

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE  
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA XYZ  
CASO DE ESTUDIO: EL CARGO DE BUSINESS PROCESS SPECIALIST**

**EDUARDO JOSÉ ALVARADO QUINTERO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
NOVIEMBRE 2018**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE  
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA XYZ  
CASO DE ESTUDIO: EL CARGO DE BUSINESS PROCESS SPECIALIST**

**EDUARDO JOSÉ ALVARADO QUINTERO**

**Trabajo de grado para optar el título de Magister en Ingeniería Industrial**

**Director proyecto  
ANDRES LOPEZ ASTUDILLO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
NOVIEMBRE 2018**

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1 CAPÍTULO I. Definición del Problema</b> .....	<b>9</b>
1.1 Contexto del Problema.....	9
1.2 Análisis y Justificación.....	11
1.3 Formulación del Problema.....	14
<b>2 CAPITULO II. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
2.1 Objetivo del Proyecto.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia</b> .....	<b>16</b>
3.1 Antecedentes o Estudios Previos.....	16
3.2 Marco Teórico.....	21
<b>4 CAPÍTULO IV. Metodología</b> .....	<b>26</b>
4.1 Gestión del Proyecto de Investigación.....	26
4.2 Metodologías de Análisis.....	28
4.2.1 Recolección y análisis de datos.....	28
<b>5 CAPÍTULO V. RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
5.1 Análisis de resultados.....	41
5.2 Conclusiones.....	43
5.3 Recomendaciones.....	43
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>45</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Causas y efectos del desconocimiento de la gestión del conocimiento en la empresa XYZ .....	13
Figura 2. Causas de la ausencia de un modelo de gestión del conocimiento en el área de OTC en la empresa XYZ .....	14
Figura 3. Relación de los conceptos del marco teórico .....	25
Figura 4. Tabla de componentes de conocimiento por proceso. ....	31
Figura 5. Integración del modelo propuesto. ....	34
Figura 6. Flujo de proceso para el modelo propuesto.....	35
Figura 7. Valor agregado al área de OTC a partir del modelo propuesto de gestión del conocimiento. ....	36
Figura 8. Valoración del modelo vs situación actual.....	39

**Lista de Anexos**

**Anexo 1.** Organigrama del área .....47

## RESUMEN

La empresa XYZ, líder a nivel mundial en diferentes sectores de consumo masivo, decidió hace pocos años entregar a un tercero los procesos de manejo de órdenes, facturación y cartera, lo que se conoce en inglés como el ciclo *Order To Cash (OTC)* en español el ciclo que va desde el ingreso de las órdenes de venta hasta el ingreso del dinero. Dentro de los diferentes tipos de tercerización, este se conoce como tercerización de procesos de negocio. En inglés este concepto se identifica con la sigla *BPO*, cuyo significado es *business process outsourcing*.

La compañía se ha venido enfrentando a un cambio estructural en el que hay una clara separación en cuanto a la administración y ejecución de los procesos operativos, la cual es realizada por personal sub contratado (BPO), control de los procesos, el cual es ejercido por personas de la compañía, y procesos de gestión de procesos regionales, también liderados por personas de la compañía. Para este último se creó el cargo de especialista en procesos de negocio o en inglés *Business Process Specialist (BPS)*, cuya finalidad es analizar el macro proceso desde una perspectiva regional con el fin de capitalizar oportunidades de estandarización de procesos y capitalizar oportunidades de mejora.

El presente trabajo propone un modelo de gestión del conocimiento para esta “nueva organización” que le permita a la compañía administrar de manera estructurada el capital intelectual, específicamente el que tiene relación con el conocimiento organizacional, para así poder disminuir riesgos en el proceso de tercerización, mejorar los controles que se tienen y agregar valor a toda la organización. Se toma como base el cargo del BPS, para poder brindarle herramientas que le permitan realizar una mejor gestión que resulte en mejores resultados organizacionales.

Los principales conceptos que serán revisados son capital intelectual, enfocado al conocimiento, gestión del conocimiento organizacional y tercerización de procesos de negocio. Se buscará describir los conceptos y revisar algunos artículos relacionados. Finalmente se propondrá un modelo de gestión de conocimiento adecuado al contexto y con la perspectiva antes mencionada.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, Business Process Specialist (BPS), Tercerización, Business Process Outsourcing (BPO)

## INTRODUCCIÓN

Cada vez más empresas deciden hacer uso de la tercerización como estrategia organizacional, de esta forma logran beneficios como ahorros en costos que impactan positivamente los estados financieros. De la misma forma se han identificado diferentes riesgos o fallas en los procesos, algunas de ellas enfocadas a la dependencia que se tiene con estos proveedores.

La gestión del conocimiento ha sido estudiada como herramienta fundamental para administrar el capital intelectual dentro de las organizaciones. Esa provee de modelos enfocados a la administración del conocimiento, fomenta la creación del mismo y lo comparte entre toda la organización, convirtiéndolo en pieza fundamental de diversas compañías a nivel mundial.

La empresa XYZ es una multinacional, es líder en la comercialización de alimentos de consumo masivo en diferentes categorías. Su sede principal es Estados Unidos. Latinoamérica se ubica como una de las principales regiones a nivel estratégico porque tiene un crecimiento significativo. Estratégicamente se ha determinado que deberá ser para el 2020 la región con mejores indicadores económicos, de eficiencia operativa y de servicio al cliente, de tal forma que impulsará a la compañía a alcanzar los márgenes presupuestados.

Dentro de Latinoamérica se identifican diferentes zonas o clústeres, los cuales tienen una estructura jerárquica similar. Estas son, México, Brasil, Cono Sur y WACAM. WACAM por sus siglas en inglés (Wester Andean and Central America), incorpora todos los países de Caribe y Centroamérica (Costa Rica, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Puerto Rico, Panamá, República Dominicana y Guatemala) más los del este de la zona andina, es decir, todos menos Venezuela (Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Chile). La zona de Cono Sur incluye a Argentina y Uruguay. Venezuela no hace parte de la región de Latinoamérica para fines de cálculos económicos y se administra por separado bajo una figura de *stand alone* (en inglés *estar solo*).

Desde 2015 se inició a nivel global una estrategia de tercerización de procesos administrativos que involucraron a las áreas de compras, finanzas y contabilidad, logística y servicio al cliente y recursos humanos. Se eligieron proveedores globales para cada uno de los procesos y se le dio el nombre de centros de servicio compartidos. Un centro de servicios compartidos reúne las solicitudes por región de un proceso en partículas y lo ejecuta siempre de la misma manera. Lo anterior ha venido trayendo ahorros significativos para la compañía, ya que muchas de estas empresas de

tercerización se ubican en la India, donde los salarios son muy bajos comparados con los de XYZ. Esto a su vez generó dentro de la organización cambios significativos, siendo quizás de los más importantes la salida de muchos empleados cuyas funciones eran las mismas que fueron entregadas a los trabajadores sub contratados.

Para el presente trabajo se analizará el caso de Latinoamérica, específicamente el área de *OTC (order to cash)*, en español, administración de pedidos, facturación, administración de créditos y cobranza. Se analizará y propondrá un modelo de gestión del conocimiento adecuado. Esta área hace parte de lo que se denomina como *CS&L* por sus siglas en inglés que significan Customer Service and Logistics (servicio al cliente y logística).

La importancia de implementar gestión del conocimiento en el área radica en minimizar los riesgos de pérdida de conocimiento individual y colectivo, debido a la estrategia de tercerización. Además, al proponer un modelo de gestión del conocimiento, el área tendrá una herramienta dinámica que permitirá mejorar constantemente los procesos operativos y estratégicos, optimizando el capital intelectual de la compañía. Se propone que este modelo sea la base para futuras implementaciones a nivel regional y transversal que pueda replicarse en otras áreas.

Para poder realizar lo anterior, en el presente trabajo se realizará un recorrido teórico literatura relevante en los temas relacionados con gestión del conocimiento, business process outsourcing, en un contexto de un caso de estudio. Temas como logística en multinacionales ubicadas en Latinoamérica, gestión del capital intelectual, entre otros serán interrelacionados para finalmente entregar el aporte fundamental del mismo, un modelo de gestión del conocimiento. El cual, a partir de la validación de un único proceso, será la base para implementarse a través de la región.

# **1 CAPÍTULO I. Definición del Problema**

## **1.1 Contexto del Problema**

La empresa XYZ, multinacional de distribución de productos de consumo masivo, tomó la decisión de tercerizar todos los procesos del ciclo de órdenes y cobranza, en inglés Order To Cash (OTC), estos incluyen desde la validación y toma de pedidos, mantenimiento de órdenes, asignación de inventarios, análisis de créditos y cartera para liberación o rechazo de pedidos, facturación, seguimiento a cobros a clientes y generación y trámite de pedidos de devoluciones, y es uno de los pilares fundamentales de la cadena logística o CS&L (en inglés Customer Service and Logistics – Servicio al cliente y Logística).

Dentro de este contexto existen diferentes afectaciones a los procesos organizacionales que han surgido luego de que muchas de las personas que antes trabajaban para la organización fueran reemplazadas por una empresa de empresa de servicios. De la misma manera las formas de trabajo han cambiado con la introducción de nuevos actores dentro de la organización.

En las últimas investigaciones se ha reconocido que la competencia ya no existe entre organizaciones, sino entre la coordinación de las cadenas de suministro (Ramish & Aslam, 2016). Desde este punto de vista y teniendo en cuenta que la generación de conocimiento depende de los actores de la cadena de suministro, se hace indispensable establecer cómo se seguirá realizando y de qué manera esta buscará mejorar la organización luego de implementar esta estrategia de tercerización.

Dentro de esta “nueva organización” (posterior a la tercerización de los procesos administrativos del área de OTC) han surgido nuevos roles organizacionales como resultado de reorganización laboral. Esta nueva forma de trabajar ha pasado de enfocarse en procesos locales, a procesos funcionales/regionales. Es así como de analistas de facturación, de administración de órdenes se pasó a tener especialistas en administración de órdenes, de tener analistas de pagos, deducciones, manejo de créditos, pasó a tener especialistas de finanzas de clientes. Puede que este cambio no se entienda mucho solo a nivel de descripción de los cargos, pero en el fondo lo que se hizo fue separar todas las actividades netamente operativas de las estratégicas, entregando las operativas a un tercero (ubicado en India) y las estratégicas (y de control) a personas en los diferentes países que aun pertenecen a la compañía.

En línea con lo anterior y como objetivo del proyecto, se redujo personal administrativo, el cual se consolidó en el tercero. Quienes quedaron en los nuevos puestos organizacionales tuvieron que construir su historia de cero en la organización. A pesar de que se realizó un exhaustivo proceso de selección y de retención del conocimiento operativo, el cual estuvo liderado en gran medida por el tercero, gran parte del mismo se “fugó” de la organización con las personas que fueron retiradas. Lo anterior se debe en gran medida a que la transición organizacional se enfocó, y con gran éxito, a la generación y validación de procedimientos operativos, en inglés SOP (Standard Operating Procedure) o procedimientos operacionales estándar, pero nunca en procesos estratégicos o de gestión administrativa del área. En otras palabras, el proyecto aseguró que los procesos operativos siguieran prestándose ya fuera por el tercero o por las personas de la organización que quedaron retenidas.

