

Estudio Exploratorio

Administración del **C**onocimiento en **M**éxico: Entendimiento, Intención, Práctica, Resultados y Visión a Futuro

Centro de Sistemas de Conocimiento,
Tecnológico de Monterrey

Octubre de 2001





Campus Monterrey

Av. Eugenio Garza Sada 2501sur

Edificio CETEC 3N

Teléfonos: 8328-4049 (Directo)

y 8358-2000 ext. 5202, Fax: 8359-1538

E-mail: infocsc@itesm.mx

URL: www.sistemasdeconocimiento.org

Contenido

1. ¿Porqué un estudio exploratorio en México sobre Administración del Conocimiento?
2. Créditos
3. Método para la realización del estudio
 - 3.1 Población de interés
 - 3.2 Dimensiones exploradas
 - 3.3 Cuestionario utilizado
 - 3.4 Estrategia de recolección de datos
4. Muestra base del estudio
5. Resultados de la exploración
 - 5.1 Tendencia de respuesta dominante
 - 5.2 Respuesta por pregunta
6. Conclusiones y recomendaciones

Anexo 1: Cuestionario utilizado

Anexo 2: Respuestas a pregunta 6.1

Anexo 3: Respuestas a pregunta 6.4

1

¿Por qué un Estudio Exploratorio en México sobre Administración del Conocimiento?

La Administración del Conocimiento (*Knowledge Management, KM*) surge como un distintivo movimiento administrativo y área de práctica empresarial en la década de los 90. El movimiento obedece al hecho de que, a partir de la Segunda Guerra Mundial, el principal factor de generación de riqueza lo constituye la producción basada en conocimiento. Actualmente, dependiendo del sector, se estima en un promedio del 60% y creciente. En las industrias intensivas en conocimiento, tiende al 100%. Pero nuestros sistemas económicos, contables y administrativos —diseñados para manejar la producción basada primordialmente en tangibles que caracterizó a las economías agrícola e industrial— no logran captar, procesar y capitalizar esa mayor parte de la riqueza actual. Ese es el tamaño de la oportunidad.

Un reciente estudio del *Conference Board*, una red de investigación a nivel mundial (www.conference-board.org), en 200 altos ejecutivos de importantes empresas, reporta que el 80% de ellos tenían proyectos de *KM* y que habían designado un *CKO* (*Chief Knowledge Officer*) o contratado consultores de *KM*. *International Data Corp* indica que la venta de proyectos de *KM* sólo en los EEUU ascendió a casi 2,000 MDD y proyecta que para el 2003 esta cifra crecerá en un 300%, sin contar los proyectos incorporados a otras iniciativas de la Nueva Economía.

En medio de este impulsivo crecimiento, la necesidad de integración de la joven disciplina es imperativa e igual de importante es conocer como el *KM* está siendo experimentado por las empresas que operan en nuestro país.

2

Créditos

Este Estudio fue patrocinado por el Consorcio para la Administración del Conocimiento, entidad gestada por el Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC) (www.sistemasdeconocimiento.org), un centro de innovación del Tec de Monterrey, Campus Monterrey (www.campus.mty.itesm.mx), en Monterrey, N.L. México. El CSC está consagrado, desde su fundación en 1992, a la administración de sistemas de valor basados en conocimiento.

Las empresas del Consorcio para la Administración del Conocimiento que patrocinaron el Estudio fueron Xerox, Microsoft de México y EDS México.

Las personas que participaron en la realización del Estudio son:

Diseño y análisis de resultados del Estudio: Ricardo Flores Zambada, PhD

Coordinación del proyecto: Mónica Espinosa Villarreal, MC

Captura de datos: Melissa Padilla Espinoza

Diseño Gráfico y formateo: Mónica Espinosa, MC / Nancy Cruz, Lic.

Asesoría técnica: Javier Carrillo Gamboa, PhD, Director del CSC

Representante de Xerox: Manuel Yañez Slocum

Representante de Microsoft: Alfredo Patrón Schacht

Representante de EDS: Ruth Flores Alatorre

3

Método para la Realización del Estudio

Un estudio exploratorio es realizado cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Esta es la situación que está enfrentando el *KM* en nuestro país. Por ello la investigación exploratoria nos permitirá aumentar el grado de familiaridad con este fenómeno relativamente desconocido.

A continuación se detallan los elementos metodológicos más relevantes de este estudio.

3.1 Población de interés

Ejecutivos a nivel dirección general o reportando a ella.

Empresas de todo tamaño o giro operando en nuestro país y sin importar el origen del capital.

3.2 Dimensiones exploradas

Para asegurar una visión exploratoria completa se seleccionaron 8 dimensiones que son descritas a continuación:

Perfil del ejecutivo. Conocer las características distintivas de la persona que expresa su opinión sobre *KM* en nuestras empresas.

Perfil de la Organización. Entender el tipo de organización a la que contribuye el ejecutivo que expresa su opinión.

Entendimiento. Mostrar el grado en que el ejecutivo percibe estar familiarizado con el *KM*.

Intención. Detectar la orientación existente, en el ejecutivo y de la organización en que trabaja, hacia el uso del *KM*.

Requerimientos. Identificar los elementos de soporte percibidos por el ejecutivo como necesarios para iniciar en su organización procesos de *KM*.

Práctica. Conocer los procesos y sistemas de *KM* que están siendo implantados en nuestras organizaciones.

Resultados. Identificar el valor agregado por el *KM* a las organizaciones que lo están practicando.

Visión Futura. Entender el pronóstico que nuestros ejecutivos tienen sobre la permeabilidad del *KM* a nuestras empresas.

3.3 Cuestionario utilizado

Para cada una de las dimensiones a explorar, descritas en el punto anterior, se diseñó un grupo de preguntas que en su conjunto proporcionan una exploración detallada de cada dimensión.

En total se efectuaron 55 preguntas. La tabla siguiente muestra la cantidad de preguntas por dimensión.

Tabla 1. Cantidad de Preguntas por Dimensión

Dimensión	# preguntas
Perfil del ejecutivo	16
Perfil de la organización	7
Entendimiento	4
Intención	4
Requerimientos	2
Práctica	15
Resultados	2
Visión futura	5

El anexo 1 de este reporte contiene el cuestionario diseñado.

3.4 Estrategia de recolección de datos

Se enviaron 5000 cuestionarios por mensajería especializada a una muestra no aleatoria de empresas.

Se aseguró que la muestra estuviera integrada por empresas de diferente tamaño (micro – pequeña – mediana – grande), diferentes giros (Industrial – Comercial – Servicio) y de las tres principales zonas metropolitanas del país (Cd. de México – Monterrey – Guadalajara).

La tabla siguiente muestra la distribución de cuestionarios enviados por zona metropolitana.

Tabla 2. Cuestionarios por Zona Metropolitana

Zona	Cantidad
Ciudad de México	3000
Monterrey	1000
Guadalajara	1000

Cada envío fue dirigido al director general de la empresa conteniendo:

- Carta introductoria.
- Un ejemplar del cuestionario.
- Un sobre porte pagado para regresar vía correo postal el cuestionario contestado.

Se realizaron llamadas telefónicas a cada empresa para verificar la recepción del cuestionario y estimular la participación de la empresa en el estudio.

4

Muestra Base del Estudio

La tasa de participación en el estudio fue de 6.2%, es decir, del total de 5000 cuestionarios enviados se recibieron 310 contestados.

No se cuenta con datos confiables de la proporción de cuestionarios contestados por zona metropolitana.

Los 310 cuestionarios fueron codificados para su análisis en una base de datos del paquete estadístico NCSS.

5

Resultados de la Exploración

Cada pregunta del cuestionario se analizó a través del paquete estadístico NCSS 2000 generándose un reporte de frecuencias de las opciones de respuesta.

Los resultados de la exploración realizada se presentan en dos formas:

- La primera forma consiste en sintetizar por dimensión la tendencia de respuesta predominante.
- La segunda forma consiste en mostrar las respuestas dadas por la muestra a cada pregunta, es decir, se presentan los resultados pregunta por pregunta en forma secuencial.

5.1 Tendencia de respuesta predominante

5.1.1 ¿Cómo es la persona que contestó?

