcción del conocimiento son las que están comprendidas entre la pregunta 1 a la pregunta 7. El análisis a estas preguntas se realizó detalladamente por cada ítem de respuesta y representa la percepción en la cual podemos medir el estado actual de la construcción del conocimiento en la organización Comcel S.A.

- 1) De acuerdo a la escala cuales términos denotan o indican conocimiento en las organizaciones.

**Ilustración No.1 Capital Intelectual**

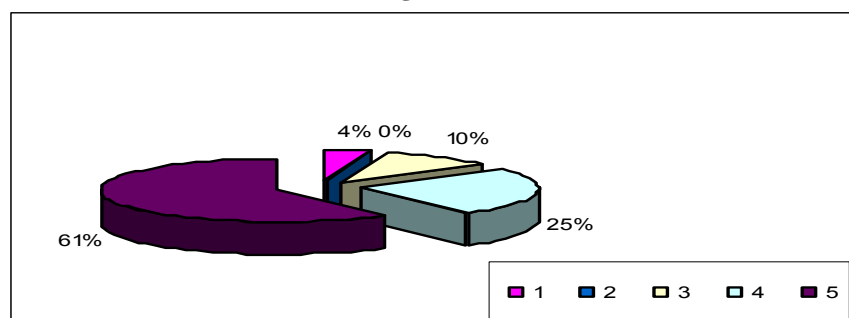


Fuente: Liliana Escobar

Como se puede ver en la ilustración No.1, En cuanto a la pregunta N° 1 el capital intelectual es uno de los términos más importantes para denotar conocimiento en cada funcionario de la compañía. Con un porcentaje del 53%

reflejado en la alta capacitación técnica que recibe cada funcionario, en la organización y el alto desarrollo tecnológico de la compañía, se considera que es un factor determinante para el crecimiento económico, técnico y humano del grupo de trabajo de Comcel S.A.

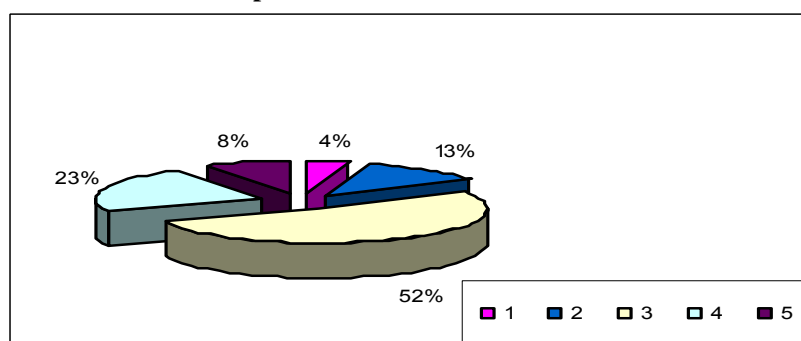
**Ilustración No.2 Conocimiento Organizacional**



**Fuente: Liliana Escobar**

Siguiendo con la ilustración No.3 podemos notar que el conocimiento organizacional, es decir aquel conocimiento que es adquirido globalmente por la compañía donde se muestra el crecimiento tanto tecnológico, administrativo y cultural en la organización, se denota que es aquel conocimiento que expresa claramente un desarrollo en la gestión del conocimiento se infiere con un 61%, que en algún momento los individuos han desarrollado su conocimiento tácito y se ha convertido en explícito, es decir hay un crecimiento del conocimiento y eso se ve reflejado en directa proporción con los avances de la compañía.

**Ilustración No.3 Competencias Centrales**

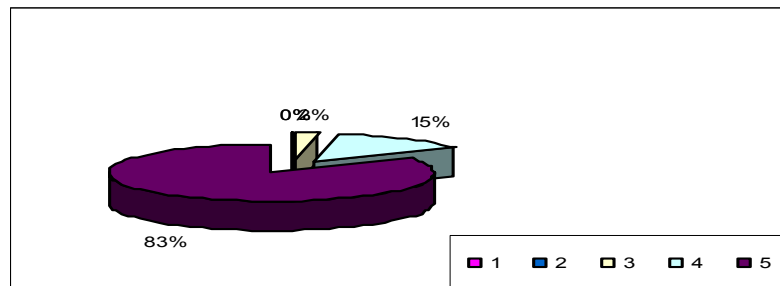


**Fuente: Liliana Escobar**

Al llegar a analizar las competencias centrales podemos ver que aún cuando es un ítem importante que refleja que los empleados de Comcel S.A., tienen claro que para compartir el conocimiento hay que tener ciertas competencias esenciales para el desarrollo de este conocimiento, como son la tecnología, la comunicación en todos los sentidos de la organización y la capacitación continua entre otras, ese tipo de competencias se pueden adquirir a través de la experiencia laboral. Por eso el porcentaje se encuentra en un término medio

que denota que no es una característica obligatoria para el avance en la gestión del conocimiento.

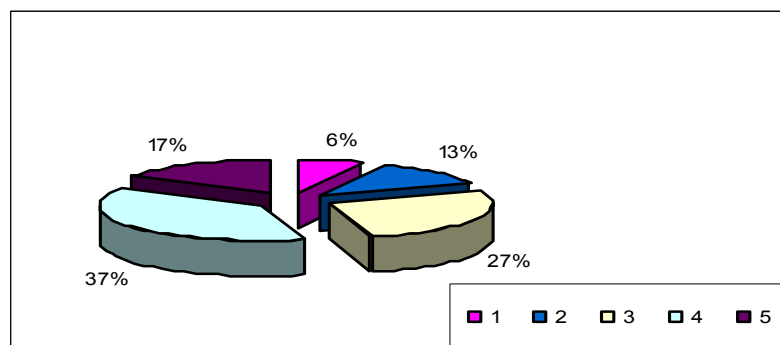
**Ilustración No.4 Aprendizaje Organizacional**



Fuentes: Liliana Escobar

Cuando nos referimos al aprendizaje organizacional pretendemos dar una visión del crecimiento individual de cada uno de los integrantes de la organización y de ellos como un todo, es decir el aprendizaje organizacional constituye uno de los ítem mas importantes en la organización Comcel S.A. con un 83%, se deriva a que los miembros de la organización han desarrollado ciertas aptitudes técnicas y conceptuales gracias a su experiencia laboral en Comcel S.A., la mayoría considera que han crecido en proporción al crecimiento de la compañía, a pesar de que la compañía es joven sus colaboradores perciben el avance de la compañía en su desarrollo profesional.

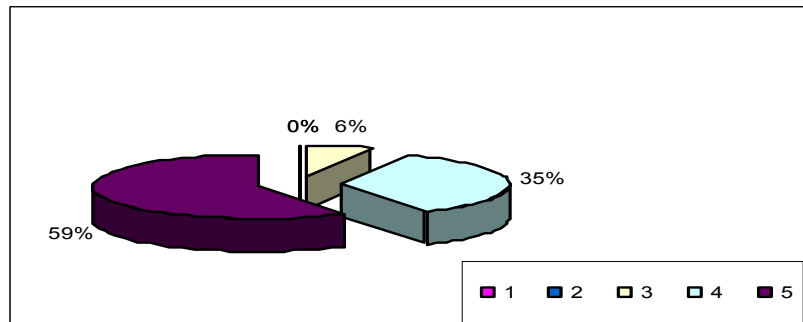
**Ilustración No.5 Memoria Organizacional**



Fuente: Liliana Escobar

La percepción en cuanto a la memoria organizacional concuerda con la convicción de que los avances de la compañía han requerido cambios rápidos y constantes en desarrollo tecnológico, comercial, institucional y de algunas políticas internas que con lleva a que los individuos relacionan esta pregunta con la necesidad de aprender de los fracasos y tomar medidas correctivas.

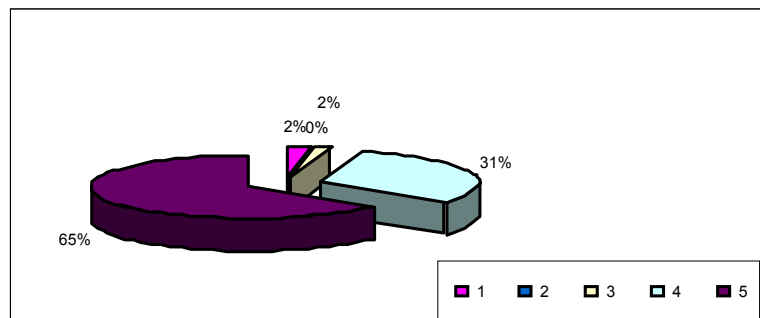
**Ilustración No.6 Tecnologías de la Información**



Fuente : Liliana Escobar

La tecnología de la información es uno de las percepciones más aplicables a la empresa Comcel S.A., Se estima que la tecnología de la información es el crecimiento diario de esta compañía en todos los niveles de la organización, todos los desarrollos tecnológicos se basan en tener una información optima tanto de los usuarios como en el interior de la organización, es decir todos se identificaron con esta pregunta al darse cuenta que es uno de los pilares del negocio y una de las principales causas de generación de conocimiento.

**Ilustración No. 7 Herramientas y Procesos**



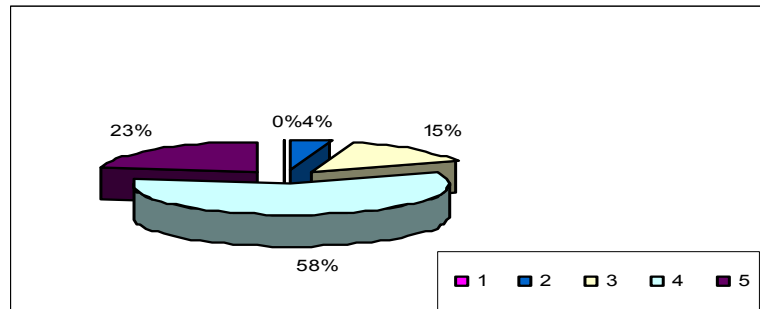
Fuente: Liliana Escobar

Las herramientas son importantes en cada una de las áreas de la compañía porque reflejan y minimizan los errores, son un efecto de reducción de tiempo para desarrollar otro tipo de competencias, los procesos son la guía base para cumplir con los objetivos pactados en cada área de trabajo.

Se infiere que para todos los encuestados es importante contar con alguna herramienta y proceso que haga más fácil el desarrollo de su labor y que le permita ampliar su conocimiento tácito.

Procesos como el manejo de inventarios, de administración de clientes, de facturación, que se apoyan de herramientas como intranet, Sap, el portal corporativo y de servicio al cliente que facilitan el adecuado funcionamiento de la organización.

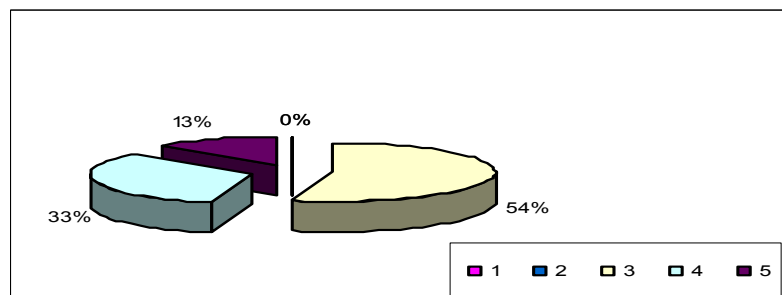
**Ilustración No.8 Consecución del Conocimiento y Diseminación.**



Fuente: Liliana Escobar

Todo desarrollo debe tener una consecución para su durabilidad en la organización y su excelente retroalimentación, en este punto se resalta que lo más importante es poder determinar los puntos débiles de cada grupo de trabajo y de un todo como compañía para seguir avanzando en el desarrollo del conocimiento. En Comcel la consecución del conocimiento se evalúa con las certificaciones mensuales de los pretornos diarios, se realiza una evaluación donde se retroalimenta toda la información del mes con el grupo de trabajo. Pero la información no traspasa de departamento a departamento.

**Ilustración No.9 Transferencias del conocimiento**

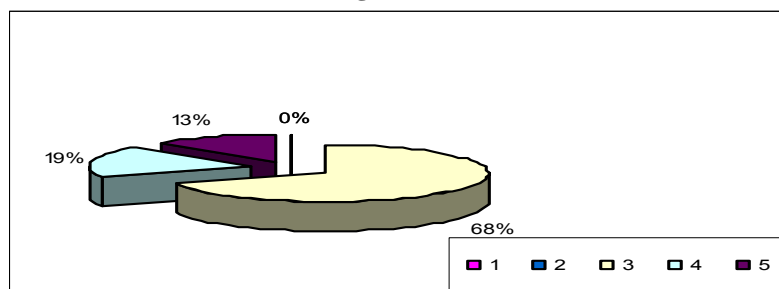


Fuente: Liliana Escobar

Al analizar la transferencia del conocimiento se puede percibir que los individuos de la organización consideran que el conocimiento está muy limitado a algunos lineamientos de confidencialidad de la compañía, por lo cual el intercambio de conocimiento no es propicio para fomentar mecanismos de gestión del conocimiento.

Estas políticas principalmente se ven reflejadas en las decisiones tomadas por los directivos en restringir información valiosa para el desarrollo individual, profesional de cada uno de los colaboradores por lo cual lo limitan a las funciones de su cargo sin dejarlo experimentar en nuevos campos de acción de la compañía.

**Ilustración No.10 Modelos de gestión del conocimiento**

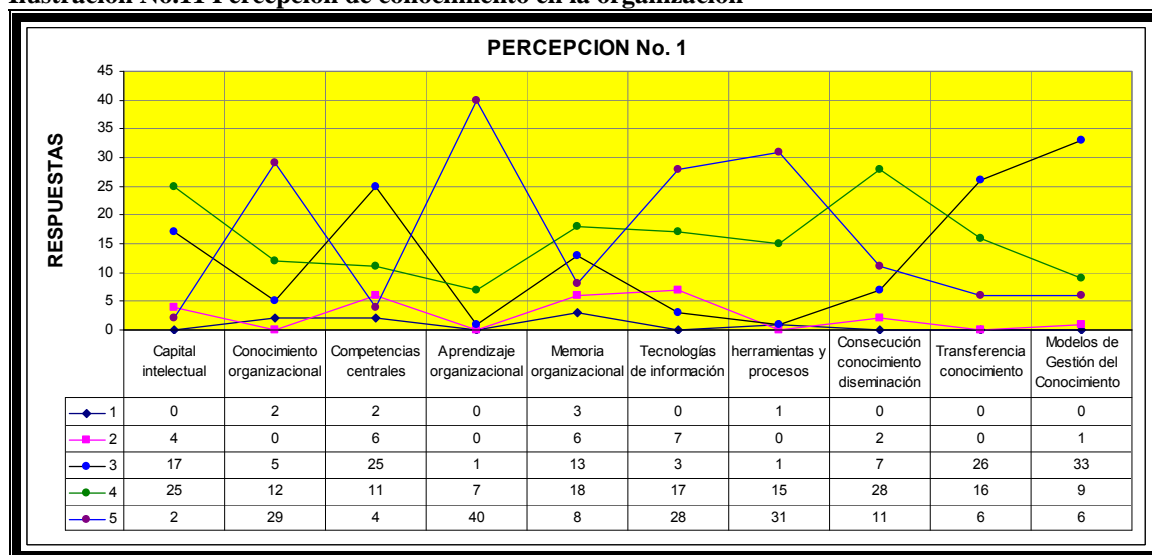


Fuente: Liliana Escobar

Todos los encuestados como se observan en esta gráfica concluyeron que definitivamente Comcel S.A. No es una compañía que maneja modelos de gestión del conocimiento consideran que se ha tratado de adaptar algunas características de los modelos pero no se ha profundizado en el desarrollo del mismo.

Definitivamente podemos estimar que los aspectos de mas relevancias en Comcel S.A. por los cuales se denotan conocimiento son en su orden de importancia aprendizaje organizacional, conocimiento organizacional que es lo que mas a impulsado la compañía en cuanto a gestión del conocimiento, se ve reflejado principalmente en los conocimientos que son trasmitidos de la compañía al individuo a lo largo de su experiencia laboral.

**Ilustración No.11 Percepción de conocimiento en la organización**



Fuente: Liliana Escobar

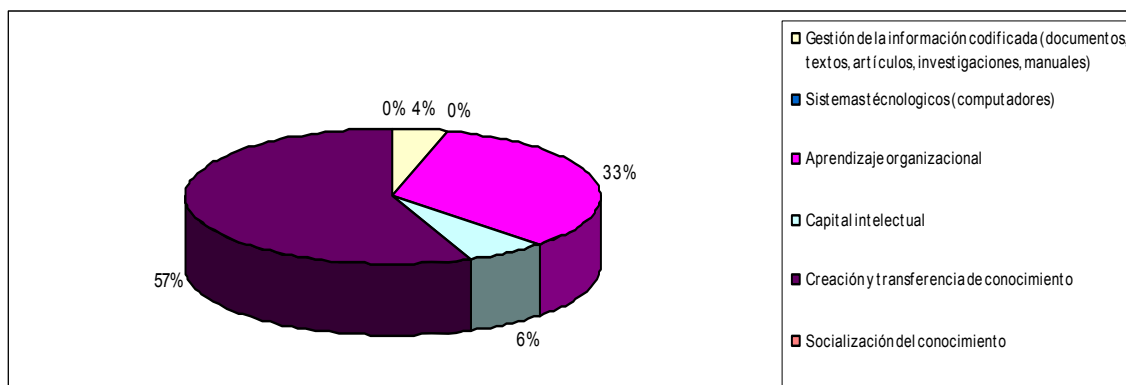
Como se comento anteriormente podemos estimar que el conocimiento en la organización para los empleados es sinónimo de aprendizaje organizacional

porque fue el término más representativo en el consolidado de respuesta con 40 puntos.

Analizando este comportamiento podemos decir que Comcel S.A., a desarrollado con gran intensidad el aprendizaje organizacional en el sentido organización-individuo basándose en las experiencias otorgadas por la compañía para que crezca el conocimiento del empleado y se repercuta en el crecimiento de la empresa, que lo han traducido los empleados en modelos de gestión del conocimiento por eso el siguiente ítem con 33 puntos modelos de gestión del conocimiento tiene tan alto comportamiento a pesar de que en Comcel S.A. no se tiene un modelo de gestión de conocimiento establecido, se considera que el aprendizaje organizacional es una forma de desarrollarlo.

2) Con cual frase asocia el concepto de gestión del conocimiento.

**Ilustración No.12 Concepto de gestión del conocimiento**



Fuentes: Liliana Escobar

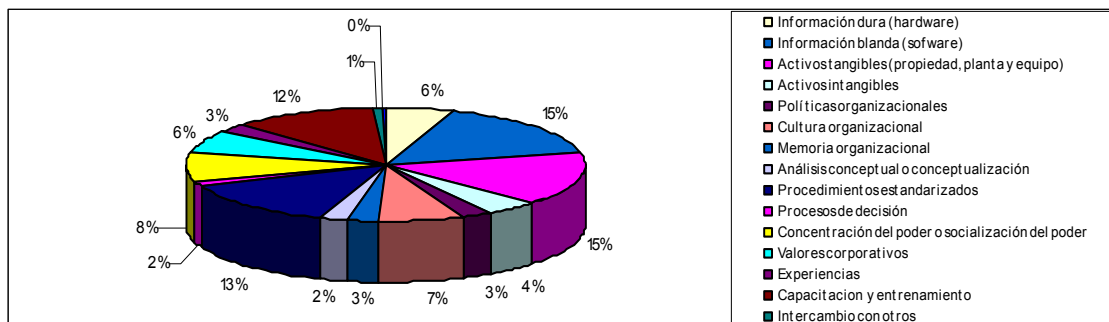
En cuanto a la pregunta 2 haciendo referencia a la frase con la cual mas se asocia la gestión del conocimiento tenemos que la creación y transferencia del conocimiento es una de las mas significativas con un 57% la creación del conocimiento en Comcel es muy alto por las grandes fuentes de información como son la intranet, las bases de datos, las paginas de actualidad y la retroalimentación en los preturnos, porque se considera que al compartir y retroalimentar la información se crea el conocimiento desde el mas básico seguido por el más técnico.