En este mismo contexto organizacional, se crearon nuevos cargos regionales, los cuales respondieron a la estrategia gerencial de tener “torres de control” operacional que fijaran el rumbo del área y entregaran los lineamientos de la implementación del proyecto de tercerización y posteriormente se enfocara en establecer el futuro estratégico del área.

Estos cargos nuevos debían absorber en cierta forma el conocimiento organizacional y de los sistemas operativos, que anteriormente se habían creado en cada uno de los países. La responsabilidad en este caso al ser procesos transversales se hizo exponencial, más aún en una organización cada vez más regional, ya que su principal función es manejar proyectos de alto impacto organizacional, de sistemas operativos, de formas de hacer las cosas (procedimientos), involucrando nuevas tecnologías, accesos a las actuales y la alineación del área para cumplir con requerimientos externos (legales o de clientes). Estos cargos nuevos (cuya descripción solo se tiene en inglés) son ahora los Business Process Specialist o especialistas en procesos de negocio.

A pesar del impacto que tiene en la organización el conocimiento, no existe un procedimiento que describa el rumbo a seguir, no tienen un mapa de conocimiento claro ni procedimientos operacionales que definan actividades críticas. No están solos en su proceder, ya que están alineados con las torres de control globales que a su vez se crearon con la implementación de las nuevas formas de trabajo organizacionales, pero si deben conocer detalles específicos y particularidades de la región y de los sistemas operativos que pueden ser trascendentales en los procesos de cambio y mejora.

Pero más allá de que no se tenga información o procedimientos organizacionales, no se cuenta con una metodología clara de cómo establecer principios de gestión de

conocimiento en la nueva organización. En entrevistas realizadas a algunos de los gerentes y coordinadores se logró establecer que tampoco se ha explorado el posible desarrollo de una metodología para gestionar el conocimiento de las personas, en términos de retenerlo, compartirlo y mejorarlo.

## **1.2 Análisis y Justificación**

Se identifica el papel principal de la empresa como el de integrar el conocimiento especializado residente en individuos hacia bienes y servicios (Grant, 1996). Asimismo se establece que *la tarea principal de la dirección es establecer la coordinación necesaria para esta integración del conocimiento* (Grant, 1996). Tomando como base lo anterior, se hace indispensable establecer en cualquier organización una propuesta integral de gestión del conocimiento.

Desde antes de tomar la decisión de entregar la administración de los procesos a un tercero nunca existió una tendencia a la coordinación de conocimientos por parte de la gerencia, por lo que ahora que tiene personal que no pertenece a su organización, se hace indispensable poder cambiar el enfoque de la gerencia en administrar recursos a administrar conocimiento.

Nuevos actores han ingresado a ser parte de la organización desde la implementación de su estrategia, directa o indirectamente. Esto hace que la identidad organizacional como tal se vea afectada. Más allá de los principios o valores inculcados que han definido los lineamientos institucionales, es claro que, en estos procesos de acoplamiento, se perderá parte de los conocimientos y prácticas organizacionales exitosas, se tendrán reprocesos operativos, demoras en la ejecución de los mismos y en últimas se perderá eficiencia. Es por esto importante poder entender el estado del arte de gestión del conocimiento, enfocarlo en compañías y organizaciones que tengan estrategias de operación similar, para definir un modelo que se adecúe a la empresa XYZ en su situación actual.

Se ha hecho evidente que la falta de conocimiento de los nuevos roles dentro de la organización ha generado diferentes novedades tanto operativas como en fallas de servicio a los clientes internos y externos. Detalles sencillos como el dejar de despachar un pedido por no conocer el proceso de gestión con los entes fiscales en cada uno de los países, los hallazgos en auditorías internas sobre procedimientos errados por desconocimiento de normas o controles operacionales, el reiterativo proceso de

generación de solicitudes a la línea de ayuda por problemas que realmente corresponden a configuraciones no realizadas, entre otros, son ejemplos de lo que actualmente se ha hecho evidente.

Pudiera no ser la principal causa de incumplimientos en los indicadores de venta, ya que la operatividad recae sobre un tercero que se ha hecho experto en transacciones y procedimientos, pero si se ha hecho evidente que existe un alto riesgo de frenar operaciones completas por implementaciones o cambios mal realizados o por análisis de requerimientos mal ejecutados en los sistemas operativos, estos últimos bajo responsabilidad de los cargos regionales (Business Process Specialist).

Se explica en el siguiente análisis de causas y efectos (Figura 1), las principales causas que generan que se desconozca el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa XYZ. Este fue construido durante una jornada de oportunidades de mejora, en la cual participaron diferentes integrantes del área. Además de las causas ya explicadas es importante tener en cuenta que los cambios organizacionales no solo se han dado a nivel operativo. La gerencia y gerencia media del área se ha visto modificada en cuanto al alcance y jerarquía. Esto ha generado que personas que no tienen el conocimiento completo de procesos se vean enfrentados en su día a día a la coordinación de las actividades primarias y operativas de personas bajo su mando y de terceros. Lo anterior ha agravado la definición de la gestión del conocimiento ya que día a día lo que se hace es “apagar incendios” operativos para salvar el proceso.

Por otro lado, y en respuesta a la problemática diaria, los esfuerzos que se han tenido con respecto a la retención del conocimiento se dieron más por necesidad de la transición que por iniciativa propia de la organización. Antes de tener implementada esta estrategia nunca existieron manuales operativos ni procedimientos detallados de cómo realizar cada uno de los procesos. Por el contrario, cada individuo respondía por su día a día y nunca se cuestionó si era la mejor forma ejecutar su labor. Como respuesta a esto, una de las fases principales que tuvo el proyecto de tercerización fue el de generación de manuales operativos en los que se plasmaron únicamente las tareas operativas que fueron entregadas en subcontratación. Estos procedimientos o manuales definen paso a paso qué hacer y qué no para cada actividad, lo cual por un lado es de gran ayuda teniendo en cuenta que muchas de las personas que antes realizaban estas actividades ya no se encuentran en la organización, pero por otro lado deja por fuera otros procedimientos como los de gestión de conocimientos, estrategias organizacionales entre otros.

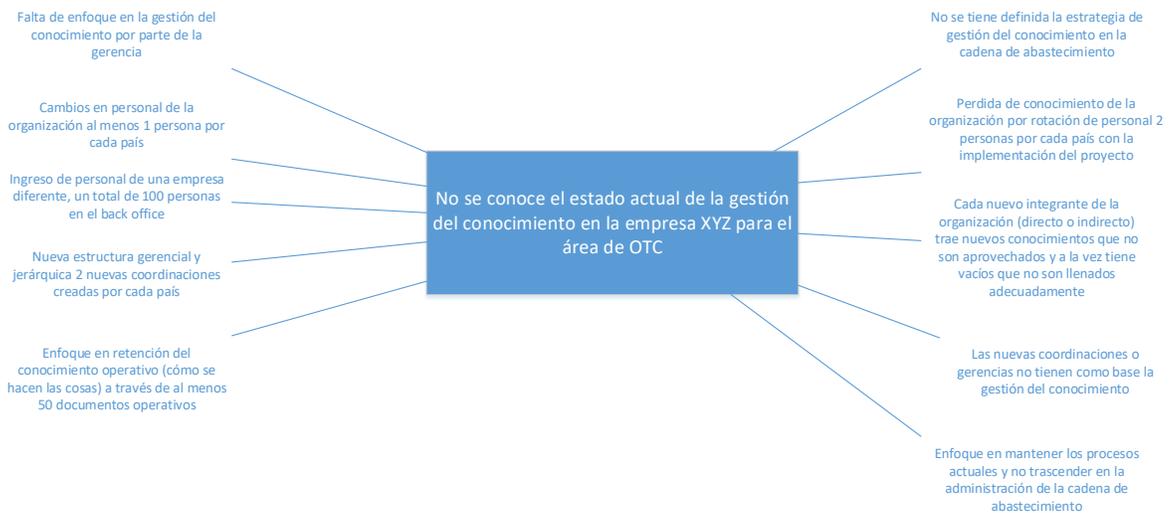


Figura 1. Causas y efectos del desconocimiento de la gestión del conocimiento en la empresa XYZ

Entendiendo que *“el conocimiento tácito no es directamente apropiado porque no puede ser transferido directamente: sólo puede ser apropiado mediante su aplicación a la actividad productiva”* (Grant, 1996) se hace indispensable para la empresa XYZ iniciar el camino de gestionar su conocimiento, bajo un contexto nuevo para dicha organización, en la que actores que antes existían ya no lo están y la que nuevos actores y circunstancias organizacionales se suman a la situación actual de dicha gestión.

Para enmarcar el problema, quizás sea necesario iniciar con una pequeña muestra representativa que permita establecer una metodología en la gestión del conocimiento, en este orden de ideas bastaría con definir que, si se puede implementar para los Business Process Specialist, y se comprueba que funciona, podría ampliarse al resto de la organización de OTC.

Se realizó un análisis de causas por las cuales actualmente no se tiene un modelo implementado de gestión del conocimiento en el área de OTC en la empresa XYZ. Este se hizo a partir de entrevistas a diferentes personas que integran el área, desde analistas hasta algunos coordinadores. La pregunta realizada era, *¿por qué cree que no existe implementado un modelo de gestión de conocimiento en el área?* Los resultados se consolidaron como causas principales (ver figura 2). Es importante analizar que muchos de estas causas identificadas apuntan a desconocimiento del tema, a iniciativas anteriores que no fueron realizadas o simplemente porque no se ha tenido en cuenta dentro de la estrategia organizacional. Lo anterior sin quitar mérito a su importancia.