- Nuestro ejecutivo es hombre, mayor de 46 años y es casado.
- Tiene estudios en las áreas de ingeniería en una universidad privada mexicana y cuenta con estudios de posgrado en una universidad privada mexicana.
- Es el director general con más de 20 años de experiencia a nivel ejecutivo y entre 3 y 10 de antigüedad en la empresa en que actualmente trabaja.
- No cuenta con experiencia de trabajo permanente en el extranjero, pero sí ha trabajado en proyectos en el extranjero y mantiene frecuente contacto con extranjeros.

5.1.2 ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- En una empresa mediana de capital mexicano atendiendo el mercado nacional e internacional en sectores de manufactura y servicios, ofreciendo varios productos o servicios con múltiples variedades.
- Tiene una posición competitiva entre sostenible y fuerte, se orienta a la calidad y a diferenciarse por adaptabilidad al cliente y flexibilidad.
- Tiende a ser centralizada en la jerarquía, establece mecanismos de control externos al desempeño y se organiza por áreas funcionales.

5.1.3 ¿Entiende el *KM*?

- Nuestro ejecutivo percibe que puede explicar claramente qué es conocimiento y porqué es valioso.
- Esta indeciso entre si entiende o no lo que es la administración del conocimiento y claramente no conoce cómo lograr administrarlo.

5.1.4 ¿Tiene intención de incorporar *KM* en su organización?

- Percibe que su empresa requiere implantar *KM*, pero aún no se habla de ello al interior de la organización.
- El *KM* no está dentro de la agenda estratégica de la empresa, pero sí está dispuesto a tomar la decisión de implantarlo.

5.1.5 ¿Qué requiere para hacerlo?

- Nuestro ejecutivo requiere con alta prioridad:
 - Entender la lógica de negocio en que se basa el *KM*.
 - Programas de capacitación para el personal.
 - Sustentar la iniciativa de *KM* en la estrategia del negocio.
- Requiere con media prioridad:
 - Metodologías que guíen el proceso de *KM*.
 - Identificar la base de conocimiento que es relevante para la organización.
 - Estar en contacto con empresas que ya están viviendo procesos de *KM*.

5.1.6 ¿Ha implantado *KM*?

- 39 ejecutivos reportan haber implantado *KM* pero sólo 28 describen las causas de casos de implantación de éste en sus empresas, las cuales se agrupan en las categorías siguientes:
 - 15 casos en respuesta a una necesidad específica de *KM*, tales como:
 - + Dispersión geográfica del conocimiento.
 - + Fortalecer capital intelectual y capital humano.
 - + Volumen de información existente en el negocio.
 - + Explicitación de conocimiento.
 - + Capturar conocimiento relevante.
 - 13 casos en respuesta a la búsqueda de la competitividad de la empresa por presiones del mercado o competidores.
- Los ejecutivos de las organizaciones que han implantado proyectos de *KM* identifican los procesos y sistemas siguientes como los más importantes para ellos. Esto es independiente de los proyectos que tienen implantados o en proceso de ello.
 - Lograr que el negocio esté basado en conocimiento.
 - Crear una cultura organizacional basada en conocimiento.
 - Transformar la organización hacia una que aprende.
 - Implantar sistemas para el fortalecimiento del capital humano.
 - Transferir el conocimiento tácito a conocimiento explícito.
- Las organizaciones que han implantado sistemas o procesos de *KM* o están en proceso de ello se están enfocando primordialmente a:
 - Crear una cultura organizacional basada en conocimiento.
 - Transformar la organización hacia una que aprende.
 - Transferir el conocimiento tácito a conocimiento explícito.
 - Lograr que el negocio esté basado en conocimiento.
 - Generación de una memoria organizacional.

- Estos sistemas o procesos de *KM* primordialmente empiezan a surgir durante la segunda mitad de los años 90, acentuándose su proliferación entre 1998 y el presente, siendo evidente que el alcance de éstos es a la totalidad de la empresa. Son muy escasos los casos de alcance a nivel departamento o gerencia.
- Las iniciativas de *KM* llegaron en buen momento dadas las condiciones internas y externas del negocio, sí contaron con el apoyo de un campeón o líder organizacional de primer nivel, se le asignaron relativamente suficientes recursos, estuvieron bien posicionadas a nivel estratégico y se ha mantenido el ímpetu y apoyo.
- Se contó con asesoría de consultores, aunque no predomina una firma consultora o tecnología de *KM* en particular y la dirección general actuó como el responsable de la iniciativa.
- Durante la implantación de la iniciativa de *KM* los principales obstáculos a ella provinieron del desconocimiento de lo que éste es, tener una cultura organizacional inadecuada y aspectos de asignación de recursos financieros asociados a la iniciativa.

5.1.7 ¿Qué resultados ha tenido?

- Nuestro ejecutivo reconoce que su organización sí ha obtenido los beneficios esperados.
- Estos beneficios están asociados al incremento de la satisfacción del cliente, mejoras en la calidad y en el aumento de la productividad.

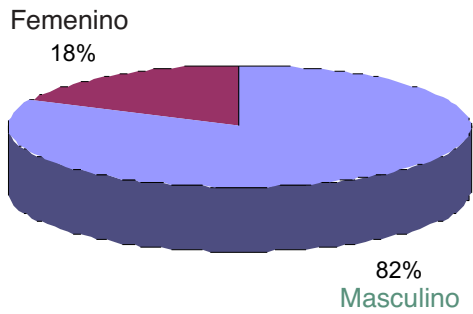
5.1.8 ¿Cuál es su visión del *KM* a futuro?

- La mitad de nuestros ejecutivos señalan que su organización está considerando iniciar proyectos de *KM* predominantemente a mediano plazo en las áreas siguientes:
 - Nueva cultura organizacional basada en conocimiento.
 - Organización que aprende.
 - Negocio basado en conocimiento.
 - Identificación y difusión de mejores prácticas.
- Las organizaciones no están contemplando el crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de *KM* pero consideran que este movimiento tendrá una alta prioridad para las organizaciones que deseen ser exitosas dado el contexto de negocio esperado para este inicio de siglo.
- Nuestro ejecutivo no está contemplando participar en algún tipo de asociación o grupo profesional especializado en *KM*.