Otra de las percepciones mas significativas son el aprendizaje organizacional en el cual los colaboradores de Comcel S.A. consideran que el conocimiento obtenido de la compañía es uno de los más valiosos para el desarrollo profesional y laboral es decir que la compañía cuando entrega el conocimiento a los individuos encadena más conocimiento para el crecimiento de la misma.

Esto se ve reflejado en que los colaboradores perciben un crecimiento de sus conocimientos basados en las experiencias de la organización.

3. Cuales elementos de conocimiento posee su organización (marque una o mas respuestas)

**Ilustración No.13 Conocimiento que Posee su Organización.**

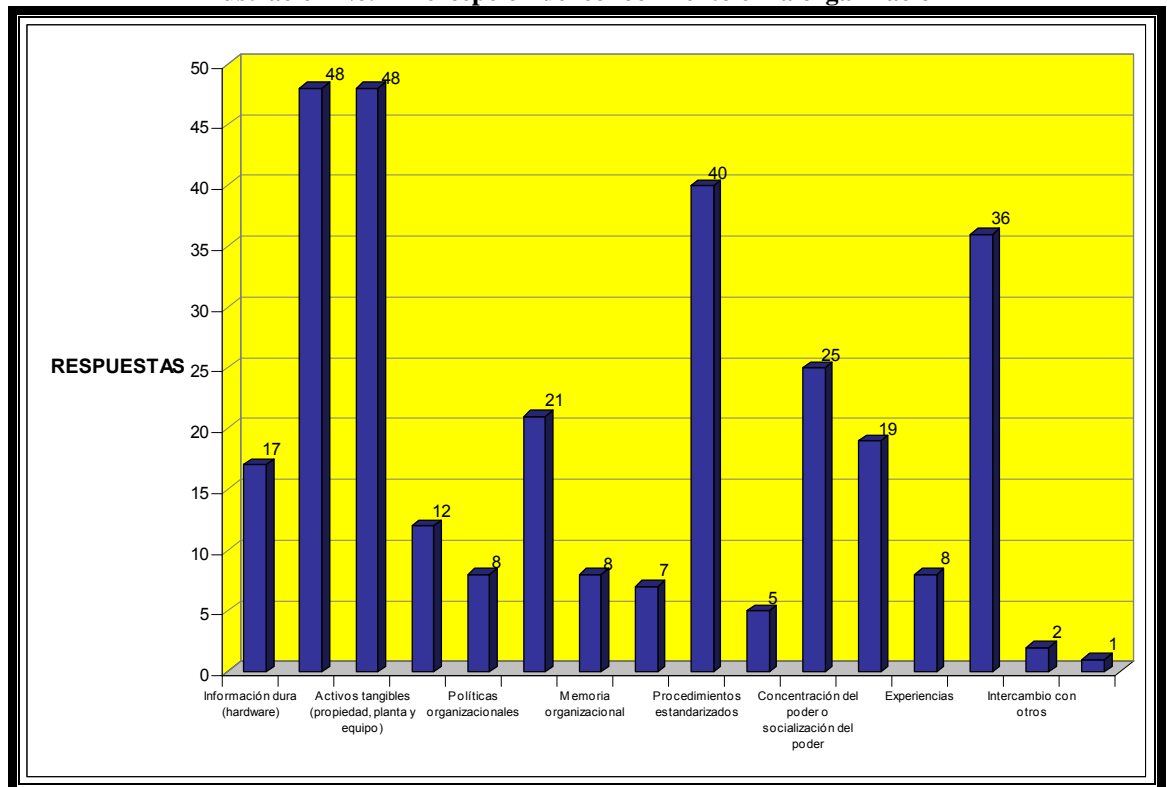


**Fuente: Liliana Escobar**

RESULTADOS		
No	ITEM	
1	Información dura (hardware)	17
2	Información blanda (software)	48
3	Activos tangibles (propiedad, planta y equipo)	48
4	Activos intangibles	12
5	Políticas organizacionales	8
6	Cultura organizacional	21
7	Memoria organizacional	8
8	Análisis conceptual o conceptualización	7
9	Procedimientos estandarizados	40
10	Procesos de decisión	5
11	Concentración del poder o socialización del poder	25
12	Valores corporativos	19
13	Experiencias	8
14	Capacitación y entrenamiento	36
15	Intercambio con otros	2
16	Información tácita	1
	<b>TOTAL</b>	<b>305</b>

Tabla 1 Resultados del conocimiento que posee la organización

**Ilustración No.14 Percepción del conocimiento en la organización**



**Fuente:** Liliana Escobar

En referencia a la pregunta 3, Vemos que la información blanda o (software) y los activos tangibles como propiedad planta y equipo son los elementos mas sobresalientes con 48 puntos seguidos de procesos estandarizados y capacitación y entrenamiento, esto denotan que el concepto de gestión de conocimiento se ha tomado de forma superficial y la compañía lo ha relacionado con aquellos avances tecnológicos y de infraestructura que si desarrollan el crecimiento de la organización pero no el conocimiento, estas herramientas son básicas para el buen funcionamiento de la compañía pero no impulsan la transferencia de conocimiento.

Observamos que un segundo elemento son los procesos estandarizados con 40 puntos, esta característica bien enfocada puede contribuir a la transferencia del conocimiento, esta debe realizarse a través de procesos; es decir, una coordinación organizacional estructurada que permita transferir el conocimiento local a toda la compañía.

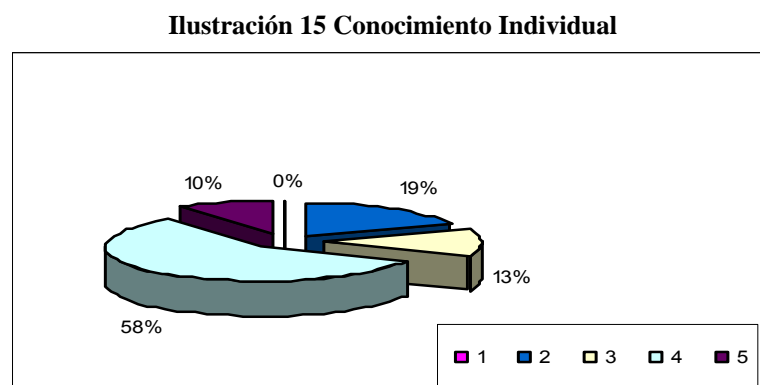
Actualmente en las organizaciones se interpreta la gestión del conocimiento de la forma convencional es decir ver el conocimiento como una herramienta restringida solo a resolver problemas (Hansen et al. 1999).

Por ultimo tenemos capacitación y entrenamiento, definitivamente es una de las fases de inicio de la gestión del conocimiento.

Nonaka, describe "la espiral del conocimiento"; esta espiral nace a partir del manejo de conocimiento tácito: conocimiento de prácticas, no verbalizado, muy personal y, por ende, difícilmente transferible. La espiral continúa su ascenso cuando el conocimiento tácito es traducido a conocimiento explícito, el cual es formal y sistemático; por ende, puede ser fácilmente comunicado y compartido a través de reglas, procedimientos y descripción de procesos.

La capacitación en Comcel S.A. se ha enfocado mas acerca del entrenamiento al cargo pero no a la exploración del conocimiento tácito de los colaboradores para convertirlo en explicito.

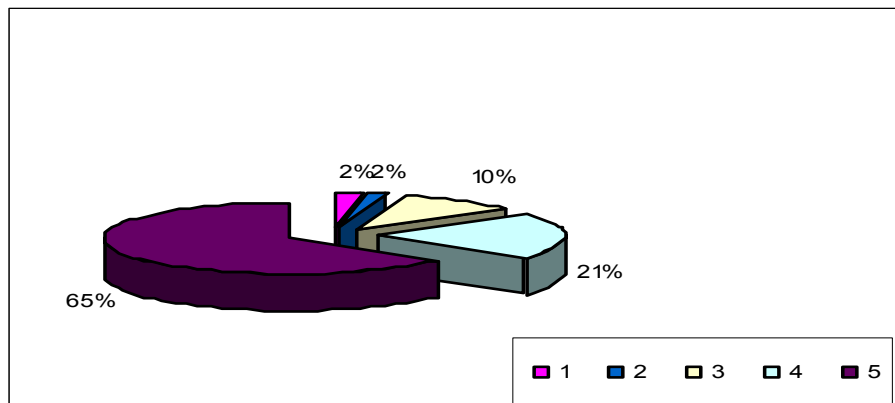
**4. Califiqué de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante, que se genera en su Departamento de manera: (Marque todos los términos)**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la pregunta 4, el conocimiento individual tiene un porcentaje medio de 58% como podemos ver en la Ilustración 15 es decir cada colaborador considera que ha aprendido algo de la organización, pero en muchas ocasiones en su área de trabajo los individuos se idealiza a que “yo soy solo mi puesto” y esto limita la gestión del conocimiento porque no hay responsabilidades compartidas, actividades en común donde se pueda socializar el conocimiento.

**Ilustración 16 Grupo con miembros de la misma área**

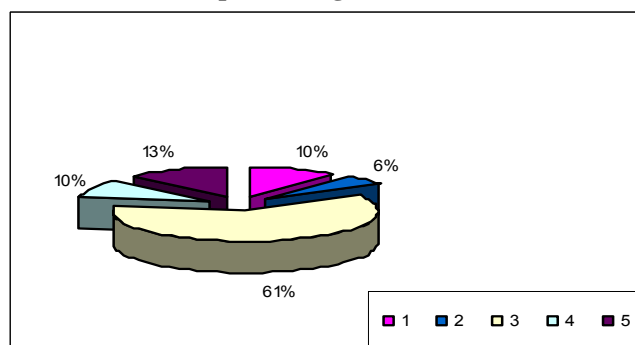


**Fuente: Liliana Escobar**

En el grupo homogéneo identificado en la ilustración 14 podemos analizar que los empleados del mismo departamento interactúan y socializan con su departamento en gran volumen además que con estas personas comparten los retos y los posibles problemas que como grupo pueden resolver. Y que posiblemente sea una de las fuentes de gestión de conocimiento más importante frente a los compañeros de la misma área porque pueden identificarse con el individuo o el individuo con su departamento.

Y así interactúan creando conocimiento, se debe profundizar en la difusión de este a diferentes áreas de la organización para crear una sinergia o porque no un modelo de gestión de conocimiento.

**Ilustración 17 Grupo Heterogéneo miembros de distintas áreas**

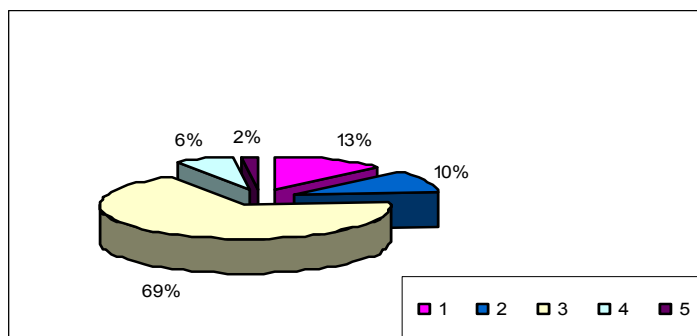


**Fuente: Liliana Escobar**

En el grupo heterogéneo podemos concluir de acuerdo a la Ilustración 15 que definitivamente la participación con diferentes áreas de la organización es casi nula, esto nos demuestra que los departamentos son grupos cerrados que no

socializan la información para la creación de conocimiento e impulsan el conocimiento individual sin involucrar la participación activa de los individuos.

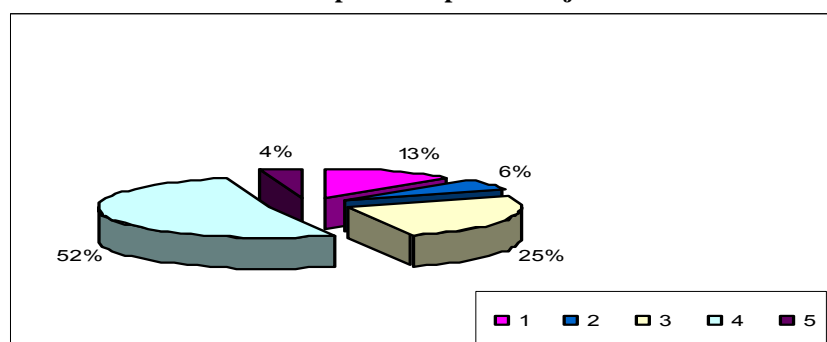
**Ilustración 18 Intergruppal (grupos de distintas áreas)**



**Fuente: Liliana Escobar**

En la ilustración 18 de grupos de distintas áreas podemos concluir que Comcel S.A. no tiene mecanismos de interacción con las demás áreas es decir procesos en los cuales los integrantes de los diferentes grupos puedan experimentar intercambios de conocimiento de diferentes temas y lineamientos de la compañía, todos concuerdan en estimar que de muchas áreas quisieran aprender o retroalimentar procesos, objetivos o parámetros para mejoras o avances en sus áreas de acción.

**Ilustración 19 Grupo Mixto personas ajenas a Comcel**

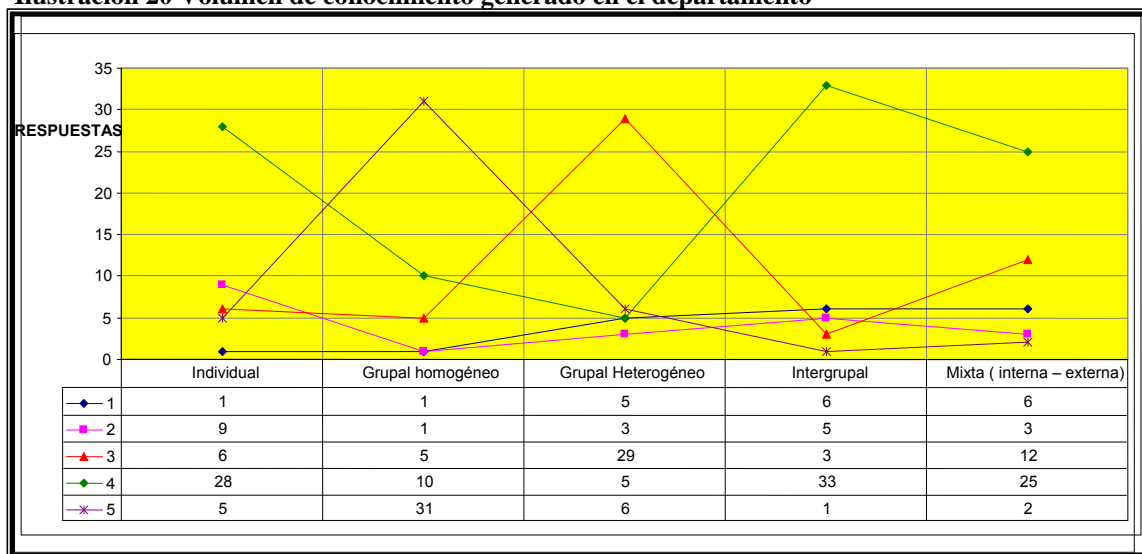


**Fuente: Liliana Escobar**

Al verificar la relación que hay entre las personas ajenas a Comcel En la ilustración 17 con proveedores, compradores, clientes, agentes del sector de telecomunicaciones etc. Con los colaboradores de la organización podemos estimar que esta interacción ha contribuido al desarrollo de la gestión de conocimiento puesto que ha enriquecido la innovación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos objetivos y estas contribuyen a que la compañía vaya

a la vanguardia de la tecnología, se debe aprovechar en mayor grado estas interacciones para que sean transmitidas a todos los niveles jerárquicos de la organización, se percibe que estos conocimientos adquiridos con terceros ajenos a la organización se queda estancados o almacenados en los cargos gerenciales de Comcel S.A.

**Ilustración 20 Volumen de conocimiento generado en el departamento**



**Fuente: Liliana Escobar**

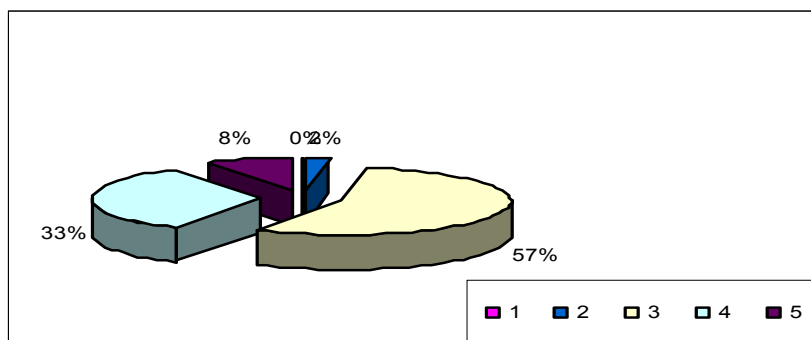
La percepción de los empleados de Comcel S.A. con respecto al crecimiento en su volumen de conocimiento en las ocasiones en que se comparte con un grupo intergrupar es decir actividades que van dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones de diferentes áreas en las cuales se buscan analizar sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

Es el factor más importante para los individuos de Comcel S.A, porque se estima que desarrollan conocimiento percibiendo la diferente información a la que comúnmente reciben en su área de trabajo y retroalimentan con la información que cada uno puede entregar.

En consecuencia seguimos con el grupo homogéneo que es la base del conocimiento de cada una de las áreas de la organización puesto que en este grupo cada individuo se vuelve experto de sus conocimientos por la intensidad con la que los recibe de sus diferentes compañeros y de su mismo trabajo.

**5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el aporte ó contribución de cada uno de los siguientes medios para crear conocimiento importante en su Departamento: (Marque todos los términos).**

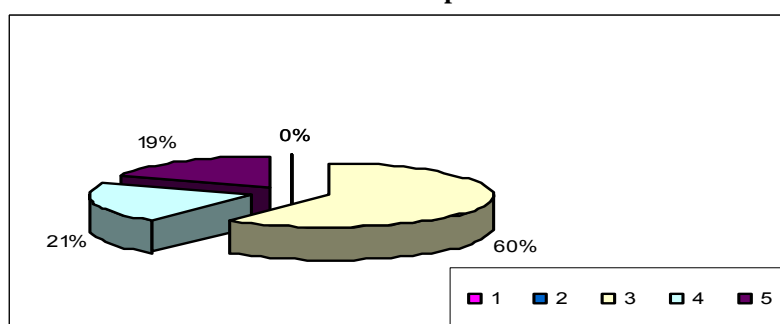
**Ilustración 21 Cara a cara formal y planificado**



**Fuente: Liliana Escobar**

A lo referente a la pregunta 5 en donde el medio de comunicación de Cara a cara formal y planificado especificado en la ilustración 21 se puede percibir que es un medio difícil para desarrollar procesos de gestión del conocimiento puesto que no se han cambiado los lenguajes planificados, técnicos que entorpecen de forma directa la comunicación abierta para compartir el conocimiento.