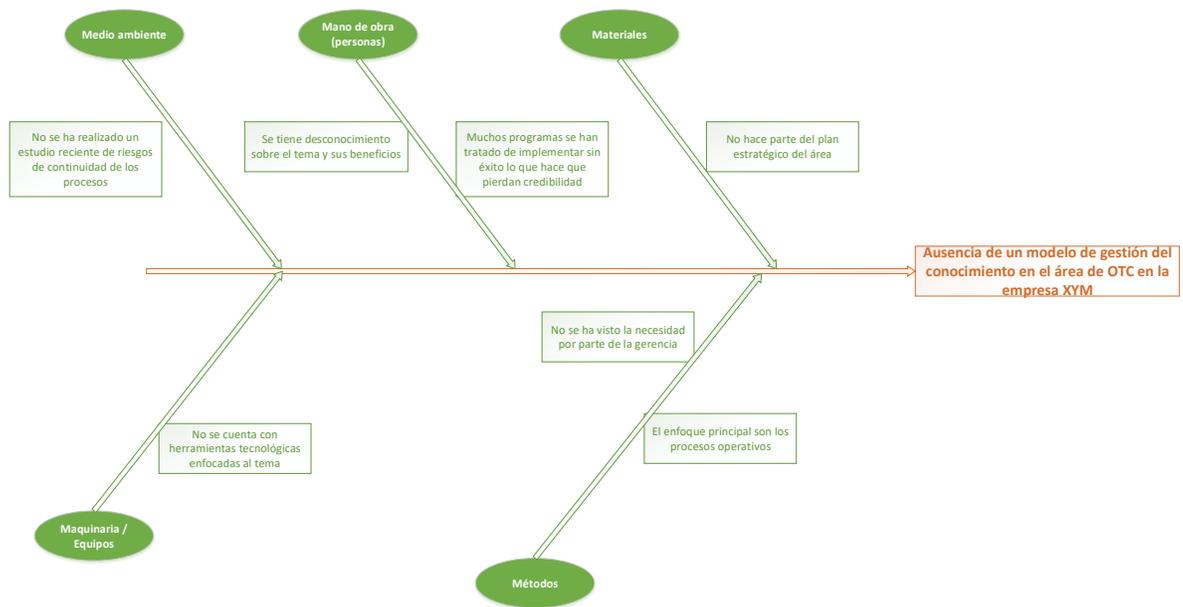


Figura 2. Causas de la ausencia de un modelo de gestión del conocimiento en el área de OTC en la empresa XYZ

### 1.3 Formulación del Problema

La empresa XYZ, específicamente el área de OTC a nivel regional, está expuesta de manera significativa al riesgo de continuidad de sus procesos, ya que siguiendo los lineamientos corporativos ha entregado la administración de los mismos a un tercero, pero no cuenta con modelos de gestión del conocimiento adecuados que le permitan seguir adelante ante cualquier adversidad que se pueda presentar.

## **2 CAPITULO II. Objetivos**

### **2.1 Objetivo del Proyecto**

Diseño de un modelo de gestión para administrar de manera efectiva el conocimiento del área de OTC en la empresa XYZ, que sirva de ejemplo para establecerse en la región de Latinoamérica con miras a enfrentar los retos y estrategias organizacionales de reducción de costos a través de la tercerización de procesos operativos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar una revisión teórica/práctica sobre modelos de gestión de conocimiento aplicados en diferentes ámbitos organizacionales que pudieran ser implementados en el área de OTC en la empresa XYZ.

- Entregable: consolidado de modelos de gestión del conocimiento, aplicabilidad y una propuesta de implementación teórica.

2. Realizar un análisis para identificar el estado del modelo actual de gestión del conocimiento del área de OTC en la empresa XYZ, identificando las bases que permitirían implementar o no un nuevo modelo de gestión del conocimiento.

- Entregable: Estatus de la gestión del conocimiento en la empresa XYZ e identificación de herramientas para definir un nuevo modelo

3. Proponer una modelo de gestión del conocimiento obteniendo una herramienta que agregue valor a la organización y que maximice la administración del conocimiento.

- Entregable: Definición del modelo aplicado para administración de la gestión del conocimiento en la empresa XYZ en el área de OTC

4. Demostrar cómo a partir de un único caso definido puede servir de base para impactar toda la región.

- Entregable: Análisis comparativo de la situación inicial versus la situación final luego de la implementación, definición de bases de implementación del modelo a partir de la definición inicial.

### **3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia**

#### **3.1 Antecedentes o Estudios Previos**

Se realizó una selección de algunos artículos relacionados tanto con el modelo de gestión del conocimiento como en temas relacionados con la gestión de procesos de negocio (en inglés Business Process Management o BPM) debido a los nuevos cargos regionales que se crearon para la nueva estructura organizacional.

De la misma forma se revisaron diferentes conceptos asociados al marco teórico tales como los límites (en inglés boundaries) y algunas estrategias que se proponen para el futuro de los gestores del conocimiento.

Se encontró que existe un marco de referencia para administrar los cambios organizacionales de manera estructurada durante rediseños de flujos de trabajo (Sikdar & Payyazhi, 2014). Este consolida una base previa que permite realizar nuevas validaciones a partir del conocimiento que ya se tiene. De la misma forma se describieron esquemas de cómo las organizaciones hoy en día se adaptan a los cambios para incrementar su agilidad de administrar gran cantidad de datos (Stary, 2014), estableciendo así relaciones entre la información y los ciclos de la misma en los integrantes de las organizaciones para tomar decisiones.

Por otro lado, algunos autores muestran la relación y la importancia de la información dentro de la integración con los procesos de negocio (Berente, Vandenbosch, & Aubert, 2009). La integración de procesos es descrita como fundamental en muchos de los esfuerzos de mejora de procesos de negocio, por lo tanto es citada como la meta en implementaciones de tecnologías de información como ERPs (enterprise resource planning), intercambios electrónicos de datos o integración empresarial de aplicaciones (Berente, Vandenbosch, & Aubert, 2009). De la misma forma se ha definido el concepto de integración de procesos como en uno en el que los esfuerzos de

asociados al flujo de la información entre actividades es minimizado, y describe a las prácticas para minimizar este esfuerzo como la integración de procesos (Berente, Vandenbosch, & Aubert, 2009).

Luego estos conceptos son profundizados en procesos y flujos de información, integración de la información, definiendo tanto lo que es como lo que no es. Al final se utiliza una metodología de encuestas en diferentes organizaciones eligiendo procesos en particular para tratar de comprender cómo es el flujo de la información y tratar de comprender el estado de la integración de los procesos (Berente, Vandenbosch, & Aubert, 2009).

Por otro lado y en relación al tema central de este trabajo, otros autores afirman que el BPM ha jugado un rol central en crear ventajas competitivas sostenibles generando una correlación entre este y el éxito de las empresas (Sikdar & Payyazhi, 2014).

Temas como el de la reingeniería de procesos de negocio y la relación que esta tiene con los sistemas informáticos y de tecnología son relevantes en las investigaciones encontradas. Se describe al BPM como una colección de actividades que tiene uno o más tipos de entrada y cuyos resultados generan valor para los clientes (Sikdar & Payyazhi, 2014). Las metodologías, técnicas de modelamiento y la gestión de cambio del BPM han hecho que este sea considerado dentro de un marco importante para la estrategia y la visión de las empresas, conceptualizando sobre la gestión del cambio y basando estos estudios finalizando con algunos casos de estudio aplicados (Sikdar & Payyazhi, 2014).

En resumen, varios artículos logran de buena manera describir la relación del BPM, su importancia en las organizaciones y lo contextualizan con el proceso de cambio en las organizaciones. Por otro lado, se encontró que existe una clara relación entre el BPM y el capital social. Iniciando con una conceptualizaciones del BPM y del capital social en los procesos de servicio, se ha logrado identificar los diferentes componentes del capital social dentro del marco teórico dentro de 3 dimensiones interrelacionadas: estructural, relacional y cognitiva (Llewellyn & Armistead, 2000). Investigaciones empíricas han demostrado que capital social tiene una fuerte relación con los procesos organizacionales (Llewellyn & Armistead, 2000).

Dentro de otros temas inicia explorados, se explica cómo los repositorios de conocimiento o DOKB por sus siglas en inglés (distributed organizational knowledge base) juegan un papel importante en el procesamiento del conocimiento, siendo estos una memoria viva de la organización (Stary, 2014).

Se han explicado las diferentes interrelaciones entre la gestión o el manejo del conocimiento dentro de la organización y los diferentes actores de procesos de negocio (Stary, 2014). Lo anterior refuerza nuevamente la importancia del conocimiento, su gestión y la relación que tienen con los procesos organizacionales. Dando de esta forma y poniendo bases fuertes que indica que un actor dentro de la organización relacionado con procesos de negocio (business process) podría dar resultados importantes, en términos de mejora de la organización, si logra establecer un buen manejo del conocimiento y la información (Stary, 2014).

En resumen, es posible encontrar en estos artículos, que el Business Process Management tiene relaciones directas y tangibles con los diferentes procesos de la organizacionales, lo cual le permite proveer constantemente de valor agregado. Lo anterior refuerza la importancia que tiene dentro de la organización, siendo esto una base primordial para su elección en un proceso de mejora estructural. En otras palabras, cualquier mejora que se consiga a nivel del BPM repercutirá de manera tangible los demás procesos organizacionales.

De esta forma al tomar los diferentes enfoques que se han mostrado en los artículos antes mencionados, se evidencia que la elección del Business Process Specialist es acertada como base el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que fácilmente pueda ser expandida al resto del área logística de la organización.

Siguiendo con los demás conceptos enmarcados dentro del presente trabajo de grado, se identificaron algunos artículos cuyo tema principal radica en establecer los límites en la gestión del conocimiento como parte importante dentro de la conceptualización de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Los gerentes adquieren conocimiento a través de relaciones con entes externos a la organización trayendo ese conocimiento y aplicándolo dentro de los procesos que actualmente administran (Werr, Blomberg, & Löwstedt, 2009). Se define un límite como la demarcación de similitud y diferencia que separa a los individuos en una relación y al mismo tiempo lo une delimitando una relación frente a las demás (Werr, Blomberg, & Löwstedt, 2009). A partir de esta definición establece que existen 2 tipos de límites organizacionales los cuales son mentales/de conocimiento y sociales, los autores logran concluir que el aprendizaje y la adquisición del conocimiento en las organizaciones están influenciados por la forma en que los actores en estas relaciones construyan sus límites mentales y sociales entre y alrededor de ellos mismos y “el otro” (Werr, Blomberg, & Löwstedt, 2009).

Paraponaris y Sigal (Paraponaris & Sigal, 2015) se enfocan en los diferentes acercamientos que ha tenido la transferencia del conocimiento. Definen el cambio que ha tenido el concepto de transferencia del conocimiento hacia el concepto del límite del mismo (Paraponaris & Sigal, 2015).

A nivel de conceptos, se enfocan en el conocimiento y los límites, en el cual describen la dificultad que se tiene en la construcción del mismo, identificando tres tipos de dificultades que se tienen en el proceso de transferencia, estos son, el tiempo y costo que conlleva identificar el conocimiento relevante dentro de la organización, en segundo lugar la dificultad de transmitir el conocimiento y finalmente la transferencia de conocimiento pudiera ser obstaculizado si las diferencias culturales son demasiado grandes.

Finalmente, los autores se tratan de conceptualizar los límites del conocimiento en sus principales características, en la construcción de los mismos, en la modelación del conocimiento que al final resumen en que los conceptos y estudios de transferencia del conocimiento deben centrarse en el concepto del límite del conocimiento.