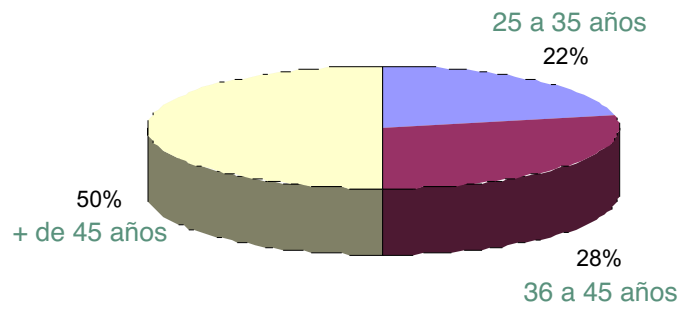
5.2 Respuesta por pregunta

5.2.1 Perfil del ejecutivo

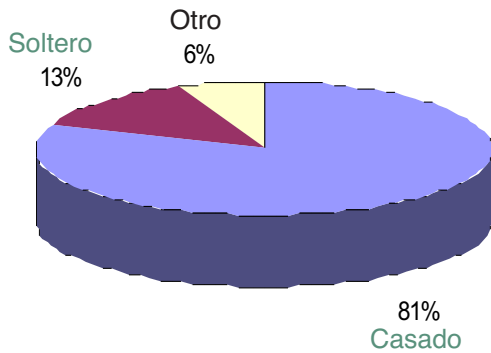
Género



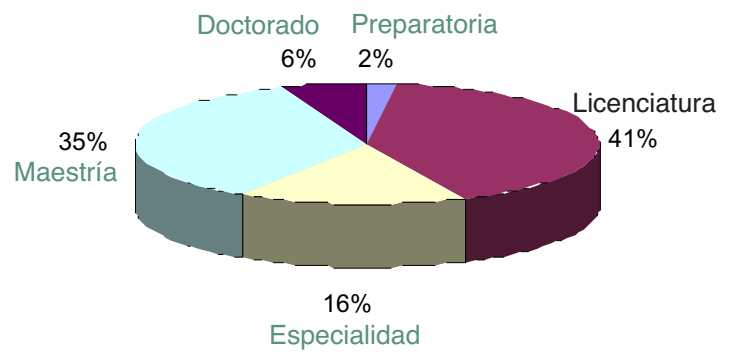
Edad



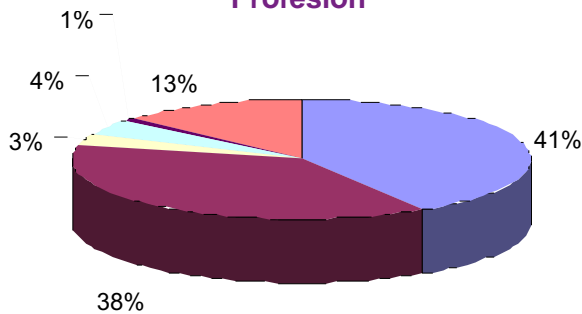
Estado Civil



Escolaridad



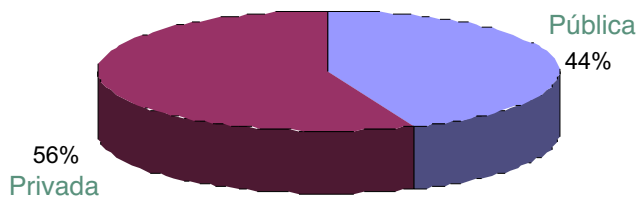
Profesión



- 41% Ingeniería (Industrial, Química, Mecánica, etc.)
- 38% Ciencias Sociales (Administración, Mercadotecnia, Contaduría, Economía, etc.)
- 3% Informática (Sistemas Administrativos, Sistemas Computacionales, etc.)
- 4% Ciencias (Matemática, Física, etc.)
- 1% Humanidades (Filosofía, Sociología, Antropología, etc.)
- 13% Otra: Militares, Médicos, Veterinarios, entre otros.

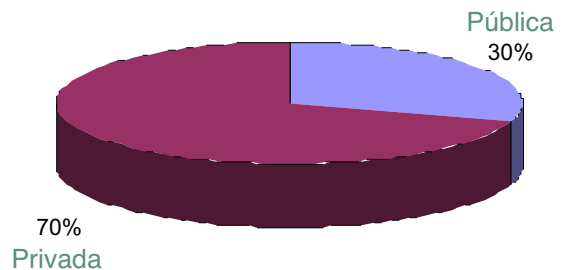
**Universidad de origen
Licenciatura**

ITESM, UNAM, IPN, UANL

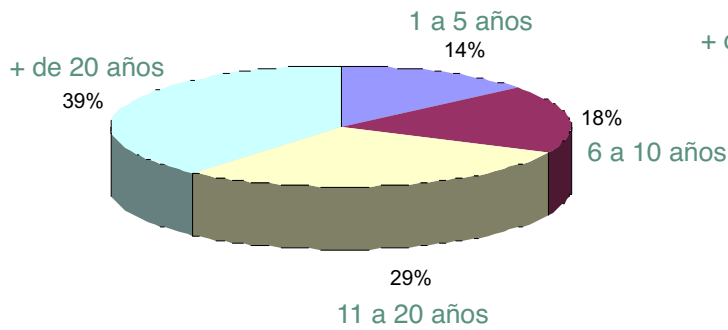


**Universidad de origen
Maestría**

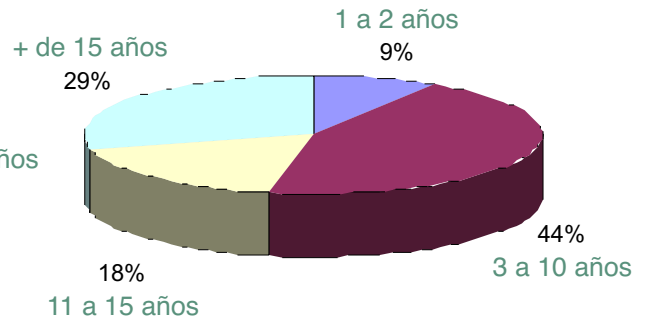
ITESM, IPADE, ITAM, UNAM



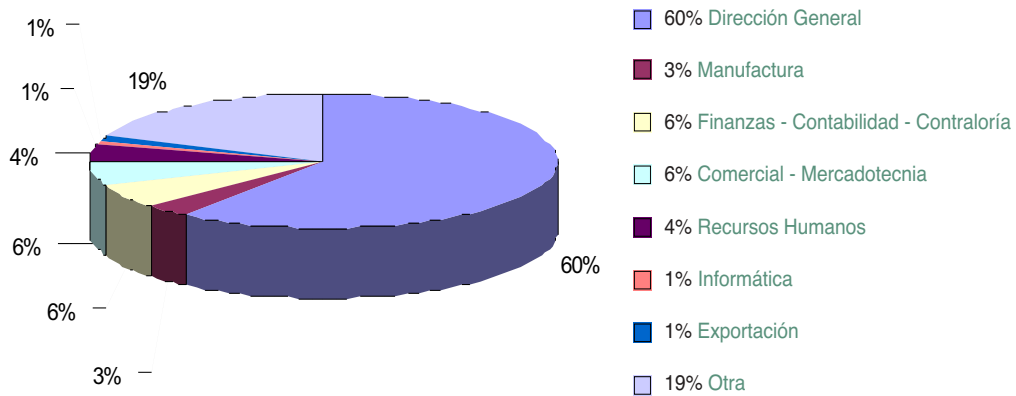
Años de experiencia a nivel ejecutivo



Antigüedad en la empresa actual

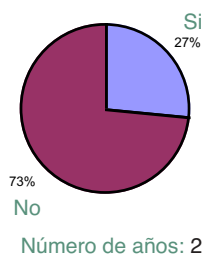


Área de responsabilidad

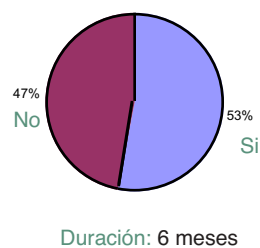


Experiencia internacional

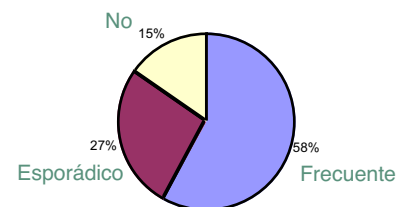
¿Trabajado en el extranjero?



