



UNIVERSITARIOS

textos

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN ORIENTE: VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA

Lérida Espinoza Laurens



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN ORIENTE: VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES VENEZUELA



PUBLICACIONES VICERECTORADO ACADÉMICO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Autoridades universitarias

- **Rector**
Mario Bonucci Rossini
- **Vicerrectora Académica**
Patricia Rosenzweig Levy
- **Vicerrector Administrativo**
Manuel Aranguren Rincón
- **Secretario**
José María Andérez Álvarez

SELLO EDITORIAL PUBLICACIONES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO

- **Presidenta**
Patricia Rosenzweig Levy
- **Coordinadora**
Marysela Coromoto Morillo Moreno
- **Consejo editorial**
Patricia Rosenzweig Levy
Marysela Coromoto Morillo Moreno
Marlene Bauste
María Teresa Celis
Jonás Arturo Montilva
Joan Fernando Chipia L.
María Luisa Lazzaro
Alix Madrid
Francisco Grioso

COLECCIÓN TEXTOS UNIVERSITARIOS: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Sello Editorial Publicaciones del
Vicerrectorado Académico

Los trabajos publicados en esta colección han sido rigurosamente seleccionados y arbitrados por especialistas en las diferentes disciplinas.

COLECCIÓN TEXTOS UNIVERSITARIOS: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Sello Editorial Publicaciones
Vicerrectorado Académico

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS
EMPRESAS DE LA REGIÓN ORIENTE:
VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA

Primera edición digital, 2023

© Universidad de Los Andes Sello
Editorial Publicaciones del
Vicerrectorado Académico de la
Universidad de Los Andes
© Lérica J. Espinoza Laurens

Hecho el depósito de ley

Depósito Legal: ME2023000111

ISBN: 978-980-11-2125-1



Corrección de estilo:
Dr. Carlos Perdomo Ramírez

Diagramación de la obra:
Marysela C. Morillo Moreno
Lérica J. Espinoza Laurens

Imagen de portada:
Isaura Naveda

Universidad de Los Andes
Av. 3 Independencia,
Edificio Central del Rectorado,
Mérida, Venezuela.
publicacionesva@ula.ve
publicacionesva@gmail.com
[http://www2.ula.ve/publicaciones
academico](http://www2.ula.ve/publicaciones_academico)
<http://bdigital2.ula.ve/bdigital/>

**Prohibida la reproducción total o
parcial de esta obra sin la
autorización escrita de los autores y
editores.**

Editado en la República Bolivariana de
Venezuela

COLECCIÓN DE TEXTOS UNIVERSITARIOS

Esta colección contempla la edición de textos académicos que sirven de apoyo docente en las áreas del conocimiento existentes en la Universidad: Ciencias Humanísticas y Sociales. Ciencias Básicas, Tecnología y Ciencias de la Salud.

Entre los objetivos específicos de esta colección resaltan:

- Estimular la edición de libros al servicio de la docencia.
- Editar la obra científica de los profesores de nuestra Casa de Estudios.
- Publicar las investigaciones generadas en los centros e institutos de investigación.

Hasta ahora, un número considerable de textos universitarios ha sido publicado por miembros de nuestra planta profesoral, obras que han beneficiado por igual a estudiantes y docentes, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de nuestra educación de pre y posgrado.



PUBLICACIONES
VICERRECTORADO ACADÉMICO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS
EMPRESAS DE LA REGIÓN ORIENTE:
VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
COMPLEJA**

COLECCIÓN TEXTOS UNIVERSITARIOS

Sello Editorial Publicaciones del Vicerrectorado Académico

Universidad de Los Andes

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS
EMPRESAS DE LA REGIÓN ORIENTE:
VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
COMPLEJA**

Lérida Josefina Espinoza Laurens



**PUBLICACIONES
VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**MÉRIDA - 2023
VENEZUELA**

DEDICATORIA

A Dios, mi guía, fuente inagotable de Salud, Amor y Sabiduría.

A mi familia, por brindarme su amor incondicional y comprensión, para
alcanzar esta meta.

A la empresa Coca Cola FEMSA S.A., Región Oriente Sur, por darme la
oportunidad de realizar esta investigación y llevarla a feliz término.

A la Universidad Yacambú, por permitirme formar parte de un proyecto
de avanzada como lo es la Educación Virtual.

A la Dra. Zulme Saldivia, quien me guió con dedicación por los senderos
de esta investigación.

A la Dra. Rebeca Castellanos, quien ha sido mi *coach* en este andar
académico y soporte de gran valía en esta investigación.

A todas aquellas personas que contribuyeron de manera incondicional en
la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	09
LISTA DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO	
I	
UNA VISIÓN DE LA COMPLEJA REALIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS	15
Intencionalidad del estudio	27
Conveniencia de la investigación	27
Perspectiva teórica	28
Perspectiva social	29
Perspectiva institucional	29
Perspectiva metodológica	29
En cuanto a la línea de investigación	30
CAPÍTULO	
II	
VISIÓN TEORÉTICA	31
Precedentes de la investigación	31
Precedentes internacionales	31
Precedentes nacionales	37
Referentes teóricos	42
Gestión del conocimiento en la sociedad del conocimiento	42
La complejidad: Un enfoque para comprender lo organizacional	56
La gestión del conocimiento vista desde la complejidad en las organizaciones, según Etkin (2009)	61

CAPÍTULO

III

CAMINO HACIA LA CONFIGURACIÓN ONTOLÓGICA, EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

	63
Atisbo ontológico	64
Atisbo epistemológico	66
La complejidad como enfoque integrador de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento en el contexto gerencial	68
La complejidad y el diálogo de saberes como premisa para la gestión del conocimiento en la empresa	69
Principio de recursividad organizacional	70
Atisbo metodológico	70
Informantes claves	80
Técnicas para recaudar información	81
Categorización e interpretación de la información	82
Validación y credibilidad de la información	83

CAPÍTULO

IV

ESCLARECIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

	85
Dilucidación y revelación de los hallazgos	85
Análisis y categorización por informante	87
Informante I	87
Informante II	92
Informante III	99

Informante IV	105
Informante V	110
Informante VI	117
Informante VII	127
Análisis y contrastación teórica de las categorías generales del estudio	139
Categoría <i>Conocimiento</i>	139
Análisis y contrastación, categoría <i>Conocimiento</i>	142
Dilucidación de la situación	150
Categoría <i>Rol gerencial</i>	150
Análisis y contrastación, categoría <i>Rol gerencial</i>	155
Dilucidación de la situación	161
Categoría <i>Creatividad e innovación</i>	162
Análisis y contrastación, categoría <i>Creatividad e innovación</i>	165
Dilucidación de la situación	168
Categoría <i>Factor humano</i>	169
Análisis y contrastación, categoría <i>Factor humano</i>	172
Dilucidación de la situación	176
Categoría <i>Documentación</i>	176
Análisis y contrastación, categoría <i>Documentación</i>	177
Dilucidación de la situación	182

CAPÍTULO

V

GENERACIÓN DEL CONSTRUCTO TEÓRICO 185

Aproximación teórica de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur	185
Gestión del conocimiento. Su relevancia en el entorno global y para la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur	186
Perspectiva compleja de las categorías establecidas en el estudio	188

Panorama de la categoría <i>Conocimiento</i>	188
Panorama de la categoría <i>Rol gerencial</i>	189
Panorama de la categoría <i>Creatividad e innovación</i>	191
Panorama de la categoría <i>Factor humano</i>	192
Panorama de la categoría <i>Documentación</i>	193
Un acercamiento hacia la construcción teórico-filosófica de la gestión del conocimiento desde las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y praxeológica	196
Constructo ontológico	197
Constructo epistemológico	199
Constructo axiológico	203
Constructo praxeológico	209

CAPÍTULO

VI

REFLEXIONES SOBRE MI GNOSIS ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA

214

Concepción de gestión del conocimiento para la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur

217

REFERENCIAS

220

ANEXOS

MATRIZ ENTREVISTAS DE LOS INFORMANTES I, II, III, IV, V, VI y VII

228

LA AUTORA

370

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Modelos de gestión del conocimiento	55
2	Transcripción de la información	76
3	Visualización y diferenciación de los informantes	79
4	Categorías y subcategorías: Informante I	90
5	Categorías y subcategorías: Informante II	96
6	Categorías y subcategorías: Informante III	102
7	Categorías y subcategorías: Informante IV	108
8	Categorías y subcategorías: Informante V	115
9	Categorías y subcategorías: Informante VI	124
10	Categorías y subcategorías: Informante VII	134
11	Sistema general de categorías y subcategorías	138
12	Categoría <i>Conocimiento</i>	141
13	Categoría <i>Rol gerencial</i>	153
14	Categoría <i>Creatividad e innovación</i>	164
15	Categoría <i>Factor humano</i>	171
16	Categoría <i>Documentación</i>	179

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1 Proceso de creación en la sociedad del conocimiento	44
2 Creación del conocimiento, según Bueno (1998)	45
3 Ciclo de gestión del conocimiento	51
4 Modelo de Prieto (2005) de GC en la organización	53
5 Perspectiva metodológica	63
6 Configuración metodológica	71
7 Círculo hermenéutico	72
8 Etapas del andar metodológico	75
9 Procesos para el esclarecimiento de los resultados	86
10 Categoría <i>Conocimiento</i> con sus subcategorías	140
11 Categoría <i>Rol gerencial</i> con sus subcategorías y factores	152
12 Categoría <i>Creatividad e innovación</i> con todos sus componentes	163
13 Categoría <i>Factor humano</i> y sus interrelaciones	170
14 Categoría <i>Documentación</i> con sus respectivas subcategorías	178
15 Categorías integradas con sus respectivas subcategorías	184
16 Cristal complejo de la gestión del conocimiento	195
17 Perspectiva ontológica de la gestión del conocimiento en la empresa	200
18 Perspectiva epistemológica de la gestión del conocimiento en la empresa	204
19 Perspectiva axiológica de la gestión del conocimiento en la empresa	208
20 Perspectiva praxeológica de la gestión del conocimiento en la empresa	212
21 Visión sistémica y compleja de las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento en la empresa	213

INTRODUCCIÓN

El conocimiento existente o construido en una organización es considerado factor estratégico debido a que es una de las fuentes de generación de riquezas y de capital intelectual en las organizaciones o comunidades (Valdez, 2002). En tal sentido, una administración para el manejo eficiente del mismo podría permitir a los gerentes emplear su conocimiento y el de sus colaboradores generar innovación, crecimiento, mejoras estableciendo un nexo especial con sus clientes, empresas afines y las comunidades.

Por lo anterior, la gestión del conocimiento, vista estratégicamente, se ha convertido en una disciplina emergente cuyo objetivo es propiciar espacios para generar, administrar y compartir a nivel de las personas, organizaciones o comunidades, los conocimientos adquiridos a partir de la experiencia y vivencias, así como por la vía de estudios formales, a fin de dar respuestas a las necesidades de la sociedad a corto, mediano y largo plazo (Peluffo y Catalán, 2002).

La gestión del conocimiento ha cobrado una considerable importancia, dado que en los últimos años a nivel global el cambio se ha convertido en una constante que ha impactado todos los espacios, incluyendo las organizaciones en todas sus dimensiones, tanto administrativas, gerenciales, estructura organizacional, personas y cultura, procesos y sistemas de innovación, al igual que las relaciones externas y contexto organizacional. Actualmente, se observa el agotamiento del paradigma modernista, que hasta el momento había venido influenciando además de las acciones sociales, las acciones dentro de las organizaciones. Este ha estado centrado en las estructuras jerárquicas, en la asignación de tareas con patrones de autoridad y poder, constituyendo la acción gerencial en una acción funcional orientada a los resultados, la cual limita la creatividad e innovación de los trabajadores. Como contrapartida a esta postura, han comenzado a surgir enfoques diferentes.

Al respecto, Valdez (2002), señala las necesidades de nuevas respuestas a los problemas existentes dando paso a nuevas orientaciones y paradigmas que responden a las demandas actuales de ambientes altamente complejos y cambiantes. El postmodernismo ha servido de vehículo para comprender estas nuevas lógicas, el cual además de otorgarle importancia a sus estructuras organizacionales, le da gran valor a la parte humana que en ellas existe, asimismo, satisfacción de las necesidades personales, psicológicas y sociales que motiven al personal a desarrollar su máximo potencial. Es en este escenario en el que la gestión del conocimiento ofrece opciones interesantes para el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, sus trabajadores y la sociedad se requiere de una gestión del conocimiento clara y precisa, que contribuya a los avances de su organización.

Este es el contexto del siglo XXI, el cual se caracteriza por poseer un ingente crecimiento y desarrollo del conocimiento e información; la comunicación no conoce barreras, las innovaciones tecnológicas asociadas a ello se desarrollan aceleradamente en un ambiente cada vez más interconectado y competitivo. Del mismo modo, estamos viviendo interesantes momentos de transformación así como cambios de orden político, social y económico en el mundo entero, especialmente en América Latina, particularmente en Venezuela, caracterizados por la complejidad de una red de interrelaciones e interdependencias en las cuales se mueven las empresas privadas.

La dinámica señalada anteriormente no siempre está marcada por las certezas, es por ello que la acción del gerente en los momentos actuales juega un papel determinante en la dinamización y evolución de las organizaciones, puesto que este debe, más que poseer conocimientos, tener capacidad para aprender, e incorporar

nuevos conocimientos y por ende procurar nuevas respuestas a los problemas actuales en el tiempo requerido. Es pertinente mencionar a Peter Senge , el cual introdujo en (1990), el concepto de “organización inteligente”, un nuevo modelo de organización que es capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer las amenazas y de descubrir las oportunidades a través del aprendizaje continuo.

De lo anterior, apoyado en la experiencia y desempeño por veintitrés años como gerente de la Fundación Metalmeccánica para la Capacitación Industrial (FUNDAMETAL), institución dedicada a la formación y desarrollo de personal, surge la inquietud, de realizar una investigación que permita comprender cómo se está gestionando el conocimiento existente en la empresa Coca Cola Fondo Económico Mexicano Sociedad Anónima (FEMSA, S.A), región Oriente Sur. De igual modo, me interesa conocer cómo aprovecha esta empresa la inversión en formación y capacitación que ofrece a su personal, así como la experiencia vinculada a las prácticas laborales entre otros aspectos asociados a la gestión del conocimiento. En el caso de las empresas privadas en Venezuela, esta situación se ve impactada por la incertidumbre social, política y económica del país. El enfoque de la complejidad sirve como marco referencial teórico y epistemológico desde el cual se puede comprender a esta organización en sus permanentes interrelaciones, tanto en su interior como con el contexto y generar conocimiento sobre los procesos de gestión de los saberes que en ella ocurren.

Para dar respuesta a lo antes planteado, presento esta investigación, la cual está estructurada en cinco (5) capítulos:

El primero corresponde al acercamiento al objeto de estudio, allí se recogen las inquietudes alrededor de la forma en la cual la dirección de la empresa concibe y gestiona el conocimiento, se plantean las intencionalidades a lograr, la conveniencia de la investigación vista desde las perspectivas teórica, social, institucional, metodológica y en cuanto a la línea de investigación.

El segundo capítulo recoge sucintamente, el referencial teórico y los precedentes internacionales y nacionales del estudio, que servirán para orientar y soportar teóricamente la investigación.

En el tercer capítulo se aborda la configuración ontológica, epistémica y metodológica de la investigación, en el cual se alude a los informantes clave, las etapas y los momentos de la metodología seguida, así como las técnicas de recolección de datos, la categorización y validación de la información.

En el cuarto capítulo se emprende el esclarecimiento de los resultados de la investigación y la dilucidación y revelación de los hallazgos, en el cual, a través de la reflexión y el análisis de la información suministrada por los informantes, se ha podido establecer las distintas posturas en cuanto al tema, así como construir las categorías y subcategorías, rescatando al mismo tiempo los aspectos más relevantes.

En el quinto capítulo, el aporte viene dado desde el análisis de las interrelaciones y retroacciones de las categorías y subcategorías, hasta el logro de la aproximación teórica de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, desde las perspectivas ontológica, epistemológica, axiológica y praxeológica.

En el capítulo sexto se presentan las consideraciones finales y los aprendizajes logrados en lo relacionado al rol como investigadora y como gerente, así como la concepción de gestión del conocimiento para la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. Por último, se señalan las referencias del estudio y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

UNA VISIÓN DE LA COMPLEJA REALIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS

La organización empresarial que se consolida en un país, constituye uno de los elementos fundamentales en su desarrollo y un factor decisivo en su crecimiento económico y social. Como refiere Azuaje (2005), las empresas buscan mantenerse y crecer en un contexto cambiante y con altos niveles de incertidumbre; además, producen bienes y servicios, los cuales deben satisfacer las demandas en calidad y costos.

Lo anterior no es tarea fácil, pues requiere que las empresas sean comprendidas, entendidas y explicadas desde sus propias realidades, para identificar las diferentes visiones y dinámicas que coexisten en ellas, así como aquellas situaciones, o elementos de carácter estructural o del entorno, que limitan su crecimiento. Desde esta visión de la organización en toda su dimensión, se pueden establecer estrategias que orienten su desarrollo, de allí la importancia de tratar de explicar la realidad empresarial de manera contextualizada más que desde modelos ideales, o de lo que se desea que ocurra.

Asimismo, se hace necesario abandonar las tendencias que llevan a explicar la gestión empresarial a partir de leyes invariables y predecibles, que muestran un mundo equilibrado, permanente, con cambios discretos regidos por las leyes de la naturaleza, basadas en la certeza. Estos nuevos escenarios invitan hacia un esquema de pensamiento diferente fundamentado en la inestabilidad y la incertidumbre de los tiempos actuales, que a su vez rompa las ataduras con los paradigmas pasados. Lo antes expuesto admite la consideración de planteamientos

implícitos en teorías como la termodinámica no lineal, la teoría del caos, la teoría de los subconjuntos borrosos, entre otras. Las cuales contribuyen a la realización de análisis más profundos y la comprensión de los fenómenos que en la actualidad ocurren en las organizaciones y en la sociedad (Etkin, 2009).

Otro aspecto que señala el autor citado, que merece especial atención en las organizaciones, es la prioridad que se debe dar a la efectividad y a la eficiencia, debido a que ello permite la obtención de recursos para una sana administración de los mismos. Motivo por el cual, los directivos buscan ser racionales en sus decisiones. Sin embargo, una visión orientada hacia aspectos meramente económicos, dejando de lado los intereses y necesidades de todos los involucrados en la organización, podría ocasionar conflictos o un clima de descontento que atentaría contra la misma organización y su sustentabilidad. En este sentido, las organizaciones deben tener en cuenta al diseñar sus estrategias, las políticas, los principios éticos y las responsabilidades necesarias, que conduzcan a una verdadera efectividad y eficiencia, pero también a la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores, así como de la sociedad en general.

En tal sentido, la sustentabilidad de la organización y satisfacción de los trabajadores implica lograr un aprendizaje organizacional permanente con un cúmulo de saberes, entendidos estos, como la capacidad que tiene un individuo para analizar la información, organizarla, reflexionar en torno a ella y emplearla en su actuar cotidiano, para la toma de decisiones en la empresa. Todo esto repercutiría de manera positiva, generando una mayor comprensión en cada uno de los espacios, funciones o departamentos que conforman su estructura organizacional.

Algunos autores como Drucker (1993), Quinn (1992) y Toffler (1990) le otorgan especial importancia al conocimiento como principal recurso, pues este es la clave del cambio y del poder económico de las nuevas economías, resaltando que, en una sociedad del conocimiento, el trabajador que posee este bien, incluyendo los

ejecutivos, será el activo más importante de la empresa. Es fundamental conocer el conjunto de sapiencias que el ser humano ha adquirido en su vida y que tienen que ser utilizados de la mejor manera para ir creciendo intelectualmente, esto redundará en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Es decir, los autores referidos consideran que la característica distintiva o factor diferenciador de las personas en las organizaciones, consiste en poseer el conocimiento necesario para identificar los problemas, asumirlos y lograr solucionarlos, lo cual requiere actuar con flexibilidad para abordar los problemas con las herramientas suficientes, responder a las necesidades actuales al proponer mejoras permanentemente.

Asimismo, Peluffo y Catalán (2002) destacan que dicho conocimiento se incrementará en calidad y cantidad de acuerdo a las capacidades para aprender que posean o desarrollen los trabajadores. Este aprendizaje en constante renovación, irá dando lugar a la innovación a través de la incorporación de nuevas competencias, traduciéndose en mejores beneficios y resultados óptimos para la organización. Por otra parte, la web menciona que “la sociedad del conocimiento se caracteriza por la importancia que adquiere la educación y el acceso a las redes informacionales. Estos dos factores se constituyen en el principal recurso para formar ciudadanos competentes en un mundo globalizado”.

En vista de las actuales demandas e importancia que ha cobrado el conocimiento en la sustentabilidad y consolidación de las empresas en entornos de incertidumbre, a la alta gerencia se le presenta, ineludiblemente, el reto de desarrollar estrategias para la generación y gestión de nuevos conocimientos que aumenten las capacidades de innovación permitiendo fortalecer la cohesión y sinergia de su equipo de trabajo, todo lo cual redundará positivamente en la productividad en el logro de óptimos estándares de calidad y rentabilidad de la empresa.

Los esfuerzos anteriormente señalados, debe acometerlos el gerente en una realidad económica cambiante, atendiendo a las nuevas necesidades de los clientes y el entorno, con altas presiones derivadas de la normativa legal cambiante y con corto tiempo, debido a los múltiples compromisos y actividades que desempeña, así como del gran flujo de información que recibe diariamente, a lo cual debe dar respuesta con la calidad y oportunidad esperada. Esto hace a la gestión gerencial cada día más dinámica y compleja (Azuaje, 2005).

De lo expresado por el autor citado, se desprende que el gerente contemporáneo debe estar al nivel de todos aquellos requerimientos que la empresa está demandando para enfrentarse a un entorno inconstante; es decir, debe estar consciente de las fortalezas, debilidades de sí mismo, así como de las amenazas y oportunidades inherentes a la empresa. Por ello, debe poseer formación académica, conocimientos y rasgos personales que le permitan la flexibilidad necesaria para asumir las nuevas tendencias en materia gerencial y poder afrontar los acontecimientos a la luz de la evolución del conocimiento, lo cual contribuiría a mantener su liderazgo dentro de la empresa.

De la misma manera, el gerente debe analizar y evaluar permanentemente el funcionamiento de los procesos internos y externos que se desarrollan en la empresa con el propósito de obtener los conocimientos que allí se generan, reflexionar sobre ellos, diseminar y aprovechar al máximo los aprendizajes obtenidos; es decir, promover la gestión del conocimiento en beneficio de los trabajadores, la organización y sus aliados.

Por otra parte, Etkin (2009) señala que en este escenario se está abriendo paso una fuerte tendencia, cuya base es la concepción de las organizaciones desde la complejidad. ¿Qué quiere decir lo anterior? Que la complejidad, entendida como un enfoque, nos permite comprender y aceptar la existencia de múltiples interrelaciones y de situaciones contradictorias en su seno, admite concebir a las organizaciones en general como complejas, dado el permanente flujo de interacciones a lo interno y lo externo de sí misma; es decir, recibe flujos permanentes del exterior y mantiene otros en su interior.

Tal como destaca el autor referido, la complejidad está dada también por la existencia de personas diferentes en todos los aspectos, con historias de vida, personalidades, niveles educativos además de culturas distintas, quienes deben trabajar lo más armónicamente posible en función del logro de los objetivos y metas de la organización. Para comprender esta realidad a los fines de aprovechar los conocimientos existentes en las empresas, resulta necesario desarrollar un tipo de pensamiento complejo (Morín, 1998), que dé cuenta del alcance como también profundidad con que se hace necesario abordar los fenómenos humanos dentro de las organizaciones, debido a que el trabajador es parte, el cual está influido por diferentes factores que condicionan sus acciones y los resultados de su actividad. En este orden de ideas, es necesario darle un enfoque sistémico de la organización que permita realizar un análisis, en el cual se integren los elementos que influyen o guardan relación al momento de dar respuestas, así como tomar decisiones oportunas y efectivas en función al crecimiento sostenido y las necesidades de la empresa, así como las del entorno en un momento determinado.

Es importante tomar en consideración que a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, las empresas vienen afrontando una nueva realidad, en la cual los aspectos cualitativos pasan a tener igual o mayor preponderancia que los aspectos cuantitativos. Es decir, para las empresas las personas comienzan a constituir la base de las nuevas realidades; a pesar de lo anterior, aún existen algunas organizaciones en las cuales no se observa la misma tendencia, ya que siguen otorgándole mayor jerarquía a los activos tangibles sobre los intangibles. Como todos los procesos de transformación en los que están involucradas las personas, este proceso sobre los activos intangibles se caracteriza por su lentitud y evolución gradual, y no ocurre de manera instantánea.

A pesar de que el señalamiento anterior es una realidad en muchas empresas, de cara a las tendencias futuras al valor de los activos tangibles, se suma ahora el de los intangibles. Estos últimos entendidos como aquellos que la empresa emplea para agregar valía, pero que, en la mayoría de los casos, su existencia y repercusión es casi imposible de demostrar con exactitud. En la actualidad se realizan diversos estudios sobre la medición de los recursos intangibles, analizando su valor contable en la empresa y su relación con el de sus acciones en el mercado (Sullivan, 2000). De igual manera, los intangibles, según Itami y Roehl (1987), se destacan la reputación de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, la imagen y marca, las capacidades de los empleados, las habilidades directivas, entre otros. Estos valores son indispensables a la hora de medir el poder competitivo de una organización que adquiere mayor peso cada día dentro de las empresas.

De las consideraciones anteriores se desprende la importancia de los intangibles, cuestión también razonada por Rojo y Cierra (1998), al plantear que son estos la verdadera fuente de ventajas competitivas para las organizaciones en el mundo empresarial globalizado; lo cual no deja de ser cierto, especialmente si se considera que nos encontramos en el paradigma de la sociedad del conocimiento y de la información. Entre las características fundamentales de esta sociedad, según Bueno (1998) están:

- a) El amplio espectro de información y saberes generada por el impulso de las actividades intelectuales, producto de la caducidad de los paradigmas dominantes.
- b) Primacía de los conocimientos teóricos y tácitos.
- c) Uso de la tecnología para la difusión del saber.
- d) Busca esparcir el talento y la inteligencia, individual y colectiva, por toda la organización.
- e) Propaga una nueva energía que le permita generar nuevos conocimientos y crear ventajas competitivas y duraderas en las empresas.

De lo anteriormente expresado, se observa la relevancia que en la sociedad del conocimiento y la información se le confiere a estos activos intangibles, especialmente a las capacidades de los empleados para el logro de resultados, por lo que resulta esencial que el gerente profundice y asuma el liderazgo en cuanto a las formas de obtención, acumulación y divulgación de los conocimientos existentes en su empresa, que le permita orientar sus esfuerzos hacia la sostenibilidad de estas prácticas que conducen al fortalecimiento del capital intangible.

En consecuencia, según lo señalado por Itami y Roehl (1987), tenemos que los empleados, en sí mismos, no son recursos intangibles, pero sí lo son las capacidades y potencialidades que poseen. Los cuales, si se conjuga con adecuados planes de formación y desarrollo, pueden constituirse en puntales de generación de prácticas exitosas y tecnologías de avanzada que fortalezcan los procesos, garanticen sus resultados y su permanencia en el tiempo.

De lo anterior es muy importante tener en cuenta, que la generación además de capitalización de los conocimientos y experiencias puede obtenerse por la formación continua de los empleados. Ello permite eliminar posibles carencias, también proporcionarles nuevas destrezas y conocimientos, así como el aprendizaje que reciben los empleados con su trabajo diario, es decir, adquirir conocimientos a través de la experiencia (Itami y Roehl, 1987).

De esta manera resulta conveniente destacar la importancia de considerar en los planes de capacitación y de carrera de los empleados, los aspectos inherentes al desarrollo humano de acuerdo con lo propuesto por Morín (1998); en el sentido de que esta formación debe estar dirigida a la par de los conocimientos técnicos, al fomento de capacidades autodidactas para la autonomía del pensamiento. Estas competencias fortalecerán a las personas en el sentido de que tributarán al desarrollo de un pensamiento y comportamiento autónomo pero vinculado con su entorno, todo ello como contribución al desarrollo sostenible de las organizaciones en una sociedad cada vez más interconectada.

En función de todo lo planteado, surge la gestión del conocimiento como una tesis muy novedosa para la práctica empresarial, de la cual existen numerosas concepciones como las señaladas por Koontz y Weihrich (1994) y Bueno (1998), quienes coinciden en que la gestión del conocimiento se trata de un proceso sistemático, organizado, en el cual se busca sinergia en el tratamiento de datos, información, flujo de conocimientos en una empresa y del aporte de la creatividad e innovación de los seres humanos. Solamente Sveiby, de acuerdo a lo referido por Güell (2001), alcanza a precisar la finalidad de la gestión del conocimiento al tratarla como el arte de crear valor a la empresa con los activos intangibles.

De los enunciados antes señalados sobre la gestión del conocimiento, se construye para efectos prácticos de este trabajo, la definición que se presenta a continuación sobre esta, por considerar que abarca aspectos significativos para esta investigación: es el proceso organizacional sistemático dirigido a planificar, coordinar, filtrar y poner al servicio de los integrantes de la empresa, sus aliados y de la sociedad, los flujos de conocimiento que son producidos por sus activos intangibles, a fin de potenciar las competencias organizacionales y generar valor.

Con base en lo expuesto, se puede afirmar que esta no es otra cosa que la gestión que, de esos activos intangibles, realiza la propia organización a través de la figura de los niveles gerenciales y supervisores, a los fines de captar, estructurar, transmitir y aplicar los conocimientos. Más aún, la gestión del conocimiento pretende trascender aumentando las oportunidades de innovación dentro de las empresas, propiciando que esta se apoye en la tecnología, en la búsqueda de resultados superiores (Carvallo y Ferreira, 2001).

Lo antes planteado ha llevado a reflexionar sobre el objeto de estudio, que surge de las situaciones observadas a través de la gestión realizada como gerente de FUNDAMETAL Guayana, en la que se capta una tendencia creciente de las organizaciones en cuanto a las demandas de capacitación en áreas específicas como lo son las áreas de gestión humana y organizacional, también riesgos operacionales,

lo cual se corresponde con los señalamientos de Morín (2000), en cuanto a la necesidad de generar planes de formación en desarrollo humano. Todo ello constituye un movimiento interesante hacia la generación de valor sobre los activos intangibles.

Las demandas señaladas se ponen de manifiesto en solicitudes realizadas a FUNDAMETAL, en cuanto a programas de formación y capacitación dirigidos a fortalecer las competencias de su personal, en los aspectos siguientes: sentido de pertenencia, valores, identificación con la organización, comunicación, liderazgo, así como en las áreas de experticia propias de cada empresa.

Asimismo, lo expresado se ve reflejado en los registros de ejecución y los indicadores de gestión de FUNDAMETAL Guayana, en los últimos cuatro años (2008-2011). Estos revelan que las empresas de la región han realizado un mayor número de programas en las áreas de gestión de riesgos operacionales, 31% del total de cursos realizados y en cuanto a la gestión humana y organizacional 27%, ocupando estas dos áreas los primeros lugares en los referidos registros de los años indicados.

En cuanto al número de los cursos en el área de riesgos operacionales se dictaron 278, con 3.392 participantes y 42.852 horas hombre de entrenamiento; le sigue el área de gestión humana con 228 cursos, 3.392 participantes y 42.852 horas hombre de capacitación, lo cual refleja una tendencia consistente en la importancia dada a estas áreas por varios años.

Sin embargo, pareciera que estas acciones no son suficientes; según lo manifestado por algunos de los supervisores y gerentes de Recursos Humanos, persisten situaciones como la alta conflictividad laboral, actitud agresiva y defensiva del personal, relaciones interpersonales en deterioro, fuga de talentos y *know how*, así como baja en la productividad; cuestiones que en los últimos años se han hecho muy evidentes.

Algunas de las tendencias señaladas anteriormente, son reiteradas por el gerente de región de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur (2012), en un encuentro realizado con ellos recientemente, quien relata:

...existe la necesidad de que los trabajadores y especialmente los supervisores, como líderes de los equipos de trabajo, nos convirtamos en aliados de la empresa y permanezcamos alineados con los objetivos de la organización. Este compromiso debe darse a través de la comprensión de las necesidades de la empresa y del papel tan importante que desempeñamos en el logro de los objetivos.

Por otra parte, esta necesidad de fortalecer el compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa, fue reforzada por el gerente regional (2012), cuando manifestó:

...Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, es una empresa exitosa, la cual ha permanecido en el mercado internacional por más de cien años. Esta permanencia se ha sustentado en procesos de calidad con estándares internacionales y con un personal altamente calificado, lo cual se evidencia en el liderazgo nuestro producto. Sin embargo, reconozco que la empresa en los últimos años ha pasado por momentos muy difíciles derivados de conflictos laborales, paros por reivindicaciones económicas, aprobación de nuevas leyes y reglamentos, entre otros.

De igual manera, señala: "...un porcentaje minoritario de trabajadores solo se interesa o le da valor al dinero, y no a otros esfuerzos que realice la empresa para mejorar las condiciones de trabajo".

Por su parte, la jefa de Recursos Humanos (2012) expresó:

...la razón de ser de la empresa es lograr los objetivos de ventas y que todos los trabajadores se alineen a ese objetivo y contribuir con él, opinión que fue afirmada con un gesto de aprobación, por parte de todos los gerentes y supervisores asistentes.

Este comentario pone en evidencia la presencia de puntos de vista contradictorios, característicos de la complejidad de los procesos humanos y organizacionales. Para que el acuerdo se lleve a cabo, argumentaba la jefa de Recursos Humanos (2012):

...el proceso de comunicación entre los niveles gerenciales y supervisorio es y debe ser muy fluido, ya que existen necesidades de personal y recursos que deben proveerse al momento, para que haya una respuesta oportuna a los clientes y el éxito en las operaciones. De ese logro de las metas, dependerán las demás ventajas y beneficios para la organización.

En ese mismo momento, el jefe de Mercado (2012) resaltó:

...existen muchas fortalezas en la empresa, entre ellas la documentación de todos los procesos y su disponibilidad permanente. Esta ventaja permite apoyar de manera eficiente el proceso de ingreso de personal, asimismo esta documentación contiene información referida al *know how* y a los conocimientos que existen en la empresa.

Estas opiniones dadas por los jefes y gerentes de Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, evidenciaron claramente que a pesar de que ha habido esfuerzos e experiencias interesantes, no se observan acciones continuas, por parte de toda la empresa, que involucren a la organización como un todo en cuanto a gestión del conocimiento se refiere. En las iniciativas no percibo con claridad que exista una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, la adquisición y la aplicación del conocimiento.

Los asistentes al encuentro, seis (6) personas en total, no mencionaron que existiera en la empresa, espacios para la generación de conocimiento, ni jornadas de socialización, ni interacciones de equipos de trabajo para compartir esas potencialidades existentes en la empresa. De igual manera, no se observan registros y acciones de monitoreo y evaluación de los logros que se obtienen en la capacitación y sobre todo el conocimiento generado producto de experiencias previas formales y no formales, que posee su personal.

Asimismo, detecté un marcado énfasis en las ventas más que en la gestión de la gente, lo cual se refleja claramente en las manifestaciones de todos los esfuerzos realizados para lograr los objetivos de ventas. De igual manera, en los diálogos sostenidos con los gerentes, ellos no hacen alusión sobre el desarrollo de planes o programas para generar innovación.

Lo expuesto pone de manifiesto la urgente necesidad de comprender cómo la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, planifica, organiza, gestiona, administra y comparte el conocimiento que existe en ella y cómo logra aprovechar la inversión para la capacitación, de manera que esta se revierta en mejorar la comunicación, la productividad de la empresa y del bienestar de su gente.

En tal sentido, es propicio señalar la decisión de investigar específicamente la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, por las siguientes razones: Es una empresa exitosa, con un liderazgo importante en el país, lo cual es notorio a nivel de la comunidad; también invierte volúmenes importantes de recursos en capacitación y formación de su personal, además es una empresa cliente de FUNDAMETAL de vieja data. Asimismo, esta empresa ha mantenido una continuidad operativa a nivel nacional con altos estándares de calidad, razón que se considera de peso para investigar cómo gestiona el conocimiento y cómo la inversión que realiza en educación, como también la capacitación retorna a la empresa, transformada en elevados niveles de calidad y bienestar, tanto para los accionistas como para los trabajadores. En vista de la situación planteada, surgieron algunas interrogantes que responden a las inquietudes que motivan la realización de esta investigación: ¿Cuáles significados y significantes otorgan los actores y actoras a la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur? ¿Cómo se interpretan desde la perspectiva de la complejidad, los procesos de gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur?

Estas inquietudes están respondidas en el desarrollo de este estudio, lo cual constituye un reto como investigadora e intérprete de esta realidad. En ese sentido la interacción y respuestas obtenidas de los informantes, sus manifestaciones, gestos, entre otros, de una aproximación y comprensión de esta realidad tan compleja, me permitió obtener información útil y necesaria para contribuir al diseño de estrategias de gestión de conocimiento en el marco de la complejidad en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, a partir de la administración

de sus activos intangibles de una forma organizada, sistemática y dinámica, especialmente en un momento socio-político y económico tan particular como el que vive el país.

Intencionalidad del estudio

Develar los significados y significantes que los actores y actoras le confieren a la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

Interpretar desde la perspectiva de la complejidad, los procesos de gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, a partir de la voz de los mismos actores y actoras, bajo los postulados de la teoría de los recursos y capacidades.

Generar una aproximación teórica de la gestión del conocimiento en el marco de la complejidad, como aporte a la sostenibilidad de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

Conveniencia de la investigación

La velocidad de los cambios y el desarrollo, influenciada por la globalización, ha marcado la pauta para el apremio de una nueva economía que rige el comportamiento empresarial y gerencial. Por ello, el entorno e igualmente las necesidades organizacionales en cuanto a productividad, plantean un instante inédito, por cuanto el desempeño del gerente, sus formas de pensar y hacer las cosas, así como el aprender y enseñar, deben hacerse de una forma diferente, tomando en cuenta todo el entramado de relaciones o los factores que influyen en los procesos y en la gente, además de observar la manera como ellos influyen en ese entorno.

El inicio de esta nueva era en un mundo cada vez más complejo, abierto e interconectado, en la cual emergen la comunicación en redes y el capital intelectual como direccionadores de las relaciones sociales y de trabajo, pone en evidencia el agotamiento del modelo gerencial prevaleciente planteando un verdadero desafío a la dirección estratégica, para otorgar un verdadero valor al conocimiento, a la autonomía del trabajador y crear, compartir su conocimiento mostrando nuevas formas de realizar el trabajo, así como proponer mejoras en pro del logro de la misión de la empresa.

Por consiguiente, esto permitirá a la organización plantearse una manera más flexible de desarrollarse, que admita un trabajo colectivo para generar bienestar a los involucrados, además, contribuya a la sustentabilidad de la misma desde una dinámica más horizontal con los trabajadores, a través de la generación, búsqueda, socialización y mantenimiento del conocimiento e igualmente la experiencia, lo cual indiscutiblemente va a impactar positivamente tanto a nivel empresarial como social.

Lo anteriormente expresado, pone de manifiesto la pertinencia para la realización de este estudio, la cual oriento su realización desde diferentes perspectivas:

Perspectiva teórica

La significación teórica de esta investigación radica en el hecho de abordar la gestión del conocimiento en la empresa desde la integración teórica con la teoría de los recursos y capacidades, a partir de la visión de la complejidad. Lo anterior permitirá comprender y explicar la gestión del conocimiento en la empresa, a fin de generar una aproximación teórica que construya una unidad teórico-metodológica orientadora de dicha gestión al interior de la empresa estudiada.

Perspectiva social

El estudio permitirá fortalecer y orientar las acciones de investigación y las estrategias a ser utilizadas, desde una perspectiva innovadora que plantea nuevos esquemas de pensamiento dentro de las organizaciones e inclusive en el ámbito educativo, ya que las nuevas realidades demandan reformas a nivel de toda la sociedad. Igualmente se ofrece una aproximación en cuanto al aprovechamiento de los conocimientos generados en las empresas en el marco de la sociedad del conocimiento y de las realidades socio-económicas y políticas del país, escenario en el cual se desenvuelven las empresas.

Perspectiva institucional

Desde esta perspectiva, se puede decir que el mismo hecho de generar una aproximación teórica acerca de la gestión del conocimiento, producto del estudio exhaustivo y reflexivo de la empresa estudiada, traería consigo grandes oportunidades de crecimiento para esta, ya que le concederá el aprovechamiento del conocimiento generado como capital intangible para agregar valor y crear fortalezas internas.

En la actualidad se hace necesario que en cualquier empresa la gestión del conocimiento sea flexible y que permita la organización, la adaptación, el crecimiento y desarrollo en momentos de cambios constantes y de incertidumbre en los aspectos sociales, políticos y económicos que la impactan. Ello le permitirá responder adecuadamente al entorno complejo en que se encuentra y así crecer, desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Perspectiva metodológica

La investigación se aborda desde una postura ontológica y epistemológica sustentada en el paradigma interpretativo, con base en el método fenomenológico hermenéutico, el cual va a permitir la interpretación y análisis de las diversas realidades, vivencias o hechos generados por los protagonistas, en este caso, por los gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio, quienes suministrarán

información relativa al modo en que el nivel supervisorio y gerencial gestiona el conocimiento dentro de ella, tomando en cuenta sus impresiones, interpretaciones y conocimientos previos.

Por lo señalado, y en vista de que en los enfoques revisados hasta ahora no se ha encontrado ningún estudio que conjugue la gestión del conocimiento analizada desde la complejidad, que sea específico para las empresas de la región Oriente, con un soporte epistemológico y metodológico dentro del enfoque fenomenológico hermenéutico, se ha considerado que esta investigación es de vital importancia para el contexto donde se desarrolló.

En cuanto a la línea de investigación

Los resultados de esta investigación podrían servir de base para posteriores estudios relacionados con la gestión del conocimiento, en organizaciones similares. En cuanto al entorno académico y especialmente con relación a la Universidad Yacambú (UNY), esta investigación constituye un aporte importante en el enriquecimiento del trabajo de generación de conocimiento a partir de la línea de investigación denominada “El pensamiento gerencial emergente y las organizaciones venezolanas”, ya que puede coadyuvar a fortalecer las redes de investigación existentes en ella.

CAPÍTULO II

VISIÓN TEORÉTICA

Una vez realizada la revisión exhaustiva de los trabajos sobre esta área de estudio, se logró recopilar una serie de elementos e información relevante como marco referencial teórico, lo cual permitió determinar la perspectiva y visión como investigadora en cuanto al fenómeno a comprender. De igual manera, en este capítulo se abordan experiencias previas, postulados y teorías de soporte, como lo son la gestión del conocimiento, la complejidad, la teoría de los recursos y capacidades.

Precedentes de la investigación

En los últimos años, debido a los constantes cambios y demandas en el entorno, se han suscitado innumerables problemas a nivel social y empresarial, los cuales atentan contra la productividad y sustentabilidad de las organizaciones. Es por ello que su abordaje ha requerido una respuesta inmediata por parte de los investigadores, lo cual se ve reflejado en los innumerables estudios, tesis doctorales, artículos y ponencias, relacionados con el tema central de esta investigación, como lo es la gestión del conocimiento y la complejidad. A continuación, presento algunos de los estudios más recientes relacionados con el tópico en cuestión:

Precedentes internacionales

Entre los precedentes de esta investigación a nivel internacional se destaca un estudio realizado por Pinto (2007), quien desarrolló un trabajo en el Seminario de Organización Industrial y PYMES en la Universidad de Deusto (España), acerca de un sistema de gestión por competencias basado en capacidades y recursos y su

relación con el sistema SECI (Socialización Exteriorización, Combinación e Interiorización) de gestión del conocimiento, realizado por las pequeñas empresas de Urola Medio (España).

Este estudio tuvo como objetivo encontrar la relación existente entre los siguientes constructos: sistema de gestión por competencias basados en capacidades y recursos y el sistema SECI de gestión del conocimiento. Se realiza a partir de la investigación denominada: *Acceso de la pequeña empresa a las redes de innovación y conocimiento* de Larrea, Aranguren y Mujika (2005), y su ámbito de acción fueron treinta (30) pequeñas empresas del Urola Medio (País Vasco). Metodológicamente se aplicó una encuesta a los dueños o gerentes de las empresas con un número de empleados que oscilaba entre diez (10) y cuarenta (40). Teóricamente esta investigación partió de los siguientes supuestos:

- a) En la sociedad del conocimiento la supervivencia de las empresas depende en gran medida de su capacidad para ser competitivas.
- b) Para ello se considera necesario ser innovadoras y gestionar adecuadamente el conocimiento.
- c) La capacidad de innovación de la gestión del conocimiento depende, en gran medida, además de los métodos de gestión internos, de las redes en las que la empresa es capaz de participar.

En dicho estudio se concluye que las empresas pequeñas interiorizan el conocimiento, sin embargo, la problemática para acceder a los recursos financieros, limita esa interiorización. Asimismo, se detectó que estas requieren trabajar en el desarrollo de las competencias internas, entre las cuales está la eficiencia de sus procesos.

En este sentido, este estudio es de gran significación para dicha investigación, puesto que el tratamiento otorgado a los constructos teóricos antes mencionados, así como los supuestos teóricos señalados, contribuyen a la

profundización de la relación teórico-metodológica de esta tesis. La consideración del desarrollo de capacidades de innovación a partir de los métodos de gestión empresariales y de la posibilidad de articularse en redes con nodos comunes con otras empresas, abre la posibilidad de incorporar efectivamente a las empresas medias de carácter privado, al acelerado desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Además, otro aspecto importante de reseñar es que las pequeñas empresas interiorizan los conocimientos, pero los problemas inherentes a la consecución de recursos inciden negativamente en ese proceso de interiorización. De allí se deduce que las empresas ameritan de mayor desarrollo y fortalecimiento de sus competencias internas para el aprovechamiento de sus capacidades y recursos.

De esta manera resulta muy interesante en esta investigación, el hecho de destacar que la empresa genera espacios de reflexión que favorecen la creación de sistemas que permitan valorar y gestionar eficazmente los activos de conocimiento. Lo anterior se considera de suma utilidad como investigadora, dado que puede arrojar luces en lo que respecta al análisis de las opiniones de los gerentes a entrevistar, puesto que, tal y como se refleja en los referentes teóricos, los espacios de reflexión y construcción colectiva de aportes y soluciones son absolutamente necesarios en los modelos de gestión del conocimiento.

Asimismo, metodológicamente, a efectos de esta investigación, este procedimiento interno de la empresa se considera de importancia, por cuanto allí se realiza una contrastación entre los conocimientos tácitos (adquiridos a través de la experiencia) y los explícitos (a través de estudios formales) que existen en las empresas, de manera tal que la información les permita a sus directivos estar conscientes de la existencia de competencias internas y su relación con los recursos y capacidades.

Otra investigación que bien merece ser destacada es la de Danvila (2004), presentada como tesis doctoral, denominada *La generación de capital humano a*

través de la formación. Un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. Esta investigación tuvo como propósito analizar la importancia e impacto en la eficacia y los resultados que, a nivel estratégico, específicamente de rentabilidad empresarial, poseen los procesos de formación de personal en cuanto a recursos intangibles de la organización.

En este sentido, el autor presentó un análisis sobre las consideraciones y aportes de la teoría de los recursos y capacidades en materia organizacional, como principal fundamento teórico. El estudio se realizó en empresas del sector de seguridad y vigilancia del ámbito privado en territorio español durante el período 1996-2000. El resultado de mayor significación de la investigación consistió en mostrar el efecto de las estrategias empleadas por las empresas en materia de formación de su personal, encontrándose que a mayor esfuerzo por parte de la organización en estrategias desarrolladas para formar a su personal, mayores y mejores son los beneficios empresariales logrados. El análisis de regresión efectuado, indicó que la variable *formación* influye positivamente en la variable *rentas*; es decir, según este estudio, las empresas que realizan esfuerzos de formación obtienen rentas superiores.

La hipótesis segunda planteada, permitió contrastar si un mayor esfuerzo en formación conlleva a la obtención a largo plazo de rentas superiores; es decir, si existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo de formación realizado y la sostenibilidad de las rentas en el tiempo. Una vez realizado el análisis, este dio como resultado que existe una relación fuerte entre el esfuerzo de formación y la obtención de rentas superiores sostenibles en el tiempo.

Las hipótesis estudiadas anteriormente le sirvieron al investigador para dar cuenta de la validez de los postulados de la teoría de recursos y capacidades, lo cual demuestra cuán importantes son los recursos aportados por las personas para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por lo anterior, se considera

que esta tesis citada es un insumo de gran valor, por cuanto el abordaje que hace el autor de la teoría de los recursos y capacidades, permite profundizar y ampliar la visión teórica que servirá de marco referencial a la investigación objeto de estudio.

Seguidamente se consideró muy interesante el estudio de Tejada (2003), el mismo se realizó en la Universidad del Norte situada en Barranquilla, Colombia. Dicho estudio consistió en desarrollar una epistemología histórico-crítica de ontología sincrónica de los modelos vigentes de gestión en las organizaciones, dentro de los cuales se consideraron la gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias.

La metodología empleada fue de carácter documental, lo cual permitió un análisis exhaustivo sobre los referentes, con el propósito de generar una teoría sobre la integración y formulación de un nuevo modelo de gestión a partir de la integración de los modelos de gestión señalados. Esta investigación constituyó un análisis histórico conceptual de las tres teorías mencionadas con la intencionalidad de afirmar su articulación e integración. La aplicación integrada fue ardua, sin embargo, se pudo evidenciar la necesidad de abordar dicho modelo de manera más rigurosa, en cuanto a su sistematicidad y cientificidad, para de esta forma poder elevar los niveles en criterios como calidad, productividad, eficiencia, eficacia, satisfacción, coherencia, congruencia, participación y compromiso.

Este estudio representa un aporte de trascendencia para la investigación planteada, por cuanto destaca la necesidad de los cambios en la gestión gerencial, especialmente en lo relacionado al talento humano; además, muestra cómo la gestión del conocimiento guarda una vinculación con el resto de los procesos de la gestión empresarial. Ello pone de manifiesto que el gerente de hoy puede disponer de nuevas orientaciones y modelos que permitan consolidar una estrategia para desarrollar planes orientados a la dirección de los trabajadores en una organización, promoviendo el compromiso, la calidad e innovación.

En el mismo orden de ideas se encuentra el estudio de Pavez (2000), realizado en la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile. Ese trabajo consistió en realizar un modelo para la implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información, para la generación de ventajas competitivas del conocimiento, dirigido a la compañía Ernst & Young Chile.

Este estudio fue de tipo descriptivo, el cual estuvo centrado en analizar la necesidad y búsqueda del aprovechamiento de los recursos internos de la empresa, así como su socialización y la optimización de los mismos, empleando las tecnologías de información con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de los trabajadores y gerentes en cuanto a contar con información disponible para la toma de decisiones y una capacidad de respuesta oportuna, en pro de la sustentabilidad de la empresa.

Se destaca en el mismo, la importancia del conocimiento en las organizaciones, así como la relación que guardan las tecnologías de información en la implementación exitosa de la gestión del conocimiento. Todo ello llevó al investigador a desarrollar un modelo para la implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información, para la generación de ventajas competitivas del conocimiento.

La importancia de esta investigación radica en los elementos relevantes como aportes al trabajo propuesto, viene dada por la incorporación de las tecnologías de información en la optimización de la gestión del conocimiento, en una empresa. Aunque no se contempla como teoría central de este trabajo, esta permite tener una mirada distinta, de cómo se puede lograr la agilidad y actualización de los conocimientos existentes, así como los recursos, y las teorías de soporte disponibles, en el manejo de los datos y la información, por cuanto son parte medular en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento a nivel institucional y empresarial.

Precedentes nacionales

Como precedentes a nivel nacional tenemos un interesante trabajo doctoral, titulado *Aproximación teórica gerencial para la gestión del conocimiento en la perspectiva de las organizaciones educativas: liceos bolivarianos*, realizado por Díaz (2008).

Dicho estudio se abordó bajo el enfoque cualitativo con base en la metodología fenomenológica. Se empleó la técnica de la entrevista a profundidad a los docentes que laboran en el contexto de liceos bolivarianos del municipio Iribarren del estado Lara, como informantes clave. Asimismo, este trabajo se emprendió desde la epistemología construccionista social y las teorías humanista, sistémica y organizacional del conocimiento.

De dicho trabajo surgieron tres (3) categorías de análisis: conocimiento, fortaleza intelectual y gestión del conocimiento, y once (11) dimensiones: filosofía constructivista, fuentes de sabiduría, saber tácito, fortaleza humana, fortaleza estructural, fortaleza institucional, estrategias, cimentación de saberes, generación de proyecto, coherencia pedagógica y contextualización; todas ellas sirvieron de base para generar el constructo teórico de la gestión del conocimiento en los liceos bolivarianos.

Señala la autora del estudio citado, la necesidad de incrustar la sabiduría en el quehacer gerencial como es la gestión del conocimiento, puesto que el aprendizaje significativo que se implanta en los discentes y en ocasiones en el docente para la construcción de nuevos saberes, ha de estar sujeto a la reflexión y a la ética, pues es una premisa buscar la esencia del conocimiento con la intencionalidad de unir a los seres humanos.

Esta investigación es de gran valor para el estudio, por cuanto permite conocer cómo se gestiona el conocimiento y los saberes que existen, o se construyen en las instituciones educativas; de esta manera puede perfilarse un conjunto de saberes que se transmiten en dichas instituciones: cómo llevan los educadores a la praxis

educativa la gestión del conocimiento y si están formados para ello. Todo esto representa los primeros pasos que sobre gestión del conocimiento se están dando en los liceos bolivarianos, lo cual sirve de soporte para explicar también la realidad de este proceso como estrategia para la calidad de la gerencia de aula, asimismo puede servir de referencia a las organizaciones empresariales.

Por su parte, Caballero (2008) llevó a efecto su tesis doctoral con el propósito de analizar la gestión del conocimiento en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto, estado Lara, a fin de construir un modelo de gerencia del conocimiento para la calidad educativa de la UCLA, a través de la extensión universitaria.

La misma se enfocó bajo la modalidad de una investigación de campo, de naturaleza explicativa y con un diseño transeccional dentro del paradigma cuantitativo. La población estuvo constituida por todo el personal ordinario de la universidad citada y las técnicas utilizadas fueron la encuesta y entrevista. El proceso investigativo se inició con una revisión documental que dio origen a un modelo inicial. Luego, a través de una entrevista aplicada a cinco (5) expertos, se presentan las opiniones de cada uno, las cuales fueron sometidas a un tratamiento cuantitativo que permitió obtener la validación y la construcción del modelo final. El autor propone un modelo de gerencia del conocimiento aplicable a la extensión universitaria para mejorar la calidad educativa en la UCLA.

Sin duda, los planteamientos abordados en la investigación antes referida, son de gran valor para el actual estudio, no solo por el soporte teórico documental que el mismo contiene, sino también por los modelos que ofrece, pues estos sirven para tener una visión general de los modelos que son viables para mejorar los procesos gerenciales en lo que a gestión de conocimiento se refiere, en cualquier tipo de institución educativa, los cuales pueden ser adaptados también al ámbito empresarial

Seguidamente considero de gran trascendencia el trabajo *Sistema de información para la gestión del conocimiento científico en LUZ*, realizado por Portillo y Ferrer (2007). Esta investigación fue realizada como parte del proyecto de investigación N° 2001003193 cofinanciado entre FONACIT y la Universidad del Zulia. El propósito principal fue la concepción, diseño y desarrollo de un sistema de información para la gestión del conocimiento científico en dicha institución (SIGEC), lo cual constituye un magnífico aporte a la universidad como institución generadora de conocimiento por excelencia.

Los referentes teóricos en los cuales se sustentó dicho trabajo, giraron alrededor de la concepción de gestión del conocimiento propuesta por Portillo (2001), en la que se la concibe como "...un proceso que permite planificar, organizar, integrar y controlar el acceso y uso oportuno del conocimiento... que reside en el colectivo... y en la infraestructura informacional de la organización..." (p. 52). Lo interesante de esta conceptualización está dado en la posibilidad de desarrollar tendencias prospectivas de desarrollo e innovación con una adecuada planificación del proceso de generación de conocimientos e innovación en las organizaciones. Esto generaría ventajas comparativas y un proceso de sinergia intra e interorganizacional.

Igualmente, la investigación reseñada menciona los aportes de estudiosos en la materia como Nonaka y Takeuchi (1998), reseñados en este marco teórico, en tanto visión sistémica necesaria al desarrollo exitoso de sistemas de gestión de conocimiento soportados en estructuras robustas que favorezcan los subprocesos inmersos en la gestión. Es decir, desarrollo y crecimiento armónico de la infraestructura a la par de los activos intangibles.

Por otra parte, el ciclo metodológico empleado para el desarrollo del SIGEC resulta por demás interesante, puesto que comprende tres etapas a saber: referentes teóricos y empíricos; conceptualización; creación y desarrollo. Las funciones y relaciones del SIGEC determinaron su configuración sistémica a través de varios componentes: planificación y desarrollo, organización y representación del conocimiento, servicios, calidad, informática y conectividad, difusión y mercadeo.

Entre las conclusiones de mayor significación se pueden mencionar el compromiso de los niveles estratégicos, en este caso de la universidad, no solo en la adquisición de la infraestructura necesaria y en la propia producción de saberes, sino en los procesos de gestión de conocimiento que propicien el mejor aprovechamiento de los mismos. El desarrollo del SIGEC permitirá fortalecer el capital intelectual de las unidades de investigación, así como su transferencia para la solución de problemas institucionales y sociales.

Como se evidencia, el aporte de este trabajo para esta investigación es fundamental dado que contempla elementos como tecnologías de captura de información, comunicación de soporte del conocimiento para ampliar la visión como investigadora en cuanto a modelos, principios teóricos de gestión de conocimiento bastante completos y amplios que pudieran servir de referencia y contraste al momento de analizar y comprender las categorías surgidas de los datos obtenidos. La gestión del conocimiento en las universidades puede perfectamente contemplar dimensiones como las de mercadeo y servicios que le son familiares a las empresas, del mismo modo se debe ir pensando en la posibilidad cierta de la creación y uso de redes con otras organizaciones a través de la presencia de componentes o subprocesos como informática y conectividad, así como de ámbitos de investigación al interior de las empresas.

En el mismo orden de ideas, presento la investigación realizada por Carrasco (2007), la cual consistió en realizar un modelo de gestión del conocimiento y calidad total, para la transformación y cambio de la docencia en la Universidad Lisandro Alvarado. Las teorías de soporte, en las cuales se apoyó este trabajo, fueron el proceso de gestión del conocimiento, gerencia, calidad total, docencia y constructivismo. Por otra parte, a nivel metodológico se sustenta en el paradigma cualitativo–constructivista, empleando métodos hermenéuticos–dialécticos. En la recolección de información se aplicó el círculo hermenéutico, el cual permitió la construcción del modelo final.

De los resultados surge la necesidad de que la universidad defina criterios claros para la identificación, organización y renovación del conocimiento necesario, que permita un manejo eficiente en pro del logro de sus objetivos. La contribución de este trabajo a la investigación, viene dada por la aplicación de la fusión de dos modelos novedosos, como lo son la calidad total y la gestión del conocimiento, los cuales se unen con el objetivo de dar una respuesta oportuna a la búsqueda de la innovación tan requerida en estos momentos de cambio en la docencia universitaria y en las organizaciones.

En definitiva, los planteamientos expuestos en los estudios citados, aportan elementos de reflexión para la gestión del conocimiento en el nivel empresarial, en el entendido de asumirlo ligado a la condición y respeto por la dignidad humana, colmado de sabiduría, a fin de producir una mejor convivencia y desarrollo laboral.

Referentes teóricos

En este aparte hago mención a los postulados fundamentales de las teorías sobre gestión del conocimiento y la complejidad, dado que son las que conforman, de manera general, la arquitectura teórica de esta investigación.

Gestión del conocimiento en la sociedad del conocimiento

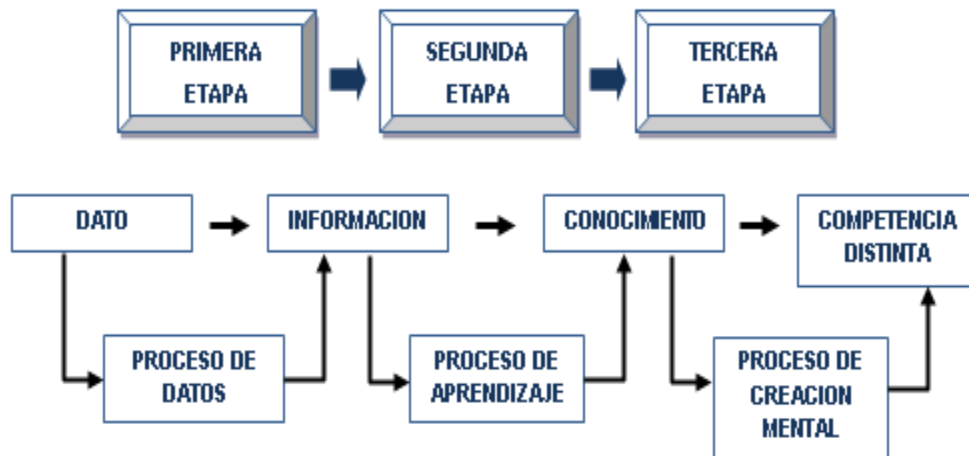
La importancia del conocimiento como fuente de generación de valor y nuevo factor de producción ha conllevado al impulso de estrategias y tecnologías para su generación, medición y divulgación dentro de las empresas, convirtiéndose esta práctica en uno de los temas de investigación por excelencia de las organizaciones empresariales de este siglo.

En la actualidad existen concepciones tales como capital humano, capital intelectual, procesos de aprendizaje, activos intangibles, organizaciones inteligentes, conocimiento tácito, conocimiento explícito, economía de conocimiento y gestión del conocimiento, que integran los saberes y que a su vez constituyen los activos intangibles o el capital intelectual con los cuales cuentan las empresas o instituciones para asumir el reto que plantean los tiempos actuales y venideros.

Según Bueno (1998), la sociedad del conocimiento se distingue por poseer un capital intelectual dinámico y en constante renovación, producto del agotamiento de la práctica y concepciones de los paradigmas tradicionales, debido a sus métodos de observación y análisis de la realidad. Por su parte, Chan Kim y Mauborgne (1997) plantean que la sociedad del conocimiento le concede primacía a los conocimientos producto de la teoría y de la experiencia, u otra clase de conocimiento, principalmente a aquellos basados en modelos mentales y también los que surjan después de un análisis o de las ideas e innovaciones.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se observa claramente que la sociedad del conocimiento promueve la producción del conocimiento estimulando la indagación teórica e incorporando las experiencias de los actores en sus respectivos entornos, ello permeará a los que están alrededor a través de espacios de socialización y se traducirá en fuentes de información y mejoras a las prácticas individuales y empresariales.

Con fines ilustrativos, seguidamente se presenta la Figura 1, en la que se destaca el proceso de creación de la sociedad del conocimiento planteado por Bueno (1998), el cual señala las diferentes etapas de la creación del conocimiento. Es decir, esta figura muestra la sociedad del conocimiento representada en tres etapas claramente definidas; una primera que refleja la existencia de datos, los cuales son transformados en información producto de técnicas y herramientas que facilitan su ubicación; la segunda etapa indica cómo esa información es interpretada y convertida en un nuevo producto o conocimiento, que se obtiene a través de los aprendizajes permanentes; y por último la tercera etapa, que busca la diferenciación, es decir, generar un conocimiento a través de un proceso de creación e innovación que permitirá a las empresas ser productivas y sustentables en el tiempo.

Figura 1. El proceso de creación en la sociedad del conocimiento

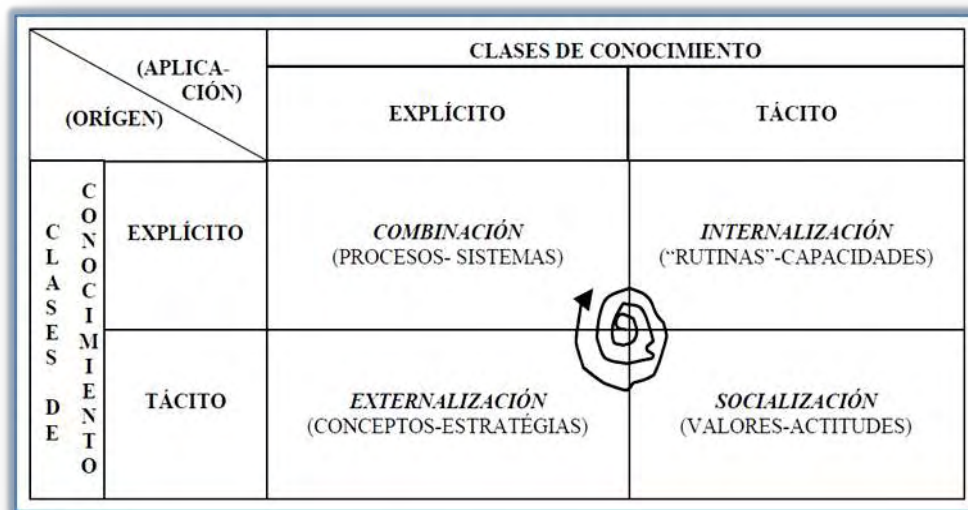
Nota. Tomado de “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, por Bueno, 1998, *Boletín de estudios económicos*, 53 (164).

Cabe destacar la clasificación del conocimiento de Bueno (1998):

- a) El conocimiento captado: Es el que procede del exterior de la organización y es adquirido a través de contratos, tanto perfectos como imperfectos. Este conocimiento es explícito para la empresa.
- b) Conocimiento creado: Es el saber que se gesta en el interior de la empresa y que tanto puede concretarse en conocimiento tácito como explícito para la misma.
- c) Conocimiento explícito: Es el saber que puede ser transmitido compartido entre las personas y con relativa facilidad.
- d) Conocimiento tácito: Es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente.

Una vez descritos los tipos de conocimiento, resulta conveniente entender cómo estos se muestran habitualmente en las organizaciones, tal y como lo presenta Bueno (1998) en la Figura 2: *explícito-explícito*, viene dado cuando el conocimiento es transferido a través de procesos o sistemas; *explícito-tácito*, consiste en la internalización de ciertas pautas o normas; *tácito-explícito*, ocurre cuando los conocimientos son exteriorizados o comunicados a través de políticas organizacionales; y finalmente *tácito-tácito*, viene dado cuando se comparten los saberes de una cultura determinada, lo que conlleva a conformar unos valores y comportamientos distintivos que proporcionarían mejoras a la productividad de la empresa.

Figura 2. Creación del conocimiento, según Bueno (1998)



Nota. Tomado de *The Knowledge Creating Company*, por Nonaka y Takeuchi, 1998, Oxford University Press.

Es evidente que la gestión del conocimiento es una tarea ardua debido a que esta es concebida como una serie de prácticas, procedimientos y técnicas que permiten a una organización identificar aquellos conocimientos necesarios para

realizar sus actividades a corto mediano y largo plazo, para así responder a los cambios del entorno; además, es importante ubicar y obtener estos conocimientos para disponer de ellos en el momento que se requiera, así como aplicarlos para el logro de los objetivos propuestos (Rivero, 2002).

Como bien lo señala el autor citado, la utilidad del conocimiento radica no solo en su identificación y sistematización, sino en cómo este se emplee para lograr mejoras operativas y de gestión e innovación en forma continua, hasta el punto de convertir estos conocimientos en un activo empresarial, el cual pueda servir de punto de partida para generar nuevos conocimientos que logren propagarse a todos los trabajadores de la organización.

Otra perspectiva la plantea Prieto (2005), quien considera la gestión del conocimiento como la gestión de factores que intervienen en la conformación y enriquecimiento de los *stocks* y el flujo de conocimientos, alineados con la productividad de la empresa. Es decir, que esta podrá disponer y apropiarse de aquellos conocimientos y mecanismos de soporte que influyen en su obtención y que se requieran para el logro de sus propósitos.

Según lo expresado por el autor referido, la empresa debe contar con una existencia de conocimientos a los cuales puedan acceder de manera expedita las personas que lo requieran, a fin de orientar sus decisiones de manera adecuada y dar respuesta oportuna a los requerimientos tanto de la empresa como de sus clientes.

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1998) y Bueno (1998) indican que la gestión del conocimiento tiene por función la administración de los procesos relacionados con la generación o captación de conocimiento, transformación, transferencia, almacenamiento y reutilización de este conocimiento. En el planteamiento anterior se observan procesos adicionales a los previamente señalados por Rivero (2002) y Prieto (2005), como lo son la transformación del conocimiento y su reutilización, lo

cual habla del dinamismo del conocimiento, su actualización permanente como fuente de nuevas formas de abordaje de los problemas empresariales, abriendo nuevas perspectivas y posibilidades a la gerencia en las organizaciones.

Es por ello que el conocimiento ha evolucionado experimentando crecimiento, debido a la permanente interacción con el entorno y con todos los niveles de la organización, desde la perspectiva individual y de equipo, con la finalidad de hacer más eficientes los procesos de aprendizaje y crecimiento de la organización. En este sentido, tanto los modelos de gestión como la organización y dirección de las empresas deben adecuarse a los nuevos retos, donde los aspectos de orden cualitativo en las organizaciones comienzan a tener similar preponderancia a la de los aspectos cuantitativos, producto de los constantes cambios sociales, políticos, culturales y tecnológicos de esta época.

Por lo anterior, la dirección estratégica de las empresas en la actualidad requiere apoyarse en teorías de soporte, que le permita gestionar los recursos que ellas poseen para un mayor aprovechamiento. Es por ello que cobra importancia la teoría de recursos y capacidades, que básicamente reúne los planteamientos de Prahalad y Hamel (1990), Grand (1991), Barney y Wright (1996), quienes destacan la importancia de los elementos internos de las organizaciones como generadores de rendimientos superiores ante el entorno.

Según esta teoría, la empresa se considera como un conjunto de recursos y capacidades únicos: conocimientos, habilidades, así como tecnologías que se generan y van nutriendo a medida que pasa el tiempo. Esta teoría plantea que las organizaciones necesitan apropiarse de estos recursos escasos, valiosos, inimitables e insustituibles, que son fuente de ventaja competitiva. Este enfoque busca superar los modelos anteriores, no desaparecerlos o ignorarlos.

Los autores Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y De Carolis (2003), coinciden al considerar que los recursos son elementos que una empresa aprovecha para producir bienes y/o servicios; de esta manera, se considera un

recurso a todas las capacidades, conocimientos, activos, procesos organizativos, administrados por una empresa y que permiten implantar estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia. Las estrategias que se plantea cada organización, van a depender de los recursos que esta posea.

Lo anteriormente expresado, pone de manifiesto que la empresa utiliza recursos que son propiedad de los trabajadores, como, por ejemplo, el conocimiento, la experiencia y las habilidades, mientras ellos permanezcan en la organización. Muchos autores han clasificado los recursos de diferente manera. Wernerfelt (1994) los clasificó en tangibles e intangibles. Los primeros son los referidos a los activos físicos y recursos financieros, estos se encuentran reflejados en los estados financieros de la empresa. Los segundos son aquellos basados en la información y el conocimiento, no expresados en la contabilidad de la empresa, pues no poseen naturaleza física (Itami y Roehl, 1987).

Los recursos intangibles son aquellos que tienen que ver con las personas, aquellos que se caracterizan por ser escasos, valiosos, inimitables y existe poca posibilidad de ser sustituibles, por lo tanto, se puede pensar que generar mayor cantidad de estos activos permitirá a las empresas lograr una competitividad sostenible en el tiempo, lo cual les va a permitir obtener una mayor rentabilidad (Amit y Schoemaker, 1993 y Hoopers, Madsen y Walker, 2003).

La teoría de los recursos y capacidades le otorga suma importancia a los activos intangibles, los cuales son fuente de valor para las organizaciones. Siendo de esta manera, los gerentes de las empresas los que deberían aprender a gestionar lo que saben las personas que las conforman, desarrollando el conocimiento de todos, promoviendo la interacción y el aprendizaje y generando nuevas formas de aprender, en un proceso de gestión estratégica del conocimiento (Etkin, 2009).

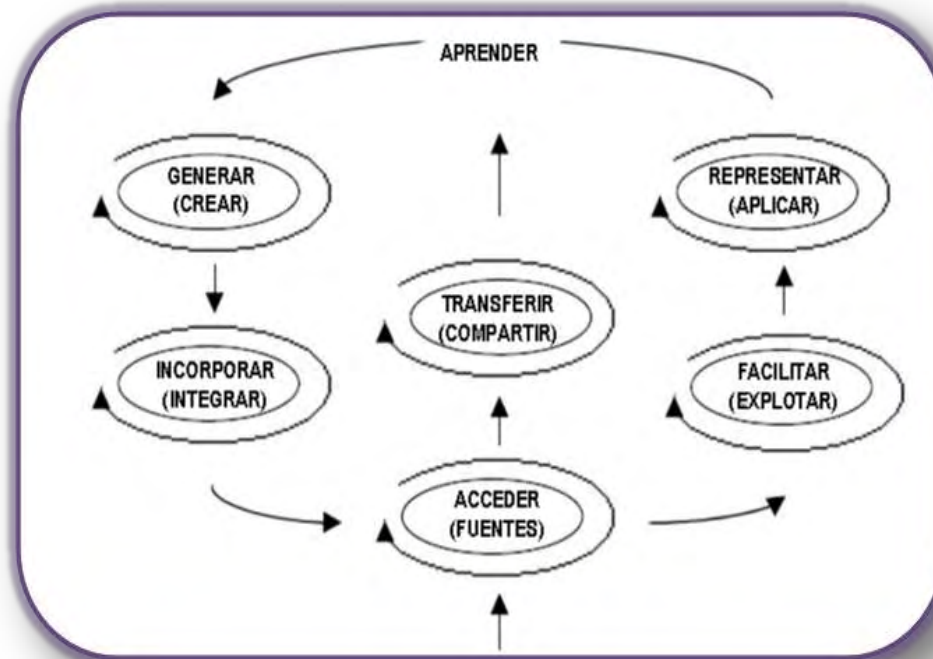
Estas formas de aprender en las organizaciones fortalecen continuamente los activos intangibles que, hoy por hoy, constituyen los conocimientos de la sociedad, los cuales impactan directamente los nuevos productos y servicios, por cuanto forman parte de la actividad económica de las empresas en proceso eminentemente recursivo.

Dado que esta investigación se propone generar una aproximación teórica acerca de la gestión del conocimiento, alimentado por el flujo de conocimientos presentes en la realidad empresarial, los postulados de esta teoría resultan de sumo interés pues pudieran fungir como orientadores de estrategias empresariales en torno al desafío que representa la complejidad presente en los diferentes contextos. Lo anterior permitiría la aparición de nuevos bienes y servicios, para lo que es necesario según Bell (1976), un *know-how* intelectual, que de alguna manera reemplace las reflexiones intuitivas por nuevos algoritmos o normas para la solución de problemas.

La referida teoría plantea que existen formas de conversión del conocimiento surgidas cuando interactúa el conocimiento tácito y explícito, que pueden crear otro conocimiento por la interacción y dinamización de estos conocimientos. El conocimiento tácito es poco codificado, está profundamente arraigado en la experiencia y en nuestros modelos mentales; y el conocimiento explícito es aquel que es tangible en las personas, básicamente el conocimiento adquirido dentro y fuera de la organización. Este proceso dinámico de creación de conocimiento, hace posible que se desarrolle a través de un ciclo continuo y su vinculación con las tecnologías de información como conocimiento acumulativo de generación, codificación y transferencia (la llamada espiral del conocimiento).

Dentro de los modelos que podrían servir de referencia a este estudio se encuentra el modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING (Tejedor y Aguirre, 1998). Este modelo tuvo su origen con el objetivo de conocer cuáles son los factores que condicionan el aprendizaje, cuál es el compromiso y los resultados que produce el aprendizaje, así como la calidad de los resultados. Asimismo, indaga el compromiso de la institución con el aprendizaje continuo y generativo a los diferentes niveles, sus mecanismos de captación, creación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento y convertirlo en activo útil, sobre los programas de formación y de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios y otros. El conocimiento es el centro de este modelo en sí mismo, su validez y vigencia la subordina al entorno en una postura eminentemente pragmática y enmarcada en la organización. Vale decir, el conocimiento está en función de su utilidad en cuanto a los objetivos y fines de la organización.

Por lo anterior, es de gran importancia que la empresa comprenda los elementos que conforman el ciclo básico de la gestión del conocimiento, de manera que se generen flujos de información y conocimiento, dinámicos y nuevos, pero que guarden estrecha relación con sus estrategias y con las actividades que desarrollan habitualmente. Esta gestión debe promover la propagación del conocimiento por toda la empresa, trasladarlo a los procesos productos y servicios, para que de esta manera se conviertan en unas competencias distintivas, las cuales concentren todas las ideas que se generan, tal como lo plantea el modelo de análisis del ciclo de “gestión del conocimiento” propuesto en la Figura 3 (KPMG Management Consulting, 1996).

Figura 3. Ciclo de gestión del conocimiento

Nota. Tomado de *Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprendizaje de la empresa española*, por KPMG Management Consulting, 1996, KPMG.