Es importante resaltar que la gestión del conocimiento por si misma debe estar enfocada a cómo los límites dentro y fuera de las organizaciones se establecen y se cruzan para generar y transmitir el conocimiento (Paraponaris & Sigal, 2015). Las personas que dentro de la organización no logren trascender los límites del conocimiento no lograrán obtener ni brindar beneficios a la organización. Esto por sí mismo genera un reto importante a tener en cuenta en el presente trabajo de grado ya que dentro de la metodología definida se deberá introducir este concepto para conseguir el objetivo del mismo.

Otro aspecto importante para el cargo piloto del Business Process Specialist, ya que este debe convivir con los límites del conocimiento en su día a día. Esta función dentro de la organización deberá al estar en un área transversal más allá de la operatividad diaria, enfrenta o construye límites tanto mentales como sociales dentro de la organización, por lo que la definición del modelo de gestión del conocimiento deberá estar enmarcado dentro de los límites del conocimiento y cómo trascenderlos de manera adecuada.

Las metodologías utilizadas en muchos de estos artículos, las cuales inician con una validación de los principales componentes teóricos para formar una base estructurada, para posteriormente realizar investigaciones a través de encuestas, modelación de procesos, entre otros, son una base importante que pudiera servir para la elaboración del presente trabajo de grado.

Finalmente Kambil (Kambil, 2009) brinda una perspectiva de nuevos enfoques en los que la gestión del conocimiento, los cuales son:

- *Pasar de tener un conocimiento digitalizado a ser una “nube de conocimiento”*
- *Involucrar los conceptos de calificaciones del conocimiento tal como se realiza en una red social*
- *Integrar la gestión del conocimiento a sistemas de soporte de decisiones organizacionales*
- *Cualquiera puede ser un gestor del conocimiento tanto dentro como fuera de los límites organizacionales, creando de esta forma un conocimiento generalizado y colectivo en el que “nosotros somos más inteligentes que yo”.*

En este artículo se pueden identificar diferentes tendencias que son o serán muy probablemente las siguientes olas de la gestión del conocimiento, y de alguna forma deben ser tenidas en cuenta para desarrollar o adoptar un modelo de gestión de conocimiento novedoso y de vanguardia.

Se cuenta con información relacionada con la gestión del conocimiento y la relación que tiene con las organizaciones, los actores principales, y la importancia de los procesos de negocio, las características de la transferencia del conocimiento a través de la construcción de los límites y finalmente las nuevas tendencias que determinarían un nuevo rumbo de la gestión del conocimiento. Todo lo anterior hace relevante el tema y da peso a cualquier desarrollo o estudio adicional que proponga un modelo de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones y lo relacione con los procesos de negocio.

## 3.2 Marco Teórico

Los elementos del marco teórico del presente trabajo son el capital intelectual, gestión del conocimiento y las estrategias de tercerización. Se realizará una búsqueda sobre el capital intelectual y la gestión del conocimiento, características, beneficios para las organizaciones y los modelos que se han planteado. De la misma forma se definirá el proceso de tercerización que hoy en día tienen las empresas haciendo una revisión de algunos artículos. Luego de esto se mostrará la relación que tiene la tercerización en las organizaciones, beneficios que tiene la gestión del conocimiento y el valor que puede agregar el hecho de gestionarlo adecuadamente en este contexto organizacional.

Para iniciar, es importante definir el concepto de capital intelectual, el cual es un resultante de una compleja dinámica de la relación entre el saber cómo (know how) y el saber por qué (know why) (Marín Marín, 2005) único de las organizaciones y que da un valor de diferenciación frente a las demás por lo que se hace indispensable dentro de las estrategias organizacionales de muchas compañías. Este capital, a diferencia de los recursos materiales incorporados al producto, no se consume con el consumo del producto, y más bien, se deposita en la organización, como riqueza de crea riqueza (Marín Marín, 2005).

Su importancia radica en la forma como las organizaciones lo usan para innovar productos, procesos organizacionales y cultura (Marín Marín, 2005). En las empresas el interés por la gestión del conocimiento ha venido asociándose con la valorización del capital intelectual, con la calidad y con la creación de estructuras inteligentes (PEREZ LINDO, RUIZ MORENO, & SABELLA, 2005). Lo anterior brinda una justificación para introducir el concepto de gestión del conocimiento, ya que establece una relación directa entre este concepto y las estrategias organizacionales.

Ya en términos prácticos, capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa (Brooking & Guix, 1997).

Puede dividirse en cuatro categorías (Brooking & Guix, 1997):

- *Activos de mercado: el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Ejemplos: las marcas, la clientela, canales de distribución.*
- *Activos de propiedad intelectual: son todos los secretos de las organizaciones que asegurar de alguna forma ser únicos en el mercado o en sus procesos. Incluyen el know how, los secretos de fabricación, patentes, derechos de autor, entre otros.*

- *Activos centrados en el individuo: comprenden la pericia colectiva y creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial. Es importante considerar al individuo como una entidad dinámica que puede adaptarse a diversos trabajos a lo largo del tiempo. No existe ningún negocio que pueda funcionar sin un mínimo de personas. Estos a diferencia de los demás, no pueden ser propiedad de la empresa.*
- *Activos de infraestructura: Son las tecnologías, metodologías, y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Ejemplo de estos son la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, la estructura financiera, entre otros. Este tipo de activos es particular de cada empresa y el valor que tengan para la organización solo podrá asignarse a través de un estudio económico. Aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.*

Tomando como base la definición de capital intelectual y en estricta relación con el mismo, se concibe el concepto de gestión de conocimiento, como la forma en la que las empresas generan comunican y aprovechan sus activos intelectuales (PEREZ LINDO, RUIZ MORENO, & SABELLA, 2005).

En este orden de ideas una buena gestión del conocimiento debe contemplar acciones concretas y estructuradas para que la organización estimule la creación del conocimiento, convierta el conocimiento abstracto o tácito a codificado o explícito, facilite la integración del mismo a las actividades diarias y finalmente obtenga una ventaja competitiva (PEREZ LINDO, RUIZ MORENO, & SABELLA, 2005) para posteriormente socializarlo, combinarlo y construirlo de manera colectiva (Marín Marín, 2005).

Para entender la socialización del conocimiento, se tendría que estudiar cómo se entrelazan las ruedas de aprendizaje individual y cómo sus contenidos y dinámicas determinan la rueda del aprendizaje colectivo (Marín Marín, 2005). En otras palabras, a partir del aprendizaje individual y su constante reformulación (en un proceso cíclico) es influenciado un círculo de aprendizaje colectivo. Este proceso afecta tanto el conocimiento tácito como el explícito organizacional (Marín Marín, 2005).

Es en este punto en el que las plataformas colectivas de conocimiento y la gestión de estos procesos tienen importancia, ya que a través de éstas el colectivo irá actualizando sus conocimientos tanto organizacional como personalmente.

De todo lo anterior se han identificado diferentes beneficios relacionados con implementar gestión del conocimiento en las organizaciones, lo cual provee una justificación para que las organizaciones decidan invertir recursos y tiempo en este proceso.

- Prevención de las fugas del conocimiento (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008). El conocimiento entra en un proceso sistemático de retención.
- Mejora en la toma de decisiones (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008). Los miembros de la organización tienen más y mejores argumentos a la hora de tomar decisiones.
- Adaptabilidad y flexibilidad (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008). Cada miembro de la organización incrementa el control sobre sus acciones, creando posibilidades de adaptarse mejor a cambios por venir.

Los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual se hacen indispensable en organizaciones que han tomado estrategias de tercerización de procesos, se explicará más adelante su relación.

En los últimos años las organizaciones se han visto presionadas por incrementar su productividad y en el marco de la globalización, han decidido utilizar recursos externos e internos para reducir costos y construir nuevas oportunidades (Mahmoodzadeh, Jalalinia, & Nekui Yazdi, 2009). La tercerización es el acto de transferir algunas de las actividades internas y derechos de decisión a proveedores externos (Ghodeswar & Vaidyanathan, 2008), existen actualmente tres tipos de tercerización; manufactura, servicios tecnológicos (IT) y procesos de negocio. Este último se conoce como por sus siglas en inglés como business process outsourcing (BPO) o tercerización de procesos de negocio (Mahmoodzadeh, Jalalinia, & Nekui Yazdi, 2009).

Aunque la tercerización ha jugado un papel importante para las empresas en términos de reducción de costos y otros beneficios, también se han identificado algunos riesgos asociados a esta estrategia organizacional. Algunos de estos incluyen la reducción de la calidad de productos o servicios, problemas de seguridad de información y la pérdida del conocimiento interno del proceso mismo (productos o servicios) (Mahmoodzadeh, Jalalinia, & Nekui Yazdi, 2009).

Habiendo dicho lo anterior y teniendo en cuenta el contexto de la tercerización en las organizaciones se debe tener presente de que existen riesgos asociados a esta estrategia organizacional que deben ser analizados desde la gerencia. Uno de estos

riesgos que debe estar presente en cualquier organización es la continuidad de los procesos.

Por esta razón, dentro de los planes de contingencia debe contemplarse que los procesos entregados a terceros puedan en cualquier momento ser realizados nuevamente por la empresa. Es acá donde se hace importante la gestión del conocimiento y el capital intelectual, ya que puede proveer o tratar de cerrar esa brecha.

Por otro lado, otro de las relaciones directas entre la gestión del conocimiento y la tercerización, es que permite incrementar los controles operacionales que se tienen sobre el tercero. Al conocer el proceso, aunque no se intervenga directamente en él, es posible tener un control más eficiente sobre el mismo, asegurando de esta forma un mejor servicio al cliente (interno o externo, dependiendo del proceso), una mejor inversión de los recursos intelectuales, pasando de invertir tiempo en controlar para pasar a invertir tiempo en buscar mejoras en la organización. Es un círculo positivo.

En resumen, a través de la teoría de gestión del conocimiento y capital intelectual, se pueden identificar beneficios significativos en organizaciones bajo procesos de tercerización. Una estrategia encaminada a gestionar correctamente los conocimientos organizacionales, individuales y colectivos incrementa el valor del capital intelectual y por consiguiente el valor agregado de la organización y reduce los riesgos operativos y de continuidad de proceso.

La relación entre los tres conceptos pareciera no ser tan obvia, pero si se logra analizar desde el punto de vista de que las organizaciones buscan agregar valor a sus procesos podría ser más fácil de comprender estas interrelaciones.

En primer lugar, como ya se explicó, el capital intelectual pretende generar riqueza dentro de la organización depositando nuevos conocimientos y herramientas que permiten a las mismas mantenerse en el tiempo y lograr sus objetivos, logrando innovar constantemente en productos, procesos y servicios. Esto contribuye de manera directa a la generación de valor organizacional. Es en este punto en el que la gestión del conocimiento cobra importancia, ya que es un proceso metodológico, que logra o que busca clarificar las estrategias para crear, combinar, construir y mejorar continuamente conocimiento que se convertirá en nuevos activos intelectuales de la organización, logrando así la primera relación de capital intelectual y gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos organizacionales.