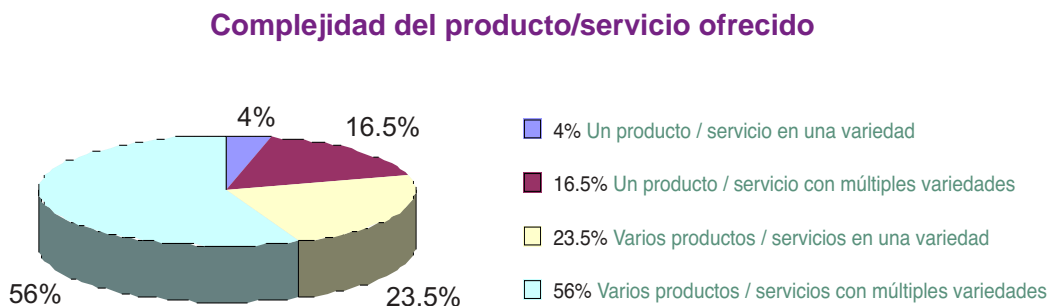
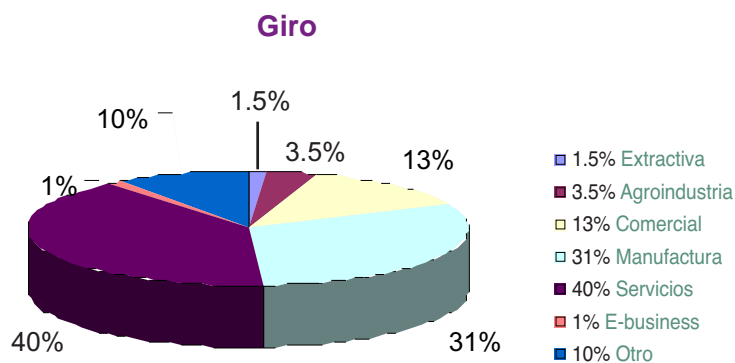
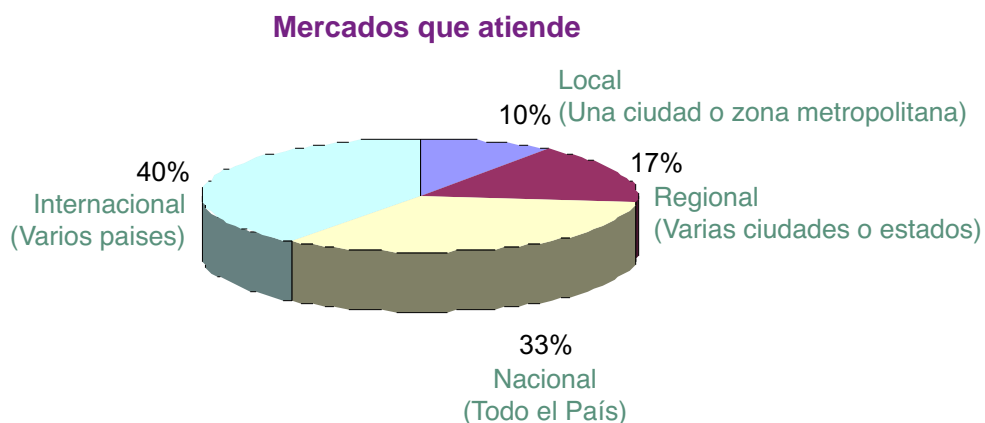
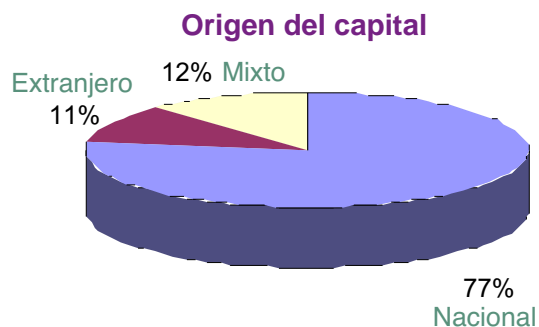
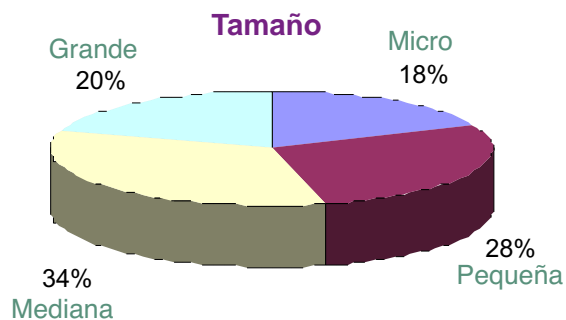
¿Participado en proyectos en el extranjero?



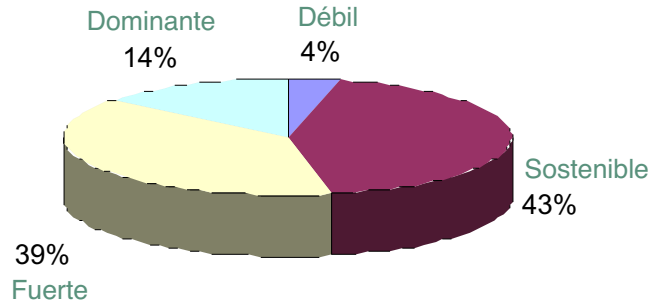
¿Tiene contacto con extranjeros por trabajo?



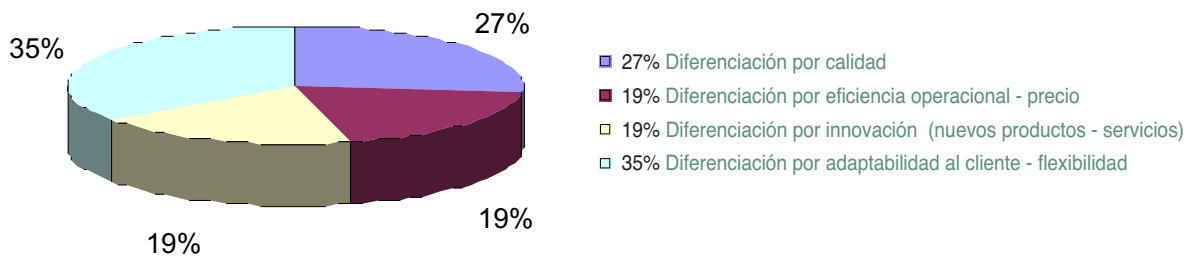
5.2.2 Perfil de la organización



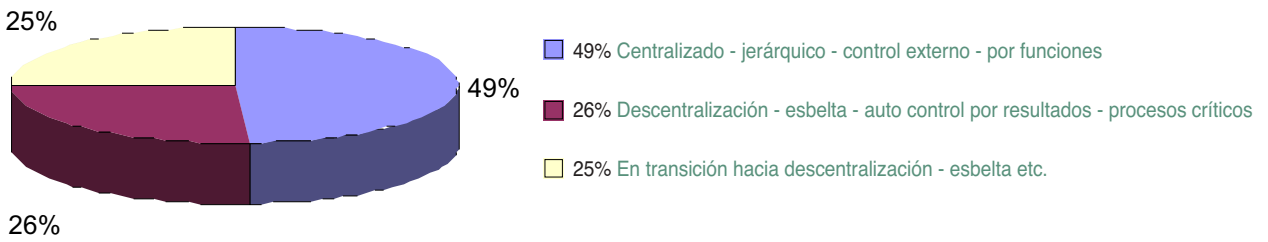
Posición en el mercado



Enfoque competitivo distintivo



Enfoque organizativo distintivo



5.2.3 Entendimiento

	Total acuerdo				Total desacuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
Puedo explicar claramente qué es conocimiento.	39%	27%	15%	8%	4%	3%	4%	
Sé por qué el conocimiento es valioso.	59%	21%	7%	3%	2%	3%	5%	
Entiendo qué es administración del conocimiento.	14%	17%	19%	22%	11%	9%	8%	
Conozco la forma de lograr administrar el conocimiento.	9%	8%	22%	20%	18%	12%	11%	

5.2.4 Intención

	Total acuerdo				Total desacuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
Creo que mi empresa requiere implantar procesos de administración del conocimiento.	37%	19%	14%	15%	4%	4%	7%	
Hay personas dentro de la organización que han hablado sobre la necesidad de que la empresa tenga alguna forma de administración del conocimiento.	12%	11%	10%	14%	10%	13%	30%	
La administración del conocimiento está dentro de la agenda estratégica de la empresa.	11%	8%	7%	15%	11%	17%	31%	
Si la decisión estuviera totalmente en mis manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento.	36%	17%	15%	17%	5%	3%	7%	

5.2.5 Requerimientos

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere para iniciar-implantar procesos de administración del conocimiento en su empresa y asígneles la prioridad que tienen en la escala que se proporciona:

	Requerido	Prioridad		
		Alta	Media	Baja
Entender la nueva lógica de negocio en que se basa.	29%	61%	20%	19%
Sustentarlo en la estrategia del negocio.	24%	55%	21%	24%
Programas de capacitación para el personal.	30%	54%	25%	21%
Identificación de la base de conocimiento organizacional relevante de mi empresa.	22%	46%	27%	27%
Metodologías que guíen el proceso.	24%	40%	33%	27%
Casos de negocio que muestren factibilidad y ayuden a convencer.	16%	29%	32%	39%
Consultores expertos.	14%	20%	32%	48%
Acceso a recursos bibliográficos impresos y electrónicos sobre el tema.	19%	32%	33%	35%
Contacto con empresas que están en ese proceso.	21%	28%	35%	37%
Sistemas computacionales que apoyen los procesos de admón. del conocimiento.	18%	38%	27%	35%
Infraestructura computacional, redes, servidores, etc.	15%	34%	25%	41%
Benchmarking de las mejores prácticas y procesos.	20%	29%	33%	38%
Sistemas que apoyen procesos de operación del negocio.	18%	40%	27%	33%

5.2.6 Práctica

Describa que causó o motivó el que la organización lo esté haciendo:

En el ANEXO 2 se incluye la transcripción de las respuestas a esta pregunta.

Del listado de procesos y sistemas para la administración del conocimiento indique por favor lo siguiente:

- *Marcar los 5 que considera más importantes para su empresa*

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones. Esta selección es independiente del proyecto que tienen en marcha.