**Ilustración 22 Cara a cara informal espontáneo**

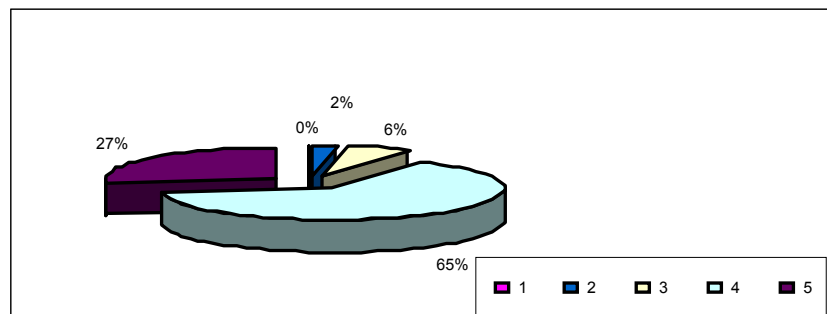


**Fuente: Liliana Escobar**

En la comunicación informal como se percibe en la ilustración 19 Existe un temor de los individuos en expresar sus vivencias y experiencias para mejorar los procesos de la organización. Por lo tanto la empresa debe fomentar las

charlas y mesas de trabajo informales para mejorar este canal de comunicación.

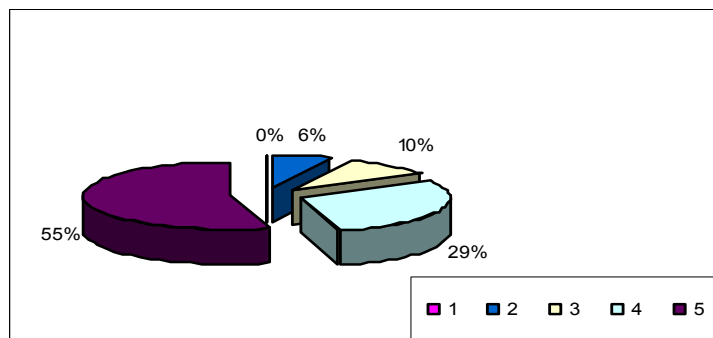
**Ilustración 23 Documentos Internos**



**Fuente: Liliana Escobar**

En los documentos internos como preturnos, informativos, normas ISO y demás herramientas escritas contribuyen de manera positiva al desarrollo del conocimiento como de manera individual y en algunos casos grupales se interactúa con la información y se logra un desarrollo sistemático del conocimiento.

**Ilustración 24 Tecnología de la información**

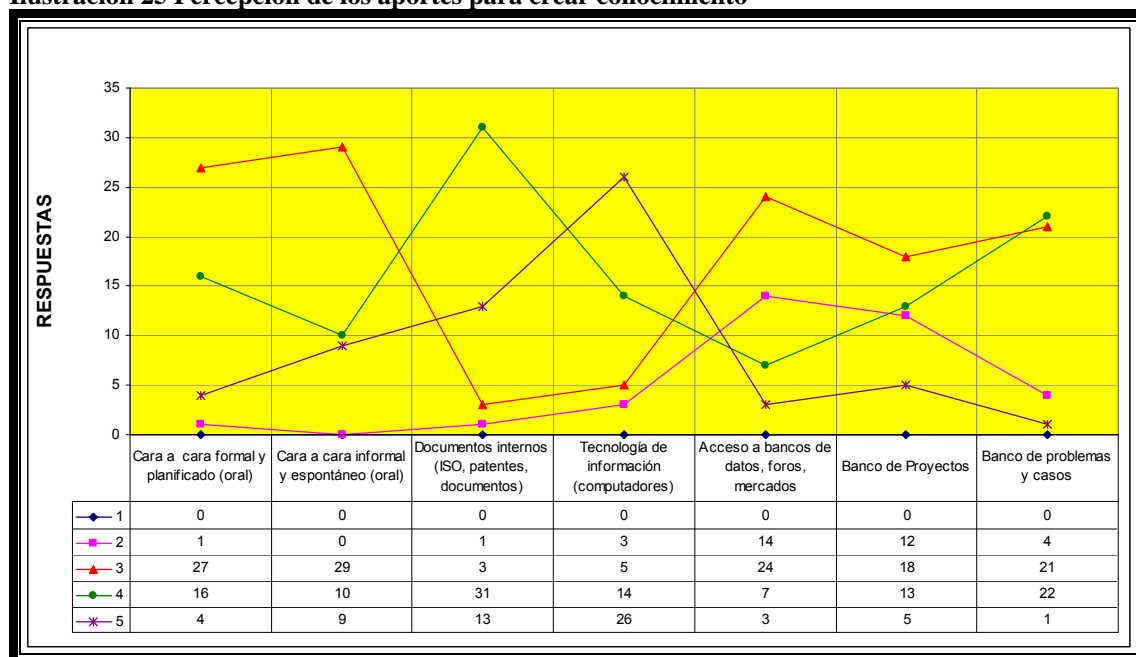


**Fuente: Liliana Escobar**

La tecnología de la información es uno de los factores de los cuales se desprende la gestión del conocimiento de Comcel S.A. Se estima que la empresa se basa en los desarrollos tecnológicos, el conocimiento nace a partir de la tecnología de la información, del buen manejo y como se trasmite a que velocidad y con que calidad, por lo cual es uno de los mas importantes. Factores.

Los demás datos como factores de acceso a banco de datos, foros y demás fuentes de creación de conocimiento no son relevantes en la compañía Comcel S.A. aunque se evaluaron todos los ítems que reflejan no muy alto porcentaje.

**Ilustración 25** Percepción de los aportes para crear conocimiento



Fuente: Lilibiana Escobar

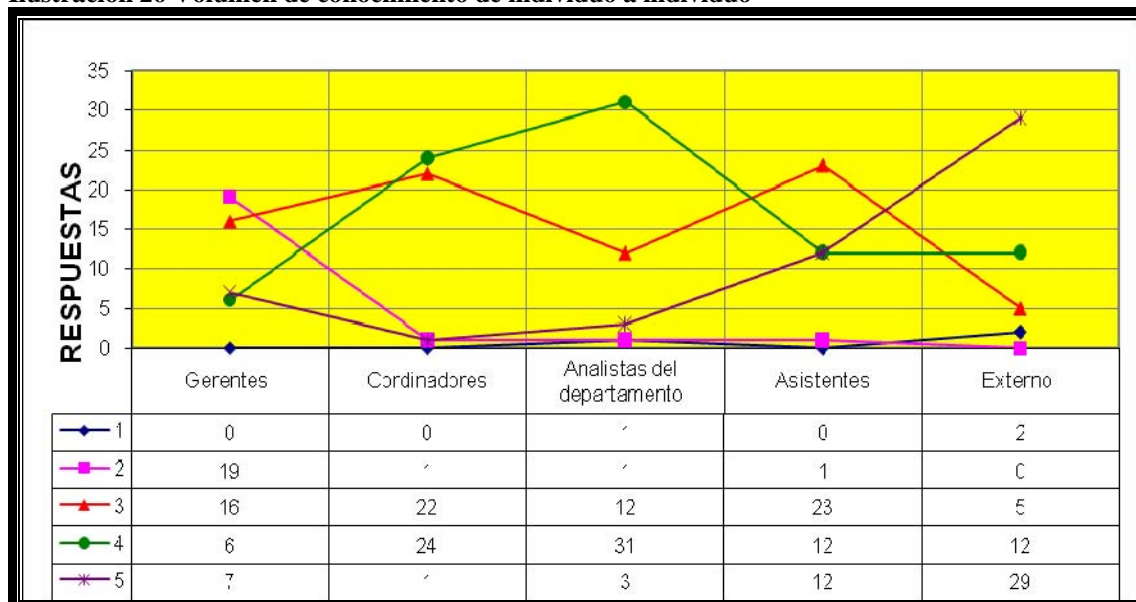
El consolidado de las percepciones nos demuestra que el mayor aporte de los medios para crear conocimiento lo hace la relación del individuo con la información escrita es decir con los documentos internos como circulares, procedimientos y demás información que le permita desarrollar habilidades en su centro de trabajo.

Seguido de la interacción informal cara a cara es decir en las conversaciones en las cuales no existe un protocolo asignado se puede compartir mas conocimiento porque se retroalimenta sin ningún temor la información o los posibles vacíos de conocimiento que existan.

**6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el volumen de conocimiento importante proveniente de: (Marque todos los términos).**

Esta percepción nos permite determinar que tanto conocimiento se recibe del superior, compañero de trabajo o de otra área para determinar esta relación adjuntamos la siguiente grafica:

**Ilustración 26 Volumen de conocimiento de individuo a individuo**



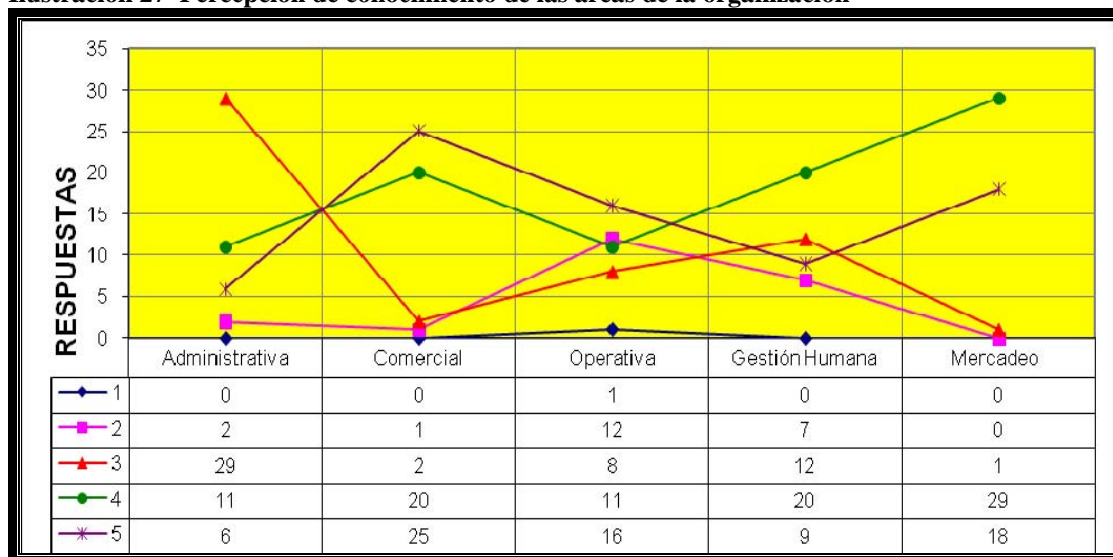
Fuente: Liliana Escobar

De acuerdo a la pregunta 6 y analizando la ilustración 26 podemos concluir que el volumen de conocimiento esta ligado a la relación que tienen los individuos con cada uno de los cargos mencionados; Para explicar mejor este tema tenemos en la grafica que la percepción de conocimiento en gran medida se obtiene de los analistas de departamento esto como consecuencia de que mas del 45% de los entrevistados son analistas de diferentes departamentos.

Es decir la adquisición de conocimiento importante la obtienen de los compañeros de su mismo cargo en la organización, como vemos la relación con los demás cargos esta en un nivel medio como respuesta ala falta de interacción que tienen los mandos medios con el área directiva, por eso consideran que el conocimiento obtenido de un gerente o un coordinador es muy limitado y no le ha proporciona la suficiente información para crear nuevo conocimiento.

**7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante generado en las siguientes áreas: (Marque todos los términos).**

**Ilustración 27 Percepción de conocimiento de las áreas de la organización**



**Fuente: Liliana Escobar**

Sobre la pregunta 7, y de acuerdo a la ilustración 27 vemos que el área mas influyente con respecto al volumen de conocimiento generado es el área de mercadeo, en este departamento es donde se desarrolla mas investigación de la compañía con diferentes escenarios como por ejemplo los clientes, la tecnología, y el posicionamiento del mercado.

La segunda área con mayor influencia es la de administración, esta percepción esta influenciada porque en esta área se toman las mayores decisiones de la organización especialmente la de los procedimientos escritos que es una de las formas de mayor captación de conocimiento en Comcel S.A.

Cada una de las áreas ejerce un estímulo en los individuos para la creación del conocimiento, estas áreas han entregado algún aporte de conocimiento tácito para ser retransmitido a lo largo de la organización, pero se debe enfocar en desarrollar procesos de socialización donde se permita compartir con mas áreas de la organización como ejemplo podemos decir que los analistas de mercadeo asistan a las capacitaciones del área de finanzas para que se amplíe el desarrollo de las capacidades de aprendizaje de cada uno de los participantes al intercambiar el conocimiento.

#### Análisis grupo de preguntas creación del conocimiento

Como vemos en este grupo de preguntas donde se busca explorar la situación actual de la creación de conocimiento en Comcel S.A. se observa que los individuos han construido su conocimiento inicialmente compartiendo situaciones de la vida diaria y observando las experiencias negativas o

positivas de sus compañeros de trabajo, También es de vital importancia recalcar que la adquisición de conocimiento en su mayor parte se centra en la documentación escrita y la información compartida con los grupos de trabajo intergrupales, también pueden escuchar vivencias de una área diferente a la que interactúan diariamente.

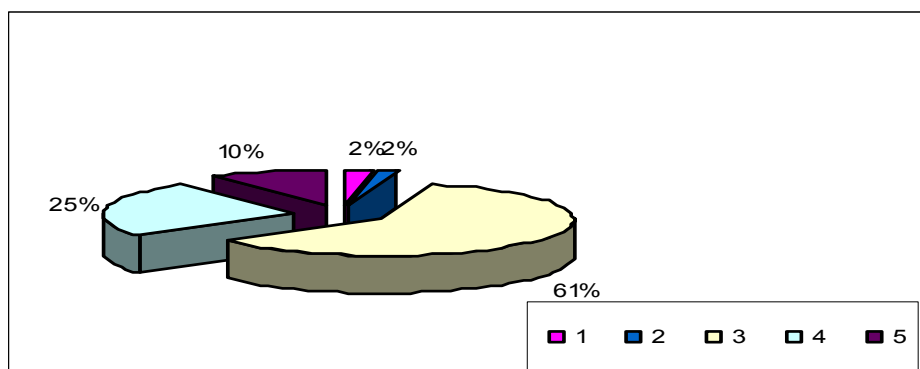
Con esto concluimos que el nivel de creación de conocimiento esta en un proceso de desarrollo bajo y la falencia principal esta centrada en la falta de transmisión de conocimiento y experiencias directas de conocimiento dentro de las diferentes áreas y cargos de la organización por hermetismo y confidencialidad exagerada que no permite que el conocimiento sea compartido y así mismo se impide el crecimiento del mismo.

### Integración del conocimiento

El conocimiento tanto individual como social y su gestión ha sido uno de las principales objetivos de la administración actual es por ello que mostraremos como la captura del conocimiento en las diferentes áreas y cargos de la organización puede ofrecer nuevas oportunidades a la empresa para alcanzar o mejorar su capacidad competitiva.

**9. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, en cada uno de los siguientes niveles: (Marque todos los términos).**

**Ilustración 28 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la gerencia**

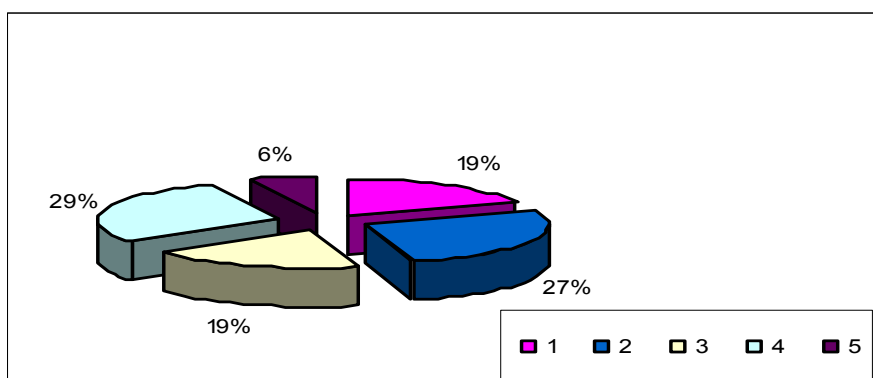


**Fuente: Liliana Escobar**

En relación a la pregunta 9, la gerencia tiene un grado medio de almacenamiento sistemático del conocimiento con un 61% Se estima que es uno de los cargos en los cuales el conocimiento es muy limitado por cada uno de los gerentes de departamento han sido influenciados en conductas inadecuadas de administración de la información como son manejar la

información confidencialmente y hacerla conocer hasta ultimo momento sin dejar retroalimentarla por los demás miembros de la organización.

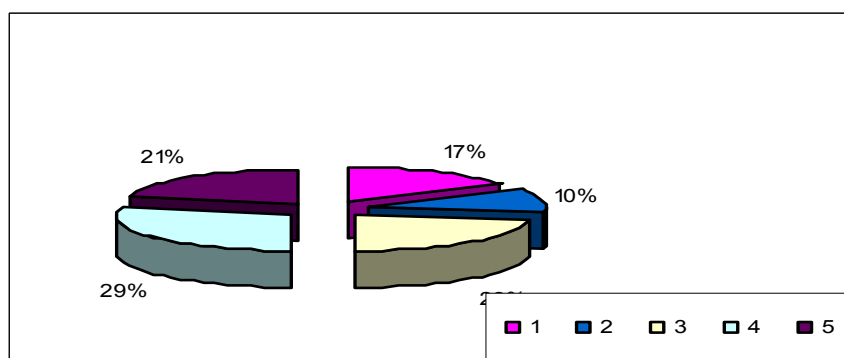
**Ilustración 29 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la coordinación**



**Fuente: Liliana Escobar**

La coordinación del departamento tiene un comportamiento medio, se infiere que estos cargos están enfocados principalmente hacia la parte operativa como en la coordinación de procesos, de personal, de proyectos y no al almacenamiento sistemático del conocimiento.

**Ilustración 30 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los analistas**

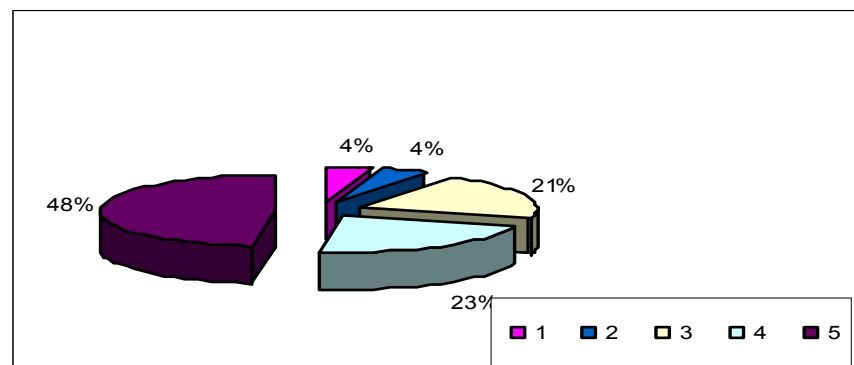


**Fuentes: Liliana Escobar**

Continuando con la pregunta 9, Los analistas de área de acuerdo a la ilustración 30 tienen un comportamiento del almacenamiento sistemático del conocimiento con una calificación buena, porque en Comcel los analistas son los individuos que consolidan la información, presenta los reportes a cada departamento, analizan los estados de esa información y realizan las bitácoras de todo aquel conocimiento que se necesita para crear nuevo conocimiento. El aporte de este nivel al almacenamiento del conocimiento es importante

porque esta es el área de la organización en la cual los individuos administran el conocimiento.