Y precisamente la tercerización de procesos, es una estrategia más por la que han optado las organizaciones en la actualidad. Su finalidad, agregar valor a la organización

desde una perspectiva diferente pero que impulsa la relación antes mencionada. Cuando una organización toma bajo esta figura de tercerización un proceso, implícitamente trae las mejores prácticas externas para ser implementadas dentro de la organización. Es acá en donde aparece nuevamente la gestión del conocimiento como herramienta importante para poder identificar e interiorizar los mejores conceptos del tercero para volverlos activos intelectuales organizacionales. Teniendo la segunda, y más importante relación entre un tercero y la organización que lo contrata, no solo se agrega valor al reducir costos operacionales, también la organización debería estar en la capacidad de absorber el conocimiento que por excelencia un tercero puede aportar.

Capital intelectual, gestión del conocimiento y las estrategias de tercerización de las organizaciones, deben estar diseñadas y definidas de tal forma que las relaciones sean beneficiosas tanto para el tercero que presta sus servicios y recibe a cambio un pago por el mismo, como para la organización que contrata que además de hacer más eficiente su organización, debería poder incrementar su capital intelectual al interactuar con organizaciones de clase mundial.

En la siguiente figura se muestra la relación entre gestión del conocimiento, capital intelectual y tercerización de procesos, encaminado a generar valor dentro de la organización.

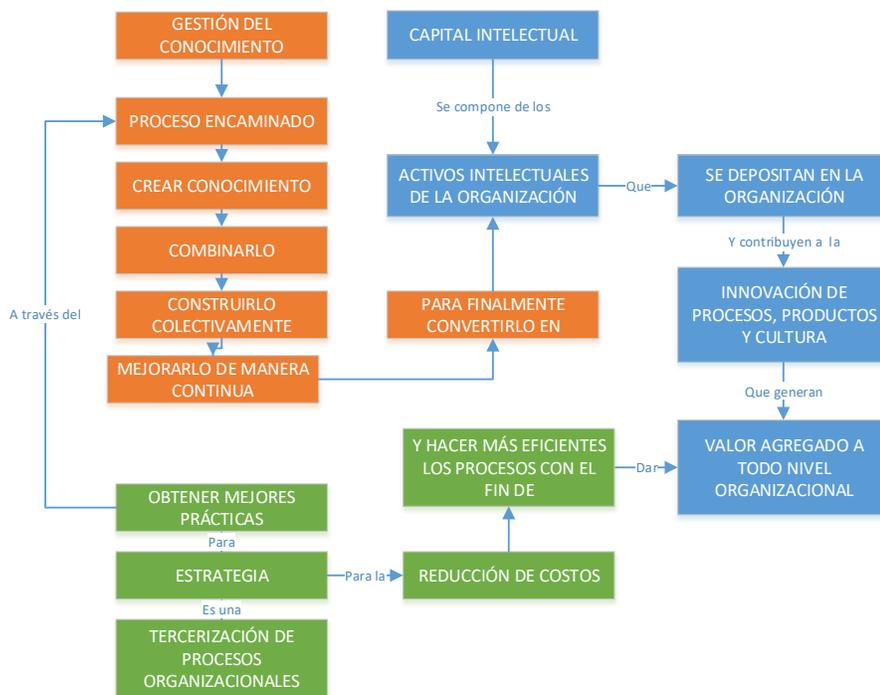


Figura 3. Relación de los conceptos del marco teórico

## 4 CAPÍTULO IV. Metodología

### 4.1 Gestión del Proyecto de Investigación

Para la realización del presente trabajo de grado se utilizará la metodología de caso de estudio. Para esta se realizarán las siguientes actividades:

1. Investigación sobre modelos de gestión del conocimiento
  - 1.1. Realizar una investigación sobre modelos existentes
  - 1.2. Validar los pros y contras de los modelos
  - 1.3. Elección del modelo más adecuado
  - 1.4 Realizar una propuesta de modelo de gestión teórico

ACTIVIDADES	nov-17					dic-17			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Investigación sobre modelos de gestión del conocimiento									
1.1. Realizar una investigación sobre modelos existentes									
1.2. Validar los pros y contras de los modelos									
1.3. Elección del modelo más adecuado									
1.4 Realizar una propuesta de modelo de gestión teórico									

2. Análisis comparativo de situación actual versus propuesta, similitudes y diferencias
  - 2.1. Definir los componentes de un modelo de gestión del conocimiento
  - 2.2. Validar cada uno de estos componentes vs el modelo de gestión teórico
  - 2.3. Consolidar los resultados obtenidos
  - 2.4. Validar con la gerencia la propuesta definida

ACTIVIDADES	ene-18					feb-18			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Análisis comparativo de situación actual versus propuesta,									
2.1. Definir los componentes de un modelo de gestión del									
2.2. Validar cada uno de estos componentes vs el modelo de gestión									
2.3. Consolidar los resultados obtenidos									
2.4. Validar con la gerencia la propuesta definida									

3. Análisis comparativo entre la situación actual enfocado a cómo poder llegar a la situación esperada y consolidado de planes de acción concretos a ejecutar para poder realizarlo

3.1 Propuesta de modelo de gestión enfocado

3.2. Realizar la planeación de las actividades críticas

3.3. Ejecutar las actividades planteadas

3.4. Validar el avance de las actividades realizadas

3.6. Definir la estrategia de implementación del modelo para toda la región, tomando como base el desarrollado

3.7. Validar la inclusión del modelo dentro de la estrategia organizacional

ACTIVIDADES	feb-18			mar-18			
	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Análisis comparativo entre la situación actual enfocado a cómo poder llegar a la situación esperada y consolidado de planes de acción concretos a ejecutar para poder realizarlo	■	■	■	■	■	■	■
3.1 Propuesta de modelo de gestión enfocado	■						
3.2. Realizar la planeación de las actividades críticas		■					
3.3. Ejecutar las actividades planteadas			■				
3.4. Validar el avance de las actividades realizadas				■			
3.6. Definir la estrategia de implementación del modelo para toda la región, tomando como base el desarrollado					■	■	
3.7. Validar la inclusión del modelo dentro de la estrategia organizacional							■

4. Validación del modelo de gestión implementado

4.1. Presentación a la gerencia

4.2. Presentación a los operativos

4.3. Inclusión dentro de los programas del área

4.4. Definición de los procedimientos de la gestión del conocimiento

ACTIVIDADES	abr-18				may-18			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Validación del modelo de gestión implementado	■	■	■	■	■			
4.1. Presentación a la gerencia	■							
4.2. Presentación a los operativos		■						
4.3. Inclusión dentro de los programas del área			■	■				
4.4. Definición de los procedimientos de la gestión del conocimiento				■	■			

El proceso de implementación del presenta trabajo de grado inicia en la tercera semana de noviembre y finaliza en la primera semana de mayo

## **4.2 Metodologías de Análisis**

Las metodologías de análisis serán las siguientes:

1. Estudio de un caso de implementación a través de benchmarking con otras empresas de la región. Con esto se busca comprender las mejores prácticas.
2. Síntesis y análisis comparativo de datos para comparar pros y contras. También permitirá establecer diferencias entre lo actual y lo esperado.
3. Encuestas a la gerencia para evidenciar las falencias en cuanto a gestión del conocimiento para ser analizados con métodos estadísticos.
4. Consolidación de resultados en bases de datos de análisis.
5. Planeación de actividades con metodología de proyectos.
6. Seguimiento a ejecución de acuerdo con los diagramas de Gantt.
7. Comparación del modelo versus las estrategias de la planeación organizacional.
8. Presentación a la gerencia utilizando el método gráfico.

### **4.2.1 Recolección y análisis de datos**

Con la finalidad de recolectar datos se utilizarán métodos estadísticos a través de la consolidación de resultados. Se utilizarán gráficos comparativos, como espina de pescado, diagramas de radar, entre otros.

No se descarta el uso de metodologías de Lean Six Sigma, bajo el modelo de DMAIC, Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar.

## 5 CAPÍTULO V. RESULTADOS

Durante la realización del presente trabajo de grado se analizaron diferentes autores que propusieron modelos de conceptualización y gestión del conocimiento. Algunos de estos son:

- Nonaka & Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1999) centralizó su modelo de gestión de conocimiento en la relación del conocimiento tácito y explícito a todo nivel de la organización. De esta forma introdujo cuatro formas de creación de conocimiento bajo la premisa de que “el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito”.

Estas cuatro formas son:

- Socialización: tácito a tácito. En esta básicamente se comparten experiencias o se observa a los expertos conocedores en temas específicos, de tal forma que se construye conocimiento en los demás.
- Exteriorización: tácito a explícito. Comprende la enunciación de conocimiento en forma de conceptos explícitos como modelos, analogías o metáforas.
- Combinación: explícito a explícito. Es un proceso en el cual diferentes conceptos generan un sistema de conocimientos. Para esto se deberán combinar diferentes medios de expresión de conocimientos para en conjunto llegar a un consenso combinado.
- Interiorización: explícito a tácito. Está directamente relacionado con los procesos en los cuales el conocimiento se construye a partir de la experiencia o “aprender haciendo” (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Otro de los conceptos introducidos por estos autores es el espiral del conocimiento, el cual indica que la creación del conocimiento debe cumplir un ciclo que va desde socializarlo, exteriorizarlo, combinarlo y finalmente interiorizarlo haciéndolo. Este ciclo se debe repetir las veces que sea necesario para que el conocimiento sea actualizado cuantas veces sea necesario y compartido a todo nivel de la organización.

- En *Knowledge management convergence – expanding learning frontiers* (Lytras, 2002) se muestra, entre otros aspectos, un marco de referencia un poco más amplio de cómo la gestión del conocimiento agrega valor. Este se basa

igualmente en un ciclo que inicia en el relacionamiento/valoración inicial del conocimiento, pasa por la adquisición del mismo, sigue con la organización/almacenamiento, pasa por la habilitación de la utilización y reutilización del mismo, la transferencia y finalmente el uso constante. Esta será la base del modelo propuesto debido a que es un ciclo que lleva una metodología específica que implica cumplir cada uno de los pasos.

Por otro lado, en este artículo se muestra un aspecto muy importante en los modelos organizacionales para la situación actual y futura de la compañía. Está claro que cada vez más los procesos serán mucho más virtuales y menos presenciales. Por eso el e-learning o aprendizaje virtual se muestra como una alternativa válida dentro de algunos parámetros que se deben cumplir para hacer eficiente y eficaz la comunicación y la creación del conocimiento. En este modelo o marco de referencia enunciado, diferentes actores externos e internos en la organización se congregan para realizar procesos dinámicos de gestión del conocimiento. Solo para enunciar algunos, expertos en procesos, fundamentos científicos, fuentes externas de conocimiento, se alimentan de almacenes de información en funcionalidades dinámicas para crear competencias organizacionales y pedagógicas que al final cumplen el objetivo pactado de agregar valor a través del conocimiento organizacional.