	5 más importantes
Inventario de activos organizacionales intangibles.	9
Negocio basado en conocimiento.	23
Organización que aprende.	17
Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito.	13
Memoria organizacional.	7
Sistemas de medición de activos intangibles.	4
Sistemas de aprendizaje autogestionados.	3
Nueva cultura organizacional basada en conocimiento.	18
Sistema de compensación basado en conocimiento y/o innovación.	11
Identificación y difusión de mejores prácticas.	7
Sistemas de capital humano.	14
Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores-departamentos.	12
Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido.	5
Sistemas computacionales para el trabajo distribuido.	7
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica.	10
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales.	11
Sistemas para la visualización del conocimiento.	6
Sistemas de inteligencia de negocio.	9

Del listado de procesos y sistemas para la administración del conocimiento indique por favor lo siguiente:

- *Marcar los que tiene implantado o está en proceso de ello.*
- *Indicar el año de iniciación.*
- *Marcar el alcance dentro de la organización.*

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

	Implantado o en proceso	Año inicio	Alcance		
			Depto.	Gerencia	Empresa
Inventario de activos organizacionales intangibles.	9	95-00	1	2	6
Negocio basado en conocimiento.	11	96-01	1	1	9
Organización que aprende.	12	95-00	0	1	11
Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito.	12	95-01	1	2	9
Memoria organizacional.	10	95-00	1	1	8
Sistemas de medición de activos intangibles.	4	98-01	1	1	2
Sistemas de aprendizaje autogestionados.	4	95-00	0	1	3
Nueva cultura organizacional basada en conocimiento.	15	95-00	1	1	13
Sistema de compensación basado en conocimiento y/o innovación.	8	98-01	0	1	7
Identificación y difusión de mejores prácticas.	8	95-00	1	2	5
Sistemas de capital humano.	8	95-01	0	0	8
Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores-departamentos.	10	99-01	2	0	8
Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido.	8	95-00	1	1	6
Sistemas computacionales para el trabajo distribuido.	5	95-00	0	0	5
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica.	7	95-01	1	0	6
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales.	7	95-01	1	1	5
Sistemas para la visualización del conocimiento.	3	99-01	0	1	2
Sistemas de inteligencia de negocio.	4	95-01	0	0	4

Desde su perspectiva, las iniciativas de administración del conocimiento:

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

	Total acuerdo					Total desacuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Contaron o cuentan con el apoyo de un campeón o líder organizacional de primer nivel.	9	6	3	2	2	2	2
Contaron o cuentan con recursos financieros suficientes.	7	12	10	5	0	1	1
Fueron o están implantándose en el momento adecuado dadas las condiciones internas y externas del negocio.	8	11	7	6	2	3	3
Fueron o son adecuadamente posicionadas como iniciativas de negocio estratégicas.	11	13	8	2	1	2	2
Se mantuvo o mantiene el ímpetu y el apoyo a pesar de ser un proceso de cambio profundo.	12	8	11	3	2	2	2
Se tuvo o tiene acceso a consultores - asesores expertos	14	5	8	3	2	2	2

Por favor indique las tecnologías - proveedor - asesor que se usaron o están siendo usadas para implantar las iniciativas de administración del conocimiento:

En el ANEXO 3 se incluye la transcripción de las respuestas a esta pregunta.

Por favor indique el área que fue o es responsable de la iniciativa de administración del conocimiento de su organización:

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

Área	Responsable
Dirección general	27
Manufactura	4
Finanzas – Contabilidad – Contraloría	2
Comercial – Mercadotecnia	0
Recursos Humanos	3
Informática	3
Exportación	0

Por favor indique los principales obstáculos a los que se enfrentó o está enfrentando la organización al implantar sus iniciativas de administración del conocimiento.

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

Obstáculos	
Resistencia de grupos de poder.	6
Desconocimiento de <i>KM</i> .	16
Compromiso real de la Organización.	6
Error de dimensionamiento.	6
Financieros.	15
Falta infraestructura de TI.	10
Visto como una moda más.	6
Cultura organizacional inadecuada.	15

5.2.7 Resultados

Teniendo en mente los procesos de administración de conocimiento que han sido o están siendo implantados por favor conteste lo siguiente:

¿Los beneficios obtenidos son los esperados o prometidos por la administración del conocimiento?

Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

Si	No	Parcialmente
18	3	18

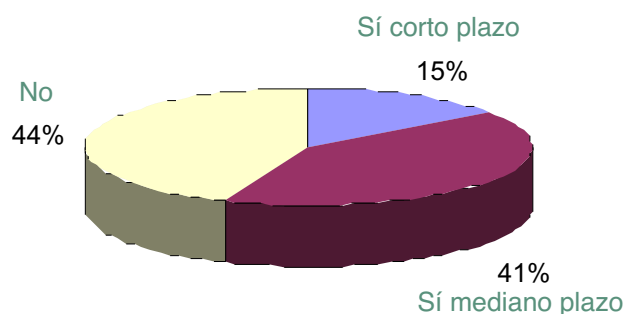
Por favor indique cuáles han sido los beneficios concretos obtenidos. Por ejemplo, nuevos productos, mejor índice calidad, menor tiempo de ciclo etc.

Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 39 ejecutivos que cuentan con proyectos de KM en sus organizaciones.

Beneficios	
Nuevos productos.	14
Mejor calidad.	19
Menor tiempo de ciclo.	12
Mejor entrega.	10
Satisfacción cliente.	23
Participación de mercado.	12
Financieros.	9
Productividad.	16

5.2.8 Visión futura

¿Está considerando su organización iniciar proyectos de administración del conocimiento?

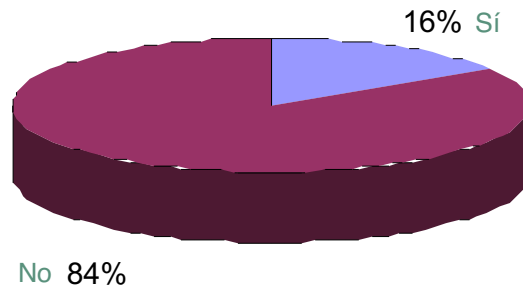


¿Qué tipos de proyectos de administración del conocimiento serían útiles para su empresa? Indique los cinco que considera más importantes.

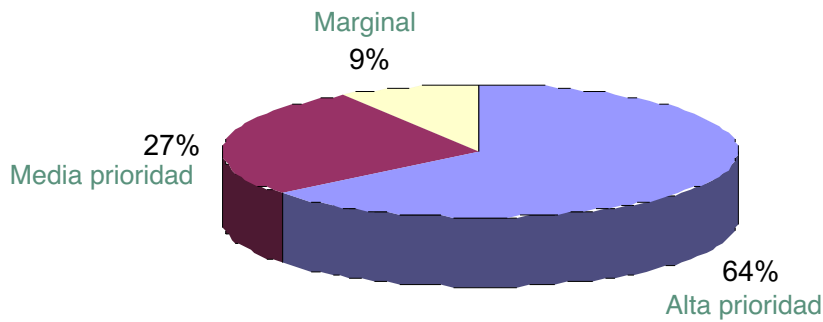
Nota: Los valores contemplados dentro de la tabla indican la frecuencia de selección por parte de los 310 ejecutivos que contestaron la encuesta.

	Más importantes
Inventario de activos organizacionales intangibles.	58
Negocio basado en conocimiento.	126
Organización que aprende.	133
Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito.	73
Memoria organizacional.	42
Sistemas de medición de activos intangibles.	44
Sistemas de aprendizaje autogestionados.	56
Nueva cultura organizacional basada en conocimiento.	162
Sistema de compensación basado en conocimiento y/o innovación.	85
Identificación y difusión de mejores prácticas.	110
Sistemas de capital humano.	81
Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores-departamentos.	84
Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido.	28
Sistemas computacionales para el trabajo distribuido.	42
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica.	53
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales.	81
Sistemas para la visualización del conocimiento.	43
Sistemas de inteligencia de negocio.	93

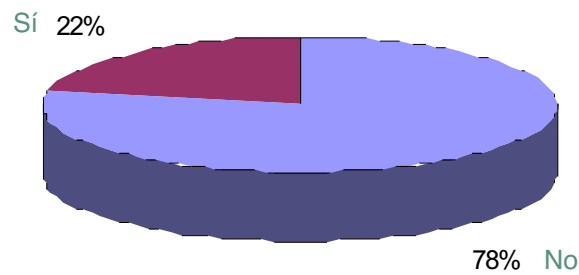
¿Se ha creado o se está considerando el crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de administración del conocimiento en su organización?