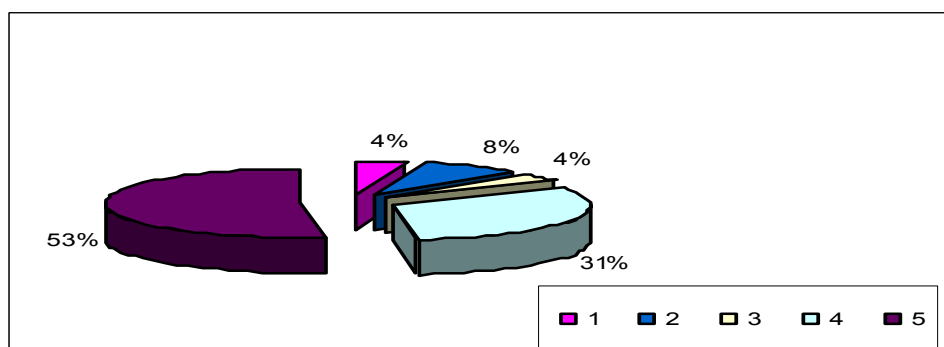
**Ilustración 31 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los temporales**



Fuentes: Liliana Escobar

En este nivel el almacenamiento sistemático del conocimiento tiene un porcentaje del 48% es un nivel medio. Se deriva de aquellos colaboradores temporales que permiten dar un marco de referencia de otras experiencias en otras organizaciones en las cuales hayan compartido conocimiento.

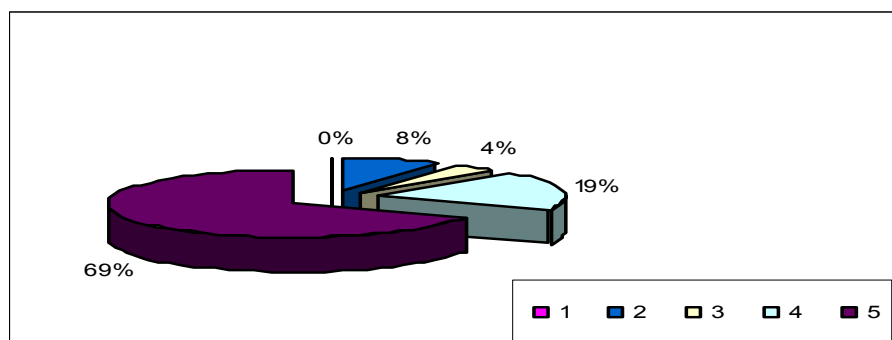
**Ilustración 32 Almacenamiento del conocimiento en la experiencia**



Fuente: Liliana Escobar

Como podemos observar el almacenamiento del conocimiento en la experiencia diaria es alto con un 53 % se estima que los individuos almacenan diariamente sus actividades, logros, vivencias y realizan una captación de conocimiento.

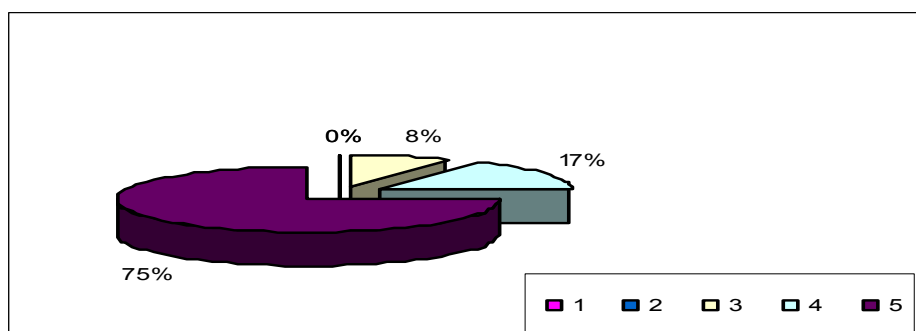
**Ilustración 33 Almacenamiento sistemático del conocimiento en proyectos**



**Fuentes:** Liliana Escobar

En la ilustración 33 podemos observar que las lecciones aprendidas en proyectos tiene una calificación alta con un 69 % ya que en Comcel los proyectos de investigación son unos de los componentes de primera mano para el almacenamiento de la información , se realizan proyectos comerciales , tecnológicos , administrativos para el mejoramiento de cada área de la organización . Todos estos proyectos son evaluados por el área de calidad y automatización departamento existente en Comcel.

**Ilustración 34 Almacenamiento sistemático del conocimiento con los clientes**

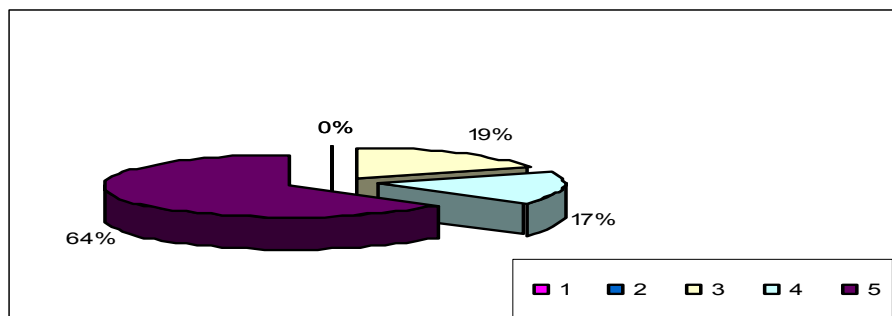


**Fuente:** Liliana Escobar

Como vemos en la ilustración 34 el almacenamiento sistemático del conocimiento con los clientes tiene un porcentaje del 75% Este porcentaje se deriva porque en Comcel algunos individuos de la organización tiene directa relación con los clientes de la compañía y diariamente reciben o crean conocimiento con este contacto tanto telefónico como personal y es

almacenado en el sistema de administración de clientes AC y esta relación esta presente en todas las áreas y cargos de la compañía.

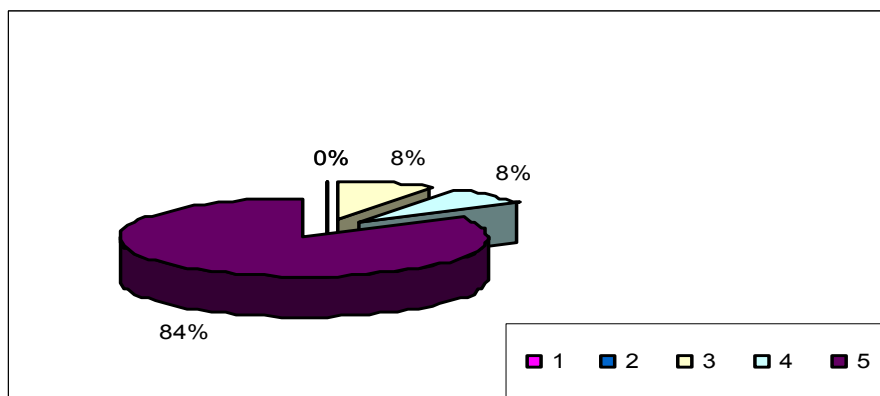
**Ilustración 35 Almacenamiento sistemático del conocimiento con proveedores**



**Fuente: Liliana Escobar**

Siguiendo con la pregunta 9, y como podemos observar en la ilustración 35 el almacenamiento del conocimiento con los proveedores es alto con un porcentaje del 64% se estima que ellos son los principales generadores de conocimiento, si analizamos unos de los principales objetivos de Comcel es el buen manejo de proveedores, tanto de equipos celulares refiriéndonos a Nokia, Samsung, Sony Ericsson y proveedores de tecnología como Blackberry, Inteessing y demás proveedores que hacen que cada individuo desarrolle su conocimiento explicito.

**Ilustración 36 Almacenamiento sistemático del conocimiento con la competencia**

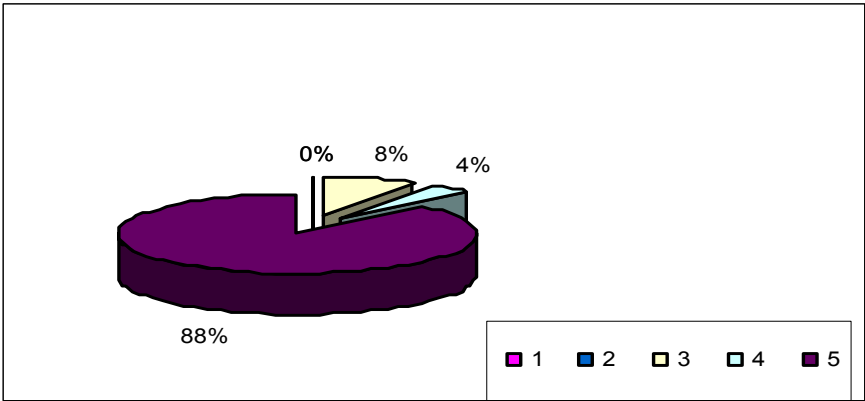


**Fuente: Liliana Escobar**

La competencia tiene un porcentaje de 84% que significa que es muy alto el almacenamiento sistemático del conocimiento con esta área es una de las más influyentes en los momentos de retroalimentación del conocimiento y el

análisis de esta competencia es la que conlleva a un mayor aprendizaje organizacional de la compañía y de la propia competencia.

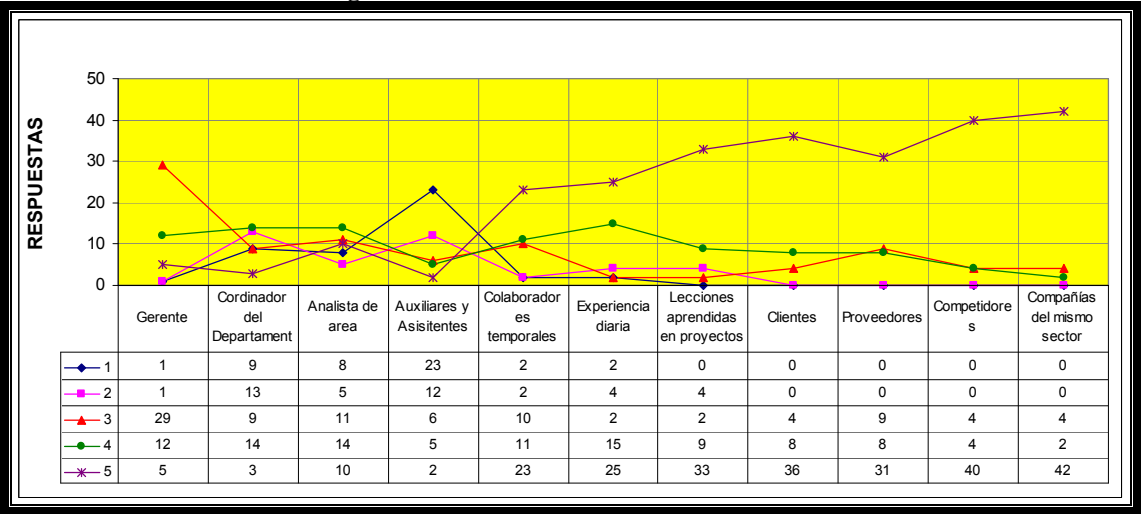
**Ilustración 37 Almacenamiento sistemático del conocimiento con las compañías del sector**



Fuente: Liliana Escobar

Como podemos inferir el almacenamiento sistemático del conocimiento con las compañías del mismo sector tiene el porcentaje mas alto con un 88% y en Comcel la información acerca de las compañías del sector es una de las fuentes mas grandes de gestión del conocimiento puesto que de ahí se desprenden los proyectos, las estrategias, y demás procesos que conlleven a desarrollar el capital intelectual con que cuenta actualmente la compañía.

**Ilustración 38 Consolidado de grado de almacenamiento sistemático**



Fuente: Liliana Escobar

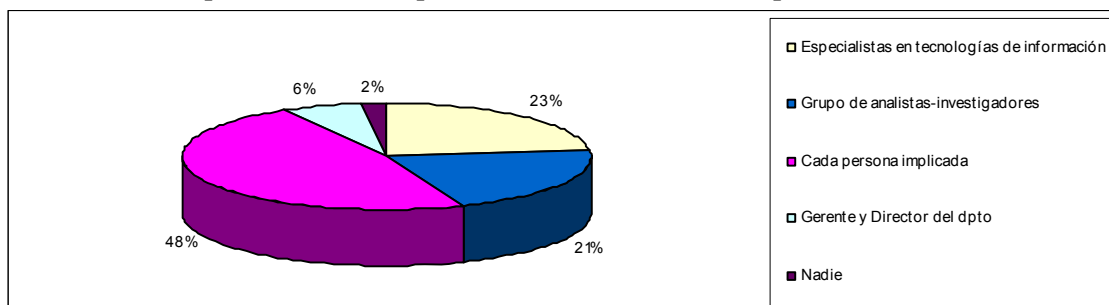
De acuerdo a la ilustración 38 de la pregunta 9, nos muestra el consolidado del grado de almacenamiento sistemático del conocimiento que se captura la mayor parte por las compañías del mismo sector ,con 42 puntos , en los clientes con 36 puntos y en los competidores con 40 puntos esta tendencia esta muy relacionada con el hecho de que en este momento la compañía después de estar en un proceso de consolidación en el mercado a decaído por diversos factores como precio, publicidad y algunos factores ajenos a la compañía.

Por ello la organización reoriento la motivación a desarrollar procesos y proyectos que estén encaminados a competir con las compañías del sector, por ende los individuos en este momento observan que su conocimiento esta encaminado a buscar estrategias para recuperación del mercado. De ahí que la captura del conocimiento este principalmente enfocado hacia las compañías del mismo sector.

Esta tendencia también nos demuestra que la compañía dirige el desarrollo del conocimiento a la misión de la compañía que es “Ser el número uno en Servicio, Calidad y Tecnología en la Comunicación Inalámbrica en Colombia” por ello enfoca todo el capital intelectual para el desarrollo de la misma.

#### 10. Quién tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su Departamento. (Respuesta única) .

**Ilustración 39 Responsabilidad de capturar el conocimiento en el Departamento**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la pregunta 10, y como se observa en la ilustración 38 la captura de conocimiento se hace de manera individual porque cada empleado considera que su autoformación es uno de los pilares para la creación de conocimiento en cada uno de los departamentos al cual pertenece.

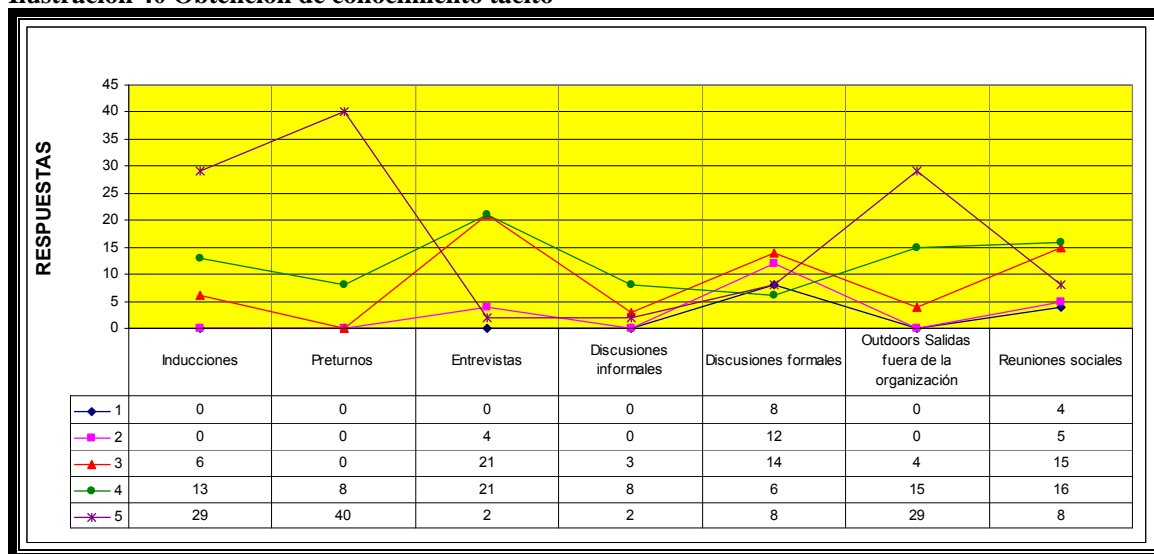
Este autoaprendizaje como proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas de forma autónoma impulsa las maneras de hacer propio el conocimiento de una empresa y que sea difícil de imitar por otra.

Este autoaprendizaje se ve reflejado en la lectura de los preturnos y video preturnos, en las tele conferencias y en el almacenamiento de la información adquirida de los diferentes clientes, proveedores, compañeros de trabajo y la competencia. En búsqueda de la creación de proyectos en conjunto con toda el área de trabajo y la organización.

Se refleja que los gerentes no participan activamente en la captura de conocimiento porque como comentábamos anteriormente su administración esta muy definida hacia el control y no existen canales de participación para la transmisión del conocimiento.

**11. En cada uno de los siguientes escenarios, califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de obtención de conocimiento tácito. (Marque todos los términos).**

**Ilustración 40 Obtención de conocimiento tácito**



**Fuente: Liliana Escobar**

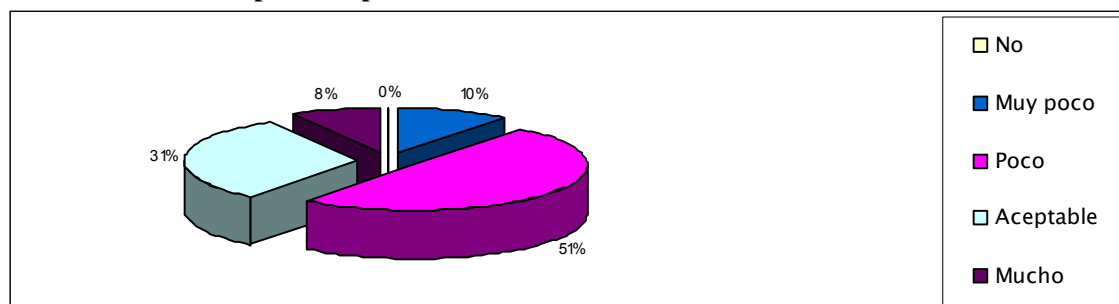
De acuerdo a la gráfica 40 de la pregunta 11, con relación a la obtención de conocimiento tácito podemos concluir que el escenario de mayor captación de conocimiento son los pre turnos por departamento reuniones diarias de media hora en los cuales se trasmite la información de los nuevos procedimientos, trámites, políticas comerciales y demás información que se necesite para desempeñar correctamente las funciones de cada individuo.

Entendemos como conocimiento tácito aquel que encontramos en la vida, las mentes y el aprendizaje personal, depende de cada experiencia individual, de los valores, juicios y puntos de vista de cada persona, por todo esto no siempre es fácil encontrar las maneras de compartirlo con otros. En búsqueda de ese proceso Comcel S.A. a implementado los pre turnos como base de transmisión pero de acuerdo a esta percepción de los individuos se han convertido en simplemente un entrenamiento al cargo.

Otro escenario con bastante influencia son los outdoors (fuera del trabajo) son salidas de convivencia fuera de la oficina donde se forman grupos heterogéneos de diferentes cargos en busca de desarrollo de conocimiento.