Es por cierto un modelo que requiere un esfuerzo en tiempo y en dinero que se separa un poco del aprendizaje virtual tradicional en una sola vía.

Durante la revisión preliminar de estado de la gestión del conocimiento en el área de OTC de la empresa XYZ no se identificó ningún modelo implementado. Los procedimientos operacionales que son utilizados por el BPO son propiedad intelectual del tercero.

Dentro de la negociación que se realizó para la implementación del proyecto de tercerización se definió que al ser una herramienta de trabajo del BPO, estos iban a ser realizados por este con base en los procedimientos actuales de la compañía. En resumen, tomaron el conocimiento implícito de la organización y lo convirtieron en explícito, para ser usado como herramienta de trabajo. Se perdieron en este proceso los demás conocimientos implícitos organizaciones que se mantuvieron dentro de la organización final. Conocimientos de cómo supervisar o controlar la operación desde el rol de líderes operativos y responsables por el seguimiento al contrato.

Es acá donde se abre una brecha entre el conocimiento implícito, capital intelectual de la organización y el conocimiento explícito, imprescindible para generar valor a la operación del área.

No se logró identificar procedimientos escritos, sistemas de administración de los mismos y mucho menos de cómo mejorarlo continuamente en el tiempo. Esto sumado a la rotación natural del área constituyen una excelente oportunidad para el diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

#### *Modelo propuesto de gestión de conocimiento*

Teniendo en cuenta lo anterior el modelo consolidado se centra en resaltar los aspectos más relevantes con respecto a la creación, distribución y actualización constante del conocimiento dentro de la organización.

Como primera restricción y basado en la experiencia, el modelo se deberá enfocar en un proceso específico, para de esta forma y de manera integral se pueda enlazar con los demás componentes organizacionales. Una de las áreas más influyentes dentro de la nueva organización es la del Business Process Specialist, teniendo en cuenta que es un área transversal a la organización y que ha sido creada recientemente. Este modelo deberá estar acorde a la definición específica de áreas de la compañía, la cual establece límites específicos para la responsabilidad y cumplimiento de las tareas.

En primer lugar, y luego de elegir el proceso o área funcional a incluir en el flujo completo de la gestión del conocimiento, se deberán cumplir con los siguientes componentes, aspectos y pasos a realizar:

1. Definición de la totalidad de componentes de conocimiento del proceso. Este primer paso tiene como finalidad hacer la primera externalización básica del conocimiento. Es un resultado esperado que en el transcurso del tiempo este listado inicial se amplíe, reduzca o que en general tenga cambios.

Ítem	Nombre del componente	Área	Proceso específico

Figura 4. Tabla de componentes de conocimiento por proceso.

2. Establecimiento de un juicio de expertos en el conocimiento. Paralelo a la consolidación de los componentes de conocimiento se debe definir quienes comprenderán el juicio de expertos del conocimiento funcional. Esta es una tarea de la alta gerencia, los cuales también podrían estar directamente involucrados. Este juicio de expertos deberá estar compuesto por las personas que más conocimiento tienen del tema ya sea por experiencias previas o del momento.
3. Juicios de valor del conocimiento. Una vez se tiene listados todos los componentes del proceso o función y el juicio de expertos, es indispensable poder realizar los primeros filtros que permitan clasificar por pertinencia cada uno de los elementos del conocimiento. Esto se debe realizar para poder priorizar en los siguientes pasos del modelo de gestión del conocimiento. La priorización se basa en la premisa de que cualquier inversión de tiempo es una inversión de capital, principio fundamental de la organización. Es por esto por lo que un juicio de expertos definirá la priorización que tendrá en adelante cada uno de los elementos enunciados en la primera etapa del modelo.
4. Definición de planes de adquisición del conocimiento. La organización deberá definir cuáles son los medios que utilizar para extraer el conocimiento tácito y volverlo explícito. En este punto es indispensable definir por experiencia propia o por sugerencia de expertos, cuáles serán específicamente los materiales que considera deberán ser utilizados. Algunos de estos pueden ser videos, figuras, diagramas de flujo, procedimientos, grabaciones o incluso talleres de realización de actividades específicas. Es importante definir bien estos medios ya que la actualización de los mismos y la manera en que se comparten con todos los miembros de la organización influirá también en costos adicionales. Lo cual deberá estar muy bien sustentando en el retorno operacional que puede ser medido en el capital intelectual obtenido en el ejercicio cíclico.
5. Adquisición pura del conocimiento. En este aspecto no solo se requiere tener un plan, una priorización y unos medios definidos, sino que ya se materializa una inversión de tiempo que a su vez es dinero. Para esto se requiere definir actores directos responsables por traducir o explicitar el conocimiento específico. Métodos como escritura paso a paso o grabación de sesiones de

aprendizaje no solo son muy útiles en el modelo a seguir, sino que además se convierten en los primeros entregables para la organización. En muchas ocasiones las organizaciones ni siquiera cuentan con un modelo organizacional enfocado a los sistemas integrados por lo que carecen de manuales o procedimientos operativos.

6. Filtros iniciales de conocimiento y posterior almacenamiento. Los filtros en este proceso son importantes en la medida de que incrementan la calidad de la información. Estos filtros de calidad deberán ser realizados por expertos en las áreas funcionales para después clasificar de manera correcta y almacenar para futuras consultas. Es un aspecto importante definir también un método y un medio claro para poder acceder a la información en cualquier momento que se requiera. Y este precisamente es uno de los aspectos principales para agregar valor al conocimiento adquirido a través de interacciones constantes.
7. Transferencia del conocimiento e integración a las labores. En la etapa final del proceso de gestión del conocimiento cada uno de los elementos del conocimiento se convierten en elementos de transformación de las organizaciones. Siendo estos vitales para incrementar la eficiencia, reducir errores, divulgar buenas prácticas o incluso para mantener los procedimientos mínimos y básicos en las organizaciones. En muchas ocasiones las personas son quienes tienen y atesoran el conocimiento, en parte lo tienen ya que el conocimiento tácito es y será exclusivo de cada persona. Las organizaciones deben velar por extraerlo, pero más allá de eso, en convertirlo en parte fundamental de la cultura organizacional de las mismas.

Después del seguimiento de los pasos descritos anteriormente es necesaria la implementación de un paso adicional. Este de manera iterativa cuestiona si se tiene identificado y explicitado el total de los conocimientos de la organización. Este proceso es importante ya que es el que genera que constantemente se construya y mejore continuamente el conocimiento. Cualquier cambio por más mínimo en las formas de trabajo actuales deberá ser involucrado nuevamente en el modelo de gestión del conocimiento para entregarlo a la organización como valor agregado.

La siguiente figura muestra la integración de los 7 pasos propuestos en el modelo de gestión del conocimiento y el proceso iterativo de validación del mismo:

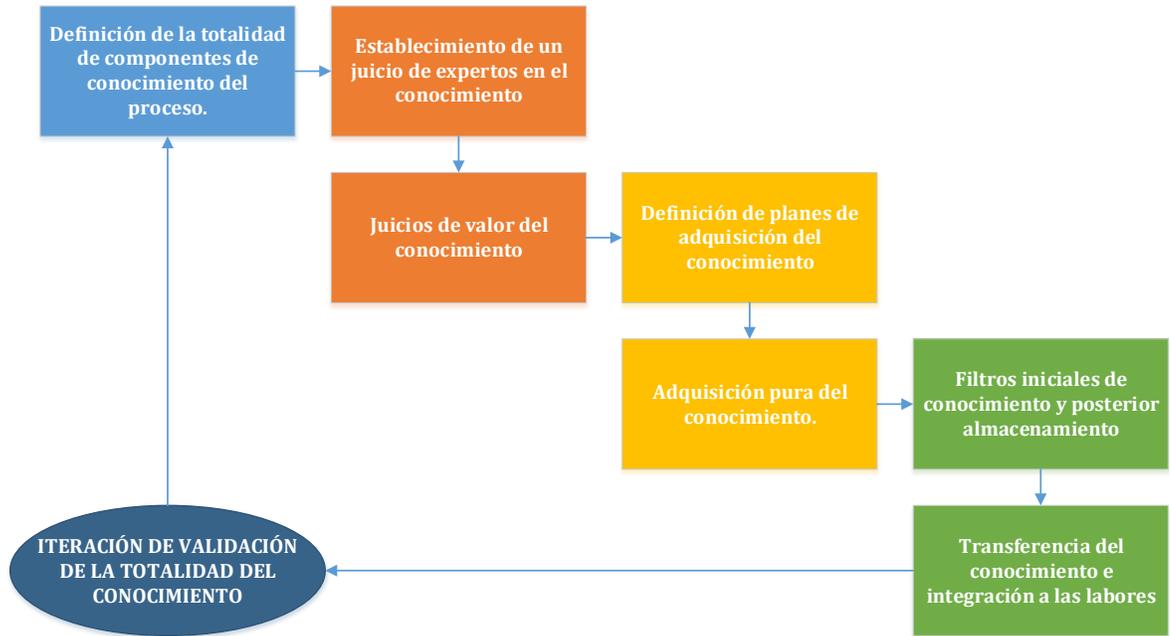


Figura 5. Integración del modelo propuesto.

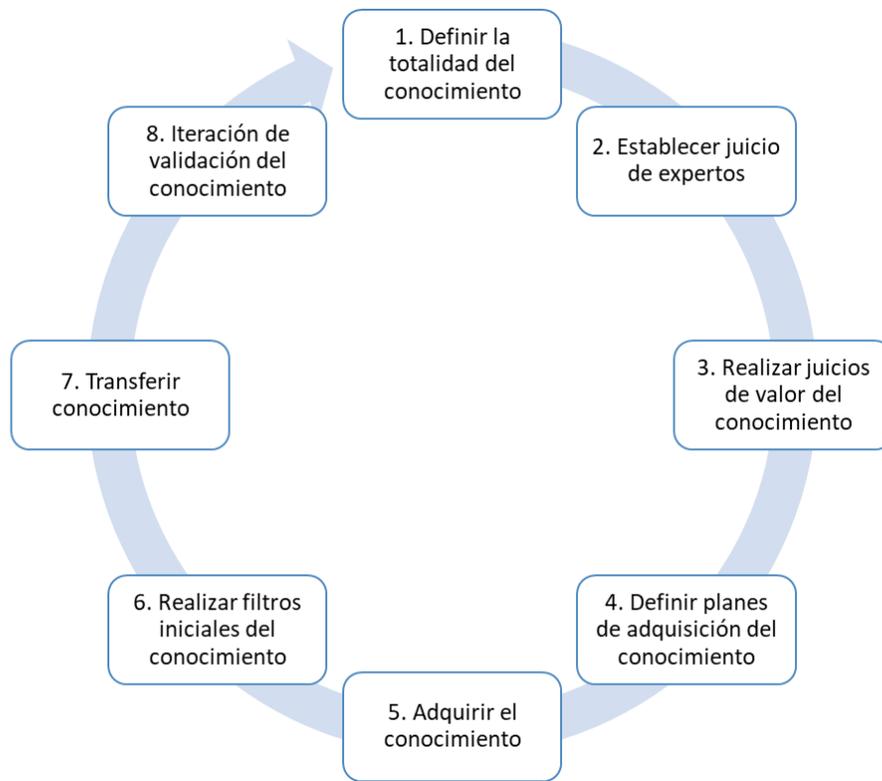


Figura 6. Flujo de proceso para el modelo propuesto.