El ciclo de gestión del conocimiento contempla varias fases, las cuales reflejan la interactividad, la capacidad de aprender y crear conocimiento; los activos intangibles y las competencias son elementos que vendrán a conformar las fortalezas de las empresas para que estas puedan ser calificadas como empresas inteligentes. Dichas fases de manera general, contemplan:

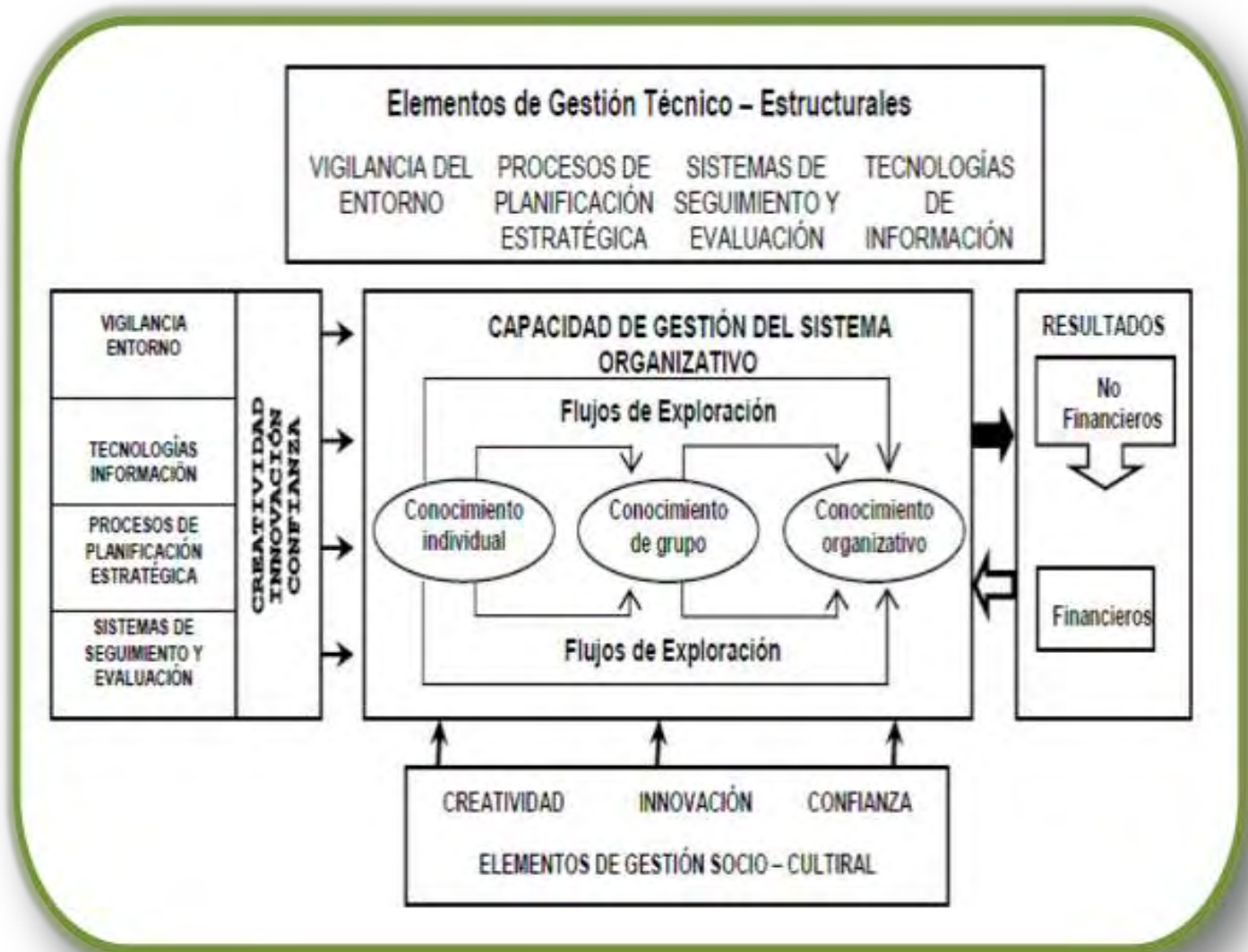
- a) Tener acceso a las fuentes del conocimiento, tanto explícito como tácito, interno y externo de la empresa.

- b) Potenciar y dinamizar el conocimiento a través de un liderazgo transformador de la cultura y los valores.
- c) Apoyarse en las TIC, como soporte al aprendizaje individual y organizacional, para facilitar el acceso a la información, de forma sencilla.
- d) Crear nuevo conocimiento a partir de las diversas interacciones de los conocimientos en estas fases y a la capacidad de aprender a aprender, tanto a nivel individual como empresarial en un ambiente de alta incertidumbre y complejidad.

Es indudable que la generación, potenciación y divulgación de los conocimientos en una empresa, constituye una fuente incalculable de valor para las organizaciones. Es por ello que la gestión del conocimiento se apoya en mucho de los casos de las TIC, como recurso que permite el registro y la organización de los datos, así como la puesta en marcha de un sistema que permita difundir dicha información en la organización.

Tal y como se muestra en la Figura 4, el modelo de Prieto (2005) procura conformar el conocimiento organizativo, integrando los conocimientos individuales y grupales, los cuales se sostienen de los elementos técnico-estructurales como lo son: el entorno, los procesos de planificación estratégica, sistemas de evaluación y las tecnologías de información, con la de que los *stocks* y el flujo de conocimientos requeridos por la organización tengan una dinámica que responda a las demandas con la calidad y en el tiempo requerido.

Figura 4. Modelo de Prieto (2005) de GC en la organización



Nota. Tomado de *Gestión del conocimiento para el desarrollo de las capacidades de aprendizaje para las organizaciones*, por Prieto, 2005, Secretaria de Publicaciones e intercambio editorial de la Universidad de Valladolid.

A los fines de ilustrar otros posibles referentes que pudiesen ser estudiados en esta investigación, presento a continuación en el Cuadro 1, un resumen planteado por Gómez (2009), en el que se plasma de manera resumida, los diez (10) modelos de gestión del conocimiento más significativos encontrados en los estudios de los últimos años, los cuales poseen alto contenido ontológico, epistemológico, así como también referencial, a nivel teórico y organizacional.

A fin de optimizar el flujo de conocimiento que confluye en el mundo y en las organizaciones con el fin de ponerlo al servicio de las mismas, es substancial tomar en cuenta las nuevas tecnologías, las cuales han generado que las organizaciones modifiquen la forma de hacer sus cosas; es decir, que estas replanteen las estrategias existentes, por cuanto en la actualidad las cadenas de valor empresarial se han desprendido para conformar nuevos negocios y surgen, así, nuevas compañías. En este nuevo contexto, la gestión del conocimiento cobra una relevante importancia (Águila, 2000).

Por otra parte, las TIC constituyen una herramienta de apoyo para las empresas, estas dan la posibilidad de automatizar las actividades rutinarias e incrementar la capacidad de almacenamiento de datos. Se manejan en varios tipos de datos de manera rápida y confiable, los cuales permiten la interactividad y dejan la posibilidad de dedicarse a actividades más orientadas a la reflexión y el análisis. Las TIC son consideradas el motor de la nueva economía; sin embargo, es importante tener cautela, ya que en muchos casos son vistas como sinónimo de ventaja competitiva y eso no es cierto; son herramientas que facilitan los procesos y generan valor, tanto a los trabajadores como a las empresas. En materia de gestión del conocimiento, las TIC crean la plataforma y proveen las instancias tecnológicas y culturales para contribuir con su dinámica, pero el contenido lo proveen exclusivamente las personas que trabajan en las empresas.

Cuadro 1. Modelos de gestión del conocimiento

Modelos	Estructura	Fases
Modelo de creación del Conocimiento de Carrión Maroto (2002)	Las variables de contexto que incluye este modelo son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza del conocimiento organizacional - Efectos propios de la empresa - Efectos del sector o industria - El tiempo - La edad de la empresa - El tamaño de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición del conocimiento - Capacidad de resolución de problemas - Nuevo Conocimiento - Capacidad de innovación - Resultados financieros
Rivero (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar - Utilizar - Disponer 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultural y Social - Organizativo - Metodológico y Operativo - Tecnológico
Modelo de cinco pilares (Serradell, López, Enric y Juan Pérez, Ángel A, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Un sistema de información (EIS) externas (Internet, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (data warehouse y/o data mart). - Una red de colaboración (sharing network) que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización. - Un espacio de conocimiento (knowledge space) que sirva como repositorio de documentos y archivos y que sea fácilmente indexable y accesible. - Un sistema CRM que permita la interacción con los clientes y proporcione conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos. - Una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Localización - Generación - Estructuración - Almacenamiento - Transferencia - Difusión - Aplicación
Prieto (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear - Transformar - Aprendizaje Organizacional - Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Socio cultural - Sistema Organizativo - Técnico – Estructural - Resultados
Espiral de TIC para los procesos de GC (Pérez & Dressler, 2007)	El apoyo de las herramientas de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) para cada uno de los proceso de conversión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar (tácito – tácito) - Exteriorizar (tácito – explícito) - Combinar (explícito – explícito) - Interiorizar (explícito – tácito)

Nota. Tomado de *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*, por Gómez, 2009, Universidad Politécnica de Madrid.

Ante todo lo expresado a lo largo de este trabajo, se puede señalar el gran reto que corresponde asumir a la gerencia ante estos nuevos paradigmas empresariales, ya que ellos han definido y continúan definiendo las estructuras sociales y organizacionales, desde el contacto permanente con el entorno, hasta la construcción de un liderazgo compartido, cimentado en el humanismo, los valores y principios de los trabajadores, así como en el manejo del conocimiento como generador de avances en la innovación y su vinculación con los clientes, lo cual va contribuir a su diferenciación y sustentabilidad en este mundo cambiante.

La complejidad: Un enfoque para comprender lo organizacional

Las organizaciones son espacios donde interactúan personas diversas en función del logro de metas y objetivos (personales y organizacionales) durante períodos de tiempo bastante largos. Esto las convierte en espacios de interrelaciones por excelencia, en ambientes altamente cambiantes y competitivos. Sin temor a equivocación pudiera afirmarse que la mayoría de los problemas que enfrenta una empresa están asociados a la complejidad de las personas que allí se desempeñan; razón por la cual, el nivel gerencial debe estar consciente de la presencia de momentos de incertidumbre, de actuaciones contradictorias y de la multicausalidad de los fenómenos humanos. Igualmente, es de reflexionar acerca de la consideración de los propósitos organizacionales tendentes a satisfacer necesidades tanto de orden personal de sus trabajadores, como de la sociedad en la que está ubicada.

Las reflexiones anteriores permiten ubicar la acción gerencial en un marco de complejidad, en el cual la organización, los empleados y la sociedad inter/retroactúan en un constante ciclo de redes interrelacionales que caracterizan los procesos de autoorganización en la vida empresarial.

Por otra parte, y como ya he mencionado en el capítulo anterior, el siglo XXI ha comenzado con el signo de las interconexiones que han generado la presencia de redes altamente tecnificadas de acceso al conocimiento y a la información, así como a nuevas maneras de pensar en relación a la responsabilidad de las empresas con la sociedad. En nuestra región, los escenarios socio-políticos y económicos no son homogéneos. En nuestro país, un nuevo enfoque socio-económico y político puja por abrirse paso, todo lo cual es el escenario en el que se encuentran las empresas (públicas y privadas) situación que las impacta a diario. Asimismo, es imposible dejar de considerar que la complejidad de las organizaciones también está ligada a la generación, distribución y uso del conocimiento que allí se maneja, tanto para la toma de decisiones como para el mejoramiento de las prácticas operativas y eventos relacionales.

Evidentemente el enfoque de la complejidad permite darse cuenta de esa situación, favorece su comprensión y facilita la posibilidad de generar nuevos enfoques gerenciales acordes con los tiempos y espacios. Es imposible dejar de mencionar la influencia de la teoría de sistemas en el desarrollo de la complejidad como enfoque o paradigma; desde 1974, autores de gran tradición como Kast y Rosenweig (1996), conciben a las organizaciones como sistemas abiertos en constante intercambio con su medio. Surge el concepto de subsistemas y del incremento de la complejidad con el diseño estructural y funcional de las empresas, cuestión que es trabajada también por otros estudiosos como (De la Fuente, García, Guerras y Gómez, 1997 y Robbins, 2005).

Un avance importante en el estudio de la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones como aspecto importante dentro de la concepción compleja, es presentado por trabajos más recientes, como los de Boisot y Child (1999), quienes plantean una doble concepción de la complejidad en las organizaciones, por una parte la asumen en función de las características o la naturaleza de las funciones o tareas que se realizan en su interior; y por la otra, en función del nivel de variabilidad y de interacción inherente a las funciones. Es decir, la entienden tanto a nivel del

contenido de las funciones (a nivel cognitivo) y a nivel de relaciones (la ya mencionada complejidad relacional). Obviamente ambos enfoques se complementan con la “complejidad relacional identificada”.

En el mismo orden de ideas, se desea destacar también un trabajo reciente de Zapata y Caldera (2008), ellos presentan una interesante propuesta de modelo teórico de complejidad en las organizaciones, en el cual incorporan los siguientes elementos: percepción del entorno por el directivo, tipos básicos de trabajo, comportamiento de las variables del diseño (centralización y formalización), complejidad cognitiva y estilo del liderazgo. Evidentemente es un modelo teórico interesante de considerar; sin embargo, un aspecto del que me distancio es el énfasis colocado en el rol que le otorgan a lo que denominan tipos de trabajo, los cuales asumen como variables explicativas del comportamiento y variables del diseño.

En tal sentido, se podría considerar a la complejidad como un enfoque que permite comprender lo que ocurre en las organizaciones, difícilmente se pudiera ofrecer explicaciones de causa-efecto directas cuando el enfoque parte de la presencia de la incertidumbre y lo contradictorio en épocas como las actuales. Es por ello, se considera partir de la postura de Morín (1998, 1999, 2000, 2001), que contempla el entramado de relaciones entre todos los subsistemas existentes en el universo, a saber: físicos, biológicos, sociales y psicológicos, otorgándoles una dimensión de interdependencia. Siendo así, tenemos que la noción de la complejidad nos remite, necesariamente, a la noción de sistema. Morín (1998) plantea que “el sistema no puede ser comprendido más que incluyendo en sí al ambiente, que le es a la vez, íntimo y extraño, parte de sí mismo, siendo al mismo tiempo exterior” (p. 45).

En función a lo anterior pudiera afirmarse que un sistema (las organizaciones entre ellos) solo pueden ser considerado como complejo si se encuentra integrado a su entorno, hasta el punto que lo perturba es la interdependencia, relación esta que lleva necesariamente a nuevos aprendizajes y a transformaciones. Resulta lógico que el aprendizaje organizacional producto de esta situación, se lleva a efecto por el sistema social existente en las organizaciones, es decir, a través de su personal.

Del mismo modo, no se debe dejar de mencionar otros rasgos de la complejidad, de importancia para esta investigación, como lo son: “relatividad, relacionalidad, diversidad, alteridad, duplicidad, ambigüedad, incertidumbre, antagonismo y en la unión de estas nociones que son complementarias, concurrentes y antagonistas las unas respecto de las otras” (Morín, 1999, p. 175). Uno de los aspectos interesantes de ese planteamiento es que la complejidad no ofrece una respuesta a todas las preguntas; por el contrario, se trata más bien de una condición inherente a los fenómenos y a la vida necesaria de conocer para poder afrontar los problemas en toda su significación.

Se tiene entonces que las organizaciones, no son complejas por su tamaño o por su extensión o por el uso de tecnologías de avanzada, lo son esencialmente por los procesos, las estructuras sociales y hasta psíquicas que en ella se vive, las cuales poseen interdependencia con el exterior. Lo anterior puede traducirse en un marco variable de relaciones organizacionales e interpersonales, con clientes y proveedores, en Venezuela y el mundo cada día más con el entorno social circundante.

En este orden de ideas, se destaca la postura de Etkin (2009) en un interesante y actual trabajo acerca de la gestión de las organizaciones, considerado en el marco de la complejidad. El reconocimiento de la coexistencia de contradicciones en los ambientes internos y externos, en el sentido de los cambios que conducen a soluciones impensadas hasta el momento, generan tensión al interior de las organizaciones, pues afectan a la gente dada la ambivalencia con que son tratadas por el nivel directivo. Para él la organización es una realidad controvertida que no

se constituye solo de planes, programas y controles. En Venezuela, actualmente muchas empresas privadas pasan por momentos de incertidumbre dados los cambios socio-políticos y económicos que significan el tránsito hacia una economía de corte socialista.

Un aspecto interesante a ser retomado para esta investigación, es la consideración de que enfrentar a la complejidad exige, necesariamente y en primera instancia, superar los esquemas mentales con los que se han dirigido a las organizaciones y generar estrategias de adaptación y desarrollo que, sin dejar de ser innovadoras, mantengan la identidad de las empresas. La superación de esquemas pasa por la capacidad de redefinirse y adaptarse sobre la base de la creación y fomento de espacios reflexivos y procesos de aprendizaje, aspecto que nos conecta con los modelos de gestión del conocimiento antes señalados. Igualmente, resalta la importancia del conocimiento como fuente de valor en las empresas y para ello propone la gestión estratégica del conocimiento en las organizaciones, lo cual contempla la identificación, interconexión y desarrollo del saber existente en la empresa. La aplicación de un sistema de gestión de conocimiento de esta naturaleza le permitirá a la empresa disponer de un mapa de conocimiento, construir una cultura de conocimiento y procesos que permitan la difusión de la información y su relación con los objetivos y las metas organizacionales.

Como se puede observar, la gestión del conocimiento y la teoría de los recursos y capacidades se integran en el marco de la complejidad, permitiendo concebir a las empresas como sistemas complejos que funcionan interrelacionadamente con ambientes externos altamente cambiantes, con incertidumbres manifiestas y con un gran desarrollo de tecnologías, considerando que estas podrían favorecer el desarrollo de esta investigación. Por ello, los aspectos aquí reseñados, así como la situación socio-económica y política que vive Venezuela en tránsito hacia una

economía socialista, con la dosis de incertidumbre que todo proceso de este tipo conlleva, remiten a los postulados de las teorías antes mencionadas como parte esencial del andamiaje teórico de este trabajo.

La gestión del conocimiento vista desde la complejidad en las organizaciones, según Etkin (2009)

En cuanto a la gestión del conocimiento en las organizaciones, este autor considera que cuando se habla de conocimiento se trata de algo más amplio que contar con información y apoyo tecnológico, pues consiste en obtener un tipo de información valiosa, la cual servirá como punto de partida para un proceso de reflexión y análisis, tomando en cuenta diversas perspectivas que faciliten su incorporación a las decisiones en la organización de una manera efectiva. Lo anterior solo es posible si se consideran los diferentes puntos de vista de los actores bajo los cuales es visto el conocimiento.

Desde el plano de los individuos en la organización, el conocimiento consiste en el saber que puede explicarse, en la experiencia acumulada y en los aprendizajes alcanzados producto de la capacitación. Este conocimiento se logra atendiendo a los métodos y a las orientaciones estudiadas, pero también forman parte de este aprendizaje las creencias, los valores y el componente emocional que la persona posee y que se enriquece producto de la interacción diaria; es decir, de su vivencia cotidiana, ya que de ello depende en gran medida lo que el trabajador aprecia y concluye de sus observaciones.

En lo que se refiere a la organización, este autor considera que el conocimiento está referido a los principios, las políticas, las normas, los procedimientos, los valores y los métodos, las prácticas cotidianas, entre otros, que representan sus normativas y pautas de acción reconocidas por los trabajadores de la empresa. Por otra parte, refiere que la gestión del conocimiento (a la que le otorga un carácter estratégico al denominarla *gestión estratégica del conocimiento*) en la empresa, sigue

un método basado en la identificación, interconexión y el desarrollo del saber existente en la empresa; por ello plantea lo siguiente: (a) contar con un mapa de conocimiento, para la ubicación de este dentro de la organización y (b) crear una cultura colectiva, en un ambiente de creatividad y renovación del conocimiento, que permita compartir los significados de la información, compartirlos y conocer su impacto en el logro de los objetivos de la organización.

De todo lo expuesto en este capítulo, puedo interpretar que la capacidad que tienen las empresas en lo que respecta a generación de ideas, es ilimitada, en el sentido de que, si están inmersas en una cultura de conocimiento, ellas promueven la generación de nuevos conocimientos, lo cual se transforma en un saber colectivo en orden ascendente. Este conocimiento cada día es más complejo y es una fuente de gran valor, por cuanto a través de una gestión adecuada del conocimiento se pueden producir y difundir nuevas ideas en la organización, y ello se traduce en productos, servicios de alta calidad y satisfacción al cliente.

CAPÍTULO III

CAMINO HACIA LA CONFIGURACIÓN ONTOLÓGICA, EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

En este capítulo se desarrolla la postura ontológica y epistemológica de la investigación, tal y como se muestra en la Figura 5. De allí se desprende el acontecer metodológico que, finalmente, orienta la recogida de la información, cuestión que hace posible la realización de los procesos de comprensión, análisis-síntesis, categorización y generación de la aproximación teórica sobre la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A, región Oriente Sur.

Figura 5. Perspectiva metodológica



Nota. Elaboración propia.

Atisbo ontológico

Para ello, se inicia con la postura ontológica conexas con la concepción del ser objeto de investigación: la gestión del conocimiento, pues es desde su esencia que parte la visión que orientan los procesos de generación de conocimiento (epistemología) que le son inherentes.

La visión ontológica nos ubica y remite básicamente a la esencia y naturaleza del objeto cognoscente (Sandín, 2003), o cómo es referido generalmente: el estudio “del ente” (Burke, 2001), llevándonos a la necesidad de aproximarnos a su comprensión, a fin de poder transitar senderos epistemológicos que guíen a la generación de teorías como contribución al enriquecimiento de las ciencias. Esta esencia, en el caso de los fenómenos humanos, está estrechamente vinculada a los contextos en los cuales ocurren y a la propia visión, formación y experiencia que le otorga el investigador.

Esta consideración alude a la llamada unidad sujeto-objeto contextualizada, lo que le confiere un matiz sistémico y complejo, y hasta cierto carácter relativista. Un abordaje ontológico de esta naturaleza lleva implícito la consideración del dinamismo, la transitoriedad, la interdependencia (Barrera, 2005) y la recursividad de los procesos humanos (Morín, 2001).

En el caso particular de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, su concepción ontológica la concibo interconectada con el contexto socio-histórico y político por el que transita América Latina de manera general, Venezuela, y en particular Ciudad Guayana. En esta región se viven momentos de transformación e incertidumbre en los ámbitos social, político y económico, que constituyen un marco complejo de interrelaciones e interdependencias en el cual se mueven las empresas privadas y que no siempre está determinado por las certezas.

De esta manera, y a los fines de considerar la postura ontológica sobre el objeto cognoscente en la mencionada unidad sujeto-objeto-contexto, rescato de mi propia historia, las vivencias que he tenido en el desempeño como gerente por veintitrés años en el área de Formación y Capacitación, además de mi participación en espacios de investigación y como docente en el área de gerencia. Todo lo anterior me ha llevado a reflexionar, por una parte, sobre el papel que juega el conocimiento en la capacidad de respuesta de los individuos y la calidad que ofrece en los diferentes espacios, sociales, académicos y empresariales. Por otra parte, se trata de observar la posibilidad de desarrollo e impacto social, económico y tecnológico que tienen las empresas con una mejor gestión y aprovechamiento del conocimiento existente en ellas.

Las consideraciones anteriores muestran de manera muy sucinta un cambio de la visión ontológica como investigadora, con respecto a los procesos organizacionales vinculados con la formación y gestión del conocimiento al interior de las empresas e instituciones, así como sus interrelaciones con el medio en que existen. Esta visión de los acontecimientos particulariza la concepción del objeto de estudio planteado: la gestión del conocimiento en las empresas privadas. Surge en consecuencia, una subjetivización e interpretación del objeto de estudio en una llamada “unidad sujeto-objeto-contexto”, puesto que la forma de concebir la gestión del conocimiento en las empresas está estrechamente vinculada a las reflexiones, experiencias y lecturas ocurridas en un momento histórico particular como el actual, en el cual el cambio, la incertidumbre y las contradicciones en los campos político, económico y social son lo que permanece.

Con base a lo expresado, se plantea una postura ontológica con respecto a la gestión del conocimiento como objeto de estudio particular, al concebirlo como un proceso dinámico, con múltiples vinculaciones al interior y exterior de las empresas, en el cual se puede llegar a observar la presencia de lo contradictorio puesto que

involucra al ser humano en todas sus fases y una recursividad natural. Por ello, se piensa desde lo humano, por cuanto los beneficios personales que este puede ofrecer a los trabajadores en los ámbitos profesionales, personal y económico se constituyen en privilegios para la sociedad en general, así como también para otras empresas en un proceso de influencia recíproca. Todo lo anterior ocurre en un momento histórico particular y es característico de visiones complejas de los fenómenos.

Atisbo epistemológico

Una vez clarificada la visión ontológica de la gestión de conocimiento en la empresa a estudiar, paso a referir la visión epistemológica que emerge de lo ontológico, es decir, parto de concebir la epistemología como teoría del conocimiento (Hessen, 2006). Lo cual implica reflexiones acerca de la construcción de conocimiento científico, proceso que ha llevado a profundos diálogos a lo largo de la historia que van de la mano con las visiones del mundo y de los fenómenos a estudiar. En consecuencia, surgen interrogantes ineludibles e interesantes: ¿cuál es la naturaleza de la relación que posee el investigador con el fenómeno a investigar?, ¿cómo concibe ese fenómeno?, ¿cómo se relaciona con él? Las respuestas apuntan desde lo ontológico hacia lo epistemológico.

En el caso de los fenómenos en los que están involucrados los seres humanos, como la gestión del conocimiento, el paradigma tradicional, centrado en el positivismo, el realismo y el empirismo muestra inconsistencias epistemológicas. La principal causa está dada por la simplicidad inmanente a él. Al respecto, Morín (1998) señala que:

La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de la simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción) o bien unifica lo que es diverso (reducción). La epistemología subyacente, por tanto, difícilmente podrá dar cuenta de la complejidad del hombre. (p. 59)

En consecuencia, se han abierto paso a nuevas vías epistemológicas que tienen su génesis en una visión diferente de los procesos humanos en tanto objetos cognoscentes. A partir de los años sesenta se da inicio a un proceso integral en la comprensión del conocimiento. Esto implicó la incorporación del observador, el contexto y las vinculaciones que ocurren con los diferentes fenómenos; algunos pensadores como Morín (1998) fueron pioneros al respecto.

De esta manera, podría señalarse que el hecho de que las personas comiencen a constituir la base de las nuevas realidades, ha traído apreciables impactos en los planos epistemológicos y metodológicos. El paradigma tradicional, centrado en el positivismo, el cual le otorga primacía a los hechos y una marcada separación del sujeto y el objeto, así como del “aislamiento” del objeto en aras de una búsqueda “objetividad”, resulta inadecuado epistemológicamente para el estudio de las realidades en las cuales lo humano juega un papel tan importante. Asimismo, la naturaleza dialéctica y vincular del comportamiento del hombre es inobjetable y es imposible obviar la contextualización de los hechos como en el caso de la gestión del conocimiento.

Por lo anterior, es necesario buscar y descubrir las realidades que subyacen a la gestión del conocimiento, a los fenómenos vinculados que implican, en muchas ocasiones, interrelaciones que no son posibles de evidenciar a simple vista, ni con métodos de naturaleza puramente cuantitativa. Se hace necesario lograr la comprensión de las situaciones a investigar, en lugar de explicarlas, apoyándose en teorías para comprender los fenómenos, contrastar los resultados obtenidos y generar nuevos conocimientos a partir de la ratificación o el cuestionamiento de los existentes.

La visión anterior refleja una postura ontológica y epistemológica sustentada en el paradigma interpretativo de Lincoln y Guba (1985), Miguel (1988) y Martínez (1999) quienes plantean la existencia de múltiples realidades, las cuales son construidas por los diversos protagonistas de la situación a partir de sus vivencias.

Las investigaciones de esta naturaleza poseen una orientación postpositivista, puesto que el conocimiento generado es producto de una permanente interacción entre el sujeto y el objeto en una unidad sujeto-objeto a la que agrego el contexto. La corriente interpretativa señala que solo es posible aproximarse a la esencia del objeto cognoscible, pues la realidad es susceptible de interpretación. Dicho proceso parte de la comprensión realizada, tanto de los referentes teóricos como de los discursos de los protagonistas del fenómeno a investigar.

Por otra parte, se considera la complejidad como uno de los soportes epistemológicos más relevantes, en tanto permite el reconocimiento de la presencia del carácter vincular de los fenómenos, en este caso, la comprensión e interpretación de la gestión del conocimiento, y en el caso particular de estudio, la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, con sus permanentes interrelaciones tanto en su interior como con en el contexto, así como la aceptación de lo imprevisto y de lo contradictorio en el proceso de construcción del conocimiento. En este sentido, se describen algunos principios epistemológicos que darán luces a la generación de una aproximación teórica sobre la gestión del conocimiento en la empresa señalada

La complejidad como enfoque integrador de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento en el contexto gerencial

La gestión del conocimiento es un proceso que pertenece al mundo del contexto gerencial, el cual se desarrolla en una permanente dinámica de interacciones entre las diversas personas que cumplen diferentes funciones y entre la organización con su contexto. En este sentido, Morín (1998) concibe la complejidad como “tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p. 32). Esta concepción me lleva a aceptar algunos supuestos inherentes a este enfoque aplicados a la realidad organizacional y a la gestión del conocimiento en particular:

- a) *La naturaleza múltiple y diversa de lo estudiado.* Cada empresa y cada persona dentro de ella es un ser único, multidimensional cuya percepción sobre los acontecimientos allí ocurridos varía. Asimismo, cada proceso de gestión de conocimiento es único, en un espacio organizacional único y con niveles gerenciales diversos.
- b) *La configuración de elementos disímiles y contradictorios en diferentes unidades.* Aquí se hace presente el carácter dialéctico y dialógico, inmanente a las relaciones interpersonales que subyacen a las funciones en la empresa, generadoras de posibles situaciones contradictorias.
- c) *La presencia de lo imprevisto como forma de expresión.* En la realidad socio-histórica y política que vive nuestro país y el mundo, lo único que parece seguro es el cambio y con él lo imprevisto.

La complejidad y el diálogo de saberes como premisa para la gestión del conocimiento en la empresa

En esta época el diálogo de saberes está suscitando la reivindicación de la legitimidad de los conocimientos vinculados a la cotidianeidad (conocimientos prácticos, valores y creencias). El hombre normal pasa de receptor pasivo de los avances de la ciencia y la técnica, a sujeto activo que reclama su lugar en la discusión tanto acerca del propio conocimiento científico, como de su pertinencia y viabilidad en la vida social. En el caso de la gestión de conocimiento en la empresa, ese diálogo de saberes se rescata y se hace partícipe al trabajador en los procesos de mejora, desarrollo e innovación con beneficios organizacionales, personales y sociales.

Principio de recursividad organizacional

Considera que los productos y los efectos son al mismo tiempo causa y productores de aquello que los produce. Su valor epistemológico a los efectos de esta investigación, está dado por el hecho de que provee un soporte a la interpretación hermenéutico del proceso de gestión del conocimiento, dado que la idea de recursión organizacional lleva implícita que los productos (en este caso el conocimiento) son necesarios para la producción de los procesos (gestión organizacional y del conocimiento) y a la vez la gestión organizacional repercute (retroalimenta) los productos.

En consecuencia, la concepción epistémica plasmada para la obtención del conocimiento en este estudio, se constituye en una vía para dilucidar la naturaleza de lo inteligible y capturar de la realidad social los significados que los actores y actoras le confieren a la gestión del conocimiento en la empresa.

Atisbo metodológico

Partiendo del planteamiento ontológico y epistémico, se asume para el estudio el método hermenéutico y fenomenológico como claves en el proceso de generación de conocimiento, pues favorecen una lectura más completa de los hechos. Algunos autores como Heidegger, Dilthey, citados por Martínez (2009), comparten la conceptualización de la hermenéutica, no solo como la comprensión e interpretación de los textos escritos, sino también, de los fenómenos humanos vistos a la luz de la subjetividad del investigador. Este planteamiento se ilustra en la configuración metodológica de la Figura 6, la cual se presenta a continuación.

Figura 6. Configuración metodológica

Nota. Elaboración propia.

Lo señalado anteriormente, en consecuencia, abarca la “lectura” de la acción humana en su contexto social. En palabras de Dilthey (1973), la hermenéutica es un proceso que permite conocer la vida psíquica de los sujetos con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación.

La Hermenéutica ha sido considerada como método de interpretación por excelencia, su empleo inicial ha sido típicamente documental, inherente a la interpretación de la escritura y la textualidad. Gadamer (1976) reflexiona al respecto y considera una nueva fundamentación para la hermenéutica filosófica, al decir que en los procesos de comprensión juega un rol importante la historicidad del sujeto que comprende sobre lo comprendido, situación que genera una suerte de preconcepción, de allí su planteamiento del círculo hermenéutico. Otra postura

importante es la de Foucault (1994), para quien la hermenéutica se refiere al dinamismo de las técnicas y su interacción con los conocimientos que son los que permiten que los datos expresen su significado desde múltiples niveles (político, social, religioso, entre otros).

Lo anterior, ha forjado una reflexión profunda en lo relativo a la investigación y la generación de conocimiento, sobre todo en las cuestiones de tipo social. Es por ello que muchos científicos, entre ellos Dilthey, han concebido que las ciencias humanas deben poseer su propia epistemología, dada su naturaleza y coherencia científica, ya que su conocimiento debe dar respuesta a las diferentes áreas de estas, por ejemplo, la motivación, el aprendizaje, la creatividad, entre otras (Martínez, 2009).

Seguidamente, en la Figura 7, se presenta esquemáticamente el círculo hermenéutico, técnica planteada por Dilthey, el cual refleja cómo en el proceso de investigación, la interpretación se da en un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, donde en cada movimiento se aumenta el nivel de comprensión; es decir, las partes reciben el significado del todo y este adquiere sentido por las partes (Martínez, 2009).

Figura 7. Círculo hermenéutico



Nota. Tomado de *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*, por Hurtado y Toro, 2005, El Nacional.

Por otra parte, el paradigma interpretativo se sirve de la metodología cualitativa, la cual es pertinente en este caso, dada la naturaleza de los propósitos planteados en la investigación, que conducirán a generar una aproximación teórica acerca de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, desde una perspectiva compleja. Es decir, se trata de comprender como es percibido por los gerentes y supervisores, el proceso de gestión del conocimiento en la realidad de dicha empresa, atendiendo a las particularidades, la cultura organizacional, los valores, entre otros aspectos que allí ocurren. Para estudiar la realidad anterior, de la cual formé parte vital, con la participación conjunta de los gerentes y supervisores, se vislumbra como la más adecuada, una metodología de corte cualitativo con un enfoque fenomenológico y hermenéutico, pues permite realizar una “lectura” completa y abarcante del objeto de estudio.

En el caso de la fenomenología, se tiene que ella surgió para estudiar las realidades y los fenómenos como son en sí mismos, experimentados y percibidos por el ser humano. Es lo que Husserl (1986) llamó *Lebenswelt* (mundo vivido, con su propio significado). Su principal preocupación fue conocer la esencia de las cosas en tanto se presentan en la conciencia del ser humano. Aunque esta esencia aparece en la intuición de las personas, no necesariamente está ligada al tiempo y al espacio, por lo tanto, el objetivo principal de cualquier investigación de corte fenomenológico es alcanzar los principios generales del fenómeno por la vía de la intuición de la esencia.

Más adelante Heidegger (citado por Martínez, 2009) desarrolló la fenomenología existencial y la precisa como la ciencia de los fenómenos vistos desde la particularidad de los seres humanos.

Según Martínez (2009), el énfasis de la fenomenología es el fenómeno mismo, la forma en la cual él se presenta en la conciencia de los seres humanos. Esta forma tiene su propia estructura, su propia regularidad y su propia lógica, lo cual debe ser abordado con métodos que respeten su esencia. Por ello, y en virtud del primer

propósito planteado, se considera importante el apoyo de la fenomenología en el estudio para conocer los significados y significantes que los actores de la empresa les confieren a los procesos inherentes a la gestión del conocimiento en la organización. En consecuencia, resulta interesante destacar que no se toman categorías preestablecidas de manera rígida, ya que el enfoque asumido, así como el método empleado, llevaron a descubrir y considerar las categorías emergentes que surgieron de la aplicación de las técnicas.

Vista la conceptualización anterior, la misma está en correspondencia con los propósitos de esta investigación, dado que lo que se busca es conocer la opinión de los gerentes y supervisores de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., region Oriente Sur, sobre cómo perciben la gestión del conocimiento en su organización; es decir, se trata de un enfoque eminentemente fenomenológico en primera instancia. Esta forma de abordar el estudio permitió determinar las estructuras de relaciones que subyacen a las categorías que de allí se deriven, para lo cual se apoya en la hermenéutica con el fin de generar una aproximación teórica que pudiera, además de dar aportes a la empresa investigada, y sin pretensiones de generalización, contener elementos de interés en una investigación dirigida a otro universo empresarial o institucional.

Según la perspectiva paradigmática, el enfoque que orienta esta investigación, dada la postura ontológica y epistemológica sobre el objeto de estudio y propósitos planteados, así como en atención al principio de la unidad teórico-metodológica, orienta la recolección, análisis, interpretación y categorización de la información en función de los postulados principales de la fenomenología y del método hermenéutico propuesto por Martínez (1999).

Los momentos seguidos en el andar metodológico fueron los siguientes:

Figura 8. Etapas del andar metodológico

Nota. Elaboración propia.

Primer momento: Planificación

Se elaboró el cronograma para la realización de entrevistas profundas a los gerentes y supervisores de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

Segundo momento: Recogida de la información

Se realizaron las entrevistas a los informantes clave, de acuerdo con el cronograma previsto, de quienes se obtuvo la información para iniciar el proceso de organización de la misma.

Tercer momento: Transcripción de la información

Se realizó la transcripción y descripción protocolar de cada una de las entrevistas realizadas, para así detallar lo más exhaustivamente posible, el fenómeno estudiado, en el proceso de recolección de la información con los gerentes y supervisores.

A fin de facilitar la organización y posterior análisis la información obtenida, se dispuso el siguiente cuadro, el cual contiene:

Cuadro 2. Transcripción de la información

Nº	Categoría	Subcategorías	Narrativa	Código

Nota. Elaboración propia.

Cuarto momento: Análisis y reflexión

Se hizo la lectura detallada de las descripciones contenidas en cada protocolo de las entrevistas a fin de revivir el fenómeno en su situación concreta. Este momento fue necesario para pasar al proceso de análisis, reflexión y comprensión.

Quinto momento: Construcción del sistema de categorías por informante

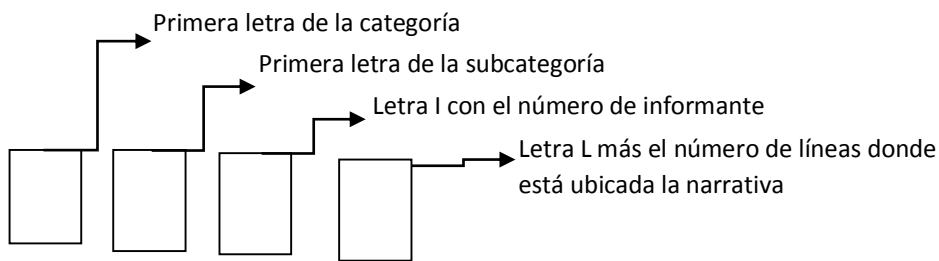
Se realizó el análisis y categorización de los datos relativos a cada gerente y/o supervisor de acuerdo con lo expresado por Martínez (2004), en relación a la perspectiva cualitativa. Esta perspectiva plantea que existe la certeza de que las normas, los valores, los roles y las tradiciones que se dan en el ambiente en el cual se convive, generan observancias que podrían dar elementos para comprender las conductas humanas, individuales y grupales, ya que las personas que conforman un grupo cultural, étnico o que comparten circunstancias similares, en su mayoría poseen unas maneras afines de pensar y razonar, las cuales pueden ser exteriorizadas en diferentes conductas o manifestaciones.

Por lo anteriormente señalado, se considera que no existen categorías previas a la investigación. En ese momento comenzó la comprensión e interpretación del corpus de información. Fue en esencia el inicio en la profundización del proceso hermenéutico. De igual manera, en función de la información recopilada y procesada de forma individual, pude construir el sistema individual de categorías. Lo anterior en concordancia con los postulados del círculo hermenéutico de Dilthey (1973).

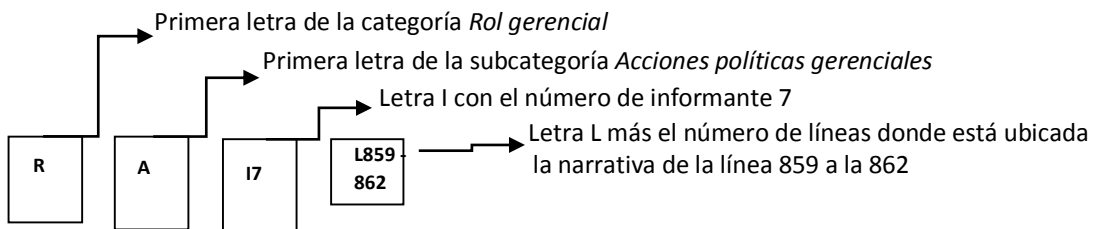
Posteriormente se procedió a realizar la codificación de la información, apoyado en los planteamientos de Rodríguez, Gil y García (1996), quienes señalan que esta consiste en asignar un código a las unidades para su identificación. Estos códigos representan las categorías y subcategorías involucradas en el estudio, las cuales pueden ser visuales o numéricas, es decir, cada color, número o letras que identifican a la categoría correspondiente.

En lo que respecta a esta investigación, el proceso de codificación se realizó con la finalidad de facilitar la visualización para efectos de un mejor manejo y análisis de los hallazgos encontrados. Asimismo, esta manera de representación de la información permitirá la fácil lectura y comprensión a los potenciales lectores de esta investigación.

Para efectos de esta investigación fue conveniente conformar la codificación de la información suministrada por los actores sociales, de la siguiente manera:



Ejemplo:



Por otra parte, a fin de facilitar la visualización y diferenciación de los informantes para efecto del análisis, se planteó asignarle un color a cada uno de ellos, como se muestra a continuación:

Cuadro 3. Visualización y diferenciación de los informantes

INFORMANTE	COLOR
INFORMANTE I	AZUL OSCURO
INFORMANTE II	NARANJA
INFORMANTE III	VERDE
INFORMANTE IV	MARRÓN
INFORMANTE V	ROJO
INFORMANTE VI	ROSADO
INFORMANTE VII	AZUL CLARO

Nota. Elaboración propia.

Sexto momento: Construcción del sistema general de categorías, subcategorías y aspectos fundamentales

Séptimo momento: Evaluación, análisis y contrastación de los resultados

Posteriormente avanzamos a la discusión y evaluación de los resultados obtenidos y conformados en sistemas categoriales de relaciones, así como al proceso de contrastación teórica.

Octavo momento: Construcción teórica

En este instante, a través de un proceso reflexivo, el siguiente paso fue analizar cada una de las categorías y a identificar las diferentes vinculaciones y retroacciones que ocurren en ellas y con las otras categorías, lo cual deja ver el carácter complejo de los procesos que ocurren en la empresa.

Por otra parte, todo esto permitió penetrar en la realidad estudiada y apreciar cómo es concebida la gestión del conocimiento en la empresa desde las perspectivas ontológica, epistemológica, axiológica y praxiológica. Lo cual cedió exaltar algunos principios que dieron luces para la concepción de la gestión del conocimiento en la empresa Coca-Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

En este momento final, se obtuvo el producto enriquecedor de la investigación, para generar la aproximación teórica de la gestión del conocimiento en el marco de la complejidad, como aporte a la sostenibilidad de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. En correspondencia con lo planteado, y para dar respuestas a los momentos del estudio, se describen a continuación cada uno de los aspectos que coadyuvaron al desarrollo de los mismos.

Informantes clave

Por consiguiente, se asumió de gran valor tomar como informantes clave a los gerentes y supervisores de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, cuyos cargos se mencionan a continuación: gerente de Región, gerente de Ventas Local, jefe de Administración, jefe de Recursos Humanos, jefe de Mercado, jefe de Taller, jefe de Bodega y coordinador de Recursos Humanos.

Los criterios de selección asumidos para los informantes clave, estuvieron signados por las posiciones de mando en la organización y de sus competencias para la toma de decisiones en la creación de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa.

Técnicas para recaudar información

La selección de las técnicas fue realizada sobre la base de dos consideraciones o principios. La primera es la referida a la naturaleza del objeto de estudio, del enfoque onto-epistemológico, del tipo de investigación y del método seleccionado. En función de lo anterior, las técnicas e instrumentos escogidos respetaron el fenómeno a investigar a los fines de que la recolecta de información se hiciera de la forma más natural posible en el espacio y momento donde ocurrieron los acontecimientos. La segunda consideración corresponde a los procedimientos empleados que permitieron “realizar observaciones repetidas veces” (Martínez, 1999, p. 130), y facilitaron las condiciones para que el proceso de interpretación y comprensión ocurriera de la forma más adecuada.

Al ser la gestión de conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, desde las perspectivas de los gerentes y supervisores, el objeto estudiado y sobre la base de la unidad sujeto-objeto y de la consideración de la intersubjetividad como aspecto epistemológico importante, se realizó la entrevista en profundidad, por considerar que es la técnica que posee mayor adecuación epistemológica con el método fenomenológico hermenéutico, la cual definen Taylor y Bogdan (1992) como el encuentro donde el investigador obtiene la información, las opiniones o las creencias de una persona o grupo. De esta técnica, según lo planteado por Denzin, citado por Rojas (2007), existen diversas modalidades, entre ellas las estandarizadas programadas en las que se establece un orden y una reacción de preguntas para todos los entrevistados y las estandarizadas no programadas que constituyen un guión elaborado por el investigador. El orden de formulación de las preguntas dependió del sujeto investigado y de su contexto. En las entrevistas no estandarizadas el investigador tiene la libertad de hablar de lo que consideré conveniente en el momento.

De las modalidades anteriores, la que se adecuó a la naturaleza de la investigación y a las intencionalidades propuestas, fue la estandarizada no programada; es decir, una entrevista en profundidad que, según Martínez (2009), permite una conversación con las preguntas que se adecuen a la persona entrevistada y al fenómeno a investigar. En este tipo de entrevista fue muy importante la experticia del investigador, en cuanto al vocabulario y el tema a tratar. Igualmente, la empatía que reinó al momento de la entrevista permitió que emergiera un alto nivel de confianza, por lo cual la conversación fluyó adecuadamente. Esta tuvo como objetivo conocer la percepción de los gerentes y supervisores acerca los aspectos inherentes a la gestión del conocimiento que se realiza en su empresa. Para ello presentamos los temas de manera general, sin discutir ni contradecir sus opiniones. Estas entrevistas fueron grabadas en audio.

Categorización e interpretación de la información

Tal y como se mencionó en el aparte referido a lo metodológico, la categorización se realizó a partir del quinto momento metodológico, los datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas en profundidad fueron trabajados en un proceso de reflexión, análisis y síntesis, lo cual facilitó el proceso de categorización. El proceso de construcción en las categorías y su relación, fueron realizadas a partir de la comprensión e interpretación fenomenológica hermenéutica de los resultados obtenidos sobre la base de lo planteado en los quinto y sexto momentos metodológicos.

La contrastación teórica se realizó a través de un proceso de análisis/síntesis de la información obtenida y los referentes teóricos eminentemente hermenéuticos y complejos. La aproximación teórica surgió del proceso anterior, tomando en consideración un permanente rigor y sistematicidad durante las interpretaciones. Tanto las contrastaciones como la aproximación teórica se presentaron de modo discursivo y con el apoyo de gráficos a fin de facilitar su comprensión.

Validación y credibilidad de la información

La validez de la información de una investigación de corte cualitativo en cuanto constructos o aproximaciones teóricas generadas, dependerá, como ya se reseñó, del rigor y la sistematicidad en el tratamiento de la información. Con base en lo anterior, las investigaciones cualitativas se rigen por el criterio de validez interna en el sentido de que al evaluar y apreciar un fenómeno se evalúa y aprecia ese fenómeno y no otra cosa. En función de estas razones, para el presente estudio se tomaron como referencia los criterios sugeridos por Allport, citado en Martínez (2009) para establecer la validez de la teoría obtenida: (a) Sentimientos de certeza subjetiva; (b) conformidad con los hechos conocidos; (c) aceptación social; (d) consistencia interna; y (e) validez intersubjetiva.

En cuanto al criterio de credibilidad, su característica fundamental es la semejanza entre la realidad y los datos recogidos tal y como se perciben en la investigadora. Del mismo modo, se trabajó la credibilidad de la información atendiendo a dos cuestiones que refiere Martínez (2004): (a) la concordancia interpretativa entre jueces (confiabilidad externa o credibilidad y confirmabilidad según Guba y Lincoln, 1985) y (b) la conservación en vivo de la realidad presenciada a través de las grabaciones de audio de las entrevistas.

CAPÍTULO IV

ESCLARECIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dilucidación y revelación de los hallazgos

En este apartado, producto de las entrevistas profundas efectuadas a los actores, se pudo comprender a través de sus relatos, su percepción sobre su cotidianidad en la empresa en este momento histórico-social. Un aspecto relevante para esta investigación ha sido interpretar la significación que para ellos adquiere la gestión del conocimiento, tomando en cuenta los múltiples factores que la impactan y que sin duda le imprimen una importancia particular, motivándolos así en sus acciones dentro de la empresa.

De igual manera, el proceso anteriormente descrito ha permitido a través de la revisión y reflexión de las narrativas de cada uno de los informantes, conocer sus posturas y hasta percibir sus emociones con relación a la organización y al tema tratado, así como construir las categorías y subcategorías, rescatando al mismo tiempo los aspectos relevantes dados a conocer por los informantes, lo cual ha servido como plataforma e hilo conductor para los análisis posteriores.

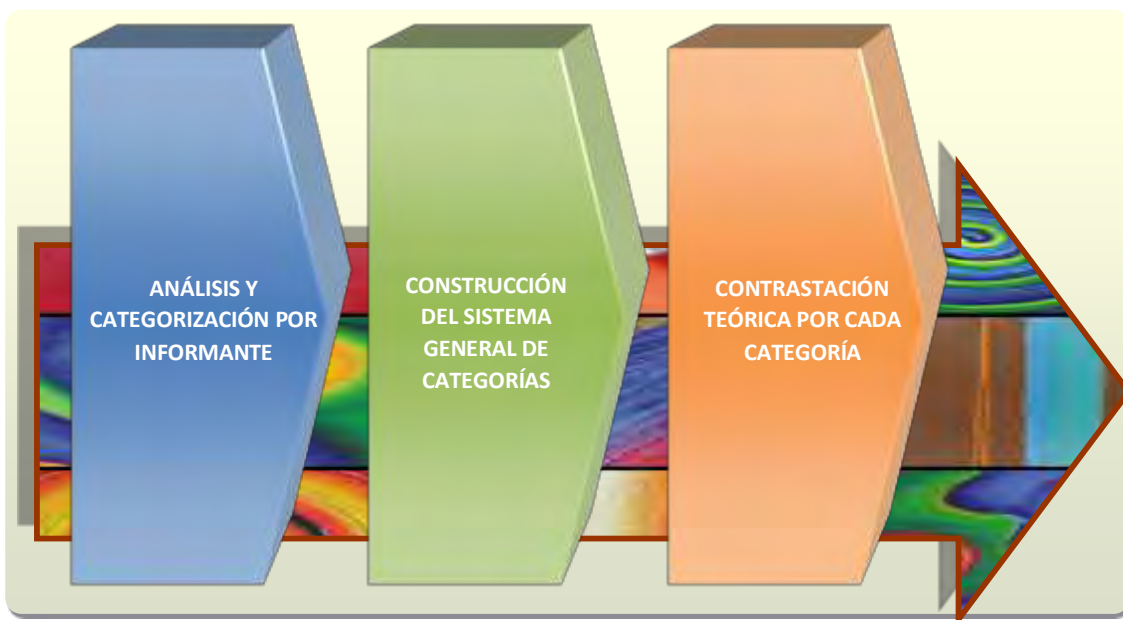
Una vez obtenida la información por parte de los informantes seleccionados, se procedió a:

- a) hacer un análisis y categorización por informante, tomando en cuenta los aspectos relevantes;
- b) construir un sistema de categorías generales, integrando las categorías individuales;
- c) realizar el proceso de contrastación teórica por cada categoría general.

En función de lo anterior, este capítulo se conformó en tres partes. En la primera se hizo el análisis y categorización por informante, de acuerdo con la información obtenida producto de las entrevistas y organizada de acuerdo a la codificación, finalizando cada análisis con un sistema de categorías individual. En la segunda parte se construyó un sistema general de categorías, además de un proceso de integración de las categorías individuales. En la tercera y última parte se hizo la contrastación teórica.

La figura que se muestra a continuación muestra los procesos llevados a cabo:

Figura 9. Procesos para el esclarecimiento de los resultados



Nota. Elaboración propia.

Análisis y categorización por informante

Informante I

La entrevista realizada estuvo enmarcada en la apreciación personal de la informante sobre la gestión del conocimiento, los elementos y subsistemas que guardan estrecha relación con esta y el significado que ella le otorga dentro del contexto específico, es decir, en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

La informante considera que en la empresa existe la necesidad de actualización para el personal y es por ello que esta les ha brindado oportunidades para su formación y capacitación, lo cual se puede evidenciar cuando refiere que “la compañía tiene su programa de desarrollo de cada trabajador. De hecho, anualmente se hace un análisis de DNA, Detección de Necesidades de Aprendizaje de los trabajadores” (RAI1L257-262).

De igual manera, manifestó una actitud positiva con relación a la formación, considerándola como una necesidad para su desempeño, tanto personal como profesional, lo cual se denota al expresar:

Mira, en mi experiencia muy personal, eso para mí ha sido muy aprovechado por todo lo que es, las oportunidades que yo he tenido de entrenarme en otros sitios, la especialización que hice en el IESA, y más que en los institutos, a diario tienes que estar actualizado, tienes que todos los días aprender una cosa distinta... (CAI1L280-290)

En otro orden de ideas, declara que, en la empresa, en los últimos años, las acciones de capacitación se han limitado a atender temas relacionados con la seguridad e higiene ocupacional. Ello debido a que las exigencias de la normativa legal vigente, superan el presupuesto previsto para desarrollar el plan anual de capacitación. Esto supone la restricción temporal de la capacitación en otras áreas:

técnicas y conductuales, necesarias para el desempeño exitoso de los trabajadores y de la empresa. Esta declaración se evidencia en la siguiente expresión:

Pero de dos a tres años para acá, debido a la disponibilidad presupuestaria y la situación del país, todas las capacitaciones han ido dirigidas a la parte de todo lo que es marco legal, Lopcymat, porque ahorita todo el mundo tiene que tener cursos de primeros auxilios, todo el mundo tiene que tener cursos de todas las actividades que la compañía a nivel, ha direccionado a esa área... (CPI1L263-274)

Por otra parte, considera que los conocimientos, además, son transmitidos por los mismos supervisores a sus supervisados, es decir, existe un intercambio de experiencias entre ambos niveles, dándolo a conocer con la siguiente expresión: “Nosotros se las transmitimos a la gente. O sea, nosotros aquí nos cubrimos y vamos, incluso hasta mi jefa” (CTI1L134-137).

Asimismo, plantea que la aplicación de mejores prácticas y los conocimientos adquiridos en los procesos de formación se realizan de manera directa y espontánea por los trabajadores, es decir, no se percibe un proceso formal de implantación de estos conocimientos; ello se revela cuando señala: “Los muchachos, por lo menos los míos, ellos comentan y lo aplicamos” (CAI1L113-120).

También la narrativa de la informante señala lo relacionado con la incorporación de tecnología sin previa inducción, ya que esto demanda la puesta en marcha de programas informáticos de manera simultánea al aprendizaje, sin ningún tipo de entrenamiento o explicación; tal situación la hace saber cuando expresa: “En la parte de innovación y creatividad nos falta. Yo siempre que me evalúan les digo, me pongo N1, o sea cero, porque es algo que falta trabajar” (CEI1L237-242).

Otro componente que destaca, es la existencia de cooperación, intercambio y ayuda mutua, especialmente entre los equipos de trabajo de la región Oriente; manifestando de manera franca lo siguiente: “Nos ayudamos entre la localidad y en los centros, por lo menos los centros de oriente, ‘—Mira, ¿cómo haces...?’ Si hay una duda nos las transmitimos...” (CCI1L140-144).

Los dos señalamientos anteriores dan muestra de la puesta en marcha de procedimientos de trabajo, de manera imprevista, además de otros aspectos como la frecuencia con la cual ocurren los intercambios y reuniones para realizar acuerdos y mejoras. Lo anterior evidencia la necesidad de un mayor apoyo y retroalimentación de la gerencia a sus supervisados en los diferentes procesos, lo cual es reforzado con la siguiente expresión:

Nosotros una vez al año, la Dirección de Administración, se reúnen los tres Gerentes de Administración, la Directora y Control Interno, donde ellos estudian, analizan varios descriptivos y les proponen de acuerdo a la operación nuestra, le hacen propuesta de modificación... (RAI1L217-231)

También reconoce la dificultad para trabajar con personas, ya que es complicado llegar a conocerlos y además considera difícil la relación laboral con los sindicatos.

...no es fácil mandar, manejar, trabajar con personas, es algo muy complicado. De todas las actividades lo más difícil es trabajar con las personas y conocerlos. Para mí es algo que me cuesta (FRI1L74-80) (...), ahorita con el surgimiento de los sindicatos, bueno, es difícil, la relación laboral. (FRI1L92-95)

Para finalizar, la informante expresa: “Uno tiene muchas ideas y cosas en mente, pero documentadas no las tenemos. Eso es lo que es un área de oportunidad...” (DDI1L242-246).

Como se observa en el comentario anterior, en cuanto a la documentación de los procesos, la informante considera que existen brechas, debido a que se realizan muchos trabajos de acuerdo a las recomendaciones, sin embargo, no son documentadas las prácticas de cada operación, lo cual es una gran área de oportunidad para la empresa.

Seguidamente presento el sistema de categorías correspondiente a la informante I: *Conocimiento, Rol gerencial, Creatividad e innovación, Factor humano y Documentación*, así como las subcategorías construidas, producto del análisis y categorización de la entrevista realizada.

Cuadro 4. Categorías y subcategorías: Informante I

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Necesidad de actualización esto es más que una universidad, porque el conocimiento que tu adquieres es muy valioso... (23 - 26)	CAI1L23-26
			...Mira, en mi experiencia muy personal, eso para mí ha sido muy aprovechado por todo lo que es las oportunidades que yo he tenido de entrenarme en otro sitios, la especialización que hice en el IESA, y más que en los institutos, a diario tienes que estar actualizado, tienes que todos los días aprender una cosa distinta.... (280 - 290)	CAI1L280-290
	Transmisión	De conocimientos	Nosotros se las transmitimos a la gente. O sea nosotros aquí nos cubrimos y vamos. incluso hasta mi jefa ... (134 - 137)	CT1L134-137
	Aplicación	Mejores prácticas/aplicación conocimientos adquiridos en formación. los muchachos, por lo menos los míos, ellos comentan y lo aplicamos "-Ay mira yo aprendí esto en tal curso, y ya no se hace de esta manera, esto se hace así" y lo vamos, los muchachos o mi persona en ciertos momentos... (113 - 120)	CAI1L113-120
	Cooperación	Se comparten los conocimientos e ideas en la localidad y otros centros de operación	...Nos ayudamos entre la localidad y en los centros, por lo menos los centros de oriente, "-Mira, ¿Cómo haces...?" si hay una duda nos las transmitimos ... (140- 144)	CC1L140-144
	Formación	Se le otorga importancia a la formación su comprensión y aplicación	... Es de suma importancia. Eso es importantísimo tanto mi como persona y como supervisor. El día a día te lleva a que tú te actualices... (67 - 71)	CF1L67-71
	Privilegio programas de seguridad	Programas de seguridad	...porque ahorita por temas presupuestarios las capacitaciones están atadas a todo lo que es Lopcymat, seguridad de higiene, marco legal de Lopcymat... (120 - 126)	CPI1L120-126
...pero de dos, tres años para acá, debido a la disponibilidad presupuestaria, la situación del país, todas las capacitaciones han ido dirigidas a la parte de todo lo que es marco legal, Lopcymat, porque ahorita todo el mundo tiene que tener cursos de primeros auxilios, todo el mundo tiene que tener cursos de todas las actividades que la compañía a nivel, ha direccionado a esa área... (263- 274).			CPI1L263-274	
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Percepción favorable sobre financiamiento de estudios Percepción confusa sobre innovación y actualización	... tengo once años en este puesto y para mí es una universidad. Donde cada día tu aprendes algo nuevo, donde en cuanto a innovación, tecnología, siempre es una empresa que busca actualizarse en todo momento... (32 - 39)	RDI1L32-39
			...Ahorita el año pasado nos dieron un beneficio, como un aumento salarial, que nos pagan, tú puedes estudiar y nos pagan una cantidad de dinero para que tú te prepares en cualquier universidad, que no lo he utilizado, pero de verdad que es importante.... (55 - 63)	RDI1L55-63
			... siempre hay innovación en esa materia, cómo trabajar estrategias para tú influir en las personas, estrategias para... no me viene ahorita la palabra. Tú tienes que aprender a conocer a cada uno de tus colaboradores y cómo lo vas a influenciar, dependiendo de su comportamiento.... (82 - 92)	RDI1L82-92

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Acciones /Políticas Gerenciales	Financiamiento de estudios Incorporación tecnológica sin inducción Escasa retroalimentación de la gerencia Plan de capacitación.	...De hecho, tengo ocho días que me cambiaron de versión de la computadora, ahora es un Windows avanzado, que es muy dinámico y ni siquiera el curso nuevo, o sea, lo hemos ido aprendiendo, pero es muy actualizado en la parte tecnológica...(40- 48)	RAI1L40-48
			...“Mira, lo estás haciendo mal, no es así”. A veces uno como que se queda en el aparato, no te lo voy a negar, pero buscamos actualizar, “-Mira, ¿Cómo lo haces tú?” y aplicamos la mejor práctica, la mejor manera de hacer las cosas... (145-152).	RAI1L145-152
			la otra persona lo hace y lo documentamos y la bajamos al resto de las actividades operativas, pero que quede en el portal, no. (210 - 214)	RAI1L210-214
			... Nosotros una vez al año, la Dirección de Administración, se reúne los tres Gerentes de Administración, la Directora y Control Interno, donde ellos estudian, analizan varios descriptivos y les proponen de acuerdo a la operación nuestra, le hacen propuesta de modificación, lo analizan, ven las mejores operaciones y la aplican. Ya a mí en dos oportunidades me han invitado a reunirme con ellos y trabajamos ... (217 - 231)	RAI1L217-231
			luego eso ellos lo mandan a México y es lo que nos autorizan a trabajar, el lineamiento a seguir. ... (233 - 236)	RAI1L233-236
		...la compañía tiene su programa de desarrollo de cada trabajador. De hecho, anualmente se hace un análisis de DNA, Detección de Necesidades de Aprendizaje de los trabajadores... (257 - 262)	RAI1L257-262	
Creatividad e Innovación	Escasa creatividad e innovación	Falta trabajar la creatividad e innovación en la empresa	.. en la parte de innovación y creatividad nos falta. Yo siempre que me evalúan les digo, me pongo N1, o sea cero, porque es algo que falta trabajar. (237 - 242)	CEI1L237-242
Factor Humano	Relaciones laborales	Difícil relación con los sindicatos Complicadas relaciones laborales	...no es fácil mandar, manejar, trabajar con personas, es algo muy complicado. De todas las actividades lo más difícil es trabajar con las personas y conocerlos. Para mí es algo que me cuesta...(74-80) ...ahorita con el surgimiento de los sindicatos, bueno, es difícil, la relación laboral...(92-95)	FRI1L74-80 FRI1L92-95
	Desarrollo Profesional		...la empresa cree en la gente y motiva el desarrollo. profesional y personal de cada uno de los empleados, porque aquí la gente hace carrera... (100 - 103)	FDI1L100-103
Documentación	Documentación de ideas y prácticas		No, ¿Qué pasa? Nosotros hacemos una reunión, lo que te comentaba antes, en la zona. .. (199 - 201)	DDI1L199-201
			... redactamos el paso a paso de acuerdo a la recomendación mía, y entonces vamos con el otro proceso(204- 207)	DDI1L204-207
			Uno tiene muchas ideas y cosas en mente, pero documentadas no las tenemos. Eso es lo que es un área de oportunidad...(242-246)	DDI1L242-246
		...Debería documentarlo ¿verdad? Lo que falta es documentarlo. Documentación de las mejores prácticas de cada operación. Hay algo que se llaman 'Mejores prácticas de Bodegas' que ellos lo aplican, pero en verdad la brecha que tenemos es de documentación... (321 - 329)	DDI1L321-329	
	Registro de experiencias		...Si. Nosotros... ¿Ves? Este es el portal, aquí yo tengo mí... nosotros por aquí vemos la información actualizada, normas, procedimientos, las actividades que realizan otras localidades, esto a nivel país...(188-194)	DRI1L188-194

Nota. Elaboración propia.

Informante II

El informante II da inicio a sus reflexiones expresando que la organización, desde que asumió la franquicia en Venezuela, ha estado muy preocupada y ha considerado un aspecto vital el tema de la capacitación, especialmente dirigida a los niveles supervisorios, lo cual puede apreciarse cuando manifiesta:

Bueno, la organización está, desde que asumió la franquicia en Venezuela, desde que yo tengo el conocimiento y la participación en la organización, ha estado siempre muy preocupada por el tema de capacitación de la gente, que se enfocaba mucho hacia fortalecer la parte del manejo de información, de los cuadros supervisorios, coordinadores, jefes de departamento y gerentes... Esto ha sido un punto de honor. (CAI2L20-28)

En ese mismo sentido, plantea la necesidad de que los trabajadores posean un conocimiento preciso de su puesto de trabajo y sus responsabilidades, considerándolo un factor determinante para el éxito de la organización; esto lo enfatiza en el siguiente enunciado: “Claro, yo diría que sin el conocimiento de nuestra gente sobre sus funciones, cómo hacerlas, cómo mejorarlas, cómo optimizarlas, no habría éxito ninguno” (CTI2L193-196).

Por otra parte, en cuanto a la transmisión del conocimiento, el informante dice que periódicamente se realizan encuentros de los equipos de las regiones y a nivel corporativo, a fin de compartir y evaluar las distintas prácticas llevadas a cabo, tanto exitosas como no deseadas, darlas a conocer, mostrar los logros alcanzados y evaluar la posibilidad de implementación en otras regiones, lo cual se puede apreciar cuando relata:

Cuatro veces al año hacemos reuniones entre todas las regiones de las zonas, en el caso de Oriente, para llevar a la mesa de la zona lo que hemos hecho, cómo lo hemos hecho y qué resultados hemos obtenido, y entonces eso se comparte con el resto de la organización en la parte de Oriente y allí pues se revisan, se discuten, y se determina si hay necesidad de adoptar lo de otras regiones o se proponen para el resto del país (CTI2L108-116) (...). Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde hay alguna área de oportunidad, específicamente en donde otras zonas han sido exitosas (CTI2L117-124) (...). Claro, yo diría que sin el conocimiento de nuestra gente sobre sus funciones, cómo hacerlas, cómo mejorarlas, cómo optimizarlas, no habría éxito ninguno. (CTI2L193-196)

De igual manera, considera que es necesario realizar grandes esfuerzos para poder integrar los conocimientos provenientes de la formación profesional y la experiencia del trabajador, con los provenientes de la información institucional existente, de manera que esa sinergia contribuya a la adecuación y al mejoramiento continuo de los procesos, esto se evidencia en las expresiones siguientes:

Normalmente hay que hacer unos grandes esfuerzos por tratar de que haya una fusión, que haya una sinergia entre lo que tenemos, que nos ha bajado la organización en la parte teórica y lo que recogemos día a día de la operación (CAI2L63-67) (...). No es fácil, muchas veces, adaptar una cosa a otra o viceversa. El conocimiento teórico a la par de la experiencia del día a día. A veces es difícil tratar de coordinar una sinergia entre lo que es clave, que la experiencia del trabajador sirva para ir optimizando los procesos. (CAI2L69-78)

En ese mismo sentido, muestra la importancia de la creatividad y la innovación como factores determinantes de la permanencia de la empresa en el negocio. Señala que estas se encuentran íntimamente vinculadas a su razón de ser y a la sustentabilidad de la organización. Es por ello que la creatividad y la innovación constituyen parte fundamental de sus valores y se encuentran presentes en su gente, sus procesos y productos; ello se puede constatar cuando el informante expresa:

Si nosotros nos estancamos nos va a pasar el mercado por encima y esta organización durante muchos años ha estado cambiando y ha estado innovando y ha estado creando, y sigue haciéndolo, porque si no, entonces nos va a llevar la corriente (CEI2L291-295) (...). La organización, como le decía es uno de sus valores, y ya hay una... está intrínsecamente ya metido en nosotros el tema de la innovación y la creatividad. Es clave para nosotros. Y no solamente en lo que se pudiera pensar en el tema solamente publicitario, no, es la innovación en la operación, es la innovación en el día a día con los trabajadores. (CCI2L299-305)

Lo expresado es contradictorio con lo revelado por la informante I, al manifestar abiertamente la falta de creatividad en su área de trabajo. También refiere lo importante que es poseer y resguardar el conocimiento, además de la experiencia, así como documentarlo, ya que ello lo convertiría en un activo intangible para la organización. Se observa claramente que, hasta el momento, de acuerdo a la información obtenida, la empresa no ha convertido ese conocimiento en un patrimonio propio. El informante corrobora su opinión cuando afirma:

Más allá del tema de tener el conocimiento, de manejarlo, de saber que existe el conocimiento a través de la experiencia del trabajador, más allá de eso no hay, no lo hemos convertido en capital y patrimonio de la organización. Hay un área de oportunidad allí (DDI2L266-271) (...). Que lo estemos documentando, ahí si hay una brecha, hay un área de oportunidad, y nuestro Sistema Integral de Calidad que es quien nos mide anualmente todo eso, y si no lo estamos documentando, no lo estamos convirtiendo en un patrimonio. (DDI2L306-311)

Asimismo, indica que los resultados logrados por la organización forman parte de un conjunto de estrategias que abarcan una serie de pasos y prácticas, donde se conjugan el conocimiento y la capacitación de la gente, como asiento del éxito de la gestión de la empresa. Ello lo expresa de la siguiente manera:

Porque el negocio al final no se evalúa solamente... Claro la parte fundamental es la parte de ingreso y de venta, pero eso tiene implícito una serie de indicadores que garantizan el resto del éxito de una gestión (RDI2L137-141) (...). A ser ahora un conjunto de pasos y de procedimientos para obtener al final el éxito del negocio. Y todos esos pasos y procedimientos, la organización ha estado llevándolos sobre la base del conocimiento de la capacitación de la gente. (RDI2L171-175)

En esa misma dirección destaca la importancia que la empresa le otorga al factor humano; ante las ventas (FPI2L165-170), manifiesta que se ha hecho énfasis en la motivación y el conocimiento del trabajador, para de esta manera hacerlo más productivo; aún así, existe un porcentaje de los trabajadores que no aprovecha estas ventajas, debido a que en alguno de los casos consideran que hay propuestas de la empresa que no son viables. Sin embargo, la empresa continúa uniendo esfuerzos por integrar a todos los trabajadores por igual a las iniciativas productivas, aunque en algunos casos no se han logrado los resultados esperados. En este punto señala:

...hacemos grandes esfuerzos por tratar de que haya motivación sobre la base del conocimiento que ellos deben manejar para que sus trabajos se hagan mucho más productivos. Hay un 60 o 70% que si lo aprovecha, pero hay un 30% que no aprovecha esa oportunidad de crecimiento. Entonces hay una especie de merma allí, que esperamos en este año en la organización, minimizar esa brecha que hay entre nuestra gente (FDI2L207-215) (...). Obviamente hay un momento en que los obstáculos y las realidades de la operación desmotiva y muchas veces termina la persona o el trabajador pues diciendo que eso no es la verdad, que él no va a aplicar eso porque sencillamente no es aplicable. Entonces esa es nuestra parte de insistir, de empujar para continuar. Tenemos éxito en algunas cosas y en otras no tanto. (FDI2L254-261)

Una vez realizado el análisis de la información suministrada por el informante, se obtuvieron las categorías: *Conocimiento*, *Rol gerencial*, *Creatividad e innovación*, *Factor humano*, *Documentación*, así como las subcategorías asociadas, las cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro 5. Categorías y subcategorías: Informante II

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Capacitación con énfasis en el nivel supervisorio.	... Bueno, la organización está, desde que asumí la franquicia en Venezuela, que yo tengo el conocimiento y la participación en que la organización, ha estado siempre muy preocupada por el tema de capacitación de la gente, que enfocaba mucho hacia fortalecer la parte del manejo de información, de los cuadros supervisorios, coordinadores, jefes de departamento y gerentes... Ha sido un punto de honor... (20 - 28)	CA11L20-28
		Realización de mesas de trabajo Evaluación, transferencia y contextualización de prácticas Vinculación conocimiento-éxito	Cuatro veces al año hacemos reuniones entre todas las regiones de las zonas, en el caso Oriente, para llevar a la mesa de la zona, lo que hemos hecho, cómo lo hemos hecho y qué resultados hemos obtenido y entonces eso se comparte con el resto de la organización en la parte de oriente y allí pues se revisan, se discuten, se adoptan, si hay necesidad de adoptar lo de otras regiones o se proponen para el resto del país... (108 - 116)	CTI2L108-116
	Transmisión		... Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde hay alguna área de oportunidad específicamente en donde otras zonas han sido exitosas... (117 - 124)	CTI2L117-124
			También se hace la misma reunión, se revisa lo que ha resultado y se revisa lo que no ha resultado. En esas reuniones se van descartando esas prácticas que no han sido exitosas, igual se evalúan, porque todas están dirigidas fundamentalmente a la parte básica del negocio que es las ventas y el ingreso... (124 - 135)	CTI2L129-135
			Claro, yo diría que sin el conocimiento de nuestra gente sobre sus funciones, cómo hacerlas, cómo mejorarlas, cómo optimizarlas, no habría éxito, ninguno... (193 - 196)	CTI2L193-196
	Aplicación	Esfuerzos por integrar teoría - práctica Dificultades optimización de procesos Seguimiento en la práctica	... Normalmente hay que hacer unos grandes esfuerzos por tratar de que haya una fusión, que haya una sinergia entre lo que tenemos, que nos ha bajado la organización en la parte teórica y lo que recogemos día a día de la operación... (63 - 67)	CAI2L63-67
			No es fácil, muchas veces adaptar una cosa a otra o viceversa. El conocimiento teórico a la par de la experiencia del día a día, a veces es difícil tratar de coordinar una sinergia entre lo que es clave, que la experiencia del trabajador sirva para ir optimizando los procesos... (69 - 74)	CAI2L69-74
			Generalmente hacemos jornadas de intercambio de opiniones sobre lo que se vio, el feedback de lo que a ellos les ha parecido, con nuestros cargos supervisorios... (242 - 245)	CAI2L242-245
			hacemos seguimiento en coaching de lo que se le impartió, de lo que ellos estuvieron recibiendo y continuamente hacemos un seguimiento, una evaluación de la puesta en práctica de todo lo que se está haciendo. De que al área de estabilidad al mercado simula la realidad que ellos viven día a día... (246 - 252)	CAI2L246-252
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Decisiones diarias sobre optimización de procesos Planes producto de discusiones Integración de procesos Indicadores orientados a resultados Evaluación mensual de resultados	... Nosotros normalmente sometemos a discusiones a diario, el tema del trabajador en la operación, qué sugiere, qué propone, tratar de cruzar con el conocimiento teórico con la información que se tiene, con los manuales de operaciones... (75 - 80)	ROI2L75-80
			El plan queda ya en definitiva como una base allí de consulta y de ante una duda, de cómo realizar alguna tarea, tiene eso para apoyarse... (100 - 103)	ROI2L100-103
			porque el negocio al final (lo se evalúa solamente... claro la parte fundamental es la parte de ingreso y de venta, pero eso tiene implícito una serie de indicadores que garantizan el resto del éxito de una gestión... (137 - 141)	ROI2L137-141
			se percibe a través de la bolsa de valores, se percibe a través de la carta de valorización de las acciones de la organización, entonces no se está percibiendo directamente a través del nivel del ingreso no la puedo medir en ese momento, pero sí la mido en un mediano y largo plazo y en la cotización de la bolsa de valores (importancia de los activos intangibles... (143 - 150)	ROI2L143-150
			... este año nos dimos cuenta que no resultó, aún cuando medimos mensualmente estuvimos revisando y tratamos de hacer mejoras sobre la marcha, pero al final no resultó... (165 - 169)	ROI2L165-169
			... a ser ahora un conjunto de pasos y de procedimientos para obtener al final el éxito del negocio. Y todos esos pasos y procedimientos, la organización ha estado llevándolo sobre la base del conocimiento de la capacitación de la gente... (171 - 175)	ROI2L171-175

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CÓDIGO
Rol Gerencial	Acciones /Políticas Gerenciales	Prioridad formación nivel supervisorio	El foco de la empresa es fortalecer día a día, el manejo de información y el conocimiento por parte de los cuadros que tienen incidencia sobre la gente y que manejan un grupo de trabajadores.... (30 - 34)	RAI2L30-34
		Valoración positiva de la información y el conocimiento	... Hay una especie de axioma: 'Quien controla la información difícilmente no puede fracasar.' El tema del conocimiento que yo lo llevo a la parte del manejo de la información, es clave en este negocio y en cualquier parte... (39 -44)	RAI2L39-44
		Escasa retroalimentación gerencial	Y eso al final tiene que dar un mejoramiento a través del ensayo y el error pero sobre la base y sobre el camino que lo que se busca es la mejora... (81 - 83)	RAI2L81-83
		Aprobación de planes producto de discusión	Generalmente todas esas discusiones, esas investigaciones, y esas búsquedas junto con el trabajador de su experiencia para mejorar los procesos, se plasman en planes. Son planes a corto, mediano, o a largo plazo. Eso se somete posteriormente a los niveles de jerarquía que tienen la potestad y la autoridad, para previa investigación y evaluación de lo que se está proponiendo, hacer una aprobación o su sugerir modificaciones o mejoras para los planes que se someten a consideración de... y eso al final queda como especies de manuales de procedimiento... (87 - 98)	RAI2L87-98
			...Es fundamental la Gestión del Conocimiento en esta organización, es un elemento para la empresa de suma importancia. Para nosotros es clave y estamos constantemente indagando, investigando, tratando de mejorar sobre la base del conocimiento, desde la operación del trabajador y de lo que nosotros a través de formaciones nos ha bajado. (321 - 327)	RAI2L321-327
Rol Gerencial	Liderazgo	Formación como líder- Calidad de los líderes Énfasis en la parte de humana de los líderes	... para nosotros es fundamental que quien interviene en algún tipo de liderazgo sobre nuestra gente, este bien informado sobre nuestro negocio, cómo se hace, para qué se hace, porque eso al final es lo que va a garantizar el éxito de la empresa. O sea, más allá de los temas operativos, lo que nos interesa es la parte que no se toca, que es la parte cualitativa de nuestros líderes, es la calidad como líder. Y eso difícilmente se logra sin información, sin conocimiento, sin capacitación... (46 - 54)	RLI2L45-54
	Visión compleja	Considera a la gente, mercado, competidores	le doy yo a mi gente, el empuje para que vean el negocio y se manejen desde el punto de vista del negocio no como básico, no es la parte básica, comprar, vender, vender, comprar, es todo lo que conlleva eso, o sea, mi gente está viendo ya parte comercial de la organización y de su trabajo, la está viendo con otra visión mucho más integral,... (177 - 184)	RVI2L177-184
			mucho más amplia; hay que saber qué es lo que hacemos por qué lo hacemos, cómo lo hacemos. En eso estamos muy metidos... (184 - 187)	RVI2L184-187
Creatividad e Innovación	Estimulo para la creatividad e innovación		...Si nosotros nos estancamos nos va a pasar el mercado por encima y esta organización durante muchos años ha estado cambiando y ha estado innovando y ha estado creando, y sigue haciéndolo, porque si no, entonces nos va a llevar la corriente... (291 - 295)	CEI2L291-295
			...La organización se preocupa mucho. Mensualmente hacemos jornadas de tormentas de ideas para generar nuevas cosas... (296 - 298)	CEI2L296-298
	Creatividad e innovación como valores	Es uno de nuestros valores de la innovación, la creatividad, es uno de nuestros cinco valores... (286 - 287)	CCI2L286-287	
		...La organización, como le decía es uno de sus valores, y ya hay una... está intrínsecamente ya metido en nosotros el tema de la innovación y la creatividad. Es clave para nosotros. Y no solamente en lo que se pudiera pensar en el tema solamente publicitario, no, es la innovación en la operación, es la innovación en el día a día con los trabajadores... (299 - 305)	CCI2L299-305	

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Creatividad e Innovación	Voluntad para innovar	La naturaleza del negocio impulsa a la innovación	...Nosotros hacemos mucho esfuerzo por innovar, este negocio si se encasilla o se estanca, es muy dinámico... (288 - 290)	CVI2L288-290
Factor Humano	Prioridad en la gente		...Lo bueno de esta organización desde que cambiaron de franquicia, es que la gente ha sido un factor determinante. El foco sobre la gente, eso ha sido fundamental, las ventas pasaron de ser meramente un negocio, visto desde el punto de vista mercantil,..... (165 - 170)	FPI2L165-170
	Desmotivación y Resentimiento	Se requiere motivación para lograr mayor productividad La empresa procura mejorar al personal pero persiste la desmotivación Existen procedimientos de difícil aplicación que afectan al trabajador	...hacemos grandes esfuerzos por tratar de que haya motivación sobre la base del conocimiento y de que sus trabajos se hagan mucho más productivos sobre la base del conocimiento que ellos deben manejar, hay un 60 o 70% que si se aprovecha, pero hay un 30% que no se aprovecha. Entonces hay una especie de merma allí, que esperamos en este año en la organización, minimizar esa brecha que hay entre nuestra gente, ... (207 - 215)	FDI2L207-215
			...Desmotivación. Hay mucha gente que viene marcada por la organización anterior, porque era otra realidad, pero lo que se encasilló, y bueno hemos estado empujando, hemos estado haciendo todo el esfuerzo por sacarlos de ese paradigma de que bueno, sencillamente, no están dispuestos a dar ese paso adicional para salir de allí... (223 - 229)	FDI2L223-229
			que hay mucho resentimiento, no con esta organización, sino con la anterior, y aún cuando nuestra empresa ha hecho muchos esfuerzos por tratar de cambiar esa imagen y de demostrar que sencillamente hay otra forma de hacer las cosas, ... (231 - 236)	FDI2L231-236
			Obviamente hay un momento en que los obstáculos y las realidades de la operación desmotiva y muchas veces termina la persona o el trabajador pues diciendo que eso no es la verdad, que él no va a aplicar eso porque sencillamente no es aplicable. Entonces esa es nuestra parte de insistir, de empujar de continuar. Tenemos éxito en algunas tantas y en otras no tantas. (254 - 261)	FDI2L254-261
Documentación	Documentación de ideas y practicas		...Más allá del tema de tener el conocimiento, de manejarlo, de saber que existe el conocimiento a través de la experiencia del trabajador, más allá de eso no hay, no lo hemos puesto capital y patrimonio de la organización. Hay un área de oportunidad allí... (266 - 271)	DDI2L266-271
			Más allá de saber que existe, no lo hemos documentado, no lo hemos capitalizado como patrimonio de la organización... (279 - 281)	DDI2L279-281
			...Que lo estemos documentando, ahí si hay una brecha, hay un área de oportunidad, y nuestro sistema integral de calidad que es quien nos mide anualmente todo eso, y si no lo estamos documentando, no lo estamos convirtiendo en un patrimonio... (306 - 311)	DDI2L306-311
	Visibilidad del conocimiento	Algunos trabajadores no les interesa mostrar su conocimiento	...también sabemos que tiene una capacidad importante que en algún tiempo la demostró, y por alguna otra razón ya no la quiere demostrar o ya no le interesa... (275 - 278)	DVI2L275-278

Nota. Elaboración propia.