## 12. Indique si la organización facilita los medios para compartir el conocimiento. (Respuesta única).

**Ilustración 41 Medios para compartir conocimiento**



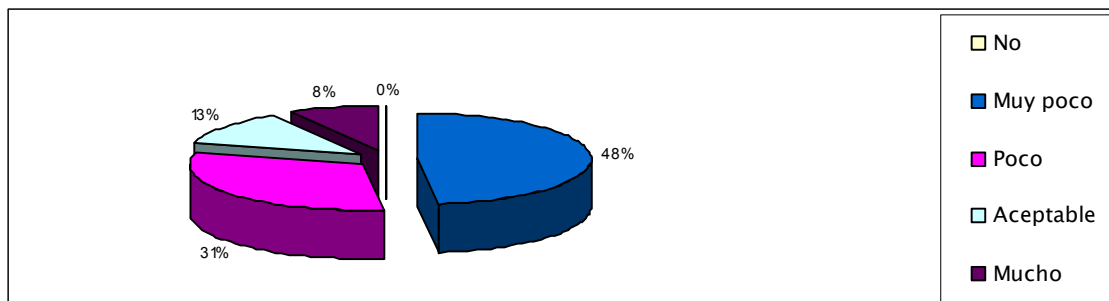
**Fuente: Liliana Escobar**

En la pregunta 12, podemos observar que de acuerdo a la ilustración 41 los individuos perciben que es muy poca la facilitación de los medios para compartir el conocimiento por parte de la organización. Como analizábamos anteriormente no se han predispuesto los medios necesarios por la restricción de la información por parte de la compañía además en muchas de las ocasiones es exclusiva para algunos cargos y no se permite intercambiar con diferentes individuos en la compañía.

Como vemos todas Las organizaciones tienen la capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en toda la organización

**13. Indique sí se facilita y fomenta el diálogo en su organización. (Respuesta única).**

**Ilustración 42 Fomento del dialogo en la organización**



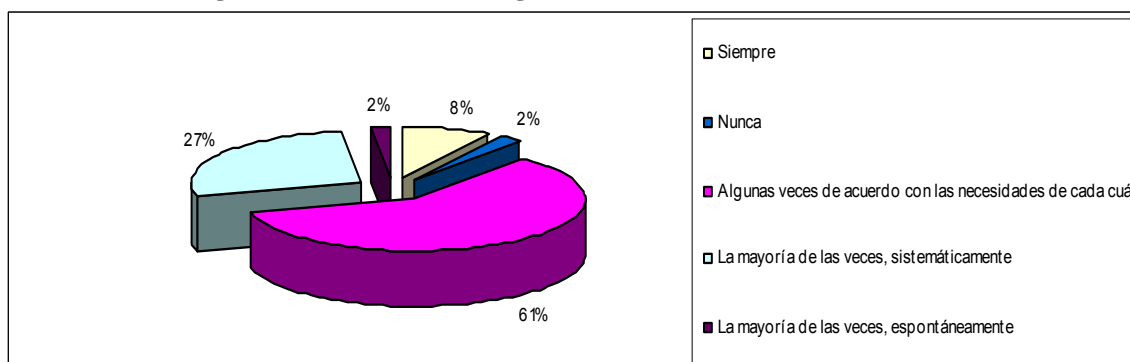
**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la pregunta 13, la percepción de los integrantes de la organización Comcel S.A. es que el dialogo no es uno de los canales de comunicación fuerte de la compañía, pues muchas veces por limitantes de tiempo no son escuchadas las nuevas propuestas, no se le dedica tiempo a la conformación de grupos y estrategias para la creación del conocimiento.

Esta comunicación esta muy limitada al correo electrónico fuente principal de comunicación en Comcel en el cual se resume en forma breve la información por lo cual se limita la formación del conocimiento.

**15. La gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del colaborador. (Respuesta única).**

**Ilustración 43 La gestión del conocimiento ligada al desarrollo**



**Fuente: Liliana Escobar**

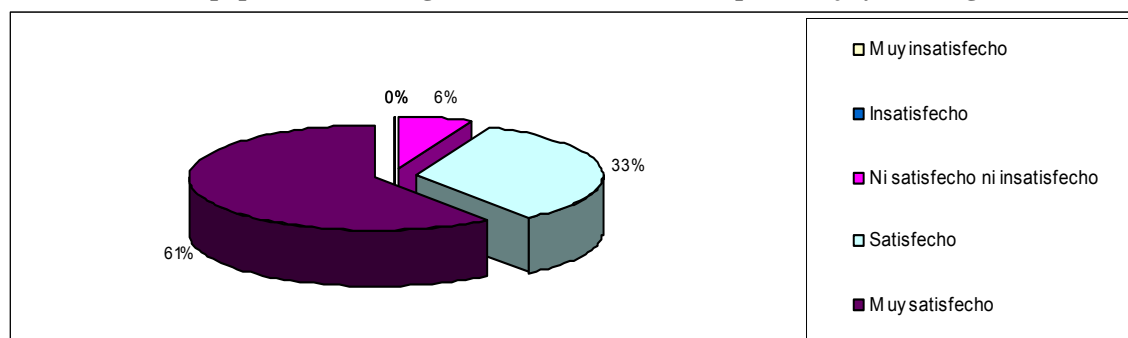
Como nos muestra la ilustración 43 de la pregunta 15, la gestión del conocimiento esta ligada al desarrollo del colaborador algunas veces de acuerdo con las necesidades de cada cual con un 61% los colaboradores

Comcel consideran que la metodología para la adquisición del conocimiento en primera instancia es individual como se diagnostico anteriormente y cada integrante de la organización lo genera de acuerdo a su experiencia y en el entorno donde se encuentre esto quiere decir que la compañía no ha desarrollado un modelo global de gestión del conocimiento ni se ha intensificado la interacción del conocimiento para que se continúe el proceso de transito de lo tácito a lo explícito.

En la estructura organizativa tradicional, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y se aplican en los inferiores. Esta forma de organización actualmente está quedando obsoleta producto a que obstaculiza la flexibilidad a la hora de competir eficazmente en un mundo en donde cualquier ventaja que tenga el competidor puede ser una gran amenaza para una empresa. Para lograr la flexibilidad es necesario la descentralización de la empresa y además adecuar a ello las nuevas estrategias de Recursos Humanos

**16. Cómo se siente en relación con el papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y diálogo entre los colaboradores. (Respuesta única).**

**Ilustración 44 El papel de la tecnología en la transferencia del aprendizaje y el dialogo.**

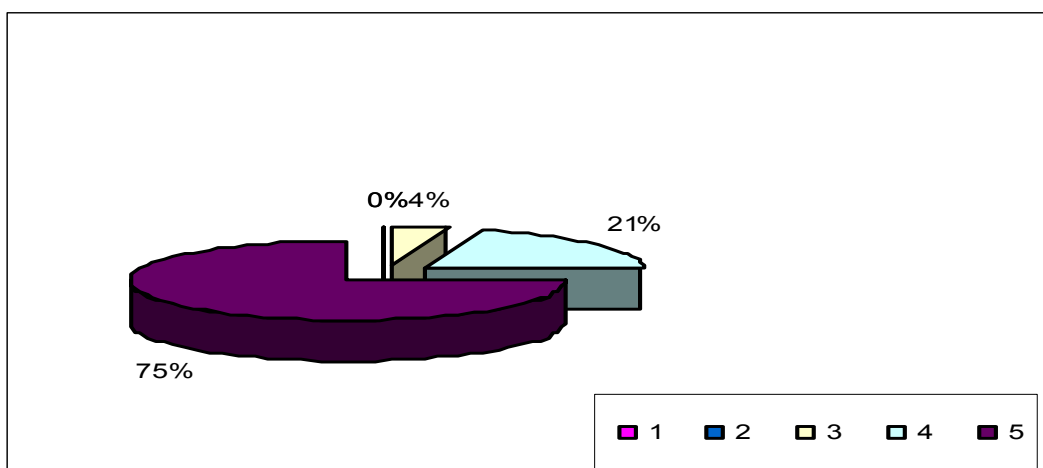


**Fuente: Liliana Escobar**

En cuanto a la pregunta 16 y como podemos ver en la ilustración 43 el papel de la tecnología en la transferencia del aprendizaje y el dialogo tiene un porcentaje de 61% esto nos refleja que la tecnología en Comcel es una fuente generadora de conocimiento , es una herramienta que esta muy presente en la organización con diversos programas en los cuales se facilita la transmisión de información como son la intranet, los sistemas de comunicación avanzada tanto escrita como oral y demás formatos que permiten facilitar los procesos de la organización .

**17. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el grado de los siguientes actores que impulsan el desarrollo tecnológico. (Marque todos los términos)**

**Ilustración 45 Especialistas en tecnologías de la información**

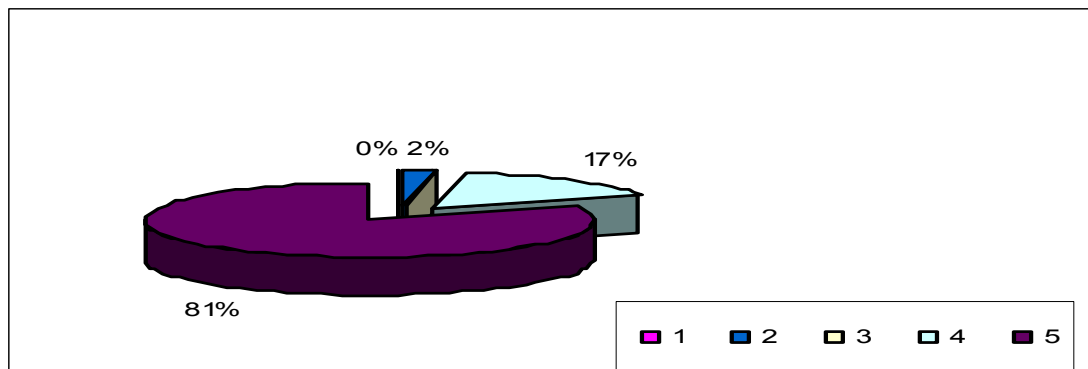


**Fuente: Liliana Escobar**

A lo referente con la pregunta 17, podemos determinar que de acuerdo a la ilustración 45 los especialistas en tecnologías de la información impulsan el desarrollo tecnológico en un porcentaje del 75 % esto nos refleja que las personas que se encargan de los desarrollos de la tecnología como aquellos ingenieros de Comcel que crean los programas de intranet y extranet, portales corporativos, administración de recursos y demás programas que permiten un desarrollo óptimo de la tecnología en la organización contribuyen al desarrollo de gestión de conocimiento en la compañía con la transmisión fácil y rápida de la información .

Hoy en día y gracias a las tecnologías de la información y la comunicación se han abierto nuevos canales, por lo cual la sabiduría que en la antigüedad, y hasta hace poco, podía adquirirse sólo junto a un maestro, está disponible para todo aquel que tiene competencias en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación.

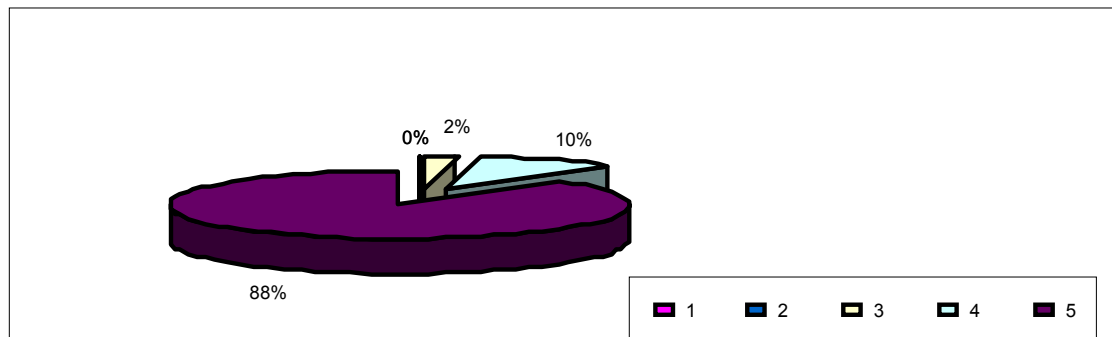
**Ilustración 46 Los usuarios finales de Comcel**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la ilustración 46 los usuarios finales de Comcel son otro actor que facilita el desarrollo tecnológico con un 81% porcentaje que nos refleja que una de las primeras necesidades de los clientes de la organización son los avances tecnológicos sin ningún tipo de barrera por lo cual la compañía debe dirigir su vanguardia al desarrollo progresivo de nuevas tecnologías que cumplan con los estándares y exigencias de sus usuarios.

**Ilustración 47 La fuerza Propia de la tecnología**



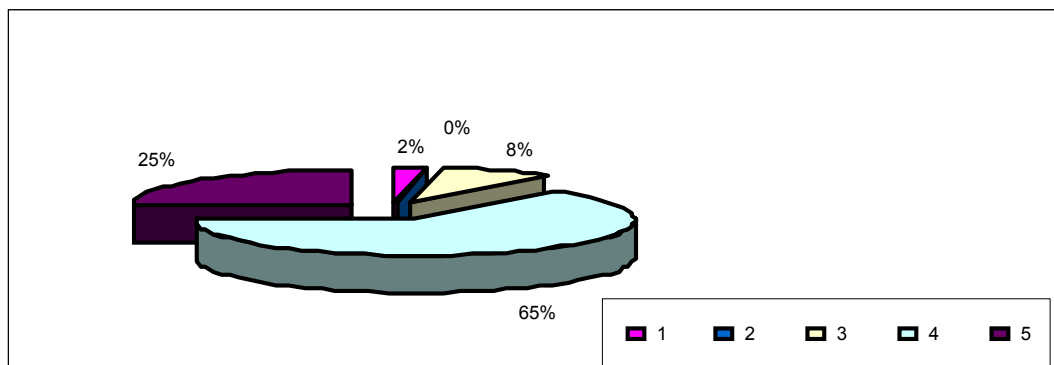
**Fuente: Liliana Escobar**

Al analizar la ilustración 46 podemos concluir que la fuerza propia de la tecnología tiene alto impacto en la organización de Comcel por tanto los adelantos tecnológicos están introduciéndose en la compañía a pasos agigantados.

A pesar de que son muchas las áreas en las que los cambios tecnológicos en particular aun no han evolucionando como podemos observar en el área de recursos humanos se ha tratado mas a fondo este tema con la tecnología de la información. Los sistemas informáticos que fueron pioneros hace tres años, ya se han quedado obsoletos y se han reemplazado por sistemas más rápidos,

económicos y versátiles en los cuales Comcel S.A., ha invertido en búsqueda del crecimiento de su capital intelectual.

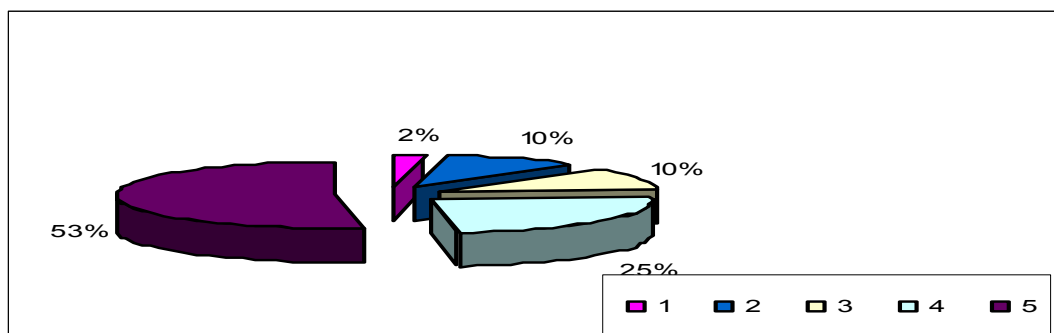
**Ilustración 48 La gente dentro del departamento**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la ilustración 48 los colaboradores dentro del departamento son otros actores que contribuye al desarrollo tecnológico evidenciando en nuevas propuestas de herramientas que mejoren la comunicación tanto interna como externa, y en instrumentos que dinamicen el proceso de desarrollo tecnológico en conjunto con todos los miembros de la organización. En Comcel esta muy influenciado la iniciativa propia de cada integrante de departamento para mejorar sus procesos de trabajo y mejorar en conjunto globalmente la compañía. Con propuestas mensuales que pasa cada área de trabajo al Departamento de calidad y automatización que es el encargado de darle curso a todas estas iniciativas

**Ilustración 49 El publico fuera del departamento**

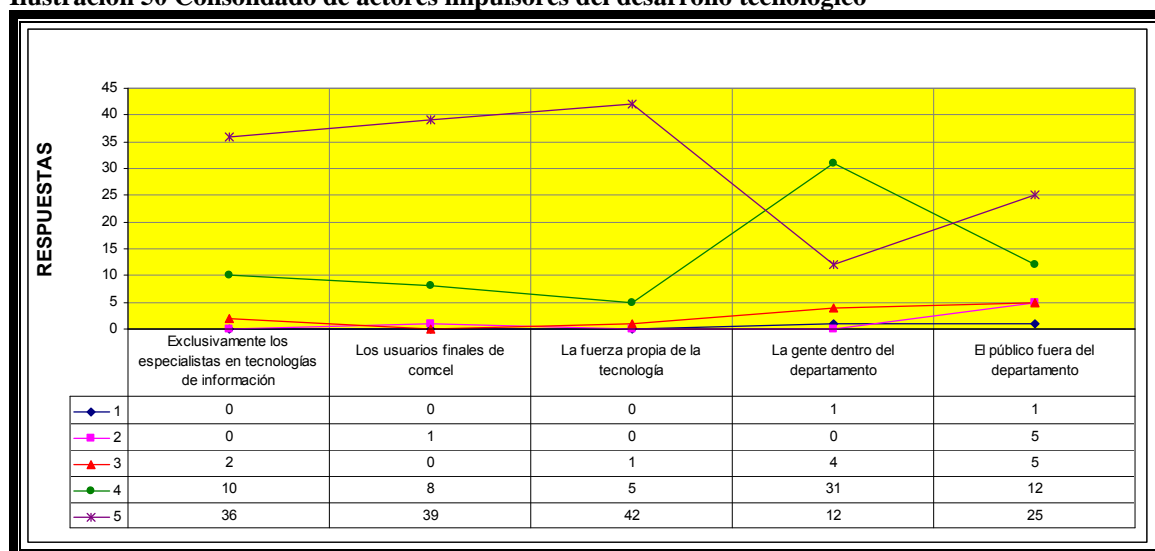


**Fuente: Liliana Escobar**

Como observamos en la ilustración 48 el público fuera del departamento como proveedores, clientes, entes reguladores y demás fuentes externas influncian en un nivel alto el impulso tecnológico. Comcel S.A. ha desarrollado procesos

que permitan dinamizar toda clase de inquietudes, intereses, expectativas que se tiene de la tecnología de comunicación para que toda la compañía tanto de sus colaboradores como de sus clientes puedan aprovechar de forma óptima los avances especializados en materia de comunicación, con investigación exhaustiva en el exterior y la que le puedan transmitir sus proveedores en general.

**Ilustración 50 Consolidado de actores impulsores del desarrollo tecnológico**



Fuente: Liliana Escobar

De acuerdo a este consolidado ilustrado en la figura 49 de la pregunta 17, podemos determinar que los tres pilares que propician en mayor medida el lanzamiento del desarrollo tecnológico son: los especialistas en tecnologías de la información, los usuarios finales de Comcel y las fuerzas propias de la tecnología es decir Comcel S.A. es una compañía que va a la vanguardia de los avances para ser una empresa competitiva en comunicación Celular y en búsqueda del crecimiento de su capital intelectual basándose en capacitación continua de sus colaboradores y en el apoyo y gestión de nuevos proyectos que se alcancen en el transcurso de las experiencias logradas por cada departamento.

