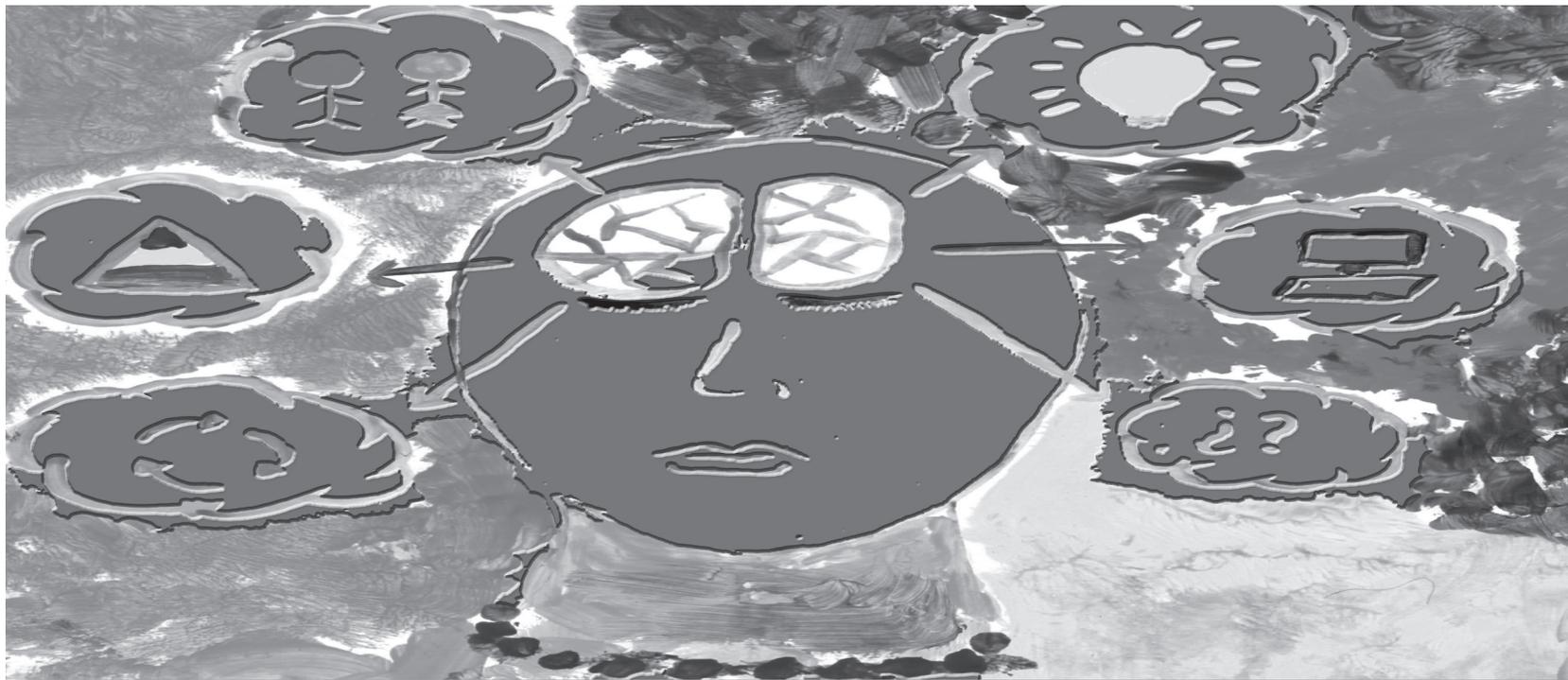




## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS

Conceptos, modelos y estudios de caso



Bermúdez, J.C.; Bajo, A.; Millán, N.;  
Araya, I.; Sánchez, I.; Ramírez, H.;  
Vargas, M.; Sánchez, G.

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA







# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS

Conceptos, modelos y estudios de caso

Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora  
Dr. Rosario Alonso Bajo  
Dra. Nora Teresa Millán López  
M.Sc. Isabel Araya Muñoz  
M.Sc. Ingrid Sánchez Alvarado  
M.Sc. Herminia Ramírez Alfaro  
M.Sc. Margarita Vargas Calvo  
M.Sc. Gloriana Sánchez Rodríguez



658.403

E749g Escuela de Relaciones Internacionales. Universidad Nacional  
Gestión del conocimiento en la administración de oficinas:  
Conceptos, modelos y estudios de caso / Programa Comercio,  
Tecnología e Innovación, Escuela de Relaciones Internacionales,  
Juan Carlos Bermúdez Mora... [et al.]. – 1 ed. – Heredia, C.R. :  
Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional,  
2012.  
220 p. ; 28 X 22 cm.

ISBN: 978-9968-558-13-6

1. Gestión del Conocimiento. 2. Administración. I. Bermúdez  
Mora, Juan Carlos II. Título.

Escuela de Relaciones Internacionales, Programa “Comercio, tecnología e innovación,  
Universidad Nacional Heredia, Campus Omar Dengo, Costa Rica  
Teléfono: 2562-4165 / Fax: 2562-4141 / Correo electrónico: jbermu@una.ac.cr  
Apartado postal: 86-3000 Heredia



**Dinamo** Registro de la Propiedad Industrial, Marca de Servicios, Registro No. 213076  
**innovador** Titular Universidad Nacional, cédula jurídica 4000042150, Heredia, Costa Rica.

© GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS

### Consejo Editorial

Dr. Carlos Buezo Cruz  
Decano Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional, Costa Rica

Dr. Santos López Leyva  
Universidad Autónoma de Baja California, México

Dra. Isabel Candelario Macías  
Universidad Carlos III de Madrid, España

M.Ed. María Eugenia Ugalde Villalobos  
Filóloga, Escuela Secretariado Profesional  
Universidad Nacional, Costa Rica

Primera edición: Diciembre, 2011

Las interpretaciones expresadas en esta obra colectiva son de exclusiva responsabilidad  
de los(as) autores(as).

Esta publicación ha sido posible gracias al Fondo Institucional para el Desarrollo Académico (FIDA).

Diseño y diagramación: Jade Diseños & Soluciones, [www.jadecr.com](http://www.jadecr.com)

De conformidad con la Ley N° 6683 de Derechos de Autor y Derechos Conexos es prohibida la reproducción de  
esta publicación en cualquier forma o medio, electrónico o mecánico, incluyendo el FOTOCOPIADO, grabadoras  
sonoras y otros.

# CONTENIDO

RECONOCIMIENTO.....	7
PRESENTACIÓN.....	9
PRÓLOGO.....	11
PREFACIO.....	13
<b>SECCIÓN I</b>	
<b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I Conceptos y Modelos de Gestión del Conocimiento.....</b>	<b>19</b>
Datos, información y conocimiento.....	25
Desarrollo de la innovación en la organización.....	32
La cultura organizacional para la gestión del conocimiento.....	35
La gestión del conocimiento.....	36
Mitos de la gestión del conocimiento.....	45
El enfoque basado en conocimiento.....	46
La cadena de valor de la gestión del conocimiento.....	49
Factores de éxito de la gestión del conocimiento.....	55
Modelos de gestión del conocimiento.....	57
Referencias bibliográficas.....	69
<b>CAPÍTULO II La Administración de Oficinas.....</b>	<b>77</b>
La gestión del conocimiento en la administración de la oficina.....	81
Competencias para la gestión del conocimiento.....	84
Referencias bibliográficas.....	87
<b>SECCIÓN II</b>	
<b>ESTUDIOS DE CASO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA OFICINA.....</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO III Los Procesos Administrativos en la Oficina.....</b>	<b>91</b>
Los procesos administrativos.....	93
Estudio de caso: Gestión del conocimiento en los procesos administrativos	

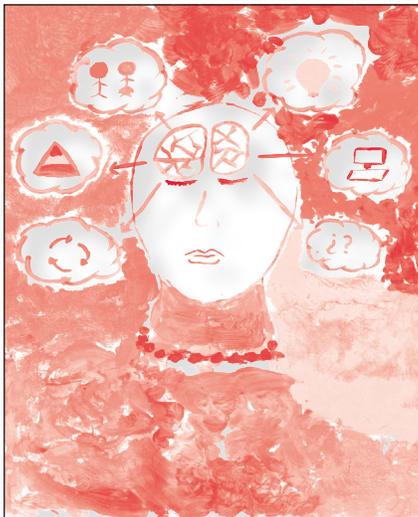
de la Gerencia General del Banco Popular de Costa Rica.....	97
Preguntas de análisis.....	116
Referencias bibliográficas.....	117
<b>CAPÍTULO IV Los Trámites Administrativos en la Oficina.....</b>	<b>119</b>
Los trámites administrativos.....	121
Estudio de caso: Gestión del conocimiento en la gestión de trámites administrativos en la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (COOPEMEP R.L.).....	127
Estudio de caso: Gestión del conocimiento en la gestión de trámites administrativos en el Departamento Financiero del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER).....	146
Preguntas de análisis.....	161
Referencias bibliográficas.....	162
<b>CAPÍTULO V El Servicio al Cliente en la Oficina.....</b>	<b>163</b>
El servicio al cliente.....	165
Estudio de caso: Gestión del conocimiento en el servicio al cliente en la Gerencia de la Agencia Aduanal OCEAN AIR CARGO DE COSTA RICA S.A.....	171
Preguntas de análisis.....	195
Referencias bibliográficas.....	196
Estudio de caso: Gestión del conocimiento en el servicio al cliente en el Departamento de Cobros Felices S.A.....	197
Preguntas de análisis.....	216
Referencias bibliográficas.....	218

# Reconocimiento

A la Bach. Cristina Porras Picado, Bach. Jennifer Campos Miranda, Bach. Marcela María Cordero Carballo, Bach. Marianella Eduarte Rodríguez y la Bach. Tatiana Cordero Porras por su contribución al Proyecto Dínamo Innovador.

A las(os) estudiantes Edith González Sánchez , Ericka McQuiddy Artavia, Fabián Mora López, Jessica Vargas Morera, Nelly María Rodríguez Arce, Tatiana Muñoz Pagani, Vilma Jiménez Hernández y Wilberth Ortiz Ortiz, por sus ideas para ilustrar los temas de esta obra.

Dr. Juan C. Bermúdez Mora  
**Coordinador**  
Proyecto Dínamo Innovador





# Presentación

Hablar de gestión del conocimiento en la administración de oficinas implica pensar en políticas de promoción de esfuerzos, de emprendimiento e innovación en una organización y a nivel macro, meso o micro, al concebir a la oficina como un espacio funcional definido en la estructura de los diversos niveles o áreas sustantivas de la organización.

En términos operativos, cuando se estudia la gestión del conocimiento en las organizaciones se enfrentan paradigmas sobre la forma de concebir el emprendimiento y la innovación, al entenderlo como el resultado de un proceso lineal -según el enfoque lineal-, o el resultado de un proceso dinámico -según el enfoque sistémico-. Por otro lado, cuando se estudia la gestión del conocimiento se enfrentan paradigmas acerca de la orientación de organización, puesto que esa gestión puede estar determinada predominantemente por las demandas del mercado nacional e internacional (Innovation-To-Cash-Oriented) o predominantemente determinada por las demandas sociales (Innovation-To-Citizen-Oriented). Asimismo, supone enfrentarse al paradigma ideológico predominante en la organización, el cual determina, si la gestión del conocimiento es responsabilidad de algún grupo de personas en departamentos o áreas de innovación (Total Innovation Non-Management), o es una responsabilidad de todos (Total Innovation Management).

Si bien, la responsabilidad es una virtud individual que se tiene para concebir libre y conscientemente una conducta, la responsabilidad por una mayor gestión del conocimiento al interior de las oficinas debe ser un valor de prioridad organizacional que sirva de vehículo para la puesta en marcha de buenas prácticas de gestión administrativa que apoyen la articulación de un sistema de innovación institucional o empresarial.

Es por ello, que la oficina administrativa se convierte en un espacio que alberga los servicios de información, administración, planificación y comunicación siendo el centro motor en el que interactúan personas con diferentes especialidades, quienes trabajan para lograr los mismos objetivos. Sin dejar de lado, que este espacio se ve afectado por el entorno social, comunal y profesional en el que se encuentra, lo cual justifica y evidencia la necesaria interdisciplinariedad de la formación profesional en esta área y su relación con el campo de las ciencias sociales.

En el marco del Proyecto Dínamo Innovador, esta obra colectiva es el resultado del trabajo interunidades alrededor de un problema epistemológico común: la gestión del conocimiento en la administración de oficinas, con el propósito de realizar aportes teóricos y prácticos sobre los factores de éxito de emprendimiento e innovación en la oficina, mediante la metodología del estudio en caso, para su uso en la docencia universitaria.

MGPP. Leonardo Salas Quirós  
Director  
Escuela Secretariado Profesional





# Prólogo

Esta obra colectiva es el resultado del trabajo interdisciplinario del Proyecto Dínamo Innovador y se orientó a dar respuesta a tres interrogantes :

- a. ¿Cómo se emprende e innova en algunas oficinas de organizaciones del sector servicios del país?
- b. ¿Por qué las experiencias de emprendimiento e innovación son claves para el éxito en la competitividad de la organización?
- c. ¿Cuáles son las acciones estratégicas de emprendimiento e innovación que impactan su condición competitiva en el mercado?

Esta obra se divide en dos secciones. La primera aborda teóricamente la gestión de conocimiento y la administración de oficinas. El primer capítulo de dicha sección desarrolla los conceptos y modelos de gestión de conocimiento en las organizaciones. El segundo capítulo desarrolla la aplicación de gestión del conocimiento en la administración de oficinas y las competencias que se requieren para gestionar el conocimiento en la oficina.

La segunda sección se subdivide en tres capítulos que muestran algunas de las dimensiones de la administración de oficinas como los procesos administrativos, los trámites administrativos y el servicio al cliente. Cada uno de los capítulos contiene un marco de referencia de los temas, que se ejemplifican con estudios de caso en áreas funcionales de organizaciones costarricenses.

M.Ed. Herminia Ramírez Alfaro  
División de Educología, CIDE



# Prefacio

Cuando se trata de gestión del conocimiento, quienes lideran la organización a nivel macro, meso o micro, tienen que ver a sus colaboradores como seres humanos perfectibles, integrales y capaces de realizar siempre sus labores de la mejor manera.

Para organismos como la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD), las actividades innovadoras, aun cuando están asociadas a operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y de investigación, no siempre son innovaciones per se sino que pueden constituirse como un paso o una etapa de la administración necesaria para la introducción de nuevos productos, servicios o procesos.

Si la innovación es el elemento más importante para el incremento de la productividad, que es vital en todo tipo de organización, y por ende, un factor importante para que sea más competitiva, se hace necesario la incorporación de la innovación como un elemento estratégico permanente de su accionar, que debe partir de la adecuada identificación de las necesidades y oportunidades, que derivan de las estrategias de corto, mediano y largo plazo de la administración en cuestión.

En el marco de la gestión del conocimiento en la administración de la oficina, se hace necesario disponer en la organización de un liderazgo en la gestión del cambio organizado, con enfoque en una organización total, para que sea un proceso continuo y sostenible en el tiempo.

En este sentido, la administración de una oficina debe percibir la innovación no sólo como un bien sino como un principio director para su propia actividad, donde se deben fomentar y promover cambios en la manera de hacer las cosas, acompañados de la modernización, de la reorganización y el acceso a nuevos medios tecnológicos y de conocimiento para producir nuevos productos y servicios, que realmente introduzcan innovación y añadan valor a la organización.

El reto actual para cualquier organización no sólo es ser más eficientes en la producción de bienes y servicios, sino que debe proporcionar nuevos bienes y servicios que mejoren el bienestar de los ciudadanos ya que el reto es complejo. Es la simplificación, la eliminación de trámites y la disposición de procesos administrativos ágiles, disminuyendo en lo que se pueda la burocracia, y sobre todo, brindando una atención personalizada al usuario, procurando un entorno estable, así como teniendo la capacidad de reaccionar o responder con rapidez a las condiciones cambiantes del entorno y/o del mercado.

A cualquier nivel de la organización, su desarrollo está muy ligado con el liderazgo que ejercen sus dirigentes y éste se debe apoyar en la capacidad de innovación, que tengan las personas que laboran.



Cuando un líder es una persona verdaderamente innovadora, genera en la organización un ambiente propicio para que cualquier otra, pueda proponer cambios y generar innovaciones, que sin duda, es un factor clave para competir eficientemente.

Sin embargo, existen resistencias. En todo proceso de cambio, habrá personas que se opongan, por lo cual, se deben buscar las razones de esta oposición, que en muchas ocasiones, se debe al temor por las nuevas tecnologías porque las personas no están preparadas para asumir nuevas responsabilidades, porque están cómodas en su puesto, porque un nuevo cambio les puede ocasionar estrés o porque creen que el cambio no es beneficioso para la organización o para ellas mismas.

Cualquiera que sea la situación, es responsabilidad del administrador de la oficina propiciar un buen clima laboral y procesos democráticos internos, así como buscar formas para reducir el estrés de los empleados y la resistencia al cambio, mantener una comunicación abierta con sus empleados, dar la oportunidad para que tengan acceso a la información a través de medios efectivos de comunicación interna, participar activamente con los empleados en los procesos de cambio; reconocer el trabajo realizado por cada uno, independiente de su rol o actividad; establecer programas de incentivos; tener un programa de capacitación y formación en nuevas habilidades para llevar a cabo la transformación organizacional adecuada; mejorar la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo para hacerlas más eficientes; formar y facilitar la interacción de equipos de trabajo eficientes y eficaces; ofrecer asesoramiento a los empleados así como establecer estrategias de modernización institucional, que incluyan el uso de las tecnologías de la información.

El administrador, sea a nivel macro, meso o micro como el de una oficina, es el llamado a distinguir cuáles son los aspectos que se pueden modificar para facilitar el cambio cultural de oficina, mediante la propuesta de estrategias de gestión, que permitan la normalización de procesos y procedimientos para hacer una transformación ofimática y adaptarla al entorno y demandas de los usuarios internos y externos, mediante una excelente y real planificación y el establecimiento de controles de calidad de los servicios que se brindan, en pro de una cultura proactiva, que motive al personal a exponer sus ideas y opiniones y que propicien un buen clima que conlleve a resultados favorables para todos.

Sin duda, su papel es muy importante como agente de cambio, por lo que debe ser una persona muy reflexiva y cautelosa, que reconozca la necesidad de evolucionar y esté en capacidad de buscar los elementos de la cultura organizacional que requieren de alguna transformación.

Por otro lado, el administrador de una oficina debe tener presente la existencia del deseo que tienen las personas de expresar su creatividad y de participar en la construcción de la administración, por lo que hay que motivarlas, así como retener a los mejores colaboradores y atraer a aquellos que pueden aportar al éxito de la organización.

A la vez, la organización en su conjunto y la oficina en cuestión requieren de líderes creativos para proponer e impulsar ideas, conseguir recursos y derribar obstáculos para que los proyectos innovadores alcancen los resultados esperados; además de estar atentos a plantear soluciones cuando se presenten problemas o dificultades, así como brindar la oportunidad para que las personas trabajen en otras áreas de mayor interés, responsabilidad y complejidad que beneficien a la organización, y por ende, a los usuarios internos y externos, ofreciendo un ambiente y recursos adecuados para los fines perseguidos y que motiven a las

personas a materializar aportaciones, crear un clima de confianza y de ayuda mutua, utilizar la creatividad en todo lo que hacen, potenciando sus fortalezas y talentos, y finalmente, responsabilizarse de sus actos y realizarlos con excelencia.

En conclusión, se debe tener presente que en toda gestión administrativa, sea a nivel macro como la administración de empresas o a nivel micro como la administración de oficinas, son muy importantes la planeación estratégica y el control. El sistema de planeación es particularmente útil en la ejecución de proyectos, y los sistemas de monitoreo y control ayudan a reconocer problemas y cambios significativos de lo previsto originalmente, lo que permite tomar acciones correctivas en el momento preciso.

M.Sc. Margarita Vargas Calvo  
**Escuela de Secretariado Profesional**

Damaris Agüero Valverde  
**Instituto de Estudios Sociales en Población**





**SECCIÓN I**  
**Gestión de Conocimiento y**  
**Administración de Oficinas**



# **CAPITULO I**

## **Conceptos y Modelos de Gestión del Conocimiento**



Para las organizaciones de la sociedad del conocimiento<sup>1</sup>, el conocimiento se ha convertido en un elemento de ventaja competitiva<sup>2</sup> (López y Leal 2005:280).

Diferentes organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y diversos teóricos como Drucker (1993), aseguran que está cobrando fuerza el planteamiento de un nuevo tipo de sociedad la llamada: “sociedad del conocimiento”.

Según López y Leal (2005), la sociedad del conocimiento modifica totalmente los conceptos de la cultura del trabajo de la sociedad industrial. La actividad productiva de los próximos años girará, cada vez más, alrededor del conocimiento. Éste será el principal recurso competitivo de las empresas del futuro dentro de un mercado global. Las empresas de la nueva economía tienen en las personas su activo principal. Las nuevas corporaciones serán organizaciones de personas con recursos. Por lo que la competitividad de las empresas está asociada al conocimiento de sus trabajadores.

Para Corona y Jasso (2005), dentro del ámbito del conocimiento productivo, científico y tecnológico dos rasgos básicos llevan al apelativo de “sociedad del conocimiento”: las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC.

En efecto, desde los años setenta del siglo XX, y de manera creciente a partir de 1990, se marcan ciertos hitos dentro de los avances de la electrónica y, en general, en las tecnologías de la información y las comunicaciones, principalmente en los países más desarrollados, que tienen un impacto muy importante en las demás sociedades.

Estos hitos se reflejan en los cambios en el ciclo ciencia-producción en dos sentidos: primero, el acortamiento del ciclo y, posteriormente, el aumento de una diversidad de relaciones de conocimiento entre las instituciones involucradas tanto por su intensidad como por su forma.

Para Corona y Jasso (2005), la sociedad del conocimiento se define a partir de una doble capacidad social que surge de las posibilidades tecnológicas de las TIC y de la organización social de la ciencia y la tecnología para la solución de los antiguos y nuevos problemas surgidos a partir de una nueva dinámica productiva, tecnológica y económica. Por lo que los mismos autores coinciden en que la sociedad del conocimiento se ubica en torno a cómo se crea, difunde y trasmite el conocimiento a partir del surgimiento del paradigma tecnoeconómico actual, iniciado en los años setenta y cuya magnitud es relevante desde los años noventa del siglo XX. Desde esta perspectiva, una “sociedad del conocimiento” revela características nuevas en la forma de crear y difundir el conocimiento, sobre todo cuando este se aplica en productos, procesos o sistemas.

---

1 Una Sociedad del Conocimiento es aquella con capacidad para generar, apropiar y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

2 Ventaja competitiva se mide por el valor que la empresa es capaz de dar a sus clientes y puede ser vía reducción de precios, mejor servicio, diferenciación del producto (mejor calidad y/o funcionalidad).

Según Davis y Botkin (1994), nos encontramos en la etapa de la transformación de la economía de la información, en economía del conocimiento, es decir, de la sustitución del producto "información" por el producto "conocimiento" y de sistemas que permitan procesar información por sistemas que generan o entregan conocimientos, es decir, que aseguren el uso de la información, que guíen una toma de decisión óptima.

Mientras que para López (2001), la búsqueda de la solución de los problemas es organizada fuera del contexto de una disciplina en particular; se busca el involucramiento de otras organizaciones, tanto de la industria como gubernamentales o de la sociedad en general; el conocimiento es producido en un ambiente donde intervienen varios factores. El conocimiento es pensado en un contexto social amplio, no sólo desde la perspectiva académica sino también la comercial.

Asimismo, se hace necesario abordar a la economía del conocimiento como parte del proceso de mundialización.

Al respecto Morales (2006) señala, que ya pasamos de la teoría del valor trabajo a la teoría del valor conocimiento, en esta época de procesos de mundialización se lleva a cabo la codificación del conocimiento teórico y el conocimiento organizacional, así como el desarrollo institucional en programas que tienen por objeto la búsqueda de un nuevo conocimiento.

Según Parrilla y Ramírez (2002), a partir del nuevo concepto de economía del conocimiento, el estudio del capital intelectual ha surgido como una necesidad asociada al reconocimiento generalizado de que constituye un factor estratégico para el desarrollo de las naciones y para la prosperidad y bienestar de sus habitantes. Consecuentemente, también se ha reconocido la necesidad de instrumentar, a escala nacional y organizacional, estrategias y programas de administración y desarrollo del capital intelectual a todos los niveles de la sociedad y de las propias organizaciones por medio de redes y uso de TIC.

El concepto de red es una metáfora, que no se puede definir pero la noción del término nos permite entender y diseñar un nuevo modelo organizacional. Es una ruptura con los modelos verticales para plantear relaciones horizontales, es el cambio de una responsabilidad individual por un sentido de responsabilidad colectivo. La noción de red está ligada al acto de solidaridad. Es una respuesta a los requerimientos de una sociedad policéntrica (Lara 2008).

Casas y colaboradores (2001) definen las redes de conocimiento como la transferencia de flujos de conocimiento, entre distintos actores e instituciones, no necesariamente restringidas a la innovación tecnológica. Los nodos representan a los actores y las áreas que conectan a los nodos representan relaciones entre actores. Conciben las redes de conocimiento como la aplicación del concepto de redes al análisis de las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de generación e intercambio de conocimientos.

Por su parte Obeso (2003), hace referencia a las redes de relación en las empresas, las cuales pueden ser cerradas o abiertas, centradas en temas banales o en transmisión del conocimiento. De cómo sean las redes dependerá la capacidad de la organización para ser más o menos inteligente. El análisis de redes de relación en una organización se construye a partir

de las respuestas a preguntas del tipo ¿a quién consulta cuando tiene un problema técnico?, ¿a quién pregunta para conocer quién sabe qué en la organización? etc. Mientras que Bajo y Gaxiola (2003:174-175) señalan que algunos tipos de asociaciones pueden contribuir al desarrollo de redes de conocimiento, porque ciertos dispositivos internos que propician la colaboración están insertos en sus propias estructuras.

Adicionalmente, Landabaso y colaboradores (2003:26) sostienen que la capacidad de innovación de las empresas regionales está directamente relacionada con la habilidad de la región por aprender. Es decir, la capacidad de innovación y la capacidad de la región por aprender se encuentran asociadas, además están directamente relacionadas con la densidad y calidad de las redes del entorno productivo regional. La cooperación inter-empresarial pública-privada es como el marco institucional en el que tienen lugar estas relaciones que son la clave de la innovación regional.

Se infiere que dentro de la información que circula en las redes del conocimiento, las empresas pueden encontrar fuentes de información para identificar oportunidades para la definición de algunos proyectos, incluso se puede hacer un monitoreo de información científica, tecnológica, económica y comercial relevante para sus áreas de actividad, lo que da lugar a abordar el tema de Mapeo de conocimientos e inteligencia competitiva que se presenta a continuación.

Teece (1998) justifica la importancia de los recursos intangibles como la base para la obtención de ventajas competitivas por la rápida expansión de los mercados de productos y de factores. De esta forma, los activos intangibles se establecen como la esencia de la diferenciación competitiva en muchos sectores.

Por otra parte, Chakravarthy *et al.* (2003) señalan la relación que existe entre las características del conocimiento, los procesos de gestión del conocimiento y la ventaja competitiva. Estos autores coinciden en que determinadas características del conocimiento como el carácter tácito, complejo y específico actúan como elementos de protección del conocimiento contribuyendo de forma positiva a sostener la ventaja competitiva. En cuanto a los procesos de gestión del conocimiento, los autores entienden que éstos incluyen su acumulación, su protección y su aplicación. Por una parte, la acumulación y la protección del conocimiento se producen cuando las unidades dentro de una empresa ganan nueva comprensión e incluye tanto su creación como su almacenamiento.

Según este autor *et al.* (2003), para llevar a cabo la acumulación del conocimiento las empresas deben:

Tener habilidades para utilizar recursos genéricos, que son disponibles para los competidores y crear productos y servicios distintivos a través de la innovación en producto y/o proceso;  
Tener la habilidad para ver oportunidades en su entorno y evitar amenazas.

Cabe señalar, que en los procesos de gestión del conocimiento anteriormente señalados, las tecnologías de la información y comunicación son consideradas como herramientas que facilitan dichos procesos. Por lo que a continuación se abordan para una mejor explicación.

Para López y Leal (2005), las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) están modificando las maneras de vivir y relacionarse de las personas, la manera de aprender y la propia manera de gobernar. Fruto de estos cambios ha sido la transformación de la sociedad industrial en la denominada sociedad del conocimiento, porque el desarrollo tecnológico de los últimos años ha puesto el conocimiento en el centro de todas las actividades de las personas y de las organizaciones. Estos autores señalan que la competitividad de las empresas está asociada al conocimiento de sus trabajadores. Las organizaciones serán redes y éstas trascenderán las fronteras de las empresas en un mercado global.

Por su parte, Gámez y López (2009) hacen referencia a las TIC, señala que han generado un gran impacto en las economías mundiales, ya sea a nivel del desarrollo de la propia industria, en la generación de ventajas competitivas en sectores industriales, en empresas al interior de ellos o produciendo mejores niveles de vida para los consumidores finales. Este impacto ha dependido de cuáles, cómo y cuándo se han adoptado dichas tecnologías en los diversos sectores productivos y de cómo ellas han sido utilizadas en una mejor gestión de empresas.

También Caibi, (2001:5) (citado por Gámez y López 2009) presenta una definición aceptada en México para las TIC, las cuales se pueden concebir como resultado de una convergencia tecnológica, que se ha producido a lo largo de ya casi medio siglo entre las telecomunicaciones, las ciencias de la computación, la microelectrónica y ciertas ideas de administración y manejo de información. Se consideran como sus componentes el hardware, el software, los servicios y las telecomunicaciones.

En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, que apoyan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

El apoyo que pueden entregar las TIC's radica en dimensiones tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de gestión del conocimiento. Dichas dimensiones son:

Generación de conocimiento: Son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para descubrir patrones interesantes dentro de ellos. Algunas herramientas/técnicas son Data Mining<sup>3</sup>, Knowledge Discovery in Databases<sup>4</sup>, Atkinson-Abutridy (2000) Texto Mining, Web Mining, Sistemas Inteligentes de Apoyo a las Decisiones, Sistemas Expertos, Agentes Inteligentes, entre muchos otras. Este tipo de tecnología generalmente se cataloga dentro del área de la Inteligencia Artificial.

Facilitador de la generación de conocimiento: son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la organización<sup>5</sup>

3 <http://www.pilotsw.com/pdf/datamwp.pdf> (Consultada en Noviembre de 2010).

4 <http://www.acm.org/crossroads/espanol/xrds5-2/kdd.htm> El Descubrimiento de conocimiento en las Bases de Datos: Herramientas y técnicas (Consultada en Noviembre de 2010).

5 [http://www.jucs.org/jucs\\_3\\_8/information\\_technology\\_for\\_knowledge/paper.html](http://www.jucs.org/jucs_3_8/information_technology_for_knowledge/paper.html), Information Technology for Knowledge Management (Consultada en Noviembre de 2010).

y <sup>6</sup>. Algunas herramientas/técnicas son Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/Extranets & Portales, IdeaFisher, IdeaProcesor, Grupos de discusión, Servicio de mensajes, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la Administración de la Información, comunicación, representación y Groupware.

Mediciones de conocimiento: son herramientas y técnicas que facilitan la “visualización” de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimientos e inversiones en conocimiento.

Para evaluar si la tecnología disponible, tanto en la organización como en el mercado, apoya a la gestión de información, la gestión del conocimiento, se debe tener en cuenta:

- Si apoyan a la estructuración de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento en que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.
- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si la apertura de la herramienta es suficiente como para interactuar con otras herramientas.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

En general, los criterios para evaluar la tecnología pueden ser tan variados como los objetivos. Por ejemplo, una empresa puede guiarse directamente por la popularidad de una herramienta y por su precio; sin embargo, estos criterios pueden ser peligrosos a largo plazo, debido a que pueden afectar al proceso de compartir el conocimiento en la organización.

Asimismo, en la sociedad del conocimiento, la aparición de Internet ha transformado profundamente la vida de las personas, el funcionamiento de las organizaciones y la manera de estructurarse de las sociedades. Ello hace que Internet, como afirma Castells (2002), sea mucho más que una tecnología. Es un medio de comunicación, de interacción y de organización social.

## **Datos, información y conocimiento**

El término conocimiento ha sido confundido con otros términos. Cuando se hace referencia al concepto conocimiento, es necesario distinguirlo de datos e información.

Aunque no exista un consenso entre los límites de estos conceptos, a continuación se presentan algunas definiciones generalmente aceptadas.

<sup>6</sup> <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/RAVEN.htm> Information Technology Support for the Creation and Transfer of Tacit Knowledge in Organizations (Consultada en Noviembre de 2010).

Según Davenport y Prusak (1998), los datos son un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. En un contexto empresarial, un dato se refiere a un conjunto de transacciones y generalmente las organizaciones almacenan datos en algún tipo de sistema tecnológico. Aunque los datos describen solamente una parte de la realidad y no proporcionan juicios de valor, son necesarios para la creación de información. Por su parte, Senge (1995) opina que los datos por sí mismos no tienen significado debido a que requieren ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí solos quieren indicar.

En cambio, la información es algo dinámico que se refiere generalmente a lo que ocurre o es, en un momento dado, algo transitorio y asociado a un espacio concreto, que sirve en un tiempo y que describe hechos o datos sobre cosas o personas ( Goñi 2008).

Los mismos Davenport y Prusak (1998) sustentan que existen distintas formas para transformar datos en información:

- La contextualización cuando hay un propósito para lo cual se generan los datos.
- La categorización supone que se conocen las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- El cálculo posibilita que los datos sean analizados matemática o estadísticamente.
- La corrección implica la eliminación de errores en los datos.
- La condensación supone la posibilidad de sintetizar los datos.

En las ciencias de la información, el dato no tiene valor semántico en sí mismo, pero convenientemente tratado se utiliza en la realización de cálculos o toma de decisiones. Así también, la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno y el **conocimiento**, como el conjunto organizado de datos e información destinados a resolver un determinado problema.

Para Goñi (2008), la información sin un soporte de conocimiento que la haga útil, puede convertirse en una excedente sin valor. Esta situación es cada vez más familiar hoy y es llamada inflación informativa o sobreabundancia de información, que llega a ser dilapidadora de recursos técnicos y generadora de pérdida de tiempo, valor y eficacia. Asimismo, la información es la materia prima del conocimiento y éste es la base de la acción tras un proceso emocional racional complejo. Estrictamente, la información no sirve para decidir si no es procesada previamente por un acto de inteligencia en el que se emplea el conocimiento.

Según el Diccionario de la Real Academia Española en su vigésima segunda edición, el conocimiento se define como *“Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”*, pero en un sentido más amplio el conocimiento se ha constituido en los tiempos modernos en una Teoría del Conocimiento conocida por *“Gnoseología”* o *“Noética”*. La palabra proviene del latín Cognosere (Cum + Gnosco) con el significado de *“captación conjunta”* y *“comprensión”*.

El mismo Goñi (2008) sostiene que el conocimiento representa la parte más asentada del saber, que se considera como más permanente, que reside en las personas y que éstas lo saben utilizar con una finalidad pensante. El conocimiento maneja, o no, información para desarrollar procesos de decisión o de acción.

Algunos teóricos definen al conocimiento de una manera muy sencilla, por ejemplo: Grant (1996) lo define como lo que ya se sabe o se conoce, asimismo Bell (1999) lo define como lo que es objetivamente conocido.

A diferencia de esto, Nonaka y Takeuchi (1995), encuadrados en la epistemología de corte oriental, consideran al conocimiento como una creencia verdadera justificada.

Pacheco (2004) sostiene que para Crawford (1994), el conocimiento es la capacidad de aplicar informaciones acerca de una materia en un trabajo específico. Además, este autor enuncia las cuatro características que transforman el conocimiento en un recurso único: 1) difusión y autorreproducción porque no se pierde conocimiento ni se pierde valor cuando es difundido y compartido; 2) sustituye otros recursos por optimización de procesos; 3) se puede transportar no teniendo barreras físicas en su difusión y mundialización; 4) se puede compartir porque cuando se da también se recibe algo a cambio.

La OCDE (1996) manifiesta que el conocimiento en todas sus formas tiene un papel importante en los procesos económicos. Los países que dirigen y desarrollan eficazmente sus activos de conocimiento funcionan mejor. Las empresas con más conocimiento sistemáticamente superan a aquellas con menos conocimiento. Los individuos con más conocimiento consiguen trabajos mejor pagados. Este papel estratégico del conocimiento se refuerza mediante el intercambio de inversiones en I+D, educación y formación, y otras inversiones en intangibles que han crecido más rápidamente en muchos países en las últimas décadas, que las inversiones en activos físicos. En el marco político, se debería poner especial énfasis en las capacidades de innovación, creación y utilización de conocimiento de las economías de la OCDE.

Asimismo, Pacheco (2004) cita a Drucker (1997) que sostiene que el conocimiento representa un conjunto de informaciones sintetizadas con aplicación concreta en situaciones reales y añade que el conocimiento es un recurso distinto de otros recursos en la medida que los conocimientos avanzados de hoy, serán obsoletos mañana.

Andreu y Sieber (2000) definen el concepto como la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.

Por otro lado, Davenport y Prusak (1998) sostienen que el conocimiento se presenta como un conjunto de experiencias, valores, información contextualizada e ideas que proveen un marco o estructura mental para evaluar e incorporar nuevas experiencias e informaciones.

Así en una reflexión de síntesis Pacheco (2004) señala que el conocimiento puede ser presentado en:

Términos cognitivos: Conocimiento es un proceso que moviliza las principales capacidades y disposiciones de la mente humana, percepción, sensibilidad, imaginación, abstracción, lenguaje, razonamiento, memoria, coordinación, etc.

Términos efectivos: En la componente epistemológica como el resultado del saber hacer y en la componente pragmática como saber hacer y saber actuar.

Términos ideológicos: Es el aprovechamiento del capital intelectual en un ideal colectivo común.

En lenguaje empresarial: conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia que ha sucedido dentro de una organización, de una forma general o personal. Así las empresas que tienen conocimiento pueden hacer las cosas de una forma mejor y más rápida ahorrando tiempo y dinero para que el conocimiento se quede en las mismas a través de una gestión de transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito con herramientas adecuadas de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Como se mencionó anteriormente, el conocimiento se desarrolla por aprendizaje por lo que a continuación se presentan definiciones que algunos teóricos tienen acerca del concepto aprendizaje organizacional, que está muy ligado a las organizaciones que aprenden:

Para comprender mejor el concepto de conocimiento, Lloria (2004) presenta algunas características importantes de este:

- El conocimiento existe predominantemente dentro de los individuos, en otras palabras, es lo que el conocedor conoce, no hay conocimiento sin que alguien lo conozca.
- El conocimiento posee un carácter ambiguo y no tangible que da lugar a que puedan surgir contradicciones relacionadas con este término. Muchas veces, por tanto, va a ser necesario hacerlo visible y tangible para su gestión.
- El conocimiento se transfiere sin perderse.
- El conocimiento aumenta de valor con su uso.
- Salvo que quede representado en documentos o enclavado en procesos, rutinas y redes de la organización, el conocimiento es volátil.
- El conocimiento se desarrolla por aprendizaje.
- El conocimiento puede ser difícil de transferir.
- El conocimiento no tiene límites, es dinámico y si no es usado en un tiempo y lugar específicos, no tiene valor, por tanto, el uso del conocimiento requiere concentrar recursos en un cierto espacio y lugar.
- El conocimiento se transforma en acción por impulso de la motivación.
- El conocimiento requiere de un marco o diseño organizativo, donde se den las condiciones que faciliten y estimulen la formación de este ya que es sustancial para la creación y aplicación del conocimiento.

Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento es tácito y explícito. El primero es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado.

Dentro de esta categoría, se localizan las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el *Know-How*, las habilidades, la creencias entre otras. En cambio, el explícito es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría, se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otros. Por otro lado, Nonaka (1991) asegura que “el conocimiento es la única fuente de ventajas competitivas y sustentadas”.

Para conocer algunas de las diferencias y similitudes entre información y conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) apuntan que los términos información y conocimiento se utilizan indistintamente, aunque existen diferencias y similitudes entre ambos. Estos autores realizan tres observaciones: 1) El conocimiento se refiere a creencias y compromisos y está en función de una postura; 2) A diferencia de la información, el conocimiento es acción; 3) El conocimiento, como la información, trata de significado, depende de contextos específicos y es relacional. Otra diferencia aunada a esto es que el conocimiento no puede ser gestionado con las mismas herramientas que la información. Como lo señalan Blumentritt y Johnston (1999), los sistemas de información basados en redes electrónicas y software no tienen capacidad para gestionar conocimiento.

Otro argumento que ayuda a diferenciar entre información y conocimiento es el aportado por Staples *et al.* (2001). Estos autores consideran que la información se convierte en conocimiento cuando interviene la mente humana. En este sentido, el conocimiento tiene un componente humano o subjetivo del cual carece la información, lo cual justifica que la misma información dirigida a diferentes personas puede derivar diferentes puntos de vista y tipos de conocimiento.

Un tipo de conocimiento que señalan Nonaka y Takeuchi (1995) como conocimiento tácito es el *Know How*, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones.

Hippel (1988) se refiere al *Know-How* como la acumulación de habilidades de carácter práctico o experiencia que permite hacer algo de forma simple y eficiente. Las empresas, por lo general, consideran que una gran parte de su *know how* es de su propiedad y lo protegen como secreto comercial.

Las empresas de conocimiento obtienen beneficios convirtiendo a este factor en valor. Estos beneficios provienen principalmente de la comercialización de sus innovaciones, por lo que éste se puede considerar un nuevo activo de las empresas, su *know how* que las ayuda a establecer nuevas ventajas competitivas.