Informante III

El informante III orientó su narrativa aludiendo a la importancia que en este momento histórico ha cobrado el conocimiento sobre las personas. Cabe decir, la necesidad de que el supervisor cuente con las herramientas y el conocimiento adecuado que le permitan orientar sus acciones acertadamente y así salir airoso de este nuevo reto que le corresponde asumir en las organizaciones, en cuanto a la comprensión de la realidad de cada uno de sus supervisados, sus sentimientos, deberes, derechos, expectativas, entre otros aspectos. Esto se ve reflejado cuando destaca que: “El conocimiento es muy importante porque quizás antes no existía tanta presión de cómo tratar a un trabajador, o a un colaborador, hoy día sí, hay que tratar al colaborador como una persona que tiene sus deberes y derechos” (CAI3L31-36).

Ante la situación planteada, él pone de manifiesto la necesidad de profundizar en temas relacionados con el comportamiento humano, el manejo de conflictos y los aspectos legales que den una orientación más práctica que académica en torno al tema de manejo de las relaciones laborales en la empresa. Al respecto, manifiesta lo siguiente:

Que nos ayude, que nos aclare un poquito más la visión de las leyes, de lo que es el trabajador, de cómo aplicar el *coaching*, cómo aconsejar al trabajador, cómo saberlo llevar, cómo entender sus inquietudes, cómo no entrar en un conflicto con él de cualquier índole, entonces para todo eso se requiere conocimiento... Nosotros en la universidad no aprendemos eso. En la universidad nos dan son las herramientas quizás un poco operativas para ejecutar el trabajo. (CAI3L45-58)

Por otra parte, al igual que el informante anterior, este reconoce a la creatividad y a la innovación como parte de la cultura de la empresa y además indica que estos valores se promueven permanentemente en los trabajadores; dicha afirmación se evidencia cuando señala: “(...) innovación y creatividad, son unos de nuestros

valores como compañía, también la innovación es uno de nuestros valores. Nosotros siempre tratamos de infundir la sensación en las personas para que se sientan pueden lograrlo, que tienen el mérito” (CCI3L282-287).

En lo que se refiere a la documentación de los procesos en la empresa, se observa cierta imprecisión en la respuesta pues se habla de la inexistencia de una base de datos; sin embargo, se afirma que sí existe el registro de ciertas actividades puntuales, así como la publicación en cartelera de las mejoras prácticas operativas. Ello se precisa al declarar:

Nosotros como departamento no tenemos la base de datos (DRI3L228-229) (...). Cuando alguien hace algo o tiene una idea relevante que puede mejorar la parte operativa del taller, nosotros inmediatamente lo publicamos y ellos lo ven como un incentivo también, no solamente incentivos monetarios, sino incentivo para el conocimiento... (DRI3L248-254)

De igual manera, se indica que la empresa cuenta con un Sistema Integral de Calidad llamado SICCO, el cual integra los aspectos de calidad ISO 9000 y gestión ambiental ISO 14000 de la planta, el cual es muy completo y permite la evaluación permanente. Esto se evidencia cuando expresa:

SICCO, Sistema Integral de Calidad de Coca Cola, ahora lo llamamos Sistema Integral de Calidad y al evaluarnos, es algo muy completo, o sea, es la misma ISO tanto 14000, que es la de ambiente, como la 9000, las dos están involucradas. Nosotros manejamos el Sistema Integral de Calidad más otra parte de ambiente, con otro nombre, pero al compararlos es exactamente lo mismo. (DRI3L603-612)

Posteriormente señala que la empresa posee una cultura de capacitación, destacando que, en el pasado, antes de que existiera la normativa vigente, el personal quizá recibía más cursos que ahora, lo cual refleja la valoración de la capacitación por parte de la empresa. Además, señala que esta actualmente otorga incentivos dirigidos a motivar y propiciar el trabajo en equipo, la calidad y productividad en sus trabajadores. Lo cual se constata cuando expresa:

Cada uno de los puntos que incluyan la parte de trabajo en grupo, de orden y limpieza en el taller, de productividad en el taller, y todo eso, involucra que, si es productividad en el taller, entonces todos tienen que trabajar, todos tienen que unirse, porque si no pierden el incentivo y lo pierden todos, y como ellos se motivan, de alguna manera es un método de motivación, ellos lo hacen. (RAI3L199-208)

Seguidamente el informante exterioriza que el trabajador, producto de las leyes vigentes, ha adquirido poder, ya que en este momento existen muchos sindicatos y delegados dentro de la empresa; también refuerza la importancia de la motivación de las personas para lograr la productividad y propiciar un ambiente de tolerancia a través de programas de capacitación, ya que en estos momentos se observa mucha intolerancia, falta de comprensión y de trabajo en equipo, lo cual es evidenciado cuando comenta:

...nuestros colaboradores tienen mucho poder, muchos sindicatos, hay delegados de prevención (FDI3L23-25) (...). Hacemos el curso orientado al trabajo grupal, por ejemplo, una vez que lo hacen ellos van a venir motivados y van enseñarles pues que esa es la mejor manera de trabajar y tratar de seguir motivándolos a ellos para que sigan trabajando de manera grupal, para que el curso haya hecho efecto, y que no se quede ahí, sino que sea productivo para ellos. Con el fin de que dejen de ser intolerantes y de alguna manera ir creciendo. (FDI3L176-185)

Una vez realizado el análisis de la información suministrada por el informante, se obtuvieron las categorías: *Conocimiento*, *Rol gerencial*, *Factor humano*, *Documentación* y *Creatividad e innovación*, así como las subcategorías relacionadas, lo cual se representa en el cuadro siguiente:

Cuadro 6. Categorías y subcategorías: Informante III

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Enfasis en herramientas para el trato con el personal (parte humana)	...El conocimiento es muy importante porque quizás antes no existía tanta presión de cómo tratar a un trabajador, o a un colaborador, hoy día sí, hoy día hay que tratar al colaborador como una persona que tiene sus deberes y derechos. (31 - 36)	CAI3L31-36
		Prioridad actualización	Aparte de eso hay que adentrarse dentro de ellos, saber cómo es él, qué espera, qué hace, cómo actúa, cómo se va a mover dentro de la empresa, qué esperamos de él, o sea muchas cosas que influyen al jefe... (37 - 41)	CAI3L37-41
		Interés de los departamentos por el entrenamiento técnico	...Entonces es muy importante tener el conocimiento de cómo o sea, la capacitación de cualquier ente... (42 - 44)	CAI3L42-44
		Se le otorga importancia a la educación/preparación de gerentes y trabajadores	...que nos ayude, que nos aclare un poquito más la visión de las leyes, de lo que es el trabajador, de cómo aplicar el coaching, cómo aconsejar al trabajador, cómo saberlo llevar, cómo entender sus inquietudes, cómo no entrar en un conflicto con él de cualquier índole, entonces para todo eso se requiere conocimiento... Para una persona, por lo menos, nosotros en la universidad no aprendemos eso. En la universidad nos dan son las herramientas quizás un poco operativas para ejecutar el trabajo...(45 - 58)	CAI3L45-58
		Apertura a la obtención del conocimiento.	Reforzando, porque antes de entrar a Coca Cola yo ya venía de una empresa también prestigiosa, venía de Shell, antes de Shell, venía de PDVSA y de alguna manera habíamos hecho también algunos diplomados, algunos cursos de Jefatura, y traíamos conocimientos, y nosotros con los conocimientos que se nos imparten ahora, ... (88 - 85)	CAI3L88-95
		La actualización de los conocimientos adquiridos se han hecho un hábito	... con las capacitaciones que se nos imparten ahora, lo que hicimos fue afianzar lo que quizás ya sabíamos, aprender nuevas técnicas, nuevos... siempre el estudio de la persona va como que actualizándose, siempre hay nuevas teorías... (96 - 101)	CAI3L96-101
			... y hacer el seguimiento del colaborador, a fin de que el conocimiento no se quede allí, no se estanque, que las guías no se queden guardadas en un estante, o en una biblioteca, sino que cada día ponerlo en práctica para hacerlo un hábito, no guardar, no dejarlo allí ... (134 - 140)	CAI2L134-140
			La idea es que eso continúe a lo largo del tiempo, tratar de hacerlo como un hábito nosotros... (142 - 144)	CAI3L142-144
			cuando solicitamos una capacitación, siempre tratamos de hacerla que esté muy ligada al departamento, por ejemplo en mi caso que es mantenimiento automotriz, yo siempre trato de solicitarle a las personas de Recursos Humanos, capacitación, diplomados, cursos que sean muy relacionadas al área, al ambiente de trabajo (158 - 166)	CAI3L3158-166
			Coca Cola, cuando fundaron FEMSA.... (387)	CAI3L387
		ya este señor ya había creado universidades que es el técnico de Monterrey, ya la había creado para sus trabajadores, porque él decía que la educación y la preparación es muy importante para cualquier ejecutivo y cualquier persona que trabaje en el grupo FEMSA. Entonces la capacitación, ocupa un lugar importante y para mí, súper importante, ... (389 - 397)	CAI3L389-397	
		Yo sí es verdad que trato de todo lo que sea, que las personas que puedan, que quieran saber, pues que lo sepan, yo soy abierto, mientras más sepan mejor. ... (580 - 583)	CAI3L580-583	
	Transmisión	Existencia de planes de trabajo.	...Hacemos un plan de trabajo y colocamos en la cartelera "De aquí en adelante vamos a trabajar así porque al Sr. Eduardo se le ocurrió así" y lo probamos y efectivamente el resultado fue el esperado.... (293 - 297)	CTI3L293-297
		Se comparten el conocimiento y las nuevas ideas	...Cada persona debe tener su reemplazo" debe enseñar a otro colaborador a que cuando no esté esa persona, el trabajo no puede parar, o sea, debe continuar. Entonces ya yo tengo mi reemplazo.... (308 - 311)	CTI3L308-311
Necesidad de transferencia al personal de reemplazo y apoyo		...Yo no puedo venir a trabajar una semana y yo sé que esto va a caminar. Entonces es bueno tener eso.... (316 - 318)	CTI3L316-318	
Existencia en algunos casos de apropiación del conocimiento		...También ahí hay oportunidad de compartir el conocimiento. Muchas personas salen hacer una actividad, y al irse de vacaciones, y nos pasó este año que pasó, que tuvieron que llamarlo como mil veces porque no tenían cómo sacar la información, sólo él lo sabía, y tuvo la oportunidad de estar una semana con otra persona adiestrándolo ... (565 - 573)	CTI3L565-573	
	...Pero quizás por temor, quizás por "No, yo no te voy a decir cómo es, no te voy a decir todo porque es mi trabajo" y cada quien como que cuida lo suyo pero esos son... no hay muchos, tampoco es que son muchos casos. (574 - 579)	CTI3L574-579		

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Aplicación	Esfuerzos por integrar teoría-practica	...importante conocer todos los modelos y adaptarnos a los conocimientos que ya tenemos para reforzarlos y quizás para agregarle un poquito más de ese conocimiento y... (107 - 111)	CAI3L107-111
Rol Gerencial	Acciones /Políticas Gerenciales	Valoración de la información y el conocimiento Existencia de premiación e incentivos al personal por productividad, trabajo en equipo entre otros	...Nosotros incentivamos a los trabajadores bien sea por área de trabajo, cumplimiento de valores, compañerismo, y hacer orden y limpieza, eso son más que todo los incentivos ... (191 - 195)	RAI3L191-195
			...cada de los puntos que incluyan la parte de trabajo en grupo, de orden y limpieza en el taller, de productividad en el taller, y todo eso involucra que si es productividad en el taller, bueno, todos tienen que trabajar, todos tienen que unirse, porque si no pierden el incentivo y lo pierden todos, y como ellos se motivan, de alguna manera es un método de motivación, ellos lo hacen, ... (199- 208)	RAI3L199-208
			... A parte de eso también hacemos una o dos fiestas o compartir al año. Lo hacemos nos reunimos entre nosotros mismos, recogemos y nos vamos a club, hacemos una parrillada, eso también es integrar al grupo de trabajo... (217 - 223)	RAI3L217-223
			Yo considero de que antes de que saliera esa ley, ya yo había hecho más capacitaciones de las que estamos haciendo ahora, entonces, yo digo que la empresa ya tiene en su cultura que la capacitación es clave para el éxito de cualquier organización... (498 - 504)	RAI3L498-504
	Evaluación	Se le otorga importancia al crecimiento personal y profesional en el desarrollo de carrera La capacitación forma parte de los aspectos a ser evaluados en el cumplimiento de indicadores anuales de gerentes y supervisores	Siempre nosotros cuando llegamos a los tops a final de año, en los tops siempre está la parte de la capacitación. ...capacitación en el área de comunicación, siempre orientada a la parte técnica y a la parte humana de nosotros.... (406 - 411)	REI3L406-411
			...hay varios items, y dentro de esos items está el crecimiento personal, qué puedes hacer para mejorar, entonces damos capacitación en tal cosa, capacitación en esto, y bueno de esa manera nosotros llegamos a los tops y los factores críticos de éxito y en función de eso es que nosotros establecemos el plan de capacitación para cada uno de nosotros... (417 - 424)	REI3L417-424
			De que estamos como personas y como trabajadores dentro de la organización, porque al tener un cargo y querer aspirar a un cargo superior, obviamente tienes que crecer como persona y tienes que crecer como trabajador, como gerencia creativa, y como persona también porque vas a tratar con personas de otro nivel,... (484- 491) para la empresa la capacitación es clave... (495)	REI3L484-491 REI3L495
	Visión compleja	Se consideran en las reflexiones y análisis, la influencia de la globalización, leyes aspectos laborales, contexto, gente, cultura, valores, sindicatos.	...estamos en un mundo muy globalizado, estamos viviendo en un país donde hay muchas leyes, a cada a cada día salen leyes nuevas, se aplican nuevos contextos a la parte laboral, ... (18 - 22)	RVI3L18-22
			... la cultura de la organización y que no es una cultura que nació de un día para otro no, es una cultura que como usted dijo cuando llegó, tiene más de cien años andando sobre eso, de hecho aquí tenemos nosotros un bosquejo de nuestro fundador, el fundador de Coca Cola FEMSA como tal, y esto surgió en el año 1940 y si uno lo lee y vemos a los valores de hoy, ha cambiado tal vez en forma, pero la estructura es la misma.... (345 - 354)	RVI3L345-354
	Creatividad e Innovación	Creatividad e innovación como valores	Bueno, la veo como una cultura espectacular, uno de los valores; 'pasión por el servicio y enfoque al cliente consumidor'... Tenemos la 'innovación y la creatividad', (358 - 362)	RVI3L358-362
Eso se llama innovación y creatividad, es uno de nuestros valores como compañía también, la innovación, es uno de nuestros valores. Nosotros siempre tratamos de infundir como que las personas se sientan.... (282 - 287)			CCI3L282-287	
En esa cultura, la innovación de hecho aquí habla "Dejar que los demás se expresen" es decir, se expresen, y habla también de la dedicación al trabajo, ser modesto. ... (381 - 385)		CCI3L381-385		
Voluntad para Innovar	Continuamente se buscan soluciones a los problemas	...No, continuamente. ... (276)	CVI3L276	
		siempre salen algunas cosas que podemos darle solución de otra manera y siempre estamos innovando, pensando... (278 - 281)	CVI3L278-281	

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Factor Humano	Desarrollo Profesional	Apoyo y retroalimentación antes y después de la capacitación	...hacer que el trabajador se sienta bien y aplicarlo, saber aplicar las técnicas que hemos aprendido. ... (111- 113) ...en el momento que llegan, llegan muy motivados. Ahora queda parte del jefe, de nosotros, hacer ver que eso continúe así, que esa motivación continúe., saber que la van hacer y en función de eso jefe por ser jefe, tiene que involucrarse a saber de qué Obviamente, ellos van a capacitaciones también, y cuando ellos van, a los colaboradores me refiero, el es la capacitación, prestarle todo el apoyo y decirle "Mira es correcto, lo que aprendiste allá es muy bueno que bueno que lo estés aplicando... (121 - 133)	FDI3L111-113 FDI3L21-133
		Trabajador con poder, producto de la normativa vigente Necesidad de herramientas para trabajar con personas y en equipo	...nuestros colaboradores tienen mucho poder, muchos sindicatos, hay delegados de prevención, ... (23 - 25) ...Pero la parte humana; la parte de coaching, la parte de jefatura, de conocer al trabajador, quizás se pueda aprender por experiencia propia, pero tardaríamos muchísimo tiempo ... (59 - 62)	FDI3L23-25 FDI3L59-62
		Importancia de la motivación en la productividad Falta de tolerancia Arraigo de los valores honestidad y prudencia	...Entonces, por eso es muy importante que una empresa que tenga ya cierta experiencia en ese tipo de estudio de comportamiento de la persona, del comportamiento del trabajador, de las leyes del país, de la legislación laboral, que nos presten a nosotros el apoyo en cuanto al conocimiento, impartirnos el conocimiento ... (65 - 72) ...cómo debemos incentivarlos, cómo debemos motivarlos a hacer bien su trabajo ... (76 - 76) hay poca tolerancia entre ellos, yo solicito a la gente de Recursos Humanos, a la gente de capacitación, "Mira, dame un curso de motivación, de trabajo grupal o de grupo de trabajo para los muchachos" para que ellos vean, se integren un poquito más y hacer que eso perdure. ... (169 - 175) Hacemos el curso orientado al trabajo grupal, por ejemplo, una vez que lo hacen ellos van a venir motivados y enseñarles pues que esa es la mejor manera de trabajar y tratar de seguir motivándolos a ellos para que sigan trabajando de manera grupal y el curso haya hecho efecto, y que no se quede ahí, sino que sea productivo para ellos. Dejen de ser intolerantes y de alguna manera ir creciendo... (176 - 185)	FDI3L65-72 FDI3L75-76 FDI3L169-175 FDI3L176-185
	Dificultad para trabajar con personas	la 'honestidad, y la prudencia', son valores que como empresa están muy arraigados y obviamente nosotros aplicamos todos los valores que son los mismos para toda la empresas, pero los valores que nosotros aplicamos en nuestro país... (364 - 369) Más que todo en el tema cultural de las personas. (514 - 515) San Félix, en un barrio fuerte. Muchas de las personas.... (516 - 517)	FDI3L364-369 FDI3L514-515 FDI3L516-517	
		tienen una cultura quizás porque se han criado de una manera diferente (519 - 521)	FDI3L519-521	
		...a la de nosotros, o sea, creo que falta orientar las capacitaciones hacia ese tipo de personas, hacia la parte de digamos, orden y limpieza, cómo portarse con los jefes, yo creo que hay mucha intolerancia, no hay mucho compenetración, no hay mucho trabajo en grupo, cada quien con lo suyo, estoy hablando en un área específico, no todo es así... (523 - 532)	FDI3L523-532	
		...Nosotros como departamento no tenemos la base de datos... (228 - 229) ...pero si existe un registro de todas las mejoras. Si una vez lo hice yo, si tengo registro, pero fue con un programa de coaching gerencial ... (231 - 234)	DRI3L228-229 DRI3L231-234	
		...Cuando alguien hace algo o tiene una idea relevante que puede mejorar la parte operativa del taller, nosotros inmediatamente lo publicamos y ellos lo ven como un incentivo también, no solamente incentivos monetarios, sino incentivo al conocimiento... (248 - 254)	DRI3L248-254	
		Allá abajo tenemos una cartelera donde publicamos por ejemplo, "La persona X se le ocurrió reemplazar..." (256 -258) Nosotros manejamos también muchos sistemas de calidad... (597 - 598)	DRI3L256-258 DRI3L597-598	
		SICCO Sistema Integral de Calidad de Coca Cola, ahora lo llamamos Sistema Integral de Calidad y al evaluarlos, es algo muy completo, o sea, es la misma ISO tanto 14000 que es la de ambiente como la 9000, las dos están involucradas. Nosotros manejamos el Sistema Integral de Calidad más otra parte de ambiente, con otro nombre, pero al comprar es exactamente lo mismo. ... (603 - 612)	DRI3L603-612	
Documentación	Registro de practicas	Imprecisión sobre la existencia de registros de mejora La existencia de sistemas de calidad Se publican en cartelera las mejoras		

Nota. Elaboración propia.

Informante IV

Al inicio de su narrativa, el informante IV da a conocer su concepción y vivencias sobre cómo se desarrolla la adquisición de conocimientos en la empresa. Su experiencia personal, a pesar de que la traía de trabajos anteriores, adquirida en el área de ventas directas durante su trayectoria de diez años en Coca-Cola FEMSA, ha constituido una verdadera enseñanza, la cual ha transmitido a sus supervisados y al personal de otras localidades. Ello lo enfatiza cuando señala:

Vengo con conocimientos en otras áreas de trabajo, para mí esto es nuevo, lo que es la parte de la venta directa, que es la de consumo masivo. Para mí esto es una nueva experiencia, pero ese conocimiento lo he adquirido a través de los diez años que tengo aquí, y a su vez lo he replicado a mis supervisados y a la gente que está en otras localidades para que también lo pongan en práctica, y ha sido muy exitoso, muy bueno. (CAI4L62-71)

Por otra parte, manifiesta que en la empresa se llevan a cabo círculos de cierre mensual, cuyo objetivo es recopilar todo lo que acontece en la empresa, para así analizar lo que ocurre y poder corregir y compartirlo con otros niveles de la organización a través de los diferentes medios existentes. Estas reuniones podrían convertirse en espacios de reflexión y análisis de información muy interesantes, debido a que el conocimiento que en ella se genera podría ser aprovechado para la toma de decisiones y el crecimiento de la organización. Sobre este particular dice:

Nosotros hacemos círculos de cierre mensual y vamos colocando toda la información que va pasando durante el mes, bien sea buena o mala. Si es buena, la vamos replicando a otros niveles para que la pongan en práctica (CTI4L37-41) (...), a través de nuestros sistemas operativos. Puede ser a través de nuestros correos, a través de las presentaciones que hacemos a nuestra fuerza de venta, nuestro equipo de trabajo. (CTI4L43-46)

Además, señala que hasta el momento la información existente en la organización sobre prácticas exitosas no es compartida con otros entes foráneos a la empresa, por razones de seguridad, y solo en algunos casos se ha dado inducción a jóvenes que realizan sus prácticas profesionales. En cuanto a este aspecto expone:

Entonces si nosotros, nuestra información la manejamos a externos, es decir, a otras compañías eso puede colarse a otras empresas que también manejan la misma área de refresco y se nos puede complicar (CTI4L252-256) (...). Por ahora, desde que estoy aquí, lo único que sé, es prestarles mis conocimientos a los estudiantes, más que todo a los que vienen que se van a recién graduar o están en ese proceso de entrar en una industria, o en una compañía. Pero digamos intercambiar esa formación con otras compañías, no lo hemos hecho, que yo lo sepa. (CTI4L241-248)

Al igual que el informante III, este manifiesta que en la empresa se cuenta con un Sistema Integral de Calidad, donde se documentan todas las prácticas y se van revisando periódicamente. Asimismo, agrega que este sistema es una herramienta que permite obtener información sobre los procesos en caso de incorporación o movimiento de personal.

Por otra parte, en cuanto al resguardo del *know how*, a diferencia del informante II quien alega que existe un área de oportunidad en el resguardo de la experiencia del trabajador (DDI2L266-271), este afirma que en el Sistema Integral de Calidad se almacena toda la información sobre lo que se hace en la empresa y se mantiene bajo custodia de los involucrados. Esto lo revela cuando dice:

La forma de protegerlo es haciendo énfasis sobre nuestro Sistema Integral de Calidad. Vuelvo a lo mismo, eso es una Biblia, donde nosotros agarramos y bajamos todo lo que hacemos, todas las cosas que hacemos, las plasmamos en ese sistema, que no es nada más que un registro y eso se guarda en archivo y se mantiene bajo custodia de los involucrados, y cada departamento mensualmente lo cierra. (DDI4L160-168)

También reconoce la necesidad de que los supervisores se preparen como personal integral. Lo anterior se refiere a que posean el dominio en diferentes temas, tanto de personal como los asuntos operativos de la empresa. Para de esta manera estar acorde con las exigencias de la organización en cuanto a las competencias que debe poseer el gerente o supervisor que le permita afrontar las diferentes contingencias que en el pasado se han presentado; tal como lo señala el informante:

...hemos tenido problemas con personas que en algún momento trabajaron en la compañía, se dedicaron a cerrar las puertas de esta empresa por un largo rato, tres, cuatro meses, hubo paro operativo, donde nosotros como supervisores, tuvimos que aprender mucho más de lo que era la parte operativa del proceso donde estamos. Más bien aprendimos a nivel de gestores, a nivel de derecho legal, o sea de todo un poco para podernos manejar en ese ambiente. Y fuimos exitosos, hemos estado metidos en todo lo que es recursos humanos. Por eso nosotros los supervisores de Coca Cola, nos llaman personal integral, porque nos metemos en todas las áreas a aprender de todo (RDI4L80-94). ...Es una forma de mantenerse integralmente en el negocio y para tú ser un gerente de esta compañía debes tener todos los conocimientos, si no, no puedes estar operando. (RDI4L119-123)

Posteriormente el informante expone que la empresa se muestra preocupada en incentivar la creatividad e innovación. Una muestra de ello son las campañas que impulsa vía electrónica y comunicacional, invitando a todos los trabajadores a participar activamente en el desarrollo de la innovación por la empresa.

El informante concluye mostrando una actitud muy positiva hacia la creatividad y la innovación:

Son muy agresivas no en el término despectivo y negativo, son agresivas porque la campaña es tan fuerte a nivel de sistemas, a nivel de correos, a nivel de comunicación, para que nos integremos al desarrollo y a la innovación de la compañía. A veces cuando nosotros tenemos un proyecto, porque yo en el área de mercadeo soy uno de los que más... soy hiperactivo en esa parte, me gusta innovar, me gusta crear, me gusta mandar cosas, entonces a veces dicen que me excedo. (RVI4L194-204)

Tomando en cuenta el análisis realizado y las consideraciones anteriores, se construyen las categorías: *Conocimiento*, *Rol gerencial* y *Documentación*, así como las subcategorías: *Adquisición*, *Transmisión*, *Desempeño gerencial*, *Acción/políticas gerenciales* y *Documentación de ideas y prácticas*, las cuales se señalan a continuación:

Cuadro 7. Categorías y subcategorías: Informante IV

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Conocimiento adquirido por experiencia.	No. Vengo con conocimientos en otras áreas de trabajo, para mí esto es nuevo, lo que es la parte de la venta directa, que es la de consumo masivo. Para mí esto es una nueva experiencia pero ese conocimiento lo he adquirido a través de los diez años que tengo aquí, y a su vez lo he replicado a mis supervisados y a la gente que está en otras localidades para que también lo pongan en práctica, y ha sido muy exitoso, muy bueno... (62 - 71)	CAI4L62-71
	Transmisión	Cuentan con facilitadores internos Se dan a conocer las prácticas y sus correctivos Realización de círculos de cierre mensual	nosotros hacemos círculos de cierre mensual y vamos colocando toda la información que va pasando durante el mes, bien sea buena o mala, si es buena, la vamos replicando a otros niveles para que la pongan en práctica.... (37 - 41)	CTI4L37-41
		Se validan conocimientos a través de preguntas técnicas	A través de nuestros sistemas operativos. Puede ser a través de nuestros correos, a través de las presentaciones que hacemos a nuestra fuerza de venta, nuestro equipo de trabajo ... (43 - 46)	CTI4L43-46
		Inducción para sustituciones Se realiza Inducción a	cuando son cosas buenas, las replicamos a otras localidades para que se pongan en práctica, Cuando son cosas malas, buscamos los correctivos y lo hacemos de inmediato, aquí entre nosotros... (53-57)	CTI4L53-57
	Transmisión		cuando ellos se reintegran a sus labores, hacemos las preguntas técnicas "¿Cómo te fue? ¿Qué aprendiste? ¿Cuál fue tu conocimiento?" y mientras esa persona nos está hablando de cómo le fue y todo lo demás, ya nosotros como supervisores estamos aprendiendo de ese conocimiento que él trae y al mismo tiempo le pedimos que lo replique, básicamente coloquemoslo en una cartelera, comencemos a comunicárselo a la gente y pongámoslo en práctica de inmediato ese conocimiento. (136 - 148)	CTI4L136-148
			Por ahora, desde que estoy aquí, lo único que sé, es prestarle mis conocimientos a los estudiantes, más que todo a los que vienen que se van a recién graduar o están en ese proceso de entrar en una industria, o en una compañía. Pero digamos intercambiar esa formación con otras compañías, no lo hemos hecho, que yo lo sepa... (241 - 248)	CTI4L241-248
			Entonces si nosotros, nuestra información la manejamos a externos, es decir, a otras compañías eso puede colarse a otra empresas que también manejan la misma área de refresco y se nos puede complicar... (252 - 256)	CTI4L252-256
			Si, internamente lo digo en mi área, y también sé que otras áreas lo hacen. Recursos Humanos comparten mucho la información, ellos invitan a reuniones a charlas y luego nos dicen, ... (272 - 275)	CTI4L272-275
			En mi caso yo lo hago casi que mensual, siempre. Nos estamos reuniendo con nuestra fuerza de venta y con la gente de nivel de mercadeo, y le presentamos todas las cosas que la compañía quiere hacer, inmediatamente al mes siguiente y así vamos. ... (277 - 283)	CTI4L277-283
			Yo he estado ausente cuando estuve de lleno con la parte de facilitador, ha sido ya en tres oportunidades, me ausenté seis meses la primera vez, estuve viajando por todo el oriente. Después me ausenté con el Sistema Integral de Calidad... (363-367)	CTI4L363-367
		y mi trabajo lo hace un compañero más cercano y si no está él, lo hace otro, le damos las pautas, "Mira, te vas a quedar tantos días" ". Ah bueno chévere" y no pasa nada... (371 - 375)	CTI4L371-375	

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Preparación en áreas técnicas y operativas	... hemos tenido problemas con personas que en algún momento trabajaron en la compañía, se dedicaron a cerrar las puertas de esta empresa por un largo rato, tres, cuatro meses, hubo paro operativo, donde nosotros como supervisores, tuvimos que aprender mucho más de lo que era la parte operativa del proceso donde estamos. Más bien a nivel de gestores, a nivel de derecho legal, o sea de todo un poco para podernos manejar en ese ambiente. Y fuimos exitosos, hemos estado metidos en todo lo que es recursos humanos. Por eso nosotros los supervisores de Coca Cola, nos llaman personal Integral, porque nos metemos en todas las áreas a aprender de todo..... (80 - 94)	RDI4L80-94
			.. Porque la empresa así lo exige, porque nosotros estamos constantemente siendo evaluados por nuestro desempeño y cuando tú estás en un proceso de evaluación de desempeño, entonces las áreas de influencia sobre tu departamento, te obligan a estar dentro de esas áreas.... (97 - 103)	RDI4L97-103
			es una forma de mantenerse integralmente en el negocio y para tú ser un gerente de esta compañía debes tener todos los conocimientos, si no, no puedes estar operando.... (119 - 123)	RDI4L119-123
	Acciones /Políticas Gerenciales	Realización de campañas para Integración a la Innovación Existencia de evaluación del desempeño Valoración de la información y el conocimiento	Como un objeto valioso, algo importante para mí, y para mis compañeros, que nosotros... esta compañía es una escuela que desde que tu Ingresas...(385 - 388)	RAI4L385-388
			Son muy agresivas no en el término despectivo y negativo, son agresivas porque la campaña es tan fuerte a nivel de sistemas, a nivel de correos, a nivel de comunicación, para que nos integremos al desarrollo y a la innovación de la compañía. A veces cuando nosotros tenemos un proyecto, porque yo en el área de mercadeo soy uno de los que más... soy hiperactivo en esa parte, me gusta innovar, me gusta crear, me gusta mandar cosas, entonces a veces dicen que me excedo... (194 - 204)	RVI4L194-204
Factor Humano	Desarrollo Profesional		...Bueno, nosotros constantemente estamos en pleno desarrollo profesional, internamente dentro de la compañía, y externamente en el área de capacitación. En el conocimiento, nosotros tenemos cómo compartirlo con nuestra gente. Abordamos todo lo que es la parte del proyecto que tiene la compañía, y al mismo tiempo, lo bajamos a todos los niveles, a bajo, o sea, los que están supervisados por parte nuestra.... (9 - 17)	FDI4L9-17

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Documentación	Documentación de ideas y practicas	Existencia de un sistema Integral de calidad	el Sistema Integral de Calidad, de la compañía, que nos permite tener a la mano, toda la forma y la adecuación de trabajo, para que aquellas personas que vengan a nosotros, o en algún momento nosotros no deseamos estar en la compañía, o algo pueda ocurrir en el proceso, esa persona fácilmente pueda enterarse de todo ese proceso de trabajo sin tener que estar en un área constantemente de entrenamiento ... (23 - 31)	DDI4L23-31
		Imprecisión sobre mecanismos de resguardo del Know How	La forma de protegerlo es haciendo énfasis sobre nuestro Sistema Integral de Calidad, vuelvo a lo mismo, eso es una biblia, donde nosotros agarramos y bajamos todo lo que hacemos, todas las cosas que hacemos, las plasmamos en ese sistema, que no es nada más que un registro y eso se guarda en archivo y se mantiene bajo custodia de los involucrados y cada departamento mensualmente lo cierra.... (160 - 168)	DDI4L160-168
		Existencia de mecanismos de obtención de la información	...Unas entrevistas que le hacemos. Nosotros los entrevistamos, a esas personas con muchos conocimientos, ... (309- 311)	DDI4L309-311
			...y siempre le sacamos información desde lo que él hacía, hasta cómo lo hace ahora. Las cosas han cambiado.... (312 - 315)	DDI4L312-315
			...porque es como usted dice "Si ellos algún día se van de la compañía..." nosotros eso ya lo tenemos, ya ese conocimiento, Obviamente el trabajador siempre va a dar una cierta cantidad de lo que él sabe, no va a dar el cien por ciento, ... (317 - 342)	DDI4L317-342
			... Porque ellos nos dan la pista y nosotros le damos lo demás, porque esta compañía no es difícil sino compleja, la hacemos compleja nosotros porque esto tiene un procedimiento, un proceso de trabajo y esos procesos de trabajo, una vez que se estableció en el 2005 para acá, el Sistema Integral de Calidad, todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, ... (345 - 353)	DDI4L345-353
			Con sólo leer lo que está allí, ya yo puedo quedarme como jefe de Bodega un mes... (356 - 358)	DDI4L356-358
			Por eso es que somos integrales, y eso nos ha ayudado muchísimo.... (359 - 360)	DDI4L359-360

Nota. Elaboración propia.

Informante V

El razonamiento del informante V parte de la importancia que, según su opinión, tiene para la empresa y el trabajador, el hecho de conocer los aspectos organizacionales, los elementos que definen a la empresa, así como las políticas y

normas desde del momento en que ingresa a esta. Esta información le va a permitir conocerla y poder suministrarla a terceros y al personal activo, en caso de ser necesario. En este punto el informante expresó:

...y como te dije, cada vez que yo hago el ingreso de trabajadores que van a estar aquí por tres meses, tienen que conocer cuáles son los valores de la empresa, cuál es la misión, la visión de la empresa, para que entonces sepan dónde están parados, y que si le preguntan en la calle: “¿Qué es Coca Cola FEMSA?”, puedan responder: “—Ah, eso significa tal cosa”; eso también se toma en cuenta. (CAI5L64-72)

En cuanto a los espacios para transmitir los conocimientos, el informante considera que los cursos son parte de estos, por cuanto allí confluyen los participantes, quienes poseen mucha experiencia y además expectativas. Al mismo tiempo agrega que estos se convierten en espacios informales, para integrarse, y a su vez son formales porque allí se comparten los conocimientos y las experiencias que poseen con el fin de ampliar aún más sus conocimientos. Esto lo refuerza cuando dice:

Los espacios son muchos, sin embargo, los espacios donde uno más confluye son en los cursos, allí uno ve mucha gente, muchas expectativas y mucha experiencia y cuando yo noto ese tipo de personas que tienen experiencia y tienen conocimiento además... internamente (CTI5L288-294) (...), en ese instante donde están haciendo el curso, dan un poquito más del curso para que ellos se integran más y promuevan y digamos que expandan sus conocimientos y lo multiplican a las demás personas, y eso ha funcionado justamente en los cursos, principalmente. (CTI5L304-310)

Posteriormente plantea que la empresa posee mecanismos para darle visibilidad a la información, utilizando los correos electrónicos, las carteleras informativas y “la lata”, la cual es un recurso audiovisual para dar información a los trabajadores. Otra vía que emplea la empresa para fortalecer el conocimiento de sus trabajadores y propagarlo, señala el informante, son las visitas a otras localidades del país, con la finalidad de que ellos refuercen sus conocimientos sobre los procesos; esto ese refleja cuando comenta:

Aquí tenemos, por ejemplo, manejamos dos vías, que son poderosas de información, los correos electrónicos y la cartelera informativa, por lo menos tenemos la lata; la lata es una lata de Coca Cola con un televisor, anteriormente ahí se pasaban videos documentales, estoy viendo si reparan el DVD para colocar el video de seguridad que por ahí me lo han sugerido y me lo están buscando (CTI5L346-355) (...). Aquí tenemos personas que tienen mucha data aquí en la empresa, y lo que hemos hecho, bueno lo que ha hecho la empresa, es dotarlos a nivel país, a las distribuidoras para que la gente conozca un poco más sobre las operaciones, como debería ser la operación, y actualmente se está haciendo. (CTI5L411-417)

En cuanto a la aplicación del conocimiento, el informante mostró una actitud muy positiva ante la manera cómo promueve la empresa la aplicación de los aprendizajes obtenidos en los cursos y la realización de prácticas reflexivas con los participantes que asisten a estos, en lo cual coincide con la informante I, quien explica cómo los aprendizajes que se obtienen en los cursos son aplicados en el trabajo diario (CAI1L113-120).

El informante V ilustra la manera cómo en la empresa se promueve que los trabajadores tomen conciencia sobre la importancia que tiene para ellos el uso de los equipos de protección personal. Esto se evidencia cuando expresa:

“Vamos al curso el día de hoy señores, mañana lo estamos aplicando”, así aprovechamos los cursos al cien por ciento (CAI5L133-136) (...). Si cada una de las personas tomamos en cuenta que la seguridad depende de cada uno de nosotros, vamos comprendiendo un poco aquello de que: “Sí, debo usar mi equipo de seguridad, mis guantes, mis lentes, todo, para que yo me proteja”, y eso primero va a rendir en que la empresa no sea multada por ningún tipo de incidente o accidente. (CAI5L146-154)

Con respecto a la innovación, hace mención cómo esta es valorada en la empresa, en el sentido de que se promueve a todos los niveles; no existe ningún tipo de discriminación por el cargo que se ocupe, lo que interesa es la capacidad de la gente,

inclusive citó un ejemplo de ello, el caso de un obrero que propuso la creación de un salón especial para eventos, en un espacio de la planta y tomó varias acciones de planificación para llevar a cabo su idea. Lo anterior se evidencia cuando señala:

La innovación es prioritaria, porque hay muchos talentos, en todos los niveles hay talentos. Aquí incluso, y lo noto así, no se tiene esa discriminación de que si eres obrero no tienes capacidad, (CEI5L91-96) (...). Otro de eso fue crear un salón especial para eventos y conferencias especiales y demás y eso también lo hizo un obrero: “—¿Qué les parece si aquí en este espacio?”, dijo, y él tomó fotos, midió y hizo toda la cuestión, y ahora se tiene el proyecto, y si se hace, creo que le vamos a colocar su nombre. (CEI5L112-119)

En otro orden de ideas, el informante revela que en la empresa existe una base de datos de cursos; sin embargo, dice que no existen registros de los aprendizajes, pero que sí transfiere la información a otros; mostró, además, interés por el resguardo de esta información. Lo anterior se evidencia cuando expresa:

Hay una... existe una base de datos, un registro histórico de curso y demás, entonces yo estoy dedicado a guardarla, a registrarla, pero (DDI5L188-191). (...), entonces no se resguarda la información, pero digamos que se va expandiendo la información y se convierten en multiplicadores. Espero que algún día tomen todas esas informaciones que tienen y se engloben. (DDI5L441-446)

En ese mismo sentido, agrega que la empresa cuenta con una base de datos de procedimientos, los cuales cree han sido desarrollados producto de la innovación de los trabajadores. Asegura que algunas operaciones o prácticas sí tienen sus procedimientos y que los mismos están en permanente actualización, para lo cual el personal recibe notificación periódicamente. En este particular expone:

Pero la empresa tiene más que todo por procedimientos, tiene una base de datos muy amplia, más que todo por procedimiento, y yo me imagino que esos procedimientos han sido vaciados y llenados por las experiencias buenas, innovadoras y demás, pero sí se tienen, hay indicios de que si hay procedimientos (DDI5L453-460) (...). Eso se actualiza, eso se va actualizando siempre que se actualiza la información de procedimientos y procesos; a nosotros nos las mandan, no dicen “—Mira se ha actualizado la información de tal procedimiento, ahora se hace de tal forma”, y obviamente cuando tú la vez dices: “—Ahora nos toma menos tiempo, ahora lo hacemos más rápido, no es tan engorroso”. (DDI5L462-470)

Por otra parte, el informante muestra satisfacción por la ejecución de los programas de seguridad, ya que indica que existen manifestaciones positivas por parte del trabajador. Asimismo, dice que cuando él identifica a personas con potencial y que deseen participar, él les presta todo su apoyo y los promueve para que se integren al desarrollo de nuevos proyectos. Se evidencia entonces una práctica individual producto de una iniciativa personal. Ello lo muestra cuando expone:

...y a pesar de que estamos haciendo cursos, que eso lo vamos a manejar durante el año que viene, cursos integrales, la parte de seguridad se está haciendo y se está viendo, y eso es positivo (RDI5L175-180) (...). Si, una vez que yo detecto la capacidad en la persona y quiere hacerlo, yo lo promuevo, lo invito a que participe en proyectos, en programas de formación, capacitación y bueno mira, eso me ha dado buenos resultados. (RDI5L255-260)

En otro orden de ideas, es importante destacar lo referido por el informante, en cuanto a que la empresa cuenta con un valor de educación dentro de sus indicadores, el cual mide cómo se aprovecha el capital humano para su participación en las diversas acciones de capacitación. Ello se evidencia cuando acota:

...y los indicadores a nosotros nos exigen que dentro de todo lo que se maneja la empresa, se atienda lo que es la información, la gestión del conocimiento como tal... Y un valor que se llama valor educación, o indicador educación, a nosotros nos mide cómo nosotros aprovechamos el capital humano para postularlo bien sea a los cursos, bien sea internamente a los asesores internos. (REI5L158-164)

Finalmente, culminó exaltando la importancia que la empresa otorga a su capital humano, su grado de identificación, además el informante valora a la empresa como un lugar de aprendizaje, lo cual manifiesta con vehemencia y se esfuerza para llevar ese mensaje a los demás trabajadores. Esto se refleja cuando expresa:

He aprendido tantas cosas, es impresionante, porque me gusta esta empresa y por eso es que lo tomo, lo adquiero, y procuro que los trabajadores igualmente lo tomen y vendan un producto bueno, ¿Cuál es el producto bueno? Saber que esta empresa es buena. Saber que esta empresa tiene elementos de promociones internas, de capacitación, que es mi parte más fuerte. (FSI5L54-63)

Una vez realizado el análisis de la información lograda, se obtuvieron las categorías y subcategorías que se señalan en el cuadro siguiente:

Cuadro 8. *Categorías y subcategorías: Informante V*

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Inducción	y como te dije, cada vez que yo hago el ingreso donde va a estar aquí por tres meses, tiene que conocer cuáles son los valores de la empresa, cuál es la misión, la visión de la empresa, para que entonces sepan donde están parados, y que si le preguntan en la calle "¿Qué es Coca Cola FEMSA?" "Ah, eso significa tal cosa" eso también se toma en cuenta... (64-72)	CAI5L84-72
	Transmisión	Espacios formales e informales para compartir conocimiento (Prácticas reflexivas, indicador de compromiso individual) Lineamientos para socializar y darle visibilidad al conocimiento Divulgación de experiencias exitosas	Los espacios son muchos, sin embargo los espacios donde uno más confluye son en los cursos, allí uno ve mucha gente, muchas expectativas y mucha experiencia y cuando yo noto ese tipo de personas que tienen experiencia y tienen conocimiento además... Internamente... (288 - 294)	CTI5L288-294
			ese instante donde están haciendo el curso, dan un poquito más del curso para que ellos se integran más y promuevan y digamos que expandan sus conocimientos y lo multiplican a las demás personas, y eso ha funcionado justamente en los cursos, principalmente... (304 - 310)	CTI5L304-310
			Aquí tenemos, por ejemplo manejamos dos vías, que son poderosas de información, los correos electrónicos y la cartelera informativa, por lo menos tenemos la lata, la lata es una lata de Coca Cola con un televisor, anteriormente ahí se pasaban videos documentales, estoy viendo si reparan el DVD para colocar el videos de seguridad que por ahí me lo han sugerido y me lo están buscando... (346 - 355)	CTI5L346-355
			Aquí tenemos personas que tienen mucha data aquí en la empresa, y lo que hemos hecho, bueno lo que ha hecho la empresa, es dotarlos a nivel país, a las distribuidoras para que la gente conozca un poco más sobre las operaciones, como debería ser la operación, y actualmente se está haciendo... (411 - 417)	CTI5L411-417
	Aplicación	Esfuerzos por integrar teoría-práctica Relación capacitación con la práctica Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia"Vamos al curso el día de hoy señoras, mañana lo estamos aplicando" así aprovechamos los cursos al cien por ciento. ... (133 - 136)	CAI5L133-136
			... si cada una de las personas tomamos en cuenta que la seguridad depende de cada uno de nosotros, lo vamos promulgando un poco de "Si, debo usar mi equipo de seguridad, mis guantes, mis lentes todo, para que yo me proteja" y eso primero va a rendir en que la empresa no sea multada por ningún tipo de incidente o accidente. ... (146 - 154)	CAI5L146-154
			Entonces hay una relación de capacitación con la práctica diaria... (172 - 173)	CAI5L172-173
			Si, mira, más que todo en la parte de ventas, en la parte estratégica de mercadeo. Hay personas que tienen aquí años de experiencia incluso tiene no solamente en esta área, también en otras áreas e incluso en otros estados de Venezuela, y lo han movido, y digamos que han sido aquí promotores de esas nuevas ideas... (216 - 223)	CAI5L216-223
	Privilegio programas de seguridad		Por la coyuntura ...se maneja un poco, por la parte de seguridad, estamos abocados actualmente a la parte de seguridad, pero igualmente no es malo, porque hemos visto un cambio, ... (137 - 141)	CPI5L137-141

CATEGORIA	SUBCATEGORÍAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Percepción favorable/ aplicación cursos seguridad Valoración positiva sobre el conocimiento y la información recibida	Tienes igualmente toda la capacidad del mundo y se toma en cuenta ideas, muy novedosas por cierto, de personas que han dado su propuesta, innovadoras,... (97 - 100)	RD15L97-100
			... No se han ejecutado digamos por la parte presupuestaria porque siempre implica un costo, una inversión, pero están allí. ... (101 - 103)	RD15L101-103
			y a pesar de que estamos haciendo curso, que eso lo vamos a manejar durante el año que viene, cursos integrales, la parte de seguridad se está haciendo y se está viendo, y eso es positivo..... (175 - 180)	RD15L175-180
			si, una vez que yo detecto la capacidad en la persona y quiere hacerlo, yo lo promuevo, lo invito a que participe en proyectos, en programas de formación, capacitación y bueno mira, me ha asistido... (255 - 260)	RD15L255-260
			Personalmente la considero eficiente, la considero pública incluso, porque desde que yo llegué a esta empresa, lo que me han es bombardeado de mucha información y mucho conocimiento y lo he sabido aprovechar. ... (510 - 515)	RD15L510-515
	Acciones /Políticas Gerenciales	Valoración de capacidad, conocimiento y experiencia Acceso a la información institucional	...Como dice, prioridad absoluta. Me gusta cuando la persona tienen experiencia y tienen sus capacidades, porque cuando yo las detecto, yo procuro que eso no se, se explote, se desarrolle, para el beneficio del trabajador y de la empresa obviamente. Como te dije, ahorita estamos volcados solamente en la parte de seguridad.. (243 - 250)	RA15L243-250
			Todas las personas que tengan acceso a una computadora. Generalmente ese tipo de acciones como son operativas, porque son... a veces son incluso solo coordinadores, jefes y demás, porque el más así bajo, no supervisa mucho esa información... (494 - 499)	RA15L494-499
	Evaluación	Disminución de índices de accidentabilidad Existencia de indicadores sobre educación	y los indicadores a nosotros nos exigen que dentro de todo lo que se maneja la empresa, se atienda lo que es la información, la Gestión del Conocimiento como tal de la información. Y un valor que se llama valor educación, o indicador educación, a nosotros nos mide cómo nosotros aprovechamos el capital humano para postularlo bien sea a curso, bien sea internamente a los asesores internos. ... (26 - 36)	RE15L26-36
			...donde hemos visto cómo se ha manejado, cómo ha bajado lo que es la incidencia y los accidentes dentro de la empresa, ¿Ocurren? si, pero son casos aislados, son contados, en un año, dos o tres veces cuando normalmente ocurrían más, porque la gente está tomando conciencia. ... (158 - 164)	RE15L158-164
Entonces hay una relación de capacitación con la práctica diaria. ... (172 - 173)			RE15L172-173	
Creatividad e Innovación	Estimulo para la creatividad e innovación	No ejecución de ideas innovadoras por razones presupuestarias	la innovación. Tiene... es prioritario igual, porque tiene muchos talentos en todos los niveles hay talentos. Aquí incluso, y lo noto así, no se tiene esa discriminación de que si eres obrero no tienes capacidad.... (91 - 96)	CE15L91-96
			Otro de eso fue crear un salón especial para eventos y conferencias especiales y demás y eso también lo hizo un obrero "¿Qué les parece si aquí en este espacio..." él tomó fotos, midió y hizo toda la cuestión y se tiene el proyecto, si se hace creo que le vamos a colocar su nombre, ... (112 - 119)	CE15L112-119

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Factor Humano	Desarrollo Profesional	Valoración del potencial humano del trabajador	Porque es donde están las personas, de sus inquietudes, sus expectativas, sus experiencias, sus conocimientos ... (311 - 313)	FDI5L311-313
	Sentido de pertenencia	Valoración positiva del aprendizaje y las facilidades que proporciona la empresa	he aprendido tantas cosas, impresionante, porque me gusta esta empresa y por eso es que lo tomo, lo adquiero, y procuro que los trabajadores igualmente lo tomen y venderle un producto bueno, ¿Cuál es el producto bueno? Saber que esta empresa es buena. Saber que esta empresa tiene elementos de promociones internas, de capacitación, que es mi parte más fuerte,..... (54 - 63)	FSI5L54-63
Documentación	Documentación de ideas y practicas	Inexistencia de registros de procedimientos	...Hay una... existe una base de datos, un registro histórico de curso y demás, entonces yo estoy dedicado a guardarla, a registrarla, pero ... (188 - 191)	DDI5L188-191
		Actualización de procedimientos	...Como tal no existe una base de datos que te diga "Mira, esto es lo que hemos aprendido, vamos a transcribirlo" no, no existe, (192 - 195)	DDI5L192-195
		Existencia de registro de cursos ejecutados	Actualmente no conozco que se tenga ese registro histórico técnico, no lo conozco todavía, sin embargo yo pienso que cada uno de nosotros somos una pequeña base de datos de muchas cosas que se han hecho, de la parte Informativa, de la parte de conocimiento. ... (381 - 387)	DDI5L381-387
		Contradicción sobre la existencia de bases de datos en materia Informativa	Como te dije, resguardarlo como tal no, pero expandirlo sí. ... (409 - 410)	DDI5L409-410
			Entonces no se resguarda la información pero digamos que se va expandiendo la información y se convierten en multiplicadores. Espero que algún día, tomen todas esas informaciones que tienen y se engloben.... (441 - 446)	DDI5L441-446
			Pero la empresa tiene más que todo por procedimientos, tiene una base de datos muy amplia, más que todo por procedimiento, y yo me imagino que esos procedimientos ha sido vaciado y llenado por experiencias buenas, innovadoras y demás, pero si se tienen, hay elementos que si hay procedimientos. (453 - 460)	DDI5L453-460
			Eso se actualiza, eso se va actualizando siempre que se actualiza la información de procedimientos y procesos a nosotros nos las mandan, no dicen "-Mira se ha actualizado la información de tal procedimiento, ahora se hace de tal forma" y obviamente cuando tú la vez dices "-Ahora nos toma menos tiempo, ahora lo hacemos más rápido, no es tan engorroso" ... (462 - 470)	DDI5L462-470

Nota. Elaboración propia.

Informante VI

La formación constituye un proceso que inicia desde el ingreso del personal, donde se le imparte conocimientos relativos a la empresa, sus productos, el alcance, los procesos, quienes la conforman, entre otros. Esto lo explica la informante VI, en

lo cual coincide con el informante V, refiriéndose a la importancia que se le confiere a la formación en la organización. Se evidencia en los comentarios siguientes la importancia que le da al fomento de la identidad con la organización:

(...) desde que el personal ingresa a la empresa, desde el mismo momento que ingresa, ya se comienza con un proceso de formación (CAI6L60-63) (...), desde ese mismo momento se le lleva a que conozca cómo se produce un refresco, cuáles son nuestras marcas, cuál es el alcance de nuestro producto, hasta dónde llegamos como compañía, quién la integra y cuál es su estructura dentro de lo que debe ser esta organización. (CAI6L75-85)

Asimismo, complementa diciendo que más que participar en la identificación y divulgación del conocimiento, el interés está centrado en capacitar en función de las brechas que posee el trabajador con relación al cargo que ocupa, ello con el propósito de contribuir a su mejor desempeño. Lo anterior se puede evidenciar cuando expresa:

Quizás ahorita no lo hagamos como un tema de participación. Siempre nos enfocamos en la parte de capacitar a las personas; en qué les falta para hacer bien su trabajo, o sea, cuáles son las brechas que tienen para mejorar y que se desempeñen mucho mejor en su puesto de trabajo. (CAI6L114-120)

Del mismo modo señala que no solamente la formación se basa en capacitar al trabajador, sino que esta va más allá. Se trata de proveerlo del acompañamiento con expertos en áreas nuevas para él, lo cual refiere en el siguiente comentario:

...no es solamente formarse, sino que también te estoy dando el conocimiento de tú a tú en apoyarte en una nueva gestión que tú comiences en un área X. puede ser del área de administración, del área de ventas, del área de Bodega, de Recursos Humanos. (CTI6L211-217)

Por otra parte, plantea la necesidad de desarrollar programas de fortalecimiento institucional para los trabajadores, de manera que se les muestren los logros alcanzados por la empresa; explicarles lo que se está haciendo en el momento y buscar de alguna manera la participación activa de ellos en estas iniciativas, lo cual se refleja cuando comenta:

...quizás nos falta un poco más desarrollar esa parte del conocimiento, qué estamos haciendo, en vendernos más hacia los trabajadores y que los trabajadores participen. Quizás no lo hacemos por la misma dinámica de trabajo que tenemos o bien sea porque no hay una parte específica que se encargue de eso. (CAI6L122-130)

En cuanto a la optimización de los procesos, revela que existe en la empresa un reconocimiento al talento de los trabajadores; es decir, que los aportes a las mejoras en los procesos que provienen de cada uno de ellos, son muy valiosos; así como la identificación de prácticas no exitosas. Esto lo manifiesta en el siguiente relato:

Muchísimo, porque los procesos de trabajo mejoran es con la información de nuestro personal ¿Quién más que ellos que cada día están haciendo su trabajo para decirnos a nosotros, qué aspectos se deben mejorar para que ellos sean más productivos? Es tanto así, que nosotros tenemos procesos donde se manejan hábitos (COI6L90-98) (...). Lo que se quiere es ir homologando todas las cosas, los procesos que son en positivo, y también los que no son en positivo, dar los ejemplos para que cada una de las operaciones no cometan los mismos errores, o en su efecto nos mantengamos siempre en un proceso de mejora continua. (COI6L172-179)

En ese sentido, armoniza con el informante II, cuando este último señala la oportunidad que se le ofrece a los trabajadores diariamente a dar sus aportes a las mejoras de los procesos (RDI2L75-80). Además, señala, al igual que los informantes II (CCI2L286-287), III (CCI3L282-286) y VII (CCI7L80-90), la necesidad de innovar, así como el reconocimiento institucional que se le confiere a la creatividad e innovación

en la empresa, lo cual puede apreciarse cuando estos constituyen uno de los valores de la empresa y se afirma que los mismos son perfectamente aplicables. Así lo apunta: “...uno de los valores que maneja la parte de innovación y creatividad, y es aplicable (CCI6L169-171).

En lo referente a la existencia de documentación de los procesos en la empresa, aduce a la existencia de manuales de procedimientos, los cuales se encuentran en una base de datos accesibles a las personas. Esto se visualiza cuando destaca:

(...) RRHH tiene todos sus procesos organizados, tiene sus procesos documentados, administración los tiene, la parte de taller lo tiene, entonces si existe (DDI6L50-56 (...)); la empresa tiene documentado, y tenemos hasta portales, donde la persona puede ir viendo cada uno de los procesos. (DDI6L381-384)

Sin embargo, en este aspecto disiente el informante VII, cuando indica que los documentos son encriptados, es decir, están protegidos y no son de libre acceso (DRI7L475-481).

A diferencia a lo que ocurre en la documentación de los procesos, la informante devela en su conversación, que las prácticas de innovación se manejan de forma distinta a los documentos existentes de los procesos. Estas prácticas son documentadas internamente y manejadas localmente, y las mismas son compartidas con otras localidades de acuerdo al criterio de la gerencia. Esto se evidencia cuando señala:

No, bueno, los temas de innovación ya es un asunto distinto, en eso si nosotros no lo manejamos como algo documental... para pasarlo. Simplemente si hay algún proceso que sea nuestro, se soporta aquí, se maneja aquí y es cuestión de ver cómo la gerencia en este caso lo vende a otras zonas de país. (DDI6L459-467)

En referencia a lo anterior, todo pareciera indicar que la innovación y la creatividad a pesar de que varios informantes le han atribuido mucha importancia e indican que forman parte de los valores institucionales, se observa que operan de manera informal en la empresa y no como una práctica habitual y sistemática.

En efecto, se observa que las mismas actualmente no forman parte de la cultura organizacional, debido a que estas requieren ser documentadas, lo cual influiría de manera definitiva en los procesos de mejora continua.

Asimismo, agrega que algunos productos de innovación no se encuentran documentados. Al respecto señala: “Las prácticas no están documentadas, pero están. Entonces nosotros nos preguntamos, ¿dónde lo reportamos? Dentro de los procesos innovadores que quizás los manejamos en nuestro sistema de calidad, y lo manejamos allí...” (DDI6L497-502).

Contradictoriamente, la informante mostró con convicción que existen mejoras en la empresa y que las mismas se ven reflejadas en el sistema de calidad, el cual les permite evaluar sus indicadores y valorar cómo se encuentra la gerencia a nivel de gestión, así como tomar las acciones necesarias para cumplir o superar los objetivos propuestos. Así lo da a conocer con el siguiente comentario:

...pero las mejoras están, es tanto así que existen mejoras y nosotros lo vemos plasmados a través de nuestro sistema de calidad. Aquí todo mundo sabe cómo está en sus indicadores, qué le falta para llegar a los indicadores, cuáles son las acciones que deben tomar para mejorarlas, sabemos cómo estamos como gerencia, sabemos nuestros propios números, qué nos falta para alcanzar mejores objetivos. (RDI6L131-141)

En cuanto a la existencia de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa, considera que existen prácticas aisladas en ese sentido, pues para ellos es un término nuevo. Señala que no existe una unidad como tal que desempeñe esa función; esto lo afirma cuando plantea:

...para la empresa es un término nuevo... Si lo vemos como estructura organizacional, no existe una gestión del conocimiento o un área que esté orientada a la gestión del conocimiento... (RAI6L16-20) (...). Si te puedo decir que, aunque no está, existe. Todos los que estamos aquí tenemos un conocimiento basado en experiencia, basado en desarrollo que la misma empresa nos ha facilitado a través de las diferentes formaciones, capacitaciones, orientaciones, etcétera y de alguna manera, aunque no existe un departamento como tal, que administre ese conocimiento, porque esa sería la palabra, administrar el conocimiento, pues está, está presente y es lo que cada uno de nosotros plasma en su trabajo. (RAI6L25-38)

También expone que la empresa cuenta con un plan de capacitación local y lo respectivo al plan de sustituciones de puesto es manejado por la oficina central, no por las regiones directamente; poniendo esta situación en evidencia con la expresión siguiente:

Ahora, si tenemos un plan en el tema de formación y lo que es la parte de sustitución de puestos si lo hay, eso lo maneja directamente oficina central, pero nosotros no lo manejamos directamente. Pero si existe un plan. (RAI6L225-230)

Con relación a la capacitación, complementa diciendo que la empresa no cuenta con políticas de seguimiento a la capacitación realizada por los trabajadores, en cuanto a la aplicación de los conocimientos en su área de trabajo. Esto lo señala cuando enuncia:

No, realmente a esa parte no se le hace seguimiento, o sea, nosotros no manejamos cuando una persona va a una capacitación, no está en el seguimiento que debe tener el supervisor en ver si realmente está aplicando lo aprendido, eso no lo estamos manejando. (RAI6L296-303)

Para finalizar la entrevista, la informante se mostró con una actitud positiva con relación al tema de la gestión del conocimiento en la empresa y considera que este proceso debe ser fomentado en todas las localidades, ya que le parece excelente que exista la documentación de los procesos y prácticas que sirvan de apoyo a los centros de trabajo. Indicó, además, que para ello se debe contar con una persona que administre este proceso. Lo anterior es plasmado con las siguientes ideas:

...el tema de gestión de conocimiento debe ser algo que cada uno de nosotros, en sus localidades, debe de fomentar y documentar (RAI6L515-518) (...). Que queden documentados, para que puedan servir de apoyo a otros centros de trabajo, eso es excelente (RAI6L523-525) (...). Solo que debe haber una persona que sepa administrar ese tema del conocimiento, que sepa llevar esa área, y hacerlo algo fácil para todos aquellos que requieran consultarlo, requieran verlo desde otro punto de vista, y que hasta puedan mejorarlo, solo que no existe esa área. (RAI6L528-536)

En el cuadro que se presenta a continuación, se reportan las categorías, subcategorías y los aspectos relevantes que surgieron del análisis de la información obtenida de la entrevista realizada al informante VI, además se indican algunos aspectos relevantes que surgieron en este trabajo:

Cuadro 9. Categorías y subcategorías: Informante VI

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Existen procesos de inducción documentados Identificación de brechas para capacitación Falta desarrollar programas de fortalecimiento al personal en aspectos institucionales	...Muchísima, desde que el personal ingresa a la empresa, desde el mismo momento que ingresa, ya se comienza con un proceso de formación... (60 - 63)	CAI6L60-63
			desde ese mismo momento a que conozca cómo se produce un refresco, cuáles son nuestras marcas, cuál es el síncase de nuestro producto, hasta donde llegamos como compañía, quién la integra y cuál es su estructura dentro de lo que debe ser esta organización... (78 - 85)	CAI6L78-85
			...Quizás ahorita no lo hagamos como un tema de participación. Siempre nos enfocamos en la parte de capacitar a las personas en qué le falta para hacer bien su trabajo, o sea, cuáles son las brechas que tienen para mejorarlas y que se desempeñen mucho mejor en su puesto de trabajo... (113 - 120)	CAI6L114-120
			quizás nos falta, un poco más desarrollar esa parte del conocimiento, en qué estamos haciendo, en vendernos más hacia los trabajadores y que los trabajadores participen. Quizás no lo hacemos por la misma dinámica de trabajo que tenemos o bien sea porque no hay una parte específica que se encargue de eso... (122 - 130)	CAI6L122-130
			por supuesto que la parte teórica es totalmente distinta a la parte operativa, pero se sobre entiende que cuando tú buscas un candidato, o una persona para un puesto de trabajo, debe traer cierto know how, y cosas que no cambian, hay cosas en las que tú te vas a adaptar... (385 - 393)	CAI6L385-393
	Transmisión	Entrenamiento con expertos en áreas nuevas para trabajador Existencia de medios para socializar la información y el conocimiento	...no es solamente formarse, sino que también le estoy dando el conocimiento de tú a tú en apoyarte en una nueva gestión que tú comienzas en un área X, puede ser del área de administración, del área de ventas, del área de bodega, de recursos humanos... (211 - 217)	CTI6L211-217
			lo podemos hacer a través de nuestro sistema de información, lo podemos manejar compartido todo un adicional a lo que ya está dentro de la empresa, o sea, los medios están, yo creo que es un tema más de organizar, de buscar, de diseñarlo, porque eso un diseño me imagino, diseñarlo y poderlo a prueba, es cuestión de hacerlo pero las herramientas están, y creo que la empresa no está cerrada a manejar ese tipo de cosas... (560 - 572)	CTI5L560-572
			Mejores prácticas Aprovechamiento del conocimiento y experiencia	lo que hemos hecho es tratar de buscar, mantener y mejorar cada día más de lo que hacemos, y ¿A través de qué? A través de cada una de estas personas sus puestos de trabajo puede dar ideas, aportar otras cosas nuevas que nos permiten llegar al mismo objetivo, aunque no esté escrito, pero lo tenemos (152 - 181)
	Aplicación		Busca multiplicar el conocimiento de esa persona en otros centros de trabajo, tanto es así que en el tiempo, el personal de esta región es movido constantemente a prestar apoyo en otros centros y a formar personal en otras localidades, entonces... así tú ves que tenemos gente que tiene mucha experiencia en el trabajo, mucho conocimiento en el proceso de trabajo, que sabe perfectamente cómo manejarse y va apoyando, y es un agente multiplicador de información en cada una de las localidades que así se requiere... (196 - 210)	CAI6L196-210
			Privilegio programas de seguridad	La empresa por temas de adecuarse a los cambios de ley y todo lo demás, las capacitaciones desde hace aproximadamente dos o tres años no se vienen dando en cuanto puesto de trabajo, sino que las capacitaciones han sido orientadas más a un tema legal-práctico, es decir por temas de seguridad, ... (309 - 317)
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Las mejores se ven reflejadas en el SGC	... pero las mejoras están, es tanto así, que existen mejoras y nosotros lo vemos plasmados a través de nuestro sistema de calidad. Aquí todo mundo sabe cómo está en sus indicadores, qué le falta para llegar a los indicadores, cuáles son las acciones que deben tomar para mejorarlas, sabemos cómo estamos como gerencia, sabemos nuestros propios números, qué nos falta para alcanzar mejores objetivos, ... (131 - 141)	ROI6L131-141

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Acciones /Políticas Gerenciales	Existen prácticas aisladas de gestión del conocimiento	...Para la empresa es un término nuevo ... Si lo vemos como estructura organizacional, no existe una Gestión del Conocimiento o un área que esté orientada a la Gestión del Conocimiento... (16 - 20)	RAI6L16-20
		Ausencia de estructura organizacional para la gestión del conocimiento	si te puedo decir que aunque no está, existe. Todos los que estamos aquí tenemos un conocimiento basado en experiencia, basado en desarrollo que la misma empresa nos ha facilitado a través de las diferentes formaciones, capacitaciones, orientaciones, etcétera y de alguna manera, aunque no existe un departamento como tal, que administre ese conocimiento, porque esa sería la palabra, administrar el conocimiento, pues está, está presente y es lo que cada uno de nosotros plasma en su trabajo.... (25 - 38)	RAI6L25-38
		Integración del trabajador a la cultura de la empresa	Primero que no es solamente dar a conocer la empresa como tal, cuál es el alcance, cuál es la misión que tiene, cuál es la razón de ser, cuál es su visión, si no que desde ese mismo momento ya nosotros empezamos a integrar a ese nuevo trabajador a la cultura de nuestra compañía... (64 - 71)	RAI6L64-71
		Existencia de planes de capacitación y sustitución	No existe un plan como tal creo, pero sí se promueve. Un plan como tal no... (223 - 224)	RAI6L223-224
		Ausencia plan de giras para asesorías	Ahora, si tenemos un plan en el tema de formación y lo que es la parte de sustitución de puestos si lo hay, eso lo maneja directamente oficina central, pero nosotros no lo manejamos directamente. Pero sí existe un plan.... (225 - 230)	RAI6L225-230
		Ausencia de políticas de seguimiento a la capacitación	...No, realmente esa parte no se le hace seguimiento, o sea nosotros no manejamos cuando una persona va a una capacitación, no está en seguimiento que debe tener el supervisor en ver si realmente está aplicando lo aprendido, eso no lo estamos manejando.... (296 - 303)	RAI6L296-303
		Ausencia de políticas de evaluación de desempeño del trabajador	...evalúas el desempeño del trabajador, que ya le has dado las herramientas, es que vas a ver qué resultado obtuviste tú de esa formación.... (304 - 308)	RAI6L304-308
		Valoración positiva de la gestión del conocimiento	el tema de Gestión de Conocimiento debe ser algo que cada uno de nosotros las localidades debe de fomentar y documentar.... (515 - 519)	RAI6L515-518
			que queden documentados que puedan servir de apoyo a otros centros de trabajo eso es excelente ... (523 - 525)	RAI6L523-525
			sólo que debe haber una persona que sepa administrar ese administrar ese tema del conocimiento, que sepa llevar esa área, y hacerlo así, algo fácil para todos aquellos que requieran consultarlo, requieran verlo desde otro punto de vista, y que hasta puedan mejorarlo, sólo que no existe esa área,(528 - 536)	RAI6L528-536
Creatividad e Innovación	Creatividad e innovación como valores	uno de los valores que maneja la parte de innovación y creatividad, y es aplicable. ... (169 - 171)		CCI6L169-171
	Optimización de procesos	Reconocimiento del talento	Muchísimo, porque los procesos de trabajo mejoran es con la información de nuestro personal ¿Quién más que ellos que cada día están haciendo su trabajo para decirnos a nosotros, qué aspectos se deben mejorar para que ellos sea más productivos? Es tanto así, que nosotros tenemos procesos donde se maneja hábitos... (90 - 98)	COI6L90-98
		Los conocimientos y experiencias son empleados para la mejora de los procesos	tú te das cuenta que todo nuestro personal de alguna u otra forma nos da luces de cómo mejorar aquellos aspectos o procesos de trabajo ... (102 - 106)	COI6L102-106
Se busca homologar los procesos a las mejores prácticas	Lo que se quiere es ir homologando todas las cosas, los procesos que son en positivo, y también los que no son en positivo, dar los ejemplos para que cada una de las operaciones no cometan los mismos errores, o en su efecto nos mantengamos siempre en un proceso de mejora continua, ... (172 - 179)	COI6L172-179		

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Factor Humano	Adaptación al cambio	El volumen del trabajo impiden manejar actividades adicionales Resistencia inicial a los cambios	...la dinámica es tan fuerte, que a veces tú ves que no te da chance como de manejar otras cosas dentro del área, Quizás tú de alguna manera te adaptas, o te amoldas a los cambios que viene manejando la empresa, que son bien dinámicos, porque los cambios no son solo por temas de estructuras, sino que pueden ser cambios tecnológicos ... (239 - 247)	FAI6L239-247
			hacer este tipo de cambio nos conlleva a que mucha gente esté un poco reacia y no la acepte, que tenga temor a manejar una nueva tecnología. Sin embargo todo el personal se adaptó y se ha acoplado hasta el momento a estos nuevos cambios que la empresa ha ofrecido, y ha sido un cambio cultural, ha sido un cambio para todos en muchos aspectos en sus procesos de trabajo, ... (272 - 282)	FAI6L272-282
Documentación	Documentación de ideas y prácticas	Existencia de manuales de procedimiento	...nosotros de alguna manera plasmamos nuestros conocimientos a través de manuales de procedimientos, a través de comunicaciones, a través de lo que enseñamos a nuestro personal, ... (42 - 47)	DDI6L42-47
		Ausencia de resguardo del conocimiento	...ya armado dentro de su área de gestión. RRHH tiene todos sus procesos organizados, tiene sus procesos documentados, administración los tiene, la parte de taller lo tiene, entonces sí existe.... (50 -56)	DDI6L50-56
		Ausencia de registros sobre buenas practicas	No, en cuanto al tema del conocimiento como tal, no. ... (368 - 369)	DDI6L368-369
		Procesos documentados y homologados	...la empresa tiene documentado, y tenemos hasta portales, donde la persona puede ir viendo cada uno de los procesos ... (381 - 384)	DDI6L381-384
		Documentación de productos de innovación	No... (428)	DDI6L428
		Visibilidad de la información institucional en la web	todos nuestros procesos están documentados.... (442 - 443)	DDI6L442-443
			Normalmente nosotros manejamos, se sobre entiende que todo lo que maneja la compañía, lo que yo manejo aquí debe ser igual en otro sitio, de la misma empresa, son homologados, y eso lo revisamos a través de nuestro sistema de calidad. Entonces ¿Qué vamos haciendo? Vamos homologando nuestros procesos y por eso es que tenemos todo eso documentado.... (447 - 458)	DDI6L447-458
			...No, bueno, los temas de innovación ya es distinto, en eso si nosotros no lo manejamos como algo documental como documentario aquí como para pasarlo. Simplemente si hay algún proceso que sea nuestro, se soporta aquí, se maneja aquí y es cuestión de ver cómo la gerencia en este caso lo vende a otras zonas de país.... (459 - 467)	DDI6L459-467
	Las practicas no estan documentadas pero estan. Entonces nosotros ¿Dónde lo reportamos? Dentro de los procesos innovadores que quizás los manejamos en nuestro sistema de calidad, y lo manejamos allí.... (497 - 502)	DDI6L497-502		

Nota. Elaboración propia.