De la misma forma este modelo está directamente relacionado con la estrategia de la organización porque llena el vacío dejado por el enfoque que se dio al tercero dentro de la administración del conocimiento operacional.

Tomando como base la definición del área como servicio al cliente y logística, se podría entender como valor agregado cualquier proceso que pretenda hacer más eficiente los procesos operativos y administrativos que conlleven a entregar lo que los clientes requieren al menor costo posible, específicamente incrementar la rentabilidad de la compañía y el capital de la misma. Se convierte entonces esta relación en uno de los aspectos más relevantes que dan importancia a la necesidad de definir un modelo integración con la estrategia organizacional del área.

Esto se explica desde las interrelaciones que tienen los procesos y modelos actuales con el resto de la organización, teniendo como fin máximo dar valor agregado. En primer lugar, el hecho de que se tenga definido el modelo operativo, mediante el cual un tercero no solo adquiere el conocimiento y lo pone en práctica para suplir una necesidad organizacional, permite hacer procesos más eficientes, los cuales a su vez permite fortalecer las relaciones con los clientes externos y soporta la estrategia de

tercerización. Esta última tiene como principal fin la reducción de costos operativos que redundan en un incremento de la rentabilidad, el cual siempre deberá ir acompañado de una excelencia en el servicio al cliente basado en la confianza que nos tienen los mismos. De la misma manera el hecho de que podamos a través de un modelo de gestión de conocimiento administrar la otra rama del mismo, el del conocimiento no operativo, de manera directa estaremos impactando la estrategia regional de control y por lo tanto hacer más eficientes los procesos, y de manera indirecta contribuir igualmente al incremento de la rentabilidad por la vía de la excelencia en el servicio.

Finalmente, y como se ha discutido con anterioridad, otra forma de agregar valor a la organización es a través del capital, específicamente del capital intelectual, siendo este un resultado innegable de la gestión del conocimiento no operativo administrado por la organización.

En la siguiente figura se muestra las relaciones de los procesos del área basados específicamente en la capacidad de la organización (o del área específicamente) para gestionar el conocimiento operativo (estrategia de tercerización), el no operativo y la definición de roles regionales que permeen dentro de los procesos transversales.

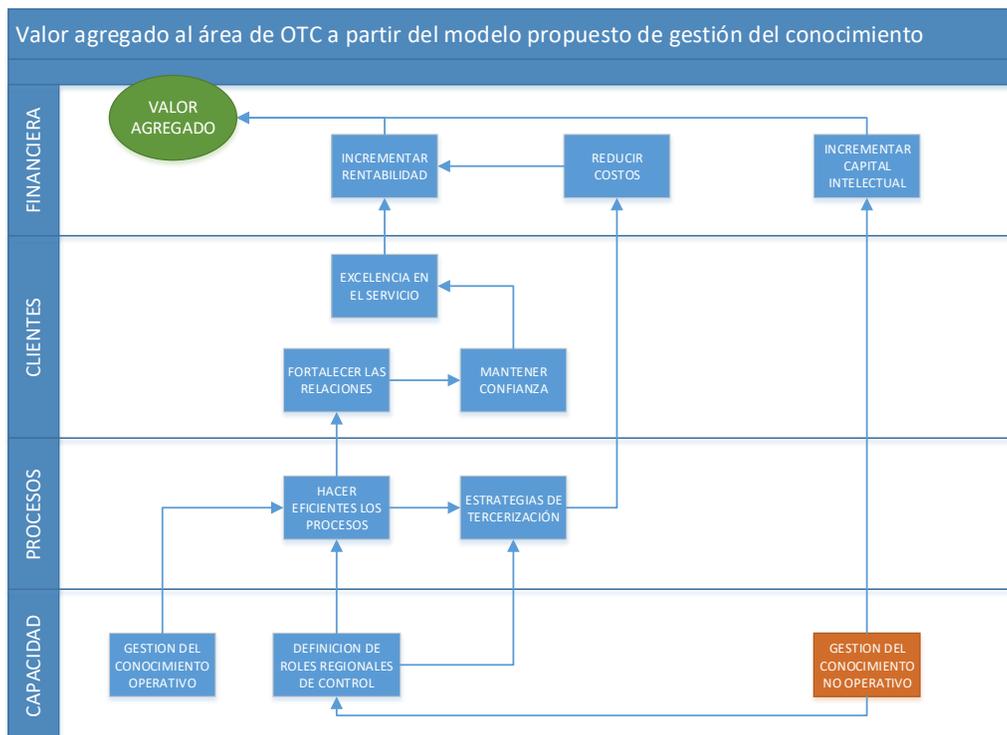


Figura 7. Valor agregado al área de OTC a partir del modelo propuesto de gestión del conocimiento.

Un análisis tipo scorecard, como se observa en la figura 6., permite interrelacionar desde la base de las capacidades organizacionales las diferentes estrategias que resultan en agregar valor a la organización. Específicamente enfocado a la gestión del conocimiento, este tiene una línea directa con el valor agregado a la organización porque incrementa el capital intelectual, es decir, a través de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento (al que hoy se conoce como el no operativo) tendrá un efecto inmediato y positivo en la organización. A su vez, este es la base de la capacidad regional de control sobre el resto de los procesos operativos. Si bien el BPO administra el conocimiento operativo, para poder soportar las diferentes estrategias organizacionales, es necesario tener como fortaleza unos controles específicos, mejorados (mejores prácticas aplicables) y que sean sustentables en el tiempo.

Ambas estrategias de procesos, tercerización de procesos operativos y la eficiencia de los mismo, que redundan al final del flujo organizacional en la excelencia en el servicio y en la reducción de costos, tienen impacto directo en el incremento de la rentabilidad. Siendo este último el fin esperado como resultado de una planeación estratégica. Estos no tendrían una base firme sin contar con las capacidades de gestión del conocimiento definidas. En otras palabras, el incremento en la rentabilidad que agrega valor a la organización se fundamenta en la gestión del conocimiento propio, del tercero y en los controles operacionales implementados en los procesos específicos del área.

A partir de lo anterior se refuerza la necesidad de tener un proceso de gestión del conocimiento dentro de la organización, enfocado no solo a tener procesos y conocimientos en constante iteración y mejoramiento, sino en incrementar la rentabilidad de la empresa y el capital intelectual de la misma. Quizás hasta el momento la organización no ha enfocado los esfuerzos necesarios a tener implementado un proceso estructurado, lo cual se podría explicar porque de manera informal se realizan y gestionan los procesos y el resultado prima sobre el resto de la planeación, pero se ha demostrado durante la investigación del presente trabajo, que la gestión del conocimiento debe ser incluso base de la estrategia organizacional para trascender en el tiempo. Por otro lado, y basándose en la historia cercana de la organización, estas estrategias pueden ser modificadas en cualquier momento, para la muestra, hace menos de 2 años la operación era manejada al 100% por integrantes de la organización y ahora solo por un 50%, en unos años este porcentaje pudiera incrementar o disminuir, pero lo que no va a cambiar en el tiempo es el conocimiento que se pueda adquirir que soporte cualquier estrategia organizacional.

La aplicación del modelo descrito de 7 pasos aplicado específicamente a un proceso o función de la organización XYZ, se enfocó en tomar un proceso regional conocido como

*Business Process Specialist* o en español *Especialista en Procesos de Negocio*. Esta es un área relativamente nueva en la organización (menos de 2 años) la cual se encarga de implementar proyectos regionales.

Esta área cobra importancia ya que es vista dentro de la organización como la que define los parámetros operativos y no operativos de los procesos. Está enmarcada dentro del seguimiento a los controles operacionales, pero a la vez a que los contratos se cumplan de acuerdo con lo establecido con el tercero. Por esta razón y teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que al implementar en esta muestra el modelo de gestión del conocimiento, será suficiente para que la misma sinergia organizacional pueda generar el cambio esperado, es decir no existe una mejor muestra que la misma área puntual.

La situación actual sobre la gestión del conocimiento es la base para definir los planes específicos requeridos para llegar a una aplicación del modelo. Un aspecto importante que no se mencionó anteriormente pero que es vital para que el modelo pueda salir adelante en las organizaciones, es la intención de la gerencia por la implementación del mismo. Esto se explica en que el modelo en sí requiere inversión, por lo que uno de los principales factores de éxito es que pueda tener el apoyo necesario para salir adelante.

En la siguiente figura se muestra un cuestionario inicial de establecimiento de la situación actual versus lo esperado. Este básicamente puede ser aplicado a cualquier proceso, organización o área funcional y tiene como objetivo ponderar cuantitativamente el esfuerzo que requeriría la implementación del modelo propuesto. Cada una de las preguntas se responden con un valor de 1 si la respuesta es afirmativa y 0 si es negativa. No se tiene una tabla específica de porcentaje en el cual un proceso está más propenso a adoptar el modelo, pero de alguna forma al ponerlo en números muestra un grado de madurez de la organización para la implementación del mismo.

Aspecto del modelo propuesto	Validación a realizar	Estatus (Si = 1, No = 0)
0. Aplicabilidad del modelo	Dentro de la agenda de temas importantes para la gerencia está la gestión del conocimiento	
	Existen o se pueden destinar recursos específicos a la gestión del conocimiento dentro de la organización	
1. Definición de la totalidad de componentes de conocimiento del proceso	Se cuenta con un listado de los principales procesos organizacionales del área	
	Se cuenta con un listado detallado de los procesos específicos del área	
	Existe un modelo de definición de funciones por cada puesto de trabajo	
	Se cuenta con un áreas funcionales expertas en temas específicos de la organización	
2. Establecimiento de un juicio de expertos en el conocimiento	Existen expertos en las áreas o temas de conocimiento a tratar	
	Son suficientes integrantes como para poder debatir o discutir un punto de vista relacionado con el tema en cuestion	
	Estarían dispuestos estos expertos a involucrarse de manera activa en las discusiones de gestión del conocimiento que se lleven a cabo	
3. Juicios de valor del conocimiento	Existen formas o medios para realizar juicios de conocimiento	
	Son las personas involucradas lo suficientemente objetivos para plantear sus puntos de vista	
	Todas las influencias externa o interna no logran afectar que los juicios sean objetivos (siempre los juicios serán objetivos)	
4. Definición de planes de adquisición del conocimiento	Existe un método definido para obtener el conocimiento	
	En caso de que no existieran la compañía estaría dispuesta en realizar inversiones (pequeñas o grandes) debidamente justificadas para acceder a tecnologías o conocimiento externo para adquirir conocimiento interno	
	Se han utilizado en el pasado medios de adquisición del conocimiento y algunos incluso se almacenan	
5. Adquisición pura del conocimiento	Se tiene el conocimiento específico en cómo documentar por los medios definidos por la organización	
	La organización estaría dispuesta a invertir en tiempo y/o dinero para fomentar espacios de adquisición del conocimiento, esto implicaría tiempo de consolidar, reunir a una o varias personas, etc.	
6. Filtros iniciales de conocimiento y posterior almacenamiento	Culturalmente la organización tiene un interes por comunicar constantemente temas comunes	
	Son suficientemente objetivos los expertos en los diferentes temas como para confiar en que los filtros realizados sean los adecuados	
7. Transferencia del conocimiento e integración a las labores	La cultura organizacional permite que procesos de gestión de conocimiento sean integrados en las labores operativas	
	Se ha tenido alguna experiencia previa en la cual un modelo de gestión del conocimiento haya agregado valor	

Figura 8. Valoración del modelo vs situación actual.