Los conocimientos de una organización representan el conjunto de su saber hacer (*know how*), tanto individual como colectivo, que combinado con otros recursos de carácter material, internos o externos, pueden utilizarse para producir bienes y servicios demandados por el mercado. En la medida en que los conocimientos generan rentas por la venta de los bienes y/o servicios que contribuyen a producir, son susceptibles de considerarse parte de los activos de la empresa (Martínez 2006).

Por otro lado, para Goñi (2008), el *know how* o saber hacer es un conocimiento que no es registrable en un documento ni se puede medir de otra manera que observando el proceso y los resultados de su aplicación. Su construcción se fundamenta en la experiencia y su perfeccionamiento ocurre al resolver los problemas cada vez más complejos y singulares que han ido apareciendo en la práctica. Es en esencia, un conocimiento acumulativo y personal, difícilmente transferible y que determina la destreza de quien lo posee. Esta destreza no se refiere sólo a la habilidad manual de un oficio sino también a la capacidad pensante de resolver con éxito procesos complejos de servicios como una asesoría laboral.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento como estrategia de la empresa puede hacer uso de ese *Know How* y una apropiada gestión de la propiedad intelectual protege este conocimiento tácito.

Según Giannetto y Wheeler (2004:21-22) a veces el conocimiento dentro de una organización se conoce como “propiedad intelectual” o “activos intelectuales”. En muchas organizaciones, algunos elementos del conocimiento pueden considerarse altamente confidenciales (por ejemplo, el área de desarrollo de nuevos productos). En estos casos, es posible que las patentes se salvaguarden para conservar dicha información y su acceso dentro de la empresa se restrinja para evitar que los competidores tengan acceso a esta.

Mientras que para Martín (2004), la propiedad intelectual busca proteger toda actividad original del intelecto y se considera como el conjunto de derechos patrimoniales, de carácter exclusivo, que otorga el Estado por un tiempo determinado a las personas físicas o morales, que llevan a cabo la realización de creaciones artísticas o que realizan invenciones o innovaciones, y de quienes adoptan indicaciones comerciales; estos productos y creaciones pueden ser objeto de comercio.

Por último, Corona (2002) sostiene que los derechos de propiedad intelectual son protegidos por legislaciones específicas. La Organización Mundial de la Protección Intelectual (OMPI) sirve de marco para las legislaciones nacionales (IMPI) en México y las transferencias internacionales de tecnología. Las rentas tecnológicas traen consigo un desgaste y depreciación, originado por la obsolescencia tecnológica, de manera similar al de otros activos. La exclusividad caduca en cierto tiempo, lo que origina la disponibilidad de patentes.

A continuación se presentan las figuras legales por medio de las cuales las empresas pueden proteger el conocimiento.

## **Patentes**

Para Serrano (1995), (citado por Cárdenas y Espinosa 1997), una patente es “un documento emitido, a solicitud, por una oficina gubernamental, que describe una invención y que crea un privilegio legal en un Estado determinado, durante un plazo fijo, para que pueda ser explotada por su titular o por un tercero que tenga autorización para ello y que vencido el término de la vigencia pasa a ser del dominio público.

Según los autores Parrilla y Ramírez (2002), los flujos de solicitudes de patentes en una economía determinada se clasifican en tres tipos: 1) residentes (domésticos), 2) no residentes

(generalmente empresas transnacionales de otros países) y finalmente, 3) externas (empresas domésticas que solicitan patentes en el extranjero).

Mientras que Martín (2004) plantea que la Ley de Propiedad Intelectual (LPI), en su artículo 9 señala que la patente es el derecho exclusivo que concede el Estado a la persona física y/o moral para la explotación de una invención, modelo de utilidad o diseño industrial en su provecho, por sí o por otros. De acuerdo con el artículo 23 de la LPI en México, la patente tiene una vigencia improrrogable de 20 años.

Cabe señalar, la posibilidad de una falta de cultura en el registro de patentes en nuestro país, hecho que denota la ausencia de interés por parte de los políticos en explotar el conocimiento, o bien, las posibles innovaciones o mejoras originadas en las diferentes actividades que realizan y que los pueden llevar a una mayor competitividad<sup>7</sup>.

## Marca

El artículo 88 de la LPI, señala que la marca es todo signo visible que usan las organizaciones, principalmente para distinguir, diferenciar e identificar productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado (Martín 2004).

El mismo Martín (2004) hace referencia al artículo 89 que establece que una marca puede constituirse con los siguientes signos:

1. La denominación y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase;
2. Las formas tridimensionales;
3. Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo 90 de la LPI.

## Diseño industrial

Dentro de los diseños industriales, según Martín (2004) se encuentran los siguientes:

1. Los dibujos industriales, que son toda combinación de figuras, líneas o colores que se incorporen a un producto industrial con fines de ornamentación y que le den un aspecto peculiar y propio.
2. Los modelos industriales, constituidos por toda formación tridimensional que sirva de tipo o patrón para la fabricación de un producto industrial, que le dé apariencia especial mientras no implique efectos técnicos.

Los diseños industriales susceptibles de aplicación industrial y nuevos son registrables por una vigencia improrrogable de quince años a partir de la fecha de presentación de la solici-

<sup>7</sup> Según Luis Rubio y Verónica Baz, la competitividad es la existencia de competencia, la cual es el aliciente para que las empresas reduzcan sus costos, mejoren sus procesos productivos e introduzcan nuevos productos, servicios y tecnologías. Rubio, Luis y Verónica Baz (2005) *El poder de la competitividad*. Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., Fondo de cultura económica, México, D.F.

tud (artículo 36 LPI); considerándose un diseño industrial nuevo aquellos que sean creación independiente y difieran en grado significativo de diseños conocidos o de combinaciones de características conocidas de diseño (artículo 31 LPI), (Martín 2004).

### **Modelo de utilidad**

Para Martín (2004), los modelos de utilidad se definen en la Ley de Propiedad Industrial como “los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que, como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que lo integran o ventajas en cuanto a su utilidad”. Los modelos de utilidad son registrables cuando son nuevos y susceptibles de aplicación industrial; su registro tiene una vigencia improrrogable de diez años, a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

Según Abarza y Katz (2002), los modelos de utilidad son una modalidad de propiedad intelectual que se ha denominado “la patente pequeña”, por referirse a desarrollos tecnológicos que no alcanzan para protección como invención. Es una tecnología de grado de desarrollo menor y que es importante su protección en los países que no poseen gran capacidad tecnológica. Por esta razón, en general, se recomienda su adopción en los países no desarrollados.

### **Secreto industrial**

Respecto al secreto industrial Martín (2004), cita a la LPI en el artículo 82, la cual señala que se consideran como tales, “toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma”.

El mismo Martín (2004) sostiene que la información de secreto industrial debe estar referida a la “naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios. Por otro lado, el mismo autor plantea que no se considerará secreto industrial aquella información que sea del dominio público, la que resulte evidente para un técnico en la materia, con base en información previamente disponible o la que deba ser divulgada por disposición legal o por orden judicial.

### **Desarrollo de la innovación en la organización**

De acuerdo con Schumpeter (1944), innovar es introducir un nuevo bien o servicio, un nuevo método o proceso de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de materias primas, de manufacturas o una nueva organización.

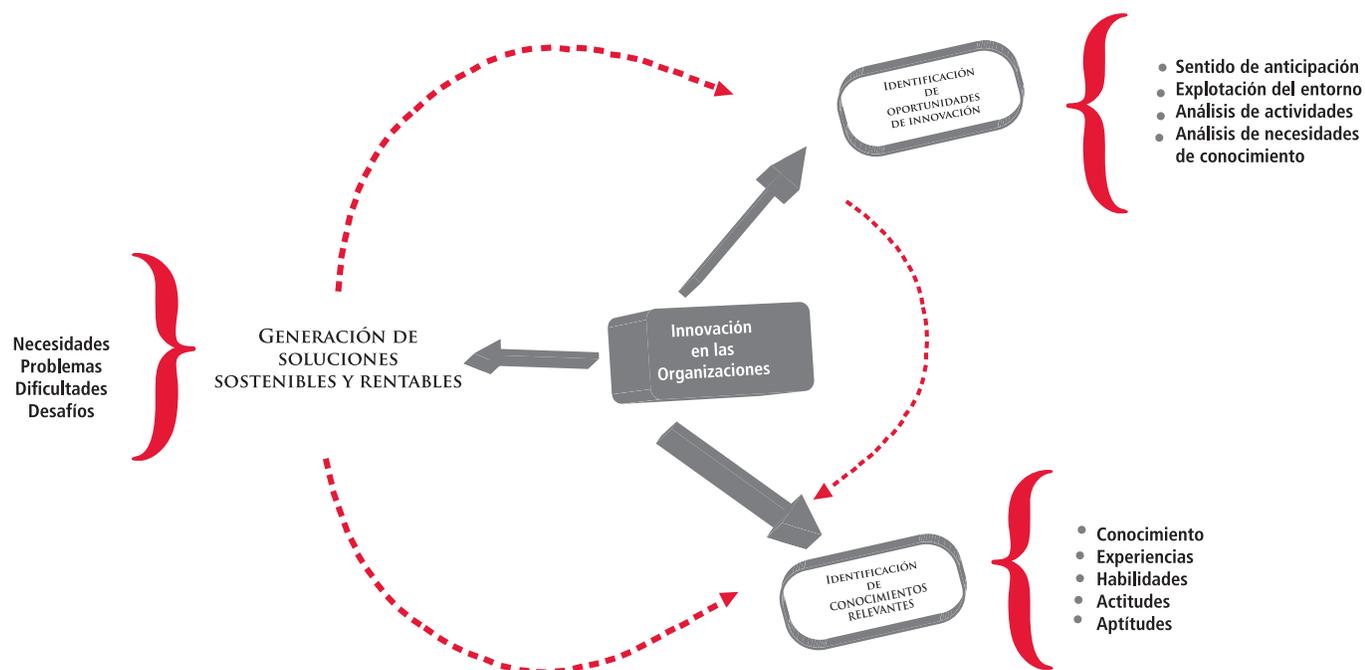
Por su parte, Seaden y colaboradores (2003) definen innovación como la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o nuevos enfoques de administración, para incrementar por un lado la eficiencia en la empresa (mejorar la calidad y reducir del costo de producción). Por otro lado, incrementar la efectividad (obtener mayor segmento de mercado y mejorar la satisfacción de los clientes).

Por otro lado, Corona y Jasso (2005) plantean que la innovación abarca tanto novedades como las adaptaciones, simples y complejas, de productos o ideas que se dirigen a un nuevo mercado. Entre otros aspectos, destacan la adquisición de capacidades para adaptar, mejorar y utilizar la tecnología, y generar cambios e innovaciones tecnológicas. En los enfoques teóricos no convencionales, se trata de entender más de cerca los procesos a través de los cuales, partiendo de la adquisición de tecnología foránea, la empresa receptora es capaz de adaptarla a las condiciones locales, de mejorarla en el tiempo, y finalmente de desarrollar las capacidades tecnológicas que le permitan generar sus propias innovaciones. Mientras que para Narvekar & Karuna (2006), la innovación es un proceso de creación de nuevas cosas en la organización formadora de valor.

Adicionalmente, Nagles (2007) sostiene que la innovación es entendida como la capacidad de la empresa para generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables de manera que atienda a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores, mercados y sociedad en general, es el factor dinamizador de la competitividad de una organización.

Existen campos de oportunidades de innovar fuera de la industria o la empresa según Drucker, (1988) y consta de tres áreas: los cambios en la población, cambios en la percepción, modalidad y significado, nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos. Según Nagles (2007), desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la innovación requiere, en esencia, desarrollar tres acciones fundamentales: identificar oportunidades de innovación, identificar los conocimientos relevantes para aprovechar las oportunidades de innovación y generar soluciones sostenibles y rentables para la organización. Lo anterior se ilustra en la siguiente figura.

**Figura 1.**  
**Acciones fundamentales que requiere desarrollar la innovación**



Fuente: Nagles 2007.



Según Nagles (2007), con el fin de identificar las oportunidades de innovación, es necesario desarrollar la intuición de las personas para lograr desplegar el sentido de anticipación de la organización. Esto implica explorar en forma sistemática en el entorno, observando y recopilando información sobre tendencias, necesidades y demandas insatisfechas; segmentos de mercado no atendidos por la competencia; tecnologías de procesos o productos emergentes; avances desarrollos de la ciencia, cambios sociales, culturales o demográficos y desarrollos y tendencias del sector o industria, entre otras. La identificación de conocimientos relevantes implica optimizar y aprovechar la curva de aprendizaje alcanzada y desarrollar competencias entendidas como la combinación armónica de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posibiliten, la generación de productos, procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de innovación que ofrece el entorno empresarial. Esto requiere armonizar todos los factores y elementos, que integran las competencias para desplegar el conocimiento disponible en la organización de manera efectiva y productiva.

Para Goñi (2008), un factor de innovación se define como una práctica de gestión, un recurso, un ámbito de información y conocimiento gestionable, o una política o diseño organizativo que tiene una influencia directa y escalable en el afloramiento de oportunidades de innovación y en la toma de decisión acertada frente a propuestas de cambio en distintos tipos de procesos. Son palancas que aseguran el cambio y que aseguran procesos capaces de innovar y competir.

Para Malerba (1992), el cambio tecnológico ocurre con base en procesos de aprendizaje. El aprendizaje es costoso y por tanto existen varios mecanismos públicos que apoyan la capacitación como parte de procesos internos y externos a las empresas. Los procesos de aprendizaje entrelazan las capacidades de los usuarios con los aprendizajes tecnológicos. Esto lleva a considerar tres fuentes de aprendizaje: 1) aprender haciendo y usando, que se centra en las relaciones entre el productor y el usuario; 2) el aprendizaje basado en fuentes internas y externas a la empresa, ya que además de los usuarios están otras empresas, centros de investigación e instituciones diversas de ciencia y tecnología, y 3) el aprendizaje interno vía programas de I+D de la propia empresa.

Por su parte, Corona y Jasso (2005) plantean que el aprendizaje abarca procesos de adaptación, asimilación y difusión de las habilidades y el conocimiento. El planteamiento reconoce la habilidad de replicar los procesos productivos en forma similar, aunque no necesariamente igual. Estas variaciones están determinadas por los diferentes desarrollos culturales, sociales y económicos que se han dado en cada país. La transferencia del conocimiento implica un movimiento o traslado planificado de información y técnicas acerca de cómo llevar a cabo actividades de adaptación, asimilación y aprendizaje de habilidades y conocimientos.

Los mismos Corona y Jasso (2005) argumentan que la empresa “aprende” a hacer mejor sus tareas en la medida que aumenta el número de veces que las lleva a cabo, es decir, las rutinas se convierten en medios para crear nuevos conocimientos. Este aprendizaje mediante la práctica induce a considerar a la empresa como si se tratara de una entidad, que además de producir un cierto bien o un servicio, simultáneamente, crea nuevos conocimientos tecnológicos acerca de cómo producir mejor dicho bien o servicio. Entre otros factores, destacan la

adquisición de capacidades para adaptar, mejorar y utilizar la tecnología y generar cambios e innovaciones tecnológicas.

Por otro lado, Thurbin (1994:18) sostiene que “Una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende”.

Adicionalmente, Senge (1990) (en Martínez 2006), definió a las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Una organización que aprende según López y Leal (2005), es una organización que tiene unos mecanismos formales o informales que animan a que sus miembros conserven y difundan los conocimientos, las habilidades y las actitudes, procurando que todo el mundo aprenda y que ello sirva para mejorar la propia actividad de la organización. Las organizaciones están realizando importantes inversiones en formación, pero no hay una política de gestión del conocimiento que permita aprovechar los conocimientos individuales en conocimientos organizativos.

Según Soto y colaboradores (2006), el aprendizaje en equipo es una aptitud de equipo. Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentosos no produce necesariamente un gran equipo deportivo. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto. Las aptitudes de equipo son más difíciles de cultivar que las aptitudes individuales. Por eso, los equipos inteligentes necesitan “campos de entrenamiento”, ámbitos de práctica conjunta para desarrollar sus aptitudes colectivas de aprendizaje. La ausencia casi total de prácticas o ensayos es un factor predominante para impedir que la mayoría de los equipos de administración sean unidades colectivas.

Cabe señalar, que para que se dé una gestión del conocimiento es necesaria una cultura organizacional que apoye a esta estrategia por lo que es necesario conocer algunas de sus definiciones.

## **La cultura organizacional para la gestión del conocimiento**

La cultura es un sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpretadas por un grupo de gente bajo una situación propia de ellos. De aquí que, lo que se supone que es distintivo entre el ser humano y otras criaturas es su capacidad para inventar y comunicar determinantes de su conducta (White 1949; Cassirer 1953).

Por su parte, Björn Bjerke (1999) plantea que la cultura es algo aprendido y que está hecha por los seres humanos. Es algo que es compartido por un grupo de gente. Es común en gente de cierto grupo o categoría, pero difiere (al menos en parte) de otra gente que pertenece a otros grupos o categorías.

El uso del término cultura tiene una connotación muy amplia en los negocios, por lo cual surgen controversias. Una de ellas es si la cultura es conducta o si ésta consiste en las reglas que gobiernan esta conducta o ambas cosas a la vez (Björn Bjerke 1999).

Para Byars (1987, la cultura organizativa es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, la cual fuertemente da forma a la conducta de los individuos y grupos dentro de la organización.

Algunos autores señalan que hay situaciones donde los directivos de mayor nivel deberían considerar reformar la cultura, en todas sus direcciones, por ejemplo, (Deal y Kennedy 1988):

- Cuando el medio ambiente está viviendo cambios fundamentales y la compañía siempre ha tenido altos valores de dirección.
- Cuando la industria es altamente competitiva y el medio ambiente cambia rápidamente.
- Cuando la empresa es mediocre o peor que eso.
- Cuando la compañía goza de confianza en sus cotizaciones en bolsa o cuando se está convirtiendo o es una corporación muy grande.
- Cuando la compañía está creciendo muy rápidamente.

Es muy común que la cultura sea una barrera para el cambio. Una cultura puede prevenir a una compañía de la adaptación porque ella es inherentemente conservativa y resistente al cambio (Pearce y Robinson 1985; Deal y Kennedy 1988; Czinkota y colaboradores 1994).

Para Green (1988), la cultura es muy compleja y multifacética como para sucumbir automáticamente como cuando se oprime un botón de control en una máquina. No se puede controlar, a lo mucho se puede formar y la formación no puede ser hecha con herramientas técnicas como sistemas estructurales y procedimientos, al menos no solos. Este proceso debe tener lugar en términos simbólicos, o bien, conceptualizándose.

## La gestión del conocimiento

Para Rincón (2003), la mayoría de las empresas de conocimiento tienen desequilibrios importantes en la utilización de su capital intelectual<sup>8</sup>. Por lo que es necesario diferenciar entre empresas de productos, de servicios y de procesos. Las de servicios profesionales comercializan la capacidad de su personal calificado. Las de conocimiento buscan optimizar el valor que puede extraerse del capital intelectual y generar nuevos conocimientos que se conviertan en innovaciones de valor comercial. Para Landabaso *et al.* (2003), el capital intelectual se entiende como los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas.

<sup>8</sup> El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización o intangibles, como son el capital humano: es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización. El capital estructural: es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. El capital relacional: surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas.

Por su parte Saint-Onge (1996), define tres elementos que componen el capital intelectual dentro de la empresa:

**Capital Humano:** Está enclavado en la aptitud de los individuos en el lugar de trabajo para determinar las mejores opciones o soluciones para el cliente.

**Capital Estructural:** Consiste en las infraestructuras y sistemas en operación, tales como procesos, bases de datos, así como propiedad intelectual.

**Capital del Cliente:** Incluye la profundidad y extensión de la penetración de mercado, la lealtad al cliente y la rentabilidad.

Desde aquí la *gestión del capital intelectual* "se refiere a renovar y maximizar el valor de los capitales intelectuales de la empresa [...]. Esta gestión se realiza desde una perspectiva estratégica" (Wiig, 1997: 400). La *gestión del conocimiento*, por el contrario, "tiene una perspectiva táctica y operativa. Es más detallada y hace énfasis en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como la generación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y gestionar las actividades y programas relacionados con el conocimiento que se requieren para la gestión efectiva del capital intelectual [...]. Sus objetivos más comunes son los de incrementar la efectividad organizativa de la empresa y mejorar su competitividad a corto y largo plazo.

Asimismo es destacable la participación de Argote *et al.* (2003), puesto que aporta una de las concepciones más clarificadoras de la gestión del conocimiento. En este trabajo se propone un marco teórico integrador de la literatura sobre la gestión del conocimiento, en el que los trabajos de esta literatura pueden posicionarse en torno a dos dimensiones: los resultados de la gestión del conocimiento y las propiedades del contexto de la gestión del conocimiento.

**Cuadro 1.**  
**Marco teórico para la organización de la investigación del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento**

**Contexto e la gestión del conocimiento**

<b>Resultados de la gestión del conocimiento</b>		<b>Propiedades de las unidades</b>	<b>Propiedades de relación entre las unidades</b>	<b>Propiedades del conocimientos</b>
	<b>Creación</b>			
	<b>Retención</b>			
	<b>Transferencia</b>			

Fuente: Argote et al. (2003).

Este esquema es útil para situar los trabajos relativos a la gestión del conocimiento, en el cual se obtiene una visión general de este objeto de estudio lo que según Argote *et al.* (2003), facilita la comprensión de algunos componentes que se localizan en la literatura.

Para Pávez Salazar, la gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientadas a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Según Rodríguez (2005), se puede decir que la aparición y el desarrollo de los sistemas para la creación y la gestión del conocimiento se deben, entre otras razones a los siguientes motivos:

- El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.
- La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.
- La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.

- El “fracaso” de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.
- El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

Una concienzuda revisión de las definiciones dadas acerca de la gestión del conocimiento pone en evidencia un caos conceptual, atribuible, entre otras causas, al relativo inicio de esta disciplina, que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan esta temática.

Tras un detenido análisis de las definiciones y características encontradas, se puede considerar que la gestión del conocimiento implica el proceso de administrar conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades; envuelve la identificación, análisis y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Malhotra (1997) dice que la gestión del conocimiento se encarga del proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos. Asimismo, para Saint-Onge (1998) la Gestión del Conocimiento: “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”. Sveiby (2000) considera que la Gestión del Conocimiento: “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”.

Por su parte, Morales (2006) manifiesta que comprende, además, todo un conjunto de herramientas tecnológicas con la finalidad de soportar los flujos de conocimiento entre los agentes que lo componen, incluye un conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son claves para su actividad, en cuanto a gestionar su capital intelectual, gestionar sus necesidades actuales y futuras, prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y en sí rentabilizar su base de conocimientos. Después, la búsqueda y el compartir información son los pasos más importantes para gestionar conocimiento.

Por tanto, se entiende que la gestión del conocimiento engloba un conjunto de actividades que permiten a las organizaciones crear valor a partir de activos de conocimiento. En este sentido, Bueno (2000) señala que el valor o la utilidad de la gestión del conocimiento consiste en construir una teoría que explique los procesos que faciliten la gestión eficiente del conocimiento en la organización.

Dicho de otro modo, la Gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

Según López y Leal (2005), el American Society for Training and Development (ASTD) señalan que existen varias razones por las cuales las empresas se preocupan hoy por la gestión del conocimiento, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Para ser más competitivas en relación con su actividad productiva.
- Para poder retener lo que sus empleados saben acerca de los clientes.
- Poder generar prácticas de *benchmarking* que permitan crear bancos de buenas prácticas para utilizarlas posteriormente en sus actividades regulares.
- Realizar transacciones y operaciones en cualquier lugar.
- Responder a la demanda de los clientes para una mayor incorporación de conocimiento en los bienes y servicios.
- La demanda de mayor conocimiento estimula el trabajo en equipo y la cooperación.
- Los ciclos cortos de actividad estimulan mayores niveles de conocimiento.

Es observable que el tema de la gestión del conocimiento ha sido muy utilizado en los últimos tiempos y se ha tratado con diferentes perspectivas muy diferentes como los sistemas de información, el aprendizaje organizativo, la dirección estratégica y la innovación. Lo anterior ha causado que algunos autores tengan una idea poco alentadora de la gestión del conocimiento como Arbonés (2005), quien señala que de entrada el nombre es muy pretencioso y a la larga poco significativo. Para este autor, la gestión del conocimiento no tiene encaje en las organizaciones convencionales y aparece como una alternativa para ellas.

En este sentido, se está de acuerdo con Alvesson y Kärreman (2001), que señalan que la gestión del conocimiento es como una etiqueta que abarca una diversidad de fenómenos pudiendo ser interpretados como un intento de re-etiquetar fenómenos estudiados en términos de conocimiento. Estos autores citan la tipología de Blackler (1995) como ejemplo de dicha concepción: el conocimiento incorporado como (*embodied*), reetiqueta las habilidades prácticas, el conocimiento incorporado en la cultura (*encultured*) es un nuevo término para la cultura, etc. Este ejercicio de reetiquetar puede inspirar nuevas formas de pensar, otros puntos de vista, otras formas de plantear los estudios, otra forma de aproximarse a la realidad y entenderla mejor.

En este punto, se podría decir que la generación de nuevo conocimiento y la combinación de conocimiento existente dan lugar a innovaciones en la empresa. López (2005) sostiene que el conocimiento generado se convierte en innovación, una innovación de carácter amplio, que no sólo considera los productos o procesos productivos en una empresa, sino sus prácticas de gestión, servicios, modelos de negocio, procesos organizacionales, etc.

Por otro lado, Staples *et al.* (2001) enfatizan las actividades de gestión del conocimiento, puesto que constituyen la principal fuente de creación de la riqueza. Estos autores señalan que existe una relación entre capacidades de gestión del conocimiento, capital intelectual y creación de la riqueza en las organizaciones. Es decir, determinadas capacidades de gestión del conocimiento (adquisición, creación, captura, almacenamiento, difusión y transferencia) contribuyen a la creación del capital intelectual y a la creación de la riqueza organizacional.

Adicionalmente, Gianetto y Wheeler (2004) plantean que el conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratación de expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos, en donde el conocimiento se comparte con los compañeros, equipos y toda la organización, puede ayudar a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz. Normalmente, el conocimiento colectivo de una organización se incrustará en los procedimientos y procesos. Sin embargo, si la fuente y ubicación del conocimiento no se documentan o reconocen de manera formal, para la organización será difícil, si no imposible, utilizar plenamente este valioso recurso.

También, Campos y Leal (2005) sostienen que las organizaciones siempre han gestionado el conocimiento. Ahora, el hecho relativamente nuevo es la importancia relativa que tiene este conocimiento para las empresas. En el seno de la nueva economía, el conocimiento es un valorpreciado, mucho más que las inversiones tecnológicas o patrimoniales. ¿Por qué? Porque en la sociedad del conocimiento los saberes se crean con rapidez y sirven para conseguir importantes beneficios empresariales; porque, en la nueva sociedad, el conocimiento fluye en redes y es tramo final de la cadena iniciada por los datos, transformada luego en información y elaborada posteriormente en saber.

Los autores Gupta y Govindarajan (2000) plantean una perspectiva social de la gestión del conocimiento y hacen referencia al concepto de *ecología social*<sup>9</sup> como un elemento importante y eficaz para la adecuada gestión del conocimiento. Los determinantes de la ecología social son la cultura, la estructura, los sistemas de información, los sistemas de recompensas, los procesos, la gente y los líderes. Estos autores señalan dos tareas fundamentales para la gestión del conocimiento como la acumulación del conocimiento y la posibilidad de movilizar ese conocimiento a través de redes corporativas. Dicha acumulación implica:

- Creación de conocimiento a través de *learning by doing*.
- Adquisición de conocimiento mediante la internalización de conocimiento externo.
- Retención del conocimiento con el fin de minimizar la pérdida de propiedad del conocimiento.

Movilizar el conocimiento a través de redes implica:

- Identificar el conocimiento para descubrir oportunidades para compartirlo.
- Motivación de los emisores del conocimiento para compartirlo mediante flujos de salida.

9 La ecología social es el sistema social en el que operan las personas de una organización y constituye un entorno en el que se comparte conocimiento. El desarrollo de una ecología social efectiva constituye la base para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

- Motivación de los posibles receptores a aceptar y utilizar el conocimiento a través de flujos de entrada.
- Transmisión del conocimiento a través de canales para transferirlo.

Asimismo estos autores señalan que las patologías de diversas empresas se encuentran relacionadas con algún tipo de disfunción de la ecología social en la organización, por lo que es necesario evitar esas anomalías mediante la construcción de una ecología social eficaz y como ejemplo se presentan los mecanismos desarrollados por la empresa Nucor Corporation<sup>10</sup> para construir una ecología social.

---

10 Con sede en Charlotte, Carolina del Norte, USA, Nucor y sus filiales fabrican y venden acero y productos de acero, con instalaciones de operación en 10 estados. La elaboración de sus productos incluyen carbón y acero aliado -en barras, perfiles, placas y láminas-; viguetas de acero y largueros de alma abierta, cubiertas de acero, acero acabado en frío, tornillos de acero, sistema de construcciones metálicas y perfiles de acero estructural galvanizado liviano. En Latinoamérica, Nucor posee la planta de hierro de reducción directa (HRD) Nu-Iron en Point Lisas, Trinidad y Tobago, que empezó a producir en diciembre del 2006, más una empresa de riesgo compartido con la brasileña CVRD en la planta de arrabio Ferro Gusa Carajás en el estado de Pará, norte de Brasil. Esta compañía no ha despedido a un empleado debido a la carencia del trabajo por más de 30 años. En Nucor gozan de un plan comprensivo y flexible de la cobertura médica y dental, la distribución de beneficios, reembolso de la cuota y las becas y otros programas del balance de work /life. La compañía tiene un programa de la remuneración del pagar-para-funcionamiento que sea también altamente competitivo. La estrategia de Nucor se centró en dos competencias esenciales: construcción de instalaciones de fabricación de acero y funcionamiento productivo de estas instalaciones. Las características de la empresa son la innovación continua, los equipos modernos, el servicio individualizado a los clientes y el compromiso de la fabricación de acero y productos derivados de alta calidad a precios competitivos. Con una estructura organizativa muy plana, en 1998 Nucor sólo tenía 6 miembros: el presidente, el director, el director financiero y tres ejecutivos retirados y solo 22 empleados incluyendo el personal administrativo trabajaban en la dirección general. En este mismo años se convirtió en una de las empresas de Fortune 500 con 6,900 empleados y ventas por un valor de 4,300 millones de dólares en acero y productos derivados del acero. [http://www.bnamericas.com/factfile\\_detail.jsp?idioma=E&documento=12579](http://www.bnamericas.com/factfile_detail.jsp?idioma=E&documento=12579) (Consultado en Junio de 2008).

## Cuadro 2. Patologías comunes para acumular y compartir conocimiento

Elementos del proceso de gestión del conocimiento	Patologías comunes para compartir conocimiento	Elementos de éxito de la empresa Nucor Corporation
Creación	-El éxito del pasado le hace creer a muchos que ya lo saben todo. -A los empleados se les da poco margen para la toma de decisiones. -No se apoyan las iniciativas o nuevas ideas.	-Capital humano de buena calidad. -Incentivos importantes. -Incentivos a experimentar (iniciativas).
Adquisición	-Cómo ser el primero en adquirir el conocimiento. -Cómo integrar y utilizar el conocimiento externo.	-Habilidad, actitud y comportamiento favorable para ser pionero en adquirir conocimiento.
Retención	-Rotación de empleados. -Difusión de la propiedad del conocimiento hacia los competidores.	-Aplicaba políticas de no despido durante recesiones y cultivaba un alto grado de lealtad y compromiso entre su personal.
Identificación (de oportunidades para compartir conocimiento).	-Percepción de que los que tienen mayores rendimientos no tienen nada que aprender y los que tienen bajos no tienen ideas valiosas para otras unidades. -Síndrome: Garbage in, Garbage out, (pedir a las unidades que pongan sus mejores prácticas en una base compartida).	-Medir los resultados de cada grupo de trabajo, departamento, planta y publicar los resultados.
Flujo hacia fuera (disposición a compartir conocimiento).	-Síndrome de ¿Cómo ayudarme? -Síndrome "El conocimiento es poder". -Incentivos relacionados con los resultados internos.	-Desarrollaba incentivos para que sus empleados compartieran sus mejores prácticas con otros.
Flujo hacia adentro (disposición a recibir conocimiento).	-Síndrome: "No se ha inventado aquí". -Rechazo a reconocer la superioridad de otros.	-Aplicaba técnicas para convencer a los empleados de aceptar y utilizar el conocimiento que recibían.

Fuente: Adaptado de Gupta y Govindarajan (2000).

Según Anthony y Govindarajan (2003), las relaciones de Nucor con los empleados se basaban en cuatro principios:

1. El directivo está obligado a dirigir Nucor de forma que los empleados tengan la oportunidad de obtener remuneraciones en función de su productividad.
2. Los empleados deben tener confianza en que mantendrán su puesto en el futuro, si hacen sus trabajos adecuadamente.
3. Los empleados tienen derecho a ser tratados de forma justa.
4. Los empleados deben tener la posibilidad de reclamar cuando crean que han sido tratados injustamente.

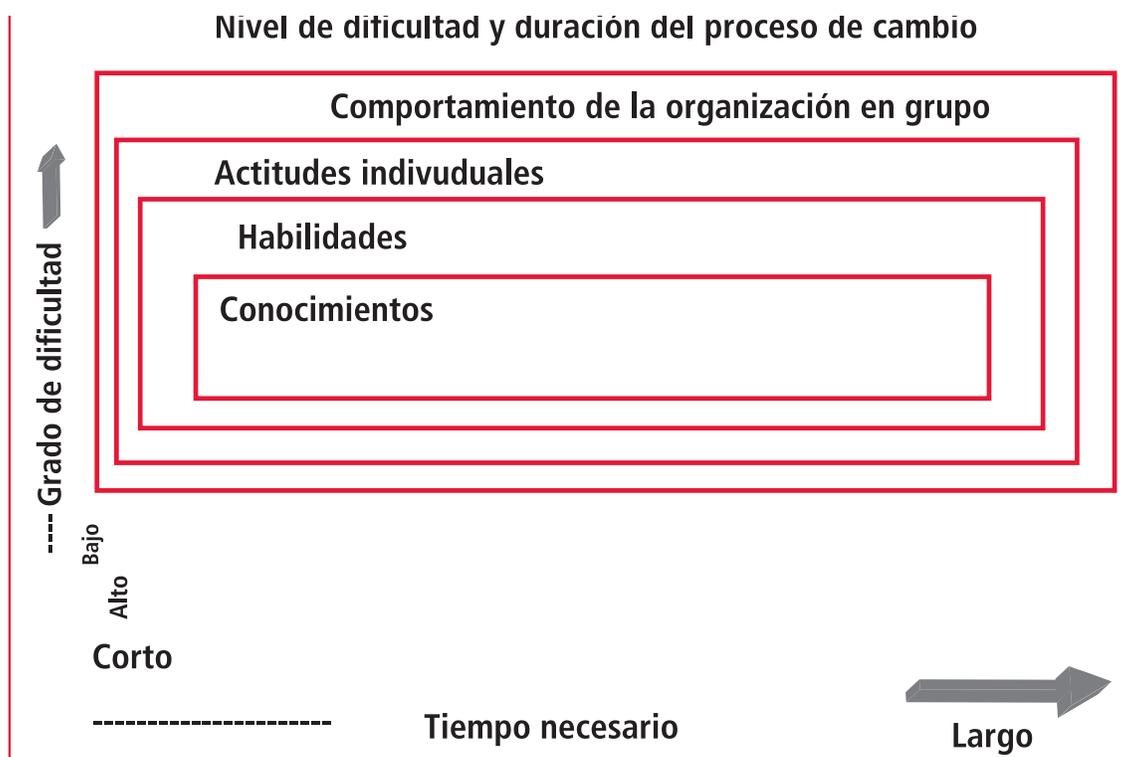
Un elemento crucial del éxito de Nucor es su habilidad para movilizar dos tipos de conocimiento tácito: el de construcción y puesta en funcionamiento de una planta y el del proceso de fabricación.

Además de poner en funcionamiento nuevas plantas, Nucor se dedicaba a modernizar continuamente las que ya tenía. Para la construcción o remodelación de las plantas, la empresa no confiaba en contratistas externos, sino que asignaba la responsabilidad del diseño y la dirección de la obra a un grupo selecto de ingenieros de las plantas de Nucor, dada su experiencia en la dirección de la fundición, dejando en manos de ese grupo la planificación, la ingeniería, el contrato, los presupuestos..., una inversión de millones de dólares.

En cuanto al sistema de gestión de tecnología, Nucor acepta que la mitad de sus inversiones en nuevas ideas y nuevas tecnologías no va a producir resultados útiles. Cada Planta de Nucor tiene su pequeño almacén de máquinas que ha comprado, probado y descartado. De esta manera, el conocimiento acumulado de sus llamados fracasos los puede conducir a un éxito espectacular y permite que el personal de las fábricas identifique y seleccione la mayoría de la tecnología. Así Nucor emplea los mecanismos para gestionar de forma eficiente el conocimiento.

Por otro lado, la gestión del conocimiento se integra dentro de la propia perspectiva del cambio de las organizaciones. Cambio, formación y organización constituyen una misma entidad, tal como se indica en la siguiente ilustración, muy tradicional en los manuales de gestión del cambio, los procesos de transformación que inciden en la formación comportan diferentes ritmos temporales.

**Cuadro 3.**  
**Nivel de dificultad y duración del proceso de cambio**



Fuente: Adaptado de López y Leal (2005).

Para construir una organización que aprende, Garvin (2000) propone desarrollar los siguientes elementos:

- Resolver de forma sistemática los problemas.
- Experimentar nuevos enfoques.
- Aprovechar su propia experiencia y el pasado para aprender.
- Aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de otras organizaciones.
- Transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a lo largo de la organización.

Cabe señalar, que este paradigma de la gestión del conocimiento aún está emergiendo, por lo que esto ha provocado algunos mitos que se presentan a continuación:

### **Mitos de la gestión del conocimiento**

Para Obeso (2003), la gestión del conocimiento tiene algunos mitos, entre los que sobresalen los siguientes:

**Mito 1:** Las tecnologías de la gestión del conocimiento pueden transportar la información adecuada a la persona adecuada en el tiempo adecuado. Es un mito porque presupone que conocemos cuál es la información, la persona y el tiempo adecuados. En un entorno donde las decisiones importantes se basan en el modelo de anticipación a la sorpresa, la predicción sirve de poco.

**Mito 2:** Las tecnologías de la gestión del conocimiento pueden almacenar la inteligencia y la experiencia humana. Es un mito porque la información es sensible al contexto. Los mismos datos pueden evocar respuestas diferentes a personas diferentes en contextos diferentes. Para los que tienen miedo a volar es una mala noticia.

**Mito 3:** Las tecnologías de la información pueden distribuir la inteligencia humana. Falso porque la inteligencia humana se transmite básicamente por interacción con los otros, con los que saben. La renovación del conocimiento existente y la creación de conocimiento nuevo no son transportables por medios tecnológicos.

En relación con lo anterior, se presenta la opinión de algunos teóricos reconocidos como:

Davenport y Prusak (2001:61), señalan que todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma.

Drucker (2003:21) sostiene que entramos ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1999) sostienen que gestionar el conocimiento es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas compañías innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral generando una ventaja competitiva para la organización.

Por su parte, Carballo (2006) apunta que la gestión del conocimiento es un recurso de gran importancia que hace posible la innovación y es un paso paradigmático en las organizaciones aún pendiente de explotar.

Por último, Honeycutt (2001) sostiene que las formas existentes de hacer negocios están sometidas a constantes críticas, más aún actualmente, debido a los repentinos cambios sufridos en la economía. Las empresas deben responder con mayor rapidez. Las antiguas formas de hacer negocios y las antiguas herramientas (por ejemplo, La Gestión de la Calidad Total, Reingeniería y Actividad basada en Costos) ya no son apropiadas. Las empresas ahora comprenden que la gestión del conocimiento, además de los procesos innovadores es la forma de seguir siendo competitivo en un ambiente empresarial que avanza vertiginosamente.

### **El enfoque basado en conocimiento**

El Enfoque Basado en el Conocimiento (EBC) emerge durante la década de los noventa y sus antecedentes son diversas investigaciones que exaltan la importancia de los recursos intangibles frente a los tangibles. A este respecto, Spender (1996) señala que si se asume que los mercados son razonablemente eficientes y que la ventaja competitiva no se deriva totalmente de la información asimétrica de dichos mercados, las capacidades de incrementar las rentas se originarán dentro de la organización. Además, este autor destaca que el origen de los recursos tangibles reside básicamente fuera de la empresa por lo que la ventaja competitiva es más probable que se derive de los recursos intangibles y, más concretamente de su conocimiento, el cual genera un valor añadido sobre los factores de producción.

Según el enfoque basado en conocimiento, éste es un activo importante para la organización y fuente de ventajas competitivas. Con el fin de entender el papel de este activo en la organización, es necesario analizar los aspectos relacionados con su adecuada gestión. Según Bierly *et. al.* (2000), el éxito no lo tienen las empresas que saben más, sino las que pueden hacer mejor uso de lo que saben y saben lo que es estratégicamente importante para su organización.

Para Grant (1996), el enfoque basado en conocimiento es una extensión del enfoque basado en los recursos considerando al conocimiento como el recurso estratégicamente más importante de la empresa y dedicando especial atención a las ventajas competitivas que puede aportar este activo para la empresa.

El enfoque basado en conocimiento deriva algunas ideas sobre la gestión del conocimiento:

- El conocimiento forma parte de distintos procesos organizativos que aportan valor a la organización.
- Estos procesos comprenden una serie de actividades de gestión de dicho activo.

Distintos investigadores de este enfoque como Nonaka y Takeuchi (1995), Spender (1996) y Tsoukas (1996) ofrecen una variedad de puntos de vista en cuanto a la concepción de la organización en relación con el conocimiento, de tal forma que todos tratan de construir un diálogo sobre el conocimiento que aporte una explicación sobre los beneficios del conocimiento para la organización.

Las principales aportaciones del EBC nos ayudan a entender los distintos papeles del conocimiento en la organización. Estas aportaciones conciben a la empresa como: *a)* una institución que crea y aplica conocimiento; *b)* una institución que distribuye e integra conocimiento; *c)* una comunidad que crea y transfiere conocimiento.

Así Spender (1996) define a la organización como un cuerpo de conocimiento sobre circunstancias, recursos, mecanismos causales, objetivos, actitudes, políticas, etc. Por su parte, Nonaka (1994) apunta que mientras el nuevo conocimiento es desarrollado por individuos, las organizaciones juegan un papel importante en la articulación y desarrollo de ese conocimiento.

También Tsoukas (1996) considera que las empresas son sistemas de conocimiento distribuido, por lo que cobran importancia las acciones que permiten la coordinación, es decir, formas de conectar e interrelacionar el conocimiento de cada miembro.

Por su parte, Alavi y Leidner (2001) también tienen una visión amplia de la gestión del conocimiento, apuntando que las distintas concepciones del conocimiento implicarán el desarrollo de distintas estrategias para dirigirlo. Al respecto, estos autores señalan que el conocimiento se puede interpretar de cinco diferentes maneras:

- Como un estado de ánimo.
- Un objeto.
- Un proceso.
- Una condición para tener acceso a la información.
- Una capacidad.

El conocimiento como estado de ánimo se refiere a la comprensión adquirida a través de la experiencia o del estudio, lo que le permite a los individuos desplegar sus conocimientos y aplicarlo a las necesidades organizacionales.

El conocimiento como un objeto considera a este factor como algo que puede ser almacenado y manipulado.

El conocimiento como proceso se refiere a la simultaneidad entre conocimiento y acción.

El conocimiento como el acceso a la información considera que el conocimiento organizacional debe ser organizado para facilitar su acceso.

El conocimiento como capacidad se refiere al potencial para influir en acciones futuras.

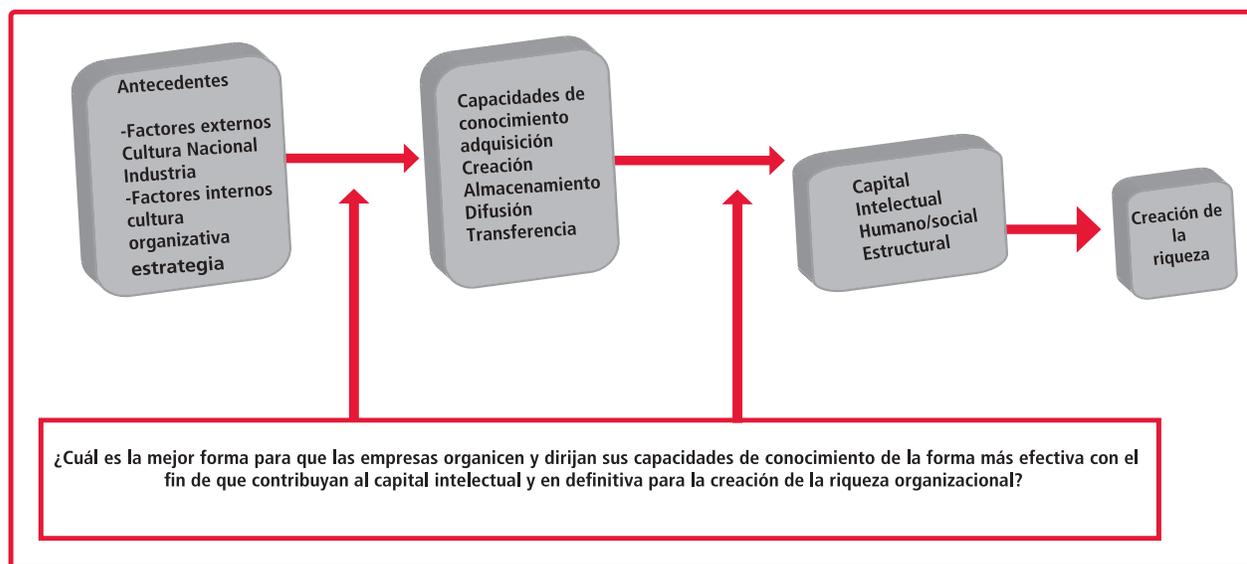
En síntesis, la gestión del conocimiento variará en función de la concepción que se tenga del conocimiento. En relación con esto Alavi y Leidner (2001) apuntan distintas formas de gestión:

Si el conocimiento es visto como un objeto, o como una condición de acceso entonces, la gestión se debería centrar en construir y dirigir *stocks* de conocimiento.

Si se considera como un proceso, la gestión del conocimiento debería centrarse en los flujos del conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento.

Si se considera como una capacidad, la gestión del conocimiento debe centrarse en construir competencias esenciales, comprender las ventajas estratégicas del *Know How* y crear capital intelectual. Por tanto, según estos autores, la creación del conocimiento comprende una serie de procesos distintos pero interdependientes, relativos a la creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento.

#### Cuadro 4. Modelo de gestión del conocimiento



Fuente: Staples *et al.* (2001).

Por otro lado, el término empresas basadas en conocimiento ha proliferado con la gestión del conocimiento, haciendo notar la importancia que tiene este último. Zack (2003) hace referencia al conocimiento como componente principal de los productos y servicios que

desarrollan las empresas, por eso las empresas están basadas en el conocimiento. El mismo Zack (2003) delinea las características de este tipo de empresas con cuatro apartados:

Compartir y crear conocimiento, con aplicación eficiente del conocimiento y su creación en la empresa. Es decir, asegurar que el conocimiento de una parte de la empresa sea aplicado a actividades de otras partes. A la vez, asegurar el conocimiento en el tiempo con el fin de que la empresa se beneficie de la experiencia pasada, hacer posible que las personas de varias áreas de la organización se encuentren y colaboren para crear nuevo conocimiento, facilitar oportunidades e incentivos para la experimentación y el aprendizaje.

Establecer los límites del conocimiento, partiendo de que el conocimiento es producido y compartido a través de interacciones con diferentes colectivos (clientes, socios de alianzas, proveedores, competidores) la empresa basada en conocimiento no restringe los procesos de creación y aplicación del conocimiento, por lo tanto, sus límites de interacción son “borrosos” y dinámicos, esto se deriva de que la organización busca conocimiento dentro y fuera. En este último caso, busca alianzas con quienes pueden ayudarle a aprender lo que necesita.

Desarrollar una estrategia de conocimiento, alineando los procesos de gestión del conocimiento con la estrategia de la empresa, lo cual significa que dichas empresas tienen su propia estrategia de conocimiento, que se define en función del *gap* entre lo que la empresa sabe y lo que necesita saber. Por tanto, las empresas deben tratar de cerrar esos *gaps* recurriendo a fuentes internas y externas de conocimiento y más rápidamente que sus competidores.

Desarrollar una visión del conocimiento, es decir, utilizar el conocimiento y el aprendizaje como criterios principales para evaluar cómo se organiza, qué hace, cómo se relaciona con los clientes, qué imagen proyecta, etc. Esto implica que la empresa analice cada operación desde el punto de vista del conocimiento.

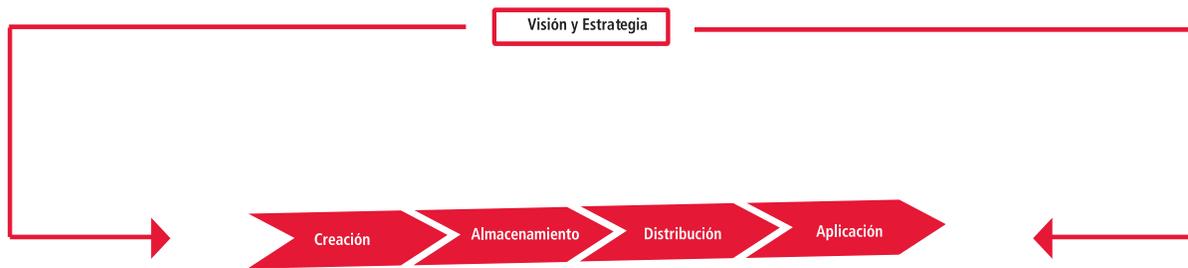
Dentro de la gestión del conocimiento, se presentan algunas actividades que deben seguirse para lo cual se presenta a continuación su cadena de valor:

### **La cadena de valor de la gestión del conocimiento**

Una organización puede verse implicada en distintos procesos de forma simultánea, por lo que la gestión del conocimiento es un fenómeno organizacional dinámico y continuo.

Shin *et al.* (2001) hace referencia a cuatro actividades de gestión, entendiendo que conforman la cadena de valor de la gestión del conocimiento (figura 2). Esta cadena de valor debería ser estratégicamente conducida con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

**Figura 2.**  
**Cadena de valor de la gestión del conocimiento**



Fuente: Shin *et al.* (2001).

Se observa que la primera actividad de la cadena de valor de la gestión del conocimiento es su creación, lo cual implica corregirlo y/o añadirlo en la organización con el fin de buscar fuentes de conocimiento.

Cabe señalar, que la segunda actividad en la cadena de valor de la gestión del conocimiento es el almacenamiento, el cual se explica a partir de la memoria individual y organizacional, entendiendo como memoria organizacional la interpretación compartida de las interacciones sociales y como memoria individual la que depende de las experiencias individuales u observaciones. Dicha actividad ofrece una base de conocimiento más amplia y profunda y facilita la recuperación del conocimiento.

En cuanto a la distribución, que es el intercambio entre la fuente y el receptor, ayuda a ofrecer más canales de comunicación y relacionarlos con la mente colectiva.

Otra actividad es la aplicación del conocimiento que implica su integración internamente con el adquirido del exterior, lo que permite el desarrollo de métodos de integración de conocimiento para resolver problemas. Por último, se puede adaptar a esta cadena de valor la innovación como resultado de gestionar el conocimiento.

### **Visión y estrategia**

¿Qué es gestión? Esta pregunta surge debido a que existe cierta confusión en el tema de la gestión del conocimiento, ya que algunos autores se refieren a ella como administración del conocimiento, por lo que es necesario aclarar las diferencias entre gestión y administración.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, es decir, se refiere al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o para concretar un proyecto<sup>11</sup>.

Para Wehrich y Koontz (1993), la gestión es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando juntos en los grupos, logran los objetivos seleccionados eficazmente.

<sup>11</sup> <http://www.scribd.com/doc/16056956/gestion-tecnologica> (consultada en Enero de 2009).

Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Según Restrepo González<sup>12</sup>, lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia, este último concepto es utilizado por algunos autores como sinónimo de los anteriores. Los tres se refieren a un proceso de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar” como lo planteara H. Fayol al principio del siglo XX.

Por su parte, Mora (1999) plantea los dos niveles de la gestión:

El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: *“Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”*. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Por otro lado, con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión es planteada como *“una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”*. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como gesta, gesto, gestación, gesticulación, gestual y gerencia y las involucra a todas dentro de sí (Betancourt, 2006).

Por su parte, el concepto de gerencia que conocemos en el idioma español, *“cargo del que dirige una empresa por cuenta ajena”*, no involucra el aspecto netamente humano del liderazgo y por ello no es una buena opción para definir este importante proceso organizacional.

El equipo gerencial ya no es un grupo de elegidos, quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

La gerencia típica está orientada a ejecutar los planes realizados por orden de la alta dirección de la organización. Por esta razón, se ha seleccionado la expresión *gestión* como la equivalente española del *management* inglés.

Según Betancourt (2006), la gestión estratégica está formada por dos elementos, que según el Diccionario Larousse significan:

- Gestión: “acción y efecto de administrar”.
- Estratégica: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- Estrategia: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

---

<sup>12</sup> [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html) (consultado en Enero de 2009).

De acuerdo con los párrafos anteriores, gestión estratégica podría definirse, inicialmente como acción o efecto de administrar hábilmente un negocio.

Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

El concepto de gestión estratégica implica realización de proyectos estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de ésta. A través del proyecto estratégico, se le da un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización, genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica (Betancourt, 2006).

Asimismo, este autor plantea que esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la gestión estratégica. Recuérdese que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio, los proyectos introducen conceptos matriciales, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales. Asimismo, plantea que la gestión estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

Por lo tanto, Betancourt (2006) presenta a la gestión estratégica como:

*“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.*

Como primera actividad de la cadena de valor se tiene la creación del conocimiento:

### **Creación del conocimiento**

En términos concretos, el conocimiento <sup>13</sup> es creado por individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimiento. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización<sup>14</sup>.

A continuación, se enlistan algunas dificultades y limitaciones en el desarrollo de procesos para la creación y gestión del conocimiento, sustentados en Suresh *et al.* (1998) y en Pérez *et al.* (2004):

<sup>13</sup> La Real Academia Española 1993, define conocimiento como “Acción y efecto de conocer”, donde “conocer” se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”

<sup>14</sup> Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995, “The Knowledge-Creating Company”, Oxford University Press, EEUU. p. 59.

Ausencia de objetivos: la ausencia de objetivos para la gestión del conocimiento o la escasa claridad de éstos es un impedimento para el éxito del proyecto. Muchas organizaciones consideran el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento como un fin en sí mismo, cuando en realidad la gestión del conocimiento no es más que un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.

Falta de planificación: no se trata de una problemática exclusiva de los proyectos de gestión del conocimiento, pero, evidentemente, es algo que se debe tener en consideración. La novedad y complejidad de los procesos de la gestión del conocimiento hace que las organizaciones se centren y viertan muchos recursos en la planificación de las pruebas piloto y olviden la posterior extensión de ese proyecto al resto de la organización.

Responsabilidad difusa: las iniciativas en gestión del conocimiento pueden verse avocadas al fracaso si se clarifican y se establecen una serie de responsabilidades en personas que se encarguen de todo el proceso. Es recomendable la existencia de un equipo de gestión del conocimiento dedicado especialmente al diseño, al desarrollo y a la evaluación del proceso de la gestión del conocimiento.

Contextualización: los proyectos de la gestión del conocimiento no se pueden generalizar, deben diseñarse en función de las características de la organización (valores y objetivos, estructura, sistema relacional y funciones organizativas).

Confusión conceptual: muchas organizaciones tienden a confundir la gestión de la información con la gestión del conocimiento y utilizan tecnología (por ejemplo: intranets) potencialmente válida para procesos de gestión del conocimiento, como simples almacenes de documentos de la organización.

Falta de una cultura adecuada: la ausencia de una cultura adecuada para la gestión del conocimiento conducirá irremediablemente al fracaso. En ocasiones, la existencia de una cultura inadecuada lleva incluso a considerar la palabra conocimiento como un tabú y, por tanto, cualquier referencia a acciones relacionadas con el “conocimiento” deberá hacerse utilizando eufemismos como mejores prácticas, estudios comparativos, etc. (Davenport y Prusak, 1998).

Para gestionar el proceso de creación del conocimiento, Philip Boysiere (1999) (citado por Arbonés 2006) propone los siguientes aspectos muy novedosos:

- Crear espacios y tiempos para compartir el conocimiento.
- Tolerar la incertidumbre y la redundancia.
- Utilizar el lenguaje figurativo para expresar el conocimiento tácito.
- Aclarar que las personas son las únicas transmisoras de conocimiento y que los directivos son los que crean los propósitos y los retos de la organización.

Según este autor, el proceso de creación del conocimiento comprende cuatro pasos que son los siguientes: el primero es la *socialización*, la cual implica el intercambio de conocimientos tácitos en sesiones de creatividad y grupos de trabajo así como enseñanza de maestros a aprendices, el segundo es la *externalización* en donde por medio de metáforas, narraciones, analogías y otros similares se trata de explicar lo tácito. La *externalización* del conocimiento se suele producir en todos los niveles de la organización, el tercero es la *combinación*, en donde se mezclan los conocimientos explícitos a través de la formación, la clasificación, el intercambio de datos, entre otros, para crear nuevo conocimiento. En consecuencia, los equipos y grupos multidisciplinares juegan un papel muy importante en estos intercambios. Por último, está la *internalización* que indica la asimilación de la organización de un nuevo conocimiento a través de la experimentación y práctica.

Así también Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que los grupos multidisciplinares son muy útiles cuando se requiere de un conocimiento sistémico, que es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejada la aplicación de varias fuentes de conocimiento.

Por otro lado, Aoki (1990) ha puesto en el centro del debate la necesidad de que las empresas establezcan el sistema de incentivos que promueva el desarrollo de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes cooperativas en los trabajadores que los lleven a actuar a favor de los intereses de la organización.

A continuación, se presenta el almacenamiento como segunda actividad de la cadena de valor.

### **Almacenamiento del conocimiento**

De acuerdo con Shin *et. al.* (2001), la segunda actividad en la cadena de valor de la gestión del conocimiento después de la creación es el almacenamiento del conocimiento, que tiene que ver con la memoria individual y organizacional. Así mientras la memoria organizacional refleja la interpretación compartida de las interacciones sociales, la memoria individual depende de las experiencias individuales u observaciones.

A continuación se presenta la tercera actividad que corresponde a la difusión o distribución del conocimiento.

### **Difusión o distribución del conocimiento**

Cabe señalar, la importancia de la existencia de políticas públicas que apoyen en la difusión de conocimiento. Por eso, Canobbio e Ibarra (2007:43) señalan que para promover las aglomeraciones tecnológicas, distintos gobiernos construyen infraestructura, mejoran los servicios públicos entre regiones y ofrecen subsidios y préstamos a firmas individuales y asociaciones privadas y surgen las llamadas estrategias explícitas (*top down*) a favor de las industrias regionales. Por medio de las cuales se fomentan la creación de redes institucionales que sirven como catalizadores sociales al establecer circuitos virtuosos de difusión de conocimiento. Aunado a esto, Castañeda y Corrales (2007:130) señalan la importancia de

la vinculación y citan a Ezkowitz y Healy (1998) con el modelo de la Triple Hélice, donde toman en cuenta la expansión del sector conocimiento, la infraestructura económica y la relación política, planteamiento que ha sido retomado en los años noventa por dichos autores.

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

## Beneficios de la gestión del conocimiento

Los beneficios del conocimiento son muchos. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

**Utilidad social:** Con el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial, que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados (Pérez y Coutín 2005).

**Utilidad científica:** Al promover la participación de las universidades y su inserción en las redes del conocimiento. Según Lara (2007), las nuevas formas de relacionarse para la gestión del conocimiento apuntan a la integración de redes académicas, redes de investigadores y redes de innovación. Asimismo, señala que una red de conocimientos, se define como una asociación secundaria<sup>15</sup> de actores heterogéneos que a través de la interacción social y del intercambio se avocan a la generación y aplicación del conocimiento mediados por un proyecto colaborativo.

**Utilidad económica:** Con los diferentes modelos de gestión del conocimiento que con su implementación se otorga a las empresas mayor capacidad para competir, con importantes resultados, como lo afirma Rubio y Baz (2005:16), con la creación de la riqueza, el crecimiento económico, además de la creación de empleos y la mejoría de los niveles de vida de la población.

## Factores de éxito de la gestión del conocimiento

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

<sup>15</sup> Según Lara Ruiz, la asociación secundaria implica que los integrantes disponen de cierta autonomía relativa tanto de sus entidades de origen como de la estructura secundaria que conforman.

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

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

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

- Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
- Facilitar y financiar el proceso.
- Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.
- Vínculo con el valor económico o valor de mercado: Los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización por ejemplo: económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etcétera.

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

Claridad de objetivo y lenguaje: Como en cualquier otro proceso que se inicie, resulta básico clarificar aquello que se quiere conseguir, es decir, los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc. pueden entorpecer el proceso de gestión del conocimiento si antes no se delimitan.

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

Estructura de conocimiento. Es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc., aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, sino, difícilmente re-

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

Múltiples canales para la transferencia de conocimiento. Del mismo modo que en educación se considera fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la gestión del conocimiento se debe proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, el sistema de gestión del conocimiento se basa fundamentalmente en la red, se debe realizar de tanto en tanto, sesiones presenciales, que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

Una vez presentados los conceptos asociados a la gestión del conocimiento, se puede abordar el estudio de los principales modelos existentes para la medición y gestión del conocimiento en las organizaciones.

## **Modelos de gestión del conocimiento**

En la literatura existente son diversos los modelos de gestión del conocimiento que se abordan. En los párrafos posteriores, se desarrollan los principales modelos.

### **Modelo de proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)**

Este modelo distingue dos tipos distintos de conocimiento como son el tácito y codificado, Nonaka y Nishiguchi (2001: 14); es el movimiento y el transporte de información entre el uno y otro lo que explica la generación de conocimiento. El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo. Este modelo da a conocer los procesos de conversión del conocimiento:

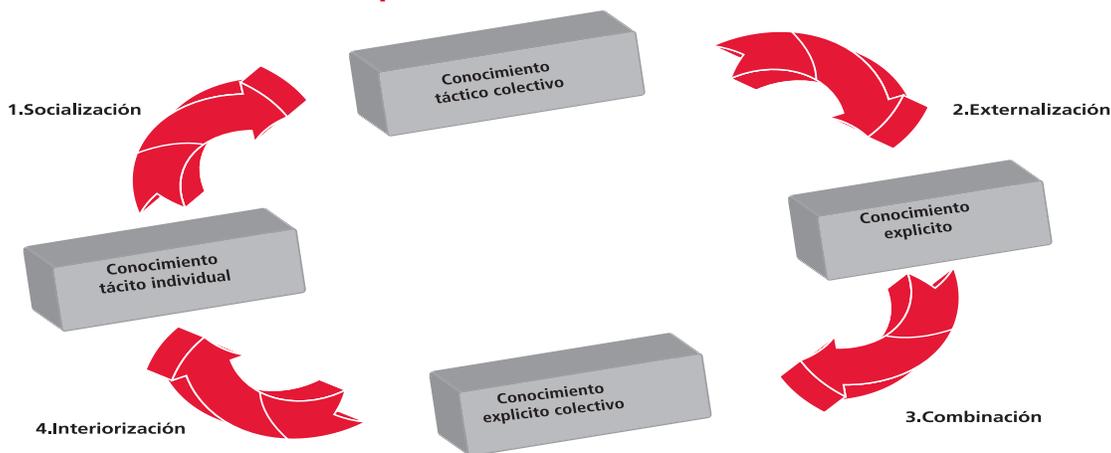
De tácito a tácito (proceso de socialización). Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de la observación, la imitación y la práctica.

De tácito a explícito (proceso de exteriorización). El conocimiento se articula de manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia en la creación de nuevos productos.

De explícito a explícito que es un proceso de combinación. Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes). Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etc.

De explícito a tácito (proceso de interiorización). Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

**Figura 3.**  
**Modelo de proceso de creación del conocimiento**



Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo de 2008).

**Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (Arthur Andersen y APQC, 1999)**

Es un instrumento de evaluación y diagnóstico. El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición, los cuales favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

**Figura 4.**  
**Modelo de Knowledge Management Assessment Tool**



Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo 2008).

Los modelos mencionados anteriormente de Nonaka y Takeuchi y el de Arthur Andersen desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización.

### **Modelo Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996)**

Trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación - y el otro operativo - como establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de información y pone a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* o factores condicionantes de otros e indicadores *output* o indicadores de resultado.

El modelo presenta cuatro bloques:

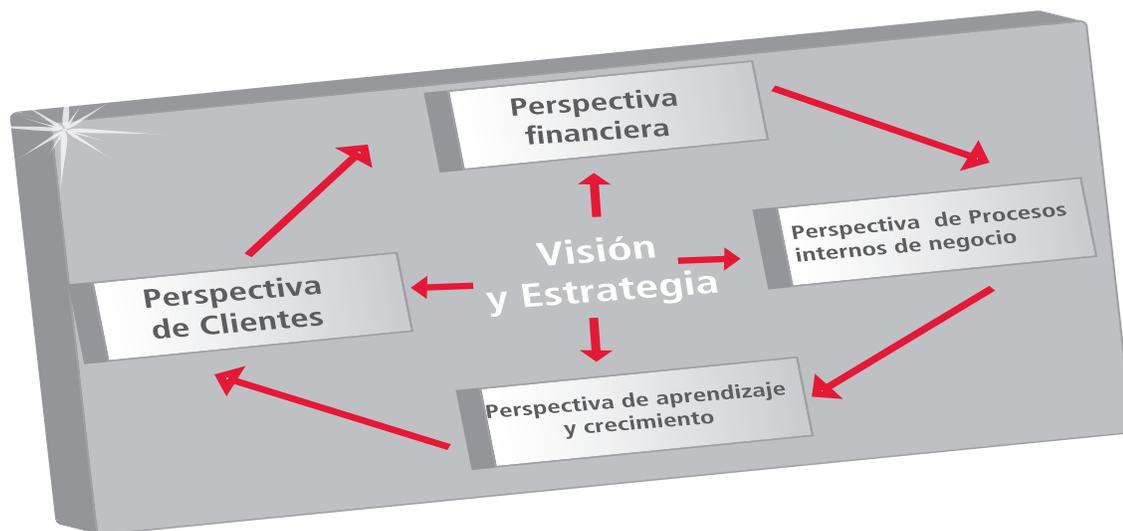
**Perspectiva financiera.** Contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.

**Perspectiva de cliente.** Identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

**Perspectiva de procesos internos de negocio.** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1) Procesos de innovación (difícil de medir). 2) Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3) Procesos de servicio postventa. Critica la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.

**Perspectiva del aprendizaje y mejora.** Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); sistemas de información; así como cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

**Figura 5.  
Modelo Balanced Scorecard**

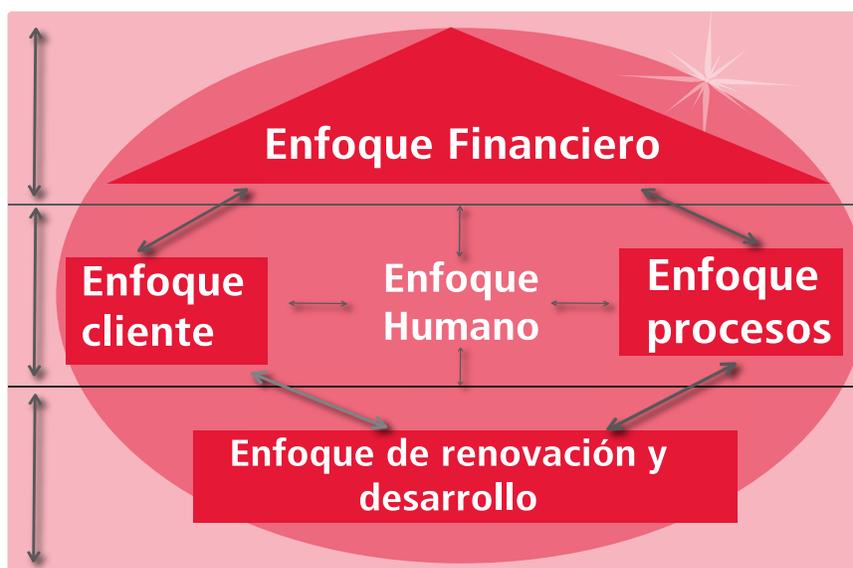


Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en Marzo de 2008).

**Modelo Skandia Navigator (Leif and Malone, 1997)**

Este modelo no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoques. Proporciona un equilibrio entre: el pasado (enfoque financiero); el presente (enfoque de cliente -mide un tipo distinto de capital intelectual), el enfoque humano -en el centro, la primera mitad del modelo de capital intelectual- y el enfoque de proceso - mide una gran parte del capital estructural-; así como el futuro - enfoque de innovación y desarrollo -la otra parte del capital estructural.

**Figura 6.  
Modelo Skandia Navigator**



Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo de 2008).

Los modelos anteriores tratan la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos.

### Modelo Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge, 1996)

Este singular modelo estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes.

**Figura 7.**  
**Modelo Canadian Imperial Bank**



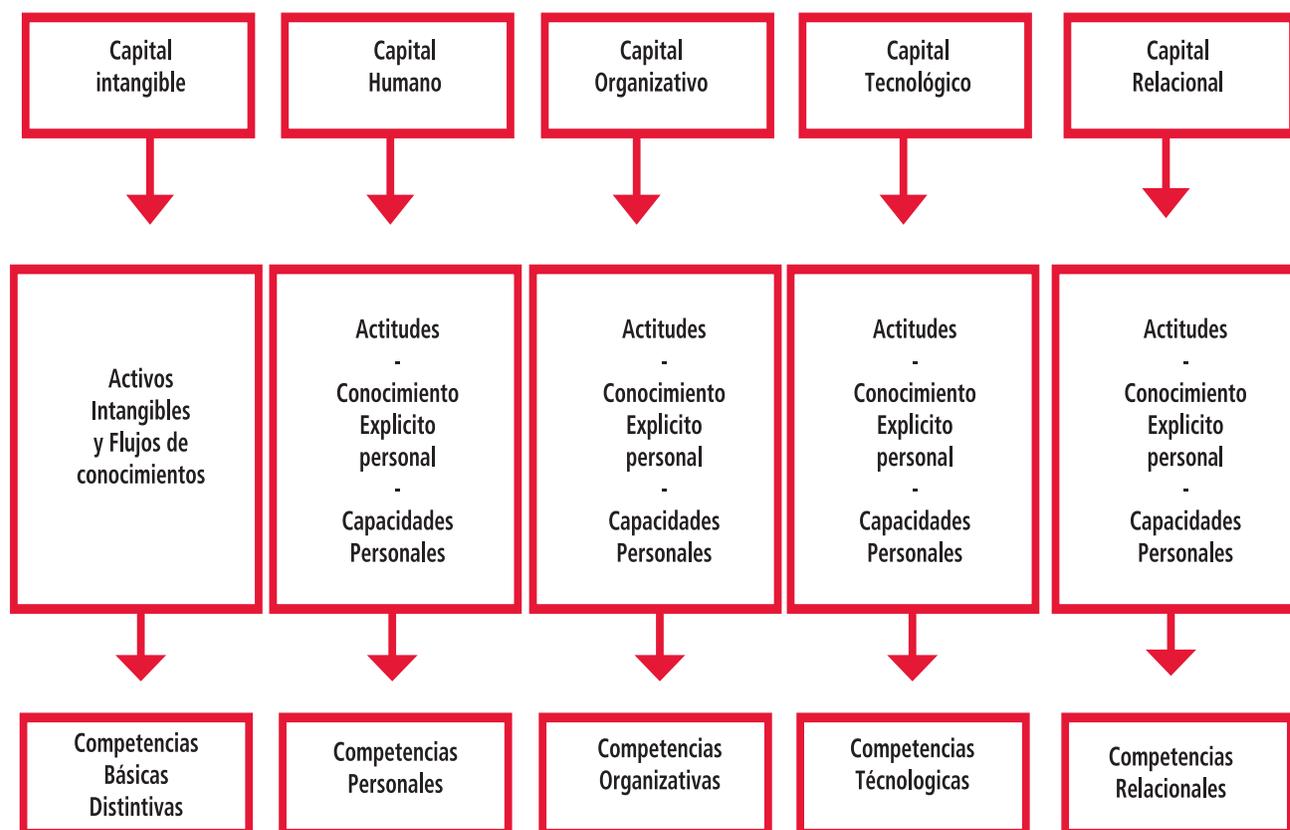
Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo de 2008).

### Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno, 1998)

En este modelo, el concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor Bueno, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una "Dirección estratégica por competencias".

**Figura 8.**  
**Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible**

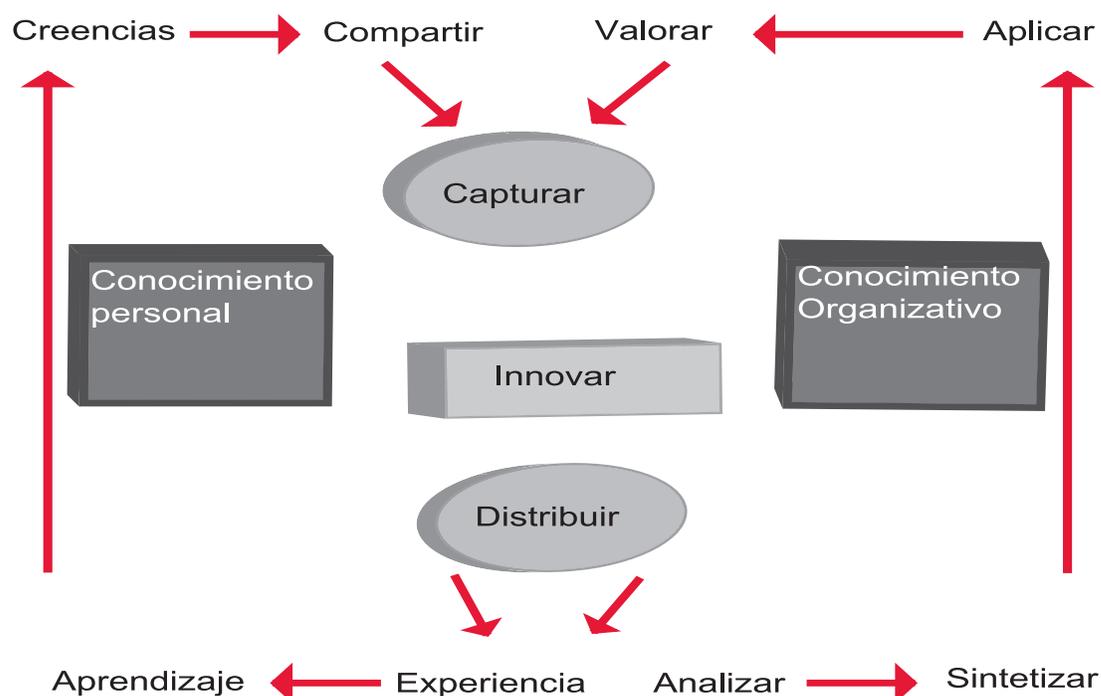


Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo de 2008).

### **Modelo de Andersen (1999)**

Este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. Su novedad radica en que, desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional también implica una responsabilidad con la creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, se desarrollen los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

**Figura 9.**  
**Modelo de Creación de Valor de Andersen**



Fuente: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm) (Consultado en marzo de 2008).

Los modelos anteriores trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, una cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización.

Dentro de los flujos de información que señalan algunos modelos, se presentan algunas opiniones sobre las redes del conocimiento que hacen posible la transferencia del conocimiento.

### **El modelo COTIM**

En esta sección, se describe el modelo de gestión total de la innovación en las organizaciones públicas o privadas que proporciona una representación teórica de todos los elementos que intervienen en la innovación y en su gestión, así como las relaciones entre ellos.

Desde una perspectiva biológica, un ecosistema es una organización ecológica formada por componentes bióticos o vivos y componentes abióticos o no vivos que interactúan entre sí.

Cuando se aborda la investigación de la gestión de la innovación en las organizaciones públicas o privadas, se enfrentan dos paradigmas. El primero se relaciona con el problema de concebir la innovación como un fin, cuando en realidad es un medio para ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, y el segundo se vincula con el pensamiento de que la innovación es responsabilidad de algún departamento o área de innovación, cuando es una responsabilidad colectiva.

El modelo para estudiar la gestión de la innovación fue propuesto por la Fundación Cotec (2007) y se le conoce en sus siglas como COTIM o “Cash-Oriented Total Innovation Management” para el sector privado, y “Citizen-Oriented Total Innovation Management” para el sector público.

Los dos conceptos claves del modelo COTIM para el sector privado son *cash orientation* (como respuesta al primer problema) y *total management* (como solución al segundo).

La diferencia entre estos modelos de Administración Total de la Innovación radica en la orientación. En el primero, todos los esfuerzos están determinados por la demanda del cliente o mercado. “El primer modelo está orientado al sector privado. Lo que busca es un retorno claro del esfuerzo y de la inversión, ubicando la innovación en un enfoque constante de Innovation-To-Cash” (véase figura 3, A).

En el segundo modelo, los esfuerzos en la gestión de la innovación están determinados por la demanda del ciudadano como contribuyente.

El modelo de relación en el ecosistema empresarial está compuesto por: clientes, proveedores, competidores, agentes reguladores en las entradas, accionistas, sistema de I+D, financiación pública y privada, y la sociedad en su conjunto. En su interior, el ecosistema está compuesto por la cultura, la estrategia y el modelo de gestión que genera productos y servicios. Este modelo está conformado por: personas y organización, conocimiento, procesos, sistemas de tecnologías de la información, infraestructura y capital financiero.

El segundo modelo (véase figura 3, B) está orientado al sector público, tanto en lo que respecta a la innovación en la función pública, considerando a la Administración Pública como una organización susceptible de innovación, como en lo referente a las políticas de innovación que la Administración ofrece a la sociedad (Cotec, 2007:135).

El modelo de relación del sector público es más complejo. En este, la gestión de la innovación en la función pública abarca: servicios públicos, procesos, personas y organización, así como modelos de ejecución presupuestaria.

Como resultado, la política de fomento de la innovación atiende necesidades de la población, particularmente el contribuyente como ciudadano, sus necesidades sanitarias, educativas, científicas y tecnológicas, industriales y energéticas, medio ambientales, de bienestar social, de infraestructura y transporte, entre otras.

En este proceso se involucra la ciudadanía, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, el sistema público de I+D y los inversionistas.

A lo interno del ecosistema público y en el seno de la institución, el modelo de relación lo determina la ejecución presupuestaria con la debida articulación entre los contribuyentes, los grupos de *lobby*, socio-económicos y de política institucional junto con otras administraciones públicas, los proveedores, los agentes reguladores y los medios de comunicación.

Así entonces, la administración pública, a través de la cultura institucional, las estrategias y las herramientas de gestión provee los servicios públicos con personas y organización, conocimiento, procesos, sistemas de tecnologías de información, equipos e instalaciones y presupuestos públicos, entre otros.

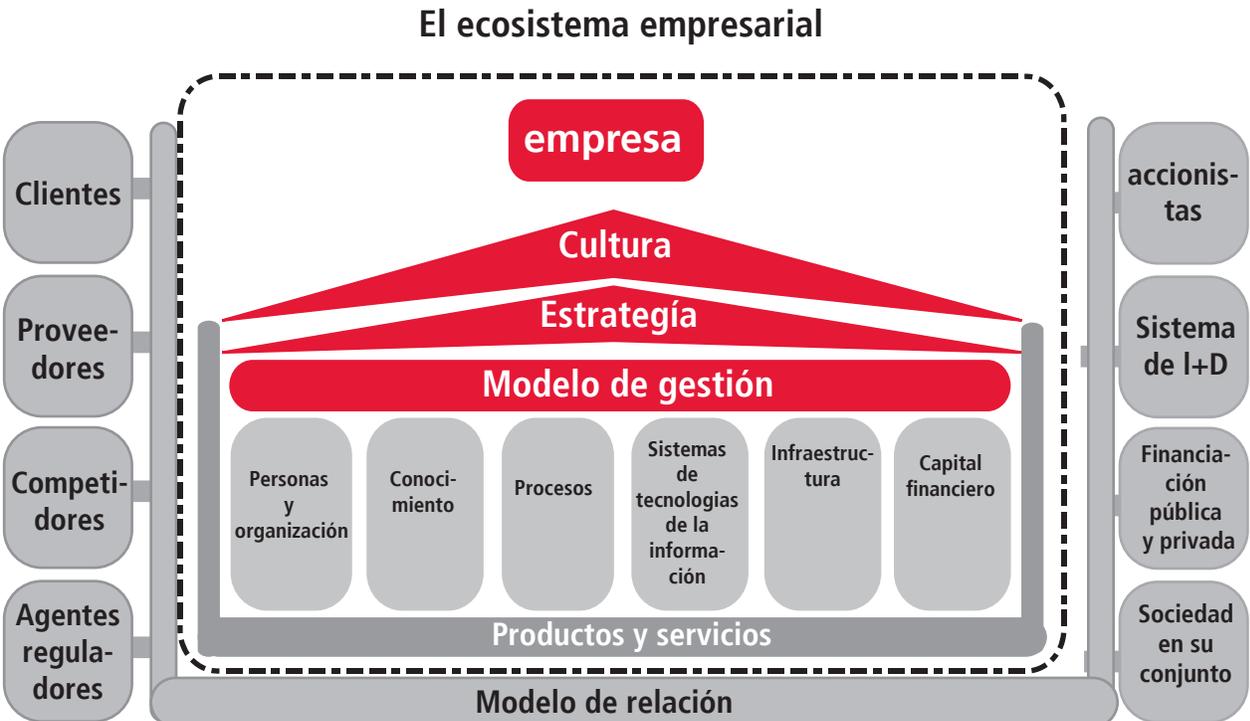
En lo que se refiere al Cubo COTIM, está compuesto por tres pilares o dimensiones de la gestión de la innovación. Estos son los ejes de innovación, los activos para la innovación y las acciones de innovación.

En este modelo, los ejes de innovación son las capacidades organizacionales que determinan qué soluciones ofrece la innovación para conseguir los objetivos empresariales o institucionales; los activos para la innovación o las condiciones estructurales definen todos los elementos internos y externos de la empresa, donde se tiene que apoyar y fijar la gestión de la innovación y las acciones de innovación describen todas las medidas que se pueden y tienen que lanzar para innovar en el corto, medio y largo plazos.

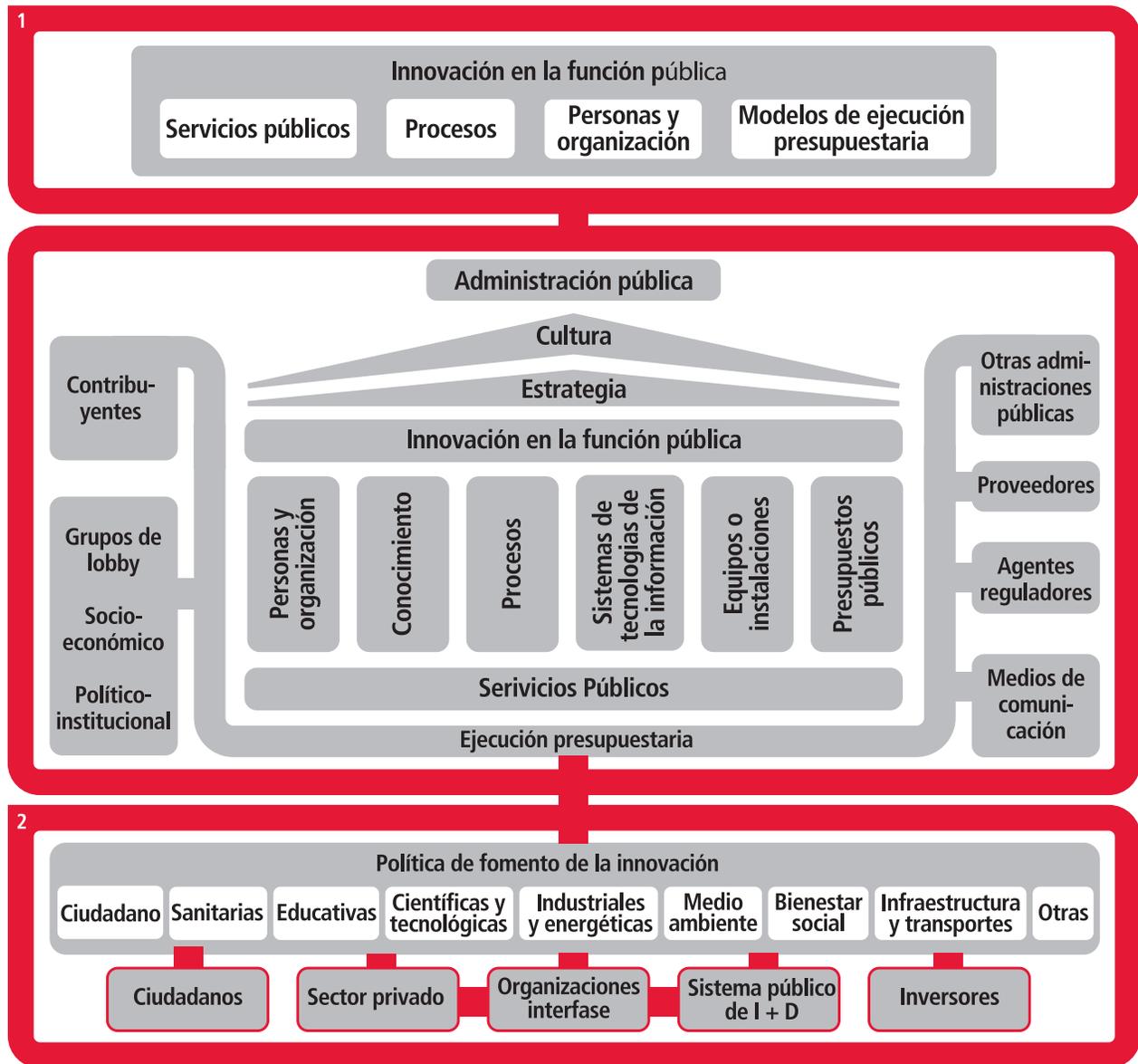
La interrelación estrecha y directa entre estas dimensiones y en ambos sentidos garantiza que la innovación se ponga al servicio de la mejora empresarial o institucional para el logro de sus objetivos.

El ecosistema de la organización que prevalece en el modelo COTIM (figura 4) corresponde a la empresa, sin embargo, este incluye también el ecosistema de la institución del sector público.

**Figura 3.**  
**Comparación de dos ecosistemas: empresarial y público**

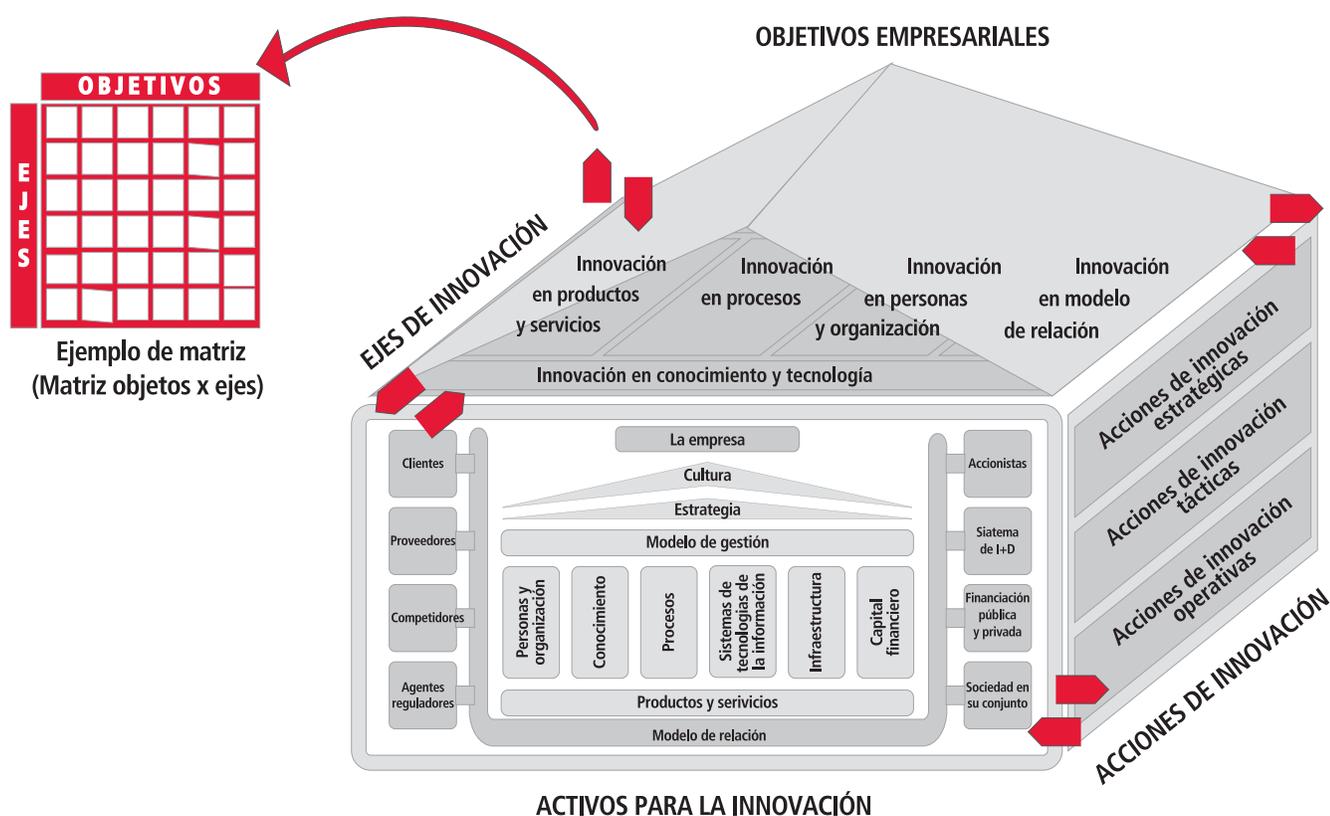


Fuente: Everis Consulting, España



Fuente: Everis Consulting, España

**Figura 4**  
**Cubo COTIM**



Fuente: Fundación Cotec, España.

En concordancia con la distinción realizada por el *Manual de Oslo*, el modelo COTIM considera seis ejes de innovación, entendidos como los distintos tipos de innovación al servicio de los objetivos empresariales o institucionales. Estos son la innovación en:

- Modelos de negocio.
- Productos y servicios.
- Procesos.
- Personas y organización.
- Modelo de relación.
- Conocimiento y tecnología.

Los activos de innovación tienen en cuenta los activos (internos o externos) que dispone la institución para innovar. Sirven como motores o dinamizadores, facilitadores o beneficiadores de la gestión de la innovación.

Los activos internos son todas las condiciones que tiene la institución para innovar, los cuales son "la cultura, la estrategia, el modelo de gestión, las personas y organización, el conocimiento, los procesos, los sistemas y tecnologías de la información, las infraestructuras, el capital financiero y los productos y servicios" (Cotec, 2007: 138).



Los activos externos con los que interactúa y se relaciona la institución están conformados por “el modelo de relación, los clientes, los proveedores, los competidores, los agentes reguladores, los accionistas, los centros/sistemas I+D+i, la financiación pública y privada y el resto de la sociedad en su conjunto” (Cotec, 2007: 138).

Con un enfoque en los recursos humanos, el modelo COTIM se fundamenta en las personas y la forma como estas se organizan en la empresa o institución como uno de los principales “activos” para la gestión de la innovación. Esto se debe a que “las personas son uno de los principales activos de la compañía ya que, aparte de desarrollar la actividad de la empresa, toman las decisiones que marcan la ruta a seguir por la empresa” (Cotec, 2007: 139) o la institución.

En una organización, las personas establecen “los niveles de responsabilidad, la dependencia jerárquica y los roles y funciones” (Cotec, 2007: 139).

La acción de innovación es una “estructura en tres tipos diferentes de acciones, diferenciándose en ciertos atributos temporales (corto/medio/largo plazo) y organizativos (niveles organizativos de la empresa)” (Cotec, 2007: 140).

Los tres tipos de acciones de innovación en las empresas o instituciones identifican un tipo de actuación estratégica, táctica u operativa que deriva en un proyecto para alcanzar el objetivo empresarial o institucional.

# Referencias bibliográficas

Abarza J. y Katz J. (2002). "Los derechos de propiedad intelectual en el mundo de la OMC", CEPAL, Naciones Unidas.

Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001). "Review Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, 25.

Anthony, R.N. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*, Mc Graw Hill.

Aoki, Masahiko (1990). "La estructura de la economía japonesa", Fondo de cultura económica, México.

Arbonies, A. L. (2005). "El conocimiento desde una perspectiva evolutiva", en Alazne Mujika Alberdi (Coordinador). *Conocimiento para el desarrollo*, Universidad de Deusto, San Sebastián.

Arbonies, A.L., *et al.* (2003). "Memoria, intercambio y creación del conocimiento", Universidad de Deusto.

Argote, L., *et al.* (2003). "Managing Knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes", Management Science, 49.

Bajo, Alonso y Norberto Gaxiola Carrasco (2003). "Mecanismos y potencialidades en la generación y aplicación de nuevos conocimientos en el Estado de Sinaloa" en López Leyva Santos (Coordinador), *Potencialidades en la producción de conocimiento*, Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

Bell, Daniel (1999). *The coming of post-industrial society*, published by Basic Books, New York, NY.

Bermúdez, J.C. (2008). *Modelo de análisis de las capacidades institucionales y condiciones estructurales determinantes del dinamismo innovador en Costa Rica*, marzo, pasantía de investigación posdoctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Betancourt Tang, J.R.: (2006). "Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma", edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

Björn, Bjerke (1999). *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.

Blackler, F. (1995). "Knowledge, Knowledge work and organizations: An overview and interpretation", organization studies, 16.

Boysiére, P. (1999). "Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional" en *Las sociedades del conocimiento, Cluster del conocimiento*, De. PMP, Bilbao. Citado por Arbonés, Ángel (2006). *Conocimiento Para Innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos. Argentina.

Bueno, E. (2000). "Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual", Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

Byars, Lloyd L. (1987). *Strategic Management*, 2<sup>nd</sup>. Edn., Harper & Row, New York. Citado por Björn Bjerke (1999) *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.

CAIBI, Conferencia de Autoridades Iberoamericanas de Informática, (2001). "Indicadores de tecnologías de la información en países de la CAIBI", Primer Seminario sobre Indicadores de la Sociedad e la Información y Cultura Científica, Lisboa, Portugal, p. 5, en documento de soporte para el Taller sobre la Medición de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe, CEPAL, Chile, 2004, Disponible en [http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/9/20239/2004\\_11\\_MedicionSI\\_en-cuesta.pdf](http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/9/20239/2004_11_MedicionSI_en-cuesta.pdf), citado por Gámez Gastélum Rosalinda y Santos López Leyva (2009), *Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexi-coamericanas*, 1ra. Edición, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Canobbio, Claudia e Ibarra, Guillermo (2007) *Sistemas de Innovación regional en clusters biotecnológicos de Canadá*, editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

Carballo, Roberto (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*, Ediciones Díaz de Santos, España.

Cárdenas y Espinosa (1997). *Aspectos Tecnológicos de las Patentes*, Ediciones del Equilibrista, S.A de C.V., Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Cárdenas y Espinosa (1999). *Invención, innovación y patentes*, Instituto de Ingeniería, Albedrío / Sinc, S.A. de C.V.

Casas, R. (coord.) (2001). "La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México", Barcelona España. IIS- UNAM, Anthropos.

Castañeda Cortés, Jesús Benjamín y Antonio Corrales Bargueño (2007). *Los sistemas regionales de innovación: Un ámbito estratégico de política pública de nueva generación*, Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

Castell, M. (2001). "Internet y la Sociedad en Red". Lección inaugural del programa de doctorado sobre sociedad de la información y del conocimiento en la Universitat Oberta de Catalunya. UOC, <http://ww.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html> Consultado en Marzo de 2009.

Corona, Leonel (2002). *Teorías económicas de la innovación tecnológica*, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

Corona, Leonel y Javier Jasso (2005). ) “Innovación en la sociedad del conocimiento”, en Sánchez Daza Germán, (Coordinador) Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México 2005.

Cotec (2007). *La persona protagonista de la innovación*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Madrid, España.

Davenport T. y Prusak L (1998). “Working Knowledge: How organizations Manage What they Know”, Boston, Massachusetts: Harvard Business School, Boston.

Davenport T. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

Davenport, T.H., et al., (1997). “Building successful knowledge management projects, Center for business innovation”. Worker paper (en línea). Ernest & Joung LLP. Consulta el 20 de agosto de 2010.

Davis, S. y Botkin (1994). “The coming of knowledge-Based business”, Harvard Business Review, Sept-October.

Deal, T. y Kennedy A. (1988). *Corporate Cultures*, Penguin Books, London. Citado por Björn Bjerke (1999) *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain, p. 36.

Drucker, P. (2003). “Llega una nueva organización a la empresa”, *Gestión del conocimiento*, Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Drucker, Peter F. (1988). *La innovación y el empresario innovador, la práctica y los principios*, Editorial Hermes, S.A. México, D.F.

Gámez, Rosalinda y Santos López (2009). *Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexicoamericanas*, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Gianneto, Karen y Anne Wheeler (2004). *Gestión del Conocimiento en la Organización, Herramientas para la administración del capital intelectual*, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, D.F.

Goñi, Z. (2008). *Talento, Tecnología y Tiempo*, Editorial Díaz de Santos, España.

Grant, R.M. (1996). “Toward a Knowledge based theory of the firm”, *strategic management journal*, 17 (Winter special issue).

Grant, R.M. (2001). "Knowledge and organizations", en Lloria M.B. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Tesis doctoral, Universidad de Valencia. Servei de publicacions, Valencia, España.

Green, Sebastian (1988). Strategy, organizational culture and symbolism, Longe Range Planning, 21 (4), pp. 121-129. Citado por Björn Bjerke, 1999, Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain, p. 28.

Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Management`s Social Dimension: Lessons from Nucol Steel", Sloan Management Review, Fall, pp. 71-80.

Honeycutt, Jerry (2001). *Así es la gestión del conocimiento*, McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U. Honeycutt, Jerry (2001).

Landabaso, M., et al., (2003). "La política regional de innovación en la unión europea en el inicio del siglo XXI", en Innovación tecnológica, universidad y empresa. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) Madrid, España.

Lara, J. de J. (2008). "Redes de conocimiento y su desempeño". Estudios de caso en el Noroeste de México, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Lara, José de Jesús (2007). Formación de Redes de conocimiento y su desempeño. Estudios de caso en el noroeste de México. Tesis de doctorado, Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.

Lloria, M.B. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Tesis doctoral, Universidad de Valencia. Servei de publicacions, Valencia, España.

López Leyva, Santos (2000). *El conocimiento como factor de desarrollo*, Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

López Leyva, Santos (2001). *Un espacio Teórico de la innovación tecnológica*, editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

López, Saín Milena (2005). "Crear conocimiento para innovar: el papel de la colaboración en entornos extendidos", Dialnet.

Malerba, F. (1992). "Learning by Firms and Incremental Technical Change", Economic Journal, 102.

Malhotra, Yogesh. (1998). "Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines" [WWW document]. URL: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> (Consultada en Noviembre de 2007).

Martín, G. (2004). "Aspectos Jurídicos de la propiedad industrial en México", en L. Valdés Hernández (Coordinador), *El valor de la tecnología en el siglo XXI*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Martínez, Noemí (2006). "Gestión del conocimiento: Aprendizaje Individual versus aprendizaje organizativo", *Intangible Capital* No. 13 Vol. 2 pp. 208-326 Julio-sep, Universidad de Zaragoza, España.

Mora, J. (1999). *Transformación y gestión curricular*. En *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia.

Morales, R. (2006). "La vinculación: proceso imprescindible en la construcción de un desarrollo endógeno", en Santos López Leyva, David Barrón López y Leonel Corona Treviño (Coordinadores). *Políticas para la innovación en México*, Memoria del VII Seminario de Territorio, Industria y Tecnología, Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

Nagles, Nofal (2007). "La gestión del conocimiento como fuente de innovación", *Revista de la Escuela de Administración de Negocios en Línea*.

Narvekar, R.S. y Karuna J. (2006). "A new framework to understand the technological innovation process", *Journal of intellectual capital*, 7,2, 174-186.

Nonaka, I. (1994). "A dynamic Theory of organizational knowledge creation", *organization science*, 5, pp. 14-37.

Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). "La organización creadora de conocimiento". México. Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-creating company", Oxford University Press, New York.

Nonaka, Ikujiro y Toshihiro Nishiguchi (2001). *Knowledge Emergence, social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*, Editado por Nonaka y Nihiguchi, New York, New York.

Obeso, Carlos (2003). *Capital intelectual*, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España.

OCDE (1996). *The Knowledge-based Economy*, General Distribution OCDE/GD (96) 102.

Pacheco, M. (2004). "La situación del conocimiento en Portugal". Estudio exploratorio y prácticas gubernamentales académicas y empresariales, Universidad de Extremadura, Cáceres, Portugal.

Parrilla y Ramírez (2002). "Innovación y capital intelectual: bases de la fuerza competitiva de las naciones y de las organizaciones. Tendencias y perspectivas", en Corona Leonel y Hernández Ricardo (coordinadores), *Innovación, Universidad e Industria en el desarrollo regional*, Editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V., México.

Pávez, A. (2000). "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas". Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, (en línea) consultado el 20 de octubre de 2010.

Pearce II, J. A. and R. H. Robinson Jr, (1985). "The paradox corporate culture: reconciling ourselves to socialization", California Management Review, XXVII (2), pp. 26-41. Citado por Björn Bjerke, 1999, Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain, p. 27.

Pérez, R. y Coutín D. (2005). "La Gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial", ACIMEC V. 13, No. 6 La habana, Cuba.

Pérez, S., *et al.*, (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management. Vol. 8 Núm. 6, p.93-104.

Rincón, (2003). "Innovación y competitividad", Publicación Trimestral de ADIAT, revista, año III núm. 9.

Rodríguez, G. D. (2005). "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica", Universidad Autónoma de Barcelona, Dialnet.

Rubio, Luis y Verónica Baz (2005). *El poder de la competitividad*. Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., Fondo de cultura económica, México, D.F.

Saint Onge, H. (1996). "Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital", Strategy and Leadership, Vol. 24, No. 2, pp. 10-14.

Saint Onge, H. (1998). "How knowledge management adds critical value to distribution channel management", Journal of Systemic Knowledge Management. <http://www.tlainc.com/article1.htm> (consultada en Noviembre de 2007).

Schumpeter, Joseph A. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, FCE, 2da. Edición 1997.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona, España.

Shin, M., *et al.*, (2001). "From Knowledge theory to management practice: Towards an integrate approach", Information Processing and Management, 37, pp. 335-355.

Soto, Eduardo, *et al.*, (2006). *Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden, International*, Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Spender, J.C. (1996). "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" strategic Management Journal, 17, pp.45-62

Staples, D.S., *et al.*, (2001). "Opportunities for research about managing the knowledge-based enterprise", *International Journal of Management Reviews*, 3, pp. 1-20.

Sveiby, Kart E., (1997). "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring" *Intangible Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Sveiby, Kart E. (2000). "What is Knowledge Management?" <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml#top> (consultada en Noviembre de 2007).

Teece, D.J. (1998). "Research directions for knowledge management", *California Management Review*, 40, pp. 289-292.

Teece, David J., *et. al.* (2000) "Dynamic Capabilities and Strategic Management" en Giovanni Dosi, Richard R. Nelson y Sidney G. Winter (editors) *The Nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Gran Bretaña.

Thurbin, Patrick J. (1994). *La empresa capaz de aprender*, Ediciones Folio, España, p.18.

Tsoukas, H. (1996). "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, Special Issue, pp. 11-25.

White, L. (1949). *The Science of Culture*, Grove Press, New York. Citado por Björn Bjerke (1999) *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.

Wiig, K.M. (1997). "Integrating intellectual capital and knowledge management". *Long*

Zack, M.H. (2003). "Rethinking the knowledge-based organization", *MIT Sloan Management Review*. Summer, pp. 67-71.



# **CAPITULO II**

## **La Administración de Oficinas**



El secretariado tiene muchas versiones sobre su origen y surgimiento; en la actualidad, su relevancia en las organizaciones es vital en tareas técnicas y ejecutivas, en las que resaltan la producción y gestión documental, el soporte organizacional, la aplicación de recursos tecnológicos y la administración de documentos, actividades que deben desarrollarse de acuerdo con los principios de calidad y normativa vigente.

El secretariado es el cuerpo de conocimientos de la carrera o profesión de la persona secretaria, cuyos orígenes, según menciona Tormo (1961), se le atribuyen a la manifestación de forma natural de las necesidades que tenía una persona notable de alguien para confiarle sus asuntos confidenciales y para que llevara esos trámites con eficiencia: escribían, tramitaban asuntos de la casa y daban consejos; eran confidentes.

Al respecto, anota Tormo (1961):

“...las cartas que escribió Cicerón a su famoso secretario Tiro, se conserva una donde se muestra el grado de confianza que le tenía Cicerón, le pedía informes sobre la situación política en Roma, diciendo que difícilmente podía dominarse para no volver, pero que se guiaría exclusivamente por sus consejos. (p.109)

Conforme avanzaron los tiempos, las tareas del secretariado fueron cambiando, Tormo (1961) indica que en la Edad Moderna, los nobles tenían secretarios, varones, quienes dominaban varias lenguas, especialmente el latín, así como una educación elemental.

Tormo (1961) también cuenta que en la década de los 50, las secretarias británicas eran preferidas por los ejecutivos sobre las americanas porque poseían grado de Secretaria Profesional Titulada; además, las defendían porque alegaban que “la secretaria inglesa tiene mayor respeto por su trabajo; su instrucción es superior, y la cortesía es en ella una cualidad innata”.(p.110)

Un tiempo después, en América Latina, así como lo menciona Tormo (1961), surge la necesidad de tener personal mejor preparado en este campo y en todas las áreas de administración. En respuesta a ello, surgen congresos latinoamericanos y búsqueda de preparación en el extranjero con el propósito de realizar estudios a nivel universitario, así como búsqueda de reconocimiento profesional por medio de asociaciones nacionales de secretarias, federaciones y colegios profesionales

Con la incorporación de herramientas tecnológicas en las oficinas como la computadora y las telecomunicaciones, las tareas secretariales tuvieron una transformación, así lo indicaba Ziff Ruth, representante de una empresa neoyorquina dedicada a la publicidad; en una conferencia sobre nuevas tecnologías, manifestaba que esos recursos aumentarían potencialmente la productividad y los roles de administradores y secretarias en las oficinas. (Marketing News, Sept. 7, 1979)



Unos años más tarde, la profesión era considerada estática y debido a los cambios que se experimentaban se consideraba la necesidad de actualizarse y de profesionalizarse. Después comienza el desarrollo en América Latina como carrera profesional, como lo indica Salazar (2009), el Primer Congreso Interamericano de Secretariado realizado en Buenos Aires, Argentina dio paso para que se fundara la Federación Nacional de Secretarías Ejecutivas (ANSE), con un propósito muy específico "...elevar la carrera de secretariado a un nivel profesional, así como la creación de los respectivos colegios profesionales..."(p.1); señala que en Costa Rica la Asociación Nacional de Secretarías Ejecutivas "... logró que se promulgara la Ley 5005, publicada en la Gaceta el 29 de junio de 1972, con la cual se creó el Colegio de Secretariado Profesional de Costa Rica" (p.1).

En ese contexto y con los avances de la tecnologías de la comunicación y la información, nuevos sistemas productivos, nuevos estándares nacionales e internacionales en cuanto a requerimientos de calidad de productos y servicios, los sistemas productivos se adaptan a la automatización generalizada; las labores de secretariado tuvieron incremento y se le da mayor relevancia con la incorporación de las máquinas de escribir eléctricas y electrónicas, centrales telefónicas, redes telemáticas y posteriormente las redes inalámbricas.

Con esos cambios, el énfasis de la incorporación de Internet en las tareas más cotidianas, en los hogares, en las escuelas, en las empresas, en las instituciones; una visión diferente del mundo, de los pensamientos y de las acciones, surgen nuevas formas de hacer las cosas; por tanto, las profesiones cambian o el mundo las cambia, y ha hecho que la profesión del secretariado se haya innovado.

Más de tres décadas después, son diversas las ofertas de carreras universitarias en Latinoamérica, que se registran "la web", en la especialidad profesional de secretariado, todas con una orientación del cambio de nombre de Secretariado a Administración de Oficinas, Sistemas de Oficina o Gestión de Oficinas.

Con estos nuevos nombres, se enfatiza la gestión ejecutiva de esta profesión en el ámbito empresarial, así lo indica López de Pinto (2005), en su estudio realizado con egresados de la carrera de Administración de Sistemas de Oficina de la Universidad de Puerto Rico en el Recinto de Río Piedras:

"Hoy, en el Siglo XXI, esta es una de las profesiones que más cambio ha experimentado con el advenimiento de la Era Tecnológica y del Conocimiento. A finales del Siglo XX, surgió un cambio con mayor trascendencia e importancia. Se adopta un nuevo nombre para la profesión, "secretaria/o por el de asistente administrativo". Este nuevo nombre implica y asume que la persona que desempeña este cargo funge como asistente del ejecutivo/a en todas sus tareas, tales como solución de problemas, supervisión de empleados, planificación y desarrollo organizacional. A pesar del cambio de nombre, aún muchas de las tareas continuaron siendo las mismas." (p:7,8)

La profesión de secretariado, durante la historia, ha sido un área funcional dentro de la propuesta administrativa de las empresas o instituciones y conforme surgen nuevos avances científicos y tecnológicos se adapta a esas necesidades ejecutivas, logísticas y de apoyo a las metas organizacionales.

El secretariado en una empresa o institución se convirtió en un área funcional muy importante, tanto para la producción y gestión documental, en atención al cliente, en gestión de eventos, así como en diversidad de apoyo logístico a las altas jerarquías de las empresas e instituciones. Aunque no se evidencia en qué momento estas funciones pasaron a ser exclusivas de mujeres, en los apuntes de Tormo (1961), a partir de los años 50, se habla de “la secretaria”, situación que todavía tiene una marcada designación; a pesar de que hace más de una década se han incorporado varones en programas de formación profesional y tal como lo afirma Ulate (2008, p.09) “hoy ya no se les llama “funcionarios subalternos” ni “escribientes”, ni siquiera “secretarias”, sino “profesionales administrativos”.

En el ámbito costarricense, de acuerdo con datos de Universidad Nacional de Costa Rica (2010), citado por Araya (2011), en el período 2006-2010, la Escuela de Secretariado Profesional ha graduado más de 400 personas entre diplomado, bachillerato y licenciatura, en la carrera de Administración de Oficinas.

Esa labor de profesionalización del secretario o administración de oficinas es fortalecida con los esfuerzos que el Colegio de Secretariado Profesional de Costa Rica ha emprendido para mejorar este quehacer. En el año 2011, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por medio de su Consejo Nacional de Salarios aprobó una nueva escala salarial dentro de la lista clasificada del Decreto de Salarios Mínimos para las funciones secretariales, en la que incorpora los títulos profesionales de diplomado, bachiller y licenciatura (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2011).

El cambio de nombre de Secretariado Profesional a Administración de Oficinas, aún presenta ciertas confusiones, algunos conservan el de Secretariado, otros el de Administración de Oficinas, lo cual no ha favorecido una definición y posicionamiento del enfoque de esta profesión.

No obstante, la discusión sobre la nomenclatura de esta especialidad profesional no es tan relevante, lo que sí es importante son los elementos que la diferencian en las diversas áreas de la administración.

Por ello es importante enfatizar en la notabilidad de las funciones del secretariado o administración de oficinas y en la aplicación de elementos básicos del proceso administrativo: planificación, organización, gestión y control en las diversas actividades de asesoría y logística a las tareas gerenciales y directivas. Este énfasis es el que se pretende analizar en el siguiente apartado con una propuesta de delimitación del objeto de estudio de esta disciplina.

## **La gestión del conocimiento en la administración de la oficina**

El conocimiento como construcción social se transforma en el tiempo y en el contexto, por lo tanto, la reflexión sobre el objeto de estudio de una disciplina académica remite a un elemento básico, la búsqueda de soluciones a los problemas que se pretenden resolver desde esa área de conocimiento.



Los aportes de conocimiento a la disciplina Administración de Oficinas ha sido escasa pero muy específica, como se mencionó en la sección anterior, las propuestas teóricas y prácticas de Popham, con sus estudios sobre el desarrollo de destrezas y habilidades con principios científicos, fueron la base de la profesión secretarial y posteriormente la administración de oficinas.

El campo de estudio Administración de Oficinas, en su desarrollo contemporáneo, ha sido investigado más con aportes prácticos que teóricos; sin embargo, el insumo que recibe de otras disciplinas, ha enriquecido un cuerpo de conocimiento para la búsqueda de soluciones a los problemas que se le plantean.

Con el propósito de esbozar un acercamiento a la conceptualización de esta profesión académica y su objeto de estudio, se plantean algunas definiciones y elementos que delimitan su alcance y desarrollo.

Para describir Administración de Oficinas, concepto relativamente nuevo, se debe considerar el secretariado, como fundamento de esa área profesional. Secretariado es definido por el DRAE (2001) como la carrera o profesión de la persona secretaria. Administración presenta estas dos acepciones: “Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes” y “Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad. Oficina: “ Local donde se hace, se ordena o trabaja algo”. “Departamento donde trabajan los empleados públicos o particulares”. También es importante distinguir que este diccionario deriva de Administración otras especialidades como Administración Pública, Administración de Justicia y otras.

De acuerdo con esas definiciones, la Administración de Oficinas es un área de conocimiento propia de la Administración, que tiene su razón de ser en el secretariado, así lo indican los manuales de puestos, en esta área profesional, de diversas instituciones públicas y empresas privadas costarricenses: Ejecutar labores secretariales complejas al servicio de funcionarios de alto nivel y elaboración de diversas labores secretariales técnicas y bilingües, de gran discreción y responsabilidad para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable a las dependencias que conforman la Administración Superior de la Empresa y otras que por su naturaleza así lo requieran. (Araya, 2011).

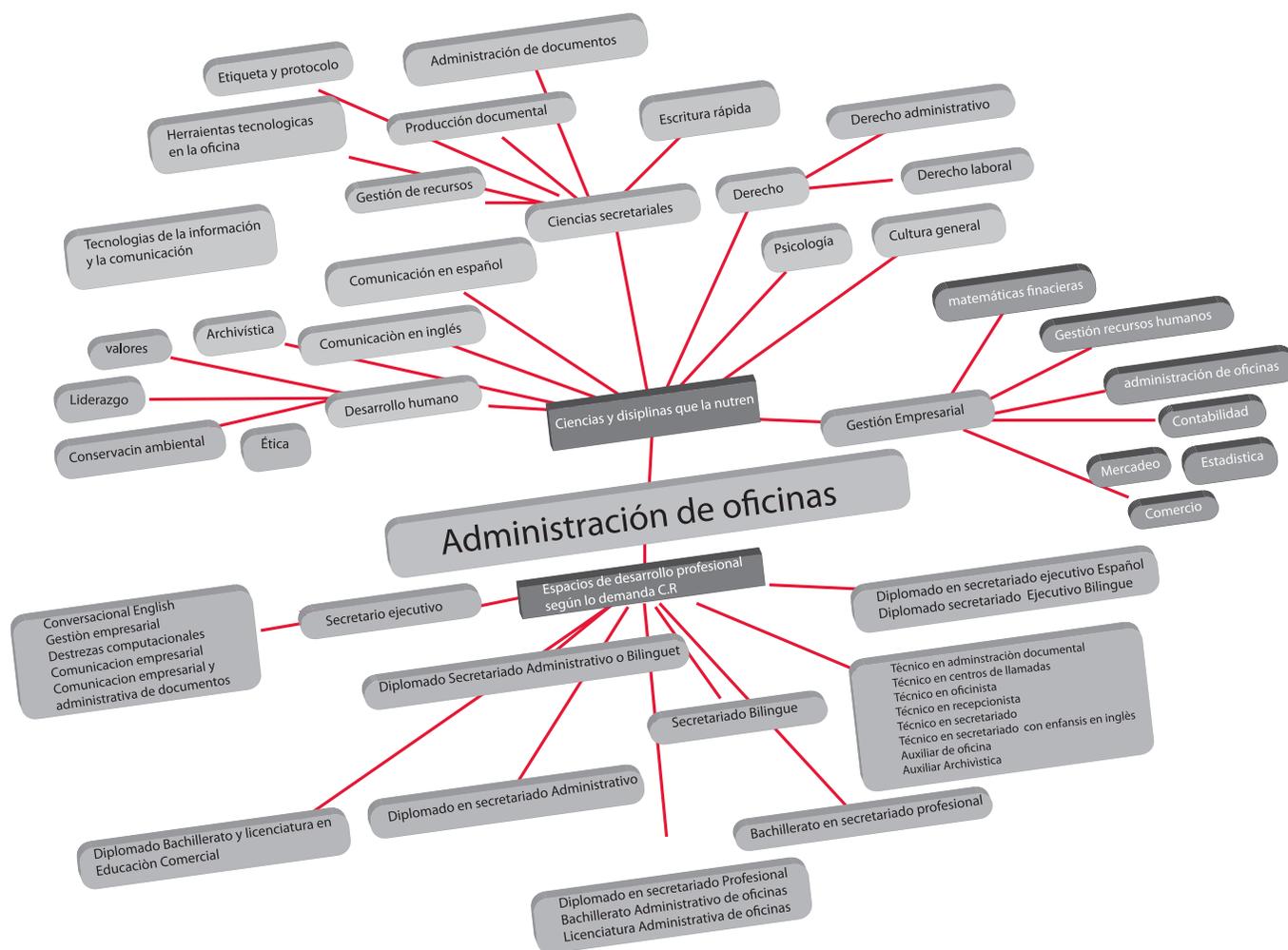
Desde el punto de vista académico de la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional, Araya (2011), retoma algunas ideas planteadas por ese equipo docente, quienes plantearon dimensiones y alcances de la Administración de Oficinas, como se ilustra en la figura 1.

El objeto de estudio de Administración de Oficinas se centra en un espacio funcional definido, en la organización, en los diversos niveles o áreas sustantivas de ella, tal y como lo indica Araya (2011, p.92):

...la pertinencia de ese objeto de conocimiento se centra en las tareas ejecutivas de apoyo, a los niveles directivos (urgentes, inmediatos, diligentes, pronto, expedito) en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa u organización y que el técnico o el profesional se nutre de diversas ciencias y disciplinas como son: la Comunicación, Matemáticas, Desarrollo humano, la Comunicación en inglés y en español, Ciencias secretariales, Psicología, Inves-

tigación, Cultura general, Derecho, Archivística, Tecnologías de la información y la comunicación, Gestión empresarial y otras relacionadas, para un desempeño eficiente y eficaz.

**Figura 1**  
**Modelo conceptual de la Administración de Oficinas**



De acuerdo con literatura reconocida, en varios contextos, se evidencia esa propuesta práctica de la profesión de la Administración de Oficinas, con el propósito de complementar, se presentan algunos aportes, sin intención de plantear un estudio exhaustivo.

Claudia Londoño, presidenta de la Asociación de Secretariado Profesional de Madrid, menciona que “la asistente de dirección, “Office Manager” y la secretaria de dirección son hoy en día profesionales imprescindibles en la totalidad de las empresas que necesitan personal cualificado...” Londoño (s.f., p.1).

Por otra parte, Víctor Igbinedion de la Universidad de Benín, indica la necesidad de acabar con “charlatanes” de la profesión y velar por la imagen de este profesional; además menciona, citando a (Whitehead,1977), que la secretaria de la oficina es el poder detrás del trabajo

de muchos ejecutivos, promueven la eficiencia de la organización, es el vínculo clave entre ejecutivos o altos directivos, miembros de la junta y de comités, considera que las perspectivas del éxito de cualquier organización empresarial, gubernamental o privada depende de la dirección de la organización la cual debe estar asegurada por un o una asistente excelente, cuya característica más distintiva es la profesionalización (Igbinedion, 2010).

En el ámbito latinoamericano, Giaretta Durante y Mariano dos Santos (2008) indican que el énfasis del Secretariado Ejecutivo de la Universidad de Passo Fundo Brasil es desarrollar capacidades de comunicación y negociación en varios idiomas, manejar conflictos, planificar y organizar y controlar los procesos. El papel de este profesional es de asesor y director del entorno que contribuye a los objetivos de la organización.

También, la doctora Myrna López de Pinto, catedrática de la Universidad de Puerto Rico, realizó un estudio con graduados de Administración de Oficinas de esa universidad y dentro de las conclusiones evidencia transformación de esta área profesional. Ella indica de acuerdo con el estudio:

...la secretaria o asistente administrativo ha sufrido grandes cambios en la pasada década mayormente. Las destrezas que debe poseer un asistente administrativo son muchas y mayormente se requiere conocimiento tecnológico y los programas computarizados. El asistente administrativo del nuevo siglo realiza cada vez más tareas administrativas y se considera parte de la gerencia de la empresa. López de Pinto. (2005, p.73)

Posteriormente, en el 2007, esa investigadora retoma el estudio del perfil del asistente administrativo o administrador de oficinas, en el ámbito de la profesionalización que brinda la Universidad de Puerto Rico, esta vez con el insumo que brindaron empleadores y concluye que este profesional se caracteriza por: "...Profesional con un grado académico mínimo de bachillerato, destrezas suaves "*soft skills*" bien desarrolladas, dominio de la comunicación oral y escrita en español e inglés, proficiencia en competencias tecnológicas, conocimiento general de todas las áreas de la organización y maneja las operaciones diarias de la empresa" López de Pinto (2007, p.58).

Considerando esos aportes, la Administración de Oficinas se posiciona en un área funcional sustantiva en las empresas e instituciones; apoyo ejecutivo a las autoridades, asesoría, gestión y apoyo logístico a las tareas más complejas; de manera que se convierte en un profesional vital en el desarrollo de las actividades organizacionales y que es parte de la gestión administrativa básica.

En el título siguiente se plantean los rasgos que debe poseer un profesional en Administración de Oficinas.

### **Competencias para la gestión del conocimiento**

Las rasgos que caracterizan a un profesional en Administración de Oficinas, de acuerdo con Araya (2011) se concretizan en conocimientos intelectuales y técnicos, específicos y generales, comportamientos humanos consigo mismo y con los otros. Esas representaciones se

clasifican en cinco áreas competenciales: soporte organizacional, producción documental, recursos tecnológicos para la oficina, administración de la información y desarrollo humano:

- Apoya la gestión secretarial de diversos puestos gerenciales.
- Realiza trámites de compras (cotización, orden de compra, pagos).
- Gestiona recursos materiales, compra, control, préstamo.
- Realiza trámites de recursos humanos que requieren cálculo y control en coordinación con el Departamento Contable.
- Atiende cliente interno y externo.
- Atiende situaciones preliminares (filtro gerencial).
- Coordina actividades especiales (reuniones, eventos especiales).
- Vela por la seguridad e higiene ocupacional.
- Delega tareas y supervisa personal.
- Coordina servicios administrativos básicos (atención reuniones, coordinación orden y limpieza).
- Aplica procedimientos administrativos de acuerdo con normativa institucional y nacional.
- Trabaja de forma independiente.
- Orienta su labor a la calidad productiva y de servicio.
- Aporta innovaciones a los procesos de gestión de oficinas.
- Elabora planeamientos específicos
- Tramita licitaciones públicas y privadas.
- Gestiona la información, verbal y electrónica.
- Apoya a las autoridades en gestión administrativa, logística, proveer materiales y documentos.
- Realiza trámites virtuales y de gestión digital con entidades bancarias y otras instituciones y empresas.
- Realiza trámites con documentos físicos y electrónicos institucionales e interinstitucionales.
- Utiliza sistemas de información especializados.
- Utiliza recursos tecnológicos básicos para producción documental y gestión de la información.
- Administra documentos físicos y electrónicos, procedimientos administrativos, gestión documental, normativa institucional y nacional, instrumentos administrativos, en las diferentes fases de la vida de los documentos que se producen y gestión en la oficina.
- Aplica normativa institucional y nacional en los diferentes procesos de gestión de oficinas.
- Organiza el tiempo (administración de agenda).
- Apoya a los órganos colegiados, de comisiones especiales y de reuniones de trabajo en aspectos de gestión de la información que se genera allí y apoya en aspectos de logística.
- Elabora documentos institucionales de diversa índole administrativa, cálculos matemáticos y financieros, habilidades de escucha y toma de notas, redacción comercial y administrativa, normativa institucional, documentación comercial y administrativa, cálculos matemáticos y financieros.



- Lee de manera comprensiva para distribuir la documentación que se gestiona en la oficina y para aplicar procesos archivísticos.
- Utiliza recursos tecnológicos especializados para producción de documentos, para gestión documental y administración de documentos electrónicos y digitales y su normativa.
- Apoya en el control y disposición de equipo, instrumentos e instalaciones.
- Realiza trámites administrativos para gestión y control de procesos, instrumentalización para trámites de procesos, cálculos matemáticos y financieros, normativa institucional y nacional.
- Analiza situaciones sobre procedimientos administrativos.
- Trabaja para el logro de objetivos, compromiso con el cargo, orientación de servicio, previsión de la tarea, empeño y dedicación.
- Aplica valores hacia la calidad productiva y el servicio.
- Trabaja con ética profesional.
- Aplica buenas relaciones humanas, manejo de conflictos.
- Apoya el proceso de licitaciones, compras nacionales, compras en el exterior, normativa institucional y nacional.
- Apoya el planeamiento y la gestión organizacional.
- Sigue instrucciones y procedimientos administrativos, normativa institucional y nacional.
- Ejecuta labores secretariales que requieren comunicación en español y en inglés.
- Trabaja con discreción.
- Realiza trámites de exportación e importación de mercancías.
- Toma notas en libreta y en computadora.
- Elabora diferentes tipos de informes.
- Aplica normas de etiqueta y protocolo.
- Realiza trámites en el sistema bancario nacional.
- Utiliza equipos de oficina.
- Aplica sistemas de archivística digital.
- Gestiona documentos con firma digital.
- Trabaja con iniciativa, autonomía y creatividad.
- Tiene facilidad para adaptarse a nuevas situaciones y dialogar.

A manera de conclusión, Administración de Oficinas es una profesión que en sus orígenes tiene una historia madura; no obstante, en su alcance y desarrollo es una profesión emergente y dentro de la organización se postula como un recurso humano que coadyuva al desarrollo del potencial de la empresa o institución y que como parte del equipo profesional potencia ese equipo a las misión, objetivos o metas. Una buena gestión de actividades secretariales o de asistencia administrativa contribuye a la buena marcha de éstas y, por ende, al progreso de una nación.

# Referencias bibliográficas

Araya, I. (2011). Diagnóstico Curricular y Propuesta de Perfil Profesional por Competencias de la Licenciatura en Educación Comercial. Tesis Magister en Planificación curricular. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad de Costa Rica.

DRAE (2001). Diccionario de la lengua española (22ª. Ed.). Recuperado el 20 de noviembre de 2010, de <http://www.rae.es/drae/>.

Giaretta Durante, D. y Mariano dos Santos, M.E. (2008). Curso de Secretariado Ejecutivo. Universidad de Passo Fundo. Passo Fundo, Brasil. Recuperado de [http://www.upf.br/secretariado/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=15](http://www.upf.br/secretariado/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=15)

Igbinedion, V. (2010). Knowing the graduate office secretary. *Ozean Journal of Social Sciences* ISSN 1943-2577 3(1), 2010. Recuperado de [http://www.ozelacademy.com/OJSS\\_v3n1\\_10.pdf](http://www.ozelacademy.com/OJSS_v3n1_10.pdf)

Londoño, C. (s.f.). El secretariado: Una profesión con futuro. Mensaje Presidenta de la Asociación de Secretariado Profesional de Madrid. Recuperado de: <https://www.serina.es/empresas/aspm/documentos/servicios/profesion.pdf>

López de Pinto (2005). Estudio sobre La trayectoria profesional de los egresados de Administración de Sistemas de Oficina entre los años 1995-2005. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras <http://cicia.uprrp.edu/Papers/Articulo%20Dra.%20Pinto.pdf>

López de Pinto (2007). El asistente administrativo y/o gerente administrativo del Siglo XXI desde la perspectiva del patrono. Departamento de Administración de

Sistemas de Oficina. Facultad de Administración de Sistemas de Oficina. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://cicia.uprrp.edu/Papers/El%20asistente%20administrativo%20y-%20gerente%20administrativo%20del%20Siglo%2021%20desde%20la%20perspectiva%20del%20patrono.pdf>

Marketing News (Sept. 7, 1979). Office technology to involve both boss and secretary. (1979). *Marketing News*, 13(5), 10-11. Retrieved from EBSCOhost.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (2011). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2011). Gaceta No. 54. (17 de marzo del 2011). Consejo Nacional de Salarios. Decreto de Salarios No. 36292 MTSSS, publicado en La Gaceta No. 238 del 8 de diciembre del 2010. San José, Costa Rica.

Salazar (2009), El Colegio de Secretariado Profesional de Costa Rica: Sus orígenes y función. *Revista Respaldo Educación, Tecnología y Desarrollo*. Universidad Nacional (Costa Rica). Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Secretariado Profesional. No.2 (2009) (1). Heredia, Costa Rica.

Tormo (1961). La secretaria en América Latina. *Técnicas Financieras*, 1(1), 108-116. Recuperado de EBSCOhost.

Ulate, C. (2008). Origen y evolución de la oficina e impacto en el perfil ocupacional del secretariado. Revista Respaldo ISSN 1659-3464. Escuela de Secretariado Profesional. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

## **SECCIÓN II**

# **Estudios de Caso de la Gestión del Conocimiento en la Administración de la Oficina**



**CAPITULO III**  
**Los Procesos Administrativos**  
**en la Oficina**



## Los procesos administrativos

La administración puede considerarse un arte cuando aparecen involucrados procesos empíricos y sin una estructura definida; pero al establecerse conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con base en técnicas, se puede hablar de ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

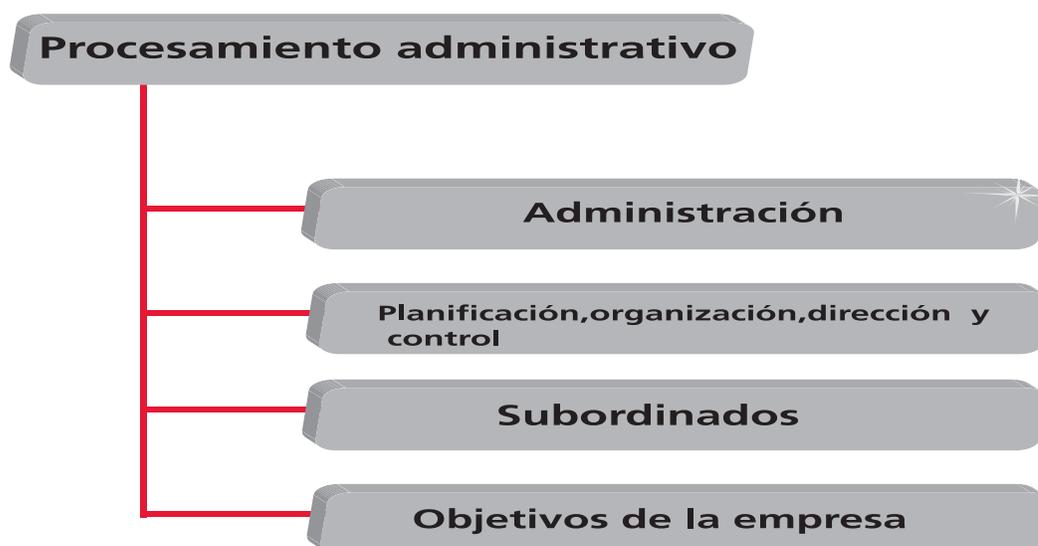
En toda organización es fundamental que las actividades se realicen en función de un proceso sistemático que se oriente a la consecución de los objetivos organizacionales, es con base en lo anterior que surge el concepto de procesos administrativos.

Los procesos administrativos constituyen la columna vertebral de la empresa, debido a que regulan las actividades que en ella se realizan y en gran medida de ellos depende su eficacia y eficiencia.

En primera instancia, los elementos de la función de Administración que Fayol definió en su tiempo son: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar.

Posteriormente, surgen teóricos que con base en la propuesta de Fayol plantean otros componentes; por ejemplo los citados por Thompson y Antezana (2006), en su artículo *El proceso administrativo*: Urwick define el *proceso administrativo* como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se indican a continuación: investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización, comando. Luego, Koontz y O'Donnell lo definen con cinco (5) elementos: planificación, designación de personal, control, organización, dirección. Miner lo define el con cinco (5) elementos: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

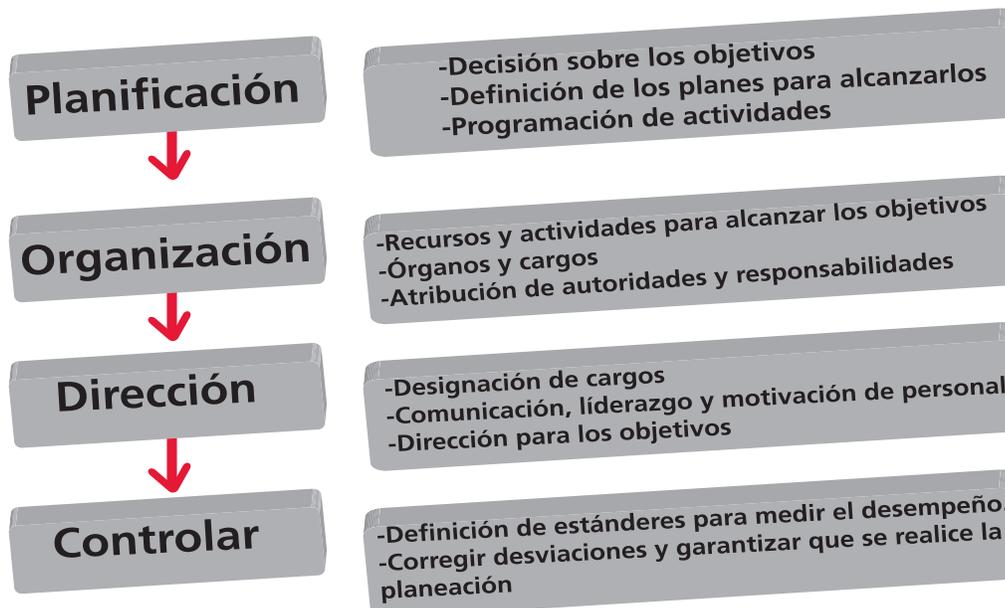
Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de Administración* (2006) organiza el proceso administrativo de la siguiente forma:



Fuente: Con base en Chiavenato, Idalberto. (2006)

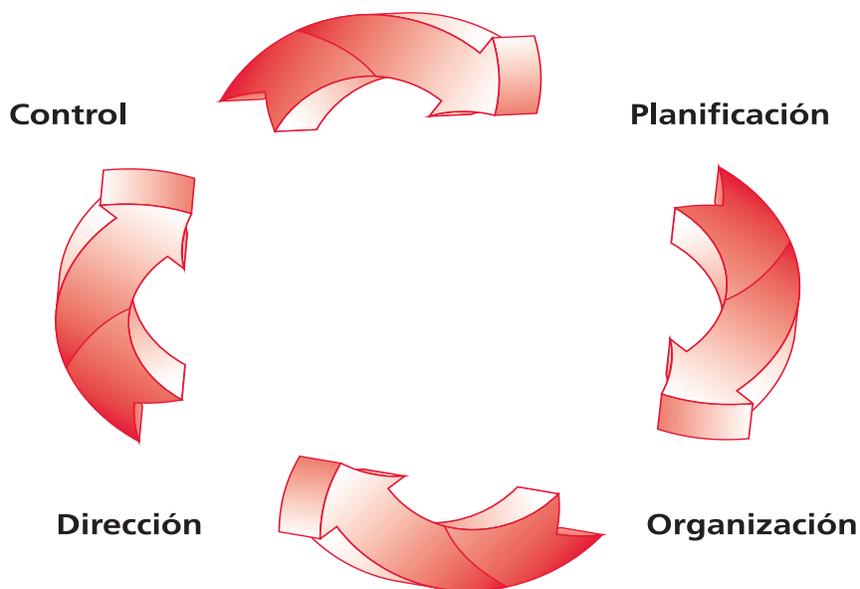
Con base en lo anterior, las funciones del administrador, y en el caso específico del Banco El Mejor, el Gerente General, son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Las funciones principales de cada proceso Chiavenato (2006) las integra de la siguiente manera:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2006)

La realización o cumplimiento de estas funciones se convierten en el ciclo administrativo, pero es importante mencionar que las funciones no solo son cíclicas en cuanto a su relación, debido a que interactúan entre sí en una forma dinámica y es aquí cuando se convierte en el proceso administrativo, que es cíclico, dinámico e interactivo. Tal y como se representa a continuación.



Fuente: Con base en Chiavenato, Idalberto. (2006)

La figura muestra los procesos administrativos en una forma global y no fraccionada. Que es la real pretensión de un sistema administrativo acorde con los requerimientos, tanto internos como externos.

## **Toma de decisiones**

Como parte de los procesos administrativos, una función de gran importancia para el administrador es la toma de decisiones, sobre todo en casos donde se pretende la innovación y la competitividad.

según Ramos (2009), para el proceso de toma de decisiones se consideran tres fases: Investigar la situación, desarrollar opciones y evaluar la opción y seleccionar la mejor. En primer lugar, para investigar la situación es necesario identificar las causas que produjeron el problema, para conocer las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales, se debe decidir una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión, de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

Seguidamente, para desarrollar opciones una vez analizado el problema es necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa sino preparar un conjunto de alternativas.

Por último, evaluar la opción y seleccionar la mejor alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema para establecer el pro y el contra de cada disyuntiva, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

**Riesgo:** Deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados.

**Esfuerzo económico:** Consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.

**Limitación de los recursos:** Es necesario siempre considerar los recursos tanto de orden material como social.

## **Mejoramiento de los procesos administrativos**

Cuando se pretende un proceso de mejoramiento en una empresa o institución, debe abordarse desde los procesos administrativos ya que las estrategias pueden estar definidas, las personas capacitadas y comprometidas para llevar a cabo el cambio pero al momento de realizar sus tareas se enfrentan con la forma de “hacer las cosas” en la empresa, lo cual puede generar frustración, incluso con el tiempo el compromiso va desapareciendo y la desmotivación prevalece.



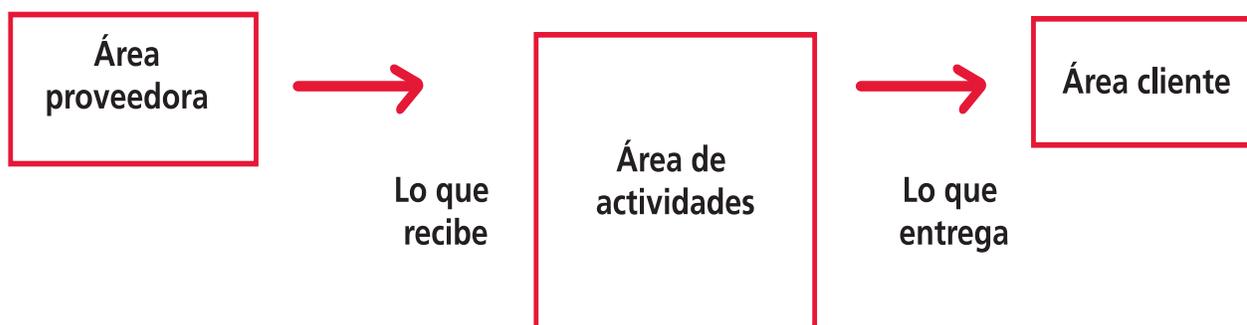
Según Ramos (2006),

*“Los dos aspectos que enmarcan el mejoramiento de los procesos administrativos son: primero, reconocer que el trabajo en la empresa está realmente compuesto por una serie de procesos, todas las actividades que se realizan están enmarcadas dentro de alguno de ellos y cada persona está involucrada en varios a la vez. En segundo lugar, es necesario también entender que los productos fluyen dentro de la empresa transversalmente y no verticalmente como es el modelo administrativo.”*

Según la propuesta de Ramos, en la etapa inicial de una propuesta de mejoramiento, el primer paso es identificar los diferentes procesos que se realizan en la empresa. En este caso específico, pueden ser por ejemplo: plataforma de servicios, créditos, inversiones, recursos humanos, desarrollo de productos, entre otros. Luego se debe definir cuáles de ellos son los más críticos o los que presentan mayores quejas tanto internas como externas. El tercer paso es integrar los grupos de trabajo para cada uno de los procesos por mejorar. En esta fase, se recomienda que participe al menos una persona de cada una de las áreas que estarán en el proceso de mejoramiento. La principal ventaja de conformar el grupo de esta forma es que las modificaciones saldrán de ellos mismos y ésta es la mejor manera de garantizar que las acciones sí se ejecutan, por lo tanto, el mejoramiento se logra.

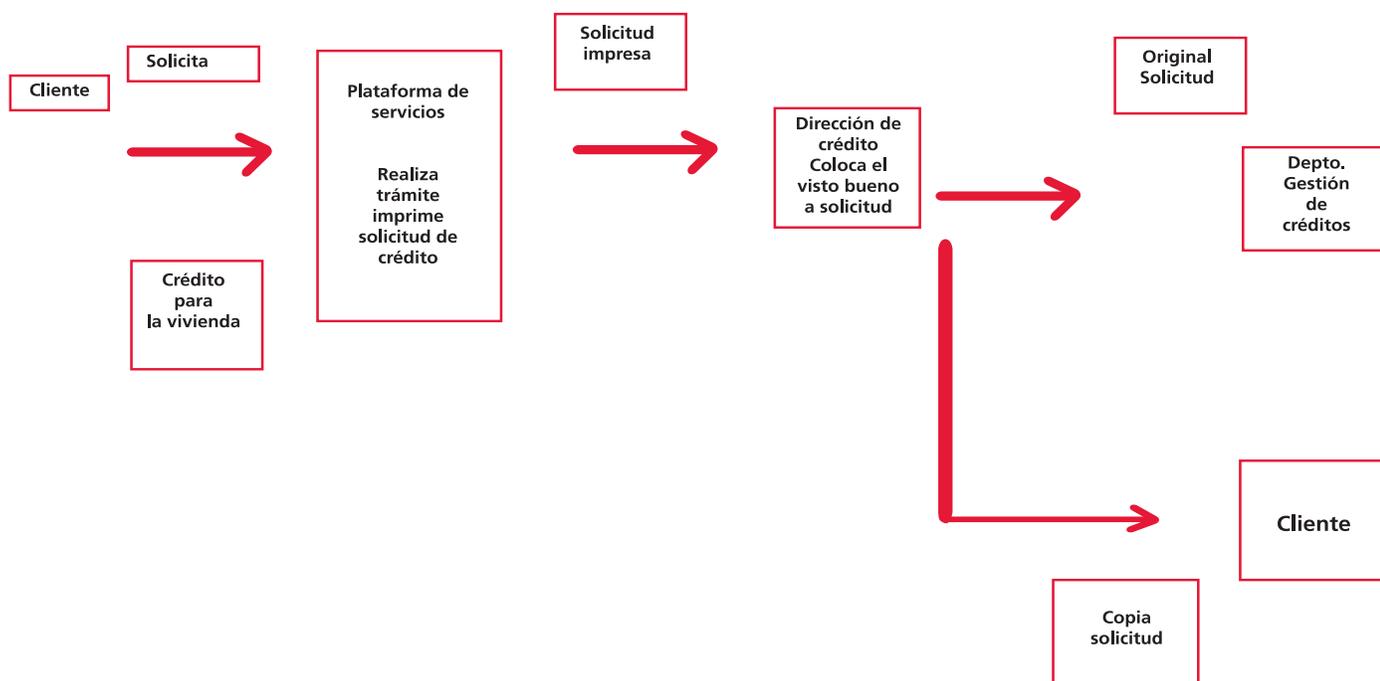
Para lograr este proceso, se propone realizar un diagrama de Flujo de Productos y Procesos (DFPP). Este diagrama es diferente a los utilizados tradicionalmente. El concepto que maneja es el del cliente-proveedor interno y al dibujarlo se deben identificar todas las actividades que se realizan en el proceso y los “productos” que fluyen de cada puesto de trabajo.

La figura base del diagrama es la siguiente:



Fuente: Matiz y asociados. (2006)

Un ejemplo concreto de aplicación de este tipo de diagrama de flujo es el siguiente:



Fuente: Con base en Matiz y asociados. (2006)

Según Matiz y asociados (2006), cuando se sigue este método, la experiencia muestra que los procesos cumplen realmente los objetivos para los cuales se diseñaron.

A continuación, se expone un estudio de caso para ejemplificar empíricamente la gestión del conocimiento en los procesos administrativos como una de las dimensiones de la administración de oficinas.

## Estudio de caso

### Gestión del conocimiento en los procesos administrativos de la Gerencia General del Banco Popular de Costa Rica.

*Tatiana Cordero Porras*

## Resumen

El estudio de caso realizado en el Departamento de la Gerencia General del Banco Popular y Desarrollo Comunal pretende evidenciar, por medio de un análisis orientado en las tres dimensiones de la gestión de la innovación y emprendimiento del proyecto Dímano Innovador, un problema existente en una organización y propone una solución oportuna.

Dentro de estas dimensiones, anteriormente mencionadas, se puede encontrar los ejes, los cuales pretenden ubicar las capacidades organizacionales para fortalecer la innovación y el emprendimiento. También se ubica dentro de este apartado los activos de la innovación y el

emprendimiento que son las condiciones estructurales que determinan la fuerza innovadora, y por último, están las acciones que son las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación y el emprendimiento en las instituciones.

Todas las dimensiones anteriores son las herramientas necesarias para llegar al resultado final de la investigación, ya que cada una de ellas se subdivide en varios ítems que son los que se desarrollan para obtener el análisis de la investigación y, así, evidenciar ya sea un problema u obtener un hallazgo positivo dentro de la organización en estudio.

## **Descripción**

El estudio de caso realizado en el Departamento de la Gerencia General del Banco Popular y Desarrollo Comunal pretende evidenciar, por medio de un análisis orientado en las tres dimensiones de la gestión de la innovación y emprendimiento del modelo COTIM. Qué le falta algo

### **Banco Popular y Desarrollo Comunal**

Cuando el presidente José Joaquín Trejos Fernández, firmó el ejecútese que daba pie al nuevo Banco Popular y de Desarrollo Comunal, tenía clara conciencia de la plataforma financiera promisoría que surgía en el país. Luego del largo debate legislativo, algunos de sus colaboradores más cercanos manifestaron oposición al proyecto, incluido su exministro de Trabajo, Enrique Guier y el diputado Gonzalo Trejos Escalante, único voto negativo al proyecto en la Asamblea Legislativa, quien planteó su oposición al mecanismo de ahorro obligatorio como fundamento de la nueva entidad.

El proyecto recibió aprobación definitiva en el Congreso el 7 de julio de 1969, con el apoyo prácticamente unánime de los legisladores y fue suscrito por el mandatario el 11 de julio. El proceso de surgimiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal vino a enriquecer el acervo socialcristiano de su gobierno, y representa un legado importante en la generación de ideas sociales en nuestro país. Quizá ese convencimiento en las bondades de la nueva entidad, está en la base de la manera en que surge físicamente el nuevo banco: sin local, sin muebles, sin empleados, en fin una realidad para construir desde su propia base. De hecho, se trataba de materializar una idea social desde, prácticamente, la nada.

El otro aspecto a destacar es la presencia de la actividad comunal y el fomento de proyectos de desarrollo local como mecanismo para responder de manera inmediata a las necesidades de la población. Por ello, desde sus inicios, el Banco establece las llamadas juntas directivas regionales, como resorte fundamental para institucionalizar la representación de las organizaciones comunales en su proyección hacia las diversas regiones del país. Lo anterior, se materializa en la constitución de dichas juntas directivas regionales que repite el esquema de la Junta Directiva Nacional. Desde su ley de creación, el Banco se propone establecer oficinas regionales en el Pacífico Sur, Limón, Guanacaste, Región Norte y dos en la Meseta Central.

## Resultados

En el presente caso, dentro de su desarrollo expone el estudio de caso de la gestión del emprendimiento y la innovación en la Gerencia General de Banco Popular, relacionado con los Productos Financieros Verdes que lanzó la Gerencia General del Banco Popular y Desarrollo Comunal en los últimos días. En este apartado se desarrolla el análisis de la información por medio de la estructura del Poster Dínamo Innovador, el cual está dividido en tres grandes dimensiones (activos, ejes y acciones) que, a su vez, están subdivididos en varios ítems que ayudan como guía para el desarrollo de la información.

### Caracterización de los informantes del caso

El siguiente cuadro muestra la información general (en forma porcentual) de los informantes del proyecto, realizado en el departamento de la Gerencia General del Banco Popular y Desarrollo Comunal.

**Cuadro No. 1**  
**Gerencia General del Banco Popular. Características generales de la población Entrevistada. 2010**

Características generales	%
Sexo (n=4)	
Hombres	100
Mujeres	0,0
Total	100,0
Edad (n=4)	
30 o menos	0,0
30-39	0,0
40-49	50,0
50 y más	50,0
Total	100,0
Grado académico (n=4)	
Sin título	0,0
Bachillerato	0,0
Licenciatura	75,0
Maestría y más	25,0
Otros	0,0
Total	100,0
Años de laborar en la institución (n=4)	
5 años o menos	0,0
De 5 años a menos de 10 años	25,0
De 10 años a menos de 20 años	75,0
20 años y más	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

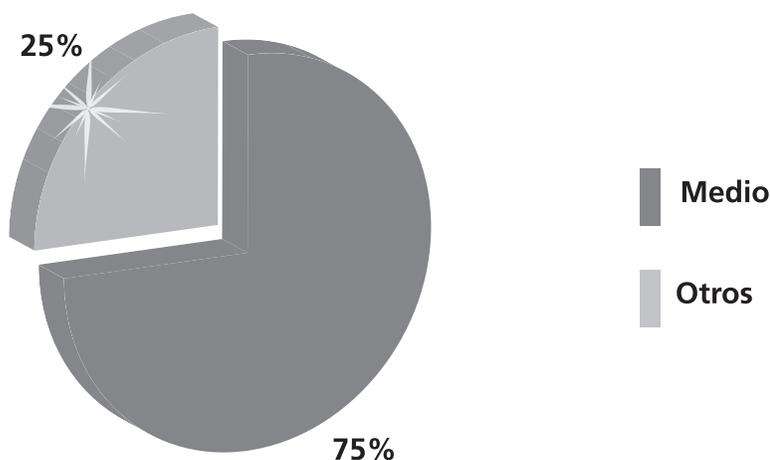
De los informantes, el 100% fueron hombres, de los cuales el 50% tiene más de 50 años de edad.

Es importante recalcar, que los informantes son personas que tienen (en su mayoría) más de 10 años de laborar para la institución, lo que hace que su experiencia sea un gran aporte al informe, ya que nos ayudan a entender de una forma más analítica y clara cada punto que se quiso abordar.

### Capacidades organizacionales para dinamizar la innovación

El siguiente gráfico muestra como categorizan los informantes la gestión de la innovación y el emprendimiento en la Gerencia del Banco Popular, si lo categorizan como un medio o como un fin para llegar a los resultados.

**Gráfico No. 1**  
**Banco Popular: Formas en las que se categoriza la gestión del emprendimiento y la innovación (n=4)**

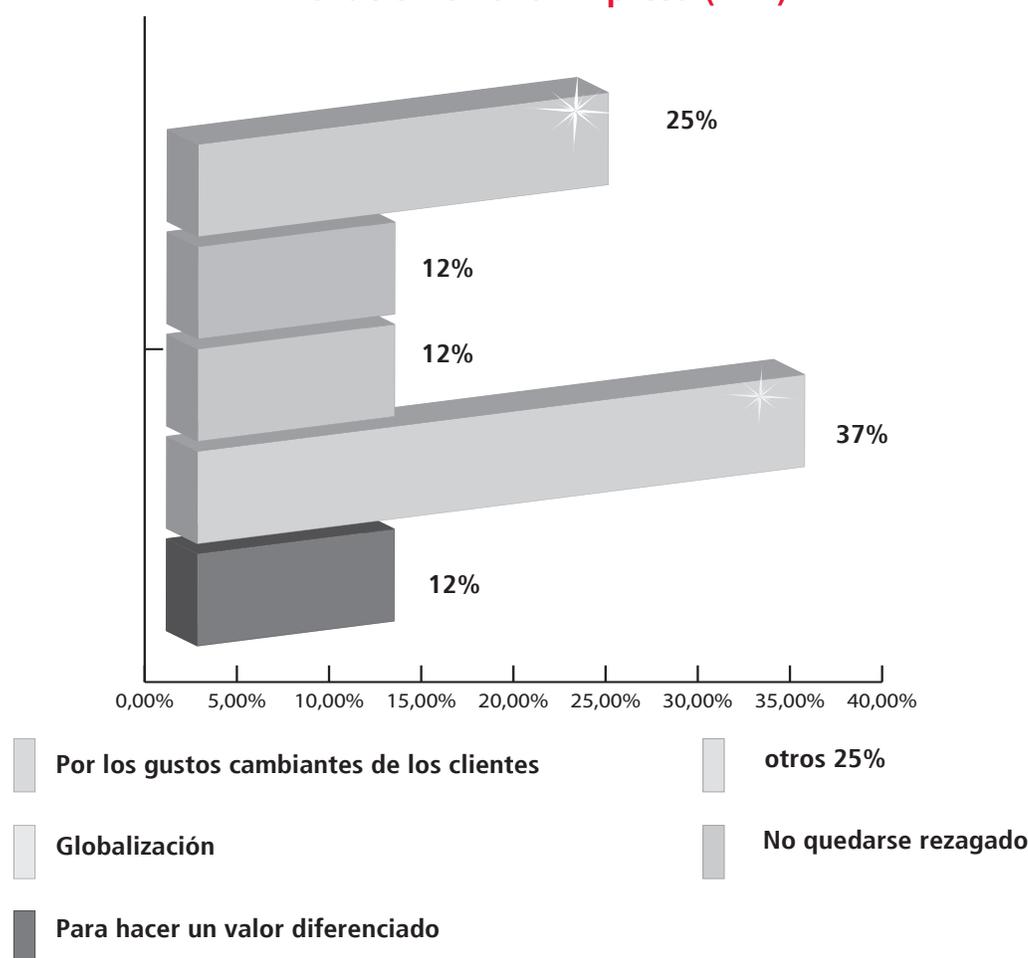


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 1, se puede mostrar que el 75% de los informantes indican que la gestión del emprendimiento y la innovación funcionan como un medio para llegar a los resultados. Las empresas para ser exitosas tienen que ser innovadoras ya que eso hace la diferencia con el resto de la competencia.

Hoy las industrias, en su mayoría, fabrican los productos casi iguales, lo que puede variar eventualmente son los precios, la tasa de interés, los plazos, entre otros. Por eso la innovación es tan fundamental, para hacer un valor diferenciado con el resto de la competencia, pero esta no es la única razón por la que es importante gestionar el emprendimiento y la innovación. En este caso, la Gerencia del Banco Popular tiene ya establecidas ciertas razones por las que son importantes el emprendimiento y la innovación en cualquier empresa. El siguiente gráfico muestra alguna de ellas.

**Gráfico No. 2**  
**Banco Popular: Razones por las que son importantes el Emprendimiento y la Innovación en una Empresa (n=4)**



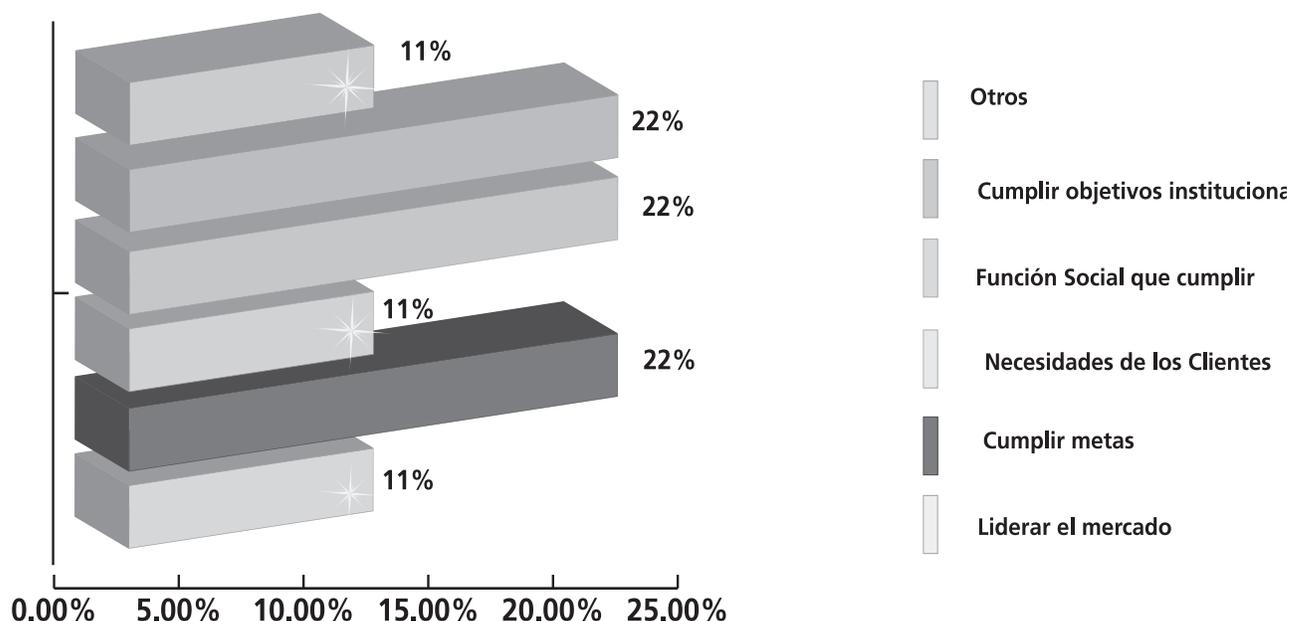
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 2 se puede notar cómo un 37% de los informantes indican que la globalización es una razón importante para gestionar el emprendimiento y la innovación en una empresa.

La competencia en general se ha venido acrecentando, entonces hoy se tienen clientes mucho más informados, con gustos mucho más sofisticados, además, de gustos que cambian constantemente. Por esto, si uno no entra en un proceso de innovación se queda rezagado con el resto de la competencia y con los clientes que, en el caso del Banco Popular, son el motor más grande para impulsar el emprendimiento y la innovación.

Aunque la competencia es una razón fuerte para innovar, la Gerencia del Banco Popular tiene claro que no sólo por la competencia se emprende e innova, sino que existen muchas más razones por las que un departamento tiene que gestionar dichos procedimientos.

**Gráfico No. 3**  
**Banco Popular. Razones por las que se emprende y se innova**  
**en la Gerencia del Banco Popular (n=9)**



Fuente: Elaboración propia

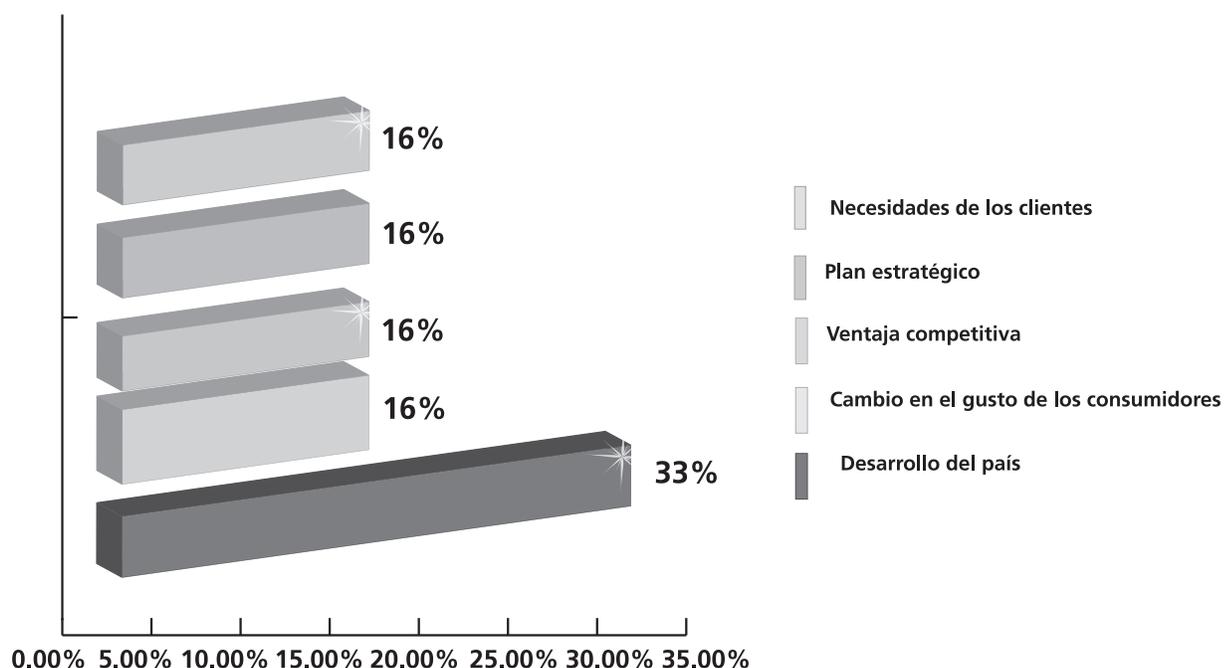
El gráfico No. 3 muestra cómo los informantes indican que una de las razones más importantes para innovar y emprender en la Gerencia del Banco Popular es para cumplir con metas institucionales, ya que una de ellas es ser el líder del sistema financiero nacional. En consecuencia, debe tener productos nuevos, y no sólo productos que el Banco quiera vender, sino productos que se intuyen que las personas requieren o necesitan.

Por otra parte, el Banco Popular tiene una función social que cumplir, por esta razón, necesita emprender e innovar constantemente para seguir cumpliendo con los objetivos para los que fue fundado.

Los clientes son el pilar más importante que tiene una institución y es la razón más fuerte que impulsa a una empresa a innovar y emprender (más que todo para las empresas dedicadas al servicio al cliente), pero existen muchas más formas de determinar esta necesidad de innovar y emprender.

La Gerencia del Banco Popular determina esas necesidades de la siguiente manera:

**Gráfico No. 4**  
**Banco Popular. Formas en las que se determina la necesidad de**  
**gestionar el Emprendimiento y la Innovación, (n=6)**



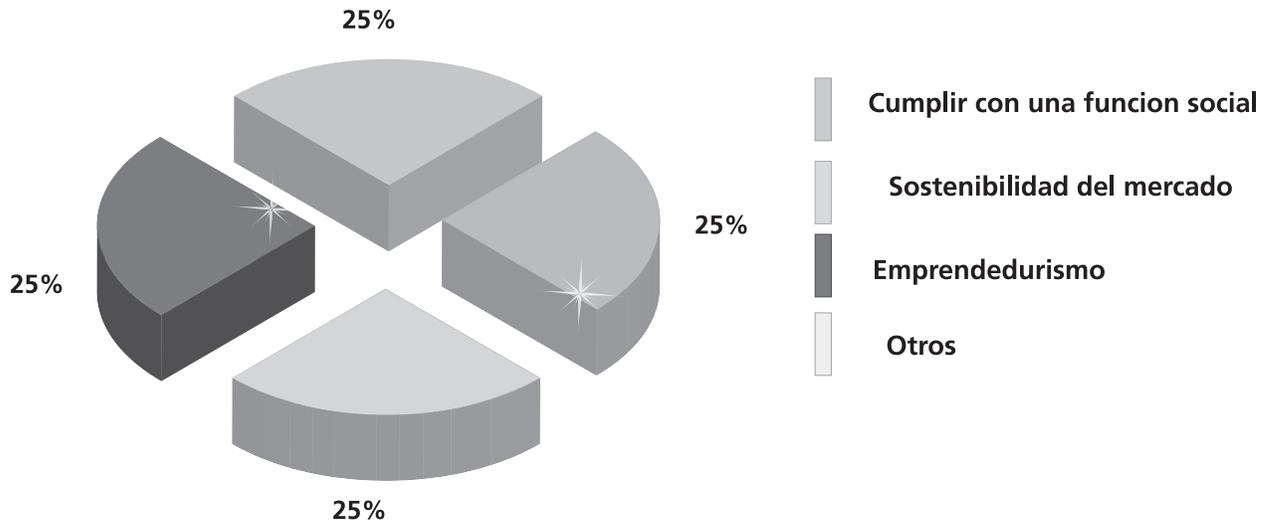
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 4, un 33% de los informantes indican que la forma más relevante en la que ellos determinan la necesidad de emprender e innovar es el desarrollo del país. Según los informantes, el desarrollo del país está basado en tres aspectos fundamentales: la tecnología, la sostenibilidad del medio ambiente y la innovación.

En países desarrollados, los consumidores apuestan más por el tema del medio ambiente. Ellos privilegian comprar productos o servicios a empresas que hacen un adecuado manejo ambiental. El Banco Popular, como una ventaja competitiva, quiere ser el líder en el sistema financiero en el tema ambiental. Por esa razón, se ha impulsado en los últimos días el desarrollo de los productos financieros verdes.

Así como en los países desarrollados, para el Banco Popular, es de suma importancia saber atender las necesidades de los clientes. El siguiente gráfico muestra la importancia que tiene, en la Gerencia General, atender las necesidades de los clientes con los productos financieros verdes.

**Gráfico No. 5**  
**Banco Popular. Distribución porcentual de la población**  
**entrevistada, según importancia de atender las necesidades de**  
**los clientes con los productos verdes (n=4)**



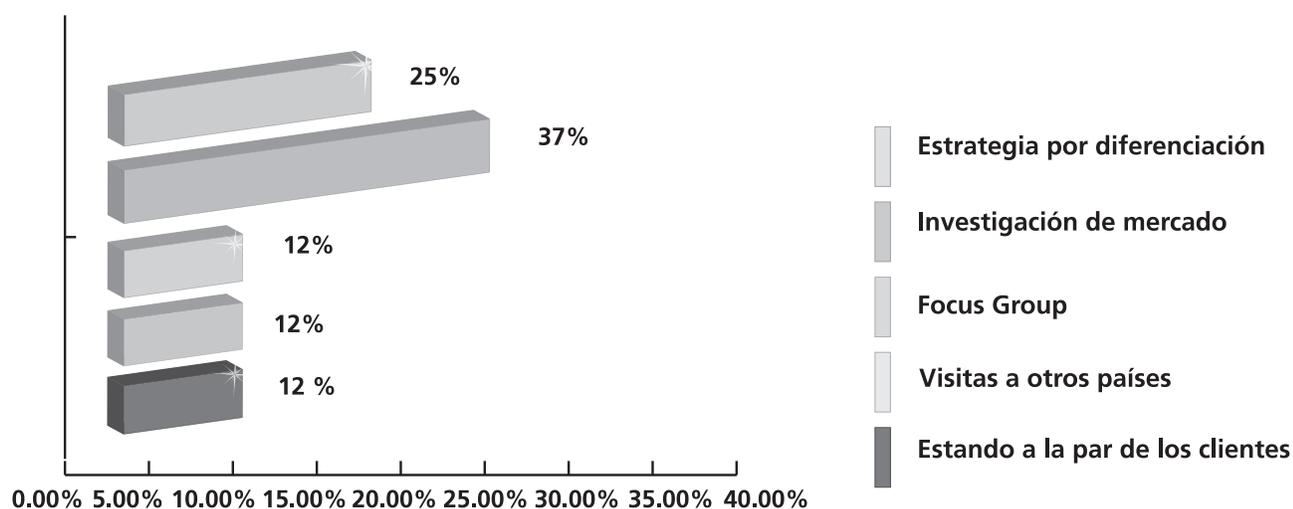
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 5, se muestra como un 25% de los informantes indican que es importante atender las necesidades de los clientes con los productos verdes ya que el Banco cumple con su misión, con su función social, a su vez, hace que los clientes sean fieles a una marca, a un producto.

La sostenibilidad del banco está en función de la sostenibilidad de su mercado, si el banco no impulsa el desarrollo de la innovación y el emprendimiento en pequeñas empresas, el mercado se acaba porque se tendría una sociedad que no crea riqueza, no crea empleo y una empresa como el Banco Popular vive de los trabajadores.

Pero no es sencillo satisfacer a los clientes con los productos que ellos realmente quieren o necesitan, el Banco Popular utiliza varios métodos, procesos o estudios para identificar estas necesidades de los clientes. El siguiente gráfico muestra como hace esta institución para identificar las necesidades de los usuarios para gestionar el emprendimiento y la innovación en la Gerencia General.

**Gráfico No. 6**  
**Banco Popular. Como se**  
**identifican las necesidades de los clientes (n=8)**



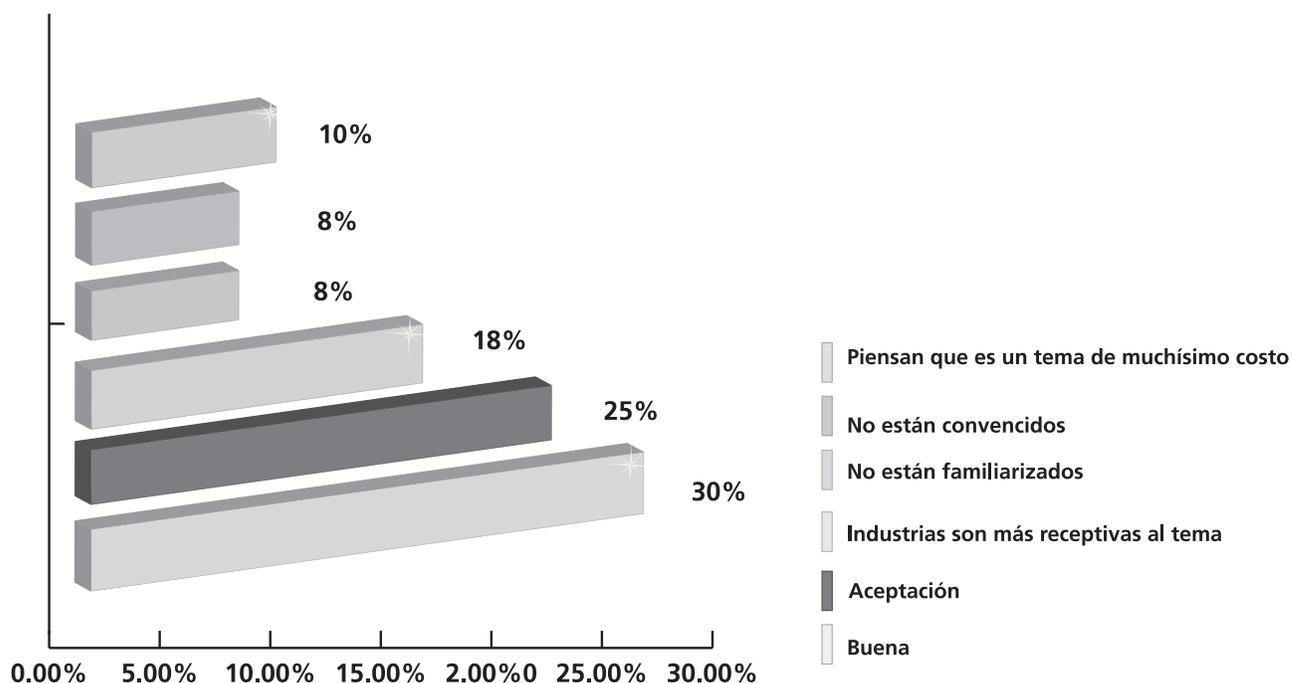
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 6, 37% de los informantes indican que por medio de investigaciones de mercado se logra identificar las necesidades de los clientes. Por medio de estudios y visitas a otros países de Europa y en Canadá, se estudia qué es lo que se está haciendo a nivel mundial, se toma la idea y se trata de seguir una línea muy similar en Costa Rica.

Las empresas son el reflejo de los clientes y las pequeñas empresas a través de la oferta y la demanda van determinando qué aspectos son importantes para poder sobrevivir, lo cual quiere decir, cuándo se tiene una necesidad. Por ejemplo, los clientes se acercan al Banco y solicitan ayuda. Entonces, por medio de las mismas necesidades de los usuarios, el Banco logra identificar los factores precisos para innovar y emprender día a día.

El siguiente gráfico muestra como ha sido la respuesta de los clientes con respecto a los productos verdes que ha lanzado la Gerencia del Banco Popular en los últimos días.

**Gráfico No. 7**  
**Banco Popular. Respuesta de los usuarios**  
**hacia los productos verdes (n=12)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 7, un 30% de los informantes indican que la respuesta de los usuarios ha sido buena. Los usuarios han tenido una buena aceptación por los productos, más que contribuyen con el medio ambiente, aún así falta un poco de cultura en el país en relación con este tema.

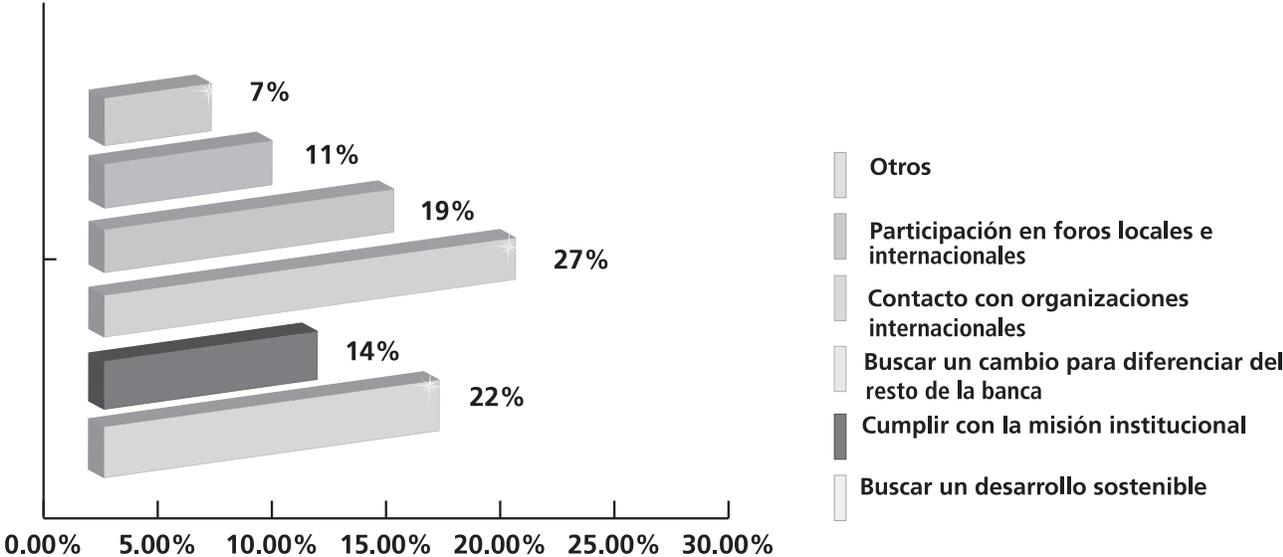
Las industrias son las más receptivas al tema, normalmente las empresas que tienen que ver un poco más con la tecnología son las que tienen una mejor respuesta hacia los productos verdes. Las empresas tradicionales son las que no están muy familiarizadas, en general, piensan que es un tema de mucho costo, pero todo es un proceso. El fin primordial del Banco Popular es que las empresas y las personas creen conciencia y vean que los productos contribuyan al desarrollo del medio ambiente del país.

En los anteriores gráficos, se ejemplifica el modelo COTIM, por medio de los procedimientos que abarca la empresa para innovar y emprender, a la vez, la forma en que ofrecen sus servicios para estar en constante actualización del mercado. La Gerencia General del Banco Popular, por medio del emprendimiento y la innovación, cumple con su misión y visión que son los objetivos principales de la empresa y evalúa cada paso que brinda hacia el mejoramiento del servicio al cliente.

## Condiciones estructurales que determinan la fuerza innovadora

El siguiente gráfico muestra de forma porcentual, las formas en las que en la Gerencia del Banco Popular nace la idea de gestionar el emprendimiento y la innovación por medio de los productos verdes.

**Gráfico No. 8**  
**Banco Popular. Formas en las que nace la idea de innovar con productos verdes (n=7)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 8, se muestra como el 27% de los informantes indica que la idea de emprender e innovar con productos verdes nace para buscar un cambio para diferenciarse del resto de la Banca. La Gerencia del Banco Popular ha estado en contacto y ha tenido afiliaciones con algunas organizaciones internacionales y trata de buscar un cambio que los pueda diferenciar del resto de la banca nacional.

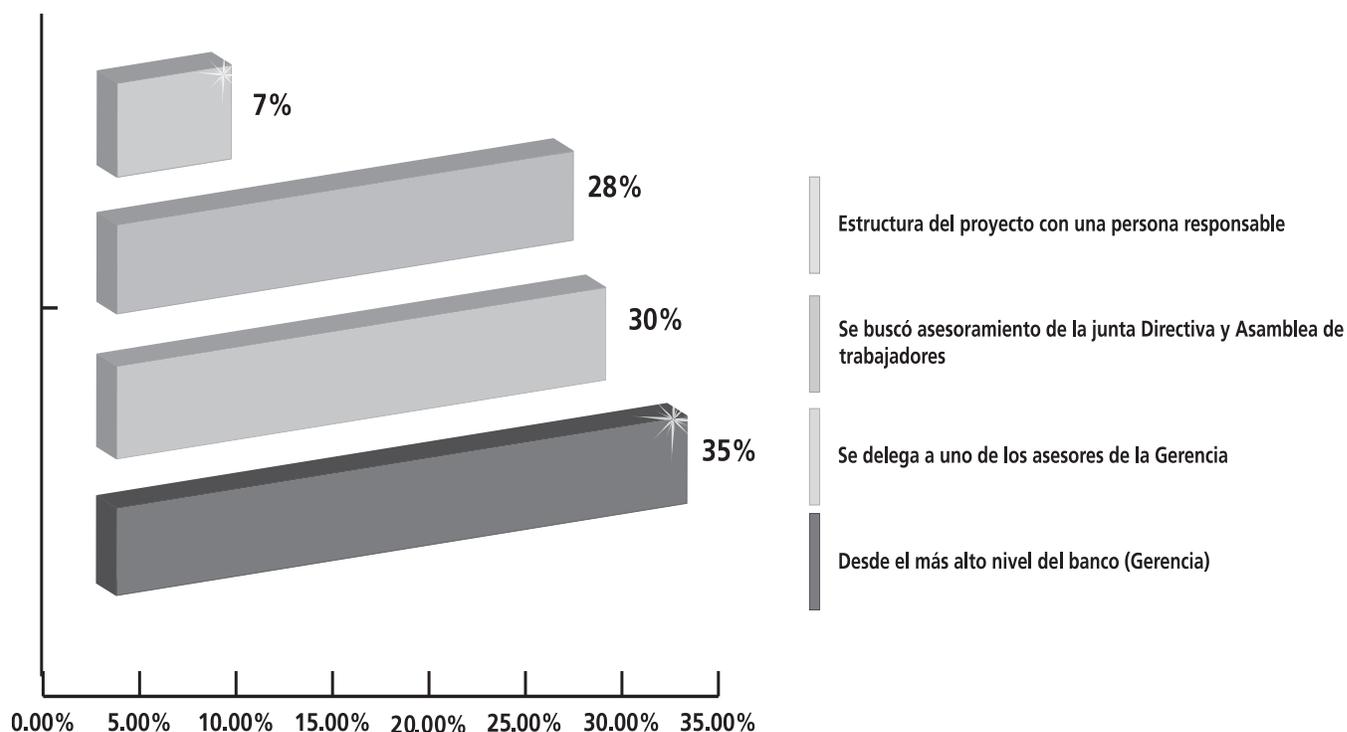
La idea de los productos verdes en el Banco Popular no es un tema de ir y sembrar árboles, que no es malo, pero no es el giro del negocio del Banco, sino lo que se busca con este proyecto es un desarrollo sostenible, pero que vaya ligado al negocio de la banca, tratar de velar por una mejor calidad de vida de las personas, conjugado con desarrollo del ambiente del país y, a la vez, definir una serie de ejes estratégicos para así liderar la banca nacional.

Para poder cumplir con todas estas metas institucionales, el Banco debe organizarse y tener una distribución para el mando de manera que se pueda lograr el emprendimiento y la innovación.

A continuación se muestra la forma en que se distribuyó el mando dentro de la Gerencia General para iniciar con las innovaciones de los productos verdes.

### Gráfico No. 9 Banco Popular. Distribución de mando para Innovar (n=7)

Fuente: Elaboración propia

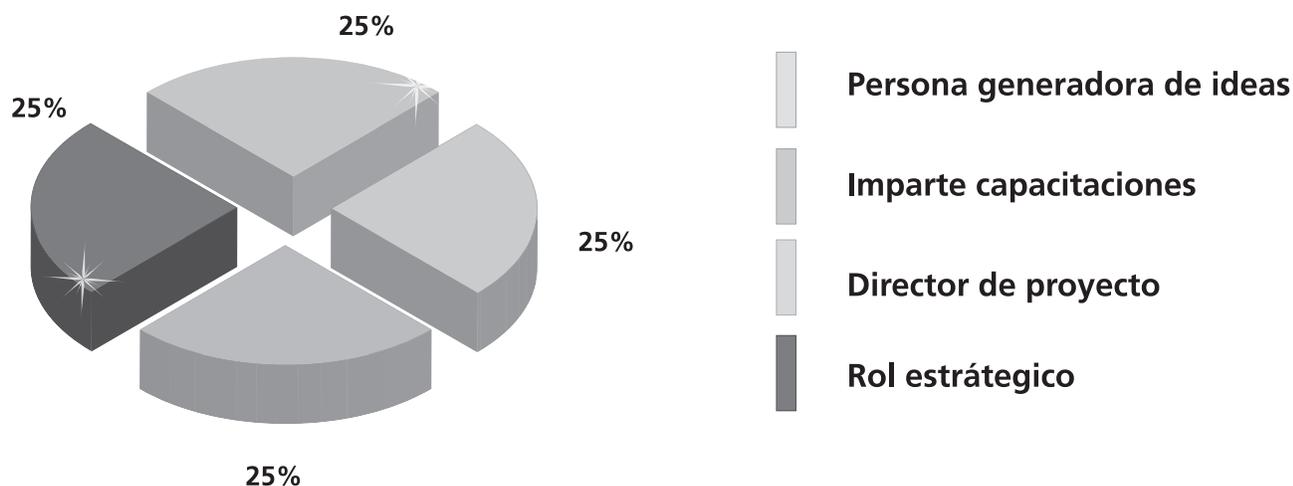


En el gráfico No. 9, se muestra que el 35% de los informantes indican que el mando inicia desde el más alto nivel, en este caso la Gerencia General, pero no sólo la Gerencia General tuvo que ver dentro de la distribución del mando para estas innovaciones verdes, básicamente se hizo estructura del proyecto con una persona responsable y se aprobó, como se mencionó anteriormente, en la Gerencia General, se llevó a la junta directiva del Banco, y posteriormente, a la Asamblea de Trabajadores (as), en la cual, todos estuvieron de acuerdo.

Este proyecto establecía o establece varias etapas: la primera es la de capacitación o sensibilización, el segundo paso fue medir cual es la huella de carbono del Banco para tratar de compensarlo o reducirlo. Por último, se creó un comité que ve la parte de la estructura que tiene que ver con toda la parte de indicadores que se van a desarrollar.

El siguiente gráfico muestra de forma porcentual el papel que tiene la persona que inicia las innovaciones dentro de la Gerencia General del Banco Popular.

**Gráfico No.10**  
**Banco Popular. Distribución porcentual del rol de la persona que inicia las innovaciones (n=4)**



Fuente: Elaboración propia

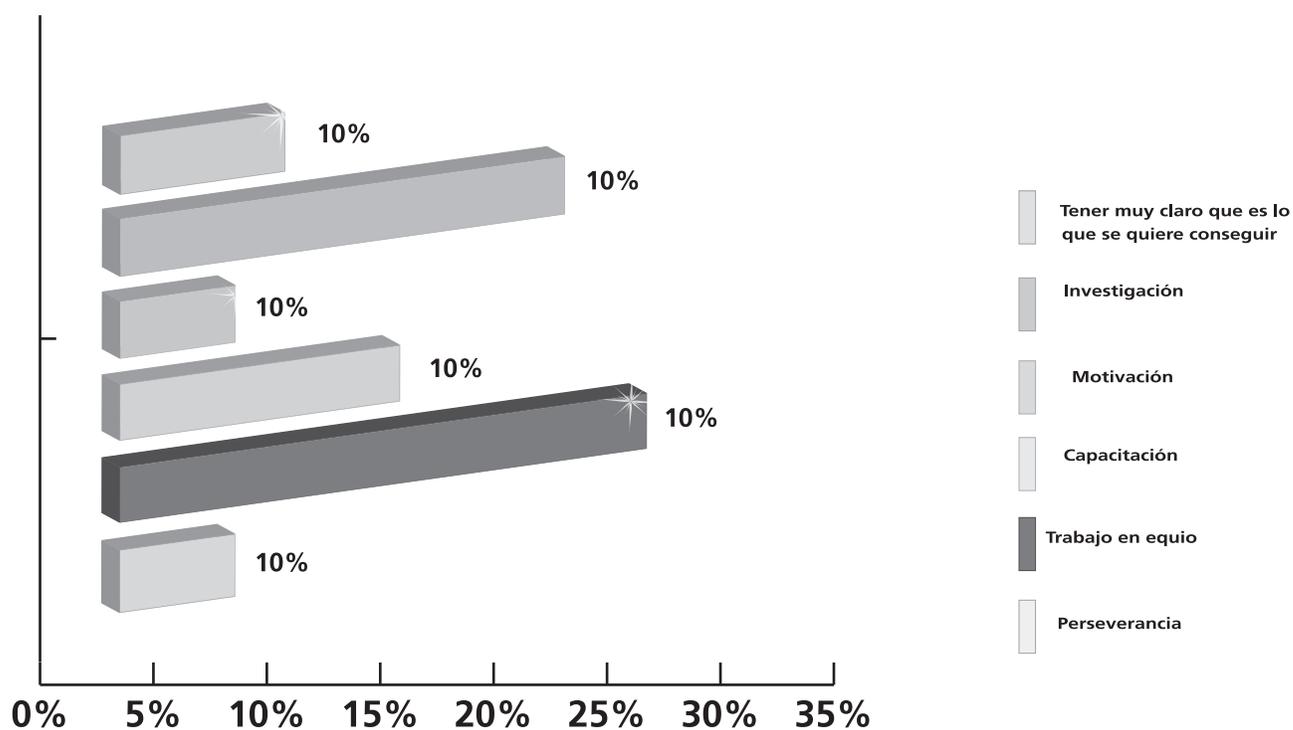
En el gráfico No. 10, según los datos brindados por los informantes, la persona que inicia las ideas es un generador de ideas, a su vez, es un director de proyectos, que se empodera de una y empieza a convencer a los demás, y se ha ido a cada una de las distintas áreas a desarrollar el proyecto.

En el caso específico de los productos financieros verdes, se tuvo un fuerte trabajo desde la Subgerencia de Negocios, Banca de Personas, la Banca de Desarrollo, la Dirección de Productos y Servicios, Administración del Riesgo, en general toda la estructura del Banco. Se tuvo que convencer y empezar las capacitaciones para que las personas del Banco entendieran el porqué era importante el tema ambiental.

Otros bancos ven la ayuda del ambiente como parte de la responsabilidad social corporativa. El Banco Popular lo quiere ver como el quehacer del Banco. El fin primordial es que tanto los empleados como los clientes adopten el tema del medio ambiente y los productos verdes como parte del trabajo diario y de la responsabilidad, que tienen todas las personas ante el medio ambiente.

En cada proceso administrativo hay obstáculos que se deben superar para lograr el éxito ante la competencia. En el siguiente gráfico, se muestra la forma en la que un departamento como la Gerencia General del Banco Popular logra superar los obstáculos que tiene en relación con el emprendimiento y la innovación.

**Gráfico No. 11**  
**Banco Popular. Obstáculos que tiene la institución**  
**para emprender e innovar (n=12)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 11, un 32% de los informantes indican que por medio del trabajo en equipo se logra superar los obstáculos en relación con el emprendimiento y la innovación, también se debe tener muy claro que es lo que se quiere conseguir y cómo se quiere conseguir.

En el tema de emprendimiento e innovación hay miles de ideas que se pueden desarrollar y una de las mejores formas de lograrlo es concentrarse en ciertas estrategias. En el caso del Banco Popular, el tema del medio ambiente es una, por eso, el Banco se concentra específicamente en tres temas, los cuales son la vivienda sostenible, el agua potable y los desechos sólidos. Todo se hace con el fin de ser más eficientes y evitar obstáculos, que se puedan presentar en una organización, por eso se concentran en tres líneas de productos básicamente.

El siguiente cuadro muestra porcentualmente la importancia de los recursos, que se tomaron en cuenta a la hora de gestionar el emprendimiento y la innovación en relación con los productos verdes que ha lanzado el Banco Popular.

**Cuadro No. 2**  
**Banco Popular. Distribución porcentual de recursos que se tomaron en cuenta a la hora de gestionar el emprendimiento y la innovación (n=11)**

Recurso	%
Humano	27,0
Financieros	27,0
Rentabilidad del Banco	9,0
Sostenibilidad del Banco	9,0
Tiene que retribuir dinero	9,0
Simplifican procesos	19,0
Otros	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

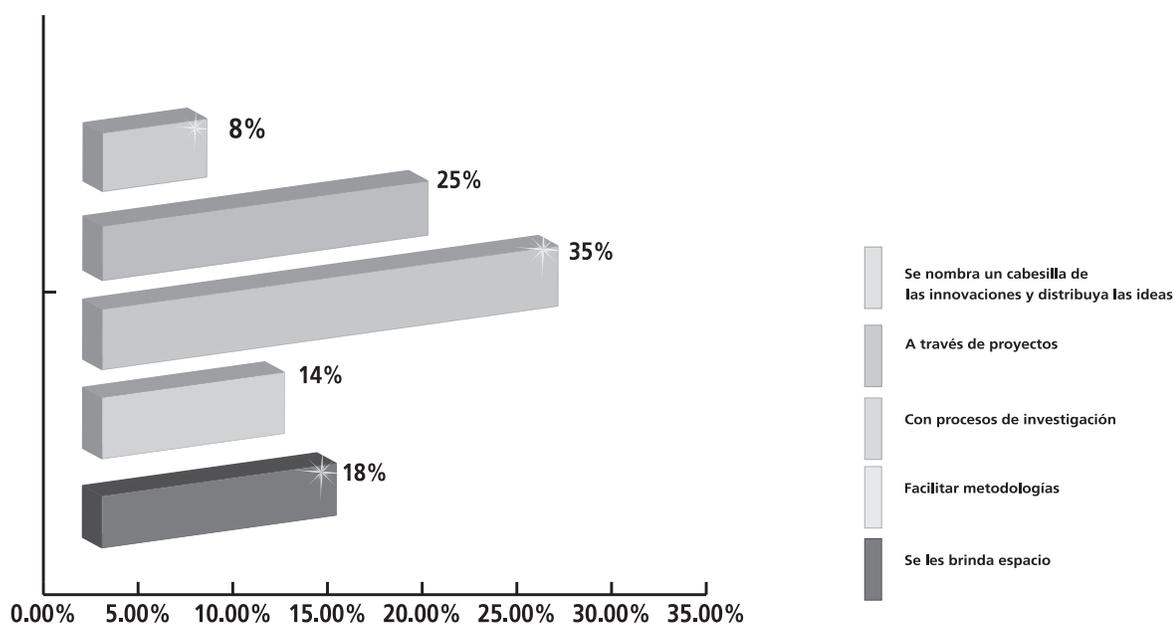
En el Cuadro No. 2, se muestra que el 27% de los informantes comparten la importancia de los recursos tanto financieros como humanos, ya que se tomó en cuenta su creatividad, disposición y porque tenían buen trabajo en equipo. Los recursos financieros son de suma importancia, ya que son los que permiten que todos los proyectos se lleven a cabo.

Una de las partes más importante de estos productos verdes, es que le tienen que retribuir dinero al banco, le tienen que dar un rendimiento monetario. Se está pensando en la sostenibilidad del planeta, en la sostenibilidad del país, en la sostenibilidad de los clientes, pero sobre todo en la sostenibilidad el Banco, entonces todos los recursos se utilizan para el emprendimiento y la innovación porque se sabe que le va a retribuir dinero al banco.

### **Estrategias político-operativas**

Es de suma importancia que una empresa o institución, motiven a sus colaboradores para que gestionen los procesos que conlleva el emprendimiento y la innovación. El siguiente gráfico muestra de forma porcentual los métodos que se utilizan en la Gerencia del Banco Popular para que los funcionarios (as) gestionen el emprendimiento y la innovación.

**Gráfico No. 12**  
**Banco Popular. Formas para que los funcionarios (as) gestionen el emprendimiento y la innovación (n=12)**



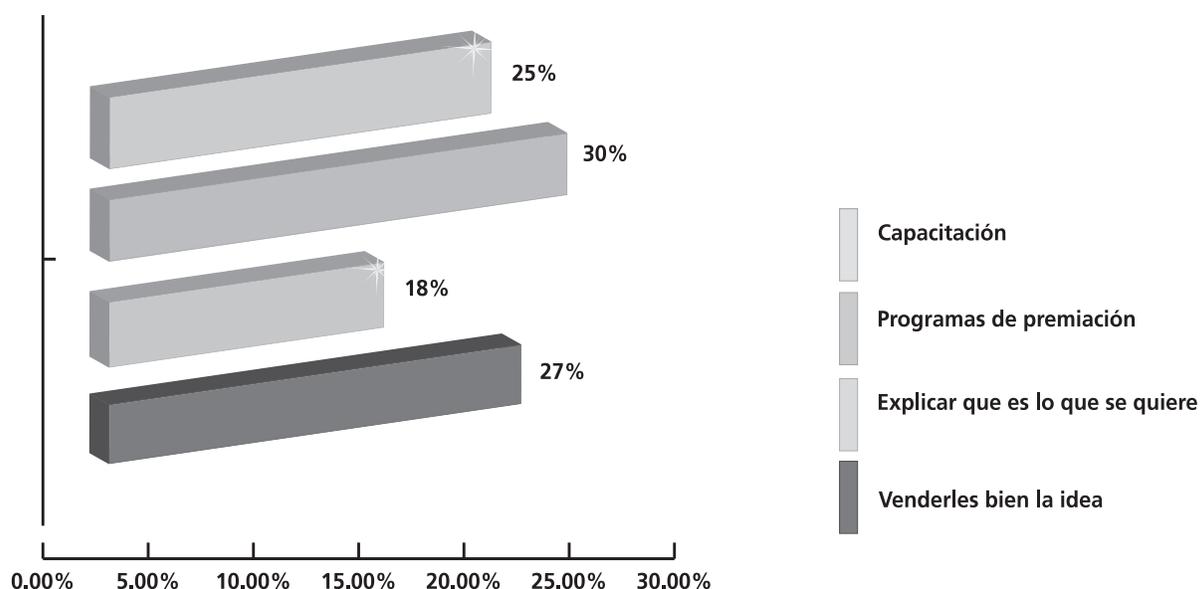
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 12, se muestra como un 35% de los informantes indican que una de las formas para que los funcionarios (as) gestionen el emprendimiento y la innovación es por medio de procesos de investigación.

El Banco también brinda un espacio para que las personas puedan trabajar de manera conjunta y facilita una metodología denominada los *brift*. Después se hace un trabajo de investigación, en el cual se ven todos los aspectos y una vez que está esa labor concluida, se ponen en marcha ideas.

Por otra parte, es de suma importancia que los funcionarios sientan una motivación para que los impulse a innovar en el día a día. El siguiente gráfico muestra las formas en las que la Gerencia del Banco Popular motiva o incentiva a los funcionarios (as) para que gestionen el emprendimiento y la innovación.

**Gráfico No. 13**  
**Banco Popular. Formas de motivar a los funcionarios (as) para que gestionen el emprendimiento y la innovación (n =6)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 13, se muestra como el 30% de los informantes indican que la forma más relevante dentro de la Gerencia General para motivar o incentivar a los empleados es por medio de un programa de premiación en todos los niveles, es un premio que se hace semestralmente y se les da un reconocimiento a los funcionarios o grupo de ellos que presenten proyectos de innovación en el tema de los procesos, esos puede ser servicio al cliente o procesos de *back office*.

También dentro de los porcentajes del BDP o del Balance Score Care, estos grupos tienen un mayor puntaje, entonces se logra que la gente se motive un poco más. Muchos trabajan por un interés monetario, pero también se contribuye a un crecimiento profesional.

El siguiente cuadro muestra la distribución porcentual de las formas o vías para realizar los nexos para impulsar los procesos de emprendimiento e innovación en la Gerencia del Banco Popular.

**Cuadro No. 3**  
**Banco Popular. Distribución porcentual de formas o vías**  
**para realizar nexos para impulsar los procesos de**  
**emprendimiento e innovación. (n=5)**

<b>Formas para realizar los nexos</b>	<b>%</b>
Por medio del beanchmarking	7,0
Reuniones con Bancos Internacionales	26,0
Foros Internacionales	9,0
Visitas a Europa	23,0
A través de la Dirección de Desarrollo Humano	35,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

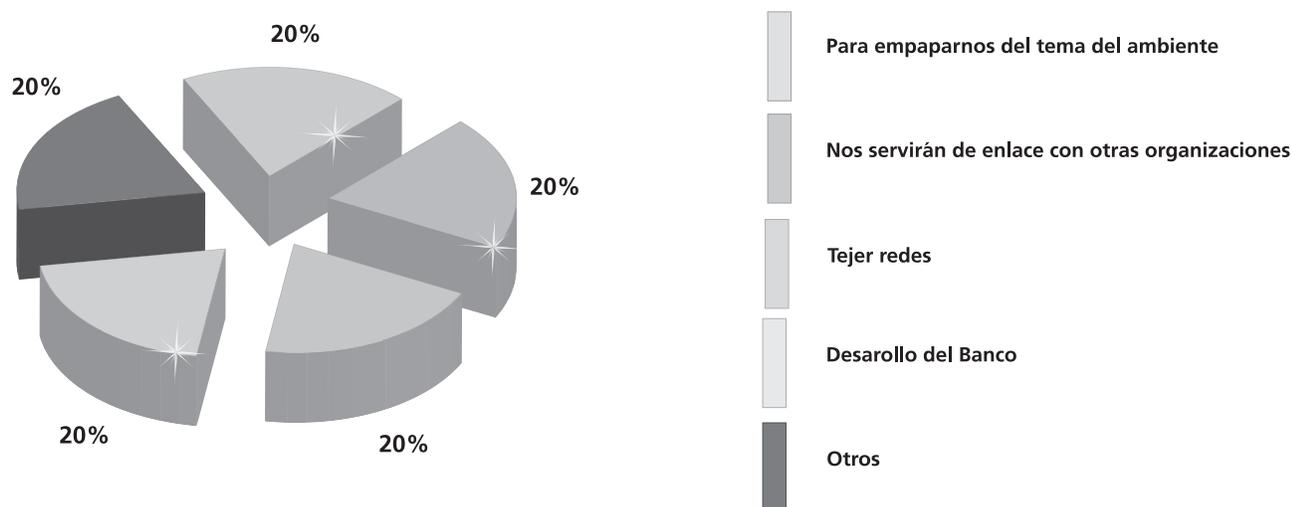
Fuente: Elaboración propia

El cuadro No. 3 muestra como el 35% de los informantes indican una de las vías para realizar nexos para impulsar el emprendimiento y la innovación. Se hace por medio de la Dirección de Desarrollo Humano del Banco Popular ya que el tema de innovación se refiere básicamente a la gente. Además, se contratan consultores, que hablan sobre innovación y la mejora de procesos.

También por medio de visitas a Europa, donde se reunieron con personal bancario, y se vio más o menos que era lo que ellos estaban haciendo, desde el punto de vista de los productos. Luego hubo entrevistas con clientes para ver necesidades, se hizo reuniones con proveedores, los cuales fueron tal vez los que más información dieron, proveedores de equipos amigables con la naturaleza, con los cuales hoy se negocian y se financian algunos productos, ellos fueron los que dijeron que era lo que a la gente le gustaba comprar y cuál era el perfil de esas personas.

El siguiente gráfico muestra las razones por las que la Gerencia del Banco Popular forma nexos para impulsar los procesos de innovación y emprendimiento.

**Gráfico No. 14**  
**Banco Popular. Distribución porcentual razones por las que se forman los nexos. (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 14, se muestra como el 20% de los informantes opinan que una de las razones por las que se forman nexos es porque sirve de enlace con otras organizaciones. El Banco hizo alianzas estratégica con al UICN, que es la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, la cual es la ONG más grande del mundo en el tema de conservación de la naturaleza, tiene presencia en el mundo entero y en Costa Rica tiene la sede para Mesoamérica. Con ellos se firmó una alianza estratégica, un convenio técnico de cooperación donde ellos apoyaban al Banco en algunas cosas, sobre todo en capacitación y, algo importantísimo, ayudaron de enlace con otras organizaciones, entonces se firmó convenios con el Ministerio de Ambiente, se visitó la Cumbre del Cambio Climático, se conocieron muchos ambientalistas, que ayudaron a tejer aún más redes.

Según el modelo COTIM, los activos para innovar y emprender buscan los elementos internos y externos que requiere cada empresa para fijar y apoyar la innovación y el emprendimiento. La empresa requiere de recursos económicos que corresponden al factor externo. El factor interno, el cual motiva y fija el emprendimiento y la innovación, son los colaboradores de la empresa y con un líder, el gerente general, muestra la importancia de querer a la empresa no solo por un valor monetario sobre los salarios, sino que motiva y crea una conciencia en el personal para lograr metas sin necesidad de la utilización del dinero.

## Recomendaciones

Se recomienda a las empresas, en este caso, especialmente a la Gerencia General del Banco Popular y Desarrollo Comunal, elaborar un documento sobre planes de innovación conforme se va avanzando en las diferentes fases de los procesos de innovación. De tal manera, que al final quede registrado todo el análisis desarrollado, el diseño estratégico innovador y las ideas sucesivamente, hasta llegar a la elaboración de un plan de proyectos de innovación para un corto o medio plazo.

Es importante realizar un análisis objetivo y secuencial que aporte información competitiva de la empresa, la cual en ocasiones reforzará nuestras opiniones. En el análisis se puede definir elementos del mercado que ayuden a obtener información clave sobre el posicionamiento competitivo de la empresa frente a los clientes y los competidores, lo que puede ayudar a gestionar el emprendimiento y la innovación de una forma precisa.

Es de suma importancia gestionar el emprendimiento y la innovación sobre todo en instituciones como el Banco Popular, en donde los gustos de los clientes cada día son más variados y exigentes. La competencia en banca imita cada vez mejor los productos, lo cual implica sacar ideas nuevas con rapidez, siendo las nuevas tecnologías fuentes de creación de más oportunidades y más competencia. En pocas palabras, se puede decir que gestionar el emprendimiento y la innovación en una empresa es la mejor forma de luchar por la continuidad con éxito.

La innovación de productos es de suma relevancia en una empresa ya que orienta a buscar productos de máximas prestaciones y satisfacer nuevos problemas, así como la innovación de procesos, ya que facilita la introducción rápida de nuevos productos, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costos.

Los criterios con los que una empresa debe segmentar a sus clientes pueden ser varios, dependerá de lo que predomine en cada caso, pero se debe pensar que la segmentación es una decisión trascendental que condiciona a futuro los planes de marketing, las unidades de negocio comercial, la contabilidad analítica, entre otros.

Las estrategias en una empresa para gestionar el emprendimiento y la innovación en una institución como el Banco Popular permiten estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa y la sitúan en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra para alcanzar los objetivos estratégicos.

### **Preguntas de análisis**

1. ¿Cómo reflejaría los procesos administrativos de la Gerencia General del Banco Popular, según lo propone Idalberto Chiavenato?
2. ¿Cómo reflejaría las tres fases para la toma de decisiones de acuerdo con lo actuado en la Gerencia General del Banco Popular?
3. ¿Cómo llevaría a cabo un mejoramiento de un proceso administrativo en la Gerencia General del Banco Popular, de acuerdo con las tres etapas que propone Ramos?
4. De acuerdo con su opinión, ¿se convirtieron los productos financieros verdes en una estrategia efectiva para el mejoramiento de un proceso administrativo, por lo tanto, en un modelo de emprendimiento e innovación en busca de la competitividad? Justifique su respuesta.

# Referencias bibliográficas

Chiavenato, Idalberto. (2006) *Introducción a la teoría general de administración*. McGraw Hill. Madrid, España.

Cordero Porras, Tatiana. (2010) *Estudio de caso sobre gestión del emprendimiento y la innovación gerencia general, Banco Popular*. Informe Práctica Profesional Supervisada para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Oficinas. Escuela de Secretariado Profesional, Universidad Nacional. Costa Rica

Matiz y asociados. (2006) *Mejoramiento de los procesos administrativos*. Asesoría Empresarial. Cali, Colombia.

Ramos, Karina. (2009) *Influencia de las tecnologías de información y comunicación (tic's) como elemento estratégico en los procesos administrativos llevados a cabo en la delegación de personal de la universidad de oriente – núcleo de Sucre*. Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad de Sucre

Thompson, M y Antezana, J. (2006) *El proceso administrativo*. Promonegocios.net





# **CAPITULO IV**

## **Los Trámites Administrativos en La Oficina**



## Los trámites administrativos

No es interés de este capítulo profundizar en los temas que se presentan, pero sí aclarar los conceptos elementales como el de empresa u otros relacionados con la gestión de los trámites administrativos, pues se convierte en un mecanismo clarificador para el estudio de los casos que se presentarán en este apartado.

Para Irureta (1998), empresa se define como una organización que reúne cuatro elementos básicos:

- el objetivo (la finalidad que persigue)
- el capital (medios de producción)
- el personal (trabajadores)
- una determinada idea de organización.

Según Méndez, J. y otros (1997), la empresa se define como una entidad estructural económica determinada por el tipo de actividad, que realiza y por el modo en que está distribuida la propiedad de ella. Su fin es obtener beneficios, pero a su vez, la empresa puede ser pública, social o individual.

De acuerdo con las actividades que desarrollan las empresas, se podrían clasificar de la siguiente manera:

**Figura No. 1**  
**Clasificación de empresas**



Entonces, se muestra a continuación una breve explicación en relación con los tipos de empresas según el origen del capital:

**Privada:** el capital se encuentra en manos de accionistas particulares.

**Autogestión:** el capital está en manos de los mismos trabajadores, éstos son los dueños.

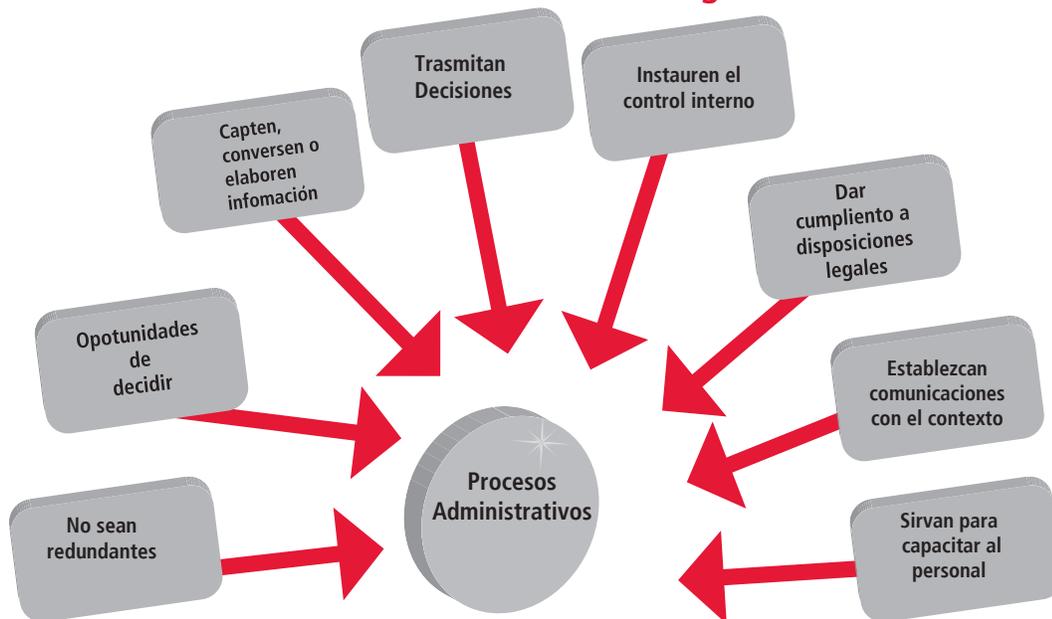
**Pública:** el capital es aportado por el Estado.

**Mixta:** el capital es tanto de origen estatal como privado.

La oficina es el núcleo de toda empresa ya sea pública o privada, donde se gestionan trámites con el propósito de una adecuada generación de los procesos administrativos y para la buena marcha de la empresa en general. El volumen de actividades y trámites varían según el tamaño y complejidad de las labores, que se realizan de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cada empresa obedece a un plan de organización que contribuya a una efectiva ejecución de sus gestiones administrativas. A su vez, esa organización va estar determinada de una u otra forma por el tipo de empresa.

En este sentido, cómo lo menciona Ibarra (1999), toda empresa debe buscar una adecuada organización, para ello debe salvaguardar las siguientes características:

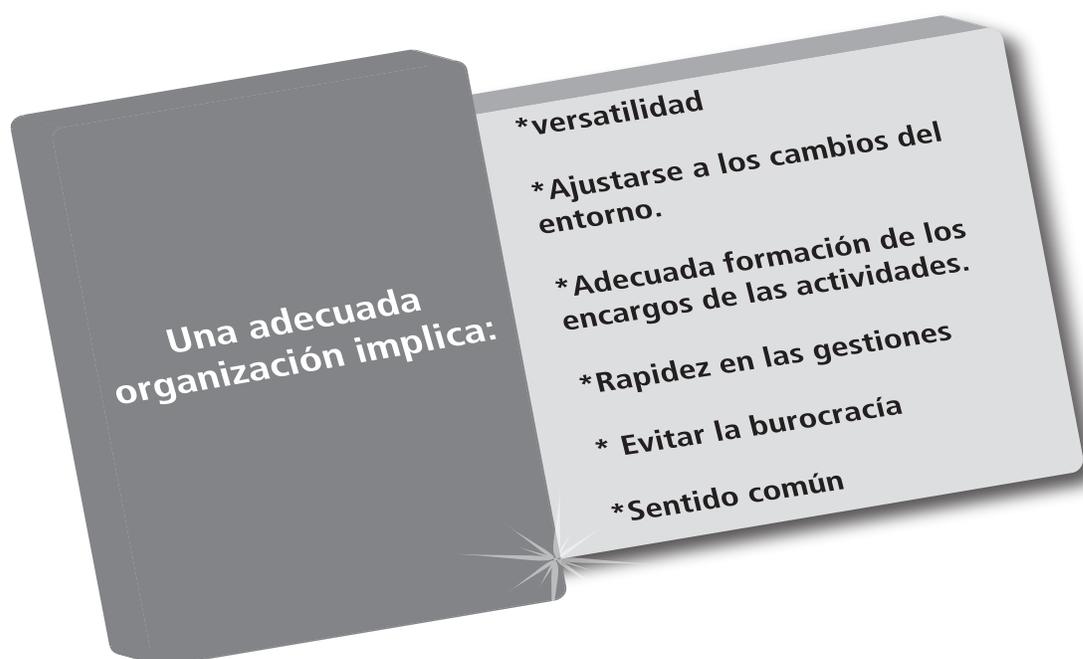
**Figura 2**  
**Características de una adecuada organización**



Fuente: Ibarra, 2009

La organización de la empresa conlleva a una definición clara de funciones, procesos, procedimientos, sistemas administrativos de información, controles, entre otros. En este particular, los procesos administrativos como lo menciona Magdalena (1994) son un medio que posibilita el funcionamiento de las organizaciones. Por este motivo, su verdadera utilidad se ve enmarcada en las necesidades mismas de la empresa, en la medida que cumplan con ciertas características. Algunas de las características se pueden observar en la siguiente figura.

### Figura No. 3 Validez de los Procesos Administrativos



Fuente: Adaptado de Magdalena, F. (1994)

La innovación implica una participación activa de los miembros de la oficina en la gestión de los procesos administrativos y un mayor compromiso con las metas planteadas por la organización. Como lo menciona Blanco (2010), en la medida en que se permita participar activamente a la mayor cantidad de personas en los procesos administrativos, se logrará mayor motivación y compromiso de toda la organización con las metas planteadas y, en consecuencia, aumentará la probabilidad de éxito.

La modernización en la administración pública y privada viene a convertirse en un elemento imperante ante los cambios económicos, políticos y sociales que se hallan en el quehacer laboral de nuestra sociedad. Esto obliga a que las administraciones tengan que integrar nuevos elementos de la organización, tal y como lo enumera Arenilla (1996):

- Una cultura administrativa en que el fin principal lo constituya el servicio al ciudadano.
- La mejora progresiva de los servicios públicos.
- La orientación hacia la obtención de los resultados.
- El enfoque gerencial.
- La profesionalización y motivación de los empleados.

De alguna manera, el éxito de las organizaciones está estrechamente relacionado con una adecuada conducción de factores como selección del producto, conocimiento del mercado, el uso de tecnología, una estructura financiera, una dirección dinámica y un sistema administrativo que articule todos los anteriores factores.

Se define el sistema administrativo según Magdalena (1994), como un medio que permite que las decisiones de política adoptada por los niveles superiores de la organización se concreten en múltiples decisiones que resuelven casos individuales y van día a día configurando la actividad de las oficinas que integran la organización.

Los elementos que integran estos sistemas, sus atributos y sus funciones para la eficiencia son los siguientes:

### **Elementos**

- Conjunto de elementos y equipos ubicados en los niveles medio e inferior. Se ocupan de captar, guardar, procesar o transmitir información.
- Un conjunto de soportes en donde se documentan decisiones específicas, se transmiten, conservan y registran. Pueden ser formularios, registros, páginas web, etc.
- Una red de canales por donde fluye la información. Esta red está previamente definida y diseñada.

### **Atributos**

- Que se ejecuten en el momento en que se precisen, que sean oportunos.
- Insuman la menor cantidad de recursos, que sean económicos.
- Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad, que sean confiables, sino se pierde validez.
- Produzcan la información necesaria, que sean eficaces.

### **Funciones**

- Posibilita la ejecución de los actos y procesos en un término óptimo.
- El costo es acorde con la naturaleza de la tarea y con el beneficio que genera por su ejecución
- Hace posible el desarrollo de los actos y se desarrollan con un alto grado de seguridad.
- Provee un cuadro informativo completo y actualizado para los diferentes niveles de la organización.
- 

Uno de los elementos de los sistemas administrativos son los sistemas de información. Los sistemas de información, como lo indica Murdick y Munson (1998) es un sistema que examina y recupera datos provenientes del ambiente, de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, luego filtra, organiza y selecciona los datos para generar información para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones por niveles de mando altos, medios y bajos de las oficinas de la organización.

Continuando con estos mismos autores, ellos establecen dentro de la estructura de la organización, tres tipos de sistemas de información para el trabajo de una oficina, que se pueden observar en las siguientes figuras:

**Figura 4.**  
**Tipos de sistemas de información**



Fuente: Murdick y Munson (1998)

El cambio en una empresa puede darse a través de las innovaciones tecnológicas, la tecnología puede ser utilizada como medio para introducir un cambio en la empresa. En este caso, se mejora el portal que la cooperativa tiene para enlazar ciertos procesos de comunicación hacia el público en general y el personal de las diversas sucursales. La clave de la innovación radica no tanto en disponer de la tecnología como de la dirección del proceso de cambio tecnológico.

La innovación organizacional tiene distintos componentes. Para la OCDE (OCDE, 1997), innovación organizacional requiere asociatividad, interacciones entre organizaciones públicas y privadas, capacidades de difusión y absorción de conocimiento y capacidad de movilidad en los recursos humanos.

El desarrollo económico de América Latina está intrínsecamente enlazado con los procesos de modernización y reforma de las instituciones del Estado y permite una disminución en la burocratización de los trámites. Las necesidades de mejora y atención a las necesidades de los usuarios han llevado a las organizaciones a incorporar la innovación a sus procesos de modernización.

La simplificación de trámites es uno de los elementos de modernización y mejora en la prestación de servicios a nivel de la empresa pública. Para nuestros fines, se va a entender el concepto de trámite como el conjunto de actividades que deben efectuar los usuarios para obtener un producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración Pública.

Ante la necesidad de proporcionar trámites administrativos más expeditos y con el fin de mejorar los procesos a nivel de la institución pública se establece, en algunos países de América Latina, reglamentación relativa con la simplificación de trámites administrativos. Tres ejemplos concretos que se dan en las dos últimas décadas son: el primero, en Perú, mediante Ley No. 25035 del 30 de mayo de 1989, el otro en Venezuela mediante el Decreto No. 368 del 05 de octubre de 1999 y el último, en Costa Rica mediante la Ley No. 8220 del 4 de marzo del 2002.

La Ley No. 8220 de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, tiene como objetivo simplificar los procesos de los trámites administrativos para que sean más eficientes y así ahorrar tiempo a los usuarios. De alguna manera, la Ley pretende que se reduzcan los trámites innecesarios en la gestión de prestación de los servicios del sector público.

Esta Ley es de carácter vinculante para toda la Administración Pública, central y descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental, entes públicos no estatales, municipalidades y empresas públicas.

Como se expresa en la Directriz No 001-MP-MEICEI (2006), según lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, la Administración Pública está obligada a revisar, analizar y eliminar los trámites y requisitos innecesarios que impidan, obstaculicen o distorsionen la libertad de empresa, que afecten la productividad, siempre y cuando se cumpla con las exigencias necesarias para proteger la salud humana, animal o vegetal, la seguridad, el ambiente y el cumplimiento de los estándares de calidad. Además, define como un trámite o requisito innecesario, aquel que no es esencial o indispensable al acto administrativo, por lo que se debe eliminar; por el contrario, se entiende como trámite o requisito necesario el que de acuerdo con el interés público sea insustituible y consustancial para concretar el acto administrativo.

Además, se pretende la eficiencia y la buena marcha de la gestión pública mediante la simplificación para disminuir la realización de trámites burocráticos e innecesarios que reducen la competencia, propicia la corrupción y disminuye la competitividad de la administración pública.

El propósito de la normativa es orientar la actuación de la Administración Pública, conforme a principios básicos de racionalidad, uniformidad, publicidad, celeridad y precisión para resolver las gestiones que presenten los administrados en el ejercicio de su derecho de petición, información y/o derecho o acceso a la justicia administrativa, según se establece en la Directriz No 001-MP-MEICEI (2006).

De esta manera, se presenta la simplificación de trámites como una opción de innovación y agilización de los procesos en la oficina. Por lo tanto, se favorece el accionar del quehacer que conduce a una atención más ágil y oportuna ante las necesidades de los ciudadanos en la administración pública de las diversas entidades estatales. Así como la simplificación de trámites puede considerarse una acción de la innovación en la gestión pública, también es importante la modernización de los sistemas administrativos.

A manera de ejemplo, se procede a presentar dos casos de instituciones públicas donde se pueden ver reflejados procesos de innovación mediante lo mencionado anteriormente. La primera institución está relacionada con la modernización de su sistema de información, plataforma web de contacto con el público que atiende. La segunda hace referencia a la simplificación de trámites como acciones de innovación en el quehacer de sus gestiones administrativas.

## **Estudio de caso**

### **Gestión del conocimiento en la gestión de trámites administrativos en la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (COOPEMEP R.L.)**

*Marianella Eduarte Rodríguez*

## **Resumen**

El presente documento corresponde a un análisis que fue realizado en la gerencia de la Cooperativa de Empleados del Ministerio de Educación Pública, el cual cuenta con una descripción del estudio de caso que se investigó durante este proyecto de gestión en el emprendimiento y la innovación, acompañada de los objetivos planteados para desarrollar acciones necesarias para su avance.

## **Descripción**

En el estudio de caso, que se realizó en el departamento de gerencia de la Cooperativa de Empleados del Ministerio de Educación Pública (COOPEMEP R.L.) pretende evidenciar por medio de un análisis, orientando las tres dimensiones: ejes, activos y acciones de la gestión de la innovación y emprendimiento del Proyecto Dínamo Innovador.

Dentro de las tres dimensiones que abarca el estudio de caso que se realizó, se pueden encontrar los ejes, los cuales pretenden ubicar las capacidades organizacionales para fortalecer la innovación y el emprendimiento. Seguidamente se conocerán los activos que son las condiciones estructurales que determinan la fuerza innovadora, y por último, las acciones que son las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación en las organizaciones.



## COOPEMEP R.L.

COOPEMEP R.L. se creó alrededor de los años 1968 – 1969 entre los funcionarios de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública (MEP), como una necesidad de brindar a los trabajadores alguna forma de organización que hiciera frente a los problemas económicos y sociales que se daban en ese momento. Debido a esta problemática, surgió la idea de constituir una organización que presentaba aceptación entre el gremio cooperativo. Siguiendo con esa visión cooperativista, los funcionarios del Ministerio de Educación Pública llevaron a cabo varias reuniones donde se analizaron estatutos de otras cooperativas y otros documentos. De esta manera, se consolidó el modelo cooperativo que quería llevar a la práctica, un grupo pequeño pero dinámico de funcionarios, sobre todo de la Asesoría Técnico Docente y de la Asesoría Vocacional.

Por esa razón, en 1970 se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Educación Pública R.L. y afines; la cual es una cooperativa de ahorro y crédito supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). COOPEMEP R.L. es una cooperativa asociada y fundadora de la Federación de Cooperativas Institucionales de Ahorro y Crédito FECOOPSE R.L.

Para el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Cooperativa quedó inscrita oficialmente bajo la resolución #267 del 22 de octubre de 1971. La fecha anterior es la que se ha venido considerando como la fecha de creación de COOPEMEP R.L., aunque naciera verdaderamente un año antes.

Su principal objetivo es la captación de ahorros y colocación de préstamos. A junio 2009, cuenta con 15 sucursales, un total de 126 funcionarios y funcionarias y más de 16 mil asociados y asociadas.

Dentro de los objetivos establecidos por la cooperativa están estimular el ahorro, brindar facilidades de crédito, ofrecer asesoría en la administración del crédito y proporcionar educación cooperativa

COOPEMEP R.L. está orientada principalmente al financiamiento de consumo y en segundo lugar a vivienda. En su mayoría, está formada por trabajadores del sector educación que con la deducción por planilla para el pago de las cuotas de capital, ahorro y préstamos, se asegura una menor probabilidad de incumplimiento en la atención de las obligaciones de sus asociados y asociadas, así como una estabilidad y permanencia en la Cooperativa.

COOPEMEP R.L. nació como la Cooperativa de los empleados de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública. Debido a que poco a poco se iba adquiriendo la regionalización educativa, los funcionarios del MEP, a nivel nacional, sintieron gran interés por afiliarse a la Cooperativa, lo que fue creando en el seno de los diferentes Consejos de Administración la necesidad de abrir las puertas a todos los educadores del país. Por esa razón, en 1983 aparecen ya como nuevos afiliados algunos empleados del MEP que no laboraban en las oficinas centrales. En setiembre de este año, se reportan 425 asociados de las oficinas centrales, 122 de escuelas y colegios y 23 pensionados, para un total de 570. Es importante

destacar que en la actualidad hay asociados que laboran en los diferentes niveles educativos, desde la enseñanza primaria hasta la superior, tanto en la pública como en la privada y educadores pensionados de la Junta de Pensiones del Magisterio y de la Caja Costarricense del Seguro Social.

En la actualidad, COOPEMEP R.L. se ha expandido a diferentes regiones del país con sucursales propias, con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados. Cuenta con 15 sucursales distribuidas en todo el país: Limón, Guápiles, Liberia, Nicoya, Ciudad Neilly, Pérez Zeledón, Puntarenas, Alajuela, San Ramón, Turrialba, San Carlos, Desamparados, Moravia, Heredia y las oficinas centrales en Barrio Amón.

## Resultados

En esta sección se profundiza un poco acerca de cuantas personas realizaron la entrevista, el rango de edad que posee cada informante, el grado académico, el puesto que desempeña en la Cooperativa y los años que poseen de laborar en la institución.

En el siguiente cuadro, se pueden observar las características generales de la población entrevistada en la Cooperativa de Empleados del Ministerio de Educación Pública.

**Cuadro 1.**  
**Características generales de la población entrevistada 2010. (n=7)**

Características generales	%
Sexo (n=7)	
Hombres	57,1
Mujeres	42,9
Total	100,0
Edad (n=7)	
25 – 29	42,9
30 - 34	28,6
35 y más	28,6
Total	100,0
Grado académico (n=7)	
Bachillerato	42,9
Licenciatura	42,9
Otros	14,3
Total	100,0
Años de laborar en la institución (n=7)	
Menos de 1 año	14,3
De 1 año a 4 años	57,1
De 5 años a 10 años	28,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se muestran por porcentajes las características generales de las personas entrevistadas en COOPEMEP R.L. (Cooperativa de los Empleados del Ministerio de Educación Pública). Los informantes son siete personas, las cuales colaboran como funcionarios en la empresa.

Es importante destacar, que uno de los porcentajes más altos se debe a que la mayor parte de personas entrevistadas son de sexo masculino y la mayoría de los informantes poseen de uno a cuatro años de laborar en la institución, por lo que poseen cierto conocimiento en relación con las funciones de la Cooperativa.

En el siguiente cuadro, se muestra la distribución porcentual de la población entrevistada según el puesto que desempeña en el presente año.

**Cuadro 2.**  
**Distribución porcentual de población entrevistada,**  
**según el puesto que desempeñan. 2010. (n=7)**

<b>Tipo de puesto</b>	<b>%</b>
Gerente	14,3
Asistente de Gerencia	14,3
Analista Desarrollador	14,3
Encargada de Salud Ocupacional	14,3
Coordinador de Archivo	14,3
Oficial de Cumplimiento	14,3
Secretaria de Dirigencia	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, el porcentaje es el mismo ya que cada persona entrevistada posee un puesto diferente de trabajo, pero relacionado siempre con el departamento de la Gerencia de la Cooperativa.

Las personas elegidas fueron las más recomendables ya que ellas utilizan mucho el Portal o Web Site como gestor de la innovación en la modernización de los sistemas de colaboración.

El cuadro 3 muestra la distribución porcentual de la población entrevistada, según el punto de vista que poseen de la actividad que se realiza en COOPEMEP R.L.

**Cuadro 3.**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada, según la actividad que realiza la institución donde se trabaja, 2010 (n=8)**

<b>Actividad a la que se dedica la institución</b>	<b>%</b>
Financiera	50,0
Educativa	12,5
Ahorro y Crédito	25,0
Administrativa	12,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

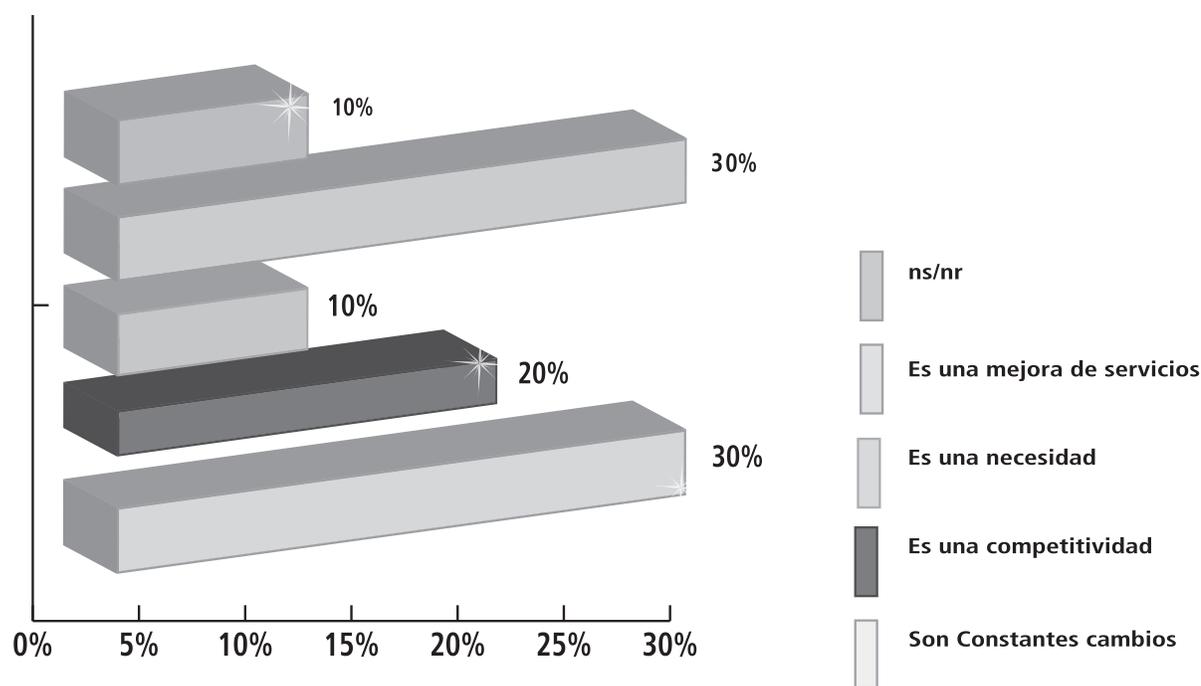
El porcentaje más alto que sugirieron los informantes fue que la Cooperativa es de carácter financiero.

No obstante, es importante reconocer que COOPEMEP R.L. posee como mercado meta a los trabajadores del Ministerio de Educación Pública y se cuenta con una buena administración de ahorro y crédito. Por lo tanto, el pensar de los informantes es coherente con el quehacer de la Cooperativa.

Es importante destacar, que un 100% de los informantes están de acuerdo con la necesidad de implantar siempre la innovación en el Departamento.

En el gráfico uno, se muestra la distribución porcentual de los informantes, según la percepción que tienen referente a lo que es innovación.

**Gráfico 1**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población**  
**entrevistada según percepción de lo que es innovación, 2010 (n=10)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, la mayoría de los informantes respondieron con un 30%, el cual fue el porcentaje más alto en dos categorías: mejora de servicios y constantes cambios.

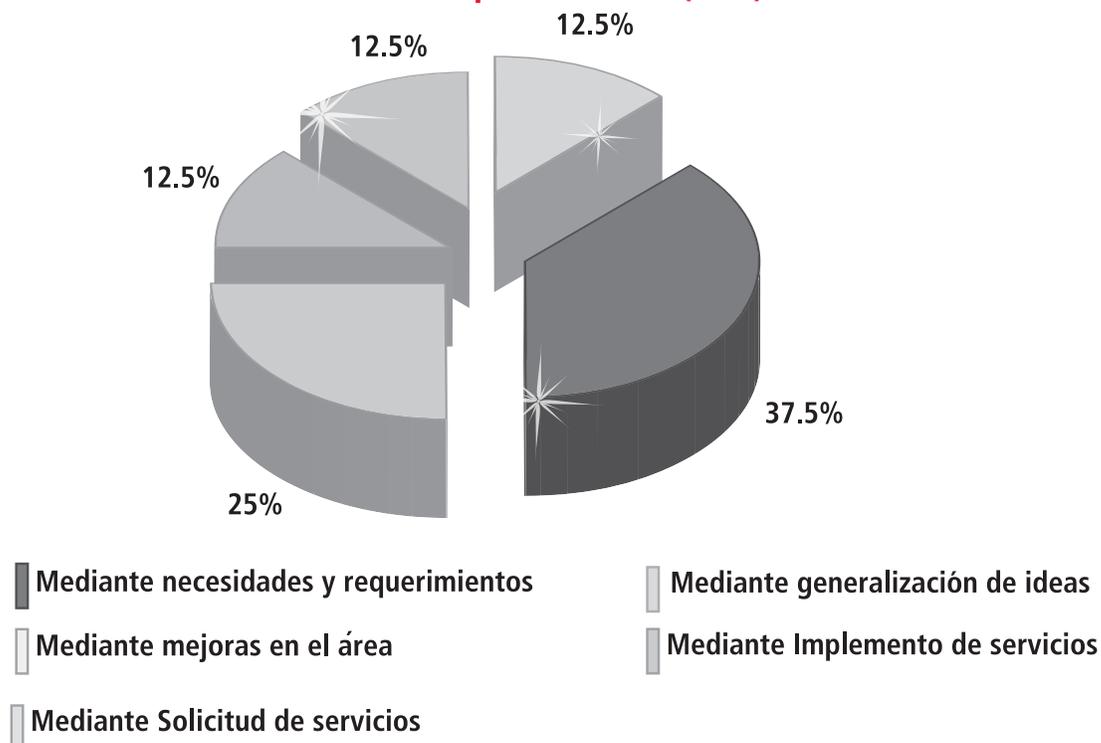
Ellos mencionan que la innovación es estar en constante cambio para la mejora de servicios, en otras palabras, en constante actualización para igualar al mercado. También otras personas respondieron ante la interrogante, que es para lograr una mayor competitividad en el mercado, ya que la innovación era una necesidad de aplicación en toda institución o lugar de trabajo.

### **Ejes de innovación**

Los ejes sobre la gestión del emprendimiento y la innovación determinan qué soluciones ofrece la innovación para conseguir los objetivos empresariales.

En el gráfico dos, se muestra la distribución porcentual de los entrevistados en la gestión de la innovación de los sistemas de colaboración en el departamento.

**Gráfico 2**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada con los medios utilizados para gestionar la innovación en la modernización de los sistemas de colaboración en el departamento (n=8)**



Fuente: Elaboración propia

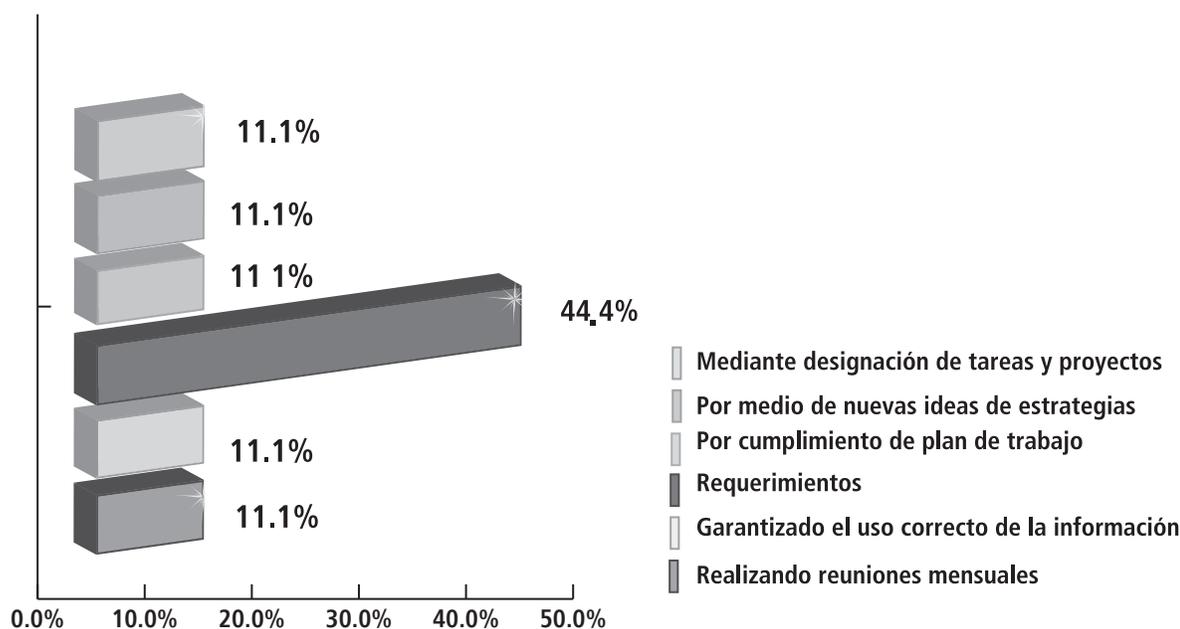
El portal de la Cooperativa es un sistema de colaboración que utilizan todos los funcionarios(as) como herramienta interna que permite compartir información, facilitar labores y búsqueda de información y documentos.

Es importante destacar, que el porcentaje más alto de un 37,5% de la población entrevistada menciona que la gestión se realiza por medio de las necesidades y requerimientos que se estén dando a la hora de realizar las labores diarias.

Otros informantes mencionan con un porcentaje de 12.5%, que se realiza por medio de mejoras en el área que agilizan los procesos, otros que se da por medio de una generación de ideas en la aplicación de nuevas formas de hacer las cosas, y por último, otra cantidad igual indica que se toma en cuenta la implementación de servicios para agilizar también los procesos.

El gráfico tres muestra el porcentaje de la población entrevistada en relación con las razones para determinar la necesidad de gestionar, utilizando la modernización de los sistemas de colaboración como medio de innovación.

**Gráfico 3**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada con las razones por las cuales se determina la necesidad de gestionar teniendo en cuenta la modernización en los sistemas de colaboración como medio de innovación. (n=9)**



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se muestra, que el porcentaje más alto con un 44,4% es la categoría de requerimientos, debido a que en el camino van apareciendo ciertas funciones, que obligan al informante a utilizar de una mejor forma el portal de la Cooperativa para culminar con todas las labores correspondientes y ofrecer un mejor servicio.

También es importante mencionar que otra población piensa que la necesidad se determina por medio de reuniones mensuales en donde se indica a los colaboradores de nuevas estrategias, que se podrían implementar para agilizar los procesos y mejoras en las áreas, que estén presentes en el portal de la Cooperativa. El siguiente 11,1% responde que se realiza mediante la designación de tareas y proyectos acorde con el plan estratégico. Es importante tomar en cuenta, que cada necesidad se logra observar dependiendo del área en la cual se esté trabajando, manipulando bien la documentación diaria para sus labores, realizando una buena realización y análisis de los procesos de identificación de las oportunidades de mejora y colocando toda la información necesaria en el portal o sistema de colaboración con el que se cuenta.

El cuadro dos expresa el porcentaje sobre cómo se atienden las necesidades con la innovación que se aplica o utiliza en la Cooperativa.

**Cuadro 4**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual referente a la atención de las necesidades con la innovación que se aplica (n=7)**

<b>Formas de atender</b>	<b>%</b>
Mediante seguimiento mensual	14,3
Buscando satisfacción	14,3
Mediante solicitud de información	28,6
Por medio de exposición de riesgo	14,3
Tomando decisiones	14,3
Dependiendo del puesto de trabajo	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto del cuadro anterior se refleja con un 28,6% y representa las necesidades, que se atienden solicitando la información necesaria para que la empresa esté en constante actualización.

Los demás informantes mencionan diferentes ideas para que la empresa pueda atender de una mejor manera todas las necesidades que se presentan, como realizar un seguimiento mensual del proceso que se esté realizando en cada área de la Cooperativa, buscando la satisfacción personal de cada funcionario en su ámbito laboral para que logre un desenvolvimiento efectivo

En el siguiente cuadro, se expone por porcentajes las opiniones de los informantes con respecto a la reacción, que muestran los demás funcionarios en relación con emprendimiento y la innovación, que se lleva a cabo por medio de la modernización de los sistemas de colaboración en el portal de la Cooperativa.

**Cuadro 5.**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada con las reacciones de los usuarios con respecto al emprendimiento y la innovación por medio de la modernización de los sistemas de colaboración, (n=9)**

<b>Reacciones</b>	<b>%</b>
Buena	55,6
Colaborando en los procesos	22,2
Coordinación	11,1
Negativo	11,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia



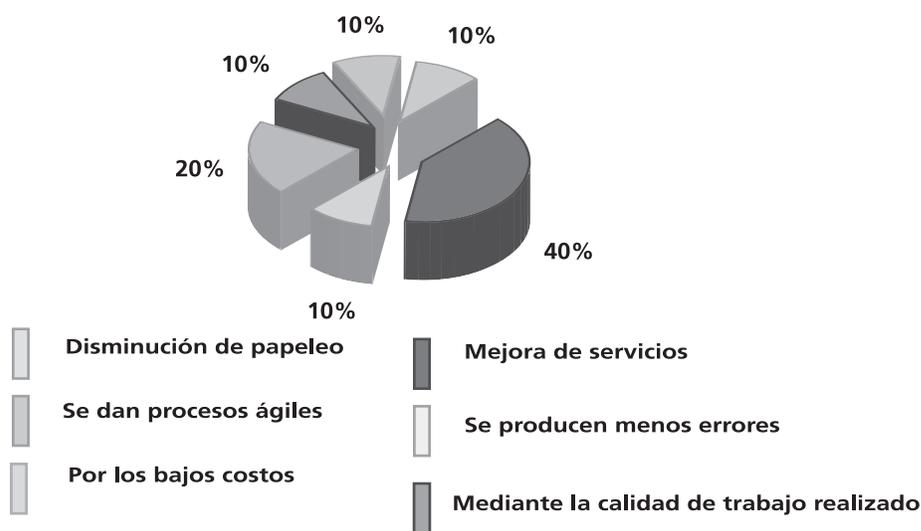
La categoría con mayor porcentaje se da en que la reacción por parte de los funcionarios de la Cooperativa es buena, ya que lo toman de una forma asertiva y bien recibida, debido a que simplifican un poco las labores realizadas en cada área. Es importante reconocer, que los funcionarios al tener una percepción buena colaboran con todos los nuevos procesos y pautas correspondientes y ponen en práctica una mejor coordinación en la realización del puesto del trabajo con las demás áreas.

Es importante destacar que hubo una categoría donde contestaron que lo tomaban de una forma negativa, debido a que a veces los funcionarios no están contentos con el cambio y lo rechazan.

El 11,1% piensa que es una forma de agilizar trámites y solicitudes, y normalmente los sistemas siempre serán susceptibles a cambios y mejoras. Por último, el 11,1% restante de la representación de los funcionarios entrevistados no contestaron.

En el gráfico siguiente, se muestra la distribución porcentual de la población entrevistada con respecto a los beneficios que se han obtenido fruto de la buena innovación, que se da en el departamento.

**Gráfico 4**  
**COPEMEMP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada con los beneficios obtenidos fruto de la buena innovación en el departamento (n=10)**



Fuente: Elaboración propia

Un 20% de los informantes considera que un fruto obtenido es la realización de procesos ágiles y rápidos, con el mismo cumplimiento de los objetivos solicitados en su puesto de trabajo.

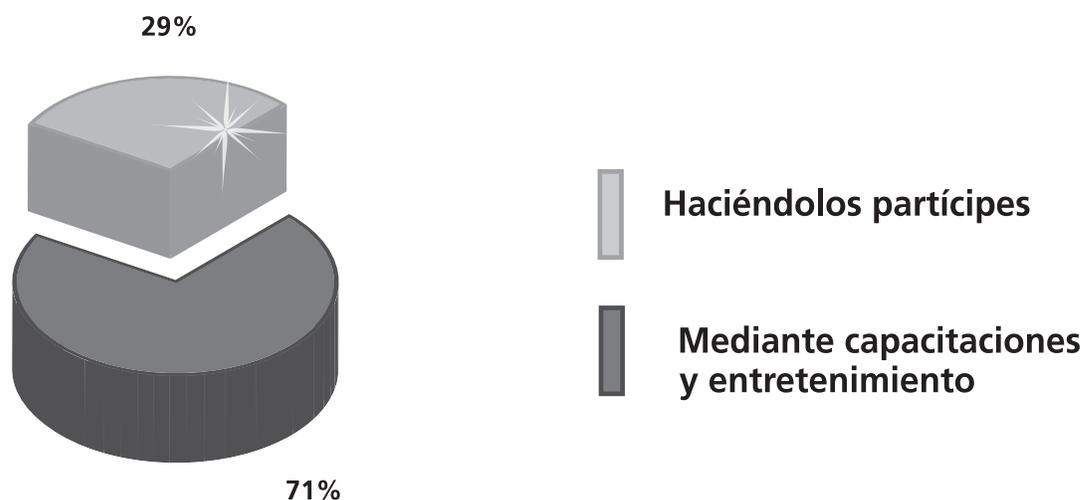
También se muestra una disminución de papeleos, de solicitudes de recursos, así como en la duplicidad de documentos. Por otro lado, se considera que gracias a la innovación aplicada se reducen los costos de los procesos que se tienen que realizar y se muestra una mejora de los procesos y servicios, se alcanzan las metas y se da la satisfacción de las áreas que reciben los productos que genera el departamento, también se presentan menos errores en el proceso solicitado. Todos estos beneficios se reflejan en la calidad de trabajo realizado por el usuario.

## Activos de innovación

En los activos para la gestión del emprendimiento y la innovación, se definen todos los elementos internos y externos de la empresa en los que se tiene que apoyar y fijar la gestión de la innovación.

El siguiente gráfico ejemplifica la distribución porcentual de las formas de motivación, utilizadas en el departamento, a la hora de conocer más a fondo el tema de innovación en la modernización de los sistemas de colaboración en COOPEMEP R.L.

**Gráfico 5**  
**Distribución porcentual de personas entrevistadas con las formas de motivación utilizadas en el departamento a la hora de conocer más acerca del tema de innovación en la modernización de los sistemas de colaboración (n=7)**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior, se deduce que un 71% de los representantes entrevistados piensan que las personas son motivadas a conocer más a fondo del tema de innovación en la modernización de los sistemas de colaboración por medio de capacitaciones, charlas y entrenamiento para familiarizarse con las herramientas disponibles y para mejorar las herramientas que desempeñan y utilizan.

El 29% restante opina que las personas se motivan haciéndolas partícipes de los procesos con sus ideas y reconociendo la colaboración que cada uno pueda brindar.

El siguiente cuadro explica la perspectiva que tienen los funcionarios entrevistados con respecto a los puestos que ocupan las personas responsables de agilizar el proceso de innovación en el departamento.

**Cuadro 6.**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada con los puestos que ocupan las personas responsables de agilizar el proceso de innovación en el departamento. (n=7)**

<b>Puestos</b>	<b>%</b>
Jefaturas y mandos medios	83,33
Tecnologías de información	16,67
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

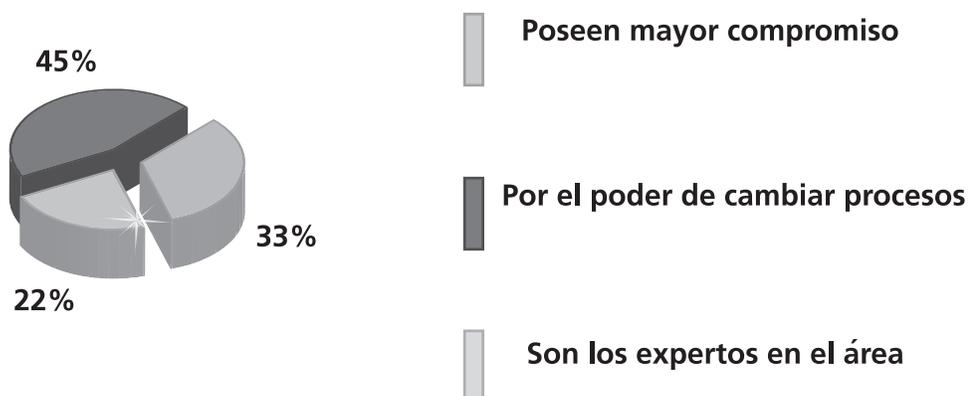
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro anterior, la mayoría respondió que un 83,33% de los encargados eran los mandos medios (jefaturas de cada uno de los departamentos), los cuales poseen puestos con mayor responsabilidad debido a que existe un mejor control y seguimiento de las actividades del departamento o área.

Por otra parte, un 16,67% opina que los encargados del departamento de Tecnologías de Información son los encargados debido a que ellos son los que modifican la herramienta y pueden acceder todos los sistemas. Es importante reconocer, que cada funcionario puede participar con los aportes que desee en todos los procesos.

El gráfico seis muestra la distribución porcentual de las razones que las personas poseen con respecto a la responsabilidad en la gestión de la innovación y el emprendimiento.

**Gráfico 6**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de las razones que las personas poseen para una mayor responsabilidad en la gestión de innovación. (n=9)**



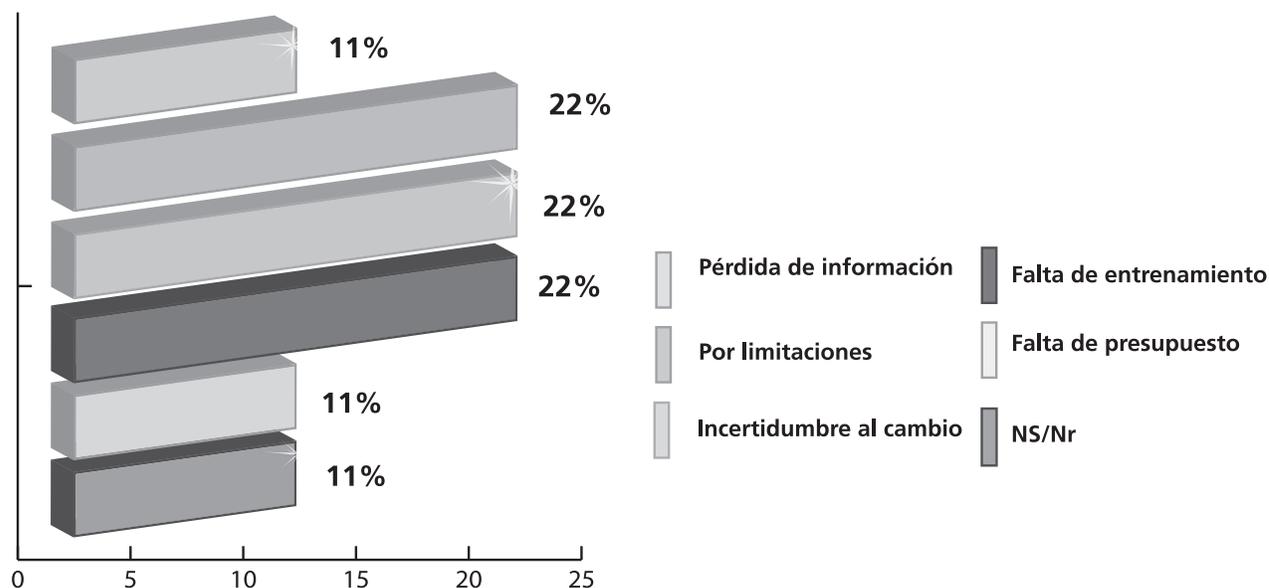
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico refleja que el 45% de las personas opina que son las responsables debido a que tienen el poder de cambiar y recomendar los procesos referentes a la Cooperativa. También un 33% de las personas son las que poseen mayor compromiso y sus decisiones tienen un gran impacto en la Cooperativa. Además, son los líderes de la organización y en sus manos está el alinear los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es importante mencionar, que otra parte de los informantes creen responsables a los expertos o pioneros en cada área o departamento y están en constante realimentación y actualización personal.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de las personas entrevistadas con respecto a la presencia de obstáculos en la realización del emprendimiento y la innovación.

**Gráfico 7**  
**COPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada con los obstáculos que se pueden presentar en el emprendimiento e innovación. (n=9)**



Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes más altos corresponden a un 22,2%, los cuales se reflejan en las limitaciones, la incertidumbre al cambio y la falta de entrenamiento. Las limitaciones se presentan a la hora de realizar las labores profesionales ya sean disposiciones o responsabilidades que no se ejecutan. Por otro lado, afecta la incertidumbre que las personas pueden experimentar al enfrentarse a procesos de cambios y la falta de entrenamiento puede presentar obstáculos ya que a la hora de poner en práctica la herramienta, la utilizan de mala manera y no se obtiene el fruto necesario.

Un 11,1% menciona que si no existe una plataforma informática adecuada o un respaldo de actividades realizadas, el proceso de innovación se ve afectado por la pérdida de información que garantice la continuidad del proceso y por no realizar el debido proceso implantado.

Es importante destacar, que una persona de los informantes no respondió la pregunta debido a que no pudo dar una respuesta concreta a la interrogante.

### **Acciones en innovación**

En las acciones de la innovación se describen todas las medidas que se pueden y tienen que lanzar para innovar en el corto, medio y largo plazo en una empresa.

En el siguiente cuadro se muestra cómo creen los funcionarios entrevistados que se realizan los procesos en el departamento, para la buena gestión del emprendimiento y la innovación.

**Cuadro 7.**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada con los procesos utilizados en el departamento para la buena gestión del emprendimiento y la innovación. (n=7)**

Procesos	%
Son regulares	28,6
Realizados mediante consultas	14,3
Basados en conocimiento y experiencia	14,3
Logrados con buena comunicación	28,6
Participativos	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

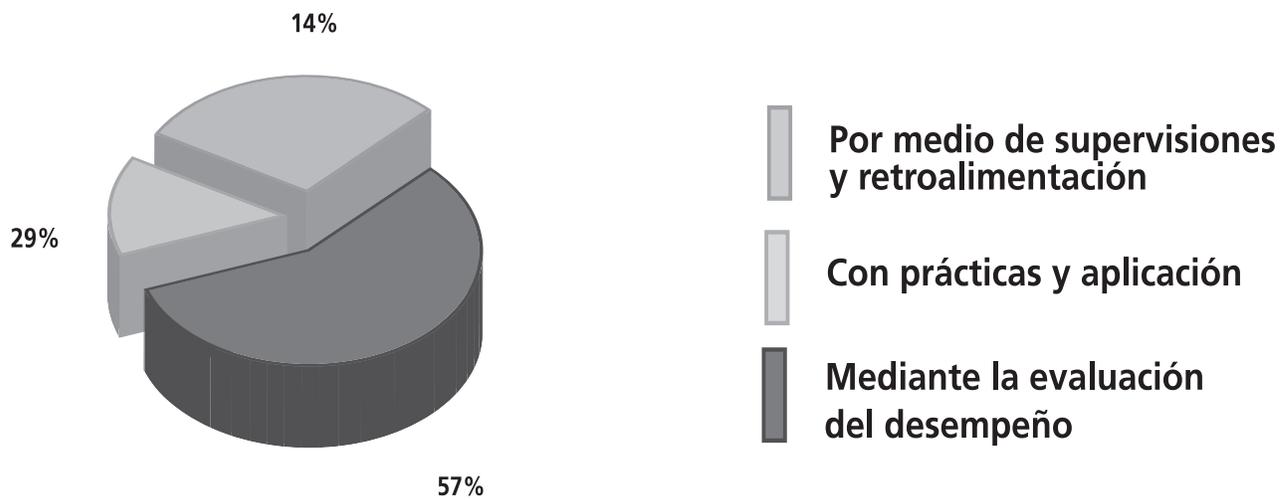
Los porcentajes más altos dieron como resultado un 28,6% en dos categorías: los procesos regulares ya que mantienen un nivel adecuado y los procesos logrados con una buena comunicación en la realización de funciones.

Otros porcentajes son el conocimiento y la experiencia de cada miembro del equipo, aunque sean áreas independientes, se pueden trabajar de acuerdo con las necesidades que se requiera, siempre manteniendo la línea de comunicación con las jefaturas correspondientes. También la muestra del estudio menciona que los procesos están dirigidos a aumentar el aporte de cada uno de los participantes del grupo y se busca la vinculación, el empoderamiento y la buena planificación para lograr el buen objetivo de la gestión.

Las personas entrevistadas dieron su punto de vista acerca de cómo se lograría que los funcionarios realicen una adecuada práctica en el proceso de innovación, la cual se muestra en el siguiente gráfico.



**Gráfico 8**  
**COOPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población entrevistada para lograr una buena práctica de innovación (n=7)**



Fuente: Elaboración propia

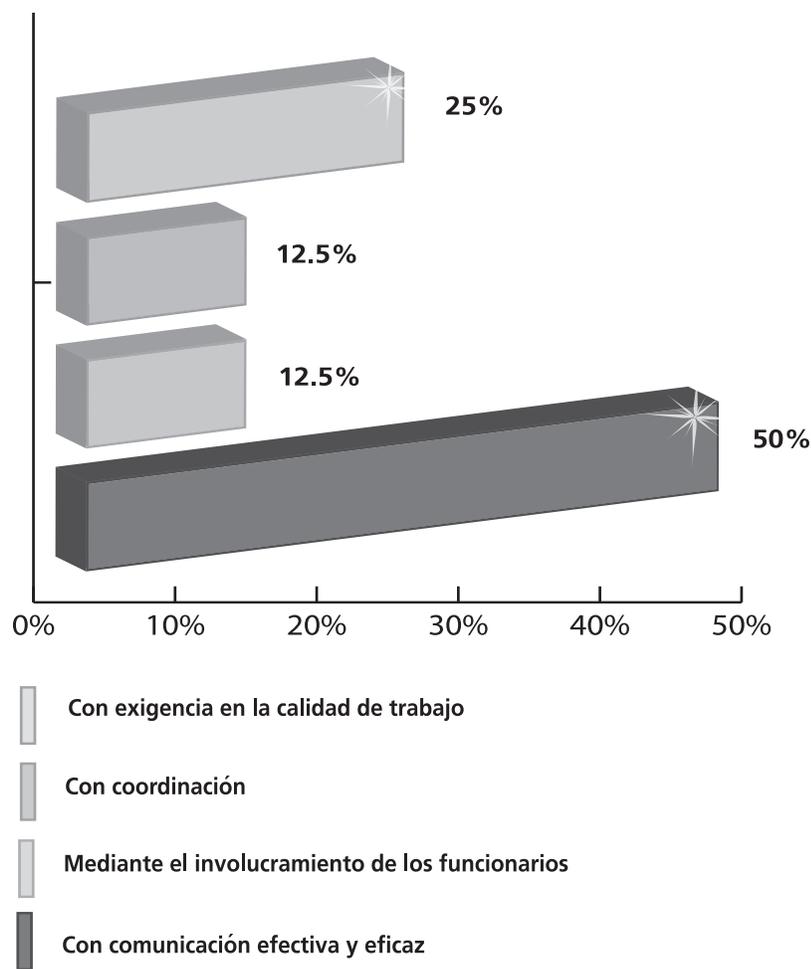
El 57% opina que mediante la supervisión o coordinación inmediata de los superiores y una adecuada realimentación de ellos se logra una buena práctica de innovación ya que es responsabilidad de cada uno velar, delegar funciones y fomentar la disciplina.

Un 14% considera que el logro se presenta mediante la evaluación del desempeño ya que se asignan proyectos que se deben desarrollar por los funcionarios (as) del departamento y el hecho es que se apliquen nuevas ideas para que haya apoyo.

El 29% restante responde que es importante mantener la innovación mediante prácticas y la buena aplicación de las herramientas utilizadas.

En el siguiente gráfico se refleja el porcentaje de aspectos que se deben realizar para que el departamento funcione mejor con respecto a la innovación.

**Gráfico 9**  
**COPEMEP R.L. Distribución porcentual de la población**  
**entrevistada con los aspectos a realizar para que el departamento**  
**funcione de una mejor manera en lo referente a innovación.**  
**(n=8)**



Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto se manifiesta en la comunicación efectiva y eficaz con un 50% ya que es importante para lograr un mejor proceso de innovación, ya sea en cada oficina o departamento, para lograr la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

También se lograrían excelentes resultados exigiendo una mejor calidad de trabajo para cada funcionario, involucrándolo en todo para que cumpla la práctica correcta e instando a los demás para que efectúe la labor como establece el proceso. De manera que se logre una buena coordinación en el departamento y se ahorren tareas y procesos de forma conjunta.

En el siguiente cuadro se muestra por porcentajes las respuestas aplicadas a los funcionarios sobre las acciones que se implementan a la hora de innovar.

**Cuadro 8.**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada con las acciones que presenta el departamento para innovar. (n=7)**

<b>Acciones</b>	<b>%</b>
Con compromiso y colaboración	42,9
Con el apoyo de la administración	14,3
Mediante la actualización	14,3
Coordinadamente	14,3
Por medio de capacitaciones	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

El 42,9% menciona que las acciones se adquieren con mucho compromiso y colaboración de parte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo con el fin de lograr una excelente innovación por departamento.

Las restantes categorías mencionan que se tiene que dar el apoyo de la administración para que todas las propuestas y nuevas ideas se apliquen como parte de la innovación con una buena coordinación. También indican que se da mediante la actualización de la herramienta de colaboración, si se realiza una buena práctica mediante capacitaciones.

Dentro de la entrevista aplicada se menciona la interrogación del cómo se podrían obtener logros que favorezcan la innovación departamental, por lo tanto, se puede observar el Cuadro 9.

**Cuadro 9**  
**Distribución porcentual de la población entrevistada con las formas en que se obtienen logros que favorezcan la innovación departamental. (n=8)**

<b>Sugerencias</b>	<b>%</b>
Mediante reuniones y sesiones de trabajo	28,6
Con talleres	42,9
Con motivación	14,3
Mediante el trabajo en equipo	14,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

Las personas sugirieron ciertos aspectos necesarios para obtener los logros como realizar talleres afines que permitan retomar y afianzar las relaciones entre los mismos miembros del departamento.

Realizar reuniones y sesiones de trabajo para que exista compromiso de parte de todos al momento de implementar nuevas técnicas de innovación.

Es necesario mencionar que la motivación en el departamento es primordial en las labores diarias. Por otro lado, el trabajo en equipo involucra a todas las personas que están relacionadas con el proceso, atendiendo a los funcionarios y asociados a generar ideas que puedan ser adaptadas en la organización.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con la entrevista que se aplicó en la Cooperativa de Empleados del Ministerio de Educación Pública referente al estudio de caso sobre la gestión en el emprendimiento e innovación, se recomienda realizar capacitaciones o talleres para que los funcionarios puedan estar al tanto y saber utilizar adecuadamente la herramienta de colaboración como lo es el portal de la Cooperativa.

También es importante analizar y valorar las propuestas de innovación que cada funcionario puede ofrecer en su área ya que los aportes son esenciales para lograr el objetivo concreto, que se realiza en su puesto de trabajo en COOPEMEP R.L.

Además, la gestión de la innovación es un proceso que permite que cada empresa o departamento obtenga resultados en las distintas áreas de innovación, para incrementar su competitividad, impulsar nuevos servicios e incorporar procesos productivos.

La innovación en la empresa no es un asunto de realizar esporádicamente sino un resultado de un proceso como fue el estudio de caso, en el cual se evaluó los diferentes puntos de vista de cada funcionario con ideas para reforzar el posicionamiento y la competitividad de la Cooperativa.



## Estudio de caso

### Gestión del conocimiento en la gestión de trámites administrativos en el Departamento Financiero del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER)

*Cristina Porras Picado*

#### Resumen

El estudio de caso se realizó para el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, San José, el cual se dedica a flexibilizar las funciones que tiene el Estado de promover, orientar, apoyar y estimular la práctica del deporte y la recreación a los ciudadanos en general. Por lo tanto, al ser una institución pública que presta el servicio a un público en general en materia de deportes y recreación el emprendimiento y la innovación son parte fundamental, por lo que se considera que deben competir en tecnologías, comunicación, mantenimiento, atención al público, en fin, en todos los servicios.

El siguiente estudio de caso proyectó desarrollar tres ejes principales que son: activos de innovación que consisten en las condiciones estructurales para determinar la fuerza innovadora, los ejes, los cuales son capacidades para fortalecer la innovación, por último, las acciones en innovación, que corresponden a aquellas estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación en la empresa.

#### Descripción general

El estudio de caso, realizado en el Departamento Financiero, pretende evidenciar por medio de un análisis las tres dimensiones de la gestión del emprendimiento y la innovación del proyecto Dínamo Innovador.

Dentro de estas dimensiones, se pueden encontrar los ejes, los cuales pretenden ubicar las capacidades organizacionales para fortalecer el emprendimiento y la innovación; seguidamente se conocen los activos que son las condiciones estructurales, que determinan la fuerza innovadora, y por último, las acciones que son las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación en las organizaciones.

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación fue creado mediante la Ley No. 7800 publicada en el Diario Oficial La Gaceta No. 103, Alcance No. 20 del 29 de mayo de 1998, la cual establece:

*“Crease el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación en adelante, el Instituto como institución semiautónoma del Estado con personalidad jurídica propia e independencia administrativa. ”*

Según la naturaleza jurídica que se le otorga, el ICODER es una institución semiautónoma estatal y goza de personería jurídica propia e independencia administrativa. Nace con el fin de flexibilizar las funciones que tiene el Estado de promover, orientar, apoyar y estimular la práctica del deporte y la recreación a los ciudadanos en general. Dentro de los aspectos más importantes que la ley le estipula al ICODER se encuentran: el régimen financiero y presupuestario del Instituto, la contratación de obras y suministros, el de personal y los controles financieros internos y externos. Dichos regímenes están sometidos a la Ley de Administración Financiera de la República y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en lo aplicable a la naturaleza propia del Instituto.

**Misión:** “Promoción, apoyo y estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, actividad declarada de interés público, por estar comprometida con la salud integral de la población.”

**Visión:** “Una sociedad costarricense donde la Educación Física, el Deporte y la Recreación son parte integral y cotidiana, que contribuye a una vida sana y productiva capaz de aprovechar oportunidades, donde los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, tanto hombres como mujeres aportan individualmente y colectivamente a una mejor calidad de vida.”

**Políticas Institucionales:** “El planteamiento de las políticas está en la función, no de su quehacer diario o propio, sino más bien en función de la razón social que justifica la existencia de la institución, por consiguiente, en todas las posibilidades para que la gente pueda disfrutar en última instancia de una mejor calidad de vida producto de todas las acciones o actividades que se ejecuten para cumplir los objetivos, metas, fines y misión”.

## Resultados

El presente caso expone la propuesta de la gestión del emprendimiento y la innovación para la simplificación de trámites en el Departamento Financiero del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y lo que implica este tipo de servicio al cliente, tanto interno como externo de la institución, además de lo que representa para los funcionarios del ICODER, el implementar una propuesta en las tareas de innovación.

## Caracterización de los informantes del caso

En el cuadro 1, se representa las características propias de los informantes con los datos generales como la edad promedio, tipo de género, los estudios que han realizado y el tiempo de laborar en la institución.



**Cuadro 1**  
**ICODER. Características generales de la población**  
**Entrevistada. 2010. (n= 6)**

Características generales	%
Sexo (n=6)	
Hombres	50,0
Mujeres	50,0
Edad (n=6)	
30 o menos	17,0
30-39	17,0
40-49	33,0
50 y más	33,0
Grado académico (n=6)	
Sin título	17,0
Bachillerato	33,0
Licenciatura	33,0
Maestría y más	17,0
Años de laborar en la institución (n=6)	
5 años o menos	33,0
De 10 años a menos de 20 años	50,0
20 años y más	17,0
<b>Total general</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

El número de informantes a los cuales se les aplicó la entrevista fueron seis personas, tres hombres y tres mujeres, con edades entre los treinta y los sesenta años, la mitad del grupo tiene bachillerato y licenciatura, una maestría y un estudio de bachiller en proceso. También se especifica el tiempo laborado en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y se obtuvo que la mitad del grupo tiene entre diez o veinte años cumplidos, otras parte cinco o menos y solo una persona más de veinte años.

En este cuadro dos se puede observar los diferentes tipos de puestos que desempeñan los informantes a los que se les aplicó la entrevista de simplificación de trámites dentro del Departamento Financiero.

**Cuadro 2**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según el puesto que desempeñan. 2010 (n=6)**

Tipo de puesto	%
Puesto de mando dirección medio	17,0
Asistente , secretaria, oficinista	33,0
Profesional, técnico	50,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

Se puede observar, que los tipos de puestos que los informantes aplican dentro del Departamento Financiero son los de asistentes, secretaria, profesionales, técnicos y un puesto de mando medio.

En este departamento, los empleados por las actividades, funciones y estudios realizados se clasificaron en una secretaria, una asistente administrativa que funge como mano derecha del jefe de departamento, un técnico de contabilidad y administrativos, profesionales y un puesto de mando que desempeña el jefe del departamento.

Necesidades a la gestión del emprendimiento e innovación

Esta interrogación es para que el informante conozca el tema a tratar durante la entrevista.

En el cuadro tres introductorio se pregunta a los informantes sobre la necesidad de implementar el emprendimiento y la innovación.

**Cuadro 3**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según el criterio de necesario el emprendimiento e innovación en servicios del Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

Necesidad de emprendimiento e innovación	%
Mejorar servicios	67,0
Identificar ideas	17,0
Preparación, capacitación	17,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente . Elaboración Propia

Los informantes proporcionan el conocimiento que ellos tienen sobre la necesidad del departamento financiero en emprendimiento e innovación, que en su mayoría aseguran que es una mejora de servicios.

Según los datos reflejados en el cuadro tres, la mayoría de los participantes en la entrevista demostraron que la necesidad del emprendimiento y la innovación en el Departamento Financiero es fundamental para la mejora de sus servicios o para la identificación de ideas que el público interno o externo de la institución aportan.

Medios estructurales que determinaron el emprendimiento y la innovación

En este apartado de los activos se cuentan todos aquellos materiales como el recurso humano que posee la institución y las condiciones estructurales para determinar la fuerza innovadora en los servicios.

En el cuadro cuatro, los informantes opinaron aquellos medios que utilizan en el Departamento Financiero para incentivar o hacer llegar aquellas ideas o proyectos para el emprendimiento e innovación en la simplificación de trámites.

**Cuadro 4**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según ideas para emprender e innovar en la simplificación de trámites del Departamento Financiero. 2010. (n=6)**

Proceso de ideas	%
Por aporte del personal	25,0
Por instrucciones de jefatura	75,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

En la entrevista, los informantes opinan que el proceso de ideas puede ser por la participación de cada funcionario o por indicación de los superiores ya sea cuando ingresan al departamento o cuando sea necesario.

A pesar de que existe la mentalidad de que la innovación no solo es iniciativa de los superiores aún existe esta ideología y los subordinados en las instituciones públicas no la dejan de lado. Este es un tipo de estancamiento en el surgimiento de las instituciones. En el Departamento Financiero, el emprendimiento e innovación concurre en su mayoría por decisiones de la jefatura.

El cuadro cinco presenta los resultados de los incentivos que tiene el Departamento Financiero para emprender e innovar en la simplificación de trámites.

**Cuadro 5**  
**ICODER. Distribución porcentual de los entrevistados, según**  
**incentivación para innovar en la simplificación de trámites del**  
**Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

Proceso de ideas	%
Apoyo al personal	43,0
Por reglamentación	29,0
Capacitaciones	29,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

En el Departamento Financiero la manera en que se incentiva para innovar es por medio de las motivaciones al personal, por capacitaciones o simplemente por instrucciones ya expuestas.

De acuerdo con las respuestas de los informantes, se concluye que las ideas surgen principalmente por las necesidades de los clientes internos o externos y que los funcionarios las acatan por la motivación que existe en el departamento.

Con base en los cuestionamientos anteriores se determinó la ideología que tienen los trabajadores de que una idea o gestión de emprendimiento e innovación, la cual debe ser responsabilidad de los jerarcas.

**Cuadro 6**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según**  
**pensamiento de dónde empieza el emprendimiento e innovación en**  
**servicios del Departamento Financiero. 2010. (n=6)**

Criterio del inicio de la innovación	%
Responsabilidad directa	71,0
Iniciativas	29,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

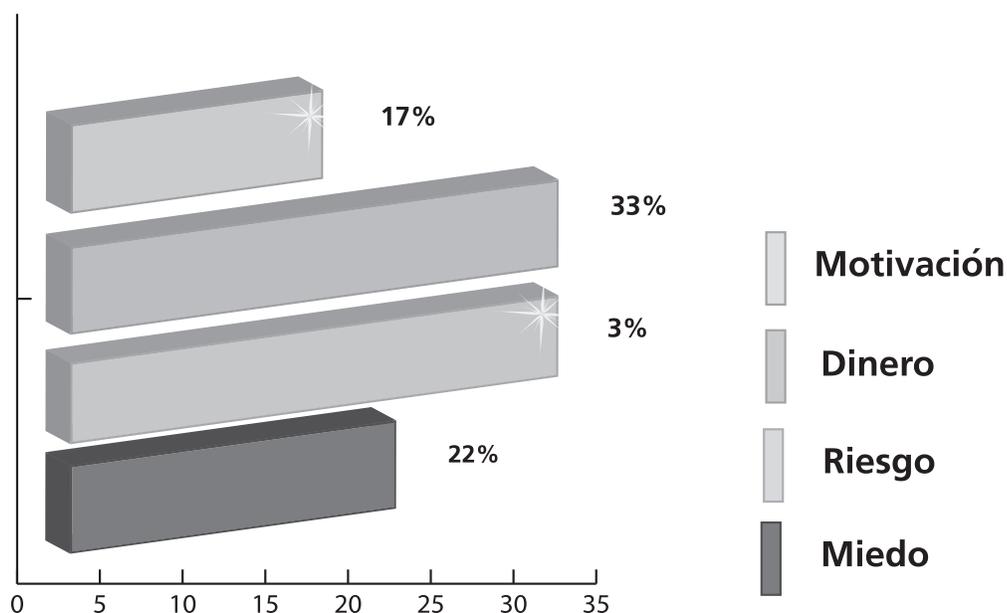
De acuerdo con el cuadro anterior, se deduce que los informantes describen que estas decisiones son responsabilidad de los superiores porque ellos son los que tienen el poder de decisión. También se da por iniciativa del funcionario para hacer llegar su propuesta a los jerarcas para su análisis e implementación.



A pesar de que en las instituciones y en este caso en el Departamento Financiero, exista la motivación adecuada para que los funcionarios aporten ideas para la gestión del emprendimiento e innovación en los servicios, aún persiste la creencia de que estos temas son compromiso de los altos cargos de la institución.

El gráfico uno menciona los obstáculos que pueden existir en el Departamento Financiero para el emprendimiento o la innovación de la simplificación de trámites.

**Gráfico 1**  
**ICDODER. Distribución porcentual de la población entrevistada según los obstáculos para emprender e innovar en el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**



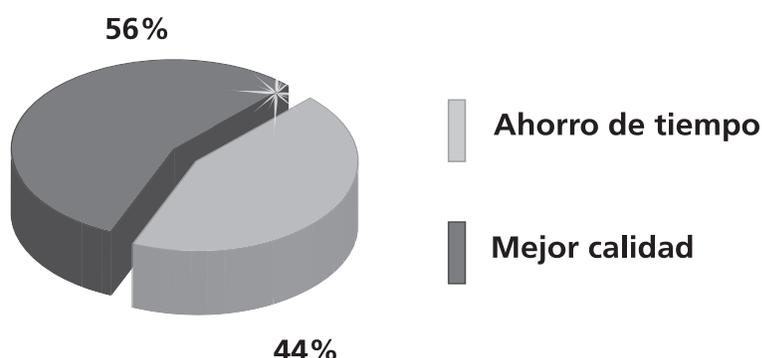
Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta a pesar de la diversidad de respuestas se encuentra que los informantes describían que uno de los obstáculos que se pueden presentar a la hora del emprendimiento o innovación es el económico. Además, existen otros muy populares como los riesgos que concurre la institución o el departamento, el miedo a estos riesgos o la poca motivación al personal o a los “encargados”.

En el Departamento Financiero los informantes sostienen que los mayores indicadores que impiden el emprendimiento o la innovación en la simplificación de trámites son el soporte económico y el riesgo al fallo del método.

Después de analizar aquellos activos que se deben tener en cuenta para el emprendimiento e innovación en los servicios como la simplificación de trámites en el Departamento Financiero, en el gráfico dos se muestra la importancia de las innovaciones.

**Gráfico 2**  
**ICODER. Distribución porcentual de la población entrevistada según requerimiento de innovación. 2010 (n=6)**



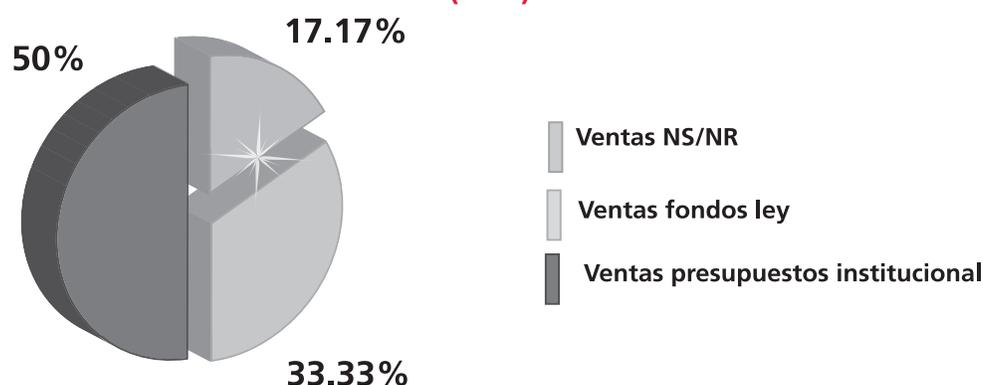
Fuente: Elaboración Propia

Según se deduce del gráfico, la importancia radica en la mejora de calidad y el ahorro del tiempo en los servicios del Departamento Financiero.

De acuerdo con los informantes, la relevancia de implementar el emprendimiento y la innovación en los servicios del Departamento Financiero para la simplificación de trámites se especifica en que su mayor alcance es la calidad que pueda ofrecer este departamento como uno de los más importantes de la institución en su servicio al cliente interno y externo, por lo que la simplificación proporciona ventajas para los funcionarios como el ahorro de tiempo, calidad de vida y conseguir los planes y metas propuestos con efectividad.

Para concluir con este apartado de activos en la gestión de emprendimiento e innovación de la simplificación de trámites, en el gráfico tres se muestra el procedimiento o plan para conseguir el soporte económico para esta gestión en el Departamento Financiero.

**Gráfico 3**  
**ICODER. Distribución porcentual de la población entrevistada según método para requerir el soporte económico para el emprendimiento y la innovación en la simplificación de trámites del Departamento Financiero. 2010 (n=6)**



Fuente Elaboración Propia

El método utilizado para la obtención del soporte económico en las gestiones de emprendimiento e innovación de simplificación de trámites es principalmente por presupuestos institucionales o por aquellos ingresos por ley, que se soliciten extraordinariamente, que permitan el manejo adecuado de los servicios ofrecidos por el Departamento.

Como toda institución pública, el ICODER trabaja mediante fondos de Ley. Por una parte, unos informantes dejan claro que solo por estos dos medios el departamento financiero tiene el acceso al soporte económico para la implementación del emprendimiento e innovación en el servicio de simplificación de trámites y otros simplemente contestan, que no tienen conocimiento de este dato por su poca trayectoria laboral tanto en la institución como en el departamento.

Capacidades Organizacionales que dinamizaron el emprendimiento y la innovación  
Después de conocer las condiciones que determinan la estructura de la innovación, se representan las capacidades organizacionales que dinamizan las innovaciones en el Departamento Financiero en la simplificación de trámites.

El cuadro siete da a conocer la técnica que se utiliza para conseguir el interés necesario para emprender e innovar en el Departamento Financiero del ICODER como entidad pública.

**Cuadro 7**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según método para incentivar el interés de innovación en las entidades públicas. 2010 (n=6)**

Creación de interés	%
Motivación	50,0
Necesidades	25,0
Visiones	25,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según el cuadro, algunas de las opciones que pueden incentivar el interés en la gestión del emprendimiento y la innovación en las entidades públicas como el Departamento Financiero son la insistente motivación hacia los trabajadores, el determinar ciertas necesidades urgentes o constantes que existen en el departamento y aquellas visiones que puedan prevenir errores en el servicio al cliente.

Por lo anterior, se destaca que de los aspectos mencionados el más relevante fue la motivación hacia el funcionario ya que así puede apropiarse de los otros temas en el emprendimiento y la innovación en la simplificación de trámites.

En el cuadro ocho, se toma en cuenta la valoración de los temas en los funcionarios que están por un período definido en la institución. Al igual que con los demás informantes para la simplificación de casos, se ha basado usualmente en la información de aquellos funcionarios que tienen experiencia en el Departamento Financiero.

**Cuadro 8**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según método para integrar personal nuevo en la innovación en el Departamento Financiero. 2010. (n=6)**

<b>Integración de personal</b>	<b>%</b>
Motivación (iniciativas)	56,0
Charlas	44,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

Según datos expuestos se puede notar que la integración de personal relativamente nuevo en el Departamento Financiero se logra con con motivación hacia ellos cuando ingresan al departamento, o bien, si hayan necesidades o sugerencias de innovación al servicio de simplificación de trámites.

Los informantes manifiestan que toda persona cuando se integra al grupo de trabajo del Departamento Financiero se les da una inducción de lo que se espera y debe realizar para la mejora de los servicios dentro del departamento. Por lo tanto, se parte que los informantes detallan que la motivación es uno de los aspectos importantes y se representa con un 56%.

El cuadro nueve representa el método que utilizan los funcionarios del departamento para comenzar un proceso de emprendimiento e innovación. En este caso, se debe saber cómo se inicia la simplificación de trámites en el Departamento Financiero.

**Cuadro 9**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según método para iniciar la innovación en el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Comienzo de innovación</b>	<b>%</b>
Iniciativas	57,0
Procesal	43,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior, se puede notar que los funcionarios apoyan las iniciativas para alcanzar la innovación y mejorar los servicios de simplificación de trámites.

Los informantes indican que cuando se presenta una innovación en el Departamento Financiero debe ser mediante un procedimiento analizado y presentado a la jefatura, para tener las directrices necesarias y luego verificar si funcionó. De lo contrario, se busca una solución.

La respuesta de los gestores después de implementado el emprendimiento e innovación se representa en el cuadro diez.

**Cuadro 10**  
**ICODER. Distribución porcentual de**  
**población entrevistada, según respuesta a la innovación en el**  
**Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Aceptación en los emprendedores</b>	<b>%</b>
Propicia	60,0
Progresiva	40,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

Los emprendedores de la innovación describen que la aprobación del método de simplificación de trámites en el Departamento Financiero ha sido adecuada y positiva, tanto así, que se refleja en un 60% de respuestas similares a estas características.

Como se especificó en el apartado de los activos, las ventajas de efectuar el emprendimiento y la innovación en la simplificación de trámites son la mejora en la calidad del servicio y el ahorro de tiempo para la funcionalidad del departamento. Además, al presentarles a los informantes el cuestionamiento, afirmaron que estas características han sido una de las más constantes desde sus inicios. Incluso, expresaron que a los clientes externos les costó adaptarse al cambio, pero al notar sus beneficios apreciaron el sistema y se logró ver mejoras en el departamento.

Estrategias necesarias para la mejora de la gestión del emprendimiento y la innovación en el ICODER

Ahora se presentan las estrategias necesarias para mejorar la gestión de innovación en la simplificación de trámites en el Departamento Financiero.

Como parte de las tácticas que se pueden tomar en cuenta para la adecuada implementación de una innovación, se toma en cuenta el género que forma parte del Departamento Financiero y de su reacción del personal masculino ante la participación de las mujeres en este tema. En el que cuadro 11 se presentan dichos resultados.

**Cuadro 11**  
**ICODER. Distribución porcentual de la población entrevistada,**  
**según reacción de género a la innovación en el**  
**Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Aceptación de género</b>	<b>%</b>
Respeto	83,0
Mejora	17,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

Los informantes describen que el tema del género no es para discutir ya que no hay inconvenientes, en este caso, se basan en el respeto mutuo de los compañeros.

Los informantes sintieron la pregunta como inusual ya que no es un tema de discusión con el personal porque todos respetan sus ideales. Además, ya han tenido un jefe comandado por una mujer. Sin embargo, un dato curioso es que uno de ellos dice que desea que la comunicación entre hombres y mujeres mejore porque en cuestión de minutos se crea un problema por diferencia de mandos.

El cuadro 12 pretende reflejar el método que utilizan en el Departamento Financiero para que sus funcionarios lleguen a un sentimiento de innovación.

**Cuadro 12**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada,**  
**según método para dar a conocer un proyecto de innovación en**  
**el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Conocimiento de innovación</b>	<b>%</b>
Necesidad	75,0
Proceso	25,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente Elaboración Propia

Los informantes reflejan que lo importante para dar a conocer un proyecto de innovación en el departamento financiero es identificar una necesidad en los servicios al cliente tanto interno como externo.

Según los datos proporcionados, los informantes creen necesario que para dar a conocer un sentimiento de emprendimiento en la simplificación de trámites, el primer paso es identificar



la necesidad de innovación, luego analizarla desde el presupuesto disponible para ponerla en marcha y después involucrar a las partes y tener el interés y la cooperación de los funcionarios para el éxito de tal proyecto.

Después se pretende conocer cómo proceden estas propuestas de innovación en la simplificación de trámites en el Departamento Financiero, las cuales se ilustran en el cuadro trece.

**Cuadro 13**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según método para poner en acción un proyecto de innovación en el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Acciones de innovación</b>	<b>%</b>
Proceso escrito	50,0
Proceso verbal	50,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Este fue un tema muy peleado por los informantes como se muestra en el cuadro anterior. Ellos indican que se puede recurrir a dos formas de ponerlo en práctica: hablar con la jefatura o hacerlo llegar por escrito ya que usualmente cuando la Auditoría Interna revisa documentos, es costumbre presentar justificaciones por si en algún momento del proyecto se tiene que disponer de dinero.

A pesar de que los informantes coinciden en estos medios para hacer llegar un proyecto de innovación, indican de que dependiendo de la intensidad que vaya a tener este proyecto en la institución se debe presentar exclusivamente por escrito a los jefarcas.

En relación con el cuadro anterior, cuando se presenta un proyecto de innovación se deduce que existe una necesidad, por lo que se procedió a interrogar y en el cuadro 14 se refleja el proceso de identificación de necesidades en el Departamento Financiero.

**Cuadro 14**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según método de identificación de necesidades de innovación en el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Necesidad de innovación</b>	<b>%</b>
Evaluaciones	57,0
Exigencia externa	43,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los informantes del Departamento Financiero expresan que las identificaciones de necesidades en cualquier tipo de innovación se debe a que existe un control interno que exige el puesto de mando de este departamento con respecto a una continua evaluación de las funciones del trabajador, o bien, aquellas exigencias o reclamos que se hacen llegar al departamento por el cliente externo o interno de la institución.

Como se observa, la mayoría del personal apoya que el mejor método para identificar una necesidad de servicio al cliente o en la innovación de simplificación de trámites se debe a las periódicas evaluaciones que se hacen en el departamento, pero también es importante tomar y solucionar aquellas sugerencias que el cliente expone ante el Departamento Financiero.

En el siguiente cuadro se refleja aquellas estrategias utilizadas por el Departamento Financiero para innovar en la simplificación de trámites ya sea a mediano o largo plazo.

**Cuadro 15**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada, según acciones a plazo para la innovación en el Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Acciones a plazo</b>	<b>%</b>
Estrategias	71,0
Capacitación	14,0
Seguimiento normal	14,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los informantes proponen que las acciones a tomar de mediano o largo plazo son aquellas como las estrategias definidas por los puestos de alto mando, las capacitaciones o un seguimiento de evaluaciones de control interno que tiene el Departamento Financiero.

Estas acciones a tomar por plazo se considera que realmente no pueden ser por un período extenso porque el servicio del departamento no lo permite, entonces aquellas instrucciones que el puesto de mando indique que se deben aplicar deben ser tomadas con rigurosidad y *“al pie de la letra”* ya que son las estrategias planteadas, o puede darse el caso, que accionan mediante capacitaciones para innovar estos servicios.

Después de analizar las acciones a mediano o largo plazo, qué sucede con aquellas que son urgentes y que proceden de la innovación de simplificación de trámites en el Departamento Financiero. Esta situación se despeja en el cuadro 16.

**Cuadro 16**  
**ICODER. Distribución porcentual de población entrevistada,**  
**según acciones urgentes para la innovación en el**  
**Departamento Financiero. 2010 (n=6)**

<b>Acciones inmediatas</b>	<b>%</b>
Problemática procedimientos	56,0
Identificación jefatura	33,0
N/S N/R	11,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los informantes dicen que el método más común dentro del Departamento Financiero para identificar aquellas acciones que se deban someter de forma urgente en la innovación es mediante la problemática en los procedimientos establecidos, o bien, porque el jefe identifique fallas en su persona, o en los resultados obtenidos por el trabajo, al igual que existe la posibilidad de los funcionarios que indican que no tienen conocimiento de las tácticas para identificar acciones que se deben plantear inminentemente.

### **Recomendaciones**

Se considera que en el Departamento Financiero del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, se deben buscar nuevos horizontes y nuevas ideas a los clientes internos y externos en el tema de innovación ya que son implementados cuando se detecta una necesidad por el funcionario debido a que los clientes exigen nuevas prestaciones, o porque algún procedimiento continúa fallando, por lo que es fundamental este tipo de técnicas en el departamento y también a nivel institucional.

En el Departamento Financiero se debe tomar la iniciativa de que el personal entienda que el emprendimiento e innovación es un tema importante que no sólo es responsabilidad de las jefaturas para incentivar en los servicios del departamento, ya que se pudo observar en los resultados que la mayoría a pesar del apoyo de los altos puestos en escuchar a su personal, consideran que este tema no es necesario tomarlo en cuenta si el jefe no lo manifiesta.

El departamento financiero debe promover constantemente aquellos medios de información para la gestión del emprendimiento y la innovación para obtener mejor calidad en el servicio al cliente. Lo anterior porque la comunicación del personal a los altos puestos es débil para expresar necesidades o los jefes implementan medios como una cartera de proyectos ya sea a mediano o corto plazo de innovación que puede ser accesible a todos los empleados de la institución para dejar propuestas sobre el emprendimiento o innovación.

La jefatura del departamento financiero al efectuar un tipo de innovación como la simplificación de trámites debe tomar en cuenta la metodología de planificación por escrito. Lo

anterior porque los mismos informantes indican que en el departamento se debe proceder por este medio para que los funcionarios den las expectativas del escrito y puedan hacer propuestas de modificación.

### **Preguntas de análisis**

1. ¿Cuáles son las diferencias que se pueden encontrar en la actitud del personal ante la innovación entre la Gerencia de COOPEMEP R.L. y el Departamento Financiero del ICODER?
2. ¿Cuál cree usted, que puede ser la reacción de los usuarios ante la innovación que se plantea en la Gerencia de COOPEMEP R.L. y el Departamento del ICODER?
3. ¿Cuáles beneficios obtendría directamente el usuario de estas dos instituciones?
4. ¿Cómo cree usted que se logra que los funcionarios realicen una adecuada práctica en el proceso de innovación en las oficinas mencionadas?
5. A partir de los obstáculos mencionados para la gestión de la innovación, ¿cómo cree usted que afecta directamente la gestión de los trámites administrativos a la Gerencia de COOPEMEP R.L. y al Departamento Financiero del ICODER?
6. Plantee una propuesta de mejora en la gestión de los trámites administrativos que no haya sido enfocada en el caso que se presenta, tanto para la Gerencia de COOPEMEP R.L. y para el Departamento Financiero del ICODER.



# Referencias bibliográficas

Arenilla, M. (1996). *La modernización de las Administraciones Autonómicas como decisión conformadora*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 7-8, 125-138.

Blanco, E. (2010) *Objetivos claros: Clave del éxito en la gestión empresarial*. Debates IESA, 15(4), 54-57.

Eduarte, M. (2010) *Informe de la Práctica Supervisada en Administración de Oficinas*. Costa Rica, Heredia: Universidad Nacional.

Ibarra, D. (1999) *La organización emprendedora*. México: LIMUSA NORIEGA Editores.

Irureta, P. (1998) *Fundamentos de las Relaciones Laborales*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Magdalena, F. (1994) *Sistemas Administrativos*. Colombia: Ediciones Macchi.

Méndez, J.S. y otros. (1997) *Sociología de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Mora, C. (2010) *Informe de la Práctica Supervisada en Administración de Oficinas*. Costa Rica, Heredia: Universidad Nacional.

Münch, L. y García, J. (1983) *Fundamentos de administración*. México: Trillas  
OCDE (1997) *National Innovation Systems*. OCDE, France.

Poder Ejecutivo. *Decreto Ejecutivo N 