Informante VII

Esta entrevista estuvo orientada a obtener información en torno a las impresiones que posee el informante y cómo concibe el proceso de gestión del conocimiento en Coca-Cola FEMSA, como parte del equipo gerencial de la empresa.

El informante inició su plática señalando que la empresa promueve la adquisición de conocimientos de los supervisores a través de la educación virtual, a la vez que se genera la motivación en ellos. Esto lo evidencia cuando expresa:

Ahorita todo lo que viene siendo los supervisores y los jefes, están haciendo un curso. Aquí existe lo que es la universidad FEMSA, que te permite capacitar a los trabajadores de manera virtual, pero, aunque es virtual, es bastante formal. Se le da al trabajador un certificado de capacitación... te van motivando con tus notas... (CAI7L131-140)

Además, acota que la transmisión de ideas y la búsqueda de su implementación se hace en encuentros trimestrales con la finalidad de ser compartidas, y las mismas obedecen a objetivos de índole comercial, organizacional o laboral. En este sentido refiere lo siguiente:

...digamos planes de desarrollo trimestrales, donde tú buscas a través de reuniones de trabajo y se implementan ideas de cada una de las localidades, desarrollar una idea macro, ¿para qué? Para lograr X objetivo. Generalmente son comerciales u objetivos de desarrollo organizacional, o de clima laboral, lo que viene siendo la herramienta de clima laboral. Eso por ese aspecto, en aspectos operativos netos. (CTI7L353-363)

De igual manera, el informante le otorga importancia a la capacitación y al manejo de la información, su comprensión y aplicación, como elementos que le van a permitir a la empresa trascender a su actividad básica de producir refrescos. Al respecto señala:

... si no capacitamos a las personas en el manejo de las herramientas de información, en el manejo de la información y cómo leerla, cómo utilizarla, realmente no va a ser posible más allá de ser una empresa básica de hacer refresco, vender refrescos y cobrar refrescos y esa no es la idea. (CAI7L112-120)

Otro aspecto que valora este informante, al igual que los informantes IV y VI, es la existencia de un sistema de gestión de la calidad y la utilidad que este proporciona a la organización, con el cual se busca homologar las prácticas a nivel del país, además de traer mejoras en los procesos de planta, los cuales redunden en ahorros, o en su defecto a una mayor rentabilidad. Esto se refleja cuando plantea:

...a través del Sistema Integral de Calidad, donde homologas a nivel país, si una herramienta es efectiva y si fue implementada a través del trabajador, sobre todo en los temas de planta; en planta es donde tú ves algo que te permite presentar un proceso a los niveles de plan ahorro, todo lo que te conlleve ahorro, o se convierta en más dinero, más rentabilidad, yo diría que viene siendo lo más positivo en implementar. (CAI7L364-375)

Al igual que la informante I, este señala, pero con actitud de desacuerdo, que la capacitación en la empresa por razones legales está dirigida mayormente a la formación en el área de seguridad, lo cual limita, por razones presupuestarias, la atención de otras necesidades de formación, lo cual se evidencia cuando dice:

Capacitación cuesta plata. Anteriormente podíamos orientar los recursos de capacitación con base a las necesidades específicas de las personas, de las gerencias, de las regiones, de las zonas, del país. Hoy en día como tiene la obligatoriedad con el LOPCYMAT y con el INPSASEL, en la capacitación de 16hrs trimestrales, la plata se va en eso, y cuando te das cuenta, necesitas desarrollar la capacidad supervisoria de un personal y el presupuesto se ve limitado. (CPI7L144-156)

Por otra parte, señala que en la empresa se valora la creatividad, un ejemplo de ello es la premiación que se otorga a los trabajadores por iniciativas en mejoras de los procesos y a la productividad. Igualmente, la creatividad es considerada uno de los aspectos importantes en el proceso de evaluación de los trabajadores. En cuanto a esto, el entrevistado expresó:

Aquí se le da tanta importancia a la opinión de ideas de los trabajadores que hay un premio internacional de creatividad, donde precisamente se busca darle relevancia, importancia y reconocimiento a las iniciativas de los trabajadores que permitan hacer más eficientes o mejorar los procesos, de ahorro, aumentar la productividad, eso se da en todos los países donde opera FEMSA (CCI7L80-90) (...). Una es a través del reconocimiento del trabajador del mes, donde uno de los aspectos que evaluamos es la creatividad. (CCI7L94-97)

Asimismo, considera que la empresa posee mecanismos de acercamiento al trabajador a través de los supervisores, que favorecen la generación y puesta en marcha de las ideas y mejoras que propone el trabajador; esto lo da a conocer cuando señala:

Le das la importancia que tiene el conocimiento, no solo en conocimiento digamos formal, no solo las herramientas de conocimiento del SIC, sino que hay mecanismos que buscan potenciar el desarrollo de los trabajadores, la participación de los trabajadores en el desarrollo de las ideas, en qué idea tienes, en qué me traes para yo desarrollarlo, qué te puedo dar yo como empresa. (RAI7L820-830)

De igual forma, manifiesta que realiza reuniones periódicas con sus supervisados, las cuales tienen por finalidad hacer seguimiento y darles orientación, a fin de que puedan lograr los objetivos. Esto lo hace saber con la siguiente expresión:

Hacemos seguimientos trimestrales a través de las revisiones verticales y bianualmente se les hace seguimiento a través de las evaluaciones (REI7L204-207) (...). Le vas diciendo trimestralmente cómo deben llegar a sus objetivos, y qué deben hacer para eso, intercambias opinión con ellos. (REI7L210-213)

Con relación al resguardo de la información, manifiesta que este se obtiene a través del Sistema Integral de Calidad, el cual se maneja con una serie de herramientas que permiten la gestión efectiva de los indicadores. El informante se muestra expectante ante la posibilidad de que se implemente el seguimiento de los indicadores a través del sistema de gestión de la calidad. Esto se evidencia cuando detalla:

Porque precisamente el resguardo de la información la manejamos a través del Sistema Integral de Calidad, eso quiere decir que tiene procedimientos, normas, controles, manuales, tiempos, herramientas de información (DRI7L27-32) (...). Se espera que puedas desarrollar herramientas de seguimiento a través del Sistema Integral de Calidad, ahí igual queda registrado todo: semanal, mensual, algunos diarios, porque la herramienta te trae quizás algo preestablecido, pero te permite implementar ideas y desarrollos propios y locales o ideas tuyas. (DRI7L322-329)

Insiste, además, en que el éxito de los procesos se debe al manejo efectivo de los indicadores. Ello lo afirma cuando dice:

La única manera de que sea exitosa la gestión de cada una de las áreas, es a través del manejo efectivo de cada uno de los indicadores. Los indicadores de gestión hacen seguimientos a través de herramientas de información. (DRI7L33-39)

Con referencia a lo anterior, afirma el informante II, para reforzar lo expresado, que los indicadores son importantes, tanto para medir los ingresos y ventas, como para otros aspectos que impactan la gestión. En este sentido indica: “Porque el negocio al final no se evalúa solamente... claro la parte fundamental es la parte de ingreso y de venta, pero eso tiene implícito una serie de indicadores que garantizan el resto del éxito de una gestión” (RDI2L137-141).

Asimismo, los informantes III y V, por su parte, destacan que, en la empresa, la capacitación y la educación forman parte de los aspectos que son medidos y evaluados, de manera de ir en la búsqueda del aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores en la empresa, esto se evidencia cuando señala:

Siempre nosotros cuando llegamos a los *tops* a final de año, siempre está la parte de la capacitación. Capacitación en el área de comunicación, siempre orientada a la parte técnica y a la parte humana de nosotros (REI3L406-411) (...) (REI5L158-164) y los indicadores a nosotros nos exigen que dentro de todo lo que se maneja la empresa, se atienda lo que es la información, la gestión del conocimiento, como tal, de la información. Y un valor que se llama valor educación, o indicador educación, a nosotros nos mide cómo nosotros aprovechamos el capital humano para postularlo bien sea en un curso, bien sea internamente con los asesores.

En cuanto a su participación en la identificación, organización y divulgación del conocimiento, expresa que la empresa lo hace de varias maneras: a través del sistema de gestión de la calidad, el reporte o entregas periódicas de informes a la gerencia y por último con el contacto directo con el trabajador; esto se puede aclarar cuando relata que

Hay tres maneras de hacerlo, primero a través del Sistema Integral de Calidad (DRI7L488-489) (...); segundo, los reportes, ¿qué reportes? Los niveles de reportes directos, las facturas y la gerencia (DDI7L497-499); tercero, el contacto, acercamiento con la base, donde puedes llegar. (DDI7L502-504)

Además, es muy importante señalar que el informante reconoce que las ideas y experiencias del trabajador se las lleva consigo, que no siempre estas quedan documentadas en la organización; tal y como lo revela el informante en el siguiente enunciado: “Se la lleva, aunque depende del nivel, puede quedar documentado, pero no queda documentado siempre” (DDI7L812-814).

Lo anterior coincide con algunos mensajes proporcionados por los informantes III, V y VII, quienes develan la imprecisión, la falta de continuidad y el seguimiento en el registro, la documentación de los aprendizajes, así como de las buenas prácticas e innovación en la empresa. Es decir, existen esfuerzos discretos más no decisivos que constituyen una oportunidad de mejora para la empresa, en función de proteger el conocimiento que en esta se genera, como elemento diferenciador que tributa a la estabilidad y al fortalecimiento de la misma.

...pero si existe un registro de todas las mejoras. Si una vez lo hice yo, si tengo registro, pero fue con un programa de *coaching* gerencial (DRI3L231-234) (...). Como tal no existe una base de datos que te diga “Mira, esto es lo que hemos aprendido, vamos a transcribirlo”, no, no existe (DI5L192-195) (...). No, bueno, los temas de innovación ya es un asunto distinto, en eso si nosotros no lo manejamos como algo documental como para pasarlo. Simplemente si hay algún proceso que sea nuestro, se soporta aquí, se maneja aquí y es cuestión de ver cómo la gerencia en este caso lo vende a otras zonas de país. (DDI6L459-467)

Por otra parte, agrega:

Esos programas educativos orientados a desarrollar la necesidad real del trabajar, sea desarrollo de capacidades de supervisión o de..., por ejemplo, para que tengas una idea de cómo han cambiado las cosas: a un jefe de ventas, tú nunca hubieras pensado darle una capacitación en relaciones laborales, hoy en día es una necesidad, hoy en día se está capacitando a todo el mundo en relaciones laborales. (RVI7L557-566)

Tal como se observa, el informante manifiesta claramente que se hace necesario desarrollar las capacidades de los gerentes y supervisores, teniendo en cuenta los aspectos legales y el contexto actual. Con relación al factor humano, considera que al trabajador es necesario reforzarle en su educación, más allá de la capacitación. Esto se observa cuando dice:

En ese aspecto, muy positivo, en ese aspecto muy efectivo, las ideas fluyen, las ideas se implementan. En el aspecto educativo es donde tenemos una gran área de oportunidad, no buscamos potenciar educativamente al trabajador, más allá de que tengas un plan de desarrollo... (FDI7L538-544)

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, es innegable que todos estos elementos mencionados apuntan hacia la nueva visión que está teniendo la gerencia actual, lo cual invita hacia la reflexión de las experiencias, de la realidad organizacional, así como la información contextual de las empresas, lo cual daría un gran empuje a un proyecto tan trascendental para la organización, como lo es la gestión del conocimiento y de su capital intelectual.

Asimismo, plantea que existe una falta de disposición de los trabajadores para asumir roles supervisorios, por ello piensa que es necesario la formación de personal que ocupe estos cargos, a fin de prepararse y así poder contar con personal de apoyo calificado. Esto se puede constatar cuando expresa: “Yo no hablo de que los trabajadores de base no deban capacitarse, obviamente ese es el principio de todo, pero cuando ya necesitamos gente para supervisores, para jefes, para gerentes, no tenemos... y reaccionamos tarde” (FDI7L184-190).

Otro señalamiento que hace, es cuando considera que, en este momento, el personal se ve influenciado por acontecimientos del entorno y solo busca su estabilidad laboral. Aquí se puede apreciar, como fue referido anteriormente, que no es ajeno el contexto socio-político a la dinámica del trabajador dentro de la empresa y que, si bien no es un factor directamente vinculado con los procesos institucionales de gestión del conocimiento, si influye en el desempeño y la motivación de los trabajadores. Al respecto señala:

El ambiente laboral y social venezolano ha viciado mucho al trabajador, nos cuesta mucho, así sea lo más formado y capacitado y que el trabajador quiera asumir cargos de responsabilidad, que ponga en riesgo su estabilidad laboral porque pierde su inamovilidad laboral... (FDI7L192-199)

Como reflexión final el informante considera que el éxito de la gestión del conocimiento, depende de la participación activa de todos los trabajadores y de su seguimiento. Esto se revela cuando acota: “Primero los colaboradores, el personal debe participar activamente a colaborar y hacer seguimiento, y a lograr los objetivos” (FPI7L672-675).

Por último, se presenta un cuadro contentivo de las categorías y subcategorías que se construyeron, producto del análisis de la información expuesta por el informante VII:

Cuadro 10. Categorías y subcategorías: Informante VII

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Conocimiento	Adquisición	Se amplía la formación virtual a nivel de formación de supervisores y jefes, con ello se promueve la motivación.	Ahorita todo lo que viene siendo los supervisores y los jefes, están haciendo un curso. Aquí existe lo que es la universidad FEMSA, donde te permite capacitar a los trabajadores de manera virtual, pero aunque es virtual, es bastante formal. Se le da al trabajador un certificado de capacitación... te van motivando con tus notas "...	CAI7L131-140
	Transmisión	La transmisión e implementación de ideas se hace en reuniones trimestrales de acuerdo a los objetivos.	digamos planes de desarrollo trimestrales, donde tú buscas a través de reuniones de trabajo y se implementan ideas de cada una de las localidades, desarrollar una idea macro, ¿para qué? Para lograr X objetivo. Generalmente son comerciales o objetivos de desarrollo organizacional, o de clima laboral, lo que viene siendo el xxx, la herramienta de clima laboral. Eso por ese aspecto, en aspectos operativos netos... (353 - 363)	CTI7L353-363
	Aplicación	Se otorga importancia a la capacitación, su comprensión y aplicación para mejorar el negocio. Se consideran prioritarias para el sistema de calidad, las mejoras relacionadas con el ahorro y rentabilidad.	si no capacitamos a las personas en el manejo de las herramientas de información, en el manejo de la información y cómo leerla, cómo utilizarla, realmente no va a ser posible más allá de ser una empresa básica de hacer refrescos, vender refrescos y cobrar refrescos y así no es la idea... (112 - 120)	CAI7L112-120
			tenemos herramientas corporativas, a través de portales de intranet y tenemos herramientas locales, desarrolladas con los analistas de información comercial... (123 -127)	CAI7L123-127
			a través del Sistema Integral de Calidad, donde homologas a nivel país, si una herramienta es efectiva y si fue implementada a través del trabajador, sobre todo en los temas de planta, en planta es donde tú vez algo que te permite presentar un proceso a los niveles de plan ahorro, todo lo que te conlleve ahorro, o se convierta en más dinero, más rentabilidad, yo diría que viene siendo lo más positivo en implementar... (364 - 375)	CAI7L364-375
			Mensualmente se hacen reuniones de indicadores y así se le hace seguimiento, primero a la implementación de las ideas que hayas tenido... (381 -384)	CAI7L381-384
Privilegio programas de seguridad	La capacitación es dirigida más a la seguridad, que a las necesidades de desempeño de los trabajadores y la empresa. Actualmente por normativa legal es obligatoria la formación en seguridad. El presupuesto para la capacitación está limitado.	Capacitación cuesta plata. Anteriormente podíamos orientar los recursos de capacitación en base a las necesidades específicas de las personas, de las gerencias, de las regiones, de las zonas, del país. Hoy en día como tiene la obligatoriedad con el LOPCYMAT y con el INPSASEL, en la capacitación de 18hrs trimestrales, la plata se va en eso, y cuando te das cuenta, necesitas desarrollar la capacidad supervisora de un personal y el presupuesto se va limitado... (144 - 156)	CPITL144-156	
ya se está desarrollando un programa integral para fuerza de ventas, se está desarrollando un programa para supervisores y jefes... (160 - 163)	CPITL160-163			
Si hay bastante importancia en eso, sobre todo, en los niveles supervisorios y presenciales... (165-166)	CPITL165-166			
Rol Gerencial	Desempeño Gerencial	Se hace seguimiento con herramientas de información a los indicadores de gestión. Permite medir la eficiencia del contrato colectivo importante para el clima laboral. El gerente realiza encuentro periódico con su personal, para hacer seguimiento e identificar necesidades. Existe la necesidad de incorporar personal de apoyo a la gerencia general para abordar aspectos de relaciones con la comunidad y organismos del estado. Es necesario incrementar el vínculo con la comunidad. Regionalmente es complicado establecer relaciones con organismos gubernamentales. La GC se asocia con la adaptación a los cambios y al manejo de la información, esta debe ser tangible. Disposición de la gerencia compartir información de gestión con sus trabajadores, un ejemplo de ello es la información que se le suministra al sindicato.	También nos permite medir la eficiencia y el cumplimiento del contrato colectivo, ya eso es algo que no me afecta ventas sino clima laboral, por ejemplo... (43 - 46)	RDITL43-46
		Siempre, con mi staff todos los lunes y una vez al mes, tengo reunión de los indicadores, con los choferes y los ayudantes, casi todos los días, con los obreros de la noche, que donde se hace más complicado... (516 - 521)	RDITL516-521	
		Es lo que te digo, a veces parecemos unos pulpos, en el sentido específico de la gerencia general, todos los aspectos que conlleva ventas, recursos humanos, relaciones laborales, mantenimiento de flotas, mantenimiento de edificio de bodegas, relaciones institucionales, todo eso lo maneja una sola persona. Claro, tú vas delegando en cada uno de los aspectos... (591 - 700)	RDITL591-700	
		¿Dónde hace falta acercamiento? hace falta algo que nos permita acercarnos a la comunidad y a los entes gubernamentales... eso es un cargo corporativo pero regionalmente es muy complicado acercarse a la guardia, acercarse a los tribunales, acercarse a la policía, a la alcaldía, a la gobernación... ahorita se me fue el nombre de la persona que busca esos acercamientos. Los organismos viven de eso de hecho... (701 - 711)	RDITL701-711	
		Mira nosotros migramos de una compañía muy básica a una compañía muy elaborada... (718 - 720)	RDITL718-720	
		En el manejo de la información, catalogar, archivar, hacerle seguimiento y debe ser tangible... (748 - 750)	RDITL748-750	
Hay cosas que pueden ver, hay cosas que no pueden ver o no deberían ver. Aunque yo generalmente creo que no lo he negado la información al que quiere preguntar algo, que no le toca preguntar, generalmente más bien, me encanta. Mira aquí hemos llegado a unos niveles donde hemos compartido parte de la información financiera con los sindicatos... (768 - 786)	RDITL768-786			

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Acciones /Políticas Gerenciales	Valoración positiva de la información y conocimiento	Todo lo hacemos a través de herramientas de seguimiento de información. Le damos tanta importancia que le damos un cargo especializado en ese aspecto, que es el analista de información comercial.... (54 - 59)	RAI7L54-59
		Existe un cargo de información comercial	trae motivado esos... es importante que lo saques de la operación, sácalo de la monotonía, si no, no vas a lograr que realmente tenga un impacto positivo. Si vas, le das un curso de dos horas y luego lo lanzas a sus funciones diarias, no es suficiente el entusiasmo que él le va a tomar, pero si está bien orientado en lo que le estás capacitando al trabajador... (228 - 237)	RAI7L228-237
		La capacitación es empleada como instrumento de motivación a los trabajadores)	Primero, corporativamente es clave cómo te percibe la comunidad en la que te desarrollas. No sólo en los aspectos que quizás yo te de hidratación para X o Y... (579 - 582)	RAI7L579-582
		se busca motivación y entusiasmo del personal	apoyando por ejemplo, instituciones educativas, apoyando mecanismos gubernamentales, que viene siendo la herramienta más efectiva como la Misión Rivas, la Misión Sucre, la Misión... no recuerdo cuál es la otra, donde hemos buscado la manera de que conjuntamente, con los organismos gubernamentales, y la misma comunidad, capacitar a los trabajadoras de los niveles más bajos.... (585 - 595)	RAI7L585-595
		Identificación de la necesidad de emprender proyectos con la comunidad, que contribuyan a reforzar la imagen de la empresa	ayudarnos a capacitar a los trabajadores en ese A B C tan básico. Eso fue un primer paso, ahorita esperamos a ver si logramos graduar de bachiller.... (600 - 603)	RAI7L600-603
		Búsqueda de acciones conjuntas con el estado (organismos locales) en materia de educación para capacitación de nivel de base de la empresa.	hay que seguir adecuando, las herramientas son muy dinámicas, los objetivos cambian a diario, no a diario, pero si mensualmente. Si no te mantienes alineado, las tendencias tecnológicas son claves,... (652 - 658)	RAI7L652-658
		Necesidad de la adaptación del sistema de calidad a la realidad de la empresa. al ritmo de las necesidades del entorno y la tecnología.	no nos podemos aislar, trabajar como islas, como territorios aislados, saber implementar todo eso alineado a las estrategias corporativas de la organización, en eso nos hemos vueltos muy buenos.... (679 - 684)	RAI7L679-684
		Valoración positiva, del trabajo conjunto, alineado a los objetivos de la empresa, lo cual se considera una fortaleza.	No está accesible a todo el mundo.... (760)	RAI7L760
		Existencia de restricción al acceso de las mejoras incorporadas) Solo a nivel de responsables de áreas o procesos.	Si, hay discos compartidos de la intranet, hay herramientas de seguimiento y hay herramientas locales.... (762 - 784)	RAI7L762-784
		Disposición gerencial y apertura para compartir información y conocimiento.	Le das la importancia que tiene el conocimiento, no sólo en conocimiento digamos formal, no sólo las herramientas de conocimiento del SIC, sino que hay mecanismos que buscan potenciar el desarrollo de los trabajadores, la participación de los trabajadores en el desarrollo de las ideas, en qué idea tienes, en qué me trazes para yo desarrollarlo, qué te puedo dar yo como empresa. ... (820 - 830)	RAI7L820-830
		Valoración por parte de la empresa a generación de conocimientos e ideas de los trabajadores.	pero eso no te va a servir más allá que irte destacando para llegar donde tus ideas puedan tener un impacto fuerte. Se organizó como te digo la idea es no dejarlo, no dejar ir esos conocimientos.... (845 - 850)	RAI7L845-850
		Interés de la empresa por crear mecanismos y estrategias para retener a los trabajadores clave, distintos a los incentivos económicos.	Ese es el foco. Mucha veces la gente por más que tú buscas desarrollarlos, son muy básicos, todo es dinero, entonces tú haces todo el esfuerzo de organizarlos, ... (853 - 856)	RAI7L853-856
	y a lo mejor él no de la importancia. Estamos claros que por el dinero bailamos todos, pero... (859 - 862)	RAI7L859-862		

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Rol Gerencial	Valoración de la información y el conocimiento	La medición de la gestión y su relación con la normativa legal	me afecta temas de la LOPCYMAT, INPSASEL, en temas de flota y me afecta el tema de normativas legales (50-52)	ROI7L50-52
	Evaluación	Realización de evaluaciones periódicas para seguimiento y evaluación de objetivos y posibles acciones. Seguimiento de la eficiencia del trabajador, a su regreso de la capacitación. Se reconoce la importancia y confiabilidad de la tecnología, en el seguimiento de los objetivos.	Pero aún así, sigue habiendo gente interesada, la compañía sigue desarrollando esas herramientas, ... (201 - 203)	REI7L201-203
			hacemos seguimientos trimestrales a través de las revisiones verticales y bianualmente, se le hace seguimiento a través de las evaluaciones- 360... (204 - 207)	REI7L204-207
			le vas diciendo trimestralmente cómo debe llegar a sus objetivos, y qué debe hacer para eso, intercambias la opinión ... (210 - 213)	REI7L210-213
			En base a eso, se desarrollan herramientas de seguimiento y capacitación, se hacen las observaciones, pero sobre todo a nivel supervisorio de jefatura, y de gerencia, por lo que te digo, es el espíritu de seguirse desarrollando ... (216 - 221)	REI7L216-221
	Visión compleja	Necesidad de desarrollar las capacidades de los gerentes y supervisores, teniendo en cuenta aspectos legales y contexto actual.	Si el programa de capacitación van en línea, como que tú dijiste que el trabajador va a detectar en las revisiones verticales, obviamente cuando regresa, a través de sus indicadores, necesitan hacerlo seguimiento a la eficiencia de esa capacitación,... (254 - 260)	REI7L254-260
es mucho más objetivo, la tecnología es la que nos ha permitido hacer seguimiento efectivo a todo eso.... (684 - 687)			REI7L684-687	
Creatividad e Innovación	Estímulo para la creatividad e innovación	Existe reconocimiento corporativo a la innovación.	Bueno, el tema de innovación como te expliqué es corporativo, ahí se le da cierto nivel de reconocimiento y desarrollo... (533-536)	CEI7L533-536
	Creatividad e innovación como valores	Valoración de la creatividad, premiación a los trabajadores por iniciativas en mejoras de los procesos y a la productividad. La creatividad es considerada uno de los aspectos a considerar en el proceso de evaluación.	Aquí se le da tanta importancia a la opinión de ideas de los trabajadores que hay un premio internacional de creatividad, donde precisamente se busca darle relevancia, importancia y reconocimiento a las iniciativas de los trabajadores que permitan hacer más eficientes o mejorar los procesos, de ahorro, aumentar la productividad, eso se dan en todos los países que opera FEMSA, ... (80 - 90)	CCI7L80-90
			una, es a través de reconocimientos del trabajador del mes, donde uno de los aspectos que evaluamos es la creatividad.... (94 - 97)	CCI7L94-97
			Nosotros utilizamos la gestión de Tops, la gestión de una página, y ahí definimos factores críticos de éxito que van amarrados a lo que vienen siendo las misiones y visiones de la compañía, y una de esas es la creatividad de los trabajadores... (100 - 106)	CCI7L100-106
Factor Humano	Prioridad en la gente	Se considera que el éxito de la GC, depende de la participación activa de todos los trabajadores y su seguimiento.	Primero los colaboradores, si el personal no participa activamente a colaborar y hacer seguimiento, y a lograr los objetivos ... (872 - 875)	FP17L872-875
	Desarrollo Profesional	Existe necesidad de reforzar la educación del trabajador, más allá de la capacitación.	En ese aspecto, muy positivo, en ese aspecto muy efectivo, las ideas fluyen, las ideas se implementan. En el aspecto educativo es donde tenemos un gran área de oportunidad, no buscamos potenciar educativamente al trabajador, más allá de que tengas un plan de desarrollo... (538 - 544)	FDI7L538-544
			No. No solo educación formal, ... (548)	FDI7L548





CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA ENTREVISTA (POR INFORMANTE)	CODIGO
Factor Humano	Dificultad para trabajar con personas	Falta de disposición de los trabajadores para asumir roles supervisorios	Yo no hablo de que los trabajadores de base no deban capacitarse, obviamente ese es el principio de todo, pero cuando ya necesitamos gente para supervisores, para jefes, para gerentes, no tenemos... y reaccionamos tarde ... (184 - 190)	FDI7L184-190
		El personal se ve influenciado por acontecimientos del entorno y solo busca su estabilidad laboral.	El ambiente laboral y social venezolano, ha viciado mucho al trabajador, se nos cuesta mucho, así sea lo más formado y capacitado y que el trabajador quiera asumir cargos de responsabilidad, que pongan en riesgo su estabilidad laboral porque pierde su inamovilidad laboral ... (192 - 199)	FDI7L192-199
		Ausencia de compromiso en algunos niveles de la organización	No todos los niveles están comprometidos, en titánica la situación, porque las personas que se supone tienen que accionar parte de lo que tú quieras hacer, no todo, quizás no lo más importante, pero sí puede ser la base, no están en el proceso, están más pendientes de otra cosa y esas son debilidades, no defectos, debilidades sociales... (731-740)	FDI7L731-740
		La gerencia manifiesta falta de acompañamiento para la ejecución de planes y acciones.	Vas a un programa de capacitación y te van al curso en que están ansiosos por aprender, así como el que mandaron porque bueno "me mandaron" así de la oficina y vine ... (741 - 745)	FDI7L741-745
Documentación	Documentación de ideas y practicas	Resguardo de la información a través del sistema de Gestión de la calidad	En ese sentido la compañía está muy clara, y precisamente ahora están trabajando en base a una herramienta que se denomina xxx Esa herramienta, le ha permitido mapear en nueva cajas, a toda la estructura organizacional de la compañía. ... (279 - 288)	DDI7L279-288
		Importancia del manejo de los indicadores de gestión para el éxito	planes comerciales en específico, lo ideal es que en todos los niveles estén alineado con qué es lo que queremos hacer y cuál es el objetivo. Va por ejemplo el Sistema Integral de Calidad, no lo maneja todo el mundo, ahí sí lo manejamos en ciertos niveles que vienen siendo los dueños de las áreas de los procesos... (440-448)	DDI7L440-448
		Imprecisión en cuanto a acciones de resguardo de la experiencia del trabajador.	tenemos años tropicalizándolo, todavía venimos arrastrando algunas cosas medio "manito sí..." tú sabes que allá son de muy "mande patrón, mande patroncito" aquí no, aquí el venezolano no... esto no lo va todo el mundo, esto lo vemos los gerentes, este es el XXX	DDI7L485-482
		El sistema de calidad solo lo acceden los dueños de áreas y procesos.	Financiero ... (485 - 482)	DDI7L485-482
		El sistema de calidad proviene de México y es tropicalizado en la empresa	Hay tres maneras de hacerlo, primero a través del Sistema Integral de Calidad, ... (488 - 489)	DRI7L488-489
		La documentación de ideas y practicas se hace a través del sistema de calidad, de los reportes directos de las personas y del acercamiento del gerente o supervisores con la gente)	Segundo los reportes, ¿qué reportes? Los niveles de reportes directos, las facturas y... las facturas ... (497 - 499)	DDI7L497-499
		participación en la implementación del seguimiento de las ideas)	Tercero contacto, acercamiento, realmente la base donde puedes llegar ... (502 - 504)	DDI7L502-504
		Se hace a través del sistema de calidad, este permite registros periódicos e implantación de ideas y desarrollos locales.	Si es posible que tú mismo participes en la implementación, seguimiento, desarrollo y hacerlo llegar a los trabajadores la información de lo que necesitas o el seguimiento, las ideas, o de implementación de mejora de clima laboral... (505 - 512)	DDI7L505-512
		La información se resguarda en archivos protegidos	Se la lleva, aunque depende del nivel, puede quedar documentado, pero no queda documentado siempre... (512 - 514)	DDI7L512-514
			Primero encriptación a través de clave de acceso, segundo hay archivos que se manejan entre redes y hay archivos protegidos que no puedes modificar... el archivo que no le llega a todo el mundo. Aun así siempre hay filtraciones de información... (475 - 481)	DRI7L475-481
			Porque precisamente el resguardo de la información lo manejamos a través del Sistema Integral de Calidad, eso quiere decir que tiene procedimientos, normas, controles, manuales, tiempos, herramientas de información ... (27 - 32)	DRI7L27-32
			La única manera de que sea exitosa la gestión de cada una de las áreas, es a través del manejo efectivo de cada uno de los indicadores. Los indicadores de gestión se hacen seguimientos a través de herramientas de información... (33 - 38)	DRI7L33-39
	esos mismos indicadores ... (38 - 40)	DRI7L39-40		
	Se espera que puedas desarrollar herramientas de seguimiento a través del Sistema Integral de Calidad, ahí igual queda registrado todo, semanal, mensual, algunos diarios, porque la herramienta te trae quizás algo preestablecido, pero te permite implementar ideas y desarrollos propios y locales o ideas tuyas... (322 - 329)	DRI7L322-329		
	El Sistema Integral de Calidad es dinámico, tan dinámico que tienes que ir actualizándolo todos los meses, y ya te permite medir inclusive una idea tuya ... (333- 336)	DRI7L333-336		

Nota. Elaboración propia.

Sobre la base de los sistemas individuales de categorías y del análisis realizado a lo expresado por lo actores sociales en el desarrollo de las entrevistas a profundidad, se realizó un proceso de análisis y síntesis para constituir el sistema general de categorías, conformado por las categorías generales y subcategorías.

A continuación, se presenta el cuadro general de categorías construido y en los anexos de este trabajo se detalla con sus respectivos informantes.

Cuadro 11. Sistema general de categorías y subcategorías

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Transmisión • Aplicación • Cooperación • Formación • Privilegio programas de seguridad
Rol Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Gerencial • Acciones /Políticas Gerenciales • Valoración de la información y el conocimiento • Liderazgo • Evaluación • Visión compleja
Creatividad e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa creatividad e Innovación • Estimulo para la creatividad e innovación • Creatividad e innovación como valores • Optimización de procesos • Voluntad para innovar
Factor Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad en la gente • Relación laborales • Adaptación al cambio • Desarrollo Profesional • Desmotivación y Resentimiento • Dificultad para trabajar con personas • Sentido de pertenencia
Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de ideas y practicas • Registro de experiencias • Registro de practicas • Visibilidad del conocimiento

Nota. Elaboración propia.

Análisis y contrastación teórica de las categorías generales del estudio

En esta fase se procedió a realizar el análisis y la contrastación teórica del sistema de categorías generales construido a la luz de los planteamientos de diversos autores, quienes se han pronunciado en cuanto a la gestión del conocimiento y la complejidad. Los resultados presentados tributan al logro de la segunda y tercera intencionalidad de esta investigación, toda vez que, a partir de los procesos cognitivos de contrastación teórica, análisis y síntesis hermenéutica realizados, germinó la interpretación del proceso de gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, a partir de la voz de sus actores. De tal manera que los discernimientos resultantes de esta fase abren senderos hacia la aproximación teórica como producto final del estudio realizado.

Categoría *Conocimiento*

Dentro de las categorías que surgieron se encuentra la categoría *Conocimiento*, la cual emerge en toda su complejidad puesto que ella se conforma a partir de subcategorías estrechamente interconectadas que contribuyen con su resemantización, a saber: *Adquisición, Transmisión, Aplicación, Cooperación, Formación, Privilegio por los programas de seguridad*, así como sus aspectos relevantes. Seguidamente se presenta la ilustración de la categoría y el desarrollo del proceso de análisis y contrastación teórica.

La siguiente ilustración la representa de manera gráfica con sus subcategorías y los aspectos relevantes que le otorgan significado y sentido como una totalidad:

Figura 10. Categoría Conocimiento con sus subcategorías



Cuadro 12. Categoría Conocimiento

SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Adquisición	Necesidad de actualización	CAI1L23-26
	Capacitación con énfasis en el nivel supervisorio.	CAI1L280-290
	Énfasis en herramientas para el trato con el personal (parte humana)	CAI2L20-28
	Prioridad actualización	CAI3L31-36
	Interés de los departamentos por el entrenamiento técnico	CAI3L37-41
	Se le otorga importancia a la educación/preparación de gerentes y trabajadores	CAI3L42-44
	Apertura a la obtención del conocimiento.	CAI3L45-58
	La actualización de los conocimientos adquiridos se han hecho un hábito	CAI3L88-95
	Conocimiento adquirido por experiencia.	CAI3L96-101
	Inducción	CAI2L134-140
	Existen procesos de inducción documentados	CAI3L142-144
	Identificación de brechas para capacitación	CAI3L158-166
	Falta desarrollar programas de fortalecimiento al personal en aspectos institucionales	CAI3L387
	Se emplea la formación virtual a nivel de formación de supervisores y jefes, con ello se promueve la motivación.	CAI3L389-397
		CAI3L580-583
		CAI4L62-71
		CAI5L64-72
		CAI6L60-63
		CAI6L75-85
	Transmisión	
		CAI6L122-130
		CAI6L385-393
De conocimientos		CAI7L131-140
Realización de mesas de trabajo		CTI1L134-137
Evaluación, transferencia y contextualización de prácticas		CTI2L108-116
Vinculación conocimiento-éxito		CTI2L117-124
Existencia de planes de trabajo		CTI2L129-135
Se comparten el conocimiento y las nuevas ideas		CTI2L193-196
Necesidad de transferencia al personal de reemplazo y apoyo		CTI3L293-297
Existencia en algunos casos de apropiación del conocimiento		CTI3L306-311
Cuentan con facilitadores internos		CTI3L316-318
Se dan a conocer las prácticas y sus correctivos		CTI3L565-573
Realización de círculos de cierre mensual		CTI3L574-579
Se validan conocimientos a través de preguntas técnicas		CTI4L37-41
Inducción para sustituciones		CTI4L43-46
Se realiza inducción a estudiantes		CTI4L53-57
Espacios formales e informales para compartir conocimiento		CTI4L136-148
(Prácticas reflexivas, Indicador de compromiso individual)		CTI4L241-248
Lineamientos para socializar y darle visibilidad al conocimiento		CTI4L252-256
Divulgación de experiencias exitosas	CTI4L272-275	
Entrenamiento con expertos en áreas nuevas para trabajador	CTI4L277-283	
Existencia de medios para socializar la información y el conocimiento	CTI4L363-367	
La transmisión e implementación de ideas se hace en reuniones trimestrales, de acuerdo a los objetivos.	CTI4L371-375	
	CTI5L288-294	
	CTI5L304-310	
	CTI5L346-355	
	CTI5L411-417	
	CTI6L211-217	
	CTI5L560-572	
	CTI7L353-363	

SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Aplicación	Mejores prácticas/aplicación conocimientos adquiridos en formación.	CAI1L113-120
	Esfuerzos por integrar teoría – práctica	CAI2L63-67
	Dificultades optimización de procesos	CAI2L69-78
	Seguimiento en la práctica	CAI2L242-245
	Esfuerzos por integrar teoría-practica	CAI2L246-252
	Esfuerzos por integrar teoría-practica	CAI3L107-111
	Relación capacitación con la practica	CAI5L133-136
	Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia	CAI5L146-154
	Mejores prácticas	CAI5L172-173
	Aprovechamiento del conocimiento y experiencia	CAI5L216-223
	Se otorga importancia a la capacitación, su comprensión y aplicación para mejoras del negocio	CAI6L152-161
	Se considerar prioritarias para el sistema de calidad, las mejoras relacionadas con el ahorro y rentabilidad.	CAI6L196-210
		CAI7L112-120
		CAI7L123-127
	CAI7L364-375	
	CAI7L381-384	
Cooperación	Se comparten los conocimientos e ideas en la localidad y otros centros de operación	CCI1L140-144
Formación	Se le otorga importancia a la formación su comprensión y aplicación	CFI1L67-71
Privilegio programas de seguridad	Programas de seguridad	CPI1L120-126
	La capacitación es dirigida más a la seguridad, que a las necesidades de desempeño de los trabajadores y la empresa.	CPI1L263-274
	Actualmente por normativa legal es obligatoria la formación en seguridad	CPI5L137-141
	El presupuesto para la capacitación esta limitado.	CPI6L309-317
		CPI7L144-156
		CPI7L160-163
	CPI7L165-168	
INFORMANTE 1 (adquisición, aplicación, privilegio de programas de seguridad, transmisión, cooperación y Formación)		
INFORMANTE 2 (Adquisición, aplicación y transmisión)		
INFORMANTE 3 (Adquisición, aplicación y transmisión)		
INFORMANTE 4 (Adquisición , Transmisión)		
INFORMANTE 5 (Adquisición , Aplicación , Transmisión, privilegios de programas de seguridad)		
INFORMANTE 6 (Adquisición , Transmisión , Aplicación , Privilegios por programas de seguridad)		
INFORMANTE 7 (Adquisición, Transmisión, Aplicación , Privilegio programas de seguridad)		

Nota. Elaboración propia.

Análisis y contrastación, categoría Conocimiento

La categoría *Conocimiento* resulta sumamente valiosa para esta investigación, debido a que el impulso de este trabajo gira en torno a cómo se concibe su gestión en la empresa estudiada. En este sentido, se encontró que el mismo es visto por los siete (7) informantes de la empresa como un proceso, significativo y necesario. El

conocimiento se refiere al saber que se forma con los principios, objetivos, valores y políticas, métodos, procedimientos y prácticas cotidianas. Estos elementos del saber organizacional no son opiniones personales, sino que funcionan como expectativas o pautas reconocidas por los integrantes de la empresa, este conocimiento forma parte del capital intangible o intelectual de la organización.

Todo lo anterior lleva a pensar que existe una inclinación hacia su valoración. Esta valoración es coherente con las exigencias de la actual sociedad del conocimiento y los planteamientos de Drucker (1993), Quinn (1992) y Toffler (1900) quienes lo conciben como un recurso primordial, llave que abre puertas al cambio y la transformación. Igualmente, se convierte en una poderosa herramienta de poder económico de las nuevas economías mundiales dado que permite la identificación de situaciones problemáticas, su solución e incremento de creatividad e innovación en los procesos organizacionales.

En función de lo anterior, la disposición de seis (6) subcategorías como elementos y procesos esenciales en la conceptualización del conocimiento le otorga una significación ampliada y sistémica. ¿Qué quiere decir lo anterior? Que en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, el conocimiento, en tanto proceso complejo, se construye y capitaliza a partir de subprocesos interdependientes y recursivos (Morín, 1998), en los cuales todos se influyen mutuamente; es por ello que se conforma a partir de su adquisición, transmisión, aplicación, sus procesos de formación y un aspecto trascendental como lo es la presencia de mecanismos de cooperación al interior de la organización.

Por otra parte, reafirmando las ideas de Etkin (2009), como todo proceso complejo, su construcción obedece a las dinámicas propias de la empresa y del entorno cambiante en el cual se encuentra (Kast y Rosenweig, 1996), de manera que surge producto de situaciones estimuladas por el entorno como lo son las normativas

legales, las cuales vienen a introducir elementos nuevos a considerar en la conducción del personal dentro de las empresas. Esta situación se pudo evidenciar en el privilegio otorgado por la empresa a la capacitación en programas de seguridad laboral exigidos por las leyes nacionales y la consecuente direccionalidad del presupuesto hacia allí, cuestión que, si bien es aceptada y comprendida por los empleados, no deja de ser sutilmente cuestionada al tomarse en consideración la importancia de otras áreas de formación.

Otro aspecto que demuestra el significado que los informantes le otorgan al conocimiento como proceso y producto de eventos formativos, así como a su aplicación, lo constituye el hincapié puesto a la formación gerencial y supervisoria, lo cual es discutido por algunos y reflexionado por otros: una evidencia de las naturales contradicciones existentes planteadas por Morín (1998) y Etkin (2009).

La formación y actualización es considerada de gran importancia en la empresa, lo cual es reafirmado por el informante I; sin embargo, esta se ve restringida a programas en el área de seguridad y salud en el trabajo, lo cual de alguna manera impide la realización de formación en otras áreas, por razones de presupuesto. Los informantes plantean que hay que profundizar en muchos temas que actualmente son críticos como es el caso de las normativas legales vigentes, las cuales impactan el comportamiento de los trabajadores y con ello la acción gerencial y el manejo supervisorio. Es decir, que se hace necesario adquirir el conocimiento sobre técnicas y herramientas que permitan la orientación y conducción de las personas, hacia el logro de los objetivos personales y de la empresa. Además, los entrevistados consideran que es prioritario para la empresa la formación a los niveles supervisorios.

El fortalecimiento en estrategias de dirección y en la parte humana de este nivel en la empresa es concebido como fundamental. Este aspecto se vincula con la categoría *Rol gerencial* dado que subcategorías como *Liderazgo*, *Acciones y Políticas gerenciales*, y *Desempeño gerencial* se ven fuertemente impactadas por procesos

formativos tendentes al reconocimiento y valoración de los procesos humanos en las organizaciones. Estos resultados, a pesar de no encontrarse mencionados exactamente en las revisiones teóricas sobre gestión del conocimiento, nos conectan con las nuevas tendencias de desarrollo organizacional en el conocimiento de lo humano en los trabajadores y son imprescindibles. Etkin (2009) apunta que la existencia de personas diferentes en todos los aspectos, con historias de vida, personalidades, niveles educativos y culturas distintas, deben trabajar lo más armónicamente posible en función del logro de los objetivos y metas de la organización. Sin lugar a dudas la formación gerencial y supervisoria en este aspecto es necesaria.

Asimismo, el apremio que tienen los niveles de mando por conocer las herramientas de dirección para el manejo de su equipo de trabajo, se revela que antes no existía tanta presión sobre cómo tratar al trabajador y que en estos momentos hay que considerarlo como una persona que tiene deberes y derechos; además, el supervisor debe conocer más a su supervisado, sobre cómo piensa, sus expectativas, cómo actúa y qué espera la empresa de él.

Los supervisores manifestaron con vehemencia la necesidad de poseer mayores competencias para dirigir al personal que supervisa. En este sentido resulta interesante la postura de Etkin (2009), quien profundiza en el planteamiento realizado, diciendo que el saber no se arma en el vacío, pues este tiene que ver con el contexto en el cual se desarrolla; además, permite orientar la mirada de las personas que realizan la capacitación, de manera que la respuesta coadyuve a obtener criterios para abordar un determinado problema.

En lo anterior se refleja cómo el contexto económico, político y social, en este momento, obliga al personal de mando de las empresas, de manera imprevista, a ajustarse a la normativa legal vigente, la cual impacta de manera profunda la gestión

empresarial y su gente: una muestra de la red relacional de vinculaciones existentes y que hacen de esta categoría una compleja malla vinculante. Ante esta situación, consideramos que es de vital importancia la formación y preparación de este equipo gerencial, ya que su reto debe trascender a lo adaptativo, debido a que ellos son los llamados a proporcionar aportes verdaderamente creativos y valiosos para la construcción de su propia realidad social y organizacional, teniendo en cuenta las metas propuestas.

En cuanto a la adquisición del conocimiento, se percibió que casi todos los informantes revelan la necesidad de actualización que existe en la empresa; sin embargo, también se asumió que surgen en ellos diferentes orientaciones, de acuerdo con sus necesidades y vivencias, otorgándole un significado y un sentido particular. Exponen que todos los días se tiene que aprender algo distinto, debido a que el cúmulo de conocimientos existentes en el entorno les crea la necesidad de actualización. Por ello, pienso que la inquietud mostrada anteriormente pone de manifiesto que las formas de organización han cambiado en las empresas, así como sus necesidades. El entorno y la sociedad incita a la adquisición y renovación del conocimiento, resultados coincidentes con las opiniones de Drucker (1993), Quinn (1992), Toffler (1990) y específicamente Bueno (1998) cuando expresan que la sociedad del conocimiento se distingue por poseer un capital intelectual dinámico y en constante renovación, producto del agotamiento de la práctica y las concepciones de los paradigmas tradicionales, debido a sus métodos de observación y análisis de la realidad.

Del mismo modo, a pesar de visualizar la preocupación por la actualización y la gente, también se observó que existe una marcada tendencia a dirigir los esfuerzos de capacitación y formación hacia las necesidades puntuales de los departamentos y no a las de la empresa como un todo. Es decir, no se apreció que se propiciara la formación de equipos multidisciplinarios. Esta perspectiva contraviene a lo señalado por los autores Kast y Rosenweig (1996), quienes conciben a las organizaciones como

sistemas abiertos en constante intercambio con su medio, además plantean el concepto de subsistemas y el incremento de la complejidad en el diseño estructural y funcional de las empresas.

Por lo anterior, vista la empresa como un sistema abierto desde su interior, se percibió que las comunicaciones y actividades en este caso formativas o de reflexión, en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, serían más enriquecedoras si se incorporaran personas de diferentes departamentos, quienes, cada una con su perspectiva diferente, pudiesen lograr productos más interesantes de los encuentros de formación u otros que dieran lugar, a fin de que estos contribuyan a la toma de decisiones adecuada para cada situación en la empresa.

Adicionalmente, en lo que se refiere a transmisión del conocimiento, se observó de acuerdo a lo expresado por las personas entrevistadas, que en la empresa existen esfuerzos en cuanto a planificación y seguimiento a los trabajos realizados y los resultados obtenidos, los cuales son compartidos con el resto del personal en la empresa y trabajadores de otras localidades, en reuniones periódicas. Asimismo, han señalado que tanto las prácticas exitosas como las no exitosas se hacen del conocimiento de todos, a fin de implementarlas, o en su defecto, hacer los correctivos necesarios. No obstante, en la práctica cotidiana no se observa una continuidad en cuanto a la transmisión de conocimientos se refiere.

Aún cuando ningún autor revisado nos habla específicamente de la trasmisión de conocimientos y prácticas en la empresa, se considera que este hallazgo pudiera guardar relación con el mensaje que expresa Etkin (2009), donde plantea que el conocimiento no es una capacidad estable o cristalizada, debido a que este se fortalece en la medida que la persona participa en procesos formativos y se retroalimenta en los espacios laborales y de la sociedad, además señala que lo importante es que este debe ser un conocimiento conocido y compartido con los demás integrantes de la

empresa. Un ejemplo de la falta de continuidad en la práctica de trasmisión de conocimientos es el hecho de que existen en la empresa algunos casos de apropiación del conocimiento, donde los ocupantes de los cargos exponen que ese es su cargo y por ello no pueden explicarlo todo. En cuanto a lo señalado, Von Krogh, citado por Etkin (2009), nos refiere que los trabajadores se muestran desconfiados y se sienten abandonados a sus fuerzas, debido a que las empresas tienden a irradiar en su interior sus luchas con el entorno, además de las exacerbadas competencias que se encuentran en el mercado, razones por las cuales ellos buscan aprehender su conocimiento individual en lugar de compartirlo voluntariamente.

Cabe agregar que en la empresa existen muchos espacios formales e informales para compartir conocimientos. Sin embargo, es en los cursos donde confluye el mayor número de personas con experiencia y expectativas; en esos momentos se propicia el intercambio de ideas y la integración de los trabajadores, los informantes comentan que eso ha funcionado en la empresa. El reconocimiento institucional de estos espacios resulta capital para la gestión del conocimiento. Ante la situación referida, es oportuno considerar el planteamiento de Chan Kim y Mauborgne (1998). Estos investigadores, aunque no refieren expresamente la experiencia vivida en los espacios formales e informales de la empresa, sin embargo, indican que la sociedad del conocimiento concede primacía a los saberes producto de la teoría, la experiencia. Se trata de conocimientos basados en modelos mentales o aquellos que surgen de los análisis, las ideas o innovaciones.

Ante las consideraciones anteriores, se puede decir que los cursos constituyen un área de oportunidad para propiciar espacios de análisis y reflexión e innovación; por tanto, es muy importante que la empresa cree las condiciones y el ambiente propicio para fortalecer estas experiencias, de manera que estas pasen a formar parte del capital intelectual disponible en la organización.

Otro aspecto importante a destacar y que ha sido abordado por los informantes, es el uso de las distintas estrategias que emplea la empresa para transferir el conocimiento; una de ellas, además de la capacitación, es el facultar y proveerles de acompañamiento con los especialistas a los trabajadores, a fin de prepararlos en áreas distintas a la de su espacio natural de trabajo. Este aspecto no se encuentra reflejado en los procesos de gestión de conocimiento, quizás debido a que se asocia directamente con los procesos formativos, pero en este caso, estoy partiendo de una resemantización de la categoría *Conocimiento* como una categoría con gran nivel de complejidad que incluye los eventos formativos, de allí que los procesos de acompañamiento resulten absolutamente necesarios.

La idea anterior es congruente con lo planteado por Rivero (2002), cuando añade que es muy importante ubicar y obtener los conocimientos, a fin de que se pueda disponer de ellos y aplicarlos para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, he podido escuchar de la propia voz de los informantes y visualizar en las visitas realizadas, que la empresa propicia permanentemente la interacción y cooperación de los trabajadores con el objetivo de que ellos amplíen sus conocimientos y adquieran una visión integral de la empresa, con el fin de lograr mejoras en los procesos que conlleven al éxito de esta.

Finalmente, aún cuando existe esta disposición de la empresa por ir en pro de una mejora continua, en cuanto a los procesos y a la formación de su gente, los informantes han expresado que para los momentos de realizarse las entrevistas, la organización cuenta con un presupuesto limitado para capacitación, debido a que por la normativa legal vigente, existe la exigencia de dirigir los recursos mayormente hacia la formación de los trabajadores en lo relacionado con seguridad y salud en el trabajo, lo que ha traído como consecuencia el descuido de otras áreas también prioritarias para la empresa.

Dilucidación de la situación

De acuerdo con la contrastación realizada se pudo percibir que el *Conocimiento* se prefigura como una categoría general de gran complejidad dada la significación de las subcategorías y los aspectos que la conforman y dinamizan, lo que le otorga un carácter sistémico. En su conformación y re-conceptualización se evidencian procesos inherentes a la generación, transmisión, aplicación y cooperación en francas inter-retro-acciones, lo que le concede una significación particular en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

La información señalada, vista desde una nueva perspectiva, pudiera servir de base para la revisión, evaluación e interiorización de nueva información y experiencias en la empresa, tal y como lo refieren Davenport y Prusak (2000). Esto conllevaría de manera espontánea a una cultura de conocimiento, a la generación de conocimiento nuevo y a un crecimiento sostenido de la organización.

Por otra parte, si bien los hallazgos establecen coherencia con lo expresado por algunos autores, pude distinguir la presencia de aspectos novedosos característicos de la empresa, como el acompañamiento por especialistas, la importancia de la formación gerencial y en conocimiento humano, la necesaria institucionalización de espacios formales y el reconocimiento de los informales como potenciadores de generación de innovación de conocimientos colegiados, además del carácter individual y colectivo del conocimiento.

Categoría Rol gerencial

La emergencia de esta categoría general ocurre de manera lógica al analizar los resultados de las entrevistas a los informantes clave, pues está directamente relacionada con las acciones a ser cometidas por los niveles decisorios de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, en el cumplimiento de su rol. Su significancia radica en la presencia de aspectos novedosos a luz de la gestión del conocimiento, que le otorga una dimensión compleja frente a aspectos relevantes que

permanecen en la opacidad en el momento de superar cualquier visión simplista de la investigación. Estos aspectos se organizan en seis (06) subcategorías, las cuales, al igual que en otras categorías generales de este estudio, mantienen relaciones de interdependencia entre sí mismas y con otras categorías; estas son:

1. *Visión compleja*
2. *Evaluación*
3. *Liderazgo*
4. *Valoración de la información y el conocimiento*
5. *Acciones/ Políticas gerenciales*
6. *Desempeño gerencial*

A continuación, se presenta una ilustración (Figura 11) de dicha categoría con sus subcategorías y factores que la conforman, así como el desarrollo del proceso de análisis y contrastación teórica.

Figura 11 . Categoría Rol gerencial con sus subcategorías y factores



Cuadro 13. Categoría Rol gerencial

CUADRO CONSOLIDADO CATEGORÍA: ROL GERENCIAL		
SUBCATEGORÍAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Desempeño Gerencial	Percepción favorable sobre financiamiento de estudios	RDI1L32-39
	Percepción confusa sobre innovación y actualización	RDI1L55-63
	Decisiones diarias sobre optimización de procesos	RDI1L82-92
	Planes producto de discusiones	RDI2L75-80
	Integración de procesos	RDI2L100-103
	Indicadores orientados a resultados	RDI2L137-141
	Evaluación mensual de resultados	RDI2L143-150
	Preparación en áreas técnicas y operativas	RDI2L155-159
	Percepción favorable/ aplicación cursos seguridad	RDI2L171-175
	Valoración positiva sobre el conocimiento y la información recibida	RDI4L80-84
	Las mejoras se ven reflejadas en el SGC	RDI4L97-103
	Se hace seguimiento con herramientas de información a los indicadores de gestión	RDI4L119-123
	Permite medir la eficiencia del contrato colectivo	RDI5L97-100
	Importante para el clima laboral	RDI5L101-103
	El gerente realiza encuentro periódico con su personal, para hacer seguimiento e identificar necesidades	RDI5L175-180
	Existe la necesidad de incorporar personal de apoyo a la gerencia general para abordar aspectos de relaciones con la comunidad y organismos del estado	RDI5L255-260
	Es necesario incrementar el vínculo con la comunidad	RDI5L510-515
	Regionalmente es complicado establecer relaciones con organismos gubernamentales	RDI6L131-141
	La GC se asocia con la adaptación a los cambios y al manejo de la información, esta debe ser tangible.	RDI7L43-46
	Disposición de la gerencia compartir información de gestión con sus trabajadores, un ejemplo de ello es la información que se le suministra al sindicato.	RDI7L516-521
		RDI7L691-700
		RDI7L701-711
		RDI7L718-720
		RDI7L748-750
	RDI7L768-788	
Acciones /Políticas Gerenciales	Financiamiento de estudios	RAI1L40-48
	Incorporación tecnológica sin inducción	RAI1L145-152
	Escasa retroalimentación de la gerencia	RAI1L210-214
	Plan de capacitación.	RAI1L217-231
	Prioridad formación nivel supervisorio	RAI1L233-236
	Valoración positiva de la información y el conocimiento	RAI1L257-262
	Escasa retroalimentación gerencial	RAI2L30-34
	Aprobación de planes producto de discusión	RAI2L39-44
	Valoración de la información y el conocimiento	RAI2L81-83
	Existencia de premiación e incentivos al personal por productividad, trabajo en equipo entre otros	RAI2L87-98
	Realización de campañas para integración a la innovación	RAI2L321-327
	Existencia de evaluación del desempeño	RAI3L191-195
	Valoración de la información y el conocimiento	RAI3L199-208
	Valoración de capacidad, conocimiento y experiencia	RAI3L217-223
	Acceso a la información institucional	RAI3L499-504
	Existen prácticas aisladas de gestión del conocimiento	RAI4L385-388
	Ausencia de estructura organizacional para la gestión del conocimiento	RAI5L243-250
	Integración del trabajador a la cultura de la empresa	RAI5L494-499
	Existencia de planes de capacitación y sustitución	RAI6L18-20
	Ausencia plan de giras para asesorías	RAI6L25-38
	Ausencia de políticas de seguimiento a la capacitación	RAI6L64-71
	Existencia de evaluación de desempeño del trabajador	RAI6L223-224
	Valoración positiva de la gestión del conocimiento	RAI6L225-230
	Valoración positiva de la información y conocimiento	RAI6L296-303
	Existe un cargo de información comercial	RAI6L304-308
	La capacitación es empleada como instrumento de motivación a los trabajadores) se busca motivación y entusiasmo del personal	RAI6L515-518
	Identificación de la necesidad de emprender proyectos con la comunidad, que contribuyan a reforzar la imagen de la empresa.	RAI6L523-525
		RAI6L528-536
	Búsqueda de acciones conjuntas con el estado (organismos locales) en materia de educación para capacitación de nivel de base de la empresa.	RAI7L54-59
	Necesidad de la adaptación del sistema de calidad a la realidad de la empresa; al ritmo de las necesidades del entorno y la tecnología.	RAI7L228-237
	Valoración positiva, del trabajo conjunto, alineado a los objetivos de la empresa; lo cual se considera una fortaleza	RAI7L579-582
	Existencia de restricción al acceso de las mejoras incorporadas) Solo a nivel de responsables de áreas o procesos.	RAI7L585-595
		RAI7L600-603
		RAI7L652-658
		RAI7L679-684
		RAI7L780
Disposición gerencial y apertura para compartir información y conocimiento.	RAI7L762-764	
Valoración por parte de la empresa a generación de conocimientos e ideas de los trabajadores.	RAI7L820-830	
	RAI7L845-850	
Interés de la empresa por crear mecanismos y estrategias para retener a los trabajadores clave, distintos a los incentivos económicos.	RAI7L853-856	
	RAI7L859-862	

SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Valoración de la información y el conocimiento	Existen políticas agresivas en cuanto a comunicación e información La medición de la gestión y su relación con la normativa legal	RVI4L194-204
		RDI7L50-52
Liderazgo	Formación como líder Calidad de los líderes Énfasis en la parte de humana de los líderes	RLI2L45-54
Evaluación	Se le otorga importancia al crecimiento personal y profesional en el desarrollo de carrera La capacitación forma parte de los aspectos a ser evaluados en el cumplimiento de indicadores anuales de gerentes y supervisores Disminución de índices de accidentabilidad Existencia de indicadores sobre educación Realización de evaluaciones periódicas para seguimiento y evaluación de objetivos y posibles acciones. Seguimiento de la eficiencia del trabajador, a su regreso de la capacitación Se reconoce la importancia y confiabilidad de la tecnología, en el seguimiento de los objetivos.	REI3L406-411
		REI3L417-424
		REI3L484-491
		REI3L495
		REI5L26-36
		REI5L158-164
		REI5L172-173
		REI7L201-203
		REI7L204-207
		REI7L210-213
Visión compleja	Considera a la gente, mercado, competidores Se consideran en las reflexiones y análisis, la Influencia de la globalización, leyes aspectos laborales, contexto, gente, cultura, valores, sindicatos. Necesidad de desarrollar las capacidades de los gerentes y supervisores, teniendo en cuenta aspectos legales y contexto actual.	REI7L216-221
		REI7L254-260
		REI7L664-667
		RVI2L177-184
		RVI2L184-187
		RVI2L329-338
		RVI3L18-22
		RVI3L345-354
RVI3L358-362		
RDI7L555-556		
RVI7L557-566		
INFORMANTE 1 (Acción/Políticas , Desempeño)		
INFORMANTE 2 (Acción/políticas gerenciales , Liderazgo, Desempeño gerencial, Visión compleja)		
INFORMANTE 3 (Acción/políticas gerenciales , Visión compleja, Evaluación)		
INFORMANTE 4 (Desempeño gerencial, Acción/políticas gerenciales)		
INFORMANTE 5 (Evaluación, Desempeño gerencial , Acción/políticas gerenciales)		
INFORMANTE 6 (Acción / Políticas Gerenciales, Desempeño Gerencial)		
INFORMANTE 7 (Desempeño Gerencial, Acciones /Políticas Gerenciales, Evaluación, Visión compleja)		

Nota. Elaboración propia.

Análisis y contrastación, categoría *Rol gerencial*

En la categoría *Rol gerencial* concurren una serie de aspectos bien interesantes, los cuales se han podido conocer e interpretar en la voz de cada uno de los gerentes y supervisores entrevistados; es decir, se trata de establecer cómo es vista por ellos la gestión del conocimiento a la luz de los diferentes procesos que existen en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

En dicha categoría se aprecia la innegable vinculación de las diferentes subcategorías que la conforman. Estas se complementan y a su vez se sirven de soporte. Tal es el caso de la subcategoría *Desempeño gerencial*, la cual, para efectos de este estudio, comprende todos aquellos aspectos orientados al logro de resultados de la organización.

Los logros antes mencionados, dependen en gran medida de las *Acciones y Políticas gerenciales*, las cuales representan la gestión, los lineamientos e incentivos que existen en la empresa y que orientan la acción de los trabajadores para alcanzar los propósitos organizacionales.

Asimismo, en cuanto a la *Valoración de la información y el conocimiento*, esta subcategoría se caracteriza en la empresa por el énfasis en el manejo de información vía electrónica y del seguimiento al cumplimiento de la normativa legal vigente, lo cual constituye uno de los insumos y medios que alimentan la acción gerencial y las nuevas políticas en la empresa.

Por otra parte, en lo relacionado al *Liderazgo*, se presume que existe un especial énfasis en la formación de los líderes con una visión sistémica, lo cual es consistente con la complejidad inherente a los procesos organizacionales de la empresa y las interacciones existentes a nivel interno y externo. Esta resemantización de la formación del liderazgo hunde sus raíces en la rica y compleja dinámica relacional existente en las categorías que conforman la gestión del conocimiento. Un liderazgo sustentado en una visión sistémica permitirá dar respuesta a las necesidades, así como diseñar políticas y desempeñarse a la altura de las demandas actuales.

De esta manera se puede percibir cómo indefectiblemente la categoría *Rol gerencial* se extiende de manera transversal a todos los procesos de la organización. Esta visión proporciona una mirada que permite admitir las interconexiones con los diferentes subsistemas de la organización y con la diversidad de roles, desde las cuales se ha visto la acción de la función gerencial en la empresa, y de allí su importancia para este estudio.

En particular, en cuanto al *Desempeño gerencial*, uno de los aspectos apreciados fue cómo en la empresa la gestión gerencial gira en torno al seguimiento mensual de los indicadores de gestión, los cuales proveen el análisis de los resultados en ventas y productividad por cada departamento y gerencia. En este sentido, para los gerentes y supervisores entrevistados el seguimiento a los indicadores redundaba en eficiencia y productividad para la empresa, es decir, existe una alta orientación a los resultados.

Por otra parte, además de lo expresado, hay aspectos no tan visibles en la productividad y en las ventas, pero que, de igual manera, siempre se encuentran en cada manifestación de aprendizaje y crecimiento en la empresa; ellos son los activos intangibles, entre los cuales se encuentra el conocimiento. Su contribución a mediano plazo, se traduce en el aumento del valor de las acciones de la empresa en la bolsa de valores y su posicionamiento en el mercado.

Esta reflexión resulta de gran importancia para la comprensión de la empresa como un todo, constituido por activos tangibles como lo son las maquinarias, los equipos y los bienes intangibles como los conocimientos de su gente, los intereses, los sentimientos, las expectativas y un entorno cada vez más imprevisto e impensado. En este sentido, lo anteriormente señalado ratifica las ideas de Itami y Roehl (1987) quienes señalan que los activos intangibles son aquellos relativos a las personas y tienen por características ser escasos, valiosos, inimitables, los cuales son difíciles de ser sustituidos. Además, agregan estos estudiosos, que la reputación de la empresa, su cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, la imagen y marca, las

capacidades de los empleados, las habilidades directivas entre otros, son imprescindibles para que las empresas puedan lograr la competitividad y las rentabilidades sostenibles en el tiempo. Cabe agregar en este sentido, que los supervisores hacen un esfuerzo permanente, mediante las revisiones diarias con sus supervisados, a fin de analizar sus necesidades y lo establecido en los manuales de procesos, los cuales son contrastados con las prácticas diarias. De estos encuentros surgen planes de trabajo, que podrían ser consultados según se requiera.

Pude apreciar que, además, se consideran muy importantes las actividades de capacitación en la empresa. En ese sentido, cabe destacar, especialmente, la actitud positiva de los trabajadores producto de los entrenamientos en el área de seguridad y el seguimiento a la eficiencia de los trabajadores una vez que llegan de la capacitación. Lo anteriormente expuesto, encuentra eco en los planteamientos de Valdez (2002), cuando agrega que el conocimiento existente o construido en una organización es considerado factor estratégico, debido a que es una de las fuentes de generación de riquezas y de capital intelectual en las organizaciones y comunidades.

Igualmente, la gestión del conocimiento está asociada en la empresa con el manejo de información y con la adaptación a los cambios. Esta es vista como un proceso continuo que implica una práctica sistemática de identificación del conocimiento, su ubicación, análisis, administración y propagación, en beneficio de los objetivos propuestos.

En este mismo sentido, aun cuando se asume que en la empresa se le da importancia a la capacitación de los trabajadores, se visualizó la necesidad planteada en la categoría *Conocimiento*, subcategoría *Adquisición*, en el sentido de que la capacitación sea aprovechada en la empresa como instrumento de motivación y que exista disposición de la gerencia en dar visibilidad a la información institucional a los trabajadores, también se piensa que este esfuerzo no es suficiente, debido al carácter estratégico que ocupa el conocimiento en los actuales momentos en las organizaciones.

Por lo anterior, se hace necesario que en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, se genere una conciencia colectiva y se construya una estrategia decidida a identificar, organizar y difundir el conocimiento en toda la organización, como parte de *Rol gerencial*, preservando al factor humano y atendiendo a las demandas del entorno, más que realizar acciones aisladas.

Dados los señalamientos que anteceden, se consideró de utilidad rescatar lo planteado por Peluffo y Catalán (2002), quienes conciben la gestión del conocimiento desde una visión estratégica, considerándola como una disciplina emergente que busca propiciar espacios que permitan generar, administrar y compartir a nivel de las personas, organizaciones y comunidades, los conocimientos adquiridos vía estudios formales o vía experiencia, a fin de dar las respuestas demandadas por el entorno.

Además de los aspectos abordados, otro de los temas que llamó la atención fue la necesidad manifestada por los informantes de propiciar que los trabajadores vean de manera más integral la empresa como negocio, no solo como una organización para comprar y vender un determinado producto, sino como un lugar para tomar en cuenta en sus análisis y reflexiones sobre el impacto de la globalización y la normativa legal vigente, lo cual hace de la gestión gerencial, algo más complejo. Lo anterior pone de manifiesto una vez más, la necesidad de una visión integral que envuelva a la organización como un todo, ya que esta visión compleja se hace necesaria para el análisis de los problemas, el diseño de políticas y normas, la evaluación de resultados, entre otros, rasgos implícitos en las subcategorías *Acción y Políticas gerenciales*, *Desempeño gerencial* y *Evaluación*.

La necesidad planteada, de poseer una visión diferente, es complementada por Etkin (2009) cuando señala que en los momentos actuales esta se abre paso a la tendencia de concebir las organizaciones desde la complejidad, pensada como una perspectiva que permite comprender y aceptar la existencia de múltiples interrelaciones y de situaciones contradictorias en su seno; además, se admite

concebir a las organizaciones en general como complejas dado el permanente flujo de interacciones a lo interno y lo externo de sí mismas. Por ello, se piensa que las empresas deben obtener insumos de su medio, para dar orientación a sus estrategias, por lo cual pudiese considerarse que de la visión y del desempeño de su nivel gerencial dependerá en gran medida la permanencia de estas en el mercado.

En lo que se refiere al liderazgo en la empresa, se hace clara alusión a la necesidad de formación de los líderes, ya que estos deben poseer, más allá de los conocimientos técnicos, herramientas que fortalezcan su parte humana. En este aspecto se pone de manifiesto la incesante labor de las personas que ocupan posiciones de mando en la empresa, debido a que su desempeño es esencial para garantizar un clima laboral propicio para la generación de conocimiento e innovación.

Es evidente, entonces, la importancia del vínculo entre la subcategoría *Liderazgo* y *Factor humano*, ya que las subcategorías *Motivación*, *Desarrollo* y *Adaptación* al cambio de los trabajadores, impregnan de singularidad los productos y servicios que la organización ofrece a la sociedad y le otorga una particularidad de acuerdo con la gente, las circunstancias y el contexto.

Las consideraciones que anteceden son ratificadas por los planteamientos de Etkin (2009) cuando dice que la teoría de los recursos y capacidades le concede suprema jerarquía a los activos intangibles de la empresa, por lo cual los gerentes son los llamados a aprender a gestionar los saberes de las personas que los conforman, desarrollando el conocimiento de todos, promoviendo la interacción y el aprendizaje y generando nuevas formas de aprender, en un proceso de gestión estratégica del conocimiento. Significa, entonces, que, al analizar y contrastar estos aspectos desde una perspectiva compleja e integradora, la preparación del gerente es vital en términos de conocimientos del negocio, visto integralmente, desde la información a nivel técnico hasta su cultura, los procesos organizacionales y los conocimientos adquiridos por sus trabajadores, sus creencias y motivaciones, para así crear un ambiente de aprendizaje y compromiso organizacional permanente. Estos

esfuerzos los realiza el gerente, de acuerdo a las consideraciones de Azuaje (2005), en una realidad económica cambiante, atendiendo a las necesidades de los clientes y el entorno, con altas presiones derivadas de la normativa legal cambiante. Ello hace a la gestión gerencial, un proceso cada día más dinámico y complejo, lo cual es ratificado permanentemente por los informantes durante las entrevistas.

Con base a las consideraciones anteriores y con respecto a las *Políticas gerenciales*, pude apreciar que no hay duda de que en la empresa existe una valoración positiva de la información y el conocimiento, lo cual se pone de manifiesto con la existencia de políticas de financiamiento de estudios, los planes de formación, la evaluación del desempeño, la premiación y los incentivos por productividad, la existencia de un sistema de la calidad, la realización de giras tecnológicas, entre otras.

Sin embargo, aun cuando existen políticas que contribuyen a la generación y conservación del conocimiento, los gerentes en algunos momentos ejecutan una serie de acciones, las cuales podrían socavar las iniciativas organizacionales en este sentido. Entre esas acciones se pudo observar las siguientes: la escasa retroalimentación de la alta gerencia en cuanto a la aplicación de correctivos o alertas a sus colaboradores, referida a la ejecución de sus labores, incorporación de tecnología sin inducción previa, inexistencia de una política de seguimiento de la capacitación, ausencia de una planificación de giras tecnológicas, pocos proyectos de vinculación con el entorno, restricciones en cuanto al acceso de las mejoras incorporadas; asimismo, otra de las acciones se plantea la necesidad de adaptar el sistema de la calidad a la realidad de la empresa y de acuerdo a las exigencias del entorno, ya que este sistema proviene de las oficinas corporativas y debe ser adaptado a la realidad del país y las regiones.

Según se ha visto, existen en la empresa diversas iniciativas, las cuales forman parte de las estrategias para desarrollo de sus gerentes y supervisores; sin embargo, estas podrían ser revisadas a la luz de las nuevas tendencias y reorientarse hacia la obtención de nuevos y mayores logros para la organización.

Dilucidación de la situación

La incidencia de la categoría *Rol gerencial* en los procesos organizacionales, entre ellos la gestión del conocimiento, es indiscutible, debido a que la tarea del gerente en su rol estratégico, no solo depende de su visión de futuro sino de su capacidad para identificar y evaluar los recursos de los cuales dispone la empresa y así aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

En este sentido los gerentes y supervisores de la empresa Coca-Cola FEMSA, C.A., aprecian y reconocen la importancia del conocimiento para esta, además se observan esfuerzos en cuanto a la capacitación se refiere; sin embargo, aún cuando su visión acerca de la importancia del conocimiento para el logro del posicionamiento y diferenciación de la empresa pareciera estar clara, se apreció que las estrategias y acciones gerenciales no se encuentran totalmente alineadas con ese propósito.

Por lo anterior, resulta interesante el planteamiento de Etkin (2009) en cuanto a la dirección estratégica, el cual plantea un enfoque de dirección dual, es decir, el gerente debe ser innovador y proactivo, debe anticiparse al futuro y ser agente de cambio en su organización, lo cual requiere manejarse con la complejidad que se demanda en un ambiente de estabilidad y cambio.

Categoría *Creatividad e innovación*

A continuación, se presenta la contrastación realizada con la categoría *Creatividad e innovación*, la cual se constituye en una categoría particular del proceso de gestión de conocimiento directamente vinculada al *Rol gerencial* y al *Conocimiento*. Las subcategorías que forman parte de esta como una totalidad son: *Escasa creatividad e innovación*, *Estímulo para la creatividad e innovación*, *Creatividad e innovación como valores*, *Optimización de procesos* y *Voluntad para innovar*. En la siguiente ilustración (Figura 12) se evidencia esta categoría con todos sus componentes, a partir de los cuales se pueden demostrar las interrelaciones que subyacen a estos.

Figura 12. Categoría Creatividad e Innovación con todos sus componentes



Cuadro 14. Categoría Creatividad e innovación

CUADRO CONSOLIDADO CATEGORIA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		
SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Escasa creatividad e innovación	Falta trabajar la creatividad e innovación en la empresa	CEI1L237-242
Estimulo para la creatividad e innovación	No ejecución de ideas innovadoras por razones presupuestarias Existe reconocimiento corporativo a la innovación.	CEI2L291-295
		CEI2L296-298
		CEI5L91-96
		CEI5L112-119
Creatividad e innovación como valores	Valoración de la creatividad, premiación a los trabajadores por iniciativas en mejoras de los procesos y a la productividad. La creatividad es considerada uno de los aspectos a considerar en el proceso de evaluación.	CEI7L533-536
		CCI2L286-287
		CCI2L299-305
		CCI3L282-287
		CCI3L381-385
		CCI6L169-171
		CCI7L80-90
Optimización de procesos	Reconocimiento del talento Los conocimientos y experiencias son empleados para la mejora de los procesos Se busca homologar los procesos a las mejores practicas	CCI7L94-97
		CCI7L100-106
		COI6L90-98
		COI6L102-106
Voluntad para innovar	La naturaleza del negocio impulsa a la innovación Continuamente se buscan soluciones a los problemas	COI6L172-179
		CVI2L288-290
		CVI3L276
		CVI3L278-281
INFORMANTE 1 (Escasa creatividad e innovación)		
INFORMANTE 2 (Creatividad e innovación como valores, Voluntad para innovar , Estimulo Creatividad e innovación)		
INFORMANTE 3 (Creatividad e innovación como valor, Voluntad para innovar)		
INFORMANTE 4		
INFORMANTE 5 (Estimulo a la creatividad e innovación)		
INFORMANTE 6 (Optimización de procesos, Creatividad e innovación como valor)		
INFORMANTE 7 (Estimulo para la creatividad e innovación, Creatividad e innovación como valores)		

Nota. Elaboración propia.