¿Qué prioridad considera usted tendrá la administración del conocimiento para las organizaciones de clase mundial ante el ambiente de negocios y mercados globalizados de este inicio de siglo?



¿Está contemplando el participar en algún tipo de asociación o grupo profesional especializado en la Administración del Conocimiento?



5

Conclusiones y Recomendaciones

El estudio exploratorio realizado proporciona hallazgos relevantes para las personas e instituciones interesadas por el desarrollo y práctica de la administración del conocimiento en México.

Los hallazgos pueden agruparse desde dos perspectivas. La primera proviene de la muestra total de ejecutivos y que tienen que ver con las dimensiones: entendimiento, intención, requerimientos y visión a futuro.

El segundo grupo de hallazgos proviene del subconjunto de ejecutivos que reportaron iniciativas de administración del conocimiento que se implantaron o están bajo implantación en empresas operando en México. Dos dimensiones de exploración se derivan de este grupo: Práctica y Resultados.

Antes de proceder a discutir cada una de las dos perspectivas de hallazgos arriba enunciadas, es conveniente reflexionar sobre las características del ejecutivo y de la empresa que participó en este estudio exploratorio.

El análisis del perfil del ejecutivo nos muestra que las respuestas sí provienen del tipo de personas que se pretendía alcanzar. Las respuestas que contienen la percepción sobre la administración del conocimiento en México provienen de los directores generales de las empresas, es decir, de las personas que tienen la responsabilidad de la rentabilidad y viabilidad futura de la organización. Adicionalmente hay que recordar que son personas con suficiente experiencia ejecutiva, conocen la organización en que trabajan, están preparados a nivel posgrado y cuentan con experiencia y roce internacional. Desde esta perspectiva, los hallazgos son dignos de consideración.

Con respecto a las características de la organización de la que es responsable nuestro ejecutivo, se observa congruencia con el estado evolutivo general en que se encuentra la empresa mexicana. Nos referimos a empresas que intencionalmente buscan dejar atrás una orientación hacia la producción para enfocarse hacia la calidad, el mercado y buscar la diferenciación, pero que aún arrastran características estructurales añejas arraigadas en la concepción jerárquica de la organización y el énfasis en silos funcionales como forma básica de funcionar.

Esta lucha y preocupación organizacional por evolucionar hacia formas más eficientes de creación de valor también se ven reflejadas en el abandono de ofertas simples hacia el mercado para enfrentar la complejidad asociada a múltiples productos y servicios con múltiples variedades.

Este tipo de empresas son sujetos importantes para conocer sus preocupaciones e intereses con respecto a la administración del conocimiento. En este sentido también adquieren relevancia los hallazgos reportados en este estudio exploratorio.

6.1 Hallazgos de la Muestra Total de Ejecutivos en las Dimensiones: Entendimiento, Intención, Requerimientos y Visión a Futuro

Los 310 ejecutivos que respondieron muestran una situación reveladora del grado de penetración de la administración del conocimiento en este perfil de empresas.

Es evidente que nuestro ejecutivo intuitivamente reconoce el valor del conocimiento para el éxito del negocio, sin embargo no cuenta con una plataforma de conocimiento suficiente para poder administrar el conocimiento de su organización para el diseño e implantación de sistemas de conocimiento a la medida de sus necesidades.

Esta laguna perfila una avenida de trabajo para aquellas entidades interesadas en apoyar a las empresas con tecnología para la administración del conocimiento, a través de un **esfuerzo educativo**, que permita visualizar y entender los principios, conceptos, procesos y tecnologías. Esta recomendación se refuerza con los hallazgos en la dimensión de requerimientos donde los elementos identificados con alta prioridad son el entendimiento de la lógica de negocio en que se basa la administración del conocimiento y la disponibilidad de programas de capacitación en la materia.

Para lograr el avance de la administración del conocimiento en las organizaciones y que ésta pase a formar parte de su agenda estratégica, la oferta existente en el mercado debe vincularse claramente a la estrategia del negocio y aprovechar la experiencia de las empresas mexicanas pioneras en este campo. Por ello, una segunda avenida de trabajo lo constituye la creación de **foros de difusión tipo simposium y congresos** dirigidos a la alta dirección donde a escala estratégica se aborde el tema y se comparta la experiencia de los pioneros.

A la par de fomentar la difusión de la administración del conocimiento para que se gesté una plataforma de conocimiento relevante entre los ejecutivos, las organizaciones e instituciones interesadas en su avance deben desarrollar tecnología que permita apoyar a las empresas en los campos siguientes:

- Creación de una cultura organizacional basada en conocimiento.
- Transformación a una empresa que aprende.
- Negocio basado en conocimiento.
- Identificación y difusión de mejores prácticas.

El lograr que nuestras organizaciones se transformen hacia las cuatro líneas arriba señaladas no es tarea trivial y producto del azar o de buenos deseos, implica que en forma inteligente se diseñen y rediseñen formas estructurales, procesos y sistemas organizacionales. Esta labor debe ser abordada responsablemente por consultores internos y externos que entienden el funcionamiento de las organizaciones mexicanas y requiere la **creación de modelos y**

rutas confiables para la administración del conocimiento ya que por su envergadura hay que modificar paradigmas y elementos esenciales del funcionamiento organizacional.

6.2 Hallazgos que provienen del subconjunto de ejecutivos que reportaron iniciativas de administración del conocimiento que se implantaron o están bajo implantación en empresas operando en México

Muy pocas empresas en México reportaron estar implantando iniciativas de administración del conocimiento. Aproximadamente un 10% de las empresas encuestadas manifiestan haber tenido o tener en marcha acciones encaminadas a generar valor a través del conocimiento organizacional y otros intangibles valiosos.

Las iniciativas en marcha muestran consistencia con los proyectos visualizados como probables en el mediano plazo por el grupo de ejecutivos.

La información recolectada permite concluir que las **iniciativas han estado bien posicionadas en la organización** al estar apoyadas por la dirección general y contar con recursos y apoyos de consultores y tecnologías. Este buen posicionamiento se refleja en el **reporte de buenos resultados de negocio** provenientes de las iniciativas.

En cuanto a tecnologías y consultores expertos en la materia, resalta el hecho de que no existe una clara identificación de un grupo consultor o tecnología de *KM* que esté perfilándose como favorita entre las empresas que tienen proyectos en marcha. En el mercado de la consultoría para la administración del conocimiento **no se identifica un líder que domine el mercado**.

Para todos aquellos interesados en el presente y futuro de la administración del conocimiento, este estudio exploratorio arroja información muy valiosa que les permitirá delinear estrategias competitivas en un mercado que se vislumbra de mucho potencial.

Hasta el momento las conclusiones para el *KM* en México son suficientemente claras:

1. Hay que trabajar mucho en posicionar la teoría y conceptos básicos entre las empresas.
2. Hay que desarrollar tecnología de *KM*, modelos y rutas que guíen el cambio organizacional. Este estudio sugiere cuáles.
3. Los dos puntos anteriores son factibles dado que hay interés por parte de los directivos de las empresas y la evidencia práctica, aunque escasa, reporta resultados alentadores para el negocio.
4. El mercado está abierto para aquellas instituciones u empresas interesadas en la práctica del *KM* para posicionar sus enfoques y tecnologías.

ANEXO 1

Cuestionario Utilizado

ESTUDIO EXPLORATORIO ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN MÉXICO: ENTENDIMIENTO, INTENCIÓN, PRÁCTICA, RESULTADOS Y VISIÓN A FUTURO

I. PERFIL DEL EJECUTIVO

Por favor marque la opción que se ajusta a sus características personales en cada una de las preguntas siguientes:

1. Género: Masculino Femenino | 2. Edad: 25 a 35 años 36 a 45 años más de 46 años

3. Estado Civil: Casado Soltero Divorciado Viudo Otro _____

4. Escolaridad: Preparatoria Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado

5. Profesión:

Ingeniería (industrial, química, mecánica, etc.)

Ciencias Sociales (administración, mercadotecnia, contaduría, economía, etc.)

Informática (sistemas administrativos, sistemas computacionales, etc.)

Ciencias (matemática, física, etc.)

Humanidades (filosofía, sociología, antropología, etc.)