### **Diseminación de conocimiento**

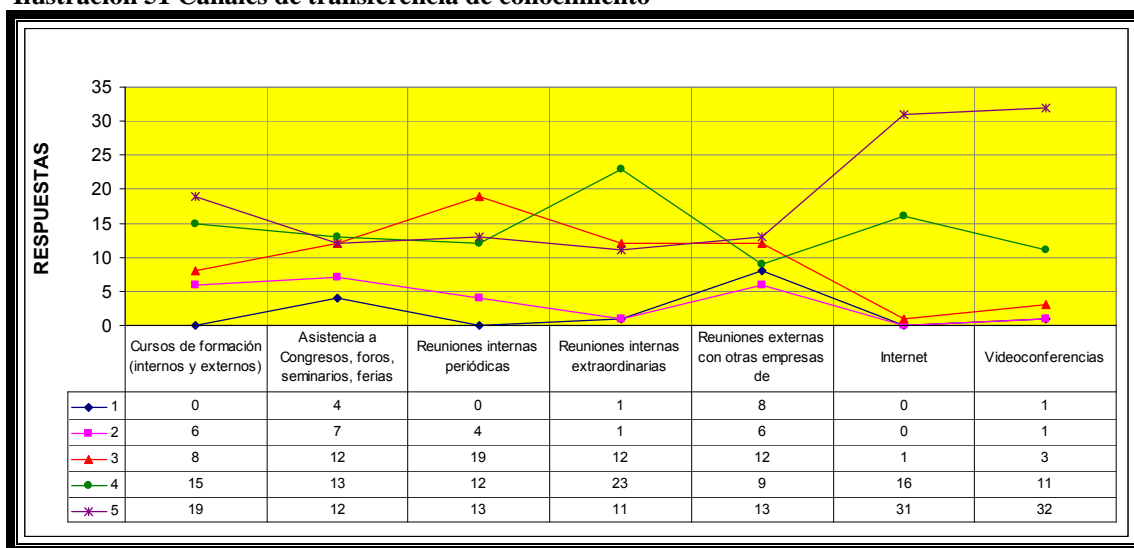
Las preguntas 14 y 18 sobre esta parte del modelo, buscan identificar las formas de cómo el conocimiento es compartido, transmitido, sistematizado y distribuido en todos los niveles de la organización-

La diseminación del conocimiento es de suma importancia para la gestión del conocimiento, pues es la parte cuando el conocimiento ya es explícito y se

buscan los medios necesarios para compartirlo y darlo a conocer en todos los estamentos de la organización como elemento práctico que optimiza las ventajas competitivas.

**14. Valore calificando de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) la importancia de los siguientes canales de transferencia de Conocimiento. (Marque todos los términos).**

**Ilustración 51 Canales de transferencia de conocimiento**



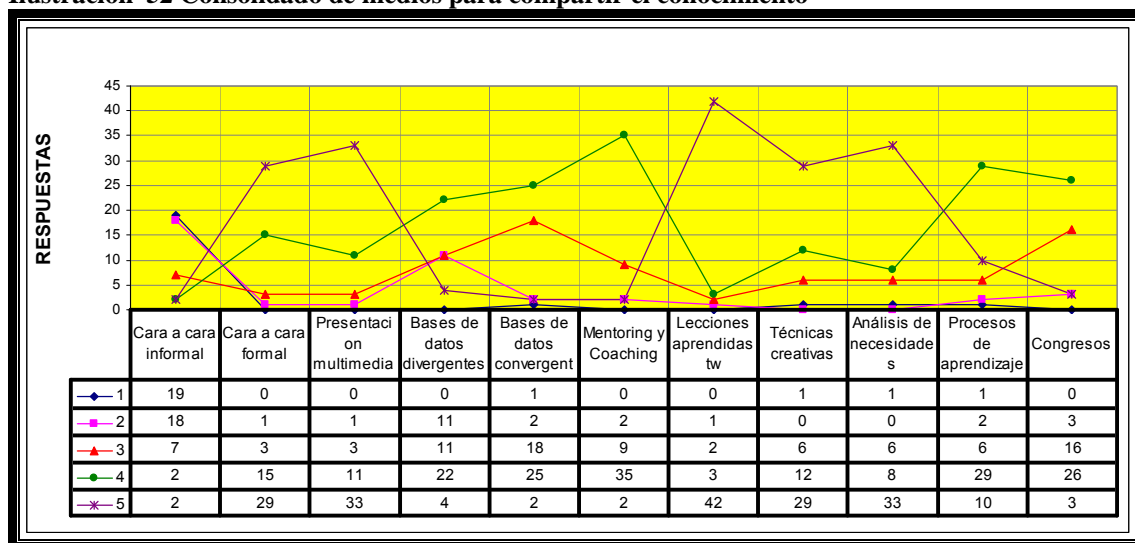
**Fuente:** Liliana Escobar

Con la pregunta 14, podemos concluir que las estrategias más utilizadas, en la compañía, son el Internet, videoconferencias, reuniones de análisis y evaluación.

También podemos analizar que en Comcel S.A. Hay poco desarrollo en áreas que facilitan la diseminación del conocimiento, principalmente las orientadas a la relación interpersonal como entrenamiento y asesoría entre los mismos empleados. Este fenómeno se da en las grandes empresas que le dan más énfasis a usar tecnología y/o herramientas de ofimática como apoyo para diseminar el conocimiento.

**18. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado que cada uno de los siguientes medios comparte el conocimiento. (Marque todos los términos).**

**Ilustración 52 Consolidado de medios para compartir el conocimiento**



Fuentes: Liliana Escobar

De acuerdo al consolidado de medios para compartir el conocimiento de la pregunta 18 y demostrado en la ilustración 52 el medio para compartir el conocimiento más definido son las lecciones aprendidas de los trabajos en equipo con 42 puntos es una calificación alta, con la cual podemos concluir que los colaboradores de Comcel S.A. ratifican que el trabajo en grupo fortifica el conocimiento y lo hace ligero para su comunicación.

El trabajo en equipo en la compañía se ve reflejado en los preturnos, las reuniones de departamento en las cuales se evalúan los objetivos mensuales y en las convenciones que se realizan con empresas del mismo sector en las cuales la diseminación del conocimiento es el eje fundamental de estos círculos de intercambio de conocimiento.

Igualmente podemos examinar que los medios visuales son otro punto importante para la transmisión del conocimiento como la presentación multimedia, en Comcel S.A. cada vez que realizan proyectos se deben presentar en este tipo de formato que dinamiza la información, la hace agradable a la vista y de fácil observación.

El análisis de las necesidades es otro factor primordial a la hora de compartir el conocimiento, este análisis se lleva a cabo con las evaluaciones y reportes de fin de mes donde cada área, evalúa su estado actual, las condiciones favorables y los aspectos a mejorar para ser comunicado en forma global a toda la estructura organizacional.

### **Análisis de la diseminación del conocimiento**

Como hemos identificado una de las grandes falencias en cuanto a gestión de conocimiento se refiere se encuentra en este punto de la investigación en la diseminación del conocimiento por cuanto existen muchas barreras de comunicación y de transmisión de la información.

Después de determinar que los medios de comunicación no son los mas adecuados en la compañía, también encontramos que existe una gran limitación en el conocimiento por protocolos de seguridad que en algunos casos son obsoletos como en los procedimientos internos, en las circulares, en los nuevos programas de mercadeo y en algunos casos en nuevos procesos de recursos humanos que no se dan a conocer en todos los niveles de la organización impidiendo el desarrollo de nuevo conocimiento.

### **Usos y beneficios del conocimiento**

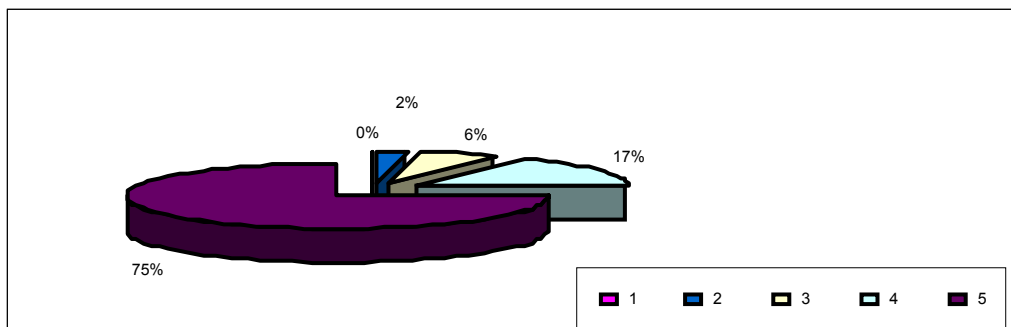
El objetivo principal de la gestión del conocimiento es el uso o beneficio. Que se puede ver reflejado desde innovaciones en productos, servicios, procesos, métodos, como en el compromiso del empleado dentro de la organización, su adaptación a la cultura de la compañía aumentando su autonomía y sus responsabilidades.

Otro uso y beneficio de la gestión de conocimiento es la consecución de los avances tecnológicos convertidos en conocimiento explicito y su trascendencia en el progreso de la organización.

Las preguntas del cuestionario analizadas para esta parte son la 8, 19 y 20.

**8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el cambio provocado en el Departamento por el conocimiento importante, de acuerdo con los siguientes conceptos: (Marque todos los términos).**

**Ilustración 53 Innovación en la capacitación**

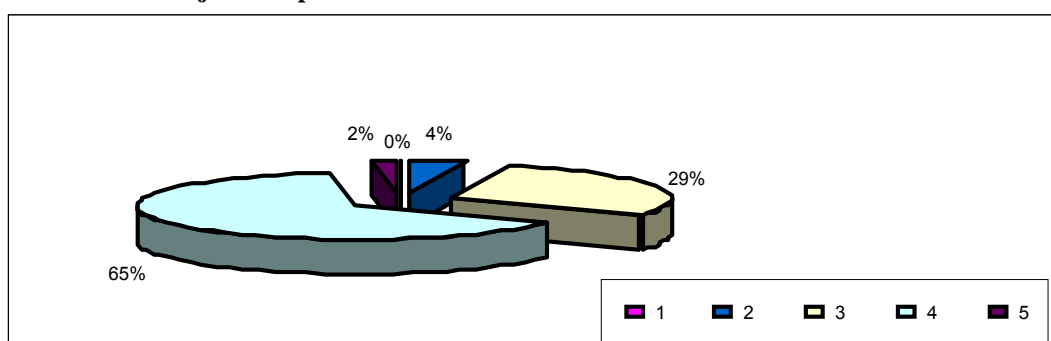


**Fuente: Liliana Escobar**

A lo referente a la pregunta 8 y como identificamos en la ilustración 53 la innovación en la capacitación es uno de los beneficios más importantes de la gestión del conocimiento puesto que determina la mejoría de los procesos continuos de capacitación en el intercambio del conocimiento importante.

Esto se observa en las nuevas oportunidades de capacitación con las que cuenta la compañía actualmente como son las capacitaciones de ingreso a la organización, del cargo, de la cultura corporativa, la auto capacitación continua por vía intranet, las capacitaciones de calidad de vida, los concursos de conocimiento y demás herramientas previstas para el crecimiento del conocimiento y del capital intelectual existente.

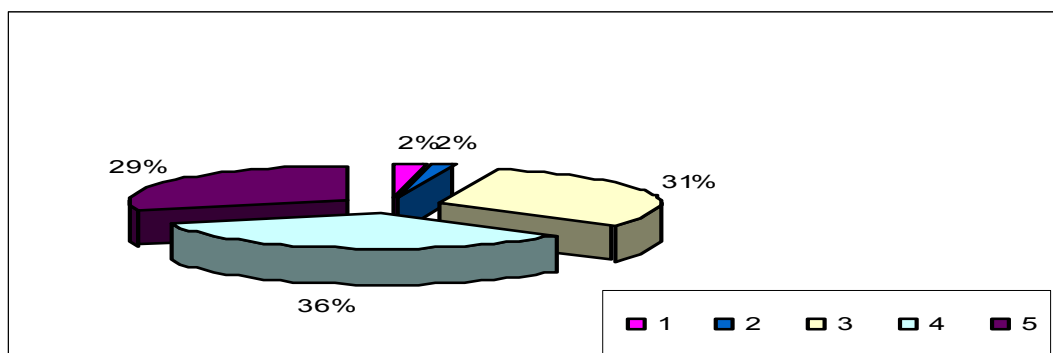
**Ilustración 54 Mejoras de procesos internos**



**Fuente: Liliana Escobar**

Como podemos determinar los procesos internos de la organización tiene un cambio significativo con respecto al conocimiento por tanto se denota una mejoría en los juicios internos por cada departamento haciéndolos más dinámicos y con una retroalimentación progresiva, esto quiere decir que cada individuo aporta de acuerdo a sus experiencias las nuevas condiciones o expectativas y las retroalimenta con su grupo de trabajo.

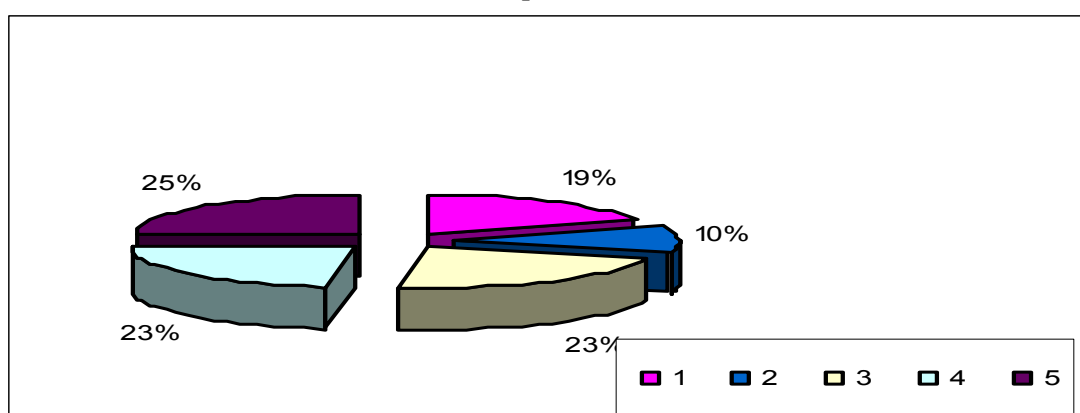
**Ilustración 55 Nuevos métodos de gestión en el departamento**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la ilustración 55 se estima que los métodos de gestión en el departamento han tenido un cambio medio con respecto al conocimiento importante que reciben en el área, como hemos identificado anteriormente no se tiene un modelo de gestión activo ni desarrollado en la compañía por lo cual los individuos no han experimentado un cambio sustancial en su forma habitual de trabajo ni en la forma de transmisión del conocimiento.

**Ilustración 56 Nuevas formas de solución de problemas**

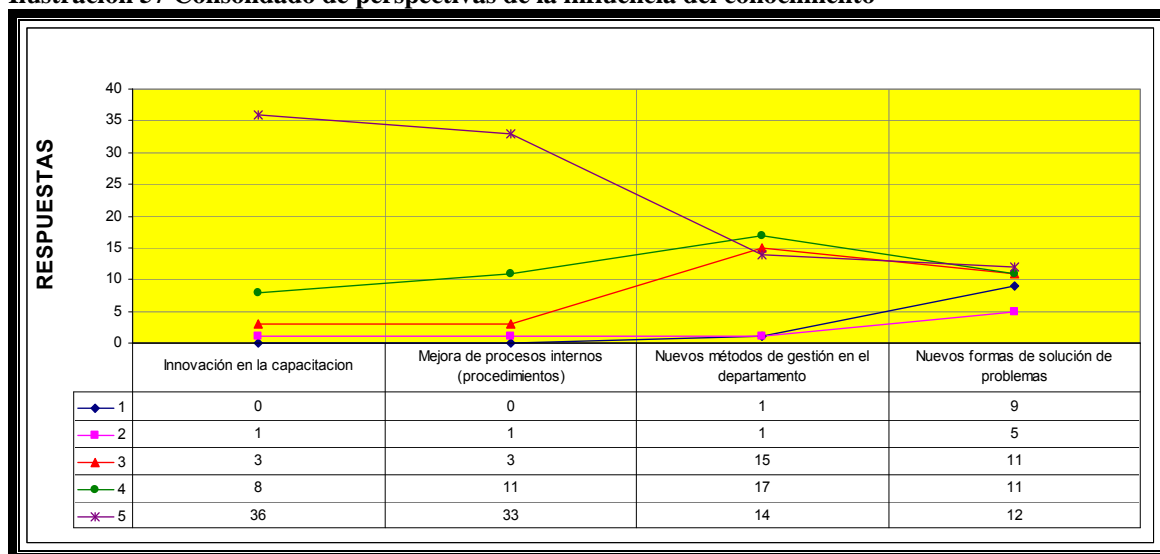


**Fuente: Liliana Escobar**

Como refleja la figura 56 no han cambiado las formas tradicionales de solución de problemas en la organización, como es en primera instancia informarlo con el coordinador de área y el escalarlo a los siguientes niveles de la organización de acuerdo a un conducto regular, para este caso la información no es importante por lo cual primero hay que seguir un protocolo que entorpece la creación de conocimiento basado en las dificultades diarias ocurridas en la compañía habitualmente.

En las soluciones de problemas y conflictos se busca las maneras mas adecuadas, sin crear traumatismos en la organización, lo que se percibe en Comcel S.A. es que en la mayoría de ocasiones se dificulta estas posibles soluciones por embotellamientos con los superiores o tramitología.

**Ilustración 57 Consolidado de perspectivas de la influencia del conocimiento**



**Fuente: Liliana Escobar**

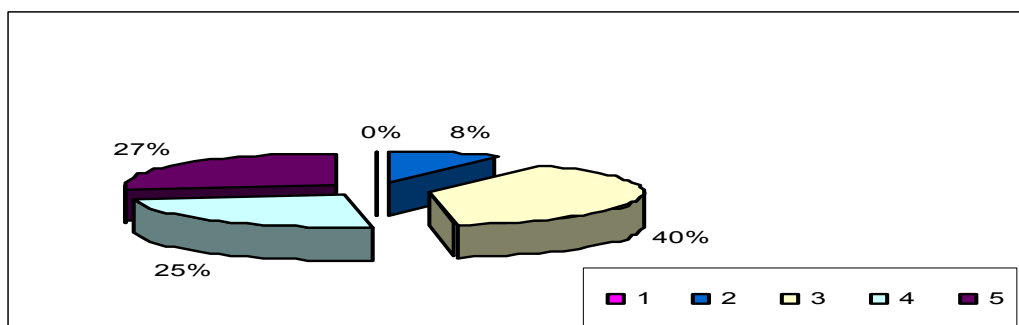
Como observamos en el consolidado de la ilustración 57 dando respuesta a la pregunta 8, el cambio provocado por el conocimiento importante a afectado principalmente la mejoría de los procesos internos y procedimientos por tanto hay participación de todos los integrantes del grupo de trabajo.

También vemos una influencia en el cambio de capacitación gracias a que día a día el desarrollo del conocimiento relevante se ha logrado desarrollar y crear nuevas capacitaciones versátiles e integra que contribuyan al desarrollo del capital intelectual.

Los demás términos como métodos de gestión y solución de problemas no han tenido una influencia del conocimiento en mayor grado en ningún departamento.