Análisis y contrastación, categoría *Creatividad e innovación*

Al realizar el análisis de esta categoría se concibieron vinculaciones importantes entre las cinco subcategorías y los aspectos que las componen. Estas vinculaciones se presentan como relacionales, multicausales y a la vez contradictorias cuando fueron apreciadas bajo el prisma de la complejidad que anima esta investigación.

Por consiguiente, se podría comenzar mencionando la presencia de aspectos contradictorios en las subcategorías que la conforman, como por ejemplo, señalar que en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, se han realizado diferentes esfuerzos para estimular la creatividad e innovación como valores organizacionales; de hecho, los informantes mencionaron a esos valores como parte de los factores críticos de éxito de la empresa, motivo por el cual son contemplados en las evaluaciones que se le aplican periódicamente a los trabajadores. Asimismo, existen jornadas mensuales de reconocimiento a la innovación e incluso se premia las iniciativas de mejoras planteadas en los procesos de la empresa.

Sin embargo, paralelamente a lo anterior un informante señaló la necesidad de trabajar más en cuanto a la innovación y reveló que cada vez que se le realiza la evaluación manifiesta que se ha hecho muy poco en ese sentido. Del mismo modo, otro de los aspectos mencionados fue la poca disponibilidad de presupuesto para el emprendimiento de ideas innovadoras, cuestión que coexiste contradictoriamente con todo lo previsto por la empresa en este aspecto, y esto se pone de manifiesto en los planteamientos de los informantes, cuando por una parte aseguran que en la empresa, actualmente, existe prioridad para la innovación; además, los entrevistados explican que no se están ejecutando las ideas de innovación, debido a razones presupuestarias.

De lo señalado se puede llegar a varias conclusiones, una de ellas es que hasta ahora el esfuerzo que ha realizado la empresa no es suficiente y no está bien direccionado, por cuanto este proceso de creatividad e innovación debe ser trabajado de manera transversal en toda la organización. Lo otro que puedo concluir, es que las

políticas organizacionales al respecto deberían estar acompañadas del presupuesto que pueda hacer posible la implementación de ideas innovadoras, pues es en esa etapa del proceso donde se muestra en la práctica el uso del conocimiento que se gestiona.

La presencia de estas contradicciones y los nexos intracategoría, y con otras como *Rol gerencial* y *Conocimiento*, son generadores de retroacciones (Morín, 1998; Etkin, 2009) que se revelan como aspectos de la complejidad que le es subyacente al proceso de gestión del conocimiento, como un todo, y a la propia categoría *Creatividad e innovación*.

Por otra parte, en la empresa es imposible concebir la creatividad e innovación aisladas del conocimiento, cuestión que contrasta y se ratifica en Etkin (2009), quien señala que el conocimiento debe ser visto como un activo de las empresas. Es decir, debe formar parte de la cultura organizacional que, a su vez, debe estimular actitudes innovadoras que sean reconocidas por la alta dirección como capital valioso para desarrollo de la empresa, especialmente en estos momentos dentro de un contexto con demandas crecientes de conocimiento y acciones innovadoras. Al respecto puedo mencionar que el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología creó el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII), en el cual se reconoce y premia a innovadores que realicen trabajos y propuestas en beneficio de la sociedad. Sin duda, el entorno está demandando el desarrollo de estas competencias.

En este orden, se pudo notar que la empresa realiza periódicamente premiaciones a los trabajadores por ideas relacionadas a mejoras a los procesos y otorga un premio internacional de creatividad, con el objetivo de estimularlos a que hagan propuestas dirigidas a mejorar la productividad. El planteamiento anterior denota la importancia que la dirección de la empresa confiere a la creatividad y la innovación en la organización. Esto pone de manifiesto un interés acorde con el entorno, quizás a lo interno hace falta repensar el proceso de estímulo en esta importante categoría. Estos

hallazgos coinciden con Etkin (2009) quien advierte que crear e innovar demandan un ambiente propicio que facilite dichos procesos, además de la disposición e interés de cada una de las personas involucradas, razón por la cual este proceso no puede únicamente ceñirse a los métodos o modelos de gestión de la dirección. Es decir, que al trabajo creativo debe dejársele cierta libertad, a fin de que este fluya y se manifieste en ideas novedosas que agreguen valor a la generación de bienes y servicios que satisfagan las demandas de los clientes. Lo cual es propuesto además por Holmberg (citado por Etkin, 2009), cuando plantea la concepción de liderazgo innovador, el cual permite liberar la imaginación y las emociones en el trabajo. Nuevamente resulta imposible dejar de conectarlo con las categorías *Factor humano* y *Rol gerencial*; cabe señalar que en esta última, el *Liderazgo*, la *Visión compleja* y las *Políticas gerenciales* son factores clave en la potenciación de la creatividad, la valoración y aplicación de propuestas innovadoras en la empresa.

Finalmente, en cuanto a lo relacionado con la subcategoría *Optimización de los procesos*, permanentemente los informantes señalan el reconocimiento de la empresa hacia el talento de los trabajadores y de sus ideas como claves en la mejora de los procesos. Del mismo modo insisten en la identificación de las prácticas inadecuadas, a fin de evitar que se incurra en ellas. En este punto se notó que la empresa hace mayor énfasis en mejorar los procesos más que en la innovación o generación de conocimiento nuevo. Esto fue apreciado cuando los informantes manifiestan la importancia de las ideas para optimizar los procesos.

A pesar de que esta situación contrasta con lo expresado por Starbuk (citado por Etkin, 2009), quien considera que se deben abandonar las creencias y métodos existentes porque esas percepciones limitan a las personas, y que mientras estos produzcan resultados aceptables no serán descartados, por lo que es muy importante tener en cuenta que el conocimiento nuevo no necesariamente debe asociarse a la continuidad de lo que existe, sino que es fundamental crear espacios para criticar y con ello superar lo que existe, llegando a la conclusión que en el caso de Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, al pertenecer a un consorcio

internacional, los procesos industriales están estandarizados para todas las sucursales. Esta puede ser una de las razones por las cuales se le otorga valor al conocimiento y la innovación que tribute a la mejora de procesos existentes; en este punto es importante valorar la integración que debe realizar el nivel gerencial, en cuanto a las prácticas internacionales y a las condiciones socio-económicas y políticas del ambiente nacional, lo cual le otorga particularidades contextuales a la empresa.

Dilucidación de la situación

Dadas las consideraciones anteriores, desde la visión como investigadora, considerando la categoría *Creatividad e innovación* como parte del proceso de gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. Esta categoría está estrechamente vinculada con otras como *Conocimiento*, *Factor humano* y *Rol gerencial*. Dichas consideraciones se sustentan en que se han realizado muchos esfuerzos en cuanto a las mejoras de los procesos y el involucramiento de los trabajadores en la búsqueda de la productividad. Sin embargo, aun cuando existe la conciencia y necesidad de innovar, en el equipo gerencial, también se visualiza un área de oportunidad interesante, en cuanto a proveer más espacios de reflexión y creatividad, para que las personas tengan libertad de expresar sus ideas y emociones; logrando que la empresa las atesore y las aproveche en su beneficio y en el de su gente.

Asimismo, esta categoría se manifiesta en toda su complejidad e interrelación a lo interno y externo pues responde a las dinámicas propias y del entorno en el cual se encuentra la empresa. Las dinámicas internas pasan por la consideración de las propias motivaciones, los intereses y la formación del personal, de allí que las categorías *Factor humano*, *Rol gerencial* y *Conocimiento* sean estudiadas y trabajadas simultáneamente con respecto a esta categoría cursada.

Categoría *Factor humano*

Seguidamente se presenta la categoría *Factor humano*, la cual es la categoría fundamental en los procesos de gestión de conocimiento, pero paradójicamente no es considerada directamente dentro de este proceso en mucha de la bibliografía consultada. Su génesis y florecimiento ratifican la preponderancia de las personas en todos los procesos organizacionales y básicamente los involucrados en la gestión del conocimiento, toda vez que subcategorías como *Generación, Cooperación, Formación* y categorías como *Creatividad e innovación* ocurren directamente en el ser humano como sujeto epistémico.

Para el caso de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, el *Factor humano* se organiza alrededor de siete (07) subcategorías, constitutivas de múltiples aspectos que le otorgan significancia y sentido en los mundos subjetivos de los actores entrevistados. Estas subcategorías son:

1. *Prioridad en la gente*
2. *Relaciones laborales*
3. *Adaptación al cambio*
4. *Desarrollo profesional*
5. *Desmotivación y resentimiento*
6. *Dificultad para trabajar con personas*
7. *Sentido de pertenencia*

A continuación, se muestra una ilustración representativa de la categoría estructurada como una totalidad, de la cual se desprenden sus interrelaciones.

Figura 13. Categoría Factor humano y sus interrelaciones



Nota. Elaboración propia.

Cuadro 15. Categoría Factor humano

CUADRO CONSOLIDADO CATEGORIA: FACTOR HUMANO		
SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Prioridad en la gente	Se considera que el éxito de la GC, depende de la participación activa de todos los trabajadores y su seguimiento.	FPI2L165-170
		FPI7L672-675
Relación laborales	Difícil relación con los sindicatos Complicadas relaciones laborales	FRI1L74-80
		FRI1L92-95
Adaptación al cambio	El volumen del trabajo impiden manejar actividades adicionales Resistencia inicial a los cambios	FAI6L239-247
		FAI6L272-282
Desarrollo Profesional	Apoyo y retroalimentación antes y después de la capacitación Valoración del potencial humano del trabajador Existe necesidad de reforzar la educación del trabajador, mas allá de la capacitación.	FDI1L100-103
		FDI3L111-113
		FDI3L21-133
		FDI4L9-17
		FDI5L311-313
		FDI7L538-544
		FDI7L548
Desmotivación y Resentimiento	Se requiere motivación para lograr mayor productividad La empresa procura mejorar al personal pero persiste la desmotivación Existen procedimientos de difícil aplicación que afectan al trabajador	FDI2L207-215
		FDI2L223-229
		FDI2L231-238
		FDI2L254-261
Dificultad para trabajar con personas	Trabajador con poder, producto de la normativa vigente Necesidad de herramientas para trabajar con personas y en equipo Importancia de la motivación en la productividad Falta de tolerancia Arraigo de los valores honestidad y prudencia Falta de disposición de los trabajadores para asumir roles supervisorios El personal se ve influenciado por acontecimientos del entorno y solo busca su estabilidad laboral. Ausencia de compromiso en algunos niveles de la organización. La gerencia manifiesta falta de acompañamiento para la ejecución de planes y acciones.	FDI3L23-25
		FDI3L59-62
		FDI3L65-72
		FDI3L75-76
		FDI3L169-175
		FDI3L176-185
		FDI3L364-369
		FDI3L514-515
		FDI3L516-517
		FDI3L519-521
		FDI3L523-532
		FDI7L184-190
		FDI7L192-199
FDI7L731-740		
FDI7L741-745		
Sentido de pertenencia	Valoración positiva del aprendizaje y las facilidades que proporciona la empresa	F5I5L54-63
INFORMANTE 1 (Desarrollo profesional, Relaciones laborales)		
INFORMANTE 2 (Prioridad en la gente, desmotivación y resentimiento)		
INFORMANTE 3 (Dificultad para trabajar con personas, Desarrollo profesional)		
INFORMANTE 4 (Desarrollo Profesional)		
INFORMANTE 5 (Sentido de pertenencia, Desarrollo profesional)		
INFORMANTE 6 (Adaptación a los cambios)		
INFORMANTE 7 (Prioridad en la gente, Desarrollo Profesional, Dificultad para trabajar con personas)		

Nota. Elaboración propia.

Análisis y contrastación, categoría *Factor humano*

Al realizar un ejercicio de análisis y síntesis en esta categoría se logró observar cómo impregna y se enlaza con las categorías ya estudiadas. Su carácter sistémico y complejo brota de manera natural puesto que está referida a las acciones y percepciones de los trabajadores. En este momento histórico esas acciones y percepciones se dibujan de manera transparente en la empresa, signo inequívoco de un cambio epocal.

Esta situación no siempre fue así; según se apreció en esta categoría se pone de manifiesto que la empresa ha pasado por dos etapas: la primera en la cual existía un tipo de administración tradicional poco tecnificada, con énfasis en la producción, para luego sufrir un proceso de transformación en el cual se evidencia otra etapa, caracterizada por su orientación hacia la gente, la incorporación de tecnologías de vanguardia, el énfasis en los procesos y la existencia de sistemas de calidad, entre otros.

Es ahora, entonces, cuando se observa mayor énfasis en las personas, como actores clave en la implantación de un necesario sistema de gestión del conocimiento para Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, su participación activa es considerada determinante para el logro del éxito de un proyecto como este.

Al contrastar con los referentes teóricos, se observó que esta transformación asumida por la empresa y mencionada por los informantes, está en sintonía con las reflexiones de diversos estudiosos, entre ellos Rojo y Cierra (1998), quienes consideran que en el mundo empresarial globalizado el factor humano es la verdadera fuente de ventajas comparativas.

Si asumimos al trabajador como sujeto epistémico ubicado en una empresa corporativa internacional como Coca Cola FEMSA, S.A., es natural advertir esa transformación, estamos en la sociedad del conocimiento y solo la atención al factor humano puede garantizar la permanencia de las empresas en un entorno cambiante donde el desarrollo del conocimiento, la creatividad y la innovación, como activos intangibles, relucen como competencias absolutamente necesarias.

En este orden, es significativo destacar lo que plantean Itami y Roehl (1987) con relación a los activos intangibles. Ellos consideran que los empleados en sí mismos no son activos intangibles, sin embargo, sus potencialidades y capacidades si lo son, lo cual, al ser complementado con un apropiado plan de formación y desarrollo dirigido a los trabajadores, estos podrían ser generadores de prácticas exitosas y tecnologías de vanguardia que servirían de soporte a los procesos y a los resultados de la empresa. En Peluffo y Catalán (2022) se reafirma lo anterior cuando destacan que el conocimiento se incrementa en calidad y cantidad de acuerdo con las capacidades de aprender que desarrollen los trabajadores, lo cual la empresa ha resignificado; sin embargo, no dejan de influir las presiones del entorno en cuanto al presupuesto disponible para ello y a la direccionalidad que se le otorgan a los eventos de capacitación ya comentados en la categoría *Conocimiento*.

Según se ha visto, la necesidad de las organizaciones de dar respuestas oportunas y de calidad, ha traído consigo la valoración de los trabajadores y con esto sus conocimientos y experiencia, más aún en un momento histórico donde el sector industrial se encuentra expuesto a cambios constantes a nivel de mercado, incluyendo las instancias legales y sociales, situación de la cual no escapa la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. Al mismo tiempo, se apreció cierta intranquilidad en cuanto a la situación laboral de la empresa, perfilándose como compleja y difícil. Desde una perspectiva sistémica esta situación es multicausal y uno de los factores intervinientes en este momento es el conflicto en las relaciones con el sindicato. Se aprecia que los trabajadores han adquirido poder dentro de las empresas; es decir, se sienten fortalecidos y apoyados por la normativa legal vigente, esta situación genera

incremento en los niveles de incertidumbre prevalecientes en la gerencia de la empresa, de allí que muchas de las decisiones se vean tamizadas por este evento.

Sin embargo, para los estudiosos de la complejidad como Morín (1998) y Etkin (2009), esta es una característica inherente a los procesos humanos y organizacionales de este tiempo. De allí la necesidad de desarrollar un pensamiento vinculante y enseñar a enfrentar la incertidumbre tanto en la gerencia estratégica como a nivel supervisorio para lograr integrar y articular posturas disímiles y contradictorias a favor de beneficios para todos: la empresa, los trabajadores y la sociedad.

Por otra parte, los gerentes y supervisores expresan reiteradamente la necesidad de contar con las herramientas idóneas que les permitan orientar a su personal, identificar sus necesidades y expectativas, y mantener un clima laboral grato para todos los que hacen vida en la empresa. Y así poder contar con el acompañamiento incondicional de su equipo de trabajo. Unido a lo anterior, a pesar de que se observan esfuerzos de acercamiento con los trabajadores, que existen valores arraigados en la compañía, y se coordinan programas de motivación y trabajo en equipo, aún persisten la desmotivación y el resentimiento por situaciones atribuibles a las formas de hacer las cosas en el pasado, que aún mantienen a algunas personas con cierta apatía en el momento de participar en actividades de formación y desarrollo de proyectos en la empresa.

En efecto, resulta difícil el trabajo con las personas en Coca-Cola FEMSA, S.A. Hay poca tolerancia entre los trabajadores, además pareciera que el ambiente tumultuoso y conflictivo es poco propicio, en estos momentos, para el aprendizaje y la transmisión de conocimientos. Una señal más de la existencia de la diferencia en la percepción de los acontecimientos, para lo cual es imperativo fomentar en las personas el desarrollo de procesos empáticos que coadyuven en el mejoramiento de las relaciones laborales y personales, teniendo como norte la creación de un clima favorecedor para la generación, uso y transmisión del conocimiento.

Las condiciones que anteceden ratifican lo planteado por Etkin (2009), quien considera que lo emocional es trascendental debido a que muestra el compromiso de los trabajadores hacia la organización, lo cual los hace ser creativo. Definitivamente no se trata un método, de lo que se trata es de considerar que la valía intelectual de la empresa debe estar acompañada de un ambiente agradable, en el cual las personas se sientan libres de expresar sus ideas y sentimientos, así como su voluntad de innovar (Etkin, 2009).

Al respecto, es perentorio, por parte de los directivos de la empresa Coca-Cola, adquirir una mayor comprensión de la realidad existente, repensar las estrategias en la búsqueda de la integración de su personal y así lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades. En este sentido, Morín (1998) apunta que para lograr la comprensión de las diferentes realidades y obtener el mayor aprovechamiento de los conocimientos que existen en las empresas, es ineludible desarrollar un tipo de pensamiento complejo. Esta complejidad viene dada por las innumerables diferencias que existen en las personas, con sus historias distintas, personalidad, culturas, niveles educativos, entre otros actores, quienes necesariamente deben trabajar en armonía en función del logro de los objetivos de la organización.

Esas diferencias deben ser aceptadas y consideradas por todos, especialmente por las personas que ocupan posiciones de mando, para así abordar las situaciones por resolver, con estrategias que integren todos los factores que coexisten en la organización, a fin de evitar acumular un pasivo motivacional que luego sea difícil de superar. La otredad como aspecto vertebral en esta sociedad compleja, debe llevar a los gerentes y trabajadores a niveles de entendimiento y comprensión. La razón y la emoción no son excluyentes, se apoyan y se necesitan mutuamente. Creo que ese es un valor agregado a la conceptualización de esta categoría.

Dilucidación de la situación

En cuanto a la categoría *Factor humano*, desde la experiencia, vinculada al sector industrial, se podría decir que la realidad de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, es similar a la que están confrontando muchas empresas, no solo en la región, sino en el país, por cuanto los ambientes laborales se encuentran caldeados, por razones de índole legal y política, lo cual trae serias consecuencias para la paz laboral y la productividad de las empresas.

Elementos como desmotivación, falta de compromiso, miedo a perder su empleo, genera tensiones que lamentablemente inciden en el clima de la empresa y pudiesen inhibir el aprendizaje y la innovación. Por ello, es necesario que los gerentes asuman el reto de facultar a los trabajadores para desarrollar sus capacidades y autonomía de pensamiento, vinculado con el entorno, para así fortalecer la integración, la motivación y generar confianza en pro de la consecución de los objetivos de la organización.

Categoría Documentación

La categoría *Documentación* está conformada por las subcategorías: *Documentación de ideas y prácticas*, *Registro de experiencias*, *Registro de prácticas* y *Visibilidad del conocimiento*. La misma ha sido visualizada partiendo de la manera cómo es percibido el resguardo de la información, el conocimiento, las experiencias y prácticas en la empresa.

Desde la perspectiva anterior, se orienta su vinculación con las categorías *Conocimiento*, *Rol gerencial*, *Factor humano* y *Creatividad e innovación*, por cuanto el registro y organización del conocimiento que se genera en la empresa constituye una herramienta que puede contribuir a la resolución de los problemas, la superación de una deficiencia, al mejoramiento de un proceso y hasta la identificación de necesidades y de nuevos negocios.

En tal sentido, seguidamente se ilustra en la Figura 14 la categoría *Documentación* con sus respectivas subcategorías.

Análisis y contrastación, categoría *Documentación*

En lo que respecta a la categoría *Documentación* se pudo apreciar que en lo relativo a las subcategorías *Documentación de ideas y prácticas* y *Registro de prácticas*, estas se apoyan en el Sistema Integral de Calidad que posee la empresa. El mismo, indican los informantes, les permite mantener los registros actualizados y homologados en cuanto a los conocimientos necesarios para el buen desempeño de los trabajadores. Además, este sistema es considerado de gran utilidad para formar a quienes ingresan por primera vez a la empresa.

Sin embargo, de forma contradictoria, los informantes a su vez expresaron que a este registro solo tienen acceso los jefes de procesos de la empresa.

En este sentido y tomando inevitablemente como referencia la vivencia que en lo personal he tenido, por el hecho de haber participado en el área de gestión de la calidad, pienso que es muy positivo contar con un sistema de calidad que permita la documentación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Sin embargo, para que esta sea efectiva y contribuya a la mejora continua de los mismos, debe ser actualizada permanentemente sobre la base de las mejoras obtenidas en las prácticas desarrolladas en cada uno de los procesos que existen en la empresa.

Hecha la observación anterior, pretender adaptar un sistema traído de la casa matriz, según información recibida de los informantes, podría constituir una pérdida de tiempo para los ejecutores, así como un elemento de desmotivación, ya que las condiciones y recursos varían de una planta a otra y más aún de un país a otro. De igual forma, el proceso de actualización y adecuación de manera simultánea, podría traer retrasos y desfases en la información. Por tanto, es de pensar que es una herramienta útil, siempre y cuando en ella se encuentren documentados y actualizados los procesos existentes en la empresa.

Figura 14. Categoría Documentación con sus respectivas subcategorías



Cuadro 16. Categoría Documentación

CUADRO CONSOLIDADO CATEGORIA: DOCUMENTACIÓN		
SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Documentación de ideas y practicas	Existencia de un sistema integral de calidad	DDI1L199-201
	Imprecisión sobre mecanismos de resguardo del Know How	DDI1L204-207
	Existencia de mecanismos de obtención de la información	DDI1L242-246
	Inexistencia de registros de procedimientos Actualización de procedimientos	DDI1L321-329
	Existencia de registro de cursos ejecutados	DDI2L266-271
	Contradicción sobre la existencia de bases de datos en materia Informativa	DDI2L279-281
	Existencia de manuales de procedimiento	DDI2L306-311
	Ausencia de resguardo del conocimiento	DDI4L23-31
	Ausencia de registros sobre buenas practicas	DDI4L160-168
	Procesos documentados y homologados	DDI4L309-311
	Documentación de productos de innovación	DDI4L312-315
	Visibilidad de la Información institucional en la web	DDI4L317-342
	Resguardo de la información a través del sistema de Gestión de la calidad	DDI4L345-353
	Resguardo de la información a través del sistema de Gestión de la calidad	DDI4L356-358
	Resguardo de la información a través del sistema de Gestión de la calidad	DDI4L359-360
	Importancia del manejo de los indicadores de gestión para el éxito	DDI5L188-191
	Imprecisión en cuanto a acciones de resguardo de la experiencia del trabajador.	DDI5L192-195
	El sistema de calidad solo lo acceden los dueños de áreas y procesos.	DDI5L381-387
	El sistema de calidad proviene de México y es tropical izado en la empresa	DDI5L409-410
	La documentación de ideas y practicas se hace a través del sistema de calidad, de los reportes directos de las personas y del acercamiento del gerente o supervisores con la gente) participación en la implementación de seguimiento de las ideas)	DDI5L441-446
	Las ideas y experiencia al momento de irse el trabajador, se las lleva consigo, algunas cosas quedan documentadas	DDI5L453-460
		DDI5L462-470
		DDI6L42-47
		DDI6L50-56
		DDI6L368-369
		DDI6L381-384
		DDI6L426
		DDI6L442-443
		DDI6L447-456
		DDI6L459-467
	DDI6L497-502	
	DDI7L279-285	
	DDI7L440-448	
	DDI7L455-462	
	DDI7L488-489	
	DDI7L497-499	
	DDI7L502-504	
	DDI7L505-512	
	DDI7L812-814	

SUBCATEGORIAS	ASPECTOS RELEVANTES	CODIGO
Registro de experiencias	Se hace a través del sistema de calidad, este permite registros periódicos e implantación de ideas y desarrollos locales. La información se resguarda en archivos protegidos	DRI1L188-194
		DRI7L475-481
Registro de practicas	Imprecisión sobre la existencia de registros de mejora La existencia de sistemas de calidad Se publican en cartelera las mejoras Las practicas se registran en el sistema de la calidad	DRI3L228-229
		DRI3L231-234
		DRI3L248-254
		DRI3L256-258
		DRI3L597-598
		DRI3L603-612
		DRI7L27-32
		DRI7L33-39
		DRI7L39-40
Visibilidad del conocimiento	Algunos trabajadores no les interesa mostrar su conocimiento	DRI7L322-329
		DRI7L333-336
<p>INFORMANTE 1 (Documentación de ideas y practicas, Registro de experiencias)</p> <p>INFORMANTE 2 (Documentación de ideas y practicas , Visibilidad del conocimiento)</p> <p>INFORMANTE 3 (Registro de practicas)</p> <p>INFORMANTE 4 (Documentación de ideas y practicas)</p> <p>INFORMANTE 5 (Documentación de ideas y practicas)</p> <p>INFORMANTE 6 (Documentación de ideas y practicas)</p> <p>INFORMANTE 7 (Documentación de ideas y practicas,Registro de experiencias,Registro de practicas)</p>		

Nota. Elaboración propia.

Dicho lo anterior, asumiendo la categoría *Documentación* guarda estrecha reciprocidad, tanto en los insumos requeridos como en la retroalimentación suministrada, con la categoría *Creatividad*, en lo relativo a la optimización de los procesos, al igual que con *Rol gerencial*, en lo relativo a las subcategorías *Acción y políticas gerenciales* y *Evaluación*.

En cuanto a las formas que tienen los trabajadores para obtener información sobre las actividades que realizan, se visualizó que estos lo hacen a través del contacto directo y no se observa un mecanismo, sistemático y formal de obtención de esta información y de su resguardo. Esta práctica pudiera propiciar la pérdida de *know how* y el conocimiento existente en la empresa.

Asimismo, considerando que hubo cierta ambigüedad en las respuestas en cuanto a la existencia de mecanismos de resguardo de *know how*. No se apreciaron señales afirmativas de la existencia en la empresa de registros de experiencias y buenas prácticas realizadas por los trabajadores.

Lo anterior hace pensar —y además fue reiterado por los informantes— que los trabajadores al momento de retirarse de la empresa se llevan consigo la experiencia y el conocimiento obtenido. Para la organización, esto constituye una pérdida considerable, situación que debería ser evaluada por la alta dirección.

Al contrastar con los referentes teóricos, se encontraron respuestas a esta preocupación en los planteamientos de Prieto (2005), quien considera a la gestión del conocimiento como la gestión de ciertos elementos que actúan en la conformación y enriquecimiento de los *stocks* y flujo de conocimientos, alineados con la productividad de la empresa. Por lo cual la organización podrá disponer y apropiarse de aquellos conocimientos y mecanismos que influyen en su obtención y que se requieran para alcanzar sus objetivos. Estas ideas pudiesen ampliar la mirada de quienes conducen la empresa.

Por otra parte, reencontré un hallazgo revelador: los procesos de innovación no son documentados, estos se manejan en las áreas y se realizan con las mejoras que aportan directamente, sin embargo, estos no son registrados de manera formal, ni difundidos en la organización de forma sistemática. Asimismo, no se observan registros sobre buenas prácticas realizadas por los trabajadores. La conclusión que se desprende de lo anterior es que la documentación de la innovación y buenas

prácticas no posee un significado estratégico para la organización, situación que nos conduce, de manera sistémica con las reflexiones hechas en las diferentes categorías, a inferir la ausencia de un sistema formal de gestión del conocimiento.

De acuerdo con los discernimientos anteriores, es muy importante que la empresa incorpore dentro de sus revisiones y análisis, la identificación y ubicación de los recursos y capacidades con las cuales cuenta y la manera como estos pudiesen convertirse en un elemento diferenciador que impacte la calidad de sus productos y servicios.

Estas conclusiones se ratifican con lo planteado por Prahalad y Hamel (1990) Grand (1991) Barney y Wright (1996), quienes hacen énfasis en la importancia de los elementos internos de la organización. Ellos consideran que la empresa posee conocimientos, habilidades y tecnologías que son únicos y que se enriquecen permanentemente. Por ello las organizaciones necesitan apropiarse de estos recursos escasos, valiosos, inimitables e insustituibles, que son fuente de ventaja comparativa.

Por último es importante destacar que sin lugar a dudas los aspectos tratados denotan la potencialidad existente en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, para dar continuidad al proceso de documentación existente en el sistema de gestión de la calidad, que dé lugar a la incorporación de las prácticas, las experiencias, las mejoras y la innovación de los trabajadores, lo cual le va a permitir a la empresa apropiarse de ese conocimiento valioso que existe y que se genera dentro ella, para así lograr su propagación y ampliación en beneficio de sus objetivos.

Dilucidación de la situación

En lo relativo a la categoría *Documentación*, en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, se plantea que esta se advierte como una categoría de suma significancia para la gestión del conocimiento, por cuanto la información que se

obtiene en esta, alimenta todos los procesos de la organización e invita a los que forman parte de ella a documentar y mostrar los conocimientos, prácticas y experiencias que muchas veces pasan desapercibidas, más allá del sistema formal existente. La idea es convertirlas en información sencilla, hacerlas parte de los activos intangibles y darles visibilidad, de manera que todos los que hacen vida en la empresa puedan hablar un mismo idioma y participar activamente en la transformación y mejora continua de la realidad existente, hacia un futuro que ofrece caminos diferentes.

Una vez realizada la contrastación de cada categoría con los autores consultados y la postura como investigadora, se observaron similitudes y discrepancias en los hallazgos resultantes; sin embargo, es innegable que cada una de ellas se organiza para conformar una realidad integral sobre la perspectiva de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

A continuación, se presenta la Figura 15 en la cual se muestra las categorías construidas integradas, con sus respectivas subcategorías.

Figura 15. Categorías integradas con sus respectivas subcategorías



CAPÍTULO V

GENERACIÓN DEL CONSTRUCTO TEÓRICO

Aproximación teórica de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur

En este nivel de análisis, el aporte viene dado por el descubrimiento de las diferentes vinculaciones que ponen en manifiesto el entramado de relaciones que existe tanto en cada una de las subcategorías al interior de cada categoría, como su expansión hacia las otras construidas y la nueva concepción vista desde un prisma complejo.

En tal sentido, serán abordadas en este capítulo desde dos niveles de análisis:

- a) Realizando la reflexión en cada categoría donde se observan las diferentes vinculaciones y retroacciones que ocurren en ella, y desde estas, ir hacia las otras categorías, las cuales serán ilustradas para una mejor comprensión.
- b) A través del discernimiento de la realidad estudiada, proyectó la mirada al fenómeno desde las perspectivas ontológica, epistemológica, axiológica y praxiológica, lo cual han permitido decantar algunos principios que darían luces a la concepción de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

Gestión del conocimiento. Su relevancia en el entorno global y para la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur

La globalización ha provocado transformaciones en el mundo de hoy que impactan forzosamente a las organizaciones y su entorno. Esta realidad supone la presencia de la internacionalización en todos los ámbitos de una economía que paulatinamente va transformando la existente, ya que la producción de bienes y la prestación de servicios han cambiado, es decir, no poseen fronteras. Ello implica que las empresas permanezcan en un mercado que demanda altos estándares de calidad y eficiencia, impregnado por importantes avances tecnológicos productos de un incremento sustancial en la ciencia y la tecnología. Para que las empresas puedan lograr dichos estándares, se requiere contar con un personal altamente competente y calificado que asuma este enorme reto, y que además se mantenga permanentemente actualizado dado que el contexto actual es de gran complejidad.

Por lo anteriormente señalado la globalización viene a propiciar el desarrollo de las personas, debido a que las maneras de resolver los problemas y lograr la eficiencia han cambiado, esto requiere de nuevas formas de asumir la información, la producción y el uso del conocimiento.

Asimismo, el poderío de las economías emergentes se apoya en el conocimiento como factor de cambio en las organizaciones. Las grandes economías a nivel mundial (como por ejemplo en los Estados Unidos) así lo han considerado y por ello invierten altos porcentajes de financiamiento en investigación y desarrollo. El conocimiento del trabajador viene a constituir uno de los activos más importantes, es por ello que Toffler (1900), y Drucker (1993), lo consideran como factor diferenciador que permite a los trabajadores abordar con la maestría y flexibilidad necesarias los problemas, evaluarlos y dar las soluciones adecuadas.

Dadas las condiciones expresadas, la gestión del conocimiento se vislumbra como la disciplina emergente que ha llegado a las organizaciones para refundar sus valores y construir un modo de vida en el cual el conocimiento sea considerado como un activo fundamental para afrontar el cambio, generar transformaciones y mejorar los procesos, así como también propiciar un soporte esencial en las tecnologías de información, de tal manera que formen parte intrínseca en cada una de las personas que trabajan en ella. En efecto, en el siglo XXI se observa un impulso especial del conocimiento y la información. En este tiempo, la innovación y la tecnología permean en todos los espacios sociales permitiendo la interconexión y la comunicación fluida a nivel global.

Por lo anterior, es propicio rescatar lo señalado por Peluffo y Catalán (2022), cuando exponen que la gestión del conocimiento promueve la creación de espacios adecuados para generar, administrar y compartir en las organizaciones y comunidades, el cúmulo de conocimientos que se ha adquirido producto de la educación formal, la formación profesional y la experiencia, que permitan dar respuestas a los requerimientos de la sociedad a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que el conocimiento se ha convertido en una capacidad estratégica de primer orden en las empresas de hoy y una herramienta de éxito para las organizaciones.

Dadas las condiciones que preceden, incorporar a la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur en un proceso de gestión del conocimiento, le permitiría identificar el conocimiento estratégico, resguardarlo y transmitirlo a las personas que lo requieran en la organización, en favor de su sustentabilidad y crecimiento. Asimismo, sería de gran valor promover la creatividad e innovación en los espacios productivos, en estos momentos de importantes cambios. Es necesario continuar rescatando el lado humano de las personas para que ellas promuevan transformaciones pertinentes y sean el centro de estas iniciativas, aportando su conocimiento tácito al colectivo organizacional, factor especialmente diferenciador y potenciador de la productividad empresarial.

Otro aspecto interesante para la empresa, sería propiciar dentro de su estrategia corporativa alianzas con empresas e instituciones que lleven a cabo estas prácticas con procesos de creatividad de innovación y generación de ideas, repositorios de información, bibliotecas de centros de investigación, entre otros, con lo cual se mantendría una cultura de actualización y mejoramiento continuo, así como la retroalimentación en su interior y con el entorno.

Perspectiva compleja de las categorías establecidas en el estudio

Panorama de la categoría *Conocimiento*

En cuanto a la categoría *Conocimiento*, se estimó que en ella convive la subcategoría *Formación*, la cual adquiere preponderancia debido a las múltiples correspondencias en su interior, así como con categorías homólogas y con otras subcategorías señaladas en el estudio.

Con relación a la vinculación de la *Formación* con la subcategoría *Adquisición*, he podido apreciar que uno de los medios más empleados en la organización para adquirir conocimiento lo constituyen los procesos formativos, de allí la reciprocidad entre estas dos subcategorías. De igual manera, guarda relación con las subcategorías *Trasmisión* y *Cooperación*, debido a que los conocimientos son transferidos a través de procesos educativos, incorporando diferentes modalidades como la inducción y el entrenamiento con expertos, entre otros. Este conocimiento adquirido vía formación en sus distintas maneras, así como el adquirido por medio de la experiencia, es aplicado de acuerdo con las prioridades y beneficios que aporte a la organización y por los requerimientos del entorno, de allí la razón por la que emerge la subcategoría *Privilegio por los programas de seguridad*.

De la misma manera, en cuanto a la vinculación de la categoría *Conocimiento* con otras categorías, se podrían afirmar que esta conforma un bucle recursivo con las distintas categorías, a saber: con *Rol gerencial*, en sus subcategorías *Desempeño gerencial*, *Liderazgo* y *Acción y políticas gerenciales*; con *Creatividad e innovación*, en las subcategorías *Optimización de procesos* y *Voluntad para innovar*; con *Factor humano* en las subcategorías *Desmotivación y resentimiento*, *Dificultad para trabajar con personas* y *Desarrollo profesional*; y finalmente con *Documentación*, con las subcategorías *Documentación de ideas* y *Prácticas*. La recursividad mencionada se sustenta en el múltiple inter-retro-acciones que le dan vida y energía a estas categorías y subcategorías; por lo cual, este intercambio se transforma en un proceso espiralado que se incrementa potencialmente con los aprendizajes y reflexiones que continuamente se generan.

En síntesis, se señala que esta es una categoría trascendental pues constituye el centro medular de la gestión del conocimiento, a partir de ella ocurre un proceso dinamizador con otras subcategorías en sus diferentes aspectos y con el entorno, otorgándole vida propia, y que se convierten en el motor propiciador de transformaciones y cambios en los diferentes procesos técnicos y gerenciales en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.

Panorama de la categoría *Rol gerencial*

Esta categoría irradia toda su luminosidad a lo largo de las diferentes subcategorías que se construyeron en el proceso de análisis y síntesis en esta investigación, incluyendo a los procesos que ocurren en su interior.

La subcategoría *Acción y políticas gerenciales* se enlaza a la categoría *Conocimiento*, en tanto que la *Formación* constituye la base fundamental para la *Adquisición*, *Transmisión* y *Aplicación* de conocimientos. Estos, unidos a la

Cooperación, permiten obtener las herramientas necesarias para diseñar y accionar las políticas que conduzcan a promover el desempeño gerencial y la evaluación de sus respuestas a las demandas de la organización y el entorno. A su vez, esta formación responde a políticas establecidas por la organización, las cuales vendrían a retroalimentar el rol gerencial en todas sus dimensiones. De allí su carácter recursivo, por lo cual es importante la adecuada documentación de ideas, prácticas y experiencias.

Para hacer más fructífera esta reciprocidad entre las diferentes subcategorías, es necesario contar con una visión compleja que permita ver las diferentes conexiones, similitudes, contradicciones, diferencias y ambigüedades, que enriquecen la vida organizacional y que le son propias en un momento socio-histórico como el actual.

Asimismo, para el desempeño de un buen liderazgo, es muy importante la relación que guarda la formación integral y sistémica con una alta carga de distinciones humanas para la generación de políticas y el fortalecimiento del desempeño del gerente en la optimización de los procesos, dirección, desarrollo profesional y motivación de su equipo de trabajo. Esto permitirá generar en sus seguidores, compromiso, disposición para compartir sus conocimientos y la concepción de nuevas ideas; condiciones vitales para el ejercicio del liderazgo en nuestros tiempos.

En síntesis, el rol gerencial se nos presenta en toda su magnificencia y riqueza, toda vez que la gestión del conocimiento solo puede ocurrir exitosamente en una gerencia visionaria, con claridad meridiana sobre la importancia de la gente y del conocimiento que solo esta puede generar. En estos tiempos de incertidumbre el rol del gerente debe ser activo, con sensibilidad hacia los otros, con un pensamiento vinculante que le permita hacer frente a las múltiples condiciones contradictorias que se presentan a diario. Las inter-retro-acciones naturales en esta categoría así lo hacen ver.

Panorama de la categoría *Creatividad e innovación*

Las relaciones que se observan en esta categoría son en su mayoría, multicausales y a la vez contradictorias, debido a que la gerencia periódicamente otorga incentivos y efectúa premiaciones a la creatividad e innovación demostrada por los trabajadores. Estos reconocimientos van dirigidos a quienes generen ideas que coadyuven a las mejoras de los procesos en la empresa; mientras, por otra parte, existen proyectos, también producto de la creatividad e inventiva, no implementados y desarrollados por razones de índole presupuestaria.

De igual manera, además de estas contradicciones, se demuestran nexos importantes entre las subcategorías que coexisten en ella como, la *Voluntad para innovar* y la creatividad e innovación como *Valores*. Asimismo, esta categoría mantiene retroalimentación con las categorías *Conocimiento*, en la *Adquisición y Transmisión* de conocimientos; y con *Rol gerencial* en la valoración de la *Información y el conocimiento*, *Acción y políticas gerenciales* y *Liderazgo*.

Es importante, además, el vínculo especial de esta categoría con *Factor humano* como elemento clave para promover la innovación en la empresa dando prioridad a la gente, brindando oportunidad de desarrollo a su personal, manteniéndolos motivados y dispuestos a generar propuestas que potencien el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa. Especialmente, en estos momentos, el entorno exige esfuerzos importantes en los procesos del conocimiento y las acciones innovadoras, en la búsqueda de la sustentabilidad de las organizaciones y fortalecimiento de la sociedad.

Sería bien interesante que la creatividad y la innovación como generadoras de conocimiento útil para la empresa, sentara sus bases en desarrollo del potencial de su gente y en un trabajo organizacional que impulse a las personas a realizar su trabajo, sustentadas en estándares de calidad y actitud hacia los cambios, lo cual les permitirá transmutar sus valores para que la creatividad y la innovación permeen y formen parte de la vida organizacional en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, lo cual permitirá su crecimiento y prosperidad.

Panorama de la categoría *Factor humano*

Esta categoría conecta y se nutre con las categorías ya analizadas, vale decir: *Conocimiento, Rol gerencial, Creatividad e innovación y Documentación*, ya que el individuo se encuentra inmerso en cada una de las manifestaciones de la empresa por su carácter epistémico o generador del conocimiento, y por las percepciones y emociones que cohabitan en las instancias organizacionales para dar lugar a su productividad.

Los nuevos tiempos ubican al ser humano en un lugar de privilegio sobre otros patrimonios de la empresa. Es decir, esta valía de la cual goza la gente, reivindica su estudio y comprensión. Las expectativas del trabajador han cambiado y con ello sus intereses, esto hace las relaciones laborales más complejas, de allí la clara retroacción, en lo particular, entre las subcategorías *Dificultad para trabajar con personas, Relaciones laborales y Adaptación al cambio*.

Asimismo, la adaptación a los nuevos tiempos y las exigencias del entorno invitan a repensar lo que existe, sobre todo, los conocimientos. Se requiere en primera instancia reforzar la educación como proceso profundo abarcante de lo espiritual e instrumental, así como proveer a los trabajadores del acompañamiento y retroalimentación necesarios para su estímulo y crecimiento, con lo cual se lograría un alto compromiso para con la empresa.

En lo expresado, se pone de manifiesto la correspondencia que existe entre las subcategorías *Prioridad en la gente y Sentido de pertenencia*, lo cual enfatiza una vez más la importancia de lo humano en las organizaciones de hoy.

Panorama de la categoría *Documentación*

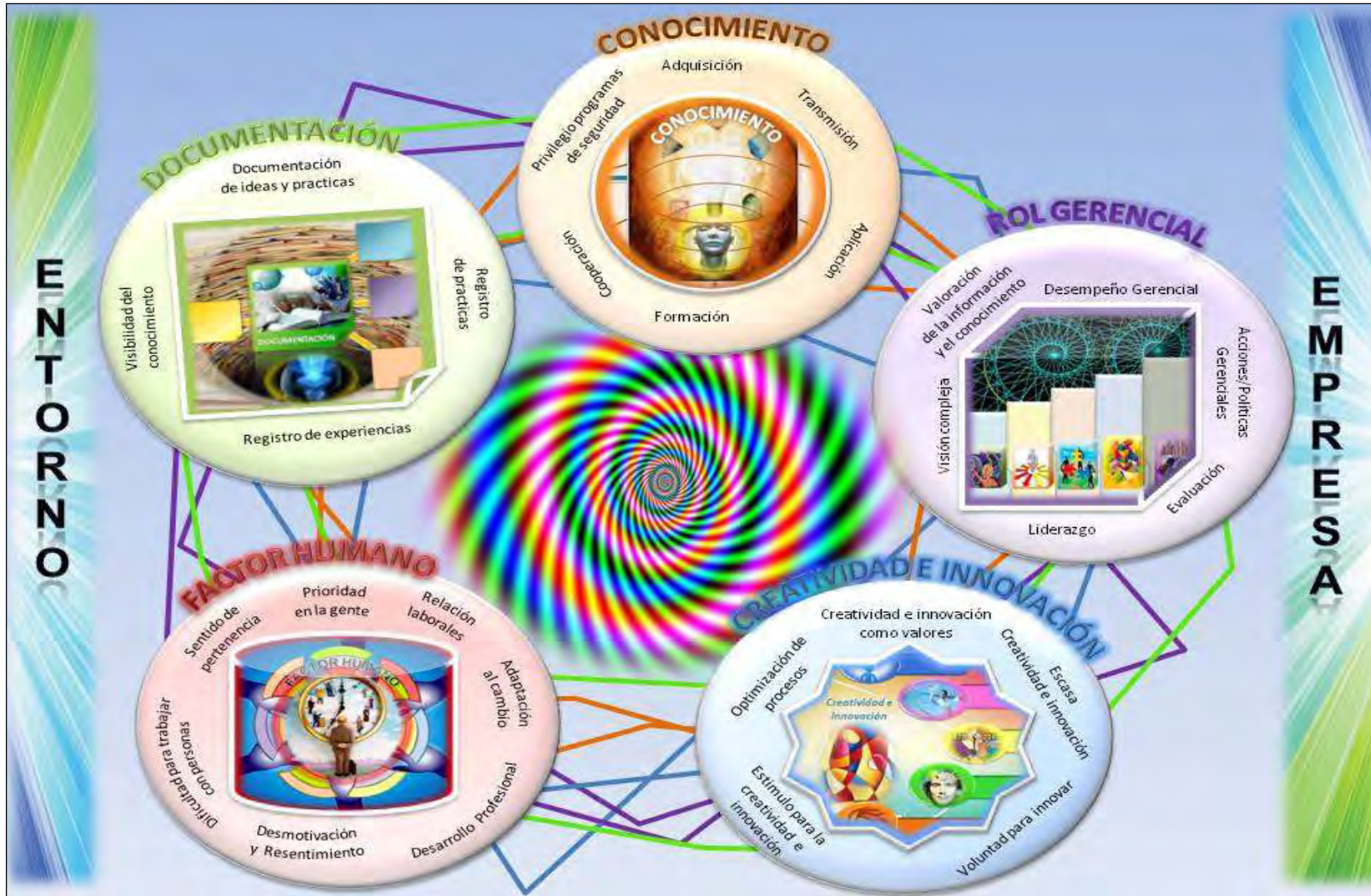
El resguardo de la información y el conocimiento constituye una necesidad sentida en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, de acuerdo a lo referido por los informantes. Su importancia resalta cuando se reconoce que no existe en la empresa documentación relacionada a experiencia previa y las prácticas que realizan los trabajadores, enfatizando que, al momento de ellos irse, el conocimiento que han adquirido se lo llevan consigo. Por los señalamientos anteriores, se hace necesario contar con información de las mejoras y prácticas no deseadas que existen en la empresa, las cuales se originan producto de la vivencia diaria, así como de los aprendizajes que se obtienen de la formación que reciben por la vía de la capacitación, las asesorías y el acompañamiento realizado por expertos. De allí la urgencia del resguardo de tan importante del *know how* para la buena marcha de la organización.

En lo expresado se puede apreciar con claridad cómo la categoría *Documentación* adquiere preponderancia gracias a su ascendencia sobre los procesos de gestión de la empresa, ya que estos requieren ser documentados. Por otra parte, se señala que en la empresa se cuenta con un sistema de calidad, como único soporte formal en el cual se sustenta la documentación de ideas y el registro de prácticas. De esto se desprende que existe una evidente relación bidireccional entre las categorías: *Conocimiento, Rol gerencial, Creatividad e Innovación* y *Factor Humano*, por cuanto estas retroalimentan y a su vez reciben información de la categoría *Documentación*, en función de la actualización y mejora continua de los procesos y la innovación en la organización.

De lo anterior, se presume que existen muchas fortalezas en la empresa en cuanto a la capacitación de su gente; sin embargo, considerando que se abren muchas posibilidades a partir de este trabajo en cuanto a la documentación y la visibilidad del conocimiento que se posee. El mismo debe ser compartido, a fin de propiciar una práctica recursiva que conduzca a la generación de conocimiento nuevo que impacte los procesos de la empresa y su gente.

Una vez vistas cada una de las categorías desde un cristal complejo, podemos apreciar el entramado vincular y de retroacciones que existen a su interior y con su entorno, interno y externo. Esta realidad se pretende ilustrar en la Figura 16 que se presenta a continuación:

Figura 16. Cristal complejo de la gestión del conocimiento



Nota. Elaboración propia.

Un acercamiento hacia la construcción teórico-filosófica de la gestión del conocimiento desde las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y praxeológica

El proceso de reflexión permanente que llevó a la elaboración de este tejido teórico-filosófico sobre la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A. Región Oriente Sur, se sustentó en un ejercicio hermenéutico de análisis e integración de los discernimientos presentados en los atisbos ontológico y epistemológicos descritos en el capítulo III de esta investigación, por el análisis crítico realizado a la teoría consultada y por los hallazgos resultantes de las entrevistas a los informantes clave.

En esta constante actividad epistémica que se realizó, lo cognitivo y lo afectivo actuaron de manera conjunta e interrelacionada con las vivencias producto de la experiencia como investigadora y como gerente de una empresa educativa vinculada directamente con las diferentes industrias de la región. Esta situación es una muestra evidente de la integración entre el sujeto investigador y el objeto investigado, característica primordial de las investigaciones ubicadas en el paradigma interpretativo, soportadas en el enfoque de la complejidad y operacionalizadas a través de una metodología cualitativa.

Las teorizaciones resultantes llevan el sello particular de la empresa en la voz, el significado y el sentido de las acciones de sus actores, del contexto geográfico, socio-político y económico en el cual opera, así como de mis propias reflexiones y experiencias como investigadora y como gerente.

Constructo ontológico

Lo ontológico dirige la mirada hacia el “ser o la esencia” de la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. Esta esencia no se concibió aislada a manera de proceso individualizado, todo lo contrario, está relacionada con el contexto particular en el cual se encuentra, es decir, la esencia ontológica de la gestión del conocimiento en esa empresa, es vinculante a las características y dinámicas relacionales de la propia organización, tanto hacia lo externo como hacia lo interno. Este primer acercamiento se explica y comprende desde la complejidad, en el entendido que una organización se considera compleja en esencia por la calidad y cantidad de interrelaciones que en ella acontecen. Esto se convierte en un dinámico y cambiante escenario relacional entre trabajadores, directivos, proveedores, clientes, el Estado venezolano y otros agentes, de carácter recursivo y determinante, de múltiples causas y efectos.

En el caso de Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, como organización, las inter-retro-acciones de que es objeto tienen que ver con múltiples realidades: escenarios internacionales, procesos industriales medulares y sistema de calidad determinados por la casa matriz, la dinámica cambiante en materia de normativa laboral en Venezuela, las relaciones con los organismos del Estado venezolano, las condiciones geográficas del estado Bolívar donde se encuentra ubicada, las relaciones laborales con el sindicato y con los trabajadores, la diversidad socio-cultural de estos, así como el mundo subjetivo de cada uno de los empleados que le otorga significado y sentido a sus prácticas. Es en este escenario complejo y rico de experiencias, y luego de escuchar a los informantes, donde se visualizaron, con mayor claridad, las iniciativas y prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento y su desarrollo en toda su esencia.

Ahora bien, las categorías y subcategorías emergentes de las entrevistas efectuadas, informan sobre la riqueza y variedad de las inter-retro-acciones ya mencionadas y otras más sutiles, pero no menos importantes, al momento de concebir la gestión del conocimiento. Este dinámico proceso no está exento de contradicciones, las cuales son evidentes en las acciones implícitas en muchas categorías, como por ejemplo en las disímiles percepciones sobre las políticas de formación de la empresa, entre estas y el presupuesto asignado a la formación, entre el estímulo a la creatividad e innovación y la aceptación de nuevas prácticas, en la confusión entre gestión del conocimiento, formación del personal y manejo de información, así como en muchas otras que le otorgan una singularidad propia a ese proceso de acuerdo con la vida de la organización en este momento.

Toda esta situación me llevó a que ontológicamente, el ejercicio de la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, no existe como proceso sistémico concebido sobre la base de una política gerencial. La vida y la naturaleza de la organización ya descrita, caracterizan ese proceso sistémico como un evento multicausal, inter-retro-activo y espiralado, en el cual se refleja la incertidumbre y las contradicciones del contexto externo e interno, conformándose en ciclos autoconstitutivos, autoorganizadores y autoproductores en las cuales la personas, con sus percepciones, creencias y acciones juegan un papel fundamental.

En consecuencia, puedo decir que, aun aceptando que la dinámica organizacional no es lineal y que lo imprevisto y las diferencias personales siempre existirán, si el nivel gerencial de la empresa se formara en los procesos de gestión del conocimiento, sus bondades y las vías para su implementación, categorías como *Rol gerencial, Documentación, Creatividad e innovación y Conocimiento* se verían potenciadas al punto de impactar positivamente en beneficios para la propia organización, los trabajadores y la sociedad venezolana.

Seguidamente se presenta la Figura 17 en la cual se muestra la perspectiva ontológica de la gestión del conocimiento en la empresa.

Constructo epistemológico

Para el tratamiento de las reflexiones que le dan cuerpo a este constructo, partiendo de la ontología que, sobre la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, construídas en el punto anterior y del atisbo epistemológico desarrollado en el capítulo III. Siendo congruente con los planteamientos referidos ubicadas en el enfoque de la complejidad para elaborar el constructo epistemológico en tanto producción de conocimiento sobre mi objeto de estudio.

Una de las principales aproximaciones epistemológicas que permitieron edificar, es la referida a la imposibilidad de generar algún tipo de conocimiento científico sobre este tema, teniendo como base un paradigma tradicional de corte positivista. Esta aseveración está sustentada sobre la base de la riqueza de los hallazgos encontrados empleando una metodología cualitativa respaldada por el paradigma interpretativo y el enfoque de la complejidad, cuestión que tuvo una impronta en mí como investigadora, pues tuve que desarrollar una nueva forma de pensar capaz de trascender hacia un nuevo nivel de razonamiento complejo, sostenido en una actitud empática y abierta.

Las múltiples percepciones de los actores fundamentales de la empresa permitieron tomar conciencia y comprobar las interrelaciones permanentes, tamizadas por el significado y el sentido personal, que alimentan las acciones existentes sobre gestión del conocimiento y que le conceden una valía y connotación particular.

Figura 17. Perspectiva ontológica de la gestión del conocimiento en la empresa



En consecuencia, el conocimiento generado a partir de este enfoque epistemológico se constituye en una aproximación a la esencia del objeto cognoscible por la vía de la comprensión e interpretación de la voz de los actores sociales. Entre sus características están: el ser contextualizado a una realidad y momento particular, poseer un innegable carácter vincular del fenómeno evidenciado por las inter-retroacciones existentes entre las categorías y subcategorías encontradas, observar la emergencia de contradicciones y percepciones confusas en concepciones medulares sobre los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones, y, finalmente, la interdependencia permanente con el entorno que permea a Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, en su diario devenir.

Otra aproximación epistemológica a la que arribó es la ratificación de los principios epistemológicos propuestos en el capítulo III, a saber: (a) la complejidad como enfoque integrador de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento en el contexto gerencial; (b) la complejidad y el diálogo de saberes como premisa para la gestión del conocimiento en la empresa; y (c) el principio de recursividad organizacional.

Con respecto al primer principio, las categorías, sus componentes e interacciones recurrentes y recursivas confirman los sustentos de la complejidad referidos a la naturaleza múltiple y abierta del objeto cognoscente. Evidentemente se trata de procesos organizacionales generados y accionados por personas en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, como empresa que debe responder a demandas de la casa matriz, de la normativa legal de Venezuela y de sus trabajadores. El carácter dialógico del enfoque complejo permite aceptar la presencia de las situaciones contradictorias e imprevistas como naturales y no pensar erróneamente que sean de naturaleza negativa, sino que son lógicas en un contexto pleno de incertidumbre como el actual.

Por otra parte, la complejidad y el diálogo de saberes como premisas en la gestión del conocimiento, se revalidan cuando parto de considerar a los trabajadores de la empresa como sujetos epistémicos capaces de generar conocimientos nuevos. Esto lo sustento en la presencia de categorías como *Conocimiento* y *Creatividad e innovación* cuyas interrelaciones ya expliqué en profundidad. La capacidad de generar propuestas de mejora, la presencia del reconocimiento institucional a la creatividad y el interés puesto en ello por el personal, ratifican la capacidad epistémica inherente al ser humano y que redundan en mejoras continuas procesuales y personales.

Por su parte, la recursividad organizacional como principio epistemológico me permitió proveer la visión y acción hermenéutica, y poner en el escenario epistémico y organizacional, el conocimiento como producto (de la gestión) que es reconocido y valorado por los actores entrevistados, como necesario para la gestión y el mejoramiento de los procesos (tanto de los de gestión como los industriales). Sobre la base de esto, a su vez, la gestión organizacional (categoría *Rol gerencial*) repercute en los productos.

Finalmente, se considera que estas aproximaciones epistemológicas sobre la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, permiten acercarse a la generación del conocimiento científico desde una perspectiva abierta, sin restricciones, de corte holista y sistémica que pudiera ser aplicable a la investigación en otras organizaciones.

En la Figura 18 que se presenta seguidamente, se muestra los elementos que forman parte de la construcción teórica desde la perspectiva epistemológica de la gestión del conocimiento en la empresa.

Constructo axiológico

Las dilucidaciones que llevaron a teorizar en este constructo se orientaron sobre la base de la integración de los resultados arrojados en las entrevistas con los referentes teóricos y la vivencia a nivel axiológico en el plano empresarial. En este sentido, observando en las opiniones del personal entrevistado, una tendencia al compromiso y lealtad con la empresa, se mostraron altamente preocupados y dispuestos a trabajar por el logro de resultados que distingan a la organización y a ellos mismos por su calidad.

Este compromiso se manifiesta no solo de manera individual, sino como colectivo, lo cual le otorga una huella particular en el sentido de que los valores inherentes al logro pasan por la propia valoración particular, pero también se estima altamente el trabajo en equipos y la sinergia que de ello se desprende.

Figura 18. *Perspectiva epistemológica de la gestión del conocimiento en la empresa*



La situación expuesta es deseable de mantener y estimular, puesto que la gestión del conocimiento no puede ser vista aislada de la dinámica empresarial; el fomento de la cooperación tanto en el cumplimiento de las funciones que le son propias, como en la generación de ideas creativas y en los procesos formativos organizados por la empresa, sirven de vehículo para la mejora en la gestión del conocimiento.

Asimismo, también a nivel axiológico nos damos cuenta de que, a pesar de estar explícitamente declarados como valores organizacionales, la creatividad y la innovación ameritan ser fomentadas. Es menester realzar los productos intelectuales de la gente pues de no ser así, la desmotivación aparece en el escenario y se apropia de los trabajadores trayendo consigo apatía y desapego cuestión que está comenzando a ocurrir. No se trata de intentar motivar a los trabajadores con salidas simplistas que miren hacia una sola cara de la situación, como ya he comentado. Por ello la complejidad que anima a los procesos organizacionales, especialmente en aquellos donde la participación de las personas es fundamental, amerita abordajes profundos, sistémicos e integrales.

En este sentido, es oportuno mencionar que, incluso, desde el entorno legal que rige a nuestro país y del cual esta empresa no escapa, se demanda una valoración diferente hacia los trabajadores a tal punto que existen cláusulas penales que sancionan a los niveles gerenciales en caso de evidencia de maltrato tipificado de diversas maneras. Los gerentes requieren ser formados con una sensibilidad diferente hacia su personal, es importante crear conciencia hacia el desarrollo de procesos empáticos en los cuales la alteridad sea el centro de las relaciones y el motor que permita identificar las necesidades de los demás. Esta situación bien llevada, puede redundar positivamente en los niveles de motivación de los trabajadores con consecuencias positivas para todos en un evidente proceso recursivo.

Igualmente, resulta imperativo trabajar en los empleados la credibilidad en la empresa como valor, pues la transformación por la que ha estado atravesando Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, como todo proceso de cambio, se caracteriza por la coexistencia de prácticas nuevas y algunas antiguas generadoras de incertidumbre. Esta situación debe ser del conocimiento y preocupación permanente del nivel gerencial, a fin de estar alertas ante cualquier incidencia negativa en la credibilidad a nivel interno.

Al aproximarme reflexivamente a los valores implícitos en todo proceso de gestión del conocimiento, remito a algunos planteamientos sobre la transdisciplinariedad que considero guardan nexos importantes en la producción y transmisión de nuevos conocimientos en la empresa, así como en los procesos de innovación que llevan implícitos. Para ello me fundamento en los postulados de Nicolescu (1999), quien al hablar de transdisciplinariedad alude al desarrollo de ciertas actitudes y aptitudes que, llevadas a niveles de razonamiento, superan las visiones simplistas de los fenómenos.

Este concepto es novedoso y está en concordancia con los planteamientos sobre la complejidad que he mencionado a lo largo de este trabajo, en el sentido de que implica una visión diferente de la realidad, una nueva actitud hacia el mundo. En el plano epistemológico implica apertura mental hacia las disciplinas y la posibilidad de abordar los conocimientos que les sean comunes, que las atraviesen y que tengan fronteras comunes. Se trata de desarrollar una apertura mental y subjetiva dirigida al diálogo de saberes, para enriquecer lo que se tiene y producir un nuevo saber con mayor contextualización tendiendo puentes dialogantes entre los distintos saberes que concurren en la empresa.

Este aspecto se encuentra íntimamente vinculado con el constructo epistemológico, sin embargo, rescato lo axiológico en este epígrafe a fin de repensar su aplicación a las prácticas actuales sobre gestión del conocimiento y, a futuro, en el sistema que se diseñe a tal efecto en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur. Anteriormente mencioné que el desarrollo de apertura y diálogo hacia los diversos conocimientos lleva en su seno una dimensión subjetiva e intersubjetiva pues ocurre en las personas, esto conlleva al impulso de una *actitud transdisciplinaria*. La importancia de esta actitud transdisciplinaria está dada por cuanto implica un cambio trascendental en la manera de ver la realidad, lo que implica flexibilidad de pensamiento para aceptar la incertidumbre y lo contradictorio; y especialmente una actitud de tolerancia y aceptación al otro diferente y a sus ideas. Esta es la dimensión axiológica que subyace a los procesos de gestión del conocimiento en esta organización.

Nicolescu (1999) afirma que esta actitud conduce a una *conversión del alma*¹ puesto que comprende valores de respeto, tolerancia, aceptación. Las actuales prácticas de gestión del conocimiento ocurridas en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, y el sistema que de ellas pueda derivarse, reclama en su base este componente axiológico, básicamente en un momento socio-económico y político como el que vive el país y que nos compete a todos.

En consecuencia, la apertura, el respeto, la flexibilidad de pensamiento, la valoración de las ideas de todos los trabajadores expresados en conceptos como alteridad y otredad, son el soporte de una gestión del conocimiento exitosa.

A continuación, se muestra en la Figura 19 la perspectiva axiológica de la gestión del conocimiento.

¹ Cursivas propias.

Figura 19. Perspectiva axiológica de la gestión del conocimiento en la empresa



Constructo praxeológico

En este constructo se reflexiona sobre la estructura de la acción humana de los trabajadores de Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, en relación con la gestión del conocimiento específicamente, lo cual me lleva a lo praxeológico indefectiblemente vinculado con lo ontológico y lo axiológico.

De acuerdo con la interpretación y comprensión de las categorías emergentes, se logró evidenciar el porqué de las prácticas y actividades que realizan, esto no se trata exactamente de un proceso formal e institucionalizado de gestión del conocimiento, sino de acciones que pueden inscribirse en dicha gestión. Evidentemente existe una aproximación hacia ello, pues se hacen esfuerzos que denotan interés por formar al personal y por documentar los procesos, pero no las prácticas de innovación y el *know how* existente en cada quien. Este conocimiento es un capital intelectual importante y particular del cual la empresa debe apropiarse, pues eso genera características distintivas en la empresa de hoy, especialmente al tomar en cuenta que estamos viviendo en la sociedad del conocimiento.

Puedo visualizar nuevas funciones dentro del rol gerencial orientadas hacia un aspecto medular como lo es el liderazgo. A través del ejercicio de un liderazgo gerencial innovador, preñado de una actitud transdisciplinaria en la cual la empresa genere pautas de acción en el marco de un plan educativo y de innovación, para crear espacios que promuevan el conocimiento y la creatividad e innovación de manera individual y colectiva, así se irá gestando un clima organizacional centrado en el conocimiento y la innovación.

Es decir, el rol gerencial puede y debe fomentar una cultura del conocimiento, la innovación y los valores rescatando la figura del trabajador como sujeto epistémico, generador de ideas nuevas valoradas y tomadas en cuenta por el nivel directivo. En la bibliografía estudiada encontramos que existen formas de transformación del conocimiento cuando interactúa el conocimiento tácito y

explicito, estos pueden crear otro conocimiento por la interacción y dinamización de los conocimientos. Muy pocas veces el conocimiento tácito es documentado, está profundamente arraigado en la experiencia y nuestros modelos mentales; en cambio, el conocimiento explícito es básicamente el conocimiento adquirido dentro y fuera de la organización. Este proceso dinámico de creación de conocimiento hace posible que se desarrolle a través de un ciclo continuo y su vinculación con las tecnologías de información como conocimiento acumulativo de generación, codificación y transferencia (la llamada espiral del conocimiento).

En Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, las prácticas no consideran la importancia del conocimiento tácito y toda esa experiencia es poco aprovechada, por lo cual el gerente y los supervisores son los llamados a incentivar a sus colaboradores a compartir con su equipo de trabajo el conocimiento tácito que poseen y así construir un conocimiento colectivo en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, elemento substancialmente diferenciador y potenciador de la productividad empresarial.

En este mismo orden, el cambio, la presencia de incertidumbre y la transformación deben internalizarse en cada quien. Debe minimizarse el temor a lo desconocido a través de la puesta en marcha de programas educativos permanentes con el acompañamiento necesario y el reconocimiento a las ideas nuevas. Es decir, la creatividad y la innovación deben llevarse a la práctica como valor, deben ser parte de lo cotidiano, de las acciones diarias, y ser incorporadas en los procesos de gestión de la calidad de la empresa, pues esto contribuirá a su mayor seguimiento y visibilidad.

No hay que olvidar que la sociedad del conocimiento se caracteriza por el hecho de que su capital intelectual es dinámico, se renueva permanentemente producto de los rápidos avances en la ciencia y la tecnología; en consecuencia, la praxis al interior de la empresa no debe estar ajena a ello. El conocimiento organizacional resultante no es producto de las individualidades sino de un accionar conjunto, es una suerte de fenómeno emergente que se renueva constantemente en el cual la creatividad se mueve sinérgicamente y cuya gestión debe estar abierta al contexto externo.

Un reto para los niveles directivos en los actuales momentos, lo constituye el garantizar la renovación de los procesos a través de incorporación de *know how* producto del ejercicio de la creatividad y la innovación, de manera tal que este se transforme en un eje transversal en la organización, para promover la participación de la gente y las prácticas dirigidas a fortalecer la gestión del conocimiento, la cual debe estar sustentada en la formación, sus vivencias, el *know how* que poseen y en las ideas generadas en espacios de reflexión en pro de crear una cultura organizacional sustentada en el conocimiento.

La Figura 20 que posteriormente se presenta, refleja los elementos del constructo praxeológico de la gestión del conocimiento en la empresa.

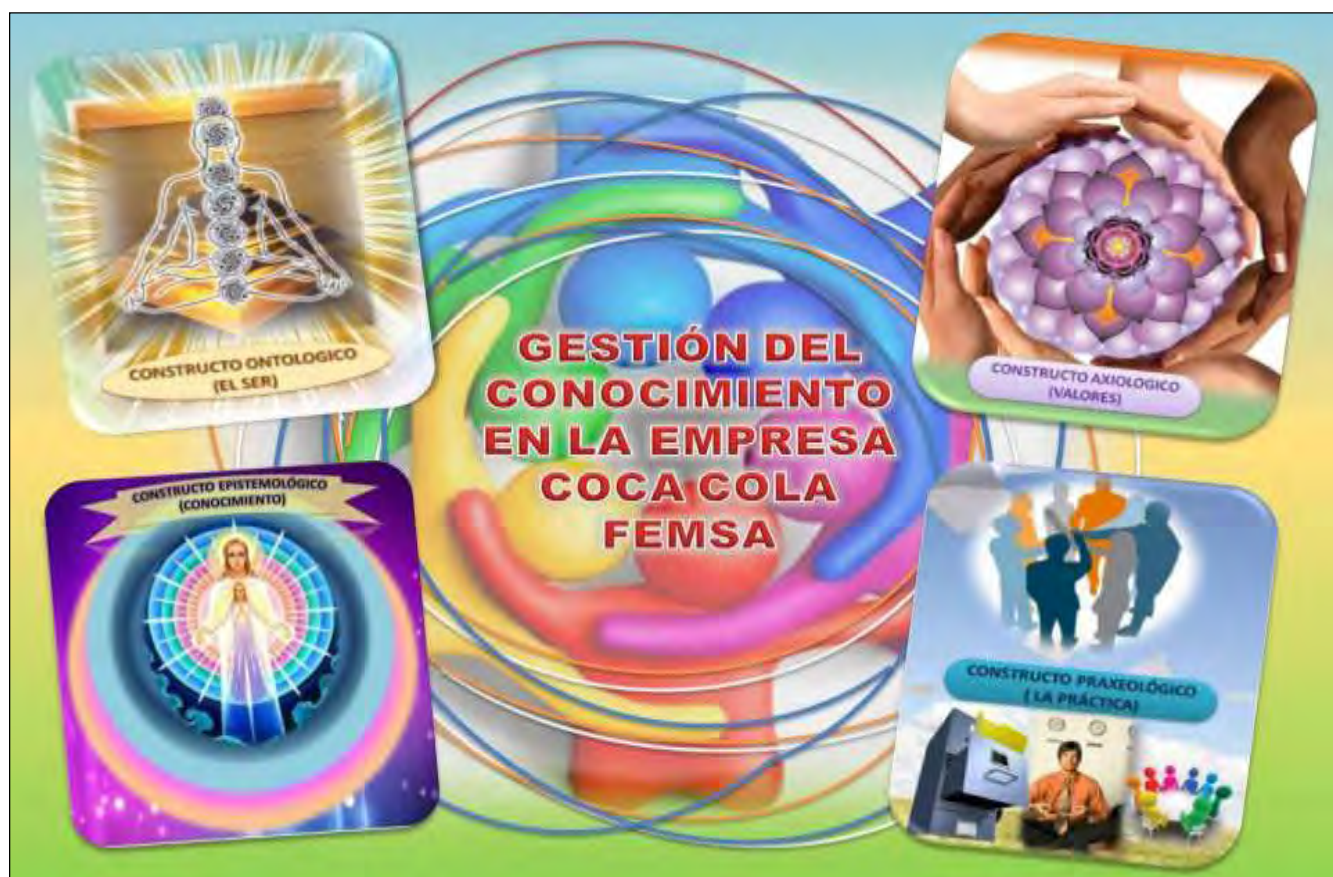
Figura 20. Perspectiva praxeológica de la gestión del conocimiento en la empresa



Nota. Elaboración propia.

Para finalizar se pretende ilustrar con la Figura 21, las diferentes vinculaciones y retroacciones que se dan entre las distintas perspectivas de la gestión del conocimiento, vista la empresa como un todo, en la cual, su gente, sus valores, conocimientos y prácticas, son los elementos que le dan sentido a su existencia.

Figura 21. Visión sistémica y compleja de las diferentes perspectivas de la gestión del conocimiento en la empresa



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES SOBRE MI GNOSIS ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA

El florecimiento de esta investigación ha brindado la enorme oportunidad de confrontar a través de la reflexión y el análisis, mis conocimientos, mis experiencias en el ámbito gerencial y como investigadora; con la genuina fluidez y larga trayectoria profesional y de vida de cada uno de los informantes, gerentes y supervisores de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, así como de la revisión de diversos autores reconocidos en los temas tratados, en cuanto al significado que le otorgan a la gestión del conocimiento como vehículo para el fortalecimiento de los activos intangibles de la organización.

Una de las reflexiones obtenidas es que el desarrollo y crecimiento de las organizaciones son continuos y con ellos los cambios que ocurren en un ambiente imprevisto e impensado como el que viven las empresas en los actuales momentos, por ello el gerente debe actuar indefectiblemente a la altura de las circunstancias, lo cual constituye un verdadero reto. Lo anterior hace necesario que este desarrolle un pensamiento complejo y argumentativo, para articular posturas disímiles y contradictorias, además de poseer una conducta transdisciplinaria para trascender en la comprensión del mundo que percibe e irrumpir en la realidad empresarial y dar las respuestas necesarias.

Otro aspecto que ejerce influencia en la mezcla de ideas que se construye, consiste en las monumentales diferencias que existe en el ser, el pensar y la forma de mirar y cuánto sucede en el entorno de los informantes, quienes aun cuando ocupan posiciones similares en la organización, se encuentran provistos de una particularidad especial con relación a sus conocimientos, vivencias y experiencias, lo que le otorga singularidad a cada una de sus manifestaciones, esto hace más rico y complejo el análisis y la síntesis de la información obtenida.

En este sentido, es muy importante la apertura del gerente hacia el respeto, la flexibilidad de pensamiento, la valoración de las ideas propuestas por cada uno de sus colaboradores y en cualquier situación interna que demande los conceptos relacionados con alteridad y otredad, como soporte a la gestión del conocimiento.

La diversidad de perspectivas manifestadas, permitirá a los gerentes comprender y organizar de una manera más flexible, el trabajo colectivo como una práctica habitual para proporcionar un clima favorecedor del aprendizaje; así como también, la generación de nuevas ideas, para coadyuvar a la mejora continua de los procesos, lo cual traería grandes ventajas a la organización y al colectivo.

Por lo anteriormente referido, desde el punto de vista institucional, se puede decir que generar constructos teóricos en torno a la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA S.A., región Oriente Sur, viene a constituir un aporte verdaderamente significativo para esta, debido a que ello traerá consigo grandes oportunidades de crecimiento en lo que se refiere al aprovechamiento del conocimiento generado como capital intangible, que agrega valor a la generación de fortalezas internas para la empresa.

En la actualidad se hace necesario que en las empresas la gestión del conocimiento sea flexible y permita la organización, la adaptación, el crecimiento y desarrollo, en momentos de cambios constantes y de incertidumbre en los aspectos sociales, políticos y económicos que la impactan; ello le permitirá responder adecuadamente al entorno complejo en que se encuentra y así crecer, desarrollarse y

mantenerse en el tiempo. Ante lo expresado, se hace inaplazable para la gerencia de la empresa el abordaje de la gestión del conocimiento como proceso de administración y gestión de los activos intangibles. Este proceso debe crear estrategias de flexibilidad que permitan generar espacios propicios para la innovación, el crecimiento y desarrollo.

En cuanto al aprendizaje como investigadora y gerente, esta vivencia me ha permitido comprender y valorar la investigación de corte cualitativo, ya que este trabajo muestra el fenómeno tal cual fue visto desde las diferentes perspectivas de los actores, los informantes, el investigador y la consulta a expertos. Lo anterior le confiere formalidad y rigor científico al trabajo. Ello me generó una gran confianza en el producto logrado.

Por otra parte, el contacto con diversidad de bibliografía relacionada al quehacer gerencial y sobre gestión del conocimiento, me ha permitido enriquecer mi gnosis en cuanto al tema, así como en teorías conexas a esta nueva comprensión de la vida organizacional y de los activos intangibles.

De igual manera, pude darme cuenta del valor que ha representado para mí como investigadora desde el momento de realizar las entrevistas hasta el análisis, la contrastación de la información y lograr construcciones teóricas, el poseer conocimientos acerca de la complejidad, ello permitió lograr una mirada más profunda de las diferentes interrelaciones y retroacciones que se dan en los procesos, tanto a lo interno como a lo externo de la organización, su gente, los procesos, el entorno, la normativa legal, entre otros aspectos relevantes. Y en lo relacionado a mi desempeño como gerente, el tener una nueva perspectiva del acontecer organizacional para contemplar las distintas vinculaciones de una situación o problema; también me da la oportunidad de mirarlo desde diferentes ángulos y buscar la solución que contemple la mayor información posible, sobre su entorno y los entes involucrados y así ofrecer la respuesta más acorde a la situación.

La visión anterior, me hace reflexionar en cuanto al desempeño del gerente en estos entornos tan imprevistos e impensados, sobre su perspectiva de la realidad que lo circunda, ya que en la organización actual se requieren respuestas acordes con la complejidad del momento y no las típicas salidas simplistas a los problemas que viven las organizaciones.