Otra(s) _____

6. Nombre de Universidad de origen:

Licenciatura _____ Pública Privada

Postgrado _____ Pública Privada

7. Años experiencia nivel ejecutivo: 1 a 5 años 6 a 10 años 11 a 20 años más de 20 años

8. Antigüedad en la empresa actual: 1 a 2 años 3 a 10 años 11 a 15 años más de 15 años

9. Área de responsabilidad: Dirección general Manufactura Finanzas/Contabilidad/Contraloría

Comercial/Mercadotecnia Recursos Humanos Informática Exportación

Otra _____

10. Experiencia Internacional: ¿Trabajado en el extranjero? Sí, duración _____ No

¿Participado en proyectos en el extranjero? Sí, duración _____ No

¿Tiene contacto con extranjeros por trabajo? Frecuente Esporádico No

II. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Por favor seleccione, en cada una de las preguntas siguientes, la opción que se ajusta a las características de su organización:

1. Tamaño. Con base en los criterios que se proporcionan en la tabla, marque el tamaño de su empresa:

Micro Pequeña Mediana Grande

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	1 - 30	1 - 5	1 - 20
Pequeña	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana	101 - 500	21 - 100	51 - 100
Grande	501 +	101 +	101 +

2. Origen del Capital: Nacional Extranjero Mixto

3. Mercados que atiende:

- Local (una ciudad o zona metropolitana)
- Regional (varias ciudades o estados)
- Nacional (todo el país)
- Internacional (varios países)

4. Giro: Extractiva Agroindustria Comercial Manufactura Servicios E-business
 Otro _____

5. Complejidad. Producto / Servicio ofrecido:

- Un producto / Servicio en una variedad
- Un producto / Servicio con múltiples variedades
- Varios productos / Servicios en una variedad
- Varios productos / Servicios con múltiples variedades

6. Posición en el mercado: Débil Sostenible Fuerte Dominante

7. Enfoque competitivo distintivo (sólo marque uno):

- Diferenciación por calidad
- Diferenciación por eficiencia operacional - precio
- Diferenciación por innovación (nuevos productos - servicios)
- Diferenciación por adaptabilidad al cliente - flexibilidad
- Otro _____

8. Enfoque organizativo distintivo (sólo marque uno):

- Centralizado - jerárquico - control externo - por funciones
- Descentralización - esbelta - auto control por resultados - procesos críticos
- En transición hacia descentralización - esbelta - etc.

III. ENTENDIMIENTO

Para cada una de las afirmaciones que se proporcionan, encierre en un círculo el número de la escala que mejor refleja su situación actual:

	TOTAL ACUERDO				TOTAL DESACUERDO		
Puedo explicar claramente que es conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
Sé por qué el conocimiento es valioso	1	2	3	4	5	6	7
Entiendo qué es administración del conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
Conozco la forma de lograr administrar el conocimiento	1	2	3	4	5	6	7

IV. INTENCIÓN

Para cada una de las afirmaciones que se proporcionan, encierre en un círculo el número de la escala que mejor refleja su situación actual:

	TOTAL ACUERDO				TOTAL DESACUERDO		
	1	2	3	4	5	6	7
Creo que mi empresa requiere implantar procesos de administración del conocimiento							
Hay personas dentro de la organización que han hablado sobre la necesidad de que la empresa tenga alguna forma de administración del conocimiento							
La administración del conocimiento está dentro de la agenda estratégica de la empresa							
Si la decisión estuviera totalmente en mis manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento							

V. REQUERIMIENTOS

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere para iniciar-implantar procesos de administración del conocimiento en su empresa y asígneles la prioridad que tienen en la escala que se proporciona:

	PRIORIDAD		
	Alta	Media	Baja
<input type="checkbox"/> Entender la nueva lógica de negocio en que se basa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sustentarlo en la estrategia del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Programas de capacitación para el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Identificación de la base de conocimiento organizacional relevante de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Metodologías que guíen el proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Casos de negocio que muestren factibilidad y ayuden a convencer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Consultores expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Acceso a recursos bibliográficos impresos y electrónicos sobre el tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Contacto con empresas que están en ese proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sistemas computacionales que apoyen los procesos de administración del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Infraestructura computacional, redes, servidores, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Benchmarking de las mejores prácticas y procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sistemas que apoyen procesos de operación del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Otros _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. PRÁCTICA

Si su empresa NO tiene actualmente procesos de Administración del Conocimiento en marcha o en proceso por favor salte a responder la sección VIII.

1. Describa que causó o motivó el que la organización tenga procesos de Administración de Conocimiento:

2. Del listado de procesos y sistemas para la administración del conocimiento indique por favor lo siguiente:

- Marcar los 5 que considera más importantes para su empresa.
- Marcar los que tiene implantado o está en proceso de ello.
- Indicar el año de iniciación.
- Marcar el alcance dentro de la organización.

PROCESOS Y SISTEMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	5 MÁS IMPORTANTES	IMPLANTADO O EN PROCESO	AÑO INICIO	ALCANCE		
				Departamento	Gerencia	Empresa
Inventario de activos organizacionales intangibles						
Negocio basado en conocimiento						
Organización que aprende						
Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito						
Memoria organizacional						
Sistemas de medición de activos intangibles						
Sistemas de aprendizaje autogestionados						
Nueva cultura organizacional basada en conocimiento						
Sistema de compensación basados en conocimiento y /o innovación						
Identificación y difusión de mejores prácticas						
Sistemas de capital humano						
Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores-departamentos						
Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido						
Sistemas computacionales para el trabajo distribuido						
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica						
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales						
Sistemas para la visualización del conocimiento						
Sistemas de inteligencia de negocio						
Otro						
Otro						

3. Desde su perspectiva, las iniciativas de administración del conocimiento:

	TOTAL ACUERDO				TOTAL DESACUERDO		
Contaron o cuentan con el apoyo de un campeón o líder organizacional de primer nivel	1	2	3	4	5	6	7
Contaron o cuentan con recursos financieros suficientes	1	2	3	4	5	6	7
Fueron o son adecuadamente posicionadas como iniciativas de negocio estratégicas	1	2	3	4	5	6	7
Se mantuvo o mantiene el ímpetu y el apoyo a pesar de ser un proceso de cambio profundo	1	2	3	4	5	6	7
Se tuvo o tiene acceso a consultores - asesores expertos	1	2	3	4	5	6	7
Fueron o están implantándose en el momento adecuado dadas las condiciones internas y externas del negocio	1	2	3	4	5	6	7

4. Por favor indique las tecnologías - proveedor - asesor que se usaron o están siendo usadas para implantar las iniciativas de administración del conocimiento:

5. Por favor marque el nombre del área que fué o es responsable y las áreas organizacionales que se involucraron o están involucradas en la iniciativa de administración del conocimiento de su organización:

- | | |
|--|--------------------|
| <input type="checkbox"/> Dirección general | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Manufactura | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Finanzas - Contabilidad - Contraloría | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Comercial - Mercadotecnia | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Informática | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Exportación | Involucrados _____ |
| <input type="checkbox"/> Otra _____ | Involucrados _____ |

6. Por favor indique los principales obstáculos a los que se enfrentó o está enfrentando la organización al implantar sus iniciativas de administración del conocimiento:

- Resistencia de grupos de poder
- Desconocimiento de KM
- Compromiso real de la Organización
- Error de dimensionamiento
- Financieros
- Falta infraestructura de Tecnologías de Información
- Visto como una moda más
- Cultura organizacional inadecuada
- Otros _____

VII. RESULTADOS

Teniendo en mente los procesos de administración de conocimiento que han sido o están siendo implantados por favor conteste lo siguiente:

1. ¿Los beneficios obtenidos son los esperados o prometidos por la administración del conocimiento?

- Si No Parcialmente

2. Por favor indique cuáles han sido los beneficios concretos obtenidos. Por ejemplo, nuevos productos, mejor índice de calidad, menor tiempo de ciclo, etc.

- Nuevos productos
- Mejor calidad
- Menor tiempo de ciclo
- Mejor entrega
- Satisfacción cliente
- Participación de mercado
- Financieros
- Productividad
- Otros _____

VIII. VISIÓN FUTURA

1. ¿Está considerando su organización iniciar proyectos de administración del conocimiento?