**19. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes planes a futuro para su Departamento en relación con la gestión del conocimiento. (Marque todos los términos.**

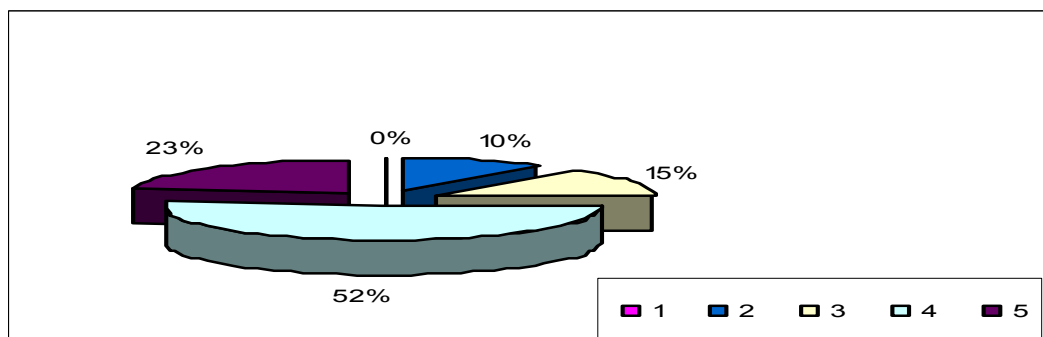
**Ilustración 58 Proyección de la Gestión del Conocimiento con los proveedores**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta 19, con respecto a la importancia que tienen los proveedores en los siguientes planes a futuro de los diferentes departamento en Comcel S.A. Encontramos que su prioridad inmediata no es buscar crear conocimiento con este estamento si no que la relación sea muy comercial y generalmente son negociaciones que se determinan por periodos prolongados lo que limita el desarrollo de conocimiento en este escenario.

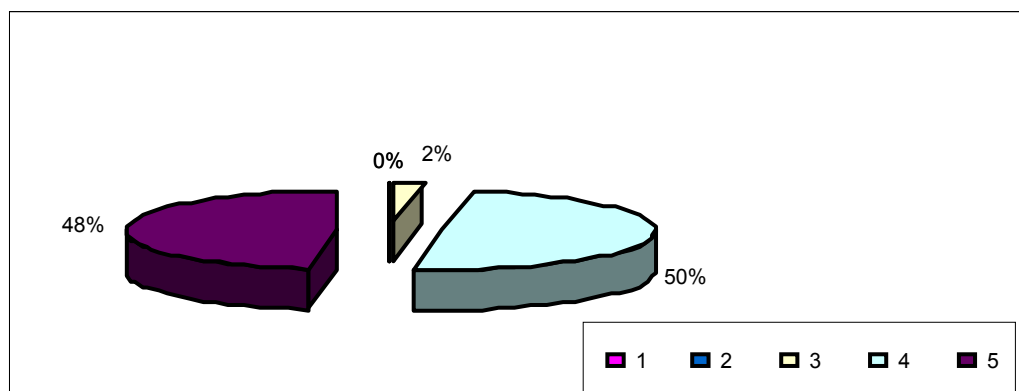
**Ilustración 59 Proyección de la gestión del conocimiento con clientes**



**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la ilustración 59 estimamos que en los planes a futuro de las diferentes dependencias de la compañía se ha considerado que el motor principal de creación de conocimiento son los clientes, puesto que son ellos la base para cada plan de acción mensual de cada departamento y es uno de los objetivos principales de la compañía que es satisfacer las necesidades de cada usuario. Partiendo de esa base consideramos que cada funcionario esta en busca de crear conocimiento y compartirlo a todos los niveles de la organización basándose en el aprendizaje individual y colectivo de las experiencias con cada cliente de la compañía y de esta manera iniciar el desarrollo de muchos programas, iniciativas, bases de datos y hasta departamentos en la organización.

**Ilustración 60 Proyección de la gestión del conocimiento para acuerdos tecnológicos .**

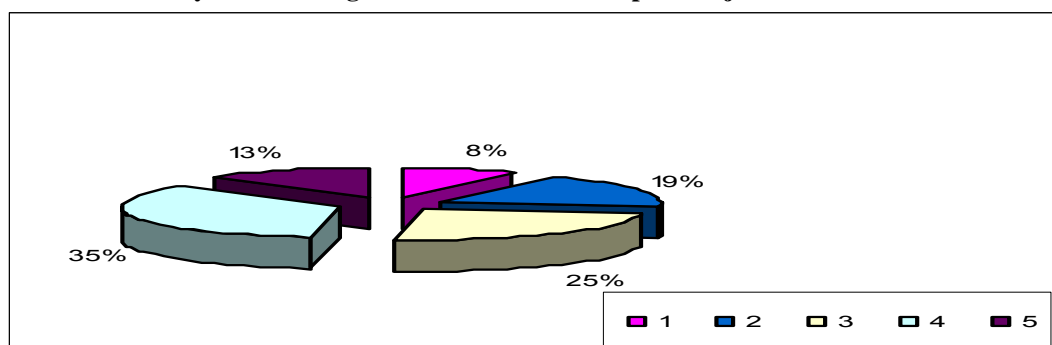


**Fuente: Liliana Escobar**

La tecnología es uno de los cimientos de desarrollo de gestión del conocimiento en Comcel S.A. porque parte de este proceso está encaminado al aumento progresivo del capital intelectual basándose en herramientas tecnológicas como: intranet, extranet, Sap, Programas de desarrollo tecnológico y un completo departamento llamado Calidad y Automatización que garantiza que cada proceso implementado en la compañía sea tecnológicamente competitivo.

Por lo cual cada individuo está comprometido en ampliar constantemente su conocimiento basándose en aquellas herramientas tecnológicas que ha puesto a disposición la compañía como instrumentos que les permitan discernir, ampliar y transmitir el conocimiento.

**Ilustración 61 Proyección de la gestión del conocimiento para mejorar medios de comunicación**



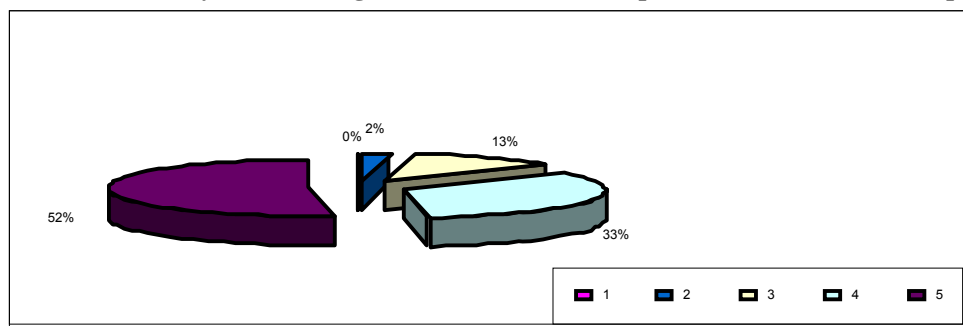
**Fuente: Liliana Escobar**

Cada individuo en Comcel S.A. ha tenido la necesidad en muchas ocasiones de compartir aquel conocimiento adquirido con diferentes departamentos o cargos de la compañía, pero el análisis de acuerdo a la ilustración 60 ha reflejado que los instrumentos de comunicación otorgados por la

organización son muy limitados con respecto a la comunicación informal, y la formal se ha diseñado de forma tal que la información sea muy corta y concreta sin ampliación ni retroalimentación.

Por lo cual se denota una carencia de canales de comunicación, ágiles, fáciles y de libre acceso para los colaboradores de la organización.

**Ilustración 62 Proyección de la gestión del conocimiento para incremento del desempeño**



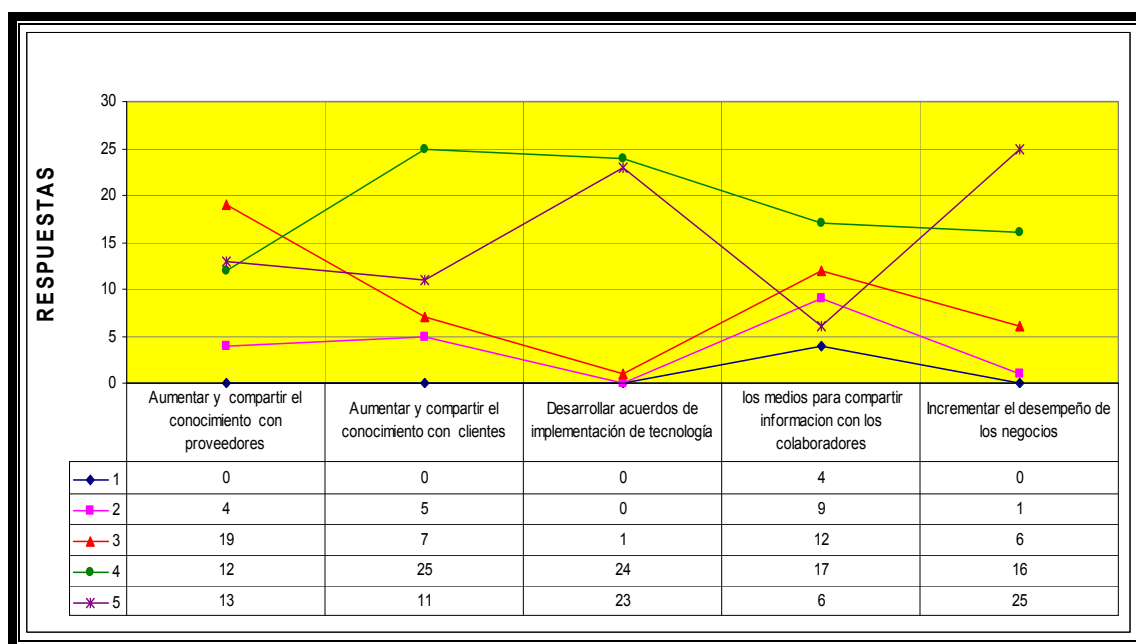
**Fuente: Liliana Escobar**

De acuerdo a la ilustración 62 podemos inferir que el desarrollo de gestión del conocimiento es una de las prioridades de Comcel S.A. en la búsqueda del buen desempeño de la compañía en el sector de las comunicaciones. Hemos analizado en el transcurso del estudio que existe una falencia con respecto al manejo de modelos de gestión del conocimiento especialmente en la transmisión del mismo.

Adicionalmente se ha determinado que el capital intelectual de la compañía crece día a día gracias a los avances tecnológicos en búsqueda de seguir la vanguardia de las organizaciones modernas.

Comcel S.A. es una institución donde el conocimiento es fundamental para cualquier desarrollo en cuanto a producto, servicio y sobretodo en las nuevas posibilidades para los clientes por ello debe fomentar estos mecanismos de gestión del conocimiento.

**Ilustración 63 Consolidado de medios para compartir conocimiento**



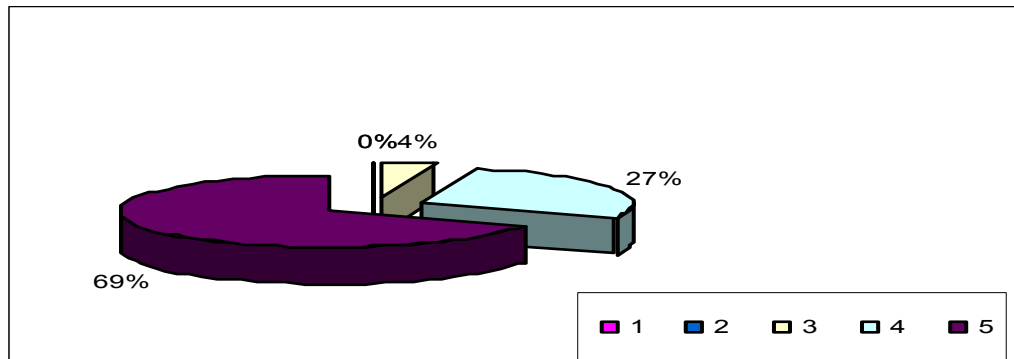
**Fuente: Liliana Escobar**

Se analizo detalladamente cada proyección de medios para la gestión del conocimiento de acuerdo al consolidado de percepciones de los medios para compartir el conocimiento ilustrado en la figura 63 cabe resaltar que uno de los principales problemas son los medios para compartir información con los colaboradores y la carencia de modelo de gestión del conocimiento.

La tecnología son una de las bases fuertes de la compañía para el crecimiento del capital intelectual interactuando con proveedores, clientes y en si todas las fuentes que permitan el crecimiento del mismo.

**20. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento. (Marque todos los términos).**

**Ilustración 64 Importancia de la eficiencia a todo nivel**

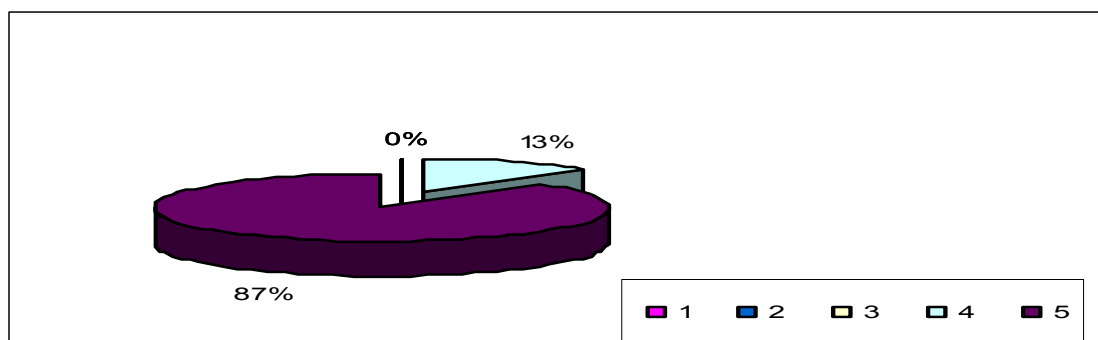


Fuente: Liliana Escobar

**Finalmente la pregunta número 20,** la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento, arroja lo siguiente:

Los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento en cuanto a la eficiencia a todo nivel tiene una calificación alta, pues se estima que los individuos de la organización consideran que se avanza en el desarrollo del conocimiento y la productividad tanto individual como colectiva que se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Como son la consolidación en el mercado de la telefonía celular en Colombia, mejorar los estándares de calidad tanto en servicio como en cobertura.

**Ilustración 65 Importancia de la calidad en la investigación**



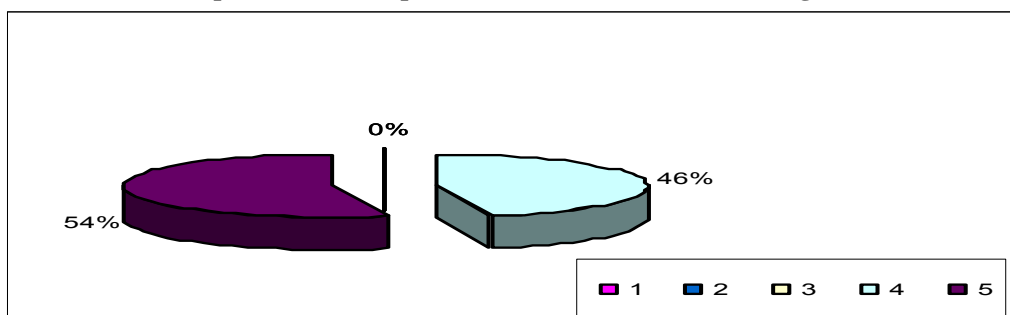
Fuente: Liliana Escobar

La calidad en las investigaciones es de vital importancia en el entorno de Comcel S.A. como podemos observar en la ilustración 64 gracias a ellas, se desarrolla conocimiento tanto tácito como explícito en todos los cargos y departamentos de la organización y contribuyen a los buenos resultados de la compañía. También están dirigidas principalmente a atraer y retener aquel

tipo de empleado que mejor encaja dentro de la cultura de la organización y dentro de sus objetivos globales.

Las investigaciones Contribuyen a fortalecer el avance tecnológico y a implementar nuevos proyectos en búsqueda de la ampliación del capital intelectual, para crear nuevos procesos, nuevas experiencias y nuevos grupos de interacción del conocimiento.

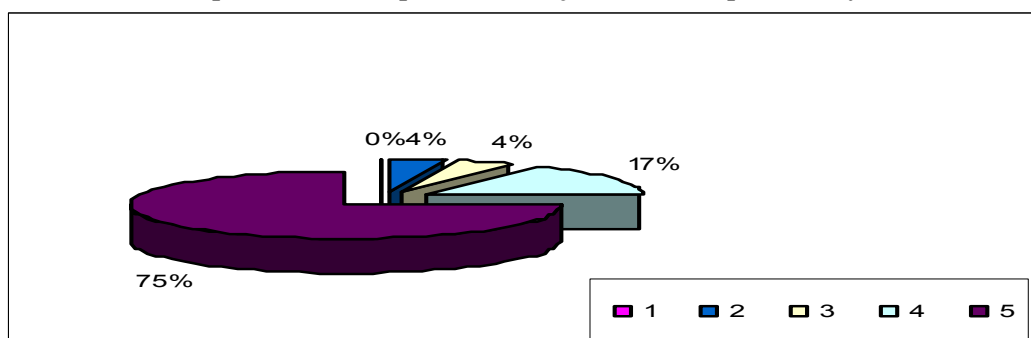
**Ilustración 66 Importancia del impacto de los resultados en la investigación**



Fuente: Liliana Escobar.

Como analizábamos en el ítem anterior las investigaciones en Comcel S.A. se desarrollan constantemente y tiene un impacto positivo en los empleados, se evidencia que los resultados de las investigaciones son expuestas en todos los niveles de la organización y apoyan la creación del conocimiento, con esta información y en conjunto con las vivencias cotidianas se crean soluciones a problemáticas de la compañía o se mejoran las condiciones actuales de procedimientos, programas, productos, servicios o de todo un departamento.

**Ilustración 67 Importancia del impacto en el mejoramiento de productos y servicios**



Fuente: Liliana Escobar

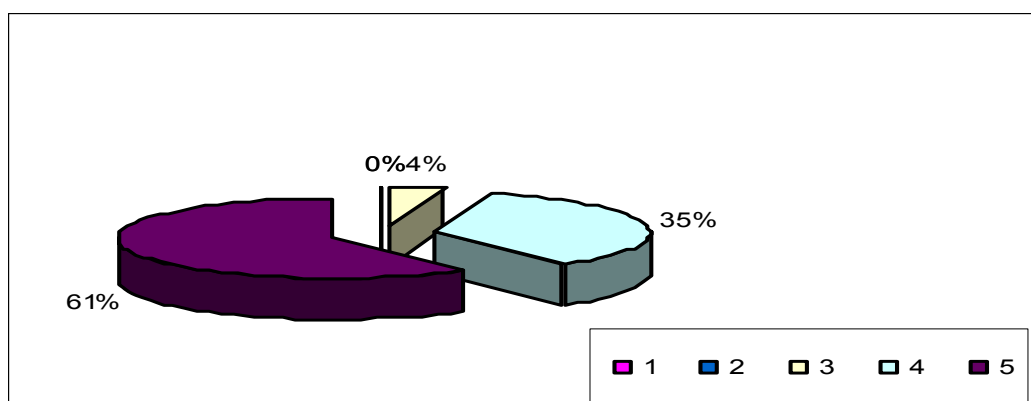
De alto impacto con un porcentaje del 75% es la gestión sistemática del conocimiento para el mejoramiento de los productos y servicios de la

organización Comcel S.A. puesto que la gestión del capital intelectual en la organización, tiene como finalidad añadir valor a los productos y servicios que ofrece la compañía en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Comcel ha manejado una serie indicadores de gestión tanto cualitativos como cuantitativos que les permite determinar cuales son las fortalezas y debilidades en cuanto a servicio como en proceso de manejo de tiempos, de atención de reclamaciones y respuestas favorables al usuario por problemas de señal y de más fallas técnicas o humanas que impidan satisfacer al usuario.