Concepción de gestión del conocimiento para la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur

Una vez culminado mi recorrido por los senderos propios de mi investigación, me atrevo asegurar que he podido involucrarme en cada aspecto abordado en mi estudio; en ese sentido, plasmo a continuación el producto de ello transformado en una definición propia de cómo concibo la gestión del conocimiento en esta empresa en particular.

Puedo definir a la gestión del conocimiento en la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, como un proceso de generación, transmisión, difusión, de conocimientos de carácter sistémico, dinámico, complejo y contextualizado, vinculado a las características y dinámicas relacionales de la propia empresa, tanto hacia lo externo como hacia lo interno; conocimiento generado entre trabajadores, directivos, proveedores, clientes, el Estado venezolano y otros entes. También como un proceso permanente que lleva en su seno, eventos multicausales, inter-retro-activos y espiralados, en los cuales se reflejan la incertidumbre y contradicciones del contexto externo e interno, conformándose en ciclos autoconstitutivos, autoorganizadores y autoprodutores, donde las personas, con sus percepciones, creencias y acciones, se influyen mutuamente.

Epistemológicamente la concepción expuesta responde a tres principios:

1. La complejidad como enfoque integrador de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento en el contexto gerencial.
2. La complejidad y el diálogo de saberes como premisa para la gestión del conocimiento en la empresa.
3. El principio de recursividad organizacional. El carácter dialógico del enfoque complejo le otorga un enfoque integrador, pues permite aceptar la presencia de las situaciones contradictorias e imprevistas como naturales y lógicas, en un contexto pleno de incertidumbre como el actual. La gestión del conocimiento en dicha empresa, se orienta por el diálogo de saberes como premisa, considerando a los trabajadores de la empresa como sujetos epistémicos capaces de generar conocimientos nuevos.

Axiológicamente, esta definición de la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, está sustentada en el compromiso y lealtad de los trabajadores con la empresa, manifestado de manera individual y colectiva, así como en la cooperación tanto en el cumplimiento de las funciones, como en la generación de ideas creativas y al interior de los eventos formativos organizados por la empresa. La creatividad e innovación emergen como valores fundamentales para promover la creación de nuevos conocimientos y prácticas. Para ello, es menester el desarrollo de la alteridad y una actitud empática en los gerentes como centro de las relaciones y motor que permita identificar las necesidades de los demás. Este componente axiológico basado en una actitud transdisciplinaria, como cambio trascendental en la manera de ver la realidad con flexibilidad de pensamiento para aceptar la incertidumbre y lo contradictorio, promueve una actitud de tolerancia y aceptación al otro diferente y a sus ideas.

Praxeológicamente, el significado de la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, se conforma por la vía del ejercicio de un liderazgo gerencial innovador, en el cual la empresa genere pautas de acción en el marco de un plan educativo y de innovación, para permitir crear espacios que promuevan el conocimiento y la creatividad e innovación de manera individual y colectiva. El fomento de una cultura del conocimiento, el estímulo a la innovación y los valores, el rescate de la figura del trabajador como sujeto epistémico, generador de ideas nuevas valoradas y tomadas en cuenta por el nivel directivo, son estrategias deseadas en la praxis gerencial.

Finalmente, garantizar la renovación de los procesos a través de incorporación de *know-how*, producto del ejercicio de la creatividad e innovación como actividad permanente a modo de eje transversal en la organización, contribuye con la generación de un clima organizacional tributario de los procesos de gestión del conocimiento en la empresa que he estudiado

REFERENCIAS

- Aguilá, J. (2000). *Gestión del conocimiento para la mejora y la innovación*. Primer congreso de Directivos CEDE. España.
- Amit, R. y Shomaker P, J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol.14, n°1, pp. 33-46.
- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento gerencial*. Venezuela: Urania.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. (2001). Is The Resource-based “VIEW” a useful perspective for Strategic Management research yes. *Academic of Management Review*, vol. 26, N. 1, pp. 41-56.
- Barney, J. y Wright, P. M. (1996). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, n° 1, pp. 20-30.
- Barrera, M. (2005). *Modelos epistémicos en educación y en investigación* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid. Alianza Universidad.
- Boisot, M. y Child, J. (1999). Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*. Vol. 10, No. 3. pp.: 237-232.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos ISSN 0006-6249*, volumen 53 N. 164. pp. 207-229. España.

- Burke, E. (2001). *Indagación filosófica sobre el origen de nuestras ideas acerca de lo sublime y de lo bello*. Madrid: Tecnos.
- Caballero, A. (2008). *Modelo de gerencia del conocimiento para la calidad educativa en la extensión universitaria. Caso: "Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado" (UCLA)*. Tesis doctoral. Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Carvallo, R. y Ferreira, M. (2001). *Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas*. Foro ESINE Centro de Estudios Empresariales N. 17. Italia.
- Carrasco, F. (2007). *Hacia un modelo de gestión del conocimiento y calidad total para la docencia universitaria: Caso UCLA*. Tesis doctoral. Universidad "Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 65-74.
- Danvila del Valle, I. (2004). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Universidad Complutense. Madrid. No publicado. Documentos en línea. Independiente. [Documento en línea]: <http://www.tesisde.org/t/la-generacion-de-capital-humano-a-traves/5451/>
- Davenport, T. y Prusak, T. (2000). *Working Knowledge, How organizations manage what they know*. USA: Harvard Business School Press
- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and inability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, vol. 29, n°1, pp.27-50.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J. y Guerras, L. y Hernán Gómez, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Díaz, I. (2008). *Aproximación teórica gerencial para la gestión del conocimiento en la perspectiva de las organizaciones educativas: Liceos bolivarianos*. Tesis doctoral. Universidad Yacambú, Barquisimeto, Venezuela.

- Dilthey, W. (1973). The rise of hermeneutics. En *New Literary history*, 1973, p. 244.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*, *Butterworth Heinemann Review*. Harvard Business Oxford.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Foucault, M. (1994). *Un diálogo sobre el poder*. Barcelona: Altaza.
- Gadamer, H. (1976). *Philosophic Hermeneutics*, University of California. Press. Berkeley.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, pp. 114- 135.
- Gómez, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Guba y Lincoln (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage publications.
- Güell, F. (2001). *Empresa basada en el conocimiento*. [Documento en línea]: <http://www.dimexa-sa.com/gestion/empresabasadaenkm>.
- Hessen, J. (2006). *Teoría del conocimiento*. Santa Fe de Bogotá: Unión.
- Hopper, Madsen y Walker (2003). Why is there a resource-based view? Toward a Theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, Vol 2. 4. N° 10, pp 889-902.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: El Nacional. Versión pdf.
- Husselr, E. (1986). *Filosofía primera*. Bogotá: Norma.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill Interamericana.

- KPMG Management Consulting (1996). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprendizaje de la empresa española*. KPMG, Bilbao.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administration. Una perspectiva global*. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Larrea, M., Aranguren, M. y Mujika, A. (2005). *Acceso de las pequeñas empresas a las redes de innovación y conocimientos: Análisis del ámbito local de Urola Medio* (Working Paper: Iraurgi Lantzen, Ezagutza Ginea: Universidad Deusto, España.
- Lincoln, Y. y Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London. Sage.
- Martínez, M. (1999). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). *Arte y ciencia de la metodología de la investigación cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2009). *Comportamiento humano*. México: Trillas.
- Miguel, M. de (1988). Paradigmas de la investigación educativa española. En I. Dendaluce (coord..). pp. 60-77.
- Morín, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa.
- Morín, E. (1999). *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid Cátedra.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Ediciones FACES. Universidad Central de Venezuela (UCV) – IESALC- UNESCO. Caracas. Venezuela.
- Morin, E. (2001). *La cabeza bien puesta*. Argentina: Nueva Visión.
- Nicolescu, B. (1999). *Transdisciplinariedad. Manifiesto*. Versión electrónica. Pdf. [Documento en línea]: https://www.academia.edu/31835170/LA_TRANSDISCIPLINARIEDAD_Manifiesto_transdisciplinariedad_Ediciones_Du_Rocher
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.

- Pavez, A. (2000). *Modelo de la implantación de la gestión del conocimiento*. [Documento en línea]: <http://www.gestióndelconocimiento.com> [Consulta: 2011, julio 4].
- Peluffo y Catalán (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile: ILPES.
- Pinto (2007). Sistemas de gestión por competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento realizado por las pequeñas empresas de Urola Medio España. *Estudios gerenciales*, Volumen 23 N. 105, Colombia.
- Portillo de Hernández, R. (2001). *La gestión del conocimiento en las unidades de investigación universitarias*. Tesis doctoral presentada para optar al título de doctora en ciencias gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Venezuela.
- Portillo, R. y Ferrer (2007). *Sistema de información para la gestión del conocimiento científico en Luz. Quórum académico* Volumen 4 N 1, [Revista en línea]: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199016808004R>. *Revista Redalyc*. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Prahalad, C. K. y Hamel (1990). El propósito estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*, 41, pp. 75-94.
- Prieto, P. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de las capacidades de aprendizaje para las organizaciones*. Secretaria de publicaciones e intercambio editorial de la Universidad de Valladolid.
- Quinn (1992). *A Knowledge and service based Paradigm for Industry*, The Free Press. New York.
- Rivero, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Un modelo de referencia*. Madrid: SOCINTEC.

- Robbins, S. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Archidona, Málaga: Aljibe.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). La entrevista en profundidad. En: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós (pp. 101-132).
- Rojo y Cierra (1998). Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable. *Revista Cintas de Moebio*, 125. Colombia.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Sullivan (2000). *Value-driven intellectual capital; how to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley. Nueva York.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Project Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, agosto, n°164, pp. 231-249. [Revista en línea]: <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?a=Tejedor%2c+Beatriz-&donde=castellano&zfr=0>. [Consulta: 2011, julio 4].
- Toffler (1990). *Knowledge wealth and violence at the Edge of the 21 st Century*, Bantam Books. New York.
- Valdez, L. (2002). *Conocimiento y capital intelectual: Las nuevas ventajas competitivas de la empresa: La revolución empresarial del siglo XIX*. Colombia: Norma.
- Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. [Documento en línea]: [www.Gestión de Conocimiento.com](http://www.Gestión_de_Conocimiento.com) [Consulta: 2009, octubre 15].

Wernerfelt (1994). A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5 N°2, pp. 171-181.

Zapata Rotundo, G. J. y Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*. [online]. abr. 2008, vol.14, no.1, pp.46-62. [Revista en línea]:http://scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13155182008000100005&lng=es&nrm=iso.ISSN1315-9 [Consulta: 2011, octubre 15].

ANEXOS

**MATRIZ DE ENTREVISTAS DE LOS INFORMANTES I,
II, III, IV, V, VI Y VII**

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE I

N°	Categoría	Subcategoría	Narrativa	Código
1			LE: Buenos días Carmen, dando	
2			continuidad, vamos para la	
3			segunda etapa de lo que es la	
4			actividad con relación al	
5			desarrollo referido a las	
6			empresas de la región Oriente,	
7			pero específicamente esta lo haré	
8			en Coca Cola FEMSA. Lo que	
9			pretendo con esta segunda etapa	
10			es escuchar un poco de ustedes,	
11			de la gente que ocupa posición de	
12			mando en la empresa. ¿Cuál es	
13			su postura, cuál es su opinión,	
14			cómo conciben la gestión del	
15			conocimiento en Coca Cola	
16			FEMSA? Para yo luego	
17			interpretar los significantes y los	
18			significados que ustedes le	
19			otorgan a ella acá. ¿Cómo	
20			concibes la gestión del	
21			conocimiento aquí en Coca Cola?	
22			C: Mira, <u>esto es más que una</u>	
23	CONOCIMIENTO	Adquisición de	<u>universidad, porque el</u>	CAI1L23-26
24		conocimientos	<u>conocimiento que tú adquieres</u>	
25		<u>Adquisición</u>	<u>es muy valioso.</u> Esto es una	
26			compañía en la que tú estás hoy	
27			y mañana se te <i>abren las puertas</i>	
28			<i>a donde llegues</i> , porque ponte a	
29			<i>pensar, yo tengo quince años en</i>	
30			<i>la organización</i> y yo tengo la	
31	ROL GERENCIAL		<i>edad.</i> Comencé muy joven aquí,	RDI1L32-39

32		Percepción confusa sobre innovación y actualización	ya <u>tengo once años en este</u>	
33			<u>puesto y para mi es una</u>	
34		Desempeño gerencial	<u>universidad. Donde cada día se</u>	
35			<u>aprende algo nuevo, en cuanto</u>	
36			<u>a innovación, tecnología,</u>	
37			<u>siempre es una empresa que</u>	
38			<u>busca actualizarse en todo</u>	
39	ROL GERENCIAL		<u>momento. De hecho, tengo</u>	
40		Incorporación de tecnología	<u>ocho días que me cambiaron la</u>	RAI1L40-48
41		Acción/políticas gerenciales	<u>versión de la computadora,</u>	
42			<u>ahora es un Windows avanzado,</u>	
43			<u>que es muy dinámico y ni</u>	
44			<u>siquiera tengo un curso nuevo,</u>	
45			<u>o sea, lo hemos ido</u>	
46			<u>aprendiendo, pero es muy</u>	
47			<u>actualizado en la parte</u>	
48			<u>tecnológica.</u> En la parte de	
49			conocimiento también he sido	
50			afortunada. Hace	
51			aproximadamente dos años y	
52			medio hice un programa de	
53			desarrollo de la FATUR en el IESA	
54	ROL GERENCIAL		por la compañía también, y	RDI1L55-63
55		Percepción favorable sobre financiamiento de estudios	bueno tuve una cantidad de	
56		Desempeño gerencial	cursos. <u>Ahorita, el año pasado,</u>	
57			<u>nos dieron un beneficio, como</u>	
58			<u>un aumento salarial, que nos</u>	
59			<u>pagan, tú puedes estudiar y nos</u>	
60			<u>pagan una cantidad de dinero</u>	
61			<u>para que tú te prepares en</u>	
62			<u>cualquier universidad,</u>	
63			<u>beneficio que no lo he</u>	
64			<u>utilizado, pero de verdad que es</u>	
65				

66	CONOCIMIENTO		importante. Esta es una escuela.	CFI1L67-71
67				
68		Se le otorga importancia al conocimiento	LE: Que bueno. ¿Qué relevancia tiene para ti la formación y la capacitación del personal?	
69		Formación	C: <u>Es de suma importancia.</u>	
70			<u>Eso es importantísimo tanto para mí como persona y como supervisor. El día a día te lleva a que tú te actualices,</u> primero en la parte fiscal, tributaria, en lo contable, hasta cómo tratar al personal; porque mira, no es fácil mandar, manejar, trabajar con personas, es algo muy complicado. De todas las actividades lo más difícil es trabajar con las personas y conocerlos. Para mí es algo que me cuesta. A diario surgen nuevas... ¿cómo decirte?... siempre hay innovación en esa materia, cómo trabajar estrategias para tú influir en las personas, estrategias para... no me viene ahorita la palabra.	FRI1L74-80
71	FACTOR HUMANO			
72				
73		Difícil trabajar con personas		
74		Relaciones laborales		
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81	ROL GERENCIAL			RDI1L82-92
82		Percepción confusa		
83		Innovación y actualización		
84		Desempeño gerencial		
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91	FACTOR HUMANO		Tú tienes que aprender a conocer a cada uno de tus colaboradores y cómo lo vas a influenciar, dependiendo de su comportamiento, cómo lo vas a influenciar. Y ahorita con el surgimiento de los sindicatos, bueno, es difícil, la relación laboral.	FRI1L92-95
92		Sindicatos/Relación laboral		
93		Relaciones laborales		
94				
95				
96				
97				
98				
99	FACTOR HUMANO			FDI1L100-103
100		Valoración del		

101		desarrollo		LE: Ahora, ¿cómo ves tú la	
102		Desarrollo		importancia que le atribuye la	
103		profesional		empresa a las capacidades de la	
104				gente?	
105				C: La prueba soy yo, la empresa	
106				cree en la gente y motiva el	
107				desarrollo. profesional y	
108				personal de cada uno de los	
109				empleados, porque aquí la	
110				gente hace carrera, y viene de	
111				abajo, o sea, los cargos más	
112				merecidos son gente que ha	
113	CONOCIMIENTO	Aplicación de		venido creciendo en la	CAI1L113-
114		las mejores		organización y los empleados	120
115		prácticas		tienen sus años, y confían y les	
116		Aplicación		gusta promover el desarrollo de	
117				los trabajadores.	
118				LE: Cuando tú dices que la	
119				empresa le gusta promover,	
120	CONOCIMIENTO	Privilegio por		cuando la gente regresa de una	CPI1L120-
121		los programas		acción formativa o de	126
122		de seguridad		capacitación, ¿cómo aprovechan	
123				ese conocimiento?	
124				C: Muchas veces los	
125				muchachos, por lo menos los	
126				míos, ellos comentan y lo	
127				aplicamos “-Ay mira yo aprendí	
128				esto en tal curso, y ya no se	
129				hace de esta manera, esto se	
130				hace así”, y vamos a los cursos,	
131				los muchachos o mi persona en	
132				ciertos momentos... porque	
133				ahorita por temas	
134	CONOCIMIENTO	Se transmiten			
		conocimientos			

135		<u>Transmisión</u>	<u>presupuestarios</u> <u>las</u>	CTI1L134-137
136			<u>capacitaciones están atadas a</u>	
137			<u>todo lo que es Lopcymat,</u>	
138			<u>seguridad de higiene, marco</u>	
139			<u>legal de Lopcymat.</u>	
140	CONOCIMIENTO	Relación de cooperación	LE: ¿Y la experiencia cómo la aprovechan, la experiencia de la gente? Por ejemplo, esa experiencia que tú tienes de dieciséis años, la experiencia que tienen muchas personas acá, que las han aprendido con el tiempo.	CCI1L140-144
141		<u>Cooperación</u>	C: <u>Nosotros se las transmitimos a la gente. O sea, nosotros aquí nos cubrimos y vamos...</u>	
142			<u>incluso hasta mi jefa</u> me llama: “-Carmen, ¿cómo haces tú esto?” o ella también viene y me dice, “-No mira, esto se hace así...”. <u>Nos ayudamos entre la localidad y en los centros, por lo menos los centros de Oriente;</u> “- <u>Mira, ¿cómo haces...?</u> ”. <u>Si hay una duda nos las transmitimos,</u> o “- <u>Mira, lo estás haciendo mal, no es así</u> ”. <u>A veces uno como que se queda en el aparato, no te lo voy a negar, pero buscamos actualizarnos,</u> “- <u>Mira, ¿cómo lo haces tú?</u> ”, <u>y aplicamos la mejor práctica, la mejor manera de hacer las cosas.</u>	
143				
144	ROL GERENCIAL	Actualización sobre la marcha		RAI1L145-152
145		<u>Acción</u>		
146		<u>/políticas gerenciales</u>		
147				
148				
149				
150				
151				
152				
153				
154				
155				
156				
157				
158				
159				
160				
161				
162				
163				
164				
165				
166			LE: ¿Cómo comparten? ¿Existe una manera sistemática, actividades que propicien	
167				
168				

169			compartir el conocimiento de la	
179			gente?	
171			C: Sí, nosotros hacemos cada	
172			cierto tiempo, hacemos una	
173			reunión por lo menos en	
174			Barcelona, la parte	
175			administrativa hacemos una	
176			mesa de trabajo. La última que	
177			hicimos, la hicimos en Maturín,	
178			donde fueron los cuatro jefes de	
179			Administración y la gerente de	
180			Administración y ahí nos	
181			pusimos de acuerdo;	
182			“-Mira yo hago ciertos procesos.	
183			Yo los pongo a disposición de la	
184			gente de diferentes	
185			departamentos, o ciertos niveles.	
186			Mira, en la parte de innovación y	
187	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN		creatividad eso está, es una parte	
188		Existe el portal de	que ha sido muy... se ha	
189		procedimientos para compartir información	trabajado, pero no está en...	
190			Nosotros tenemos una	DRI1L188-194
191		<u>Registro de experiencias</u>	herramienta que la diseñó	
192			Sistema, y ellos allí ellos bajan la	
193			información y es un portal	
194			asociado a Recursos Humanos,	
195			está... Yo te lo voy a mostrar.	
196			LE: ¿En ese portal qué registran?	
197			C: No, nosotros allí consultamos	
198	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN		la norma, la...	
199		Escasa documentación de ideas y prácticas exitosas en el área de oportunidad	LE: ¿Y tu experiencia, lo que tú has aprendido, las cosas que no están ahí...?	
200				
201			C: No... no.	DDI1L199-201
202				

203	ROL GERENCIAL	<u>Documentación de ideas y prácticas</u>	LE: ¿Se las lleva Carmen consigo?	
204			C: <u>Sí. Nosotros... ¿Ves? Este es el portal, aquí yo tengo mi entrada... Nosotros por aquí vemos la información actualizada, normas, procedimientos, las actividades que realizan otras localidades, esto a nivel del país.</u>	
205				
206				
207				
208				
209				
210				
211				
212				
213		<u>Escasa retroalimentación Acción/políticas gerenciales</u>	LE: Y por ejemplo, las prácticas exitosas que tú acometes aquí, ¿quedan en algún lugar documentado?	
214	C: <u>No. ¿Qué pasa? Nosotros hacemos una reunión, lo que te comentaba antes, en la zona.</u>			
215				
216				
217				
218				
219				
220				
221				
222				
223		<u>Nos reunimos los cuatro “-Ah yo hago esto de tal manera. “-Ah OK”, entonces vamos y redactamos el paso a paso de acuerdo a la recomendación mía, y entonces vamos con el otro proceso; este es el de liquidación, y entonces vamos con el proceso de cuentas por cobrar y la otra persona lo hace y lo documentamos y la bajamos al resto de las actividades operativas, pero que quede en el portal, no.</u>		
224	Muchas veces nos han llamado, por lo menos yo he ido en dos oportunidades... <u>Vamos una vez</u>			
225				
226				
227				
228				
229				
230				
231				
232				
233		CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		
234				
235				
236				
237				

DDI1L204-207

RAI1L210-214

RAI1L217-231

238	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Escasa creatividad e innovación	<u>al año, la Dirección de Administración, se reúnen los</u>	RAI1L233-236
239			<u>tres gerentes de</u>	
240			<u>Administración, la directora y</u>	
241			<u>área de Control Interno, donde</u>	
242			<u>ellos estudian, analizan varios</u>	CEI1L237-242
243			<u>descriptivos y les proponen de</u>	
244			<u>acuerdo a la operación nuestra,</u>	
245			<u>le hacen propuesta de</u>	
246			<u>modificación, lo analizan, ven</u>	
247			<u>las mejores operaciones y la</u>	
248		<u>aplican. Ya a mí en dos</u>	DDI1L242-246	
249		<u>oportunidades me han invitado</u>		
250		<u>a reunirme con ellos y</u>		
251		<u>trabajamos. “¿Cómo lo haces</u>		
252		<u>tú? No sé qué”, intercambiamos</u>		
253		<u>ideas y luego eso ellos lo</u>		
254		<u>mandan a México y es lo que</u>		
255		<u>nos autorizan a trabajar, el</u>		
256	ROL GERENCIAL		<u>lineamiento a seguir.</u>	
257		Existencia plan capacitación	Pero en sí, <u>en la parte de</u>	
258			<u>innovación y creatividad nos</u>	
259		<u>Acción/políticas gerenciales</u>	<u>falta. Yo siempre que me</u>	
260			<u>evalúan les digo, me pongo N1,</u>	
261			<u>o sea cero, porque es algo que</u>	
262	CONOCIMIENTO		<u>falta trabajar. Uno tiene</u>	
263		<u>Privilegio por los programas de seguridad</u>	<u>muchas ideas y cosas en</u>	RAI1L257-262
264			<u>mente, pero documentadas no</u>	
265			<u>las tenemos. Eso es lo que es un</u>	
266			<u>área de oportunidad.</u>	
267			LE: Ahora, ¿de qué manera tu	
268			practicar las políticas que	
269			fomentan la educación,	
270			actualización e innovación en la	CPI1L263-274
271				

272
273
274
275
276
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307

CONOCIMIENTO

Necesidad de Actualización Adquisición

empresa, aun cuando ya me dijiste que había un plan de financiamiento. O sea, ¿cómo tú percibes las políticas de la empresa en torno a ese tema educativo de innovación, de información?

C: Bueno, la compañía tiene su programa de desarrollo de cada trabajador. De hecho, anualmente se hace un análisis de DNA, Detección de Necesidades de Aprendizaje, de los trabajadores, pero desde dos o tres años para acá, debido a la disponibilidad presupuestaria, la situación del país, etc., todas las capacitaciones han ido dirigidas a la parte de todo lo que es marco legal, Lopcymat, porque ahorita todo el mundo tiene que tener cursos de primeros auxilios, todo el mundo tiene que tener cursos de todas las actividades que la compañía a nivel nacional ha direccionado a esa área.

LE: Entonces, finalmente, ¿cuál es el impacto que tú le ves a la gestión del conocimiento de la empresa Coca Cola?, ¿qué impacto le ves?

C: Mira, en mi experiencia muy personal, eso para mí ha sido

CAI1L280-290

308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341

DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

Escasa documentación de ideas y prácticas exitosas en el área de oportunidad Documentación de ideas y prácticas

muy aprovechado por todo lo que son las oportunidades que yo he tenido de entrenarme en otro sitios, la especialización que hice en el IESA; y más que en los institutos, a diario tienes que estar actualizado, tienes que todos los días aprender una cosa distinta.

LE: ¿Y la empresa posibilita, facilita...?

C: Ahorita, a través de esta herramienta, nosotros tenemos una universidad virtual, cada cierto tiempo... “-Mira, que el curso tal”.

LE: O sea, ¿tienen entrenamientos virtuales?

C: Sí, nosotros tenemos una universidad virtual.

LE: ¿Y *online* se hacen cursos?

C: Cursos, te evalúan y te raspan y tienes que aprobarlos con tal calificación cada cierto tiempo y te mandan encuestas.

LE: ¿Qué áreas de oportunidad tú le verías, entendiendo el proceso de gestión del conocimiento como capitalización de gestión, como aprovechamiento de la experiencia de la gente que tiene por ejemplo dieciséis años, quince años?, ¿cómo tú verías,

DDI1L321-329

342
343
344
345
346

qué aspecto de oportunidad le verías para aprovechar todo ese conocimiento que está aquí de experiencia y de conocimientos adquiridos por capacitación y por formación para la empresa?

C: Deberían documentarlo, ¿verdad? Lo que falta es documentarlo. Documentación de las mejores prácticas de cada operación. Hay algo que se llama “Mejores prácticas de bodegas”, que ellos lo aplican, pero en verdad la brecha que tenemos es de documentación.

LE: Y el sistema de gestión de la calidad ¿cómo es...?

C: Ahí, bueno, ese sistema es muy útil lo que pasa es que nosotros no le damos, no le sacamos el debido provecho. A través de ese sistema nosotros documentamos todos los procesos y eso le va a servir a otra persona. Lo que pasa es que lo tenemos, lo plasmamos, mas no lo utilizamos como es debido.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE I

CATEGORIA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Adquisición** de los conocimientos en la empresa:

Aspectos:

- Necesidad de actualización.
- ✓ **Aplicación** de las mejores prácticas/aplicación de conocimientos adquiridos en formación.
- ✓ **Formación.**
- ✓ **Privilegio** por los programas de seguridad.
- ✓ **Transmisión** de conocimientos.
- ✓ **Cooperación.**

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Acción/políticas gerenciales**

Aspectos:

- Financiamiento de estudios.
- Incorporación tecnológica sin inducción.
- Escasa retroalimentación de la gerencia.
- Plan de capacitación.
- ✓ **Desempeño gerencial**

Aspectos:

- Percepción favorable sobre financiamiento de estudios.
- Percepción confusa sobre innovación y actualización.

CATEGORIA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ Escasa **creatividad e innovación**

CATEGORIA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORIAS:

- ✓ **Desarrollo profesional**
- ✓ **Relaciones laborales**

Aspectos:

- Dificultad para trabajar con las personas.
- Relación con los sindicatos.

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ Escasa **documentación de ideas y prácticas** exitosas
- ✓ Ausencia de **registros de experiencia**

Informante I
Cuadro de categorías/subcategorías

Categoría	Subcategoría
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Formación
	Aplicación
	Privilegio
	Transmisión
	Cooperación
ROL GERENCIAL	Acción/políticas
	Desempeño
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Escasa creatividad e innovación
FACTOR HUMANO	Desarrollo profesional
	Relaciones laborales
DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Documentación de ideas y prácticas
	Registro de experiencias

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE II

Nº	Categoría	Subcategoría	Narrativa	Código
1			LE: Buenos días, estamos en la segunda etapa del	
2			proceso de preguntas con relación a la gestión del	
3			conocimiento de las empresas de Oriente, en este	
4			caso específico, la empresa Coca Cola FEMSA. ¿Cuál	
5			es la idea de estar acá esta mañana? Es un poco	
6			para profundizar algunas inquietudes, o alguna	
7			información que va a ser importante para el	
8			desarrollo del proyecto como tal y principalmente lo	
9			que queremos alcanzar como un objetivo. Un	
10			propósito fundamental es conocer los significantes y	
11			los significados que ustedes le otorgan, cómo la	
12			gente que ocupa posición de mando le otorga a la	
13			gestión de conocimiento acá en Coca Cola, de	
14			manera tal que podamos hacer un desarrollo en	
15			contraste con la teoría y lo que se obtiene de los	
16			informantes. Entonces fijate, en primer lugar,	
17			tenemos a Gustavo Gutiérrez, gerente de Ventas	
18			Local . Ok. ¿Cómo concibes tú la gestión del	
19			conocimiento aquí en Coca Cola? ¿Qué es para ti la	
20	CONOCIMIENTO	Capacitación	gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA a la	CAI2L20-28
21		con énfasis en	luz de lo que hacemos en la empresa?	
22		el nivel	GG: <u>Bueno, la organización, desde que asumió la</u>	
23		supervisorio	<u>franquicia en Venezuela, que yo tengo el</u>	
23		(Adquisición)	<u>conocimiento y la participación, ha estado</u>	
25			<u>siempre muy preocupada por el tema de</u>	
26			<u>capacitación de la gente, que enfocaba mucho</u>	
27			<u>hacia fortalecer la parte del manejo de</u>	
28			<u>información, de los cuadros supervisorios,</u>	
29			<u>coordinadores, jefes de departamento y gerentes.</u>	
30	ROL GERENCIAL	Prioridad por	<u>Ha sido un punto de honor</u> para la organización	RAI2L30-34
31		la formación a	existente en todos los ámbitos, en toda la parte	
32		nivel	comercial, en la parte industrial. <u>El foco de la</u>	
		supervisorio		

33		<u>Acción</u>	<u>empresa es fortalecer día a día el manejo de</u>	
34		<u>/políticas</u>	<u>información y el conocimiento por parte de los</u>	
35		<u>gerenciales</u>	<u>cuadros que tienen incidencia sobre la gente y</u>	
36			<u>que manejan un grupo de trabajadores.</u>	
37			LE: ¿Cómo piensas tú que incide el conocimiento en	
38	ROL GERENCIAL		el comportamiento de la gente? ¿Qué incidencia se	
39		(Valoración	logra con el conocimiento? ¿Cómo incide el	
40		positiva de la	conocimiento en esta...?	RAI2L39-
41		información y	GG: <u>Hay una especie de axioma</u> en todos los	44
42		el	ámbitos de... que tiene que ver con el manejo de	
43	ROL GERENCIAL	<u>conocimiento)</u>	información; <u>“Quien controla la información</u>	
44		<u>Acción/políticas</u>	<u>difícilmente no puede fracasar”.</u> El tema del	
45		<u>as gerenciales</u>	<u>conocimiento que yo lo llevo a la parte del</u>	
46			<u>manejo de la información, es clave en este</u>	RLI2L45-
47		Información,	<u>negocio y en cualquier parte.</u>	54
48		conocimiento	<u>Para nosotros es fundamental que quien</u>	
49		y capacitación	<u>intervenga en algún tipo de liderazgo sobre</u>	
50		indispensables	<u>nuestra gente, este bien informado sobre nuestro</u>	
51		para lograr la	<u>negocio, cómo se hace, para qué se hace, porque</u>	
52		calidad de	<u>eso al final es lo que va a garantizar el éxito de la</u>	
53		liderazgo	<u>empresa.</u>	
54		<u>(Liderazgo)</u>	<u>O sea, más allá de los temas operativos, lo que</u>	
55			<u>nos interesa es la parte que no se toca, que es la</u>	
56			<u>parte cualitativa de nuestros líderes, es la</u>	
57			<u>calidad como líder. Y eso difícilmente se logra sin</u>	
58			<u>información, sin conocimiento, sin capacitación.</u>	
59			LE: Y ahora con relación a esa capacitación con ese	
60	CONOCIMIENTO		conocimiento a la cual tú te refieres, ¿de qué manera	
61			ustedes emplean, no solamente los conocimientos	
62			sino las experiencias que poseen los trabajadores de	
63			aquí de Coca Cola FEMSA?, ¿qué hacen con este	
64		Esfuerzos por	conocimiento y la experiencia que ellos poseen para	
65		integrar teoría	que esta se transforme en un capital intelectual a	CAI2L63-
66		y práctica	favor de la empresa?	67
		<u>Aplicación</u>		

67	ROL GERENCIAL		GG: Normalmente hay que hacer unos grandes esfuerzos por tratar de que haya una fusión, que haya una sinergia entre lo que tenemos, que nos ha bajado la organización en la parte teórica y lo que recogemos día a día de la operación. Es decir,	
68			el trabajador, el que está directamente involucrado en la operación de la empresa. No es fácil, muchas veces adaptar una cosa a otra o viceversa. El conocimiento teórico a la par de la experiencia del día a día, a veces es difícil tratar de coordinar una sinergia entre lo que es clave, que la experiencia del trabajador sirva para ir optimizando los procesos. Eso es clave. Nosotros normalmente sometemos a discusiones a diario, el tema del trabajador en la operación, qué sugiere, qué propone, tratar de cruzar con el conocimiento teórico con la información que se tiene, con los manuales de operaciones. Y eso al final tiene que dar un mejoramiento a través del ensayo y el error, pero sobre la base y sobre el camino, pues lo que se busca es la mejora.	CAI2L69-74
69				
70				
71				
72	ROL GERENCIAL			
73		Discusiones sobre optimización de procesos		
74				
75				
76				
77				
78	ROL GERENCIAL	Desempeño gerencial		RDI2L75-80
79				
80				
81		(Escasa retroalimentación de la gerencia)		
82	ROL GERENCIAL	La mejora se obtiene a través del ensayo y el error		
83				
84				
85				RAI2L81-83
86				
87		Acción/políticas gerenciales		
88				
89		Aprobación de planes, producto de la discusión	LE: Ahora en función de eso, ¿qué tipo de acciones la empresa toma para el resguardo de esos conocimientos claves, qué es importante?	
90				
91				RAI2L87-98
92		Acción/políticas gerenciales	GG: Generalmente todas esas discusiones, esas investigaciones, y esas búsquedas junto con el trabajador de su experiencia para mejorar los procesos, se plasman en planes. Son planes a corto, mediano, o a largo plazo. Eso se somete posteriormente a los niveles de jerarquía que tienen la potestad y la autoridad, para previa investigación y evaluación de lo que se está proponiendo, hacer una aprobación o su sugerir modificaciones o mejoras para los planes que se	
93				
94				
95	CONOCIMIENTO			
96				
97				
98				
99				
100				
101				

102	CONOCIMIENTO	Planes	<p><u>someten a consideración de... y eso al final queda como especies de manuales de procedimiento.</u></p> <p>Sobre las áreas específicas en las cuales se hizo la postulación del mejoramiento del proceso. <u>El plan queda ya en definitiva como una base allí de consulta y de ante una duda, de cómo realizar alguna tarea, tiene eso para apoyarse.</u></p> <p>LE: ¿Y cómo lo comparten con las otras personas?</p> <p>Si es una práctica exitosa, si es algo novedoso, que ustedes consideran deben conocer otros empleados, otras zonas, ¿cómo lo comparten?</p> <p>GG: <u>Cuatro veces al año hacemos reuniones entre todas las regiones de las zonas, en el caso Oriente, para llevar a la mesa de la zona, lo que hemos hecho, cómo lo hemos hecho y qué resultados hemos obtenido y entonces eso se comparte con el resto de la organización en la parte de oriente y allí pues se revisan, se discuten, se adoptan, si hay necesidad de adoptar lo de otras regiones o se proponen para el resto del país.</u> Y eso en el resto del país se hace una vez al año. <u>Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde haya alguna área de oportunidad, específicamente en donde han sido exitosas.</u></p> <p>LE: Y las prácticas no deseadas. Por ejemplo, hay cosas que son exitosas, pero hay prácticas también donde ocurren cosas que son eventos no deseados, ¿Cómo se comparte algo que no salió bien?</p>	RDI2L100-103
103		producto de discusiones		
104		<u>(Desempeño gerencial)</u>		
105				
106				
107	CONOCIMIENTO	Realización de mesas de trabajo para compartir las mejores prácticas	<p>GG: <u>Cuatro veces al año hacemos reuniones entre todas las regiones de las zonas, en el caso Oriente, para llevar a la mesa de la zona, lo que hemos hecho, cómo lo hemos hecho y qué resultados hemos obtenido y entonces eso se comparte con el resto de la organización en la parte de oriente y allí pues se revisan, se discuten, se adoptan, si hay necesidad de adoptar lo de otras regiones o se proponen para el resto del país.</u> Y eso en el resto del país se hace una vez al año. <u>Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde haya alguna área de oportunidad, específicamente en donde han sido exitosas.</u></p>	CTI2L108-116
108				
109				
110				
111				
112	ROL GERENCIAL	Se realizan reuniones gerenciales anuales para la evaluación y la transferencia de las mejores prácticas y prácticas no exitosas	<p><u>Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde haya alguna área de oportunidad, específicamente en donde han sido exitosas.</u></p>	CTI2L117-124
113		<u>(Transmisión)</u>		
114				
115				
116				
117		Las prácticas están orientadas a las ventas y al ingreso.	<p><u>Una vez al año, nos reunimos todos los gerentes a nivel nacional, donde hacemos una revisión de todo lo que ha sido exitoso, por qué ha sido exitoso y cómo adaptarlo y llevarlo, tropicalizarlo al resto de las regiones donde no están y donde haya alguna área de oportunidad, específicamente en donde han sido exitosas.</u></p>	CTI2L129-135
118				
119				
120				
121				
122				
123				
124				
125				
126				
127				
128				
129				
130				
131				
132				
133				
134				
135		<u>(Transmisión)</u>		

136				
137	ROL			
138	GERENCIAL			
139				
140		Se emplean		
141		indicadores		
142		para		
143		garantizar el		
144		éxito de la		
145		gestión		
146		(Desempeño		
147		gerencial)		
148				
149	FACTOR			
150	HUMANO			
151				
152				
153				
154				
155				
156				
157				
158				
159	ROL GERENCIAL			
160				
161				
162				
163				
164				
165	ROL GERENCIAL			
166				
167				
168				
169				
170				

GG: También se hace la misma reunión, se revisa lo que ha resultado y se revisa lo que no ha resultado. En esas reuniones se van descartando esas prácticas que no han sido exitosas, igual se evalúan, porque todas están dirigidas fundamentalmente a la parte básica del negocio que es las ventas y el ingreso, pero eso conlleva a una serie de elementos que hacen un gran conjunto de cosas, porque el negocio al final no se evalúa solamente... claro la parte fundamental es la parte de ingreso y de venta, pero eso tiene implícito una serie de indicadores que garantizan el resto del éxito de una gestión aún cuando no se percibe monetariamente, directamente a través del ingreso pero se percibe a través de la bolsa de valores, se percibe a través de la carta de valorización de las acciones de la organización, entonces no se está percibiendo directamente a través del nivel del ingreso, no la puedo medir en ese momento, pero si la mido en un mediano y largo plazo y en la cotización de la bolsa de valores (que es la importancia de los activos intangibles). Entonces en esas discusiones, en esas reuniones, se evalúa qué es lo que ha sido exitoso y qué es lo que sigue presentando áreas de oportunidad. Se desechan las prácticas que no han logrado el cometido inicial, anualmente, lo que hicimos y lo planificamos el año anterior, este año nos dimos cuenta que no resultó, aún cuando medimos mensualmente estuvimos revisando y tratamos de hacer mejoras sobre la marcha, pero al final no resultó. Entonces se reúnen ya a nivel de país, con algunos parámetros ya establecidos por México y por Estados Unidos y al final se hace la...

RDI2L137-141

RDI2L143-150

RDI2L155-159

FPI2L165-170

171	ROL GERENCIAL		LE: ¿Qué impacto le observas tú a la gestión del conocimiento en tu parte laboral y personal y para el logro de las ventas y de las metas?	
172				
173				
174		Se considera	GG: <u>Lo bueno de esta organización desde que</u>	
175		la gente como	<u>cambiaron de franquicia, es que la gente ha sido</u>	
176		factor	<u>un factor determinante. El foco sobre la gente,</u>	RDI2L171-175
177	CONOCIMIENTO	determinante.	<u>eso ha sido fundamental, las ventas pasaron de</u>	
178		(Prioridad en la gente)	<u>ser meramente un negocio, visto desde el punto</u>	
179			<u>de vista mercantil... a ser ahora un conjunto de</u>	
180			<u>pasos y de procedimientos para obtener al final</u>	
181			<u>el éxito del negocio. Y todos esos pasos y</u>	
182			<u>procedimientos, la organización ha estado</u>	RVI2L177-184
183			<u>llevándolos sobre la base del conocimiento de la</u>	
184			<u>capacitación de la gente.</u> Y en mi caso particular	
185			con la Gerencia de Ventas de esta localidad, en la es	
186	FACTOR HUMANO		que mi gente está... Le doy yo a mi gente el empuje	
187		Integración de	para que vean el negocio y se manejen desde el	
188		procesos	punto de vista del negocio, no como algo básico,	
189		Desempeño gerencial	no es la parte básica, comprar, vender, vender,	RVI2L184-187
190			comprar, es todo lo que conlleva eso, o sea, mi	
191			gente está viendo ya la parte comercial de la	
192			organización y de su trabajo, la está viendo con	
193			otra visión mucho más integral, mucho más	
194			amplia, hay que saber qué es lo que hacemos por	
195			qué lo hacemos, cómo lo hacemos. En eso	
196			estamos muy metidos. Este año que viene,	
197		Visión del	tenemos un gran plan a nivel nacional, para que	
198		negocio del	nuestra gente a nivel de capacitación y de	
199		personal más	conocimiento sobre el negocio, sea mucho más	CTI2L193-196
200	FACTOR HUMANO	amplia	amplio, que abarque mucha más el negocio.	
201		(Visión compleja de la empresa)	LE: O sea, ¿qué importancia le das tú a la	
202			capacitación del personal?	
203		El conocimiento	GG: <u>Claro, yo diría que sin el conocimiento de</u>	
			<u>nuestra gente sobre sus funciones, cómo</u>	

204		integral de las funciones	<u>hacerlas, cómo mejorarlas, cómo optimizarlas, no habría éxito, ninguno.</u>	
205		<u>(Visión compleja)</u>	LE: Y en cuanto a que una vez los trabajadores regresan de una acción de capacitación, de una actividad formativa, ¿cómo aprovechan los conocimientos adquiridos para que eso quede como un aprendizaje para la empresa, para emplearlo en la productividad de la empresa?	
206				
207				
208				
209				
210				
211		Aprovechamiento del conocimiento en la productividad para la empresa	GG: No le voy a ser... le voy hablar con sinceridad. Hay una parte de la empresa que con toda la problemática sindical que tenemos, que aún cuando la empresa y nosotros, quienes estamos encargados de liderar ese proceso, <u>hacemos grandes esfuerzos por tratar de que haya motivación sobre la base del conocimiento y de que sus trabajos se hagan mucho más productivos sobre la base del conocimiento que ellos deben manejar, hay un 60 o 70% que si se aprovecha, pero hay un 30% que no se aprovecha. Entonces hay una especie de merma allí, que esperamos en este año en la organización, minimizar esa brecha que hay entre nuestra gente,</u> que sí quiere el trabajo más productivo a través del conocimiento y del manejo de información y del aprovechamiento de las actividades informativas. Yo diría que hay un aprovechamiento de esas actividades en un 75%.	FDI3L207-215
212				
213				
214				
215				
216	FACTOR HUMANO	Vinculación conocimiento-éxito		
217				
218		(Transmisión)		
219				
220				
221				
222				
223				
224	FACTOR HUMANO			
225				
226				
227				
228		Presencia de desmotivación en una parte del personal		FDI3L223-229
229				
230			LE: ¿Y a qué se debe que este otro 30% no se aproveche, no se logre?	
231		<u>Desmotivación y resentimiento</u>	GG: <u>Desmotivación. Hay mucha gente que viene marcada por la organización anterior, porque era otra realidad, por la que se encasilló, y bueno hemos estado empujando, hemos estado haciendo todo el esfuerzo por sacarlos de ese paradigma, pero, sencillamente, no están dispuestos a dar ese paso adicional para salir de</u>	
232				
233				
234				
235	CONOCIMIENTO			
236				FDI3L231-236
237		Falta de disposición de una parte del		
238				

239		personal por resentimiento	<u>allí. Están marcados por una organización que tenía otra realidad, de un país que tenía otra realidad, que hay mucho resentimiento, no con esta organización, sino con la anterior, y aún cuando nuestra empresa ha hecho muchos esfuerzos por tratar de cambiar esa imagen y de demostrar que sencillamente hay otra forma de hacer las cosas,</u>	
240		en	puede haber muchas personas que no han querido. Seguimos haciendo los esfuerzos.	
241		organizaciones anteriores		
242		<u>Desmotivación y resentimiento</u>		
243				
244				
245				
246				
247	FACTOR HUMANO			
248			LE: Cuando las personas llegan de una capacitación, por ejemplo, en tu área, en tu gerencia, ¿qué haces tú cuando ellos regresan con una información nueva, con una capacitación?	CAI2L242-245
249		Realización de jornadas de intercambio y puesta en práctica de los conocimientos (Seguimiento en la práctica)		
250			GG: <u>Generalmente hacemos jornadas de intercambio de opiniones sobre lo que se vio, el feedback de lo que a ellos les ha parecido, con nuestros cargos supervisores,</u> en el caso de mi nivel... es el caso de los vendedores, <u>hacemos seguimiento en coaching de lo que se le impartió, de lo que ellos estuvieron recibiendo y continuamente hacemos un seguimiento, una evaluación de la puesta en práctica de todo lo que se está haciendo. De que si el área de estabilidad al mercado simula la realidad que ellos viven día a día.</u> Entonces hacemos una constante evaluación de lo que se hace con ellos.	
251				CAI2L246-252
252				
253				
254				
255		<u>Aplicación</u>		
256				
257				
258				
259	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN			
260				
261		Desmotivación del trabajador por considera que los conocimientos no son aplicables		
262				
263				
264				
265				
266		<u>Desmotivación y resentimiento</u>	<u>Obviamente hay un momento en que los obstáculos y las realidades de la operación desmotiva y muchas veces termina la persona o el trabajador pues diciendo que eso no es la verdad, que él no va a aplicar eso porque sencillamente no es aplicable. Entonces esa es nuestra parte de insistir, de empujar, de</u>	
267				
268	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN			
269				
270				
271				
272	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN			DDI2L266-271

273			<u>continuar. Tenemos éxito en algunas cosas y en</u>	
274			<u>otras no.</u>	
275		No se observa	LE: Y en cuanto a la gente que tiene muchos años	
276		reguardado	de experiencia en la empresa, ¿qué hacen ustedes	
277		del	con ese conocimiento para rescatarlo y ponerlo al	
278		conocimiento	resguardo de la organización?	
279	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	(registro de experiencias)	GG: <u>Más allá del tema de tener el conocimiento,</u>	
280	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	<u>Documentación de ideas y prácticas</u>	<u>de manejarlo, de saber que existe el</u>	DVI3L275- 278
281			<u>conocimiento a través de la experiencia del</u>	
282			<u>trabajador, más allá de eso no hay, no lo hemos</u>	
283	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		<u>puesto como capital y patrimonio de la</u>	
284		Existen	<u>organización. Hay un área de oportunidad allí.</u>	DDI2L279- 281
285		trabajadores	Tenemos al trabajador, sabemos que maneja un	
286		con	nivel de conocimiento importante, por el tiempo, por	
287		conocimientos	la experiencia, probablemente por la capacidad del	
288		que no están	trabajador, que aun cuando está desmotivado,	
289	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	ya dispuestos	<u>también sabemos que tiene una capacidad</u>	
290		a	<u>importante que en algún tiempo la demostró, y</u>	
291	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	manifestarlos	<u>por alguna otra razón ya no la quiere demostrar</u>	CCI2L286- 287
292		(<u>Visibilidad del conocimiento</u>)	<u>o ya no le interesa. Más allá de saber que existe,</u>	
293		Se conoce de	<u>no lo hemos documentado, no lo hemos</u>	CVI2L288- 290
294		la existencia	<u>capitalizado como patrimonio de la organización.</u>	
295		de los	LE: ¿De qué manera tú percibes las políticas que	
296		conocimientos,	fomentan la educación, actualización e innovación	
297		pero no están	en la empresa? O sea, ¿cómo las percibes tú las	
298	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	documentados	políticas en torno a...?	CEI2L291- 295
299		(<u>Documentación de ideas y prácticas</u>)	GG: <u>Es uno de nuestros valores de la innovación,</u>	
300		La innovación	<u>la creatividad, es uno de nuestros cinco valores.</u>	
301		y creatividad	<u>...Nosotros hacemos mucho esfuerzo por</u>	CEI2L296- 298
302		forman parte	<u>innovar, este negocio si no se encasilla o se</u>	
303		de los valores	<u>estanca... es muy dinámico.</u>	
304		de la empresa	<u>...Si nosotros nos estancamos nos va a pasar el</u>	CCI2L299- 305
305		(<u>Creatividad e innovación como valores</u>)	<u>mercado por encima y esta organización durante</u>	
306		En la empresa	<u>muchos años ha estado cambiando y ha estado</u>	
307		existe	<u>innovando y ha estado creando, y sigue</u>	
		<u>voluntad para innovar</u>		

308	ROL GERENCIAL	El mercado exige el cambio y la innovación a la empresa para avanzar <u>(Estímulo a la creatividad e innovación)</u>	<u>haciéndolo, porque si no, entonces nos va a llevar la corriente.</u>	DDI2L306-311
309			<u>...La organización se preocupa mucho.</u>	
310			<u>Mensualmente hacemos jornadas de tormentas</u>	
311			<u>de ideas para generar nuevas cosas.</u>	
312			<u>La organización, como le decía es uno de sus valores, y ya hay una... está intrínsecamente ya</u>	
313			<u>metido en nosotros el tema de la innovación y la</u>	
314			<u>creatividad. Es clave par nosotros. Y no</u>	
315			<u>solamente en lo que se pudiera pensar en el tema</u>	
316			<u>solamente publicitario, no, es la innovación en la</u>	
317			<u>operación, es la innovación en el día a día con los</u>	
318	ROL GERENCIAL	Mensualmente se hacen jornadas para generar nuevas ideas <u>Estímulo a la creatividad e innovación)</u>	<u>trabajadores.</u>	AI2L321-327
319			<u>Que lo estemos documentando, ahí si hay una</u>	
320			<u>brecha, hay un área de oportunidad, y nuestro</u>	
321			<u>Sistema Integral de Calidad que es quien nos</u>	
322			<u>mide anualmente todo eso, y si no lo estamos</u>	
323			<u>documentando, no lo estamos convirtiendo en</u>	
324			<u>un patrimonio, ¿Cómo hacemos para cuando</u>	
325			<u>nuestra gente ya no esté y ese conocimiento no se</u>	
326			<u>pierda y toda esa experiencia...? En algunas cosas</u>	
327			<u>lo estamos haciendo, es un área de oportunidad</u>	
328		Existe un área de oportunidad en la documentación de los productos generados y la innovación en la empresa <u>(Documentación de ideas y prácticas)</u>	<u>bastante importante el hecho de que es el</u>	RVI2L329-338
329			<u>conocimiento de tanta gente, que en muchas áreas</u>	
330			<u>no se esté haciendo capital de la empresa.</u>	
331			<u>LE: Entonces para finalizar, ¿Cómo vives tú la</u>	
332			<u>gestión de conocimiento en Coca Cola FEMSA, a la</u>	
333			<u>luz de todas estas cosas que hemos hablado?</u>	
334			<u>GG: Es fundamental la gestión del conocimiento</u>	
335			<u>en esta organización, es un elemento para la</u>	
336			<u>empresa de suma importancia. Para nosotros es</u>	
337			<u>clave y estamos constantemente indagando,</u>	
338	Alta valoración por la gestión del conocimiento <u>(Acción y/políticas gerenciales)</u>	<u>investigando, tratando de mejorar sobre la base</u>		
339		<u>del conocimiento, desde la operación del</u>		
340				

(El conocimiento es visto como una necesidad de integrar diferentes entes que conforman la organización)
Visión compleja

trabajador y de lo que nosotros a través del área de formación nos ha bajado. Entonces constantemente estamos en eso, porque para nosotros es fundamental **el tema del conocimiento de nuestra gente, de nuestra operación, de nuestros procesos, de nuestros procedimientos, del mercado, del día a día, de nuestros competidores, es una gama muy amplia y si no tuviésemos y no nos preocupásemos por eso, y la organización no lo estuviese tan marcado como fundamento, el éxito de esta organización no estuviese garantizado como lo ha hecho durante estos ciento y tanto años que tenemos de historia.**

LE: Muchísimas gracias Gustavo, excelente de verdad, siento que has dado información muy valiosa...

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE II

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ Adquisición

Capacitación con énfasis en el nivel supervisorio.

✓ Aplicación

- Esfuerzos por integrar teoría y práctica.
- Dificultades de optimización de procesos.
- Seguimiento en la práctica.

✓ Transmisión

- Realización de mesas de trabajo.
- Evaluación, transferencia y contextualización de las prácticas.
- Vinculación conocimiento-éxito.

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

✓ Acción /políticas gerenciales

- Prioridad formación nivel supervisorio.
- Valoración positiva de la información y el conocimiento.
- Escasa retroalimentación gerencial.
- Aprobación de planes producto de discusión.

✓ **Liderazgo**

- Formación como líder.
- Calidad de los líderes.

✓ **Desempeño gerencial**

- Decisiones diarias sobre optimización de procesos.
- Planes producto de discusiones.
- Integración de procesos.
- Indicadores orientados a resultados.

✓ **Visión compleja de la empresa**

- Considera a la gente, mercado, competidores.

CATEGORÍA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Prioridad en la gente**

✓ **Presencia de desmotivación y resentimiento en el personal**

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Documentación de ideas y prácticas**

✓ **Registro de experiencias**

✓ **Visibilidad del conocimiento**

CATEGORÍA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Creatividad e innovación como valores**
- ✓ **Voluntad por innovar**
- ✓ **Estímulo a la creatividad y la innovación**

Informante II
Cuadro de categorías/ subcategorías

Categoría	Subcategoría
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Aplicación
	Transmisión
ROL GERENCIAL	Acción/políticas gerenciales
	Liderazgo
	Desempeño gerencial
	Visión compleja
FACTOR HUMANO	Prioridad en la gente
	Desmotivación y resentimiento
DCUMETACIÓN Y APLICACIÓN	Documentación de ideas y prácticas
	Visibilidad del conocimiento
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Creatividad e innovación como valores
	Voluntad para innovar
	Estímulo para la creatividad y la innovación

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE III

N°	Categoría	Subcategorías	Narrativa	Código
1			LE: Buenas tardes, vamos a iniciar esta actividad con la jornada de entrevistas a las personas que ocupan posición de mando en Coca Cola FEMSA, con la finalidad de identificar cuáles son los significantes y significados que ellos le otorgan a la gestión de conocimiento en la empresa. En este momento vamos a iniciar a trabajar con Manuel Toscano, quien es...	
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10			MT: Jefe de Taller y jefe de Mantenimiento automotor en la región Oriente Sur.	
11				
12			LE: Muy bien. Gracias Manuel por la cooperación. Fijate, yo quisiera saber para iniciar esta conversación, la importancia que tú como supervisor o persona que ocupa posición de mando, le otorgas a la gestión de formación y capacitación del personal de la empresa, ¿Qué significa para ti eso?	RVI3L18-22
13				
14				
15				
16				
17				
18	ROL GERENCIAL	Influencia de la globalización y las leyes en los aspectos laborales		
19			MT: Ahorita <u>estamos en un mundo muy globalizado, estamos viviendo en un país donde hay muchas leyes, cada día salen leyes nuevas, se aplican nuevos contextos a la parte laboral,</u> las personas digamos a nuestro cargo, <u>nuestros colaboradores tienen mucho poder, muchos sindicatos, hay delegados de prevención,</u> hay muchas leyes..., hay muchas cosas que están digamos no presionando, pero si haciéndonos caminar por un camino que antes era muy ancho y ahora se ha vuelto muy angosto al transitar.	
20				
21		(Visión compleja)		
22				
23	FACTOR HUMANO	Trabajadores con poder, producto de la nueva normativa		FDI3L23-25
24				
25				
26		(Dificultad para trabajar con personas)		
27				
28				
29				
30				
31	CONOCIMIENTO			CAI3L31-36

32	CONOCIMIENTO	Nuevas exigencias al supervisor en cuanto a conocimientos (Adquisición)	<u>El conocimiento es muy importante porque quizás antes no existía tanta presión de cómo tratar a un trabajador, o a un colaborador, hoy día sí, hoy día hay que tratar al colaborador como una persona que tiene sus deberes y derechos.</u>	CAI3L37-41	
33		CONOCIMIENTO	Necesidad del conocimiento en cuanto a leyes y herramientas para trato y manejo del personal (Adquisición)	<u>Aparte de eso hay que adentrarse dentro de ellos, saber cómo es él, qué espera, qué hace, cómo actúa, cómo se va a mover dentro de la empresa, qué esperamos de él, o sea muchas cosas que influyen al jefe.</u>	CAI3L42-44
34				<u>Entonces es muy importante tener el conocimiento de cómo es la capacitación de cualquier ente, sea FUNDAMETAL, sea cualquier otra organización que nos ayude, que nos aclare un poquito más la visión de las leyes, de lo que es el trabajador, de cómo aplicar el <i>coaching</i>, cómo aconsejar al trabajador, cómo saberlo llevar, cómo entender sus inquietudes, cómo no entrar en un conflicto con él, de cualquier índole, entonces para todo eso se requiere conocimiento.</u>	CAI3L45-58
35				<u>Para una persona, por lo menos nosotros en la universidad no aprendemos eso. En la universidad nos dan son las herramientas quizás un poco operativas para ejecutar el trabajo.</u>	FDI3L59-62
36	<u>Pero la parte humana, la parte de <i>coaching</i>, la parte de jefatura, de conocer al trabajador, quizás se pueda aprender por experiencia propia, pero tardaríamos muchísimo tiempo en completar y nunca</u>			FDI3L65-72	
37	FACTOR HUMANO	Necesidad de formación en la parte humana (Adquisición)			
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					

66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			
85			
86			
87			
88	CONOCIMIENTO		
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96	CONOCIMIENTO		
97			
98			
99			
100			

Necesidad de herramientas para manejar el personal
(Dificultad para trabajar con personas)

llegaríamos a concretar cuál es el verdadero sentido de la persona. **Entonces, por eso es muy importante que una empresa que tenga ya cierta experiencia en ese tipo de estudio de comportamiento de la persona, del comportamiento del trabajador, de las leyes del país, de la legislación laboral, que nos presten a nosotros el apoyo en cuanto al conocimiento, impartirnos el conocimiento** de cómo debemos tratar a las personas, a los colaboradores, cómo debemos compartir con ellos, **cómo debemos incentivarlos, cómo debemos motivarlos a hacer bien su trabajo** y andar por la línea correcta de cómo la compañía quiere las cosas. Entonces es muy importante el conocimiento acerca del personal.

FDI3L75-76

LE: Ahora, cuando hablamos de ese conocimiento que ustedes necesitan y los trabajadores tienen, ¿hablamos de conocimientos que traen previamente, que se adquieren vía capacitación, o formación, o en la práctica? ¿Cómo aprovechan ustedes, ese conocimiento que el trabajador trae consigo para mejorar la competitividad de la empresa?

CAI3L88-95

Los conocimientos previos se aprovechan reforzándolos con capacitación
(Adquisición)

MT: Reforzando, porque antes de entrar a Coca Cola yo ya venía de una empresa también prestigiosa, venía de Shell, antes de Shell, venía de PDVSA y de alguna manera habíamos hecho también algunos diplomados, algunos cursos de jefatura, y traíamos conocimientos, y nosotros con los conocimientos que se nos imparten

CAI3L96-101

101	CONOCIMIENTO	enseñanza- aprendizaje (Adquisición)	<u>ahora..., con las capacitaciones que se nos imparten ahora, lo que hicimos fue afianzar lo que quizás ya sabíamos, aprender nuevas técnicas, nuevos procedimientos... siempre el estudio de la persona va como que actualizándose,</u>	CAI3L107-111
102			<u>siempre hay nuevas teorías,</u> siempre hay	
103			nuevas personas que proponen otros	
104			modelos de conductas diferentes, otros	
105			modelos de cómo enseñar, de aprendizaje,	
106			de cómo tratar, de cómo tratar la parte,	
107			digamos, vivencial y la parte de motivación	
108	FACTOR HUMANO	Es importante reforzar conocimientos para su aplicación (Aplicación)	de la persona, y es <u>importante conocer todos los modelos y adaptarnos a los conocimientos que ya tenemos para reforzarlos y quizás para agregarle un poquito más de ese conocimiento y ...hacer que el trabajador se sienta bien y aplicarlo, saber aplicar las técnicas que hemos aprendido.</u>	FDI3L111-113
109			LE: Ahora, ¿llevan algunos registros o qué hacen ustedes, por ejemplo, cuando un trabajador regresa de una capacitación?	
110			¿Cuáles serían los elementos que ustedes toman en cuenta cuando ellos regresan de la capacitación? ¿Qué hacen?	
111			MT: Por lo menos los colaboradores míos cuando van a capacitaciones, <u>en el momento que llegan, llegan muy motivados. Ahora queda de parte del jefe, de nosotros, hacer ver que eso continúe así, que esa motivación continúe, saber qué van hacer y en función de eso jefe por ser jefe, tiene que involucrarse para</u>	
112				
113				
114				
115	FACTOR HUMANO	Involucramiento del supervisor en la capacitación de su gente (Desarrollo profesional)		FDI3L121-133
116				
117				
118				
119				
120				
121				
122	CONOCIMIENTO	Proveer reforzamiento positivo para el aprendizaje del conocimiento y su aplicación (Desarrollo profesional)		
123				
124				
125				
126				
127				
128				
129				
130				
131				
132				
133				
134				

135			<u>saber. Obviamente, ellos van a</u>	CAI3L134-
136			<u>capacitaciones también, y cuando ellos</u>	140
137			<u>van, a los colaboradores me refiero, el</u>	
138			<u>objetivo es prestarle todo el apoyo y</u>	
139		Importancia de la	<u>decirles “-Mira es correcto, lo que</u>	
140		continuidad y	<u>aprendiste allá es muy bueno que bueno</u>	
141		permanencia del	<u>que lo estés aplicando”..., y hacer el</u>	
142		conocimiento	<u>seguimiento del colaborador, a fin de que</u>	
143		(Adquisición)	<u>el conocimiento no se quede allí, no se</u>	CAI3L142-
144			<u>estaque, que las guías no se queden</u>	144
145			<u>guardadas en un estante, o en una</u>	
146			<u>biblioteca, sino que cada día ponerlas en</u>	
147			<u>práctica para hacer un hábito la consulta,</u>	
148			<u>no guardar, no dejarlo allí:</u> “-Ya hice el	
149			curso, ya tengo el certificado, tengo el	
150			diploma, la cosa, y listo, me olvido de todo	
151			mañana”. No, la idea no es esa. <u>La idea es</u>	
152			<u>que eso continúe a lo largo del tiempo,</u>	
153			<u>tratar de hacerlo como un hábito</u>	
154			<u>nosotros,</u> a fin de que no sea necesario	
155			llegar a un título que estoy certificado por el	
156			IESA que desarrolle la jefatura, sino que la	
157	CONOCIMIENTO		actitud y la forma como yo me exprese con	
158			mis colaboradores, reseñen que de verdad el	
159			curso de capacitación valió la pena haberlo	
160			hecho.	CAI3L3158-
161			LE: ¿Qué tipos de acciones se emprenden	166
162			aquí en la empresa o qué ustedes como jefes	
163		Capacitación	de departamento, qué acciones ustedes	
164		dirigida a	emprenden en resguardar los conocimiento	
165		necesidades del	y experiencias que la gente adquiere? ¿Qué	
166		departamento	esfuerzos hacen ustedes en ese sentido?	
167		(Adquisición)	¿Cómo lo hacen?	
168	FACTOR		MT: Nosotros generalmente <u>cuando</u>	
169	HUMANO		<u>solicitamos una capacitación, siempre</u>	

170			<u>tratamos de hacerla que esté muy ligada</u>	
171			<u>al departamento; por ejemplo, en mi caso</u>	
172			<u>que es mantenimiento automotriz, yo</u>	FDI3L169-
173			<u>siempre trato de solicitarle a las personas</u>	175
174	FACTOR HUMANO	Búsqueda de la	<u>de Recursos Humanos, capacitación,</u>	
175		tolerancia y la	<u>diplomados, cursos que sean muy</u>	
176		motivación del	<u>relacionadas al área, al ambiente de</u>	
177		personal a través	<u>trabajo.</u> Por ejemplo, si yo veo que hay un	
178		de capacitación	problema con el personal, que el personal	
179		(Dificultad para trabajar con personas)	discute mucho entre ellos, que no se toleran,	FDI3L176-
180			<u>que hay poca tolerancia entre ellos, yo</u>	185
181		Importancia de	<u>solicito a la gente de Recursos Humanos,</u>	
182		motivación del	<u>a la gente de capacitación: “-Mira, dame</u>	
183		personal para	<u>un curso de motivación, de trabajo grupal</u>	
184		logar la	<u>o de grupo de trabajo para los</u>	
185		productividad	<u>muchachos” para que ellos vean, se</u>	
186		(Dificultad para trabajar con personas)	<u>integren un poquito más y hacer que eso</u>	
187			<u>perdure. ...Hacemos el curso orientado al</u>	
188			<u>trabajo grupal, por ejemplo, una vez que</u>	
189	ROL GERENCIAL		<u>lo hacen ellos van a venir motivados y</u>	
190			<u>comprenderán pues que esa es la mejor</u>	
191			<u>manera de trabajar y tratar de seguir</u>	
192			<u>motivándolos a ellos para que sigan</u>	
193			<u>trabajando de manera grupal y el curso</u>	
194			<u>haya hecho efecto, y que no se quede ahí,</u>	
195			<u>sino que sea productivo para ellos. De tal</u>	RAI3L191-
196			<u>forma que dejen de ser intolerantes y de</u>	195
197	ROL GERENCIAL	Se otorgan	<u>alguna manera ir creciendo.</u>	
198		incentivos	LE: ¿De qué manera ellos comparten	
199		grupales al	además del trabajo diario, ese conocimiento	
200		personal por el	que ya adquirieron? ¿Hay un mecanismo	
201		trabajo en	que la empresa exige, es un lineamiento que	
202		equipo, orden,	tiene, o existen algunos elementos...?	
203		limpieza y		
		productividad		
		(Acción y políticas gerenciales)		

204	ROL GERENCIAL	Trabajo en equipo <u>(Acción y políticas gerenciales)</u>	204	MT: Más que todo es un incentivo. <u>Nosotros</u>	RAI3L199-208
205			205	<u>incentivamos a los trabajadores bien sea</u>	
206			206	<u>por área de trabajo, el cumplimiento de</u>	
207			207	<u>valores, el compañerismo, y tener orden</u>	
208			208	<u>y limpieza en las áreas de trabajo, eso son</u>	
209			209	<u>más que todo los incentivos</u> que nosotros	
210			210	hacemos y lo hacemos no todos los meses,	
211			211	pero si cada trimestre o semestre podemos	
212			212	hacer buenos incentivos donde evaluamos	
213			213	varios puntos, entre ellos, <u>cada uno de los</u>	
214			214	<u>puntos que incluyan la parte de trabajo en</u>	
215			215	<u>grupo, de orden y limpieza en el taller, de</u>	
216			216	<u>productividad en el taller, y todo eso</u>	
217			217	<u>involucra la productividad en el taller;</u>	
218	218	<u>bueno, todos tienen que trabajar, todos</u>			
219	219	<u>tienen que unirse, porque si no pierden el</u>			
220	220	<u>incentivo y lo pierden todos, y como ellos</u>			
221	221	<u>se motivan, de alguna manera es un</u>			
222	222	<u>método de motivación, ellos lo hacen.</u>			
223	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Se promueven actividades sociales para la integración de los equipos de trabajo <u>(Acción y políticas gerenciales)</u>	223	Ahorita dimos un incentivo para cada uno de	RAI3L217-223
224			224	los trabajadores míos, que lo vamos a pagar	
225			225	ahorita a finales de enero, muy bueno el	
226			226	incentivo, casi tres mil bolívares para cada	
227			227	uno, si logran los objetivos, entre ellos está	
228			228	involucrada la productividad de taller,	
229			229	limpieza de las áreas de taller, y trabajo en	
230			230	grupo, justamente. Entonces eso fue ahorita	
231			231	una motivación para ellos y están muy bien,	
232			232	están trabajando, y eso siempre lo hacemos.	
233	233	<u>A parte de eso también hacemos una o dos</u>			
234	234	<u>fiestas o algún compartir al año. Lo</u>			
235	235	<u>hacemos nos reunimos entre nosotros</u>			
236	236	<u>mismos, recogemos y nos vamos a club,</u>			
237	237	<u>hacemos una parrillada, eso también es</u>			
238	238	<u>integrar al grupo de trabajo.</u>			
		Imprecisión con relación a la existencia de			DRI3L228-229

239	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	registros de mejoras	LE: ¿Tienen alguna base de datos donde se coloquen las mejoras y los registros, por ejemplo, documentales de entrenamientos hechos y las prácticas, tienen algo referido...?	DRI3L231-234	
240		<u>(Registro de prácticas)</u>			
241					
242					
243					
244				MT: <u>Nosotros como departamento no tenemos la base de datos</u> , seguramente la parte de capacitación si la tiene, pues ellos manejan la parte de capacitación, <u>pero si existe un registro de todas las mejoras. Si una vez lo hice yo, si tengo registro, pero fue con un programa de coaching gerencial</u> que hicimos en Barcelona y uno de los objetivos para poder aprobar el <i>coaching</i> era aplicárselo a uno de los colaboradores, y entonces hicimos un cuestionario, y fui “cocheando” a uno de los colaboradores y generé un historial de cómo fue antes y cómo fue después de aplicarle el <i>coaching</i> y de verdad que funcionó y sí, eso sí lo tengo yo. Una muy buena experiencia.	
245					
246					
247					
248					
249					
250					
251					
252					
253					
254					
255					
256					
257			Las mejoras son compartidas y publicadas en carteleras		
258			<u>(Registro de prácticas)</u>	LE: Como gerente, como jefe de departamento, ¿tú promueves que las personas enseñen a otras dentro del departamento?	DRI3L248-254
259				MT: Sí. Nosotros no somos digamos egoístas con los conocimientos y con la información y con las ideas de las demás personas.	
260				<u>Cuando alguien hace algo o tiene una idea relevante que puede mejorar la parte operativa del taller, nosotros inmediatamente lo publicamos y ellos lo ven como un incentivo también, no</u>	DRI3L256-258
261					
262					
263					
264					
265					
266					
267					
268					
269					
270					
271					

272			<u>solamente incentivos monetarios, sino</u>	
273	CREATIVIDAD		<u>incentivo al conocimiento.</u>	
274	E INNOVACIÓN		LE: ¿Dónde lo publican?	
275			MT: <u>Allá abajo tenemos una cartelera</u>	
276			<u>donde publicamos por ejemplo: “La</u>	
277			<u>persona X se le ocurrió reemplazar...”</u> que	
278			nos pasó con un técnico que tenemos aquí,	
279	CREATIVIDAD		reemplazar una goma que no se conseguía,	
280	E INNOVACIÓN		una goma de freno, que aquí cuesta casi	
281			cuatrocientos bolívares, entonces a él se le	
282			ocurrió: “-Mira, esa goma es muy parecida a	
283			un pedazo de goma de tripa de caucho, que	
284			la podemos conseguir en cualquier parte,	
285		Búsqueda de	vamos a probar a ver”, total que hicimos la	CVI3L276
286		soluciones en	orden, la picamos, la hicimos y resulta que	
287		equipo,	la goma salía hasta mejor, entonces fue una	CVI3L278-
288		innovando y	idea muy buena que la publicamos en la	281
289		pensando	cartelera hace como dos meses que pasó. Y	
290	CONOCIMIENTO	<u>(Voluntad para</u>	de ahí los muchachos tomaron la idea, se	
291		<u>innovar)</u>	motivaron y entonces cuando ya tenemos	
292			algo dañado ya sabemos cuál es la técnica.	CCI3L282-
293		La innovación es	LE: ¿Esas actividades se hacen	286
294		un valor en la	sistemáticamente, rutinariamente o cuando	
295		empresa	surge una cosa eventual?	
296		<u>(La innovación y</u>	MT: <u>No, continuamente.</u> Nosotros por lo	
297		<u>creatividad</u>	menos aquí, por ser un área de	
298		<u>como valores)</u>	mantenimiento, no nos la sabemos todas,	
299			pero <u>siempre salen algunas cosas que</u>	
300			<u>podemos darle solución de otra manera y</u>	
301			<u>siempre estamos innovando, pensando.</u>	
302			<u>Eso se llama innovación y creatividad, es</u>	
303	CONOCIMIENTO	Se realizan	<u>uno de nuestros valores como compañía</u>	
304		planes de trabajo	<u>también, la innovación es uno de nuestros</u>	CTI3L293-
305		y se comparten	<u>valores. Nosotros siempre tratamos de</u>	297
306		soluciones	<u>infundir a las personas para que se</u>	
		<u>(Trasmisión)</u>		

307				
308				
309				
310				
311				
312				
313				
314				
315				
316		El conocimiento es transferido a su reemplazo en la empresa (Transmisión)		
317				
318				
319				
340				
341	ROL GERENCIAL			
342				
343				
344				
345				
346				
347				
348				
349				
350				
351				
352				
353				
354	ROL GERENCIAL	Percepción confusa de la cultura con la política organizacional (Visión compleja)		
355				
356				
357				
358				
359				
360				

sientan bien: “-Tú lo hiciste, tú tienes el merito y ahora todos lo vamos a aplicar”. Y se ha hecho como una cultura aquí en el taller, o sea, cuando alguien tiene una idea buena, me lo plantea o de una vez, me dice: “-Mira Manuel, podemos hacer esto, trabajarlo de esta manera”, y yo le digo: “-Perfecto, vamos hacerlo pues.” **Hacemos un plan de trabajo y colocamos en la cartelera: “De aquí en adelante vamos a trabajar así porque al Sr. Eduardo se le ocurrió así”, y lo probamos y efectivamente el resultado fue el esperado.**

LE: Pero tú como gerente, tú tienes eso en algún lugar, pues suponte en caso de que no estés, entonces ¿puede otra persona acceder a esa información?