Si, corto plazo Si, mediano plazo No

2. ¿Qué tipos de proyectos de administración del conocimiento serían útiles para su empresa? Indique los cinco que considera más importantes:

5 MÁS
IMPORTANTES

- Inventario de activos organizacionales intangibles
- Negocio basado en conocimiento
- Organización que aprende
- Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito.
- Memoria organizacional
- Sistemas de medición de activos intangibles
- Sistemas de aprendizaje autogestionados
- Nueva cultura organizacional basada en conocimiento
- Sistema de compensación basados en conocimiento y/o innovación
- Identificación y difusión de mejores prácticas
- Sistemas de capital humano
- Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores-departamentos
- Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido
- Sistemas computacionales para el trabajo distribuido
- Creación de comunidades de aprendizaje y /o práctica
- Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales
- Sistemas para la visualización del conocimiento
- Sistemas de inteligencia de negocio
- Otro _____

3. ¿Se ha creado o se está considerando crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de administración del conocimiento en su organización?

Si No

4. ¿Qué prioridad considera usted tendrá la administración del conocimiento para las organizaciones de clase mundial ante el ambiente de negocios y mercados globalizados de este inicio de siglo?

Alta prioridad Media prioridad Marginal

5. ¿Está contemplando el participar en algún tipo de asociación o grupo profesional especializado en la Administración del Conocimiento?

No Si, ¿a cuál? _____

Correo electrónico _____

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN

ANEXO 2

Respuestas a Pregunta 6.1

Describe qué causó o motivó el que la organización tenga procesos de administración del conocimiento.

- Tenemos 19 oficinas de ventas en México y 5 representantes en el extranjero, necesitamos una herramienta para capacitación, estandarización, difusión de información, consulta, agilizar velocidad de servicio, etc.
- La constante actualización y las teorías de cognoscitivismo que se manejan y que act. Son claves.
- Eficiencia.
- Por el propio giro, somos y actuamos como institución progresista, con mentalidad del siglo XXI y fundamentamos el liderazgo por la administración eficaz del conocimiento aplicado.
- Ser más competitivos entre nosotros mismos y el poder alcanzar el estar entre las primeras diez empresas del mundo que proporcione el mismo servicio que nosotros.
- Establecimiento del ISO 9000 para obtener mejor posición competitiva y de mercado.
- Estamos centrados en ofrecer servicios de consultoría.
- Competencia, políticas y exigencias de casa matriz, reconocimiento del cambio, reestructuración en la empresa, exigencias de nuestros clientes.
- Mi convicción de que la creatividad es condición que nos sirve para competir empresarialmente y que no hay desarrollo pleno de la creatividad sin estudiar de todos los procesos de pensamiento.
- Employee satisfaction, como motor de procesos clave para la continuidad del negocio y permanencia del mismo.
- Manejamos mucha información, nos es difícil ordenarla y correlacionarla. Destacar la inútil carga de trabajo ya que es difícil distinguirla de conocimientos útiles.
- La necesidad de aprovechar la generación propia de conocimiento y la adaptación a las necesidades de los clientes.
- Crisis 95, necesidad de exportación, buscar certificación ISO 9001, llegar a ser el número uno del mundo en nuestra especialización, capacitación, inversión a mediano y largo plazo, nuestras metas son infinitamente bastas.
- Es la única forma de competir en la Era de la Información. Los objetivos son: un TIME TO MARKET más rápido, una productividad más alta, brillantez en las operaciones de la empresa.
- Los servicios que proporcionamos exigen un conocimiento profundo y acentuado. Nuestra empresa es de KM. Contamos con un modelo de KM que es transferible a los clientes y requerimos virtualizarlo para lograr mayor penetración de mercado.
- Conocimiento tácito en personas clave, siendo necesario transformarlo en explícito. Calidad heterogénea de los trabajos desarrollados, requiriéndose mayor uniformidad en la calidad de nuestros productos. Necesidad de disponibilidad sistematizada, automática y abierta del conocimiento para todos nuestros empleados. Lograr un trabajo verdaderamente multidisciplinario, basado en la retroalimentación.

- En virtud de trabajar en un mercado en donde el cambio en la tecnología y las necesidades de la cadena de suministro motivan, empujan y requieren de las mejores soluciones para operar los sistemas logísticos de nuestros clientes, por lo que nuestros equipos cada vez son más interdisciplinados y por lo tanto la administración del conocimiento tanto de las mejores prácticas como de las tecnologías disponibles han orientado naturalmente a nuestra empresa en la dirección de la Administración del Conocimiento.
- El entorno global en el que se desarrolla la actividad de nuestra firma internacional.
- Que somos una organización que se dedica a administrar conocimiento.
- Los mercados, la globalización mundial y nacional, la regionalización de la empresa, el crecimiento de la empresa.
- La convicción de que el capital humano/intelectual es el elemento que hace la diferencia y por lo tanto conocerlo, tener claro los niveles con los que contamos, las brechas que podemos identificar de acuerdo a las competencias que define el negocio y la necesidad de desarrollarlo es una inversión que recaudará en beneficio de nuestra institución.
- Nuestro giro es el desarrollo de “factor humano”; nuestra filosofía: el personal talentoso es quien genera satisfacción y valor agregado; la mejor área de inversión: el desarrollo de “talento”; el entrenamiento, la formación humana y la educación son elementos vitales en lograr competitividad.
- Tener una empresa de excelencia, sin cultura de calidad, definiendo claramente lo que son VALORES, MISION, VISION y tratando de obtener administración por objetivos.
- El superarnos tanto administrativamente como en el mercado.
- Para tener la máxima en eficiencia, estoy trabajando solo, coordinando un grupo de contratistas que ofrecen seminarios sobre tecnología, debemos tener conocimiento del proceso.
- El desarrollo en la capacidad profesional de sus ejecutivos debido a la competencia con nuestro mercado.
- Desarrollo de personal, capacitación, retención de personal, productividad (incremento).

ANEXO 3

Respuestas a Pregunta 6.4

Por favor indique las tecnologías - proveedor - asesor que se usaron o están siendo usadas para implantar las iniciativas de administración del conocimiento:

1. ISO-9002, QS-9000, ISO-14000.
2. Diplomados, maestrías en todo el personal, especialidades.
3. E-learning, CBT (Computer based training), CPU (Capacitación Personalizada Interactiva), Tecnología Educativa.
4. No hay.
5. ADMIC.
6. Six Sigma, Mejora de Procesos y Mejora de Procesos II, Becas externas para especialización, Tecnología propia de desarrollo competitivo y promocional, Benchmarking con las mejores empresas del mundo, Desarrollo de tecnología de punta para ser transferida a otros negocios, Investigación permanente en la diversificación del negocio.
7. Autopreparación: tenemos equipos que discuten y aprenden juntos.
8. Ricardo Matamala, Cresce, Consultores en Relaciones Industriales.
9. Participación del director en congresos europeos.
10. HAY.
11. M.C. María de la Luz Martín, asesor privado en Tecnología y Sistemas Tecnológicos.
12. Sistema Ovor, Seduo Tovor y Asociados.
13. Microsoft y Lotus-IBM (excelentes).
14. Global Strategy Model. Global Business Model. Management by Processes. Management by Events.
15. La organización creadora de conocimiento Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. Oxford University Paess, 1999.
16. Teoría de restricciones, procesos del pensamiento, Instituto Goldrat.

17. Tecnología propia desarrollada por la firma internacional con apoyo de consultores externos, taxonomía de la información basada en el concepto de “Contenido en Contexto” que permite identificarla por función/producto, industria y geografía (país que la origina).
18. Tecnología de redes de información con plataforma Windows de Microsoft para implementar la Administración del Conocimiento con varias aplicaciones Microsoft y una aplicación propia.
19. Mapping, Document Manager, Sistema de calidad, competencia laboral, administración por proyectos.
20. Allison Rosset - Universidad de San Diego, HP/Docent, Smart Force.
21. Aprendizaje sistematizado a “pie de máquina”, ACQP; formación de “facilitadores” líderes constructores, ACQP; implantación de comunidades de aprendizaje e innovación, ACQP.
22. Aprovechando experiencias laborales (técnicas y administrativas) y capacitando personal para obtener productividad.
23. Relaciones públicas o contactos, disponer de recursos financieros amplios.
24. Un proceso eterno de asesores de las grandes empresas internacionales.
25. Sistemas en red -asesor-
26. Se realiza a base de conferencias y seminarios.
27. People Value (proveedor), Desarrollo de personal basado en competencias (tecnología).
28. Ninguna.
29. Correo electrónico, Módulos de pronóstico de venta.
30. Consultores externos, desarrollo corporativo.