En el análisis realizado para el área definida se encontró lo siguiente:

	Puntos posibles	Puntos obtenidos	% Cumplimiento
0. Aplicabilidad del modelo	2	2	100%
1. Definición de la totalidad de componentes de conocimiento del proceso	4	4	100%
2. Establecimiento de un juicio de expertos en el conocimiento	3	1	33%
3. Juicios de valor del conocimiento	3	2	67%
4. Definición de planes de adquisición del conocimiento	3	2	67%
5. Adquisición pura del conocimiento	2	1	50%
6. Filtros iniciales de conocimiento y posterior almacenamiento	2	1	50%
7. Transferencia del conocimiento e integración a las labores	2	2	100%

Esto indica un perfil de madurez general del 71%. Claramente las áreas del modelo que deberán tener planes más específicos están relacionadas con los expertos dentro de la organización para juzgar el valor del conocimiento que pueda generarse durante el proceso.

Específicamente esto no es un secreto para la organización ya que al ser un área relativamente nueva muchos de los procesos se han ido construyendo por la misma área sin tener relación con las demás.

Por otro lado, una de las funciones del área es la de consolidar mejores prácticas o implementar proyectos que impacten diferentes procesos transversales dentro de la organización, por lo que es una funcionalidad natural del área el poder generar nuevo conocimiento o consolidarlo. Esta función en la actualidad se realiza de manera implícita, o términos de gestión del conocimiento en conocimiento tácito. Un ejemplo de esto podría ser que las diferentes actividades como el seguimiento a tareas operativas implican un entendimiento organizacional que va más allá de los diagramas funcionales o jerárquicos, un proyecto en muchas ocasiones requiere de influenciar en los demás identificando líderes naturales en cada proceso.

Por lo anterior y entendiendo los resultados del cuestionario, se deberá enfocar un plan de acción con tareas específicas a suplir las falencias evidenciadas.

Estas son:

- Establecimiento de un juicio de expertos en el conocimiento
- Adquisición pura del conocimiento
- Filtros iniciales de conocimiento y posterior almacenamiento

#### *Plan de acción específico*

La propuesta específica de implementación contiene los siguientes elementos:

- Macro actividades
- Tiempos estimados
- Recursos estimados
- Resultado esperado

Fase inicial:

- Acta de inicio de implementación del modelo
- Definición de los recursos necesarios para la implementación
- Definición de los costos de implementación del modelo
- Definición de factibilidad y viabilidad del modelo, según criterio de la alta gerencia

Fase de diseño:

- Realización de listado inicial de componentes
- Reuniones de los integrantes primarios del modelo a implementar
- Establecimiento de los medios específicos a utilizar para la implementación del modelo
- Definición de métodos para realización de juicios de conocimiento
- Definición de medios de almacenamiento y métodos de adquisición de conocimientos
- Definición de entregables por cada etapa del modelo

Fase de implementación:

- Consolidación de los integrantes del juicio de expertos
- Materialización de los diferentes procesos operativos (videos, modelos, etc.)
- Definición y seguimiento a planes específicos de implementación

Fase de control

- Validación cíclica de las actividades definidas
- Medición de uso de los materiales generados y su posterior actualización

## **5.1 Análisis de resultados**

Durante las diferentes fases de implementación se presentó un cambio sensible a nivel organizacional que impidió seguir adelante con la misma. La organización está cambiando de ser dirigida de manera regional a ser nuevamente local. Por lo anterior el área de *Business Process Specialist* está siendo sujeta a una redefinición. En este orden de ideas los resultados obtenidos no pueden ser comparados con una implementación final del modelo propuesto.

La propuesta fue presentada a la gerencia y en su momento se dio el visto bueno para implementarse como piloto de la organización, pero luego de los cambios el proceso de implementación quedó por definirse.

Se puede indicar es a nivel general algunas de las mejoras obtenidas a nivel operativo y los números de las actividades realizadas. Estos son:

- Se identificaron más de 35 procesos específicos a nivel regional. Estos son un claro ejemplo de que muchos de los procesos y funciones que hoy en día se llevan en la organización están aún por definirse y formalizarse en procedimientos escritos. Siendo este el principal reto y falencia de las diferentes áreas, incluso posterior a los cambios organizacionales que se están llevando a cabo.
- Se logró posicionar la gestión del conocimiento como uno de los principales integrantes del plan del área para el siguiente año. Este modelo logró que se dé la importancia que se merece este tema para la organización y estará en la agenda de prioridades.
- Se logró la realización de por lo menos 15 documentos entre audiovisuales, documentos operativos, procedimientos, entre otros que quedarán de base inicial para la finalización del modelo definido. Esto es un gran logro entendiendo que cuando se inició la implementación se identificó que no se contaba con ningún procedimiento establecido de manera formal.
- Oportunidades para mostrar nuevos talentos organizacionales. Durante la implementación del modelo en su fase inicial se identificaron talentos dentro de la organización que dieron soporte específico de gran aporte para el área. Esto implica que procesos que antes no se veían como importantes cobrarán la validez que se merecen.
- Reducción en la generación de incidentes o notificaciones de fallas en algunos procesos operativos. Al iniciar con la revisión de los procesos se logró identificar en las mismas sesiones de adquisición del conocimiento, el conocimiento tácito de muchas de las personas mejoró sustancialmente. Aunque no es posible tener una medida de esto, si es posible relacionarlo con otros procesos que tienen relación con el mismo, por ejemplo, las novedades o fallas en el sistema por errores operativos. Haciendo una similitud con un proceso productivo, en el proceso de interacción se redijeron los problemas de calidad en la ejecución, solo con el hecho de iniciar la implementación del modelo.

## 5.2 Conclusiones

### Conclusión general

La gestión del conocimiento es un elemento que agrega valor a los procesos operativos y administrativos de las organizaciones y soporta cualquier estrategia operativa/administrativa definida dentro de las mismas.

### Conclusiones específicas

- En relación con lo expuesto en el presente trabajo la gestión del conocimiento es un elemento que puede agregar valor a los procesos operativos y administrativos de las organizaciones.
- En ese sentido, se considera que se debe dar mayor importancia a desarrollar modelos organizacionales que permitan explotar todo el potencial que tiene la gestión del conocimiento para incrementar el valor del capital dentro de las mismas.
- La empresa XYZ definitivamente logró evidenciar que el modelo de gestión de conocimiento propuesto es factible y viable, y que a futuro si logra implementarlo seguirá trayendo muchos beneficios a esta organización.
- La gestión del conocimiento debe estar dentro de los planes estratégicos de cualquier organización y más aún en las que tienen estrategias de tercerización.

## 5.3 Recomendaciones

- La principal recomendación es seguir adelante con la implementación del modelo. Ya se tiene definido el proceso a seguir y una vez la organización tenga definido cómo será la administración local y regional, es de suma importancia finalizar el proceso ya iniciado.
- Multiplicar el modelo dentro de la organización a otras áreas y otras regiones tomando como base la implementación definida, tomando la gestión del conocimiento como un proceso de importancia dentro de la organización.

- Cerrar todas las fases definidas para este caso en particular para poder llevarlo a las demás áreas de la organización. En muchas ocasiones solo con un ejemplo claro de que este tipo de modelos son viables y aportan valor agregado a la organización se pueden replicar en los diferentes esquemas organizacionales.
  
- Se identificaron posibles trabajos futuros que pueden realizarse a partir de lo investigado y definido en el presente trabajo:
  - Alineación de modelos de gestión del conocimiento de logística en diferentes organizaciones
  - Estado del arte del Business Process Specialist en el ámbito local
  - Medición de la gestión del conocimiento en el capital intelectual de compañías similares
  - Gestión del conocimiento dentro de ámbitos regionales

## BIBLIOGRAFÍA

- Berente, N., Vandenbosch, B., & Aubert, B. (6 de 2 de 2009). Information flows and business process integration. *Business Process Management Journal*, 15(1), 119-141.
- Brooking, A., & Guix, J. (1997). *El capital intelectual : el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós.
- Ghodeswar, B., & Vaidyanathan, J. (8 de 2 de 2008). Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. *Business Process Management Journal*, 14(1), 23-38.
- Grant, R. (12 de 1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Jericó, P., & Medina, J. (2001). *Gestión del talento : del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall.
- Kambil, A. (30 de 10 de 2009). Obliterate knowledge management: everyone is a knowledge manager! *Journal of Business Strategy*, 30(6), 66-68.
- Llewellyn, N., & Armistead, C. (12 de 8 de 2000). Business process management. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 225-243.
- Lytras, M. D. (2002). *Knowledge management convergence – expanding learning frontiers*. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40-51. .
- Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S., & Nekui Yazdi, F. (6 de 11 de 2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
- Marín Marín, H. (2005). *Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*. Henry Marín Marín.
- Nadarajah, D., & Syed A. Kadir, S. (7 de 11 de 2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069-1078.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento : Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

- Paraponaris, C., & Sigal, M. (14 de 9 de 2015). From knowledge to knowing, from boundaries to <i>boundary construction</i>. (P. Claude Paraponaris, Dr Martine Siga, Ed.) *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 881-899.
- PEREZ LINDO, A., RUIZ MORENO, L., & SABELLA, M. (2005). Gestión del conocimiento :un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad /.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones fundamentos, metodología y praxis*. Trea.
- Ramish, A., & Aslam, H. (13 de 6 de 2016). Measuring supply chain knowledge management (SCKM) performance based on double/triple loop learning principle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 704-722.
- Sikdar, A., & Payyazhi, J. (28 de 10 de 2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, 20(6), 971-998.
- Sary, C. (8 de 7 de 2014). Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles – aligning value network analysis to process management. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 651-686.
- Werr, A., Blomberg, J., & Löwstedt, J. (23 de 10 de 2009). Gaining external knowledge – boundaries in managers' knowledge relations. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 448-463.

# ANEXOS

## Anexo 1. Organigrama del área.