MT: Sí, si no estoy yo. O sea, yo estuve un mes en Barcelona a prestar un apoyo y esto siguió caminando y quizás hasta mejor que cuando estoy yo aquí. Como me dijo un jefe hace mucho tiempo atrás: “-**Cada persona debe tener su reemplazo”, debe enseñar a otro colaborador a que cuando no esté esa persona, el trabajo no puede parar, o sea, debe continuar. Entonces ya yo tengo mi reemplazo,** que es un técnico mío, que es un muchacho que entró con más conocimiento

y hoy en día maneja la computadora, maneja el sistema, maneja el correo, o sea, se defiende muy bien y logra hacer todo como si estuviera yo. **Yo no puedo venir a**

CTI3L306-311

CTI3L316-318

RVI3L345-354

361	FACTOR HUMANO		<u>trabajar una semana y yo sé que esto va a</u>		
362			<u>caminar. Entonces es bueno tener eso.</u>		
363			LE: ¿Cómo percibes tú las políticas que tiene		
364			la empresa en torno al fomento de la		
365			educación, la actualización y la innovación?		
366			Ya me dijiste algo de los valores, pero ¿cómo		
367			tú lo percibes?		
368			MT: En uno de los diplomados que yo hice		
369			en Caracas, en el IESA, el primer módulo se		
370			trató de <u>la cultura de la organización y que</u>		
371		<u>no es una cultura que nació de un día para</u>	RVI3L358-		
372		<u>otro. No. Se trata de una cultura que como</u>	362		
373		<u>usted dijo cuando llegó, tiene más de cien</u>			
374		<u>años andando sobre eso, de hecho, aquí</u>			
375		<u>tenemos nosotros un bosquejo de nuestro</u>			
376		<u>fundador, el fundador de Coca Cola</u>			
377		<u>FEMSA como tal, y esto surgió en el año</u>			
378	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		<u>1940 y si uno lo lee y vamos a los valores</u>	FDI3L364-	
379			<u>de hoy, ha cambiado tal vez en forma,</u>	369	
380			<u>pero la estructura es la misma.</u> Entonces		
381			la cultura de Coca Cola es una cultura que		
382			está muy arraigada, es algo que ya está		
383			estudiado, está maquinada y se mantiene.		
384			¿Cómo la veo yo? <u>Bueno, la veo como una</u>		
385			<u>cultura espectacular, uno de los valores:</u>		
386		CONOCIMIENTO		<u>“Pasión por el servicio y enfoque al</u>	
387				<u>cliente consumidor”.</u>	
388			<u>Tenemos “la innovación y la</u>		
389			<u>creatividad”,</u> tenemos “hacer las cosas		
390			bien”..., <u>la “honestidad, y la prudencia”,</u>		
391			<u>son valores que como empresa están muy</u>		
392			<u>arraigados y obviamente nosotros</u>		
393			<u>aplicamos todos los valores que son los</u>		
394			<u>mismos para toda la empresa, pero los</u>		
395			<u>valores que nosotros aplicamos en</u>		
		Alta valoración de la cultura de la empresa (Visión compleja)			
		Arraigo de honestidad y prudencia como valor (Dificultad para trabajar con personas)			
		Existencia de una cultura de innovación (La innovación y creatividad como valor)			

396			nuestro país , como tal, los aplicamos con la	CCI3L381-385
397			normativa, las leyes, al proceso de nuestro	
398			país. Y la verdad es que lo veo bien	
399			consistente y bien centrado, es algo que está	
400		Capacitación y	arraigado, y cada uno de nosotros que se	
401		educación en la	metió en ese módulo, tenemos eso en la	
402		empresa	sangre, esa cultura, es algo que no crece de	
403	ROL	(Adquisición)	un día para otro y es algo que está bien	CAI3L387
404	GERENCIAL		estructurado, está bien afianzado y es una	
405			tremenda cultura.	CAI3L389-397
406			LE: ¿Qué lugar ocupa la formación, la	
407			capacitación y el capital intelectual de la	
408			gente en esa cultura?	
409			MT: <u>En esa cultura, la innovación de</u>	
410			<u>hecho aquí habla de “Dejar que los demás</u>	
411			<u>se explayan”, es decir, se expresen, y</u>	
412			<u>habla también de la dedicación al trabajo,</u>	
413			<u>ser modesto.</u> Hay una parte ahí que habla	
414	ROL		sobre ser tolerante... hay una parte que	
415	GERENCIAL		digamos que... Coca Cola, cuando	
416			fundaron FEMSA, antes de que existiera en	
417		En los	<u>México la regulación del trabajo, ya este</u>	
418		indicadores de fin	<u>señor ya había creado universidades que</u>	
419		de año se	<u>es el técnico de Monterrey, ya la había</u>	
420		encuentra la	<u>creado para sus trabajadores, porque él</u>	
421		capacitación	<u>decía que la educación y la preparación es</u>	
422		(Evaluación)	<u>muy importante para cualquier ejecutivo</u>	REI3L406-411
423			<u>y cualquier persona que trabaje en el</u>	
424			<u>grupo FEMSA. Entonces la capacitación</u>	
425			<u>ocupa un lugar importante y para mí,</u>	
426			<u>súper importante,</u> y yo en FUNDAMETAL	
427			ya tengo más de quince, veinte cursos de	
428			todo tipo, y con otra gente también.	
429	ROL	En qué consisten	LE: ¿Y para con tu gente?	
	GERENCIAL	los <i>tops</i>		

430	ROL GERENCIAL	(Evaluación)	MT: <u>También ellos siempre están muy pendientes de la capacitación, a ellos les gusta porque...</u>	REI3L417-424	
483					
484					
485					LE: Y ¿cómo es tu actitud hacia eso?
486					MT: <u>Siempre nosotros cuando llegamos a</u>
487					<u>los tops a final de año, en los tops siempre</u>
488					<u>está la parte de la capacitación.</u>
489					Capacitación en la parte tal, <u>capacitación</u>
490					<u>en el área de comunicación, siempre</u>
491					<u>orientada a la parte técnica y a la parte</u>
492	<u>humana de nosotros.</u>				
493	Formas de crecimiento en la organización (Evaluación)	(Evaluación)	LE: ¿En qué consisten esos tops?	REI3L484-491	
494					
495					MT: Los tops de nosotros son los indicadores
496					de gestión nuestros, cómo nos miden a
497					nosotros, cómo nos miden en nuestro
498					trabajo, por ejemplo, a mí me miden
499					disponibilidad de flota... <u>hay varios ítems,</u>
500					<u>y dentro de esos ítems está el crecimiento</u>
501					<u>personal, qué puedes hacer para mejorar,</u>
502					<u>entonces damos capacitación en tal cosa,</u>
503	<u>capacitación en esto, y bueno de esa</u>				
504	<u>manera nosotros llegamos a los tops y los</u>				
505	<u>factores críticos de éxito y en función de</u>				
506	<u>eso es que nosotros establecemos el plan</u>				
507	<u>de capacitación para cada uno de</u>				
508	<u>nosotros,</u> los colaboradores, jefes y				
509	gerentes, para todos, esto es una cadena, los				
510	colaboradores conmigo, yo con mis jefes, mis				
511	jefes... y así toda una escalera.				
512	FACTOR HUMANO	Valoración de la información y el conocimiento (Acción/políticas gerenciales)	LE: ¿Y esa escalera, esa conexión entre	REI3L495	
513			todos viene dada con qué objetivo, esa		
514			interrelación o esa divulgación general cómo		
515			se hace?		
			MT: <u>De que estamos como personas y</u>		
	<u>como trabajadores dentro de la</u>				

516		<u>organización, porque al tener un cargo y</u>	RAI3L499-
517		<u>querer aspirar a un cargo superior,</u>	504
518		<u>obviamente tienes que crecer como</u>	
519		<u>persona y tienes que crecer como</u>	
520		<u>trabajador, como gerencia creativa, y</u>	
521		<u>como persona también porque vas a tratar</u>	
522		<u>con personas de otro nivel</u> , vas a estar más	
523		arriba, o sea, tienes que tener un	
524		conocimiento claro en función de cómo	
525		expresarte y cómo desenvolverte en un	
526	Intolerancia y	ambiente de trabajo.	
527	falta de trabajo	Y <u>para la empresa la capacitación es clave,</u>	
528	en equipo	y no porque ahora haya una ley de que como	
529	<u>Dificultad para</u>	empresa tenemos que hacer tantas	
530	<u>trabajar con</u>	capacitaciones al mes, sino que eso ya se	
531	<u>personas</u>	había	
532		dado. <u>Yo considero que antes de que</u>	FDI3L514-
533		<u>saliera esa ley, ya yo había hecho más</u>	515
534		<u>capacitaciones de las que estamos</u>	
535		<u>haciendo ahora, entonces, yo digo que la</u>	FDI3L516-
536		<u>empresa ya tiene en su cultura que la</u>	517
537		<u>capacitación es clave para el éxito de</u>	
538		<u>cualquier organización.</u>	
539		LE: Para finalizar, ¿cómo concibes tú la	FDI3L519-
540		gestión del conocimiento en Coca Cola	521
541		FEMSA? ¿Cómo la concebirías tú?	
542		MT: Yo creo que todavía hay unas áreas de	
543		oportunidad, creo que todavía se puede un	FDI3L523-
544		poquito más, creo que sí, que hemos hecho	532
545		bastante.	
546		LE: ¿En cuáles áreas por ejemplo? ¿Qué	
547		áreas de oportunidad ves?	
548		MT: <u>Más que todo en el tema cultural de</u>	
549		<u>las personas.</u> Nosotros trabajamos aquí,	

550			estamos aquí... digamos Coca Cola está en
551			<u>San Félix, en un barrio fuerte. Muchas de</u>
552			<u>las personas</u> que trabajan con nosotros, que
553			son nuestros compañeros de trabajo,
554			colaboradores, <u>tienen una cultura particular</u>
555			<u>quizás porque se han criado de una manera</u>
556			<u>diferente</u> a otro tipo de personas sin
557			discriminar a nadie, pero ellos tienen una
558			cultura completamente diferente <u>a la de</u>
559			<u>nosotros, o sea, creo que falta orientar las</u>
560			<u>capacitaciones hacia ese tipo de</u>
561	CONOCIMIENTO		<u>personas, hacia la parte de, digamos,</u>
562			<u>orden y limpieza, cómo portarse con los</u>
563			<u>jefes, yo creo que hay mucha</u>
564			<u>intolerancia, no hay mucho</u>
565			<u>compenetración, no hay mucho trabajo</u>
566			<u>en grupo, cada quien con lo suyo, estoy</u>
567			<u>hablando en un área específica, no todo</u>
568			<u>es así.</u>
569			Pero creo que hay un área de oportunidad
570	CONOCIMIENTO		con los empleadores, que son el área más
571			débil en conocimiento que podamos tener
572			nosotros, la capacitación tiene que
573			orientarse a todos, pero hacia ellos un poco
574			más, digamos más personalizada, de manera
575			que ellos entiendan que también son
576	CONOCIMIENTO	Necesidad de	personas como cualquier otra, de que
577		facultar a otros	también pueden llegar a ser... como ha
578		<u>(Transmisión)</u>	pasado. Yo tengo un amigo, un ayudante,
579			que es de Margarita y agente de ventas, o
580			sea, comenzó como ayudante de jefe de
581			ventas. La cuestión es proponérselo,
582			estudiar y seguir pa' lante y capacitarse,
583			pero esas personas no han cambiado de
584			cassette, se han puesto nuevos cassette,

585	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Apropiación del conocimiento	digamos, de lo que estamos viviendo.	CTI3L565-573
586		(Transmisión)	Entonces creo que se trata un poquito	
587			orientar hacia eso.	
588			LE: Cuando hablamos de gestión del	CTI3L574-579
589			conocimiento, tú haces la alusión a la	
590			capacitación. ¿Tú consideras que además de	
591		Apertura para la	la capacitación, hay otros elementos que	
592		obtención de	pudiesen formar parte de la gestión del	
593		conocimientos	conocimiento de la empresa, además de la	
594		nuevos	capacitación?	
595		(Adquisición)	MT: La capacitación es clave, pero las	
596			actividades que puedan fomentar también	
597			en desarrollo de cada una de las personas,	
598			hay tipos de actividades que se puedan	
599			complementar con el conocimiento de cada	
600			uno de nosotros.	
601			LE: Y la parte de socialización, de compartir	CAI3L580-583
602			el conocimiento, ¿crees que haya áreas allí	
603		de oportunidad?		
604		MT: <u>También ahí hay oportunidad de</u>		
605		<u>compartir el conocimiento. Muchas</u>		
606		<u>personas salen hacer una actividad, y al</u>		
607		<u>irse de vacaciones (y nos pasó este año</u>		
608	Existencia de	<u>que pasó) tuvieron que llamarlo como mil</u>		
609	sistemas de	<u>veces porque no tenían cómo sacar la</u>		
610	calidad	<u>información, sólo él lo sabía, y tuvo la</u>		
611	(Registro de	<u>oportunidad de estar una semana con otra</u>		
612	prácticas)	<u>persona adiestrándolo para...</u>		
613		<u>Pero quizás por temor, quizás por “-No, yo</u>		
614		<u>no te voy a decir cómo es, no te voy a</u>		
615		<u>decir todo porque es mi trabajo”, y cada</u>		
616		<u>quien como que cuida lo suyo, pero esos</u>		
617		<u>son casos... no hay muchos, tampoco es</u>		
618		<u>que son muchos casos.</u>		

Yo si es verdad que trato de todo lo que sea aprendizaje, que las personas que puedan, que quieran saber, pues que lo sepan, yo soy abierto, mientras más sepan mejor.

DRI3L597-598

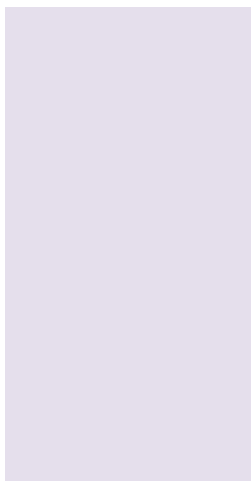
Igualmente, en Ciudad Bolívar, que es otra localidad que manejo, el Tigre, igual, trato de darles libertad, cuando ellos se trancan entonces: “-Bueno, vamos a manejarlo así” y de alguna manera con eso ellos también aprenden: “-Ah ¿Lo manejaste así? Ah ok”.

DRI3L603-612

LE: La idea es ver un poco la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA con una realidad que pudiese enriquecerse muchísimo, imagínate toda cultura que ustedes tienen, pues de verdad una cultura instalada que inclusive hablamos que ustedes tienen mucha información aquí, pero en cuanto a la ISO...

MT: **Nosotros manejamos también muchos sistemas de calidad,** manejamos el (xxx), que viene siendo parte de la ISO, manejamos el (xxx) y manejamos el (xxx) sistemas de calidad, tiene que ver con la ISO también, o sea, es la ISO, pero tiene que ver con su propio Sistema Integral de Calidad.

SICCO, Sistema Integral de Calidad de Coca Cola, ahora lo llamamos Sistema Integral de Calidad y al evaluarnos, es algo muy completo, o sea, es la misma ISO tanto 14000 que es la de ambiente como la 9000, las dos están involucradas. Nosotros manejamos el Sistema Integral de Calidad más otra parte de ambiente,



con otro nombre, pero al comparar es exactamente lo mismo.

LE: Tienen su documentación...

MT: **Está bien documentado.**

LE: Bueno Manuel, aprecio mucho tu intervención, y bueno, muy productiva, vamos a continuar... justamente estuvimos treinta minutos en esto. Gracias.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE III

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Adquisición**

- Énfasis en herramientas para el trato con el personal (parte humana).
- Prioridad actualización.
- Interés de los departamentos por el entrenamiento técnico.
- Se le otorga importancia a la educación/preparación de gerentes y trabajadores.
- Apertura a la obtención del conocimiento.
- La actualización de los conocimientos adquiridos se ha hecho un hábito.

✓ **Aplicación**

- Esfuerzos por integrar teoría y práctica.

✓ **Transmisión**

- Existencia de planes de trabajo.
- Se comparten el conocimiento y las nuevas ideas.
- Necesidad de transferencia al personal de reemplazo y apoyo.
- Existencia en algunos casos de apropiación del conocimiento.

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS

✓ **Acción y políticas gerenciales**

- Valoración de la información y el conocimiento.
- Existencia de premiación e incentivos al personal por productividad, trabajo en equipo, entre otros.

✓ **Visión compleja**

- Se consideran las reflexiones y el análisis, la influencia de la globalización, las leyes, los aspectos laborales, el contexto, la gente, la cultura, los valores, los sindicatos, entre otros.

✓ **Evaluación**

- Se le otorga importancia al crecimiento personal y profesional en el desarrollo de la carrera.
- La capacitación forma parte de los aspectos a ser evaluados en el cumplimiento de indicadores anuales de los gerentes y supervisores.

CATEGORÍA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORÍAS

✓ **Dificultad para trabajar con personas**

- Trabajador con poder, producto de la normativa vigente.
- Necesidad de herramientas para trabajar con personas y en equipo.
- Importancia de la motivación en la productividad.
- Falta de tolerancia.
- Arraigo de los valores honestidad y prudencia.

✓ **Desarrollo profesional**

- Apoyo y retroalimentación, antes y después de la capacitación.

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

SUBCATEGORÍAS

✓ **Registro de prácticas**

- Imprecisión sobre la existencia de registros de mejoras.
- La existencia de sistemas de calidad.

- Las mejoras son compartidas y publicadas en carteleras.

CATEGORÍA: CREAIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS

- ✓ **La innovación y la creatividad como valor**
- ✓ **Voluntad para innovar**
- Búsqueda de soluciones a través de la innovación.

Informante III

Cuadro de categorías/ subcategorías

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Aplicación
	Transmisión
ROL GERENCIAL	Acción/políticas gerenciales
	Visión compleja
	Evaluación
FACTOR HUMANO	Dificultad para trabajar con personas
	Desarrollo profesional
DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Registro de prácticas
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Creatividad e innovación como valor
	Voluntad para innovar

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE IV

Nº	Categoría	Subcategorías	Narrativa	Código	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9	FACTOR HUMANO	El conocimiento es visto como permanente <u>(Desarrollo profesional)</u>	LE: Oscar, la idea de este segundo encuentro contigo es un poco hablar sobre cuáles son los significantes y significados que ustedes le otorgan como gerentes, como personas que ocupan posiciones de mando, a la gestión del conocimiento acá en Coca Cola. ¿Qué significa para ti gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA?	FDI4L9-17	
10					OR: <u>Bueno, nosotros constantemente estamos en pleno desarrollo profesional, internamente dentro de la compañía, y externamente en el área de capacitación. El conocimiento, nosotros tenemos cómo compartirlo con nuestra gente. Abordamos todo lo que es la parte del proyecto que tiene la compañía, y al mismo tiempo, lo bajamos a todos los niveles, o sea, a los que están supervisados por parte nuestra.</u>
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Sistema Integral de Calidad <u>Documentación de ideas y prácticas</u>	¿Cómo lo bajamos? Bueno, de manera natural, en cascada, haciendo énfasis en lo que es la política de la compañía, haciendo énfasis en las modalidades de trabajo actual dentro de los lineamientos, y nosotros tenemos algo importante que nos enriquece, que es <u>el Sistema Integral de Calidad, de la compañía, que nos permite tener a la mano, toda la forma y la adecuación de trabajo, para que aquellas personas que vengán a nosotros, o en algún momento nosotros no deseamos estar en la</u>	DDI4L23-31	
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					

32	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Transmisión de ideas y prácticas</p> <p><u>Transmisión</u></p>	<p><u>compañía, o algo pueda ocurrir en el</u></p>	<p>CTI4L37-41</p>	
33		<p><u>proceso, esa persona fácilmente pueda</u></p>		
34		<p><u>enterarse de todo ese proceso de trabajo</u></p>		
35		<p><u>sin tener que estar en un área</u></p>		
36		<p><u>constantemente de entrenamiento,</u> solo la</p>		
37		lectura lo ayuda a entender cuál es el proceso		
38		de la compañía, y eso es un mejoramiento y		
39		un conocimiento continuo que hacemos.		
40		LE: ¿Y qué herramientas utilizan? ¿Cómo		
41		hacen esa implementación?		
42		OR: <u>Nosotros hacemos círculos de cierre</u>		
43		<u>mensual y vamos colocando toda la</u>		<p>CTI4L43-46</p>
44		<u>información que va pasando durante el</u>		
45	<u>mes, bien sea buena o mala; si es buena, la</u>			
46	<u>vamos replicando a otros niveles para que</u>			
47	<u>la pongan en práctica.</u>			
48	LE: Pero ¿cómo la replican?			
49	OR: <u>A través de nuestros sistemas</u>			
50	<u>operativos. Puede ser a través de nuestros</u>			
51	<u>correos, a través de las presentaciones que</u>			
52	<u>hacemos a nuestra fuerza de venta, nuestro</u>			
53	<u>equipo de trabajo,</u> que para eso tenemos	<p>CTI4L53-57</p>		
54	facilitadores, yo formo parte de ese equipo de			
55	facilitadores, fui entrenado para eso. Y bueno,			
56	simplemente agarramos nuestras			
57	herramientas de trabajo, montamos un video			
58	beam y hacemos una presentación de todas			
59	las cosas que nosotros hacemos durante los			
60	meses. Se cierra el ciclo y se abre otro. Vuelvo			
61	y repito, <u>cuando son cosas buenas, las</u>			
62	<u>replicamos a otras localidades para que se</u>		<p>CAI4L62-71</p>	
63	<u>pongan en práctica. Cuando son cosas</u>			
64	<u>malas, buscamos los correctivos y lo</u>			
65	<u>hacemos de inmediato, aquí entre</u>			
66	<u>nosotros.</u>			
	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Conocimiento adquirido por experiencia</p> <p><u>Adquisición</u></p>			

67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ROL GERENCIAL

Problemas laborales exigieron la preparación de supervisores en áreas operativas y de gestión
Desempeño gerencial

Evaluación de desempeño tomando en cuenta las

LE: Cuando tú hablas de... claro, las cosas que ocurren en la práctica diaria habitual en la empresa, pero ¿tu experiencia, tus conocimientos previos que traes? ¿Este es el primer trabajo que tienes tú?

OR: No. Vengo con conocimientos en otras áreas de trabajo, para mí esto es nuevo, lo que es la parte de la venta directa, que es la de consumo masivo. Para mí esto es una nueva experiencia, pero ese conocimiento lo he adquirido a través de los diez años que tengo aquí, y a su vez lo he replicado a mis supervisados y a la gente que está en otras localidades para que también lo pongan en práctica, y ha sido muy exitoso, muy bueno. Para mí es una empresa con mucha disciplina operativa, que es una empresa que nos da la oportunidad de desarrollo tanto profesional como personal, y yo me siento ahorita que prácticamente, lo que falta es dar todo lo que exige la compañía mes a mes para que estemos en un perfil de tranquilidad. Pero hay situaciones que hemos tenido en el momento adversas, que ya han sido subsanadas; porque a través del tiempo, como tú sabes, **hemos tenido problemas con personas que en algún momento trabajaron en la compañía, se dedicaron a cerrar las puertas de esta empresa por un largo rato, tres, cuatro meses, hubo paro operativo, donde nosotros como supervisores, tuvimos que aprender mucho más de lo que era la parte operativa del proceso donde estamos. Más bien a nivel de gestores, a**

RDI4L80-94

RDI4L97-103

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135

áreas de
influencia
Desempeño
gerencial

nivel de derecho legal, o sea de todo un poco para podernos manejar en ese ambiente. Y fuimos exitosos, hemos estado metidos en todo lo que es recursos humanos. Por eso nosotros los supervisores de Coca Cola, nos llaman personal integral, porque nos metemos en todas las áreas a aprender de todo.

LE: ¿Y por qué se meten en todas las áreas para aprender?

OR: **Porque la empresa así lo exige, porque nosotros estamos constantemente siendo evaluados por nuestro desempeño y cuando tú estás en un proceso de evaluación de desempeño, entonces las áreas de influencia sobre tu departamento, te obligan a estar dentro de esas áreas.** Por

ejemplo, si yo tengo necesidad de un trabajador, yo tengo que influenciar sobre Recursos Humanos para que me den mi personal, poder entrevistar a tiempo, poder tener esa facilidad de ingresarlo, y la persona que le da el visto bueno al final soy yo como supervisor. Entonces eso, por una parte. Por la parte administrativa, cuando hacemos una venta en la calle, que estamos en contacto con los clientes, y hay situaciones que involucran administración, que tiene que ver con pagos que tiene que hacer el cliente, o algún requisito que sea necesario para que ese cliente forme parte de nuestra cartera de crédito, pues esa área de influencia, tiene mucho que ver, y por eso el conocimiento de nosotros en todas esas áreas. Es la única forma, entonces a veces sin querer y

RDI4L119-123

CONOCIMIENTO

136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169

Transmisión de conocimientos de manera directa
Transmisión

DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

Sistema Integral de Calidad, mecanismo de resguardo de todas las prácticas
Documentación de ideas y prácticas

queriendo, porque es obligado, **es una forma de mantenerse integralmente en el negocio y para tú ser un gerente de esta compañía debes tener todos los conocimientos, si no, no puedes estar operando.**

LE: Qué interesante. Dime una cosa, ¿de qué manera ustedes emplean los conocimientos y experiencias que los trabajadores traen producto de la capacitación?, ¿cómo la empresa aprovecha esa capacitación que los trabajadores a diferente nivel obtienen en una capacitación?

OR: Cuando ellos están capacitándose, primero le damos la facilidad que lo hagan, porque cuando Recursos Humanos nos dice, “Hay la oportunidad de entrenar a una persona”, pues nosotros le damos la facilidad a todos para que se entrenen. Y segundo, **cuando ellos se reintegran a sus labores, hacemos las preguntas técnicas: “¿Cómo te fue? ¿Qué aprendiste? ¿Cuál fue tu conocimiento?”, y mientras esa persona nos está hablando de cómo le fue y todo lo demás, ya nosotros como supervisores estamos aprendiendo de ese conocimiento**

que él trae y al mismo tiempo le pedimos que lo replique: “-¿Mira, qué hiciste?”, y el trabajador dice: “-Mira me gustó esto, esto fue lo que hice.” Y bueno, básicamente coloquémoslo en una cartelera, comencemos a comunicárselo a la gente y pongámoslo en práctica de inmediato ese conocimiento. Bien sea administrativo, de sistema, de higiene y seguridad, (que está

CTI4L136-148

DDI4L160-168

179
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204

ACCIÓN
GERENCIAL

Campaña para
integración a la
innovación
**Valoración de
la información
y el
conocimiento**

muy de moda ahorita), le hacemos mucho énfasis a eso, porque va en función a conocer si realmente esa persona aprovechó esa herramienta que le estamos ofreciendo.

LE: ¿Poseen algún registro en torno a cómo ustedes protegen esa información que la gente trae producto de la experiencia y la capacitación? ¿Tienen algún mecanismo de protección de esa información, que se les pueda revertir en un momento determinado con el capital intelectual de la organización?

OR: La forma de protegerlo es haciendo énfasis sobre nuestro Sistema Integral de Calidad, vuelvo a lo mismo, eso es una biblia, donde nosotros agarramos y bajamos todo lo que hacemos, todas las cosas que hacemos, las plasmamos en ese sistema, que no es nada más que un registro y eso se guarda en archivo y se mantiene bajo custodia de los involucrados y cada departamento mensualmente lo cierra.

LE: Cuando tú dices “lo cierra”, ¿a qué te refieres?

OR: “Lo cierra” es que carga la información para dejar constancia qué fue lo que ocurrió. ¿Por qué? Porque nosotros, si yo quiero saber ahorita porqué en el mes de febrero del año 2010, un ejemplo, yo vendí diez mil cajas y este mes de febrero de este año 2011, solamente alcancé a vender cinco, ¿qué pudo haber ocurrido allá que no lo hice este mes? O puede ser a la inversa. Entonces cuando yo me voy a mi registro, porque no todo queda en la memoria, el registro nos dice que, en esa

RVI4L194-
204

205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238

CONOCIMIENTO

oportunidad, si es a la inversa que vendimos menos que ahora, quiere decir que nosotros tuvimos alguna dificultad, y efectivamente, pudo haber sido que no nos llegó la materia prima porque hubo una planta parada, o hubo daños en una empresa de las nuestras por tantos días, y todo eso queda registrado. Esa es una manera de conocer y una manera de saber, y una manera de resguardar nuestros conocimientos, y nuestra información.

***LE:** Tú me hablaste un poco de las políticas de la empresa. Tú en lo personal, ¿de qué manera tú percibes las políticas que fomentan la educación de actualización e innovación en Coca Cola FEMSA. ¿Qué piensas tú, cómo tú percibes eso?

OR: Son muy agresivas. **Son muy agresivas no en el término despectivo y negativo, son agresivas porque la campaña es tan fuerte a nivel de sistemas, a nivel de correos, a nivel de comunicación, para que nos integremos al desarrollo y a la innovación de la compañía. A veces cuando nosotros tenemos un proyecto, porque yo en el área de mercadeo soy uno de los que más... soy hiperactivo en esa parte, me gusta innovar, me gusta crear, me gusta mandar cosas, entonces a veces dicen que me excedo.** De hecho. me excedí tanto, que, en esta oportunidad de diciembre, me criticaron algo que hice, y el director comercial me dijo: “-No, pero por un lado está mal porque no está en el lineamiento, pero por otro lado está bien

239			
240			
241			
242			
243			
244			
245	Transmisión de conocimientos a clientes y/o proveedores	<u>Trasmisión</u>	
246			
247			
248			
249			
250			
251			
252			
253			
254			
255			
256			
257			
258			
259			
260			
261			
262			
263			
264			
265			
266			
267			
268	CONOCIMIENTO		
269			
270			
271			
272			
273			

porque pensaste hacer algo distinto y eso es bueno”. Entonces imagínate, nosotros sacamos un jugo nuevo que se llama Del Valle, y nuestro San Nicolás viene con una Coca Cola en la mano, nunca viene con un jugo, y se me metió en la mente hacer ese San Nicolás, pero con un jugo en la mano ofreciéndoselo a la gente. La gente lo vio y si, está muy bien, pero dentro del lineamiento no está. Pero entonces bueno, esa es una manera de demostrar que nosotros estamos creando, innovando, buscando cosas nuevas, eso forma parte también de nosotros poder estar dentro de lo que es la innovación y creatividad. Ellos nunca te dicen que no, solamente te dicen: “-Está bien, piensa más allá de lo que estamos haciendo, para vender más, para buscar mejoras, pero dentro de los lineamientos de la compañía y políticas”, y es cierto, la empresa mantiene sus políticas y lineamientos y hay que seguirlos. Ahora, hay cosas nuevas donde tú puedes innovar, valga la redundancia, y puedes crearle un impacto a la compañía, financiero, donde existe una mejora a nivel administrativo, a nivel financiero, dinero, y eso le gusta a la empresa y lo ha puesto en práctica a nivel nacional, como ha pasado, y lo hemos hecho aquí y en otras localidades.

LE: Todas esas prácticas que me hablas, las buenas prácticas, las prácticas no deseadas, ¿de alguna manera ustedes comparten con sus suplidores, con sus proveedores, con sus clientes, algo hacia afuera de la empresa? ¿Hacen alguna actividad de buenas prácticas,

274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307

Jornadas de
socialización
Transmisión

DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

de herramientas, por ejemplo, de técnicas de ventas, hay algún proceso formal allí?

OR: Por ahora, desde que estoy aquí, lo único que sé, es prestarles mis conocimientos a los estudiantes, más que todo a los que vienen y que se van a recién graduar o están en ese proceso de entrar en una industria, o en una compañía. Pero digamos, intercambiar esa formación con otras compañías, no lo hemos hecho, que yo lo sepa. Es como lo que usted acaba de decir: “resguardar la información”, porque recuerde que cada compañía tiene su forma de trabajo y en ese sentido busca mantenerse bajo un liderazgo. Entonces si nosotros, nuestra información la manejamos a externos, es decir, a otras compañías, eso puede colarse a otras empresas que también manejan la misma área de refresco y se nos puede complicar, podemos tener un problema, podemos tener una competencia que conoce demasiado de nosotros y puede buscar la forma de terminar con nosotros. Porque esta es una competencia constante y sana, pero todo lo que se ha creado aquí y todo lo que nosotros pongamos en práctica es de esta empresa. Ah, pero a nivel general, nacional, e internacional, sí, lo compartimos dentro de la organización, pero fuera solo con los estudiantes.

LE: Por ejemplo, ustedes hacen algún tipo de jornadas, de actividades internas sistemáticamente para compartir el conocimiento que aquí se genera; además del

CTI4L272-275

CTI4L277-283

308			proceso de sistema, los correos, la cartelera,	
309			¿hacen algún proceso de socialización para	
310			compartir?	
311			OR: <u>Sí, internamente lo digo en mi área, y</u>	
312		Imprecisión	<u>también sé que otras áreas lo hacen.</u>	
313		sobre		
314		resguardo de	<u>Recursos Humanos comparten mucho la</u>	DDI4L309-
315		<i>know how</i>	<u>información, ellos invitan a reuniones a</u>	311
316		<u>Documentación de ideas y</u>	<u>charlas y luego nos dicen:</u> “-En tal fecha le	
317		<u>prácticas</u>	toca al grupo tal, lo obreros de la noche bajan	
318			a tal día” y bueno se hace. <u>En mi caso yo lo</u>	DDI4L312-
319			<u>hago casi que mensual, siempre. Nos</u>	315
340	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN		<u>estamos reuniendo con nuestra fuerza de</u>	
341			<u>venta y con la gente de nivel de mercadeo,</u>	
342			<u>y le presentamos todas las cosas que la</u>	
343			<u>compañía quiere hacer, inmediatamente al</u>	DDI4L317-
344			<u>mes siguiente y así vamos.</u> Esta es una	342
345			manera también de comunicarle a la gente	
346			todo lo que vamos haciendo.	
347			LE: ¿Y lo que ellos saben?	
348			OR: Es igual, lo compartimos. Compartimos	
349		No se observan	en la misma charla.	
350		mecanismos de	LE: O sea, ese espacio se presta para...	
351		resguardo de	OR: Sí, porque nosotros, no es que nos	
352		información	paramos a hablar de lo que yo sé o lo que	DDI4L345-
353		<u>Documentación de ideas y</u>	traigo, es a intercambiar. Porque cuando	353
354		<u>prácticas</u>	nosotros como Coca Cola tenemos un	
355			proyecto y lo vamos a compartir, ellos nos	
356			pueden decir: “-Pero esto le falta tal cosa” y	
357			nosotros inmediatamente lo ponemos a	
358	CONOCIMIENTO		funcionar. Oye, si lo discutimos y lo	
359			arreglamos, y eso para darle también la	
360			importancia al trabajador y la influencia que	
361			tiene sobre lo que nosotros estamos	
362			presentando, eso no viene tampoco	
			“entubado” como dicen por ahí, eso viene bajo	

363			una forma de nosotros poder discutirlo y	DDI4L356-
364			poderlo cambiar. Hay interacción, trabajador-	358
365			supervisor, supervisor-supervisado, hay	
366			interacción.	
367		Se dan pautas	LE: Ahora, con relación a las mejores	DDI4L359-
368		para ocupar	prácticas que las personas que tienen	360
369		puestos	muchísima antigüedad, que tienen un <i>know</i>	
370		transitorios	<i>how</i> importante sobre la empresa, ¿de qué	
371		<u>Transmisión</u>	forma ustedes buscan apropiarse de ese	
372			conocimiento y esa experiencia que tienen las	CTI4L363-
373			personas?	367
374			OR: <u>Unas entrevistas que le hacemos.</u>	
375			<u>Nosotros los entrevistamos, a esas</u>	
376			<u>personas con muchos conocimientos,</u> aquí	
377			tenemos uno que tiene treinta años, y siempre	
378			lo estamos entrevistando, <u>y siempre le</u>	
379			<u>sacamos información desde lo que él hacía,</u>	
380	ACCIÓN		<u>hasta cómo lo hace ahora. Las cosas han</u>	CTI4L371-
381	GERENCIAL		<u>cambiado.</u>	375
382			LE: ¿Y qué hacen con esa información?	
383			OR: La resguardamos, <u>porque es como usted</u>	
384			<u>dice: “Si ellos algún día se van de la</u>	
385			<u>compañía...”</u> , nosotros eso ya lo tenemos,	
386			<u>ya ese conocimiento. Obviamente el</u>	
387			<u>trabajador siempre va a dar una cierta</u>	
388			<u>cantidad de lo que él sabe, no va a dar el</u>	
389		Valoración de	<u>cien por ciento,</u> pero si das un cincuenta, un	
390		la información	sesenta por ciento, el cuarenta lo diseñamos	
391		y el	nosotros en función de lo que le sacamos al	
392		conocimiento	trabajador. <u>Porque ellos nos dan la pista y</u>	
393		<u>Acción y</u>	<u>nosotros le damos lo demás; porque esta</u>	
		<u>políticas</u>	<u>compañía no es difícil sino compleja, la</u>	
		<u>gerenciales</u>	<u>hacemos compleja nosotros porque esto</u>	RAI4L385-
			<u>tiene un procedimiento, un proceso de</u>	388

trabajo y esos procesos de trabajo, una vez que se establecieron en el 200, el Sistema Integral de Calidad, todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, y entonces si yo no sé del área de Bodega, yo voy para allá y le digo al encargado: “-Oye, préstame tu sistema un momentico”. Y reviso las entradas, inventarios, registro y ya. **Con solo leer lo que está allí, ya yo puedo quedarme como jefe de Bodega un mes,** dos meses, el tiempo que sea necesario. **Por eso es que somos integrales, y eso nos ha ayudado muchísimo.**

LE: ¿O sea, que si tú te vas de aquí tres meses no pasa nada?

OR: **No. Yo he estado ausente, cuando estuve de lleno con la parte de facilitador, eso ha sido ya en tres oportunidades, me ausenté seis meses la primera vez, estuve viajando por todo el Oriente.** Aquí están mis dos certificados, eso te lo mandan los directores fuera del país, y luego nosotros... me falta uno allí. Entonces he estado ausente cuatro meses..., **y mi trabajo lo hace un compañero más cercano y si no está él, lo hace otro, le damos las pautas: “-Mira, te vas a quedar tantos días”, y él te dice: “-Ah bueno chévere”, y no pasa nada.**

LE: Oye, qué interesante. Ha sido bien interesante compartir contigo porque hay cosas que de verdad uno infiere, pero la idea no es inferir, sino tener la información directa de ustedes y saber cuál es el significado realmente que ustedes le dan a todo este proceso de gestión del conocimiento dentro de

Coca Cola; es decir, ya para cerrar esta entrevista, ¿cómo tú concibes la gestión del conocimiento en Coca Cola?, ¿cuál es tu concepción personal?

OR: Como un objeto valioso, algo importante para mí, y para mis compañeros; esta compañía es una escuela que desde que tu ingresas aquí es aprendiendo todos los días algo nuevo, y no llegas aquí a la rutina, como muchos piensan. Nosotros llegamos día a día a ver algo distinto, algo que te enseña y algo que enseñar.

LE: De verdad muy agradecida por toda esta intervención.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE IV

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Adquisición**

- Conocimiento adquirido por experiencia.

✓ **Transmisión**

- Cuentan con facilitadores internos.
- Se dan a conocer las prácticas y sus correctivos.
- Realización de círculos de cierre mensual.
- Se validan los conocimientos a través de preguntas técnicas.
- Inducción para sustituciones.
- Se realiza inducción a estudiantes.

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Desempeño gerencial**

- Preparación en áreas técnicas y operativas.

✓ **Acción y políticas gerenciales**

- Realización de campañas para integración a la innovación.
- Existencia de evaluación del desempeño.
- Valoración de la información y el conocimiento.

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN**SUBCATEGORÍAS:**

- ✓ **Documentación de ideas y prácticas**
 - Existencia de un Sistema Integral de Calidad.
 - Imprecisión sobre mecanismos de resguardo del *know how*.
 - Existencia de mecanismos de obtención de la información

Informante IV**Cuadro de categorías/subcategorías**

Categoría	Subcategoría
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Transmisión
ROL GERENCIAL	Desempeño gerencial
	Acción/ políticas gerenciales
DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Documentación de ideas y prácticas

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE V

Nº	Categoría	Subcategorías	Narrativa	Código
1			LE: Estamos pasando a una segunda etapa	
2			con relación al trabajo que estoy haciendo	
3			sobre gestión del conocimiento en las	
4			empresas del oriente del país y con esta	
5			situación, esta realidad específica de la	
6			empresa Coca Cola FEMSA de la región	
7			Oriente Sur. Para ello, bueno, ya hablamos	
8			de la primera etapa, de algunos elementos	
9			que tienen que ver con la gestión del	
10			conocimiento y cuál es mi expectativa y por	
11			qué seleccioné a Coca Cola FEMSA. Sin	
12			embargo, en este momento quisiera	
13			agradecerte hablar sobre algunos tópicos	
14			que son de interés para el desarrollo de la	
15			investigación como tal, porque	
16			principalmente yo lo que busco es conocer	
17			los significantes y significados que la gente	
18			que ocupa posiciones de mando, ya sea a nivel	
19			gerente, supervisores o coordinadores, le	
20			atribuyen a la gestión del conocimiento en la	
21			empresa. Entonces en primer lugar	
22			agradecería que por favor me indicaras	
23			¿cómo tú concibes la gestión del	
23			conocimiento en Coca Cola FEMSA?	
25			JM: Esa pregunta es importante. Fijate que	
26	ROL GERENCIAL	Existencia de indicadores sobre educación y formación <u>Evaluación</u>	nosotros tenemos diferentes valores y	REI5L26-36
27			aunado a ellos, a nosotros nos miden lo que	
28			son los indicadores de gestión y los	
29			<u>indicadores a nosotros nos exigen que</u>	
30			<u>dentro de todo lo que se maneja en la</u>	
31			<u>empresa, se atienda lo que es la</u>	
32			<u>información, la gestión del conocimiento</u>	

33			<u>de la información. Y uno de los valores, el</u>	
34			<u>valor educación, o indicador educación,</u>	
35			<u>es muy importante; a nosotros nos miden</u>	
36			<u>cómo nosotros aprovechamos el capital</u>	
37			<u>humano para postularlo bien sea a curso,</u>	
38			<u>bien sea internamente a los asesores</u>	
39			<u>internos.</u> Entonces constantemente es una	
40			prioridad para la empresa que el personal	
41			primero se capacite, sepa cuáles son sus	
42			funciones y si a posteriori o a corto plazo	
43			puede haber la posibilidad de promoverlo	
44			para los programas educativos.	
45			Anteriormente, ahorita estamos con el tema	
46			de la seguridad, es lo que estamos evaluando	
47			todos los días, pero anteriormente, lo que me	
48			cuentan mis compañeros de vieja data era	
49			que las personas eran postuladas para un	
50			curso, cursos más integrales, y eso cursos	
51			que se hacían al día siguiente se estaban	
52			aplicando, porque eran muy prácticos, eran	
53			de conocimiento, ventas, estrategias de	
54	FACTOR		negocios y parte gerencial, como hablamos	FSI5L54-63
55	HUMANO	Manifestación	hace rato, por ejemplo.	
56		de satisfacción	LE: ¿Qué tiempo tienes aquí en la empresa?	
57		de pertenecer a	JM: Yo tengo tres años aquí en la empresa y	
58		la empresa	en ese tiempo <u>he aprendido tantas cosas,</u>	
59		<u>Sentido de</u>	<u>es impresionante, porque me gusta esta</u>	
60		<u>pertenencia</u>	<u>empresa y por eso es que lo tomo, lo</u>	
61			<u>adquiero, y procuro que los trabajadores</u>	
62			<u>igualmente lo tomen y vendan un</u>	
63			<u>producto bueno ¿Cuál es el producto</u>	
64	CONOCIMIENTO		<u>bueno? Saber que esta empresa es buena.</u>	CAI5L64-72
65		Programa de	<u>Saber que esta empresa tiene elementos</u>	
66		inducción	<u>de promociones internas, de</u>	
		<u>Adquisición</u>		

67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

ACCIÓN GERENCIAL

La innovación es vista como prioritaria y se encuentra en los talentos a todos los niveles de la empresa

Estímulo a la creatividad y la innovación

Todas las personas poseen la capacidad y

capacitación, que es mi parte más fuerte..., y como te dije, cada vez que yo hago el ingreso de alguien que va a estar aquí por tres meses, tiene que conocer cuáles son los valores de la empresa, cuál es la misión, la visión de la empresa, para que entonces sepa dónde está parado, y que si alguien le pregunta en la calle: “-¿Qué es Coca Colca FEMSA?”, pueda responder claramente: “-Ah, eso significa tal cosa”, eso también se toma en cuenta.

Yo he tenido casos por ejemplo en Ciudad Bolívar, eventuales que han estado por tres meses, y han asistido a los cursos porque están interesados en seguirse profesionalizando, adquiriendo más conocimiento, desarrollándolo y lo han hecho muy bien e incluso el orientador me dice: “-Qué lástima que esa gente se vaya a ir y no se queden con ustedes porque son talentos”. Y bueno, principalmente eso, la empresa tiene como prioridad que el personal se capacite, se forme y conozca todo lo que es la información de la empresa.

LE: Ahora, me gustaría escuchar ¿de qué manera tú percibes las políticas que fomentan la educación, la actualización y la innovación en la empresa?, ¿cómo las percibes tú?

JM: Bueno fijate, eso es otro indicador, el indicador de **la innovación. Es prioritario porque tiene muchos talentos en todos los niveles hay talentos. Aquí incluso, y lo noto así, no se tiene esa discriminación de que si eres obrero no tienes**

CEI5L91-96

RDI5L97-103

102		generan ideas	<u>capacidad... Tiene igualmente toda la</u>	
103		novedosas, las	<u>capacidad del mundo y se toman en</u>	
104		cuales son	<u>cuenta las ideas, muy novedosas, por</u>	
105		tomadas en	<u>cierto, de personas que han dado su</u>	
106		cuenta	<u>propuesta innovadora.</u>	
107		<u>Reconocimient</u>	<u>No se han ejecutado digamos por la parte</u>	
108		<u>o al talento</u>	<u>presupuestaria porque siempre implica un</u>	
109		<u>Desempeño</u>	<u>costo, una inversión, pero están allí.</u> Uno	
110		<u>gerencial</u>	de esos proyectos de un trabajador fue	
111	CREATIVIDAD E		colocar las papeleras de reciclaje para papel	CEI5L112-119
112	INNOVACIÓN		y todo eso y eso es algo que contribuye con	
113		Ideas	el ambiente y minimiza costos de la empresa	
114		innovadoras de	y eso es innovador y eso incluso fue	
115		los trabajadores	catalogado por uno de los indicadores de	
116		<u>Estímulo a la</u>	nosotros y está allí, se tomó como una	
117		<u>creatividad y</u>	especie de bandera, para decir sí la empresa	
118		<u>la innovación</u>	está promulgando ese tipo de iniciativa en	
119			los trabajadores. <u>Otro de eso fue crear un</u>	
120			<u>salón especial para eventos y conferencias</u>	
121			<u>especiales y demás, y eso también lo hizo</u>	
122			<u>un obrero: “-¿Qué les parece si aquí en</u>	
123			<u>este espacio?...”</u> , él tomó fotos, midió y	
124			<u>hizo toda la cuestión y se tiene el</u>	
125			<u>proyecto, si se hace creo que le vamos a</u>	
126			<u>colocar su nombre</u> , “sala fulanito”, porque	
127			es bien importante y la empresa si toma ese	
128			tipo de iniciativas innovadoras por supuesto	
129			y siempre es así, y eso es lo que me gusta de	
130			esta empresa realmente.	
131			LE: Ahora, esa formación, esa capacitación	
132	CONOCIMIENTO		que obtienen los trabajadores producto de la	
133			formación y de la experiencia ¿cómo se	CAI5L133-136
134		Esfuerzo por	transforma eso en beneficios para la	
135	CONOCIMIENTO	integrar teoría y práctica <u>Aplicación</u>		

136			organización?, ¿cómo lo aprovecha la	
137			organización?	
138		<u>Privilegio por los programas de seguridad</u>		CPI5L137-141
139			JM: Cuando estamos hablando de una data,	
140			cinco años, cuando aquí se hacían los cursos	
141			de formación para estrategias de mercado,	
142			ventas y de más, eso era práctico, es decir:	
143			<u>“Vamos al curso el día de hoy señores,</u>	
144	CONOCIMIENTO		<u>mañana lo estamos aplicando”, y así</u>	
145			<u>aprovechamos los cursos al cien por</u>	
146			<u>ciento.</u>	
147		Esfuerzo por integrar teoría y práctica.	<u>Por la coyuntura</u> un poco de lo que se ha	CAI5L146-154
148		<u>Aplicación</u>	movido y <u>se maneja un poco, por la parte</u>	
149			<u>de seguridad, estamos abocados</u>	
150			<u>actualmente a la parte de seguridad, pero</u>	
151			<u>igualmente no es malo, porque hemos</u>	
152			<u>visto un cambio;</u> y lo que te comenté hace	
153			un rato, se trata de un cambio de cultura de	
154			seguridad, cultura personal, en donde cada	
155			vez que se hace la invitación, yo le coloco a	
156	ROL GERENCIAL		la invitación: “la seguridad depende de ti”. Yo	
157			pienso <u>que si cada una de las personas</u>	
158			<u>tomamos en cuenta que la seguridad</u>	
159		Disminución de los índices de accidentes en la empresa	<u>depende de cada uno de nosotros, lo</u>	REI5L158-164
160		<u>Evaluación</u>	<u>vamos asumiendo de manera personal:</u>	
161			<u>“Sí, debo usar mi equipo de seguridad, mis</u>	
162			<u>guantes, mis lentes todo, para que yo me</u>	
163			<u>proteja”, y eso primero va a rendir en que</u>	
164			<u>la empresa no sea multada por ningún</u>	
165			<u>tipo de incidente o accidente,</u> y la	
166			seguridad personal que es la que cuenta, ya	
167			que yo rindo cuenta a mi familia y eso es lo	
168			importante. Si se ve, incluso, que hemos	
169			manejado unos indicadores de seguridad,	
170			<u>donde hemos visto cómo se han</u>	
171			<u>manejado, cómo ha bajado lo que es la</u>	
172				
173				
174				
175				
176				
177				
178				
179	CONOCIMIENTO			

171	ROL GERENCIAL	Esfuerzo por integrar teoría y práctica <u>Aplicación</u>	<u>incidencia y los accidentes dentro de la empresa. ¿Ocurren? Sí, pero son casos aislados, son contados, en un año, dos o tres veces solamente, cuando normalmente ocurrían más, porque la gente está tomando conciencia.</u> Incluso, personas ayudantes, que son los que descargan los camiones, tienen su parte en este tema, y también han hecho el curso, yo los invito, y cuando ven a una persona haciendo algo inseguro, le dicen: “-Mira muchacho no hagas eso; ponte guantes de seguridad; usa monta cargas con el casco”; y eso anteriormente no ocurría y lo estamos viendo ahorita. <u>Entonces hay una relación de capacitación con la práctica diaria.</u>	CAI5L172-173			
172							
173							
174							
175							
176					Percepción favorable de la aplicación de los programas de seguridad <u>Desempeño gerencial</u>	personas ayudantes, que son los que descargan los camiones, tienen su parte en este tema, y también han hecho el curso, yo los invito, y cuando ven a una persona haciendo algo inseguro, le dicen: “-Mira muchacho no hagas eso; ponte guantes de seguridad; usa monta cargas con el casco”; y eso anteriormente no ocurría y lo estamos viendo ahorita. <u>Entonces hay una relación de capacitación con la práctica diaria.</u>	RDI5L175-180
177							
178							
179							
180							
181							
182							
183							
184							
185	DOCUMENTACIÓN	Existencia de un registro de cursos <u>Documentación de ideas y prácticas</u>	Entonces estamos haciendo lo que es el ser, y el deber ser, y aquí lo estamos manejando, <u>y a pesar de que estamos haciendo cursos, eso lo vamos a manejar durante el año que viene, cursos integrales, la parte de seguridad se está haciendo y se está viendo, y eso es positivo.</u>	DDI5L188-191			
186							
187							
188							
189							
190							
191							
192							
193					No se cuenta con una base de datos de los conocimientos <u>Documentación de ideas y prácticas</u>	LE: Ahora, esa información que ellos traen de los cursos, de las actividades, del aprendizaje diario, de su experiencia, que trae consigo al llegar acá y la que desarrollan acá; entonces, ¿la empresa tiene algún mecanismo para resguardarla, para proteger esa información que viene alojada en la gente?	DDI5L192-195
194							
195							
196							
197							
198							
199							
200							
201							
202	<u>JM: Hay una una base de datos, un registro histórico de curso y demás, entonces yo estoy dedicado a guardarla, a</u>						
203							
204							

205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238

CONOCIMIENTO

Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia
Aplicación

registrarla, pero ¿qué pasa con las personas que tienen un conocimiento? **Como tal no existe una base de datos que te diga “Mira, esto es lo que hemos aprendido, vamos a transcribirlo” no, no existe,** pero tenemos lo que es la brigada de emergencia, la brigada de emergencia es como lo saben todas las personas que tienen experiencia previa en elementos de seguridad, por ejemplo. Hay personas que tienen experiencia, experiencia en Sidor, una empresa básica, una empresa netamente industrial, entonces tiene ese tipo de experiencia; ellos dicen: “-Mira yo conozco, yo sé hacer esto, yo quisiera pertenecer” empezamos (xxx) con cinco personas, ya vamos por doce, quince personas, vamos en aumento. Y toda la gente que conoce el día a día de la brigada se entusiasma porque dicen: “-Oye, pero yo sé hacer esto, déjame apoyarlos” y así vamos haciendo. Entonces aprovechamos el talento, el capital humano y no se pierde, yo considero que hace falta un archivo histórico, no sé...
LE: ¿Y en otras áreas distintas de seguridad?, porque se ve que hacen mucho de seguridad.
JM: **Si, mira, más que todo en la parte de ventas, en la parte estratégica de mercadeo. Hay personas que tienen aquí años de experiencia incluso no solamente en esta área, también en otras áreas e incluso en otros estados de Venezuela, y digamos que han sido aquí promotores de esas nuevas ideas,** incluso en la parte operativa, en la parte de Bodega. Sí, aquí fue

CAI5L216-
223

239			la bandera una propuesta que se ejecutó	
240	ROL		aquí, una persona que tuvo una visión, tuvo	
241	GERENCIAL		una experiencia en otra empresa, la aplicó	
242			aquí y ahora esa experiencia se replica en	
243			toda Venezuela, que era como hacer un	
244		Valoración de	armado de una paleta muy rápido, más	
245		las capacidades	rápido, más eficientemente y eso salió de	
246		y el	aquí, de la distribuidora de San Félix, y ya se	
247		conocimiento	replicó. Y claro, hay manuales de	
248		<u>Acción y</u>	procedimiento y demás para ese tipo de	RAI5L243-
249		<u>políticas</u>	elementos, entonces sí, eso va un poco con	250
250		<u>gerenciales</u>	lo que es la parte de la innovación y	
251			capacitación y obviamente la parte de	
252	ROL		experiencia, pero más que todo corresponde	
253	GERENCIAL		a la parte de venta y estrategia. Oscar tiene	
254			mucha experiencia en esa parte.	
255			LE: ¿Qué importancia tú le atribuyes a los	
256		Reconocimiento	recursos y capacidades de los trabajadores	
257		del talento	que existen en la empresa?	
258		<u>Desempeño</u>	JM: <u>Como se dice, es “prioridad absoluta”.</u>	
259		<u>gerencial</u>	<u>Me gusta cuando las personas tienen</u>	RDI5L255-
260			<u>experiencia y tienen sus capacidades,</u>	260
261			<u>porque cuando yo las detecto, yo procuro</u>	
262			<u>que eso no sé, se explote, se desarrolle,</u>	
263			<u>para el beneficio del trabajador y de la</u>	
264			<u>empresa obviamente. Como te dije,</u>	
265			<u>ahorita estamos volcados solamente en la</u>	
266			<u>parte de seguridad;</u> sin embargo, ahorita se	
267			lanzó un proyecto que eran los botes de	
268			basura de reciclaje, y varias personas han	
269			tenido la intención de apoyar el proyecto de	
270			todas las áreas operativas, administrativas y	
271			de ventas. Pero <u>sí, una vez que yo detecto</u>	
272			<u>la capacidad en la persona y quiere</u>	

273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307

CONOCIMIENTO

Espacios formales e informales para compartir el conocimiento
Transmisión

hacerlo, yo lo promuevo, lo invito a que participe en proyectos, en programas de formación, capacitación y bueno mira, me ha resultado. Anteriormente la gente era muy apática en la parte de capacitación, lo admito, cuando yo llegué aquí era un bloque, era fuerte, no asistían, pero después fueron viendo el provecho porque no solamente lo hacían aquí, los conocimientos salían de las paredes, salían de las distribuidoras, para las familias, para las amistades, entonces eso digamos la gente lo fue asumiendo, lo fue captando y se convirtieron en multiplicadores y nada más quieren aprender lo mismo, y cosas mucho mejores, y después caen en la brigada, y bueno ahí estamos.

LE: La brigada es lo que está tomando fuerza.

JM: Sí, bastante; y una acotación: en Maracay, perdón, en Valencia está la brigada de emergencia, pero constituida con uniforme y demás, y creo que hizo un concurso con los bomberos, y quieren ahora, estos chicos se enteraron de eso, quieren participar en eso y en diferentes localidades.

LE: Ahora, ¿cómo es tu rol, o sea, o que tipo de acciones acometes en torno a cómo la empresa comparte?, ¿cómo se comparte ese conocimiento aquí internamente?, ¿cuál es tú acción en ese proceso de compartir, de socializar el conocimiento?

JM: **Los espacios son muchos, sin embargos los espacios donde uno más confluye son en los cursos, allí uno ve**

CTI5L288-294

308	FACTOR HUMANO		<u>mucha gente, muchas expectativas y</u>	
309			<u>mucha experiencia y cuando yo noto ese</u>	CTI5L304-310
310			<u>tipo de personas que tienen experiencia y</u>	
311			<u>tienen conocimiento además...</u>	
312		Valoración del potencial humano de los trabajadores	<u>internamente...</u> Anteriormente no existían espacios para promover ese tipo de acciones, digamos que es muy dinámica esta empresa como para hacer o llegar a acuerdos... donde todos nos turnamos en esos espacios que se crean a partir de las capacitaciones que son aprovechadas, entonces allí sin querer cada quien va contando lo que sabe hacer y su punto de vista. Me gusta asistir a los cursos, porque a veces uno se pregunta: “-Pero ¿qué te parece a ti tal cosa?”, y procuras en <u>ese</u>	
313				
314		<u>Desarrollo profesional</u>		
315				
316				FDI5L311-313
317				
318				
319				
340				
341				
342				
343	CONOCIMIENTO		<u>instante, responderte. Donde están</u>	
344			<u>haciendo el curso, dan un poquito más del</u>	
345			<u>curso para que ellos se integran más y</u>	
346			<u>promuevan y digamos que expandan sus</u>	
347		Herramientas para socializar y darle visibilidad al conocimiento	<u>conocimientos y lo multipliquen a las</u>	
348			<u>demás personas, y eso ha funcionado</u>	
349			<u>justamente en los cursos principalmente.</u>	
350		<u>Transmisión</u>	<u>...Porque es donde están las personas,</u>	
351			<u>donde se pueden aclarar sus inquietudes,</u>	CTI5L346-355
352			<u>sus expectativas, sus experiencias, sus</u>	
353			<u>conocimientos</u> y donde van a explotar; allí van haciendo preguntas técnicas a veces maliciosas para que ellos se pongan pilas, pero justamente en esos espacios, en otros espacios no se desarrollan mucho, a menos que ocurra un incidente para que cada quien se active y se muestre que saben hacer sus cosas, pero justamente es allí donde se va	
354				
355				
356				
357				
358				
359				
360				
361				

362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396

DOCUMENTACIÓN

Desconocimiento de la existencia de registros
Documentación de ideas y prácticas

promoviendo todo, en la parte de capacitación.

LE: ¿Qué otros mecanismos para socializar el conocimiento a ti se te ocurren, y las prácticas deseadas y no deseadas en la organización, podrían activarse aquí en la organización?

JM: Aquí tenemos, por ejemplo, manejamos dos vías, que son poderosas para la información: los correos electrónicos y la cartelera informativa; por lo menos tenemos la lata. La lata es una lata de Coca Cola con un televisor, anteriormente ahí se pasaban videos documentales, ahora estoy viendo si reparan el DVD para colocar los videos de seguridad que por ahí me lo han sugerido y me lo están buscando. Por lo menos en la

cartelera se ha colocado mucha información para la parte informativa, para la parte de seguridad, lo que es el deber ser, las normativas, los valores, ha funcionado, incluso en el correo electrónico se pasa a todo el personal y por ahí también funciona. Por lo menos, cuando funciona el DVD, le colocamos videos institucionales pero muy puntuales, por ejemplo, si son eventos, plan vacacional por decirte algo, se colocaba. Nos dimos cuenta es un poder informativo tremendo, se instalaba a ver ese video. Si colocamos algo que sea institucional, que sea seguridad, que sea de los valores de la empresa, ¿por qué no colocarlo? Yo sé que por ahí existe un video de la empresa y se tiene previsto que se coloque. Se tienen

DDI5L381-387

397			entonces lo que son las medidas
398			informativas, lo que son las carteleras y los
399			correos electrónicos, directamente.
400			LE: ¿Conoces tú algún proyecto que tenga la
401			empresa para documentar, para resguardar
402			esa información que proviene de la
403			experiencia, de las actividades que ellos
404			realizan, de las buenas prácticas, de las
405	DOCUMENTACIÓN		prácticas no deseadas, un proyecto digamos
406			en la empresa?
407			JM: <u>Actualmente no conozco que se tenga</u>
408			<u>ese registro histórico técnico, no lo</u>
409	CONOCIMIENTO		<u>conozco todavía; sin embargo, yo pienso</u>
410			<u>que cada uno de nosotros somos una</u>
411		Inexistencia de	<u>pequeña base de datos de muchas cosas</u>
412		registros de	<u>que se han hecho, de la parte informativa,</u>
413		experiencia	<u>de la parte de conocimiento.</u> Por mi parte,
414		Documentación de ideas y prácticas	cada curso que hacemos aquí en la empresa,
415		Divulgación de	yo guardo un registro de esos cursos, pero
416		experiencias	no solamente por la parte administrativa,
417		exitosas	sino de las guías, y aquí me han venido a
418		Transmisión	consultar personas: “-Mira, necesito un
419			curso de esto, necesito tal información,
420			¿tienes allí?”, y yo he ayudado en ese sentido.
421			Son registros, una especie de biblioteca muy
422			pequeña, y yo pienso que cada uno de
423			nosotros tiene información relacionada a
424			diferentes áreas. De repente el departamento
425			de administración de personal tendrá su
426			biblioteca, la parte de seguridad igualmente
427			la tendrá, Oscar también con su información
428			igual. Yo pienso que cada uno de nosotros
429			tiene información, no sé si el proyecto o la
430			iniciativa de recopilar esos focos de

DDI5L409-410

CTI5L411-417

431			información se deba realizar... Mira es una
432			propuesta, ¿verdad que sí?
433			LE: ¿Qué pasa con la gente que tiene mucha
434			antigüedad en la organización y los
435			conocimientos y experiencia que trae?, ¿qué
436			hace la empresa para resguardar eso?
437	DOCUMENTACIÓN		JM: <u>...Como te dije, resguardarlo como tal</u>
438			<u>no, pero para expandirlo sí.</u>
439			<u>...Aquí tenemos personas que tienen</u>
440			<u>mucha data aquí en la empresa, y lo que</u>
441			<u>hemos hecho, bueno, lo que ha hecho la</u>
442			<u>empresa, es dotarlos a nivel país, a las</u>
443		Inexistencia de	<u>distribuidoras para que la gente conozca</u>
444		registro de	<u>un poco más sobre las operaciones, como</u>
445		procedimientos	<u>debería ser la operación, y actualmente se</u>
446		<u>Documentación</u>	<u>está haciendo.</u> Actualmente se fue un
447		<u>n de ideas y</u>	muchacho, un muchacho muy joven, treinta
448		<u>prácticas</u>	años tendrá el muchacho, pero sabe mucho
449	Documentación		porque es muy juicioso y demás y ahorita se
450			fue a Guasipati, para que los trabajadores de
451			Guasipati de operaciones de bodega, conozcan
452			más sobre la operación, cómo debería ser la
453			operación. Y así como está ese muchacho,
454			están otras personas que también están en
455		Contradicción	Bodega que tienen muchos años aquí en la
456		sobre la	empresa. Y así como existe eso, existen
457		existencia de	muchas personas aquí, entonces van de
458	Documentación	base de datos	distribuidora en distribuidora haciendo las
459		en materia	buenas prácticas, cómo debería ser, con
460		informativa	cuestiones innovadoras; y cada una de las
461		<u>Documentación</u>	personas han quedado fascinadas por la
462		<u>n de ideas y</u>	experiencia que han tenido con esas personas.
463		<u>prácticas</u>	DDI5L441-446
464			DDI5L453-460
465			Pero eso ha sido algo puntual: “-Mira hace falta que las personas que me vengan hacer algo aquí, me está fallando esto, tengo que verificar

466 Actualización
 467 de
 468 **Documentación de ideas y**
 469 **prácticas**
 470
 471
 472 **Entonces no se resguarda la información,**
 473 **pero digamos que se va expandiendo la**
 474 **información y los que la tienen se**
 475 **convierten en multiplicadores. Espero**
 476 **que algún día, tomen todas esas**
 477 **informaciones que tienen y se engloben.**
 478 Sin embargo, yo creo, bueno, no estoy muy
 479 seguro, que esta empresa tiene una base de
 480 datos muy amplia en materia informativa.
 481 Fijate, lo que yo estoy buscando lo que fue
 482 en su momento la visión, la cultura de la
 483 empresa, eso lo sacamos de la Red. La Red
 484 mantiene esa información... **Pero la**
 485 **empresa tiene más que todo información**
 486 **por procedimientos, tiene una base de**
 487 **datos muy amplia, más que todo por**
 488 **procedimientos, y yo me imagino que esos**
 489 **procedimientos han sido vaciados y**
 490 **llenados por experiencias buenas,**
 491 **innovadoras y demás; pero si se tienen,**
 492 **hay elementos que indican que si hay**
 493 **procedimientos.**
 494 **LE:** ¿Y la actualización de eso?
 495 **JM:** **Eso se actualiza, eso se va**
 496 **actualizando siempre que se actualiza la**
 497 **información de procedimientos y**
 498 **procesos a nosotros nos las mandan, no**
 499 **dicen: “-Mira se ha actualizado la**
información de tal procedimiento, ahora
se hace de tal forma”, y obviamente

DDI5L462-470

ROL
GERENCIAL

500	ROL GERENCIAL	Acceso de la	<u>cuando tú la vez dices: “-Ahora nos toma</u>	<u>menos tiempo, ahora lo hacemos más</u>	RAI5L494- 499		
501		información				<u>rápido, no es tan engorroso”,</u> y así lo vamos	
502		institucional					manejando; pero sí, internamente hay una
503		<u>Acción y</u>					base de datos de muchos procedimientos,
504		<u>políticas</u>					incluso de recursos humanos y de más, y por
505		<u>gerenciales</u>					ahí nos guiamos. Esta es una empresa en la
506							que mucho está creado, y tú la tienes allí y
507							la vamos manejando. Tenemos por ejemplo
508							algo muy sencillo [mostrando], esto es un
509							instructivo que le sirve desde quien ingresa
510		nuevo en la empresa hasta el más viejo de la					
511		empresa, porque este es un recordatorio de					
512		todo lo que se tiene que hacer en materia de					
513		Recursos Humanos, por ejemplo, esto es					
514		conocimiento. Entonces, qué hacer, cuáles					
515		son los procesos... y esto se va llenando y se					
516		va actualizando, me imagino que cada vez					
517		que van surgiendo nuevos elementos y es lo					
518	Valoración	mismo con el sistema, entonces si quieres					
519	positiva de la	una actualización de algo, lo puedes obtener					
520	GC en la	aquí o anotar aquí en el sistema, y así como					
521	empresa	existe esta información en Recursos					
522	<u>Desempeño</u>	Humanos, existe para otras áreas en la					
523	<u>gerencial</u>	planta.					
524		LE: ¿Y a esa información quiénes acceden?					
525		¿qué personas acceden a ella?					
526		JM: <u>Todas las personas que tengan acceso</u>					
527		<u>a una computadora. Generalmente ese</u>					
528		<u>tipo de acciones son operativas, porque</u>					
529		<u>son... a veces son incluso solo</u>					
530		<u>coordinadores, jefes y demás, porque los</u>					
531		<u>que están en un nivel más bajo no</u>					
532		<u>supervisan mucho esa información.</u> Pero					
533		por lo menos los jefes saben cómo hacerlo,					
534							

535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569

están actualizados, con sus colaboradores; pero sí, generalmente son de los coordinadores hacia arriba los que tienen toda la información en una computadora.

LE: Entonces un poco para finalizar... ¿Cómo entonces tú concibes en lo personal, tú la gestión de conocimiento en Coca Cola FEMSA, región Oriente Sur?

JM: Personalmente la considero eficiente, la considero pública incluso, porque desde que yo llegué a esta empresa, lo que me han es bombardeado con mucha información y mucho conocimiento y lo he sabido aprovechar. Hay que tener las

ganas para aprender, y tenemos incluso la Universidad FEMSA, la Ufemsa, en donde nos mandan programas de conocimiento para que nosotros nos vayamos formando un poco más sobre la empresa, sobre los procedimientos, de qué hacer en caso de... y me gusta, me gusta que sea así, que haya mucha información, eso depende de cada una de las personas; a otro no le gustará, no sé, pero a mí me encanta. Me encanta que una empresa tenga una base, una base sólida, porque eso representa una historia. Se tiene una historia, se tiene una base y se puede expandir mucho más, y se puede transmitir, y eso es lo que me gusta. Hicimos ahorita un curso de embajadores de Coca Cola FEMSA, donde aprendimos mucho más de la empresa y ahí nos tocaron a todas las personas, todos, todos, estamos hablando desde el que tiene 50 años en la empresa,

570
571
572
573
574
575
576
577
578
579

hasta el que tiene tres años, todas las personas tuvimos que hacer ese curso. Ufemsa nos mandó el programa, nos dijo que teníamos un tiempo de un mes para hacerlo y lo hicimos en ese mes, y fue espectacular, conocemos mucho más de la empresa, sobre su historia y fue bien interesante, entonces nos vamos respetando mucho más. Ese día a día, digamos, de una empresa que viene de tal persona, de tal historia.

LE: Bueno, hoy supe que el Tecnológico de Monterrey, lo promovió a la (xxx) de Coca Cola FEMSA, que no sabía yo.

JM: Si, entonces esos elementos son importantes y yo pienso que esta empresa es buena porque es una empresa de historia, porque tiene una base sólida de conocimientos. Se resguarda la información, en todo lo que es la base de datos, se resguarda la información porque me acabo de acordar ahorita de que sí, existe una base de datos donde se descarga informaciones, se van actualizando este tipo de elementos, incluso está en el sistema y si se verifica, y se va actualizando constantemente, porque es algo muy práctico. Esto se actualiza mucho más tiempo porque son prácticas no continuas, uno hace las mejoras internamente, la innovación. Pero nosotros hacemos prácticas más puntuales, se actualizan y se cargan en el sistema y nos notifican: “-Se ha actualizado la información, verifiquenla muchachos, y hagan preguntas”, y eso es suficiente.

LE: ¿Pero son institucionales u operativas?
¿De prácticas deseadas y no deseadas?

JM: Es correcto. Se va innovando y se va renovando, actualizando; es por eso, pero si, si reordenamos la pregunta que dice: ¿cómo lo concibo yo?, debo decir que es una empresa sólida, de historia y de muchos conocimientos y esto requiere que nosotros conozcamos dónde estamos y, bueno, que los multipliquemos a las demás personas que es lo importante.

LE: Bueno, excelente, me parece que es una información bien valiosa.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE V

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Adquisición**

- Inducción.

✓ **Aplicación**

- Esfuerzos por integrar teoría y práctica.
- Relación de capacitación con la práctica.
- Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia.

✓ **Privilegio por los programas de seguridad**

✓ **Transmisión**

- Espacios formales e informales para compartir conocimiento.
 - (Prácticas reflexivas, indicador de compromiso individual).
- Lineamientos para socializar y darle visibilidad al conocimiento.
- Divulgación de experiencias exitosas.

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Evaluación**

- Disminución de índices de accidentabilidad.
- Existencia de indicadores sobre educación.

✓ **Desempeño gerencial**

- Percepción favorable/ aplicación de cursos seguridad.
- Valoración positiva sobre el conocimiento y la información recibida.

- Reconocimiento del talento.
- ✓ **Acción y políticas gerenciales**
- Valoración de capacidad, conocimiento y experiencia.
- Acceso a la información institucional.

CATEGORÍA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Sentido de pertenencia**
- ✓ **Desarrollo profesional**
- Valoración del potencial humano del trabajador.

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Documentación de ideas y prácticas**
- Inexistencia de registros de experiencia.
- Actualización de procedimientos.
- Existencia de registro de cursos ejecutados.
- Contradicción sobre la existencia de bases de datos en materia informativa.

CATEGORÍA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

- ✓ **Estímulo a la creatividad e innovación**
- No ejecución de ideas innovadoras por razones presupuestarias.

Informante V
Cuadro de categorías/subcategorías

Categoría	Subcategoría
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Aplicación
	Transmisión
	Privilegio por los programas de seguridad
ACCIÓN GERENCIAL	Evaluación
	Desempeño gerencial
	Acción/ políticas gerenciales
FACTOR HUMANO	Sentido de pertenencia
	Desarrollo profesional
DOCUMENTACIÓN	Documentación de ideas y prácticas
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Estímulo a la creatividad y la innovación

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE VI

Nº	Categoría	Subcategoría	Narrativa	Código
1			LE: Buenos días, estamos en la segunda	
2			etapa de lo que es el proceso de	
3			desarrollo de las entrevistas profundas	
4			con relación a lo que es la gestión del	
5			conocimiento en la empresa Coca Cola	
6			FEMSA. Básicamente el interés está	
7			dirigido, como propósito de la	
8			investigación, a conocer los	
9			significantes y significados que la	
10			gerencia o personal del mando de	
11			gerentes, jefes y coordinadores, le	
12			atribuyen a la gestión del conocimiento	
13			en la empresa Coca Cola FEMSA. En	
14			primer término, me gustaría escuchar	
15			de ti, ¿cómo concibes la Gestión del	
16	ROL GERENCIAL	Ausencia de	Conocimiento en la empresa Coca Cola	RAI6L16-20
17		estructura	FEMSA?	
18		organizacional	R: <u>Para la empresa es un término</u>	
19		para gestión del	<u>nuevo Lérida. Si lo vemos como</u>	
20		conocimiento	<u>estructura organizacional, no existe</u>	
21		<u>Acción /</u>	<u>una gestión del conocimiento o un</u>	
22		<u>políticas</u>	<u>área que esté orientada a la gestión</u>	
23		<u>gerenciales</u>	<u>del conocimiento.</u> Sin embargo, es	
24			interesante porque como no se maneja y	
25	ROL GERENCIAL	Existen	es un proyecto que tú estás llevando a	RAI6L25-38
26		prácticas	cabo dentro de nuestra empresa como	
27		aisladas de	para ver hasta dónde lo manejamos, <u>si</u>	
28		Gestión del	<u>te puedo decir que, aunque no está,</u>	
29		Conocimiento	<u>existe. Todos los que estamos aquí</u>	
30		<u>Acción /</u>	<u>tenemos un conocimiento basado en</u>	
31		<u>políticas</u>	<u>experiencia, basado en desarrollo que</u>	
		<u>gerenciales</u>		

32			<u>la misma empresa nos ha facilitado a través de las diferentes formaciones, capacitaciones, orientaciones, etcétera y de alguna manera, aunque no existe un departamento como tal, que administre ese conocimiento, porque esa sería la palabra, administrar el conocimiento, pues está, está presente y es lo que cada uno de nosotros plasma en su trabajo.</u>	
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42	DOCUMENTACIÓN		en su proceso de trabajo y en los resultados que cada quien da dentro de su área. Cuando empezamos este proceso o cuando tú hiciste tu presentación, recuerdo que todos te dijimos que <u>nosotros de alguna manera plasmamos nuestros conocimientos a través de manuales de procedimientos, a través de comunicaciones, a través de lo que enseñamos a nuestro personal,</u> y de alguna manera, aunque no existe un área como tal que lo administre, lo controle, lo gestione, cada quien tiene un proceso <u>ya armado dentro de su área de gestión. RRHH tiene todos sus procesos organizados, tiene sus procesos documentados, administración los tiene, la parte de taller los tiene, entonces si existe.</u>	DDI6L42-47
43		Existencia de manuales de procedimiento		
44				
45		<u>Documentación de ideas y prácticas</u>		
46				
47				
48				
49				
50	CONOCIMIENTO			DDI6L50-56
51		Existen procesos de inducción		
52				
53		<u>Adquisición</u>		
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60	ROL GERENCIAL			CAI6L60-63
61				
62		Integración del trabajador a la cultura de la empresa	LE: ¿Qué relevancia tiene para ti la formación y capacitación del personal de la empresa?	
63				
64		<u>Acción/políticas gerenciales</u>	R: <u>Muchísima, desde que el personal ingresa a la empresa, desde el mismo</u>	RAI6L64-71
65				
66				

67			<u>momento que ingresa, ya se comienza</u>	
68			<u>con un proceso de formación.</u>	
69			<u>Lo primero no es solamente dar a</u>	
70			<u>conocer la empresa como tal, cuál es</u>	
71			<u>el alcance, cuál es la misión que</u>	
72			<u>tiene, cuál es la razón de ser, cuál es</u>	
73			<u>su visión, si no que desde ese mismo</u>	
74			<u>momento ya nosotros empezamos a</u>	
75			<u>integrar a ese nuevo trabajador a la</u>	
76			<u>cultura de nuestra compañía,</u>	
77			entonces desde ese mismo momento ya	
78	CONOCIMIENTO		nosotros comenzamos a transmitir	CAI6L78-85
79		Proceso de	conocimientos de cada uno de los	
80		inducción	procesos que integran esta empresa.	
81		<u>Adquisición</u>	Aunque somos un proceso de	
82			distribución, pues no somos un proceso	
83			de elaboración del producto, buscamos	
84			iniciar a nuestros trabajadores desde	
85			<u>ese mismo momento a que conozca</u>	
86			<u>cómo se produce un refresco, cuáles</u>	
87			<u>son nuestras marcas, cuál es el</u>	
88			<u>alcance de nuestro producto, hasta</u>	
89			<u>donde llegamos como compañía,</u>	
90	CREATIVIDAD E		<u>quién la integra y cuál es su</u>	COI6L90-98
91	INNOVACIÓN		<u>estructura dentro de lo que debe ser</u>	
92		<u>Optimización</u>	<u>esta organización.</u>	
93		<u>de los procesos</u>	LE: ¿De qué manera emplean los	
94			conocimientos y experiencias que	
95			poseen los trabajadores en función de	
96			las mejoras de los procesos?	
97			R: <u>Muchísimo, porque los procesos de</u>	
98			<u>trabajo mejoran con la información</u>	
99			<u>de nuestro personal. ¿Quién más que</u>	
100			<u>ellos que cada día están haciendo su</u>	

101	CONOCIMIENTO	Identificación de brechas para la capacitación Adquisición	<p><u>trabajo para decirnos a nosotros, qué aspectos se deben mejorar para que ellos sean más productivos? Es tanto así, que nosotros tenemos procesos donde se maneja hábitos</u>, eso lo vemos en el área de Bodega, por ejemplo, que se maneja mucho el aspecto de la parte de productividad, de calidad, cómo debe estar el producto... Entonces <u>tú te das cuenta que todo nuestro personal de alguna u otra forma nos da luces de cómo mejorar aquellos aspectos o procesos de trabajo</u> y que se le haga más fácil.</p>	COI6L102-106	
102				<p>LE: Ahora, en ese proceso de llevar a cabo el conocimiento, u obtener el conocimiento de la gente, ¿cómo participas tú en la administración, identificación y divulgación de ese conocimiento que existe en la empresa?</p>	
103				<p>R: <u>Quizás ahorita no lo hagamos como un tema de participación.</u></p>	
104				<p><u>Siempre nos enfocamos en la parte de capacitar a las personas en qué le falta para hacer bien su trabajo, o sea, cuáles son las brechas que tienen para mejorarlas y que se desempeñen mucho mejor en su puesto de trabajo.</u></p>	CAI6L114-120
105					
106					
107					
108					
109					
110					
111					
112					
113					
114					
115	CONOCIMIENTO	Programas de fortalecimiento del personal en aspectos institucionales Adquisición	<p>Eso es lo que siempre tratamos desde el punto de vista de formación, de capacitación, pero sabes, <u>quizás nos falta un poco más desarrollar esa parte del conocimiento, en qué estamos haciendo, en vendernos más hacia los trabajadores y que los</u></p>	CAI6L122-130	
122					
123					
124					
125					
126					
127					
128					
129					
130					
131	ROL GERENCIAL	Las mejoras se ven reflejadas en el sistema de calidad Desempeño gerencial		RDI6L131-141	
132					
133					
134					
135					

136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169

CONOCIMIENTO

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Aplicación de las mejores prácticas
Aplicación

trabajadores participen. Quizás no lo hacemos por la misma dinámica de trabajo que tenemos o bien sea porque no hay una parte específica que se encargue de eso... pero las mejoras están, es tanto así, que existen mejoras y nosotros lo vemos plasmados a través de nuestro sistema de calidad. Aquí todo mundo sabe cómo está en sus indicadores, qué le falta para llegar a los indicadores, cuáles son las acciones que deben tomar para mejorarlas, sabemos cómo estamos como gerencia, sabemos nuestros propios números, qué nos falta para alcanzar mejores objetivos, en qué tenemos que enfocarnos para lograr esos objetivos, entonces, si tenemos todas esas cosas presentes, que las tienen los jefes de departamento, nuestros coordinadores, mando medio, porque cada quien conoce cómo va a cada cierre de mes, cada quien sabe cómo está su gestión, su proceso, qué le falta para alcanzarlo. Somos una empresa organizada, aquí no hay nada inventado, aquí todo está plasmado, todo está hecho y lo que hemos hecho es tratar de buscar, mantener y mejorar cada día más de lo que hacemos, y ¿a través de qué? A través de cada una de estas personas que desde sus puestos de trabajo pueden dar ideas, aportar

CAI6L152-161

206			organización de ese conocimiento y de esa experiencia de las personas que tiene mucho del conocimiento de la planta?	
207				
208				
209				
210				
211	CONOCIMIENTO		<u>R: Busca multiplicar el conocimiento de esa persona en otros centros de trabajo, tanto es así que en el tiempo, el personal de esta región es movido constantemente a prestar apoyo en otros centros y a formar personal en otras localidades, entonces... allí tú ves que tenemos gente que tiene mucha experiencia en el trabajo, mucho conocimiento en el proceso de trabajo, que sabe perfectamente cómo manejarse y va apoyando, y es un agente multiplicador de información en cada una de las localidades que así se requiere.</u>	CTI6L211-217
212				
213				
214		Entrenamiento directo con expertos en un área nueva para el trabajador		
215				
216				
217		<u>Transmisión</u>		
218				
219				
220				
221				
222				
223	ROL GERENCIAL		<u>que...no es solamente formarse, sino que también te estoy dando el conocimiento de tú a tú en apoyarte en una nueva gestión que tú comiences en un área X. Puede ser del área de administración, del área de Ventas, del área de Bodega, de Recursos Humanos.</u>	RAI6L223-224
224				
225	ROL GERENCIAL			RAI6L225-230
226		Ausencia de un plan de gira para otras localidades		
227				
228		<u>Acción / políticas gerenciales</u>		
229				
230				
231		Existencia de un plan de capacitación y sustitución		
232				
233		<u>Acción / políticas gerenciales</u>		
234				
235				
236				
237				
238				
239	FACTOR HUMANO		<u>R: No existe un plan como tal creo, pero si se promueve. Un plan como tal</u>	FAI6L239-247

240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274

Adaptación a los cambios

FACTOR HUMANO

no. ...Ahora, si tenemos un plan en el tema de formación y lo que es la parte de sustitución de puestos si lo hay, eso lo maneja directamente oficina central, pero nosotros no lo manejamos directamente. Pero si existe un plan.

LE: Cuando nosotros hablamos de las políticas que tú mencionaste, de las políticas de la organización, ¿de qué manera tú percibes las políticas de la organización orientadas a fomentar la formación y actualización en la empresa?, ¿cómo tú las percibes?

R: Lo que pasa es que, como te comentaba, la dinámica es tan fuerte, que a veces tú ves que no te da chance de manejar otras cosas dentro del área. Quizás tú de alguna manera te adaptas, o te amoldas a los cambios que viene manejando la empresa, que son bien dinámicos, porque los cambios no son solo por temas de estructuras, sino que pueden ser cambios tecnológicos que ya lo hemos vivido... Nosotros por ejemplo venimos desde hace más de tres años manejando un nuevo cambio tecnológico que es una nueva plataforma, que no solamente fue a nivel de administrativo, sino que también se dio a nivel de nómina, y eso involucró a todo el nivel de recursos humanos y administrativo, y eso nos conllevó a adaptarnos rápido, era como una rueda, o te anotas o te quedaste.

FAI6L272-282

275			Pero ¿qué pasa? Una rueda de cambio,	
276		<u>Adaptación a</u>	pero también con mucha presión,	
277		<u>los cambios</u>	porque de esto dependía el pago del	
278			personal, muchos inconvenientes se nos	
279			presentaron para adaptarnos a esta	
280			nueva tecnología, mucha gente se nos	
281			quedaba sin cobrar, entonces y también	
282			fue un cambio cultural para nuestros	
283			trabajadores, que estaban	
284			acostumbrados a una forma de pago.	
285			Hemos venido cambiando una	
286			plataforma tecnológica y se han tenido	
287			que adaptar a este nuevo cambio y no es	
288			solamente en eso, sino en todos los	
289			aspectos que maneja Coca Cola FEMSA	
290			que son bien innovadores porque <u>hacer</u>	
291			<u>este tipo de cambio conlleva a que</u>	
292			<u>mucha gente esté un poco reacia y no</u>	
293			<u>la acepte, que tenga temor a manejar</u>	
294			<u>una nueva tecnología. Sin embargo</u>	
295	ROL GERENCIAL		<u>todo el personal se adaptó y se ha</u>	RAI6L296-303
296			<u>acoplado hasta el momento a estos</u>	
297			<u>nuevos cambios que la empresa ha</u>	
298			<u>ofrecido, y ha sido un cambio</u>	
299			<u>cultural, ha sido un cambio para</u>	
300		Ausencia de	<u>todos en muchos aspectos en sus</u>	
301		políticas de	<u>procesos de trabajo</u> , etcétera, y	
302		seguimiento a la	también de mejora, porque ya la	
303	ROL GERENCIAL	capacitación	cantidad de personal que tú utilizabas	RAI6L304-308
304		<u>Acción /</u>	para hacer muchos trabajos, se ha visto	
305		<u>políticas</u>	reducido porque ahora tienen una	
306		<u>gerenciales</u>	plataforma tecnológica que permite	
307	CONOCIMIENTO		acelerar los procesos, entonces sí, de	
308		Existencia de	alguna manera todos nos anotamos a	CPI6L309-317
		evaluación de		

309 desempeño del
310 trabajador
311 **Acción /**
312 **políticas**
313 **gerenciales**
314 **Privilegio por**
315 **los programas**
316 **de seguridad**

317
318
319
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363

los cambios innovadores que tiene la compañía en el manejo de sus procesos.

LE: Cuando una persona viene de un curso, de una formación o de desempeñar cargos o puestos temporales en otras sedes, ¿qué hacemos cuando ellos llegan?

R: **No, realmente esa parte no se le hace seguimiento, o sea nosotros no manejamos cuando una persona va a una capacitación, no está bajo el seguimiento que debe hacer el supervisor en ver si realmente está aplicando lo aprendido, eso no lo estamos manejando.** Simplemente se **evalúa el desempeño del trabajado.** **Cuando ya le has dado las herramientas, es que vas a ver qué resultado obtuviste tú de esa formación.**

La empresa por temas de adecuarse a los cambios de ley y todo lo demás, las capacitaciones desde hace aproximadamente dos o tres años no se vienen dando en cuanto puesto de trabajo, sino que las capacitaciones han sido orientadas más a un tema legal-práctico, es decir por temas de seguridad, por temas de lo que viene a ser la parte de higiene, salud y seguridad del trabajador, y ha sido donde la empresa se ha enfocado más, porque de alguna manera da cumplimiento a un tema legal, y también por el tema de que nos puede

364				
365	DOCUMENTACIÓN			
366				
367				
368				
369				
370				
371				
372		Ausencia de		
373		resguardo del		
374		conocimiento de		
375		la gente		
376		<u>Documentación de ideas y prácticas</u>		
377				
378	DOCUMENTACIÓN			
379				
380				
381	CONOCIMIENTO			
382				
383				
384				
385		La empresa		
386		posee		
387		documentación		
388		de los procesos		
389		<u>Documentación de ideas y prácticas</u>		
390				
391		Existen		
392		procesos de		
393		inducción		
394		documentados		
395		<u>Adquisición</u>		
396				
397				

costar hasta lo que es la operatividad de la operación, entonces cuando tú haces entrevistas a muchos jefes en este momento, te van a decir que tienen tiempo sin realizar cursos, que tienen tiempo que no lo mandan a tal cosa, pero ese tiempo es precisamente porque la empresa se ha abocado más que todo a una línea legal; pero antes de eso, la empresa venía manejando la formación de cada uno de los jefes de departamento, mandos medios y personal operativo a fin de que esas brechas se fueran subsanando y el trabajador hiciera un mejor desempeño en su puesto de trabajo, eso se veía cuando ibas a las entrevistas al momento de chipiar la información del trabajador que se hace cada cierto tiempo, una vez al año.

LE: ¿Qué acciones emprende, ha emprendido o está emprendiendo la empresa en torno al resguardo de esta información que se obtienen producto de la capacitación, producto de la experiencia en la gente?

R: **No, en cuanto al tema del conocimiento como tal, no.** Lo que si te puedo decir es que todos los procesos de nosotros, una persona que llegue nueva, que tenga un proceso de inducción en el área de RRHH, por ejemplo como jefe de RRHH, que ya tiene una descripción de cargo, que ya sabe

398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432

DOCUMENTACIÓN

No existen registros que puedan consultarse en

cuál es el alcance que se le va a manejar de sus funciones, pasa por una serie de capacitación donde va manejando todos los subprocesos de RRHH, o sea que no es una persona que va a llegar a sentarse a esperar que le digan, no, porque la empresa tiene documentado, y tenemos hasta portales, donde la persona puede ir viendo cada uno de los procesos que se manejan en el área de RRHH, se le hace más fácil, por supuesto que la parte teórica es totalmente distinta a la parte operativa, pero se sobreentiende que cuando tú buscas un candidato, o una persona para un puesto de trabajo, debe traer cierto know how, y cosas que no cambian, hay cosas en las que tú te vas a adaptar, por ejemplo a los valores a esta nueva empresa, te adaptas también a lo que viene a ser el entorno de trabajo; no es igual una empresa de distribución de productos, que una empresa que por ejemplo, una empresa de los sindicatos estos que se manejan de construcción, totalmente distintos son dos polos opuestos, pero ya si la persona trae un conocimiento de basamento legal, de lo que viene a ser los aspectos relacionados a su profesión, ya al sentarse aquí, ver todos los procedimientos que se manejan dentro de la empresa, ya entiende qué es lo que hace, y es simplemente adaptarse a las

DDI6L426

433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466

DOCUMENTACIÓN

DOCUMENTACIÓN

cuanto a los conocimientos existentes y las buenas prácticas
Documentación de ideas y prácticas

Documentación de ideas y prácticas

Homologación de procesos
Documentación de ideas y prácticas

políticas y procedimientos que maneja FEMSA, desde un código de ética, hasta lo que vienen a ser los procedimientos internos, porque todo está escrito.

LE: Ahora, ¿hay algún lugar, alguna manera, alguna forma de acceder por ejemplo a las prácticas adecuadas de las realidades de RRHH, por ejemplo, a las prácticas no deseadas?, es decir, ¿tú tienes unas políticas, unas normas o un conocimiento general que bien pueden responder a las necesidades teóricas, o mínimas requeridas para el cargo en cuanto conocimiento, pero en cuanto a la práctica habitual, a las buenas prácticas, alguien puede acceder a Recursos Humanos, un lugar concreto?

R: No... Alguien puede acceder a través de nuestro portal, nosotros tenemos un portal de RRHH y en ese portal de RRHH está desde cómo pagan la ayuda de viviendas, desde cuáles son los procesos de reclutamiento y selección, desde cómo es nuestro sistema de calidad, cuáles son los indicadores que manejamos, todo eso lo manejamos a través de ese portal.

LE: ¿Y ese portal lo actualizas tú...?

R: Ese portal lo actualiza oficina central que son las políticas por las cuales nosotros nos regimos y ahí están todos, desde la parte de administración de personal, desde la parte de reclutamiento y selección, cómo se

DDI6L442-443

DDI6L447-456

DDI6L459-467

467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501

DOCUMENTACIÓN

maneja la capacitación, todos nuestros procesos están documentados.

LE: ¿Y cómo se alimenta la oficina central de las prácticas exitosas tuyas?

R: Se sobreentiende que todo lo que maneja la compañía, lo que yo manejo aquí debe ser igual en otro sitio, de la misma empresa, son procesos homologados, y eso lo revisamos a través de nuestro sistema de calidad.

Entonces ¿qué vamos haciendo?

Vamos homologando nuestros procesos y por eso es que tenemos todo eso documentado.

LE: ¿Y la innovación y todas esas cosas se actualizan?

R: No, bueno, los temas de innovación ya es algo distinto, eso si nosotros no lo manejamos como algo documental. Simplemente si hay algún proceso que sea nuestro, se soporta aquí, se maneja aquí y es cuestión de ver cómo la gerencia en este caso lo vende a otras zonas de país. Pero no es

algo que yo tengo obligado de enviarlo a Caracas para que... no, porque eso depende de cada estructura, porque a lo mejor lo que hace San Félix no le es práctico para Maturín, entonces es para nosotros, y en este caso a la gerencia sí le resulta, por ejemplo, entonces sí lo pasa como un procedimiento, como algo innovador para otro centro. Por ejemplo, nosotros aquí tenemos ahorita, se está manejando por temas de seguridad un

DDI6L497-502

502	ROL GERENCIAL	Documentación de procesos e innovación	soporte para que las personas que se montan en las gandola no se caigan, y se hizo como un resguardo de vida. En otros centros no hay, pero el que se hizo aquí a lo mejor es totalmente distinto y ha gustado mucho para los que han venido de otros centros de trabajo, entonces ¿qué hace en este caso el gerente? El gerente entonces promueve esa solución, no solamente al proveedor que él en ese momento con la ayuda de obreros, con la ayuda del jefe de Bodega,		
503		<u>Documentación de ideas y prácticas</u>	con la ayuda de un trabajador y con otra persona, lo que en su momento ellos vieron como una opción para resguardar la vida de una persona que se tiene que montar en una gandola, y que si se llegara a resbalar, no choque contra el piso.	RAI6L515-518	
504					
505					
506					
507					
508					
509					
510					
511					
512					
513					
514					
515					
516					
517					
518					
519					
520		Valoración positiva de la gestión del conocimiento	LE: ¿Y eso está documentado?	RAI6L523-525	
521		<u>Acción / políticas gerenciales</u>	<u>R: Eso no está documentado, pero está. Entonces nosotros ¿dónde lo reportamos? Dentro de los procesos innovadores que quizás los manejamos en nuestro sistema de calidad, y lo manejamos allí.</u>	RAI6L528-536	
522					
523					
524					
525					
526					
527					
528			LE: Ahora, para finalizar ya, ¿cuáles son las áreas de oportunidad que tú le ves a un proceso de gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA?		
529			R: Mira, me parece excelente. Primero que es algo nuevo, para nosotros es algo nuevo, eso es como gestión humana, que es recursos humanos, que le		
530					
531					
532					
533					
534					
535					

536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570

CONOCIMIENTO

Existencia de medios para socializar la información y el conocimiento
Transmisión

cambias el nombre, pero a la final el término le da otro sentido a lo que viene a dar otro sentido a lo que viene a ser RRHH, ya es más servicio, ya es más atención, ya es más otra cosa, entonces **el tema de gestión de conocimiento debe ser algo que cada uno de nosotros, las localidades deben de fomentar y documentar.** Tenemos gente con mucha experiencia, tenemos gente muy preparada, tenemos un personal que puede aportar más, y eso también es parte de la innovación de la creatividad, de la calidad, **que queden documentados, que puedan servir de apoyo a otros centros de trabajo eso es excelente,** entonces quizás se debe aprovechar ese personal para hacer levantamientos de información, de los procesos que hemos mejorado, solo **que debe haber una persona que sepa administrar ese ese tema del conocimiento, que sepa llevar esa área, y hacerlo así, algo fácil para todos aquellos que requieran consultarlo, requieran verlo desde otro punto de vista, y que hasta puedan mejorarlo, solo que no existe esa área.** Entonces, es un término nuevo, todos tenemos muchos conocimientos en los procesos que manejamos, está la experiencia, está el tema de que no solamente son preparados o formados por Coca Cola, sino es que está el tema personal de

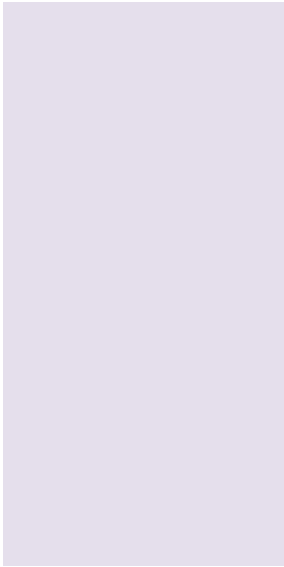
CTI5L560-572

571
572
573
574
575
576

crecimiento que cada quien ha desarrollado y que tiene que aportar, pero quizás con ese asunto de que la misma dinámica de trabajo no está, entonces este proyecto que tú estás desarrollando ahorita, tiene toda la cantidad de información que cada uno de nosotros manejamos, por eso es interesante.

LE: ¿Y en cuanto al proceso de socialización qué crees tú?, ¿qué otras formas de socializar ese conocimiento tú verías como mecanismo aquí dentro de la planta, factible, compartir, socializarlo, compartirlo?

R: Bueno yo diría que las herramientas están porque nosotros tenemos herramientas que nos permiten manejar el que quizás muchas personas puedan ver esa información, **y lo podemos hacer a través de nuestro sistema de información, lo podemos manejar compartido, adicional a lo que ya está dentro de la empresa; o sea, los medios están, yo creo que es un tema más de organizar, de buscar, de diseñarlo y poderlo a prueba, es cuestión de hacerlo pero las herramientas están, y creo que la empresa no está cerrada a manejar ese tipo de cosas**, esta es una empresa innovadora, que le gusta que la gente más bien se involucre en todo lo que



hace, entonces no sería un problema para los trabajadores aquí.

LE: Bueno, buenísimo, excelente, gracias de verdad. La idea es precisamente escuchar todo esto que ustedes nos dicen y de alguna manera analizarlo, hacer las categorías, reflexionar y contrastar contra las teorías, para producir un producto nuevo, o una aproximación teórica que satisfaga o que responda a esta realidad de Coca Cola FEMSA.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE VI

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Adquisición**

- Existen procesos de inducción documentados.
- Identificación de brechas para la capacitación.
- Falta desarrollar programas de fortalecimiento al personal en aspectos institucionales.

✓ **Aplicación**

- Mejores prácticas.
- Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia.

✓ **Transmisión**

- Entrenamiento con expertos en áreas nuevas para trabajador.
- Existencia de medios para socializar la información y el conocimiento.

✓ **Privilegio por los programas de seguridad**

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Acción y políticas gerenciales**

- Existen prácticas aisladas de gestión del conocimiento.
- Ausencia de estructura organizacional para la gestión del conocimiento.
- Integración del trabajador a la cultura de la empresa.
- Existencia de planes de capacitación y sustitución.

- Ausencia de un plan de giras para asesorías.
- Ausencia de políticas de seguimiento a la capacitación.
- Existencia de evaluación de desempeño del trabajador.
- Valoración positiva de la gestión del conocimiento.

✓ **Desempeño gerencial**

- Las mejoras se ven reflejadas en el SGC.

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Documentación de ideas y prácticas**

- Existencia de manuales de procedimiento.
- Ausencia de resguardo del conocimiento.
- Ausencia de registros sobre las buenas prácticas.
- Procesos documentados y homologados.
- Documentación de productos de innovación.
- Visibilidad de la información institucional en la Web.

CATEGORÍA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Optimización de procesos**

- Reconocimiento del talento.

✓ **Creatividad e innovación como valores**

CATEGORÍA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORÍAS:

✓ **Adaptación a los cambios**

Informante VI
Cuadro de categorías/subcategorías

Categoría	Subcategoría
CONOCIMIENTO	Adquisición
	Transmisión
	Aplicación
	Privilegio por los programas de seguridad
ROL GERENCIAL	Acción / políticas gerenciales
	Desempeño gerencial
DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Documentación de ideas y prácticas
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Optimización de los procesos
	Creatividad e innovación como valor
FACTOR HUMANO	Adaptación a los cambios

MATRIZ DE LA ENTREVISTA DEL INFORMANTE VII

N°	Categoría	Subcategoría	Narrativa	Código
1			LE: Estamos acá como una segunda	
2			etapa de lo relacionado a la gestión del	
3			conocimiento de Coca Cola FEMSA, para	
4			tipificarlo en la empresa y la idea es hacer	
5			una serie de preguntas con el fin de	
6			profundizar un poco en cuáles son los	
7			significantes y los significados que	
8			ustedes le atribuyen, es decir, la gente de	
9			posición de mando, le atribuye a la	
10			gestión de conocimiento acá. Es	
11			interesante concluir contigo, como	
12			máxima autoridad de la región, porque	
13			así recopilamos la mayor cantidad de	
14			información y tenemos una visión	
15			estratégica de lo que es el negocio.	
16			Entonces en primer lugar, por favor tu	
17			nombre y cargo que ocupas.	
18			RS: Rómulo Salazar, gerente de Región	
19			Oriente-Sur.	
20			LE: En el primer desarrollo que vamos	
21			hacer, nos gustaría saber, ¿cómo	
22			concibes tú, la gestión del conocimiento	
23			en Coca Cola FEMSA, la región Oriente-	
24			Sur?, ¿qué es para ti eso?	
25			RS: Primero es sencillo orientarla y de	
26			manejarla, ¿por qué? Porque	
27	DOCUMENTACIÓN	El resguardo de la información se maneja a través de los sistemas de calidad y las herramientas de información	<u>precisamente el resguardo de la</u>	DRI7L27-32
28	Y APLICACIÓN		<u>información la manejamos a través del</u>	
29			<u>Sistema Integral de Calidad, eso quiere</u>	
30			<u>decir que tiene procedimientos,</u>	
31			<u>normas, controles, manuales, tiempos,</u>	
32			<u>herramientas de información...</u> ¿Qué es	
33			lo que sucede? <u>La única manera de que</u>	DRI7L33-39

34	ROL GERENCIAL	El éxito depende del manejo de los indicadores	<u>sea exitosa la gestión de cada una de las áreas, es a través del manejo efectivo de cada uno de los indicadores. Los indicadores de gestión hacen seguimientos a través de herramientas de información.</u>	DRI7L39-40	
35					
36		<u>Registro de prácticas</u>			
37					
38					
39	ROL GERENCIAL	Se emplean indicadores para garantizar el éxito de la gestión	Precisamente <u>esos mismos indicadores</u> de gestión, no solo se limitan a lo que son los números de actividad comercial, léase las ventas, por ejemplo. <u>También nos permiten medir la eficiencia y el cumplimiento del contrato colectivo, ya eso es algo que no me afecta las ventas sino el clima laboral, por ejemplo.</u> Tengo matrices de mantenimiento de edificios, matrices de mantenimiento de flota. No me afecta directamente las ventas, pero me afecta el clima laboral, <u>me afecta los temas de la LOPCYMAT, INPSASEL, en los temas de la flota y me afecta el tema de las normativas legales</u> , lo que viene siendo las ecuaciones de infraestructura. <u>Todo lo hacemos a través de herramientas de seguimiento de información. Le damos tanta importancia a esto que le damos un cargo especializado en ese aspecto, que es el analista de información comercial.</u> Él maneja y te desarrolla todas esas herramientas con base a lo que tú necesitas hacerle seguimiento y anualmente nos certifican a través del Sistema Integral de Calidad. Donde el sistema de gestión gerencial, es	RDI7L43-46	
40					
41		<u>(Desempeño gerencial</u>			
42					
43					
44	ROL GERENCIAL	Permite medir la eficiencia y el cumplimiento del contrato colectivo, lo cual afecta el clima laboral y el cumplimiento de la normativa legal			
45					
46		<u>(Valoración positiva de la información y el conocimiento)</u>			
47					
48					
49	ROL GERENCIAL	Existe un cargo de analista de información comercial			
50					
51		<u>Acción/políticas gerenciales</u>			
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					

68	CREATIVIDAD DE INNOVACIÓN	Existencia de un premio nacional de creatividad	69	el que yo manejo directamente, está directamente ligado al de manejo de información, eso no conlleva solo a lo que es el desarrollo de las herramientas, sino también, el resguardo de la información.	LE: Ahora, ¿de qué manera emplean ustedes el conocimiento y las experiencias que poseen los trabajadores en función de la mejora continua de los procesos en la empresa? Es decir, la gente tiene sus conocimientos, ¿de qué manera ustedes capitalizan esas experiencias y esos conocimientos de la gente para mejoras aquí en Coca Cola FEMSA?	CCI7L80-90
70						
71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79	Importancia a las iniciativas de los trabajadores para los procesos y la productividad	¿Cuáles son los aspectos macros? Aquí se le da tanta importancia a la opinión de ideas de los trabajadores que hay un premio internacional de creatividad, donde precisamente se busca darle relevancia, importancia y reconocimiento a las iniciativas de los trabajadores que permitan hacer más eficientes o mejorar los procesos de ahorro o aumentar la productividad, ese premio se dan en todos los países que opera FEMSA: Venezuela, Panamá, Costa Rica, México, Colombia, Brasil, Argentina, próximamente Filipinas... eso es a niveles macro. A niveles micro, se maneja de dos maneras; una, es a través de reconocimientos del trabajador del mes, donde uno de los aspectos que evaluamos es la creatividad. Esa misma creatividad, la evaluamos prácticamente	CCI7L94-97			
80						
81						
82						
83						
84						
85						
86						
87						
88						
89	Se premia al trabajador del mes para lo cual se considera la creatividad	Esa misma creatividad, la evaluamos prácticamente	CCI7L100-106			
90						
91						
92						
93						
94						
95						
96						
97						
98						
99						
100						
101						
102						

103	CONOCIMIENTO	<u>Creatividad e innovación como valor</u>	en todos los colaboradores, a través de las	CAI7L112-120
104			herramientas de evaluación. <u>Nosotros</u>	
105			<u>utilizamos la gestión de tops, la</u>	
106			<u>gestión de una página, y ahí definimos</u>	
107			<u>factores críticos de éxito que van</u>	
108			<u>amarrados a lo que vienen siendo las</u>	
109			<u>misiones y visiones de la compañía, y</u>	
110			<u>una de esas es la creatividad de los</u>	
111			<u>trabajadores.</u>	
112				
113		información y capacitación del personal		
114		de la empresa?		
115		RS: Si no sabemos qué es lo que estamos		
116		haciendo y no caminamos bajo el mismo		
117		norte, o sea, <u>si no capacitamos a las</u>		
118	Valoración de la	<u>personas en el manejo de las</u>		
119	capacitación, su	<u>herramientas de información, en el</u>		
120	comprensión y	<u>manejo de la información y cómo</u>		
121	aplicación para	<u>leerla, cómo utilizarla, realmente no</u>		
122	la mejora del	<u>vamos a ser más que una empresa</u>		
123	negocio	<u>básica de hacer refresco, vender</u>		
124	Existencia de	<u>refrescos y cobrar refrescos y esa no es</u>		
125	indicadores de	<u>la idea.</u> Ya tenemos indicadores de	CAI7L123-127	
126	gestión	gestión muy amplios. Si no capacitas a		
127	<u>Aplicación</u>	las personas en el uso de esas		
128		herramientas que no son fáciles...		
129		<u>Tenemos herramientas corporativas, a</u>		
130		<u>través de portales de intranet, y</u>		
131		<u>tenemos herramientas locales,</u>		
132	CONOCIMIENTO	<u>desarrolladas con los analistas de</u>		
133		<u>información comercial.</u>		
134		LE: Ahora, ¿la formación y la	CAI7L131-140	
135		capacitación la tienen como una actividad		
136	Existencia de	habitual en la empresa?		
	capacitación			

137	FACTOR HUMANO	virtual a nivel	<p>RS: Te pongo un ejemplo. <u>Ahorita todo lo que viene siendo los supervisores y los jefes, están haciendo un curso. Aquí existe lo que es la universidad FEMSA, que te permite capacitar a los trabajadores de manera virtual, pero, aunque es virtual, es bastante formal. Se le da al trabajador un certificado de capacitación... te van motivando con tus notas.</u></p> <p>LE: ¿Y hay un plan para ello? ¿Un plan de formación establecido... o la organización va ofreciendo...?</p> <p>RS: ¿Qué sucede? <u>Capacitación cuesta plata. Anteriormente podíamos orientar los recursos de capacitación con base a las necesidades específicas de las personas, de las gerencias, de las regiones, de las zonas, del país. Hoy en día como tiene la obligatoriedad con el LOPCYMAT y con el INPSASEL, en la capacitación de dieciséis horas trimestrales, la plata se va en eso, y cuando te das cuenta, necesitas desarrollar la capacidad supervisoría de un personal y el presupuesto se ve limitado</u> porque tienes que enseñar a la gente a sentarse, por ejemplo. Pero hemos pasado dos años en ese tema, ya este año se está normalizando, <u>ya se está desarrollando un programa integral para fuerza de ventas, se está desarrollando un programa para supervisores y jefes</u> que apenas están comenzando: parte virtual, parte</p>	CPI7L144-156
138		de los		
139		supervisores y jefes		
140		Se busca		
141		motivar a través		
142		de la		
143		capacitación		
144		<u>Adquisición</u>		
145				
146				
147				
148				
149		Antes la		
150		capacitación era		
151		dirigida a las		
152		necesidades de		
153		la gente y la		
154	empresa			
155	Actualmente es			
156	obligatoria la			
157	capacitación en			
158	seguridad			
159				
160				
161	El presupuesto			
162	es limitado			
163	<u>Privilegio por los programas de seguridad</u>			
164				
165				
166				
167				
168				
169				
170				
171				

172		presencial. <u>Si hay bastante importancia en eso, sobre todo, en los niveles supervisorios y presenciales.</u> CPI7L165-
173		
174		
175		LE: Con relación a la capacidad de tus
176		trabajadores, ¿qué importancia tú le ves
177		a la capacidad de las personas?
178		RS: ¿De formación?
179		LE: Su capacidad natural... tú tienes una
180		capacidad, entonces ¿qué importancia
181		tiene para ti que los trabajadores tengan
182		capacidad para hacer las cosas?
183		RS: Primero, si no tenemos trabajadores
184	ROL GERENCIAL	capacitados por motivación propia, o
185		capacitados educativamente a través de
186		las universidades, o a través de los
187		programas de formación en las
188		universidades, no queremos semilleros en
189	Falta de	desarrollo.
190	disposición del	LE: ¿Y ese potencial?
191	personal para	RS: Lo estamos viviendo hoy en día. ¿Qué
192	ocupar cargos	sucede? <u>Yo no hablo de que los</u> FDI7L184-
193	supervisorios.	<u>trabajadores de base no deban</u> 190
194		<u>capacitarse, obviamente ese es el</u>
195		<u>principio de todo, pero cuando ya</u>
196		<u>necesitamos gente para supervisores,</u>
197		<u>para jefes, para gerentes, no tenemos...</u>
198		<u>y reaccionamos tarde,</u> pero estamos
199		reaccionando, estamos buscando la
200		manera de capacitar a las personas. <u>El</u>
201	Tendencia del	<u>ambiente laboral y social venezolano</u> FDI7L192-
202	trabajador a	<u>ha viciado mucho al trabajador, nos</u> 199
203	preferir su	<u>cuesta mucho, así sea lo más formado</u>
204	estabilidad	<u>y capacitado, que el trabajador quiera</u>
205	laboral ante su	<u>asumir cargos de responsabilidad, que</u>
	desarrollo	
	profesional por	
	influencias del	
	entorno.	
	<u>Dificultad para</u>	
	<u>trabajar con</u>	
	<u>personas</u>	

206			<u>ponga en riesgo su estabilidad laboral</u>	
207			<u>porque pierde su inamovilidad laboral.</u>	
208			El venezolano perdió empuje en ese	
209			sentido. <u>Pero aún así, sigue habiendo</u>	
210	ROL GERENCIAL		<u>gente interesada, la compañía sigue</u>	
211			<u>desarrollando esas herramientas,</u> aquí	REI7L201-
212			le <u>hacemos seguimientos trimestrales</u>	203
213		Realización de	<u>a través de las revisiones verticales y</u>	
214		evaluaciones	<u>bianualmente, se le hace seguimiento</u>	
215		trimestrales y	<u>a través de las evaluaciones 360.</u> Las	REI7L204-
216		bianuales al	verticales las maneja directamente	207
217		personal	nuestro supervisado, le dices qué	
218			esperas, le haces el plan de desarrollo, <u>le</u>	
219			<u>vas diciendo trimestralmente cómo</u>	
220			<u>debe llegar a sus objetivos, y qué debe</u>	
221			<u>hacer para eso, intercambias la</u>	
222			<u>opinión;</u> y la 360 es tan completa, que tu	REI7L210-
223			jefe, tus pares y tus subalternos, dan su	213
224			opinión de cómo tú estás. <u>CON base a eso</u>	
225			<u>se desarrollan herramientas de</u>	
226			<u>seguimiento y capacitación, se hacen</u>	
227			<u>las observaciones, pero sobre todo a</u>	
228	ROL GERENCIAL		<u>nivel supervisorio de jefatura y de</u>	
229			<u>gerencia, por lo que te digo, es el</u>	REI7L216-
230			<u>espíritu de seguirse desarrollando.</u>	221
231		La capacitación	LE: Una vez que los trabajadores llegan	
232		como	de una actividad formativa, ¿cómo	
233		instrumento de	ustedes aprovechan esa información que	
234		motivación	ellos traen...?	
235			RS: Ese es un empuje que va a durar por	
236			lo menos una semana, donde el	
237			trabajador trae fresca la información,	
238			<u>viene motivado. Es importante que lo</u>	
239			<u>saques de la operación, sácalo de la</u>	
240			<u>monotonía, si no, no vas a lograr que</u>	

241		<u>realmente tenga un impacto positivo.</u>	
242		<u>Si vas, le das un curso de dos horas y</u>	RAI7L228-
243		<u>luego lo lanzas a sus funciones diarias,</u>	237
244		<u>no es suficiente el entusiasmo que él le</u>	
245		<u>va a tomar, pero si está bien orientado</u>	
246		<u>en lo que le estás capacitando al</u>	
247		<u>trabajador,</u> tus herramientas de	
248		seguimiento están atadas a eso, e	
249		incentivas al trabajador	
250		tradicionalmente, a través de programas	
251		comerciales, bien sea dinero, o bien sea,	
252		programas de reconocimientos, vas a	
253	DOCUMENTACIÓN	lograr el seguimiento del objetivo. Si el	
254	Y APLICACIÓN	trabajador no está alineado con lo que le	
255		enseñaste, no vamos a lograr nada.	
256		LE: En el caso de Rómulo, ¿qué hace	
257		Rómulo cuando una persona de tu	
258		gerencia, que se reporta directamente,	
259		asiste a un curso, cuando regresa?, ¿qué	
260		haces tú?	
261		RS: A nosotros nos mantienen muy al	
262		tanto del programa de capacitación de los	
263		supervisados, inclusive en algún	
264		momento nos preguntan, qué	
265		necesitamos que él aprenda. <u>Si el</u>	
266		<u>programa de capacitación va en línea,</u>	
267		<u>como el trabajador va a ser evaluado en</u>	
268		<u>las revisiones verticales, obviamente</u>	
269		<u>cuando regresa, a través de sus</u>	REI7L254-
270		<u>indicadores, se necesita hacerle</u>	260
271		<u>seguimiento a la eficiencia de esa</u>	
272		<u>capacitación,</u> porque si no... o reorientas	
273		los recursos, o se los das de otra forma, o	
274		no es la persona adecuada para recibirla.	

Seguimiento a la eficiencia del trabajador, una vez que regresa de la capacitación

Evaluación

275
276
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310

Imprecisión en cuanto a la acciones para resguardo de la experiencia que poseen los trabajadores
Documentación de ideas y prácticas

LE: ¿Y tienes herramientas para hacer ese seguimiento?

RS: Indicadores.

LE: Los indicadores. Ahora, ¿qué tipo de acciones emprende la empresa para el resguardo de los conocimientos y la experiencia del personal con mayor antigüedad? Hay unas acciones que la empresa acomete, para el resguardo de la información, conocimientos y experiencia del personal, hay acciones que la empresa... o sea, tienes personal con experiencia y con conocimientos que traen de la capacitación o

De la educación formal. ¿Qué hace la empresa para resguardar ese conocimiento?

RS: **En ese sentido la compañía está muy clara, y precisamente ahora están**

trabajando con base a una herramienta

que se denomina Main Box. Esa herramienta le ha permitido mapear en

nuevas cajas, a toda la estructura organizacional de la compañía.

Dentro de los parámetros, para que suene quizás crudo, quiénes son los mejores, que no debes dejar ir bajo ningún concepto, quiénes son los que tienes que capacitar y quiénes son los que no deberían estar dentro de esa estructura. La compañía orienta a los que están en los cuadrantes cuatro, cinco y seis, a los cuadrantes siete, ocho, nueve. Donde los cuadrantes ocho, nueve, es donde se esperan que todos estén. Los programas de

DDI7L279-

285

311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343

**DOCUMENTACIÓN
Y APLICACIÓN**

El registro de la experiencia y los desarrollos propios se hace a través del sistema de calidad
Registro de experiencias

capacitación se diseñan a los cuatro, cinco y seis para que suban a un siete y posteriormente a través de los seguimientos de los indicadores de gestión, el seguimiento de los resultados, migren a ocho y nueve. Pero eso es religioso, y le hacen mucho seguimiento a eso.

LE: Ahora, ¿este es el primer trabajo que tienes acá en Coca Cola, o vienes de otro lugar?

RS: ¿En Coca Cola aquí, o en otra empresa?

LE: En otra empresa.

RS: Sí, yo estoy trabajando desde chamito.

LE: O sea, que tienes experiencia previa.

RS: Grandes empresas; trabajé en Telcel, cuando era Telcel, y en Mavesa, cuando era Mavesa.

LE: Pero fijate, tienes experiencia previa, cuando llegaste aquí, llegaste ya con un haber. Ahora, ¿qué hace la empresa para resguardar esa información que Rómulo trae, que no la adquirió aquí, que la trae consigo y que le ha servido de mucho para que realmente... hacer eficiente lo que él ahora acomete aquí?

RS: Se espera que puedas desarrollar herramientas de seguimiento a través del Sistema Integral de Calidad, ahí igual queda registrado todo, semanal, mensual, algunos diarios, porque la DRI7L322-329

344			<u>herramienta te trae quizás algo</u>	
345			<u>preestablecido, pero te permite</u>	
346			<u>implementar ideas y desarrollos</u>	
34734			<u>propios y locales o ideas tuyas.</u>	
8			LE: Tienen sus desarrollos e innovaciones	
349			registrados en el sistema de calidad. Es	
350			dinámico.	
351	CONOCIMIENTO		RS: <u>El Sistema Integral de Calidad es</u>	DRI7L333-
352			<u>dinámico, tan dinámico que tienes que</u>	336
353			<u>ir actualizándolo todos los meses, y ya</u>	
354			<u>te permite medir inclusive una idea</u>	
355			<u>tuya</u> , o como tú dices, un haber propio	
356		El conocimiento	rinde frutos a la organización. ¿Cómo?	
357		se comparte en	Mides los ciclos de mejoras. Solo tienes la	
358		reuniones	herramienta. La herramienta te permite	
359		trimestrales	ver una tendencia de lo que tú quisiste	
360		para su	implementar, si la tendencia es positiva,	
361		implementación	y desarrollas un ciclo de mejoras,	
362	CONOCIMIENTO	Transmisión	definitivamente la idea que implementó	
363			ese trabajador es eficiente, y eso lo	
364			puedes ver a través del Sistema Integral	
365			de Calidad.	
366		La	LE: Ahora, ¿cómo se compactan los	
367		implementación	conocimientos que aquí en la empresa se	
368		de las mejoras	generan? ¿De qué manera ustedes	
369		en los procesos	comparten el conocimiento de una buena	
370		de planta se	idea, de una buena práctica... cómo lo...?	
371		obtiene a través	RS: Hay varios aspectos. El primer	
372		del sistema de	aspecto comercial, <u>digamos, son los</u>	CTI7L353-
373		calidad	<u>planes de desarrollo trimestrales,</u>	363
374		Aplicación	<u>donde tú buscas a través de reuniones</u>	
375			<u>de trabajo y se implementan ideas de</u>	
376			<u>cada una de las localidades, con el</u>	
377			<u>desarrollo de una idea macro, ¿para</u>	
378			<u>qué? Para lograr X objetivos.</u>	

379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412

Generalmente son comerciales o objetivos de desarrollo organizacional, o de clima laboral, lo que viene siendo la herramienta de clima laboral. Eso por ese aspecto, en aspectos operativos netos. Hay aspectos ya de seguimiento a través del Sistema Integral de Calidad, donde homologas a nivel del país, si una herramienta es efectiva y si fue implementada a través del trabajador, sobre todo en los temas de planta. En planta es donde tu vez algo que te permite presentar un proceso a los niveles de plan de ahorro, todo lo que te conlleve al ahorro, o se convierta en más dinero, más rentabilidad, yo diría que viene siendo lo más positivo en implementar.

LE: Es decir, que ustedes ¿hacen algún tipo de jornada para compartir conocimiento propiamente? ¿Cómo por ejemplo aquí en Coca Cola FEMSA hacen periódicamente actividades?

RS: Mensualmente se hacen reuniones de indicadores y allí se le hace seguimiento, primero a la implementación de las ideas que hayas tenido. A ver si puedo mostrarte para que estés más clara.

Esta es una herramienta que por ejemplo... de seguimiento a ventas [mostrando]. Esta es muy básica, esta te permite hacerle seguimiento a las ventas

CAI7L364-
375

CAI7L381-
384

413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447

**DOCUMENTACIÓN
Y APLICACIÓN**

La información sobre el sistema de calidad es manejada por ciertos niveles de la organización
Documentación de ideas y prácticas

de manera bien sencilla, con base a lo que nosotros medimos. Pero esto tiene que complementarse con esto [mostrando]. Aquí se implementó una herramienta de seguimiento a las ideas de los trabajadores. Estas ideas de los trabajadores se contestaron en planes, esos planes, esos planes se les pone nombres, objetivos, son medibles, vamos a perseguirlos, ¿qué es lo que queremos? Entonces se pasa al diario, al seguimiento de los planes. Por ejemplo, tenemos un plan que se llama Recuperación, que busca un crecimiento positivo en volumen a este conjunto de clientes. Este conjunto de clientes fue determinado por los trabajadores, las herramientas con las que implementamos esto son ideas, o de los supervisores, o de los jefes de área o de una tormenta de ideas... Si tenemos que dar descuentos, si tenemos que abrir algún tipo de actividad comercial adicional para estos clientes.

LE: Y estas ideas ¿dónde las podemos ver? O sea, allí se cristaliza la implementación...

RS: Así se plasman las ideas [mostrando]...Cuál es la iniciativa, cuál es el área de oportunidad que tenemos, cuál es el objetivo, cuál es el alcance, cuál es la duración y cuál es la estructura... qué es lo que queremos lograr y cuál es la tendencia que queremos revertir, y cuáles son los recursos que necesitamos.

LE: ¿Esta es la parte de ventas?

448				
449				
450				
451				
452				
453	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN			
454				
455				
456				
457				
458				
459				
460				
461				
462				
463		El sistema de la calidad viene de México y se encuentra en adaptación a la realidad de la empresa		
464		<u>Documentación de ideas y prácticas</u>		
465				
466				
467				
468				
469				
470				
471				
472				
473	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN			
474				
475				
476				
477				
478				
479				
480				
481				

RS: La parte comercial. Por ejemplo, lo que pasa es que no lo tenemos a mano, porque no lo han pasado concretamente, o de la encuesta del clima organizacional, sale una herramienta de implementación para mejorar el clima laboral en X o Y aspecto que necesiten mejorar, pero ese no lo tengo todavía.

LE: Y a esta documentación, a este tipo de información, ¿quiénes, qué tipo de personas acceden en la organización?

RS: Una vez implementado y aprobado se le presenta a todo el mundo.

LE: O sea, yo puedo tomar, Lérida Espinoza siendo analista, una idea, o hay un resguardo, unos niveles de autorización.

RS: Depende... Los planes están abiertos a cualquiera, mientras sean planes comerciales en específico, lo ideal es que en todos los niveles estén alineados con qué es lo que queremos hacer y cuál es el objetivo. Ya, por ejemplo, el Sistema Integral de Calidad no lo maneja todo el mundo, ahí si lo manejamos en ciertos niveles que vienen siendo los dueños de las áreas de los procesos, herramientas, por ejemplo, vamos a ver si te lo consigo por aquí...

LE: Tienen bastantes cosas en el Sistema Integral de Calidad.

RS: A veces demasiado. Lo que pasa es que primero vino muy mexicano, y

CAI7L434-435

DDI7L440-448

DDI7L455-462

482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516

**DOCUMENTACION
Y APLICACIÓN**

La identificación, organización y divulgación del conocimiento se logra por diferentes vías: sistema de la calidad, gestión gerencial, reportes y acercamientos
Documentación de ideas y practicas

ROL GERENCIAL

después, hubo que irlo tropicalizando, **tenemos años tropicalizandolo, todavía venimos arrastrando algunas cosas medio “manito si...”; tú sabes que allá son de muy “mande patrón, mande patroncito”, aquí no, aquí el venezolano no... esto no lo ve todo el mundo, esto lo vemos los gerentes, este es el Estado financiero,** [mostrando]... aquí ves cuánto debes, cuánto ingresas realmente, cuánto aportas, y si diste o no diste plata. Por ejemplo, el común de los trabajadores, primero no lo entendería; segundo, si lo logra comprender, se da cuenta del potencial que tenga o no tenga realmente, para ponerte un ejemplo, la empresa para que un sindicato pida X cosa.
LE: Eso es lo que pasa, estas herramientas son importantes... por eso es que debe tener su resguardo.
RS: ¿Cuáles son los niveles de resguardo?
Primero encriptación a través de clave de acceso, segundo hay archivos que se manejan entre redes y hay archivos protegidos que no puedes modificar... el archivo que no le llega a todo el mundo. Aun así, siempre hay filtraciones de información.
LE: Ahora, ¿cómo participa Rómulo en la identificación, organización y divulgación del conocimiento aquí en la empresa? Las buenas prácticas, las prácticas no deseadas, ¿cómo tú como gerente participas en eso directamente?

DRI7L475-481

DRI7L488-489

517			RS: <u>Hay tres maneras de hacerlo,</u>	
518			<u>primero a través del Sistema Integral</u>	
519			<u>de Calidad,</u> de nuevo tiene que entrar en	
520			todo con nuestro proceso de año, el	
521			Sistema Integral de Calidad a través de la	
522			herramienta de gestión gerencial, te	
523			permite medir y hacerle seguimiento a la	
524			manera en que estás llegando a todos los	DDI7L497-
525			niveles, a través de la, como dice el	499
526			nombre, la gestión gerencial. <u>Segundo:</u>	
527			<u>los reportes, ¿qué reportes? Los</u>	
528			<u>niveles de reportes directos, las</u>	
529			<u>facturas y... las facturas y gerencias.</u>	
530	CREATIVIDAD E		Tienes que aprender a delegar cuales son	DDI7L502-
531	INNOVACIÓN		los aspectos que necesitas desarrollar,	504
532			solo no vas a poder. <u>Tercero: el</u>	
533			<u>contacto, el acercamiento, realmente</u>	
534			<u>la base donde puedes llegar.</u> Si te	DDI7L505-
535	FACTOR HUMANO		mantienes aislado en el Olimpo no vas a	512
536		Reconocimiento	lograr hacerlo. <u>Si es posible que tú</u>	
537		y valoración a la	<u>mismo participes en la</u>	
538		innovación	<u>implementación, el seguimiento, el</u>	
539		<u>Estímulo a la</u>	<u>desarrollo y hacerle llegar a los</u>	
540		<u>creatividad y la</u>	<u>trabajadores la información de lo que</u>	
541		<u>innovación</u>	<u>necesitas o el seguimiento, las ideas, o</u>	
542		Existencia de	<u>de implementación de mejora de clima</u>	
543		un área de	<u>laboral,</u> es lo ideal, inclusive a nosotros	
544		oportunidad en	nos miden el nivel de ascendencia	
545		cuanto al	gerencial.	
546		proceso de	LE: ¿Y tienes algún encuentro periódico	RDI7L516-
547		formación	con tu gente, o la gente que supervisas?	521
548		profesional, se	RS: <u>Siempre, con mi staff todos los</u>	
549		debe potenciar	<u>lunes y una vez al mes, tengo reunión</u>	
550		esa área	<u>de los indicadores, con los choferes y</u>	
		<u>Desarrollo</u>		
		<u>profesional</u>		

551	ROL GERENCIAL	Necesidad de desarrollar las capacidades de los supervisores y gerentes, en las habilidades y los aspectos legales en el contexto actual	<u>los ayudantes, casi todos los días, con los obreros de la noche, donde se hace más complicado,</u> ni que uno fuera superman, por lo menos una vez al mes hay que venir en la noche a reunirse con ellos <u>a ver cuáles son sus necesidades.</u>	RDI7L524-	
552					
553					
554					
555					
556					
557					
558					
559					
560					
561					
562					
563					
564				<u>Visión compleja</u>	
565					
566					
567					
568					
569					
570					
571					
572					
573					
574	ROL GERENCIAL	Existencia del interés corporativo de la empresa por su imagen en la comunidad	<u>Así como lo hago en San Félix, tengo que hacerlo en Bolívar, tengo que hacerlo en El Tigre, tengo que hacerlo en Guasipati.</u>	527	
575					
576					
577					
578					
579					
580					
581					
582					
583					
584					
585					
586					

587	ROL GERENCIAL	<u>Acción y políticas gerenciales</u>	Intercambio con la comunidad y los entes del Estado para la formación	programas, más allá de contratos colectivos que nos ampara, tienen becas, donde ellos pueden pagar X porcentaje de los estudios. <u>Son los programas de capacitación los que venían enfriándose.</u>	RDI7L555-
588				556	
589					
590					
591					
592					
593					
594					
595					
596					
597					
598					
599					
600					
601					
602					
603		Se busca la capacitación del nivel de base <u>Acción y políticas gerenciales</u>	programas, más allá de contratos colectivos que nos ampara, tienen becas, donde ellos pueden pagar X porcentaje de los estudios. <u>Son los programas de capacitación los que venían enfriándose.</u> <u>Esos programas educativos orientados a desarrollar la necesidad real del trabajar, sea desarrollo de capacidades de supervisión o de... por ejemplo, para que tengas una idea de cómo han cambiado las cosas, un jefe de ventas, tú nunca hubieras pensado darle una capacitación en relaciones laborales, hoy en día es una necesidad, hoy en día se está capacitando a todo el mundo en relaciones laborales.</u> ¿Esto antes? Un gerente comercial ni lo veía, ahora es nuestro día a día, contratos colectivos, leyes de trabajo. Forma parte... eres autodidacta, y por otra parte la compañía se orienta a desarrollarte en lo que necesitas que desarrolles. LE: ¿Y la vinculación con el entorno cómo la ven ustedes a nivel de conocimiento? ¿Qué vinculación tienen ustedes a nivel de gestión de conocimiento, de capacitación, de divulgación, en imagen? RS: <u>Primero, corporativamente es clave cómo te percibe la comunidad en la que te desarrolles. No solo en los aspectos que quizás yo te de hidratación para X o Y...</u> en el aspecto positivo que puedas desarrollar dentro	RVI7L557-	
604				566	
605					
606					
607					
608					
609					
610					
611					
612					
613					
614					
615					
616					
617					
618					
619					
620					

621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
63263
3
634
635
636
637
638
639
640
641
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656

ROL GERENCIAL

Necesidad de seguir adaptando el sistema de la calidad a la

del entorno en el que te mueves,
apoyando por ejemplo, instituciones
educativas, apoyando mecanismos
gubernamentales, que viene siendo la
herramienta más efectiva como la
Misión Rivas, la Misión Sucre, la
Misión... no recuerdo cuál es la otra,
donde hemos buscado la manera de que
conjuntamente con los organismos
gubernamentales, y la misma
comunidad, capacitar a los
trabajadores de los niveles más bajos.
Por ejemplo, hemos tenido ayudantes que no saben leer muy bien, aquí a través de los consejos comunales, que son nuestros vecinos, y los gobiernos, el gobierno local, logramos que viniera un maestro para **ayudarnos a capacitar a los**
trabajadores en ese A B C tan básico.
Eso fue un primer paso, ahorita
esperamos a ver si logramos graduarlos
de bachiller. Es básicamente lo que trabajamos, tampoco el tiempo, el seguimiento y el foco de la compañía te permite desarrollar mucho esos aspectos, son demasiados abanicos, un abanico demasiado amplio. Tienes que desarrollar una cosa y desarrollarla bien, si te pones a trabajar con cinco, alguna se te va a ir.
LE: Ahora, la relación de la organización en términos no solamente de la vinculación tuya hacia fuera de tu tren de información, si no de tu dar, de tu llevar información...

RAI7L585-595

RAI7L600-603

657	ROL GERENCIAL	realidad de la	RS: Eso es muy de los beneficios	
658		empresa y a sus		alineados de la organización, de cuáles
659		objetivos		son los planes por ejemplo de “viviendo
660		<u>Acción y</u>		positivamente”, desarrollar deportes,
661		<u>políticas</u>		aprendiendo a leer a través del autobusito
662		<u>gerenciales</u>		de Coca Cola, son programas muy
663		corporativos.		
664	FACTOR HUMANO		LE: Muy corporativos y que tienen que ver	
665			a nivel de la corporación, pero no hacia	
666		Importancia de	las comunidades.	
667		la tecnología	RS: No la comunidad directamente, sino	
668		para el	la interacción en la comunidad, pero en	
669		seguimiento	ese sentido no es necesario que tú	
670	objetivo de los	manejas realmente cuáles son tus aportes		
671	procesos	internos, o quizás sí, que es lo que estoy		
672	<u>Evaluación</u>	haciendo a nivel del país, eso si hace		
673		bulla. Algo bien básico, ahorita vamos a		
674	ROL GERENCIAL		apoyar por ejemplo el cruce al nado del	
675		El éxito de la	Caroní... del Orinoco. Eso es para mí nulo	
676		GC depende de	en volumen, yo no vendo ni una caja, pero	
677		la participación	voy enmarcado dentro de la estrategia	
678		de los	corporativa de vivir positivamente, yo no	
679		trabajadores	les doy a ellos refrescos, yo le doy agua y	
680	<u>Prioridad en la</u>	Powerade, y estoy buscando es apoyar el		
681	<u>gente</u>	desarrollo del deporte regional. Eso se		
682		hace con un comunicado de prensa,		
683	Se considera	cuáles son nuestros objetivos, quién es		
684	una fortaleza el	FEMSA, mira lo que quiero hacer, mira		
685	trabajo conjunto	como te apoyo, tú sabes, esa bulla		
686	corporativo, en	positiva que hoy en día hace tanta falta.		
687	equipo, alineado	LE: Ahora, Rómulo, con relación a la		
688	a los objetivos	gestión del conocimiento, ¿qué aspecto de		
689	de la empresa	mejora tú le ves a la gestión del		
690	<u>Acción y</u>	conocimiento en Coca Cola FEMSA?,		
	<u>políticas</u>			
	<u>gerenciales</u>			

691	ROL GERENCIAL	Se manifiesta la necesidad de fortalecer la estructura, incorporando personal de apoyo para algunas funciones <u>Desempeño gerencial</u>	¿qué tú crees que pudiese contribuir positivamente?	RAI7L652-658																
692			ROL GERENCIAL	Se considera complicado el relacionamiento con los entes gubernamentales y la comunidad <u>Desempeño gerencial</u>	RS: Hay que seguir tropicalizando el Sistema Integral de Calidad; primero que nada, <u>hay que seguir adecuando las herramientas pues son muy dinámicas, los objetivos cambian a diario, no a diario, pero sí mensualmente. Si no te mantienes alineado, las tendencias tecnológicas son claves</u> , si no vas al ritmo de la tecnología, aquellos tiempos donde quizás te permitía hacer un seguimiento básico una herramienta comercial, por ejemplo, o la implementación de un programa de desarrollo, hoy en día es más dinámico, somos muchas más personas, <u>es mucho más objetivo, la tecnología es la que nos ha permitido hacer un seguimiento efectivo a todo eso.</u>	REI7L664-667														
693					ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información	LE: Además de la tecnología, ¿qué otras cosas condicionan ese éxito a través de gestión de conocimiento aquí en la empresa?	FPI7L672-675												
694							ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información	RS: <u>Primero los colaboradores, si el personal no participa activamente a colaborar y hacer seguimiento, y a lograr los objetivos</u> que salen de esas ideas y de esas herramientas que se les está haciendo seguimiento, no logras los objetivos. Segundo, corporativamente, porque somos una empresa muy grande, <u>no nos podemos aislar, trabajar como islas, como territorios aislados; saber implementar todo eso alineado a las</u>	RAI7L679-684										
695									ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información										
696											ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información								
697													ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información						
698															ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información				
699																	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información		
700																			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información
701	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																		
702			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																
703					ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información														
704							ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información												
705									ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información										
706											ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información								
707													ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información						
708															ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información				
709																	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información		
710																			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información
711	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																		
712			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																
713					ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información														
714							ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información												
715									ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información										
716											ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información								
717													ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información						
718															ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información				
719																	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información		
720																			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información
721	ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																		
722			ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información																
723					ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información														
724							ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información												
725									ROL GERENCIAL	Se asocia la GC con un proceso que contribuye a la adaptación de los cambios y al manejo de información										

726	FACTOR HUMANO	<u>Desempeño gerencial</u>	<u>estrategias corporativas de la organización, en eso nos hemos vuelto muy buenos.</u>		
727					
728					
729				Y hay que potenciar las estructuras que hagan falta quizás a una persona especializada en eso.	
730				LE: Cuando tú hablas en potenciar unas estructuras, ¿a qué te refieres específicamente?	
731				RS: <u>Es lo que te digo, a veces parecemos unos pulpos, en el sentido específico de la gerencia general, todos los aspectos que conlleva ventas, recursos humanos, relaciones laborales, mantenimiento de flotas, mantenimiento de edificio de bodegas, relaciones institucionales, todo eso lo maneja una sola persona. Claro, tú vas delegando en cada uno de los aspectos.</u>	RDI7L691-700
732					
733			ROL GERENCIAL	Ausencia de compromiso en algunos niveles de la organización <u>Dificultad para trabajar con personas</u>	
734					
735					
736					
737					
738					
739					
740					
741					
742					
743		La GC es concebida como el manejo de información, que permita su seguimiento y que sea tangible <u>Desempeño gerencial</u>			
744					
745					
746			<u>¿Dónde hace falta acercamiento? Hace falta algo que nos permita acercarnos a la comunidad y a los entes gubernamentales... Eso es un cargo corporativo, pero regionalmente es muy complicado acercársele a la guardia, acercársele a los tribunales, acercársele a la policía, a la alcaldía, a la gobernación... ahorita se me fue el nombre de la persona que busca esos acercamientos. Los organismos viven de eso de hecho.</u>	RDI7L701-711	
747					
748					
749					
750					
751					
752					
753	ROL GERENCIAL				
754					
755					
756					
757			LE: Entonces, ¿cómo realmente a la luz de todas estas cosas que me has hablado, de la parte corporativa, de la parte		
758					
759					

760	ROL GERENCIAL	El acceso a la información de las mejoras incorporadas, se encuentra restringido <u>Acciones y políticas gerenciales</u>	interna, visualizas la gestión del conocimiento en Coca Cola FEMSA?		
761			¿Cómo la visualizas como proceso?		
762					RDI7L718-
763				RS: <u>Mira nosotros migramos de una</u>	720
764				<u>compañía muy básica a una compañía</u>	
765				<u>muy elaborada,</u> nosotros veníamos de nada a algo demasiado elaborado.	
766				<u>Tuvimos que adecuarnos a cambios</u>	RDI7L721-
767				<u>organizacionales más rápidos que</u>	730
768				<u>cualquier compañía y creo que para la</u>	
769				<u>gente en este país, el cambio de suiche</u>	
780		Disposición personal del gerente a compartir información financiera con el sindicato <u>Desempeño gerencial</u>	<u>fue gigante. Ese es la primera, y hemos</u>		
781			<u>sido exitosos, esa es la primera</u>		
782			<u>medida, que te puede brindar a ti</u>		
783			<u>información en el aspecto de la</u>		
784			<u>importancia que le damos al manejo de</u>		
785			<u>esa información.</u> Si... claro, ¿qué ha sucedido?		
786			<u>No todos los niveles están</u>	FDI7L731-	
787			<u>comprometidos, es titánica la</u>	740	
788			<u>situación, porque las personas que se</u>		
789			<u>suponen tienen que accionar parte de</u>		
790		<u>lo que tu quieras hacer, no todo, quizás</u>			
791		<u>no lo más importante, pero si puede ser</u>			
792		<u>la base, no están en el proceso, están</u>			
793		<u>más pendientes de otra cosa y esas son</u>			
794		<u>debilidades, no defectos, debilidades</u>			
795		<u>sociales.</u> Tú que trabajas en capacitación a lo mejor te das cuenta. <u>Vas a un</u>			
796		<u>programa de capacitación y te vas al</u>	FDI7L741-		
797		<u>curso en que todos están ansiosos por</u>	745		
798		<u>aprender, así como el que mandaron</u>			
799		<u>porque bueno “me mandaron, salí de la</u>			
800		<u>oficina y vine”.</u>			
801		LE: Y además de capacitación ¿con qué tu asocias la gestión del conocimiento?			
802					
803					
804					

805	DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN		RS: <u>En el manejo de la información, catalogar, archivar, hacerle</u>	RDI7L748-750
806			<u>seguimiento y debe ser tangible.</u> Eso es	
807			un poco como la religión, lo que no puedes tocar, no puedes ver, no puedes	
808			ver un resultado tangible de eso, definitivamente no está ahí. Tienes que	
809			lograr medirlo, tienes que verle una tendencia.	
810				
811				
81281				
38148				
15816				
81781	ROL GERENCIAL	<u>Documentación de ideas y prácticas</u> Valoración del conocimiento, el desarrollo de los trabajadores y de la generación de ideas por parte de los trabajadores	LE: Si yo quisiera, pedirte, por ejemplo, como trabajador: “Rómulo dónde yo puedo acceder a las mejoras en el área, por ejemplo, de mantenimiento automotriz”, yo podría...	
8			RS: <u>No está accesible a todo el mundo.</u>	RAI7L760
819			LE: ¿Pero hay, o sea...?	
820			RS: <u>Si, hay discos compartidos de la intranet, hay herramientas de</u>	RAI7L762-764
821			<u>seguimiento y hay herramientas locales.</u>	
822			LE: O sea, si puede una persona acceder, que tú le des la permisología, que le des las autorizaciones, con eso podría.	
823			RS: <u>Hay cosas que se pueden ver, hay cosas que no se pueden ver o no deberían verse. Aunque yo</u>	RDI7L768-786
824			<u>generalmente créeme que no le he negado la información al que quiere</u>	
825			<u>preguntar algo, que no le toca preguntar, generalmente más bien, me encanta. Mira aquí hemos llegado a</u>	
826			<u>unos niveles donde hemos compartido parte de la información financiera con</u>	
827	<u>los sindicatos,</u> para que se den cuenta			
828				
829				
830				
831				
832				
833				
834				
835				
836				
837				
838				
839				
840				

841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872

ROL GERENCIAL

Interés por buscar mecanismos para retener al personal que aporta conocimientos e ideas a la organización, distintos al dinero
Acciones y políticas gerenciales

de que no es que esto es una mina de oro y yo creo que el día de mañana ellos se lo hicieran saber a los jóvenes de las empresas básicas, ellos lograrían entender que si una empresa no es productiva, ¿qué le vas a pedir? Ellos no lo han entendido porque no manejan eso, ellos no... nadie se ha sentado con números, con información tangible a explicarle a ellos por qué eso está quebrado, por qué yo no te puedo renegociar el contrato colectivo. Entonces yo estuve conversando con una persona y esa persona me decía que esa empresa no va a lograr caminar, ni ellos van a lograr todo lo que necesitan en la medida en la que sigan paralizando las actividades, si ellos paralizan las actividades, paralizan todos los ingresos, nadie se ha dado la tarea de bajarle esa información a ellos más allá de la poliquitería. Aquí hemos llegado a esos niveles para que el trabajador entienda que no es solo vender refrescos.

LE: Y esa experiencia que la gente tiene aquí, la experiencia que tiene en la empresa y adquiere aquí, si la persona se va...

RS: Se la lleva, aunque depende del nivel, puede quedar documentado, pero no queda documentado siempre.

LE: Sí, esa es la idea un poco. Entonces, para cerrar, la gestión del conocimiento para ti finalmente, ¿cómo la caracterizarías aquí en Coca Cola?

DDI7L812-

814

RAI7L820-

830

RS: Muy corporativa, muy de carácter liberal. ¿En qué sentido? **Le das la importancia que tiene al conocimiento, no solo en conocimiento digamos formal, no sólo las herramientas de conocimiento del SIC, sino que hay mecanismos que buscan potenciar el desarrollo de los trabajadores, la participación de los trabajadores en el desarrollo de las ideas, en qué idea tienes, en qué me traes para yo desarrollarlo, qué te puedo dar yo como empresa.** No es solo el número, obviamente ya cuando tú llegas a un nivel de responsabilidad, tú al final de todo este proceso, de las 430 personas que yo tengo en la región, de las herramientas de clima laboral, de comunicación con la comunidad, la información comercial, todo yo lo llevo a un número, y en esa tendencia yo veo si es positivo o negativo pero el secreto es que hay que llegar a ese número, tienes que ser tú nada más. Aunque hoy en día el trabajador es muy estable, y como te dije, aquel que quizás te aporte algo relevante, positivo en los resultados de la organización, y no digamos que los resultados pequeños de una gestión no sean positivos, **pero eso no te va a servir más allá que irte destacando para llegar donde tus ideas puedan tener un impacto fuerte. Se organizó como te**

**RAI7L845-
850**

**RAI7L853-
856**

digo. La idea es no dejarlo, no dejar ir esos conocimientos.

LE: ¿Y tienen esos mecanismos para garantizar esa estadía de ellos aquí?

RS: **Ese es el foco. Muchas veces la gente por más que tú buscas desarrollarlos, son muy básicos, todo es dinero, entonces tú haces todo el esfuerzo en organizarlos,**

de capacitarlos: “Mira donde te tengo, eres para mí una estrella”, y tú le vas a dar el doble de todo lo que hiciste para esa persona **y a lo mejor él no de la importancia. Estamos claros que por el dinero bailamos todos, pero...**

LE: Pero la empresa valora.

RS: Como te dije, en algunos niveles, pero todos, todas las personas en esta organización tienen oportunidad de llegar a esos niveles, eso es lo importante de esta compañía, todos tienen la oportunidad de llegar a eso niveles, el que no quiere, que así sea.

LE: Bueno Rómulo, excelente, de verdad muchas gracias y espero próximamente mostrarles los resultados de todas estas intervenciones tan positivas.

RAI7L859-862

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS: INFORMANTE VII

CATEGORÍA: DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

✓ Documentación de ideas y prácticas

Aspectos:

- Resguardo de la información a través del sistema de gestión de la calidad.
- Importancia del manejo de los indicadores de gestión para el éxito.
- Imprecisión en cuanto a acciones de resguardo de la experiencia del trabajador.
- El sistema de calidad solo lo acceden los gerentes de áreas y procesos.
- El sistema de calidad proviene de México y es tropicalizado en la empresa.
- La documentación de ideas y prácticas se hace a través del sistema de calidad, de los reportes directos de las personas y del acercamiento del gerente o los supervisores con la gente (participación en la implementación y seguimiento de las ideas).
- Las ideas y experiencias al momento de irse el trabajador, se las lleva consigo, algunas cosas quedan documentadas.

✓ Registro de experiencias

- Se hace a través del sistema de calidad, este permite los registros periódicos y la implantación de ideas y desarrollos locales.
- La información se resguarda en archivos protegidos.

CATEGORÍA: ROL GERENCIAL

SUBCATEGORÍAS:

✓ Desempeño gerencial

Aspectos:

- Se hace seguimiento con herramientas de información a los indicadores de gestión.
- Permite medir la eficiencia del contrato colectivo.
- Importante para el clima laboral.
- El gerente realiza encuentros periódicos con su personal, para hacer seguimiento e identificar las necesidades,
- Existe la necesidad de incorporar personal de apoyo a la gerencia general para abordar aspectos de relaciones con la comunidad y los organismos del Estado.
- Es necesario incrementar el vínculo con la comunidad.
- Regionalmente es complicado establecer relaciones con organismos gubernamentales.
- La GC se asocia con la adaptación a los cambios y al manejo de la información, esta debe ser tangible.
- Disposición de la gerencia para compartir la información de gestión con sus trabajadores; un ejemplo de ello es la información que se le suministra al sindicato.

✓ Acción y políticas gerenciales

Aspectos:

- Valoración positiva de la información y el conocimiento.
- Existe un cargo de información comercial.

- La capacitación es empleada como instrumento de motivación a los trabajadores; se busca la motivación y el entusiasmo del personal.
- Identificación de la necesidad de emprender proyectos con la comunidad, que contribuyan a reforzar la imagen de la empresa.
- Búsqueda de acciones conjuntas con el Estado (organismos locales) en materia de educación para la capacitación del nivel de base de la empresa.
- Necesidad de la adaptación del sistema de calidad a la realidad de la empresa, al ritmo de las necesidades del entorno y la tecnología.
- Valoración positiva del trabajo conjunto, alineado a los objetivos de la empresa, lo cual se considera una fortaleza.
- Existencia de restricción al acceso de las mejoras incorporadas, solo a nivel de responsables de áreas o procesos es accesible.
- Disposición gerencial y apertura para compartir información y conocimiento.
- Valoración por parte de la empresa a la generación de conocimientos e ideas de los trabajadores.
- Interés de la empresa por crear mecanismos y estrategias para retener a los trabajadores clave, distintos a los incentivos económicos.

✓ **Evaluación**

- Realización de evaluaciones periódicas para el seguimiento y la evaluación de los objetivos y las posibles acciones.
- Seguimiento de la eficiencia del trabajador a su regreso de la capacitación.
- Se reconoce la importancia y confiabilidad de la tecnología en el seguimiento de los objetivos.

✓ **Visión compleja**

- Necesidad de desarrollar las capacidades de los gerentes y supervisores, teniendo en cuenta los aspectos legales y el contexto actual.

CATEGORÍA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

SUBCATEGORÍAS:

✓ Creatividad e innovación como valor

Aspectos:

- Valoración de la creatividad. Premiación a los trabajadores por iniciativas en las mejoras de los procesos y la productividad.
- La creatividad es considerada uno de los aspectos a considerar en el proceso de evaluación.

✓ Estímulo a la creatividad y la innovación

Aspectos:

- Existe el reconocimiento corporativo a la innovación.

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO

SUBCATEGORÍAS:

✓ Aplicación

Aspectos:

- Se otorga importancia a la capacitación, su comprensión y aplicación para las mejoras del negocio.
- Se consideran prioritarias para el sistema de calidad, las mejoras relacionadas con el ahorro y la rentabilidad.

✓ Adquisición

- Se emplea los procesos virtuales a nivel de la formación de supervisores y jefes, con ello se promueve la motivación.

✓ **Privilegio por los programas de seguridad**

- La capacitación es dirigida más a la seguridad que a las necesidades de desempeño de los trabajadores y la empresa.
- Actualmente por la normativa legal es obligatoria la formación en seguridad.
- El presupuesto para la capacitación está limitado.

✓ **Transmisión**

- La transmisión e implementación de ideas se hace en reuniones trimestrales, de acuerdo a los objetivos.

CATEGORIA: FACTOR HUMANO

SUBCATEGORIAS:

✓ **Dificultad para trabajar con personas**

Aspectos:

- Falta de disposición de los trabajadores para asumir roles supervisorios.
- El personal se ve influenciado por los acontecimientos del entorno y solo busca su estabilidad aboral.
- Ausencia de compromiso en algunos niveles de la organización.
- La gerencia manifiesta la falta de acompañamiento para la ejecución de planes y acciones.

✓ **Desarrollo profesional**

- Existe necesidad de reforzar la educación del trabajador, mas allá de la capacitación.

✓ **Prioridad en la gente**

- Se considera que el éxito de la GC, depende de la participación activa de todos los trabajadores y su seguimiento.

Informante VII

Cuadro de categorías/subcategorías

Categoría	Subcategoría
DOCUMENTACIÓN Y APLICACIÓN	Documentación de ideas y prácticas
	Registro de experiencias
	Registro de prácticas
FACTOR HUMANO	Dificultad para trabajar con personas
	Desarrollo profesional
	Prioridad en la gente
ROL GERENCIAL	Desempeño gerencial
	Acción y políticas gerenciales
	Evaluación
	Visión compleja
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Creatividad e innovación como valor
	Estímulo a la creatividad y la innovación
CONOCIMIENTO	Aplicación
	Adquisición
	Privilegio por los programas de seguridad
	Transmisión

SISTEMA GENERAL DE CATEGORÍAS CON SUS RESPECTIVOS INFORMANTES

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	INFORMANTE
Conocimiento	Adquisición	I
		II
		III
		IV
		V
		VI
		VII
	Aplicación	I
		II
		III
Cooperación	V	
	VI	
Formación	VII	
Privilegio programas de seguridad	I	
	V	
	VI	
Transmisión	VII	
	I	
	II	
	III	
	IV	
	V	
	VI	
VII		
Creatividad e Innovación	Creatividad e innovación como valor	II
		III
		VI
		VII
	Escasa creatividad e innovación	I
	Estímulo a la creatividad e Innovación	II
V		
Optimización de procesos	VII	
Voluntad para innovar	VI	
	II	
		III

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	INFORMANTE	
Documentación	Documentación de ideas y practicas	I	
		II	
		IV	
		V VI VII	
Documentación	Registro de experiencias	I VII	
	Registro de practicas	III VII	
	Visibilidad del conocimiento	II	
	Adaptación a los cambios	VI	
Factor Humano	Desarrollo Profesional	I III IV V VII	
	Desmotivación y resentimiento	II	
	Dificultad para trabajar con personas	III VII	
	Prioridad en la gente	II VII	
	Relación laborales	I	
	Sentido de pertenencia	V	
	Rol Gerencial	Acción y políticas gerenciales	I II III IV V VI VII
			Desempeño Gerencial
Evaluación			III V VII
Liderazgo			II
Vision Compleja			II III VII

LA AUTORA



Lérica Josefina Espinoza Laurens realizó estudios en la Universidad de Carabobo donde obtuvo el título de Licenciada en Relaciones Industriales (1988); en la Universidad Experimental de Guayana, obtuvo el título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (1996) y el Doctorado en Gerencia en la Universidad de Yacambú. Realizó el curso de Coach de Aprendizaje (Fundación Kalidé –Universidad de Carabobo, 2006).

Se ha desempeñado en los siguientes cargos: gerente región Oriente de FUNDAMETAL, directora suplente de la Fundación de la Universidad de Guayana Manuel Carlos Piar (FUNDAUNEG), directora de FUNDEI, profesora universitaria de la cátedra “Seminario de Gerencia Industrial” en pregrado y “Comunicación Corporativa” en postgrado de Gerencia (UNEG). Fue tutora de Pasantía Industrial, PEII A e investigadora con la línea de trabajo “El pensamiento gerencial emergente y las organizaciones venezolanas”. Miembro colaborador del Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana (CIGEG). Áreas de interés en investigación: Educación-Tecnología y Gerencia, su impacto en desarrollo de un país.



ISBN: 978-980-11-2125-1



Con este estudio se comprendió cómo la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur, gestiona el conocimiento y la experiencia de su personal. El problema giró en torno a la importancia que los gerentes y supervisores de la empresa les otorgan a los activos intangibles, y, como consecuencia, el impacto en su sostenibilidad y desarrollo, para lo cual se develaron los significados y significantes que estos actores y actoras le confieren a la gestión del conocimiento en dicha empresa, a fin de interpretarlos desde la perspectiva de la complejidad. Para desarrollar esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo con base en el método de construcción teórica fenomenológico-hermenéutico, bajo una epistemología sustentada en la complejidad, por cuanto permite el reconocimiento de la presencia del carácter vincular de los fenómenos; en este caso, la comprensión e interpretación de la gestión del conocimiento en la empresa citada, en sus permanentes interrelaciones tanto en su interior como con el contexto, así como la aceptación de lo imprevisto y de lo contradictorio en el proceso de construcción de conocimiento. Para obtener la información requerida, se utilizó la entrevista a profundidad, a fin de develar los fenómenos ocultos y sus significados, esto permitió elaborar la aproximación teórica de la gestión del conocimiento en el marco de la complejidad, como aporte a la sostenibilidad de la empresa Coca Cola FEMSA, S.A., región Oriente Sur.