Al ser una empresa de servicios el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento les permitirá identificar las barreras para crear y transmitir el conocimiento de una forma mas ágil incrementando notablemente el capital intelectual de su recurso humano.

**Ilustración 68 Importancia del impacto de la reducción de costos**

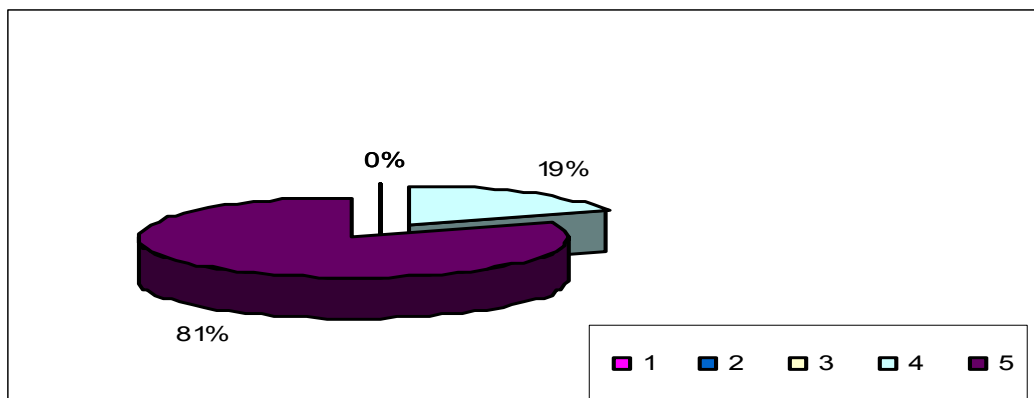


**Fuente: Liliana Escobar**

Como observamos en la ilustración 67 el impacto de la reducción de costos a nivel general es alto con un 61%, se infiere que la gestión sistemática del conocimiento logra que se usen con mayor eficacia las herramientas que otorga la compañía como son la tecnología, la capacitación continua y medios de comunicación eficaz para transmitir la información como intranet, portales corporativos y demás fuentes de información.

Esto nos permite inferir que la gestión del conocimiento impulsa uno de los objetivos principales de cualquier organización como es la rentabilidad en todas sus dimensiones y que sea consecuente con la calidad en el servicio de telefonía celular.

**Ilustración 69** Importancia del mejor posicionamiento en el mercado



**Fuente:** Liliana Escobar

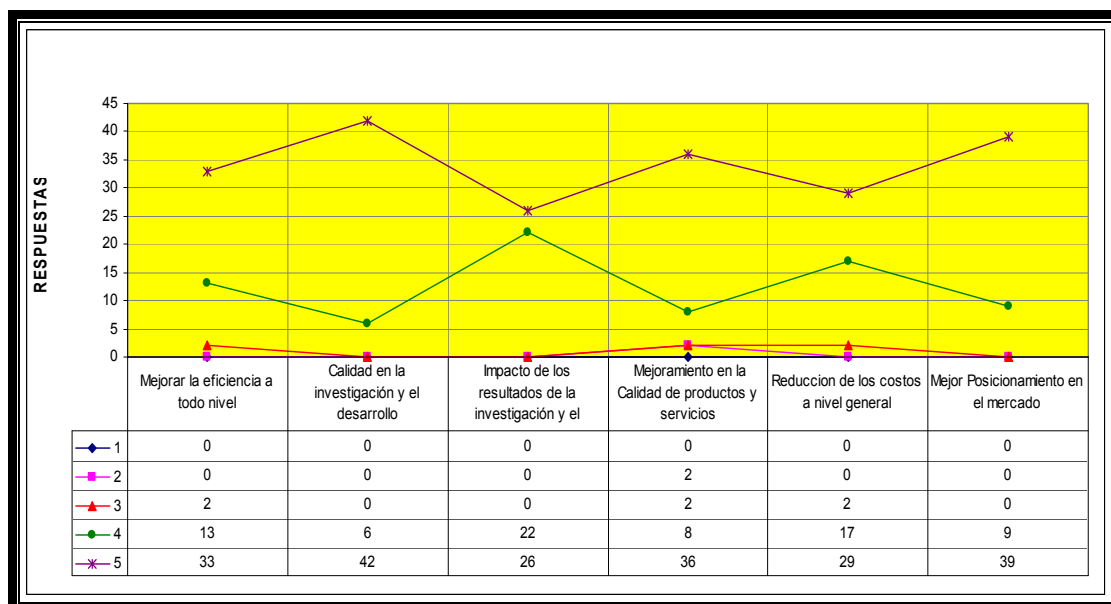
Uno de los objetivos fundamentales de la organización es ser la compañía con mejor posicionamiento en el mercado de telefonía celular en Colombia, los individuos de la organización consideran que con la gestión sistemática del conocimiento se lograra este objetivo.

Se analiza que aunque Comcel S.A. no ha definido políticas en materia de gestión de conocimiento y se han desarrollado procesos frente al crecimiento del conocimiento en la organización de forma continúa. Los directivos de la organización están identificando que el crecimiento del capital intelectual de forma gradual contribuirá con el desarrollo de la organización.

Esto quiere decir que todo el desarrollo tecnológico, capacitación, la investigación y las herramientas que ha ofrecido Comcel S.A. ha contribuido a que cada individuo identifique sus fortalezas y debilidades y cuales son los aportes que puede ofrecer a la organización.

Adicional a esto se percibe que los avances tecnológicos contribuyen a los progresos en conocimiento en los individuos de la organización, ya que de alguna manera deben desarrollar habilidades y destrezas para manejar estas innovaciones.

**Ilustración 70 Consolidado de la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento.**



Fuente: Liliana Escobar

De acuerdo al consolidado de percepciones de la ilustración 70 y dando respuesta a la pregunta 20, la gestión sistemática del conocimiento ofrece beneficios importantes para la organización como son la mejoría de la eficiencia a todo nivel, ya se administran los recursos recibidos por la organización de forma optima.

También podemos determinar que contribuye en forma directa a la mejoría de la calidad de los productos y servicios puesto que favorece la competitividad, los tiempos y posibles dificultades que se presenten en la consecución del negocio porque permite la retroalimentación de las experiencias de cada individuo en particular y en grupos de trabajo,

Vemos que con todo esto definitivamente se logra uno de los objetivos de la organización que es la continua búsqueda del mejoramiento progresivo en pro de estar mejor posicionados en el mercado de la comunicación celular colombiana.

### **Análisis de Usos y Beneficios de la gestión del conocimiento**

De acuerdo a la interpretación de las percepciones de las preguntas 8, 9 y 12 los beneficios de la gestión del conocimiento han afectado principalmente a la

tecnología, la capacitación y al desarrollo de nuevos procesos que contribuyen a la calidad del servicio y al crecimiento del capital intelectual.

Se refleja que no hay una cultura de gestión del conocimiento es decir un proceso dinámico de la transmisión del conocimiento por lo cual se estancan las nuevas expectativas de aprendizaje individual que se puedan generar de las experiencias cotidianas de la organización.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Área administrativa**

- Ejecutar y posicionar la teoría y conceptos básicos en cada uno de los empleados de Comcel S.A. de forma individual y colectiva puesto que muchos de los integrantes de la organización están confundiendo conceptos de capital intelectual, aprendizaje organizacional con tecnología de la información y entrenamiento al cargo.
- El mercado está abierto para aquellas instituciones interesadas en la práctica de GC para posicionar sus enfoques y tecnologías. Comcel S.A. es una compañía que va a la vanguardia de la información por lo cual recomendamos iniciar algún modelo de gestión de conocimiento.
- La comunicación interna es una de los principales problemas para el desarrollo de gestión del conocimiento en Comcel S.A. ya que de acuerdo a la investigación se determino que hay limitantes en la comunicación se recomienda desarrollar canales de comunicación que faciliten la divulgación del conocimiento.
- Los resultados reflejan la existencia al interior de la organización de los elementos y recursos necesarios para el desarrollo de una eficiente gestión del conocimiento, sin embargo no todos estos se están usando de la mejor forma, o simplemente los individuos de la organización los desconocen.
- Es importante realizar investigaciones que permitan conocer el panorama actual y futuro de la gestión del conocimiento en la compañía.

### **Área de Recursos Humanos**

- El capital intelectual y el aprendizaje organizacional son considerados como los términos que más denotan conocimiento en la organización. Se confirma de esta manera que Comcel S.A. es fuente generadora de activos intangibles y de conocimiento.

- La capacitación de la organización ha sido centralizada únicamente al entrenamiento a los diferentes cargos, se recomienda reorientarla hacia procesos que aumente el desarrollo de conocimiento en pro del crecimiento de la organización.
- Se destaca la dinámica y el compromiso por parte de la organización en cabeza del área talento humano y capacitación para diseñar e implementar programas enfocados al mejoramiento continuo de los colaboradores, tal como la Universidad de formación Comcel S.A.
- De acuerdo al análisis de las percepciones obtenidas de los funcionarios de comcel podemos concluir que uno de los pilares básicos que se deben forjar para iniciar un proceso de gestión de conocimiento es iniciar en desarrollar y valorar el capital intelectual de la compañía.
- Intensificar y maximizar los procesos de captación de conocimiento que contribuyan al desarrollo del individuo con todos los procesos del área desde la selección del empleado hasta la capacitación.

### **Directivas**

- Existe interés por parte de los directivos de la compañía en generar procesos de gestión del conocimiento de acuerdo al diagnóstico presentado en este estudio.
- La responsabilidad de desarrollar un proceso de gestión del conocimiento debe estar en cabeza de los directivos de la organización pero involucrando a cada individuo de tal manera que la adaptabilidad a la gestión del conocimiento sea rápida y de buena aceptación.
- Es necesario utilizar un vocabulario común que puede ser fácilmente comprendido por todos los miembros de la organización.
- Se hace necesario fomentar la creación de ambientes encaminados a la innovación y creatividad con el fin de facilitar la creación de conocimiento.

### **Área tecnológica**

- Desarrollar tecnologías de GC, modelos y rutas que guíen el cambio organizacional.
- Crear herramientas tecnológicas que fortifique el proceso de aprendizaje organizacional.
- Aprovechar los recursos tecnológicos con los que cuenta Comcel S.A. para impulsar el desarrollo del conocimiento tácito y explícito.

## **5. GLOSARIO**

**Aprendizaje Individual:** Es aquel aprendizaje que desarrolla cada individuo de acuerdo a su ritmo y necesidades.

**Capital Intelectual:** Se describe como los recursos intangibles de una organización

Y está formado por capital humano (valor base, valor de relaciones y valor potencial) y capital estructural, el primero hace referencia a los sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de la información, etc. El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes. El capital estructural está integrado por el capital organizativo y los usuarios.

**Conocimiento tácito:** El conocimiento tácito es el que se ha acumulado durante un tiempo y es resultado de las prácticas llevadas a cabo en una empresa.

**El conocimiento explícito:** Es el disponible en manuales, en los documentos de las organizaciones, en los textos. Es susceptible de adquisición por medio de la lectura y análisis de documentos.

**Intangibles:** Es la fuente de éxito de una empresa, esta genera la capacidad de atraer gente, poseer una capacidad innovadora, adaptarse a cualquier situación, flexibilidad de la empresa dando una diseminación de la información generando canales fuertes de comunicación y confianza al trabajador dándole a entender que la empresa también es de él.

Las competencias centrales (core competencies): Son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes.

Para ser considerada una competencia central, debe cumplir tres criterios:

1. Valor al cliente: Debe contribuir desproporcionadamente al valor que percibe el cliente.
2. Diferenciación de la competencia: Debe ser competitivamente única.
3. Extensibilidad: Debe poder imaginar una gama de nuevos productos y servicios basados en la competencia.

Memoria Organizacional: Hace referencia a la información almacenada desde una organización que luego puede ser utilizada para la toma de decisiones actuales, esta no se almacena en un centro sino que se distribuye a través de distintas instalaciones donde se conserva.

## LISTAS ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Capital Intelectual.	32
Ilustración 2 Conocimiento Organizacional.	33
Ilustración 3 Competencias Centrales.	33
Ilustración 4 Aprendizaje Organizacional.	34
Ilustración 5 Memoria Organizacional.	34
Ilustración 6 Tecnologías de la información .	35
Ilustración 7 Herramientas y Procesos.	35
Ilustración 8 Consecución del conocimiento y diseminación.	36
Ilustración 9 Transferencias del conocimiento.	36
Ilustración 10 Modelos de gestión del conocimiento	37
Ilustración 11 Percepción de conocimiento en la organización	37
Ilustración 12 Concepto de gestión del conocimiento	38
Ilustración 13 Conocimiento que posee la organización	39
Ilustración 14 Percepción del conocimiento en la organización	40
Ilustración 15 Conocimiento Individual	41
Ilustración 16 Grupo con miembros de la misma área	42
Ilustración 17 Grupo Heterogéneo miembros de distintas áreas	42
Ilustración 18 Intergrupual (grupos de distintas áreas)	43
Ilustración 19 Grupo Mixto personas ajenas a Comcel	43
Ilustración 20 Volumen de conocimiento generado en el departamento	44
Ilustración 21 Cara a Cara formal y planificado	45
Ilustración 22 Cara a cara informal espontáneo	45
Ilustración 23 Documentos Internos	46
Ilustración 24 Tecnología de la información	46
Ilustración 25 Percepción de los aportes para crear conocimiento	47
Ilustración 26 Volumen de conocimiento de individuo a individuo	48
Ilustración 27 Percepción de conocimiento de las áreas de la organización	49
Ilustración 28 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la gerencia	50
Ilustración 29 Almacenamiento sistemático del conocimiento en la coordinación	51
Ilustración 30 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los analistas	51
Ilustración 31 Almacenamiento sistemático del conocimiento en los temporales	52
Ilustración 32 Almacenamiento del conocimiento en la experiencia	52
Ilustración 33 Almacenamiento sistemático del conocimiento en proyectos	53
Ilustración 34 Almacenamiento sistemático del conocimiento con los clientes	53
Ilustración 35 Almacenamiento sistemático del conocimiento con proveedores	54
Ilustración 36 Almacenamiento sistemático del conocimiento con la competencia	54
Ilustración 37 Almacenamiento sistemático del conocimiento con las compañías del sector.	55
Ilustración 38 Consolidado de grado de almacenamiento sistemático	55
Ilustración 39 Responsabilidad de capturar el conocimiento en el Depto.	56
Ilustración 40 Obtención de conocimiento tácito	57
Ilustración 41 Medios para compartir conocimiento	58
Ilustración 42 Fomento del dialogo en la organización	59
Ilustración 43 La gestión del conocimiento ligada al desarrollo	59
Ilustración 44 El papel de la tecnología en la transferencia del aprendizaje y el dialogo.	60
Ilustración 45 Especialistas en tecnologías de la información.	61
Ilustración 46 Los usuarios finales de Comcel	62
Ilustración 47 La fuerza Propia de la tecnología	62
Ilustración 48 La gente dentro del departamento	63

Ilustración 49 El publico fuera del departamento	63
Ilustración 50 Consolidado de actores impulsores del desarrollo tecnológico	64
Ilustración 51 Canales de transferencia de conocimiento	65
Ilustración 52 Consolidado de medios para compartir el conocimiento	66
Ilustración 53 Innovación en la capacitación	67
Ilustración 54 Mejoras de procesos internos	66
Ilustración 55 Nuevos métodos de gestión en el departamento	68
Ilustración 56 Nuevas formas de solución de problemas	69
Ilustración 57 Consolidado de perspectivas de la influencia del conocimiento	70
Ilustración 58 Proyección de la Gestión del Conocimiento con los proveedores	71
Ilustración 59 Proyección de la gestión del conocimiento con clientes	71
Ilustración 60 Proyección de la gestión del conocimiento para acuerdos tecnológicos.	72
Ilustración 61 Proyección de la gestión del conocimiento para mejorar medios de Comunicación	72
Ilustración 62 Proyección de la gestión del conocimiento para incremento del desempeño	73
Ilustración 63 Consolidado de medios para compartir conocimiento	74
Ilustración 64 Importancia de la eficiencia a todo nivel	75
Ilustración 65 Importancia de la calidad en la investigación	75
Ilustración 66 Importancia del impacto de los resultados en la investigación	76
Ilustración 67 Importancia del impacto en el mejoramiento de productos y servicios	76
Ilustración 68 Importancia del impacto de la reducción de costos	78
Ilustración 69 Importancia del mejor posicionamiento en el mercado	78
Ilustración 70 Consolidado de la importancia de los beneficios de una gestión Sistemática del conocimiento.	79

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por enseñarme que lo más importante de la vida, es cultivar el espíritu y la mente, a base de sacrificio y constancia.

A mi profesor Yefri Pascagaza Administrador de empresas por involucrarme en el tema de gestión del conocimiento.

A mi Jurado Omar Vivas, quien me enseñó que lo más importante es la constancia y estar decidido a lograr todo lo que se quiere.

A mi esposo Daniel Eduardo Díaz Administrador de Empresas porque como siempre estuvo a mi lado.

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1 De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento	7
Grafica 2 Dimensiones de la construcción del conocimiento en la Organizaciones	15
Grafica 3 cadena de valor Comcel S.A.	29

## 7. REFERENCIAS

Blanco Valbuena, C. y Bernal Torres, C. (2008), *“Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá”* [en línea], disponible en:

<http://www.madrimasd.org/revista/revista46/aula/aula3.asp>, recuperado: 4 de septiembre de 2008.

Canals, A. (2003), *Gestión del conocimiento*, Barcelona, Gestión 2000.

Riesco González, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*, España, Díaz de Santos

Lloria Aramburo, M. B. (2003), *“Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas”* [tesis doctoral], Valencia, Universidad de Valencia, [en línea] disponible en: <http://www.tdx.cat/TDX-0125105-132214>, recuperado: 5 de septiembre de 2008.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005), *Administración*, México, Pearson Educación.

Albornies Ortiz Ángel y Aldazabal Basauri Jon. Miks. coop. sussex university. España. 2005.

Argyris Chris, *Sobre el aprendizaje organizacional*, segunda edición, Oxford, 1999

De Zubiria, Julián. *De la Escuela Nueva al Constructivismo*. Bogotá: Publicaciones Magisterio, 2001.

Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm>.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, 1999.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. BLANCO, C.(2004) "Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas de los Parques Tecnológicos y Centros de Innovación del país Vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002). San Sebastián, España.
2. BUENO, Eduardo.. La Gestión del Conocimiento Científico y Técnico en la Comunidad de Madrid. Un Proyecto en Marcha. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España., (2002).
3. CHUN WEI CHOO, La organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones
4. DAVENPORT, T.H.; DELONG, D.W.; BREES, M.C. (1998). "Successful knowledge management projects". Sloan Management Review. Vol. 39, núm. 2, pág. 43-57.
5. DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
6. MARIN, Henry. Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual, comunicación y cultura. Medellín, Colombia., 2005
7. NONAKA I, TAKEUCHI H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.
8. RODNEY; MCADAM; REID, Renee, SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrast.
9. Vygotsky, L (1986). "Thought and Language. Massachussets Institute of Technology.



**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**FIRMA DIRECTOR  
YEFRI PASCAGAZA**

---

**FIRMA DEL JURADO  
OMAR VIVAS**

---

**FIRMA DEL JURADO  
IVAN MORENO**

**BOGOTA, 11 DE SEPTIEMBRE DEL 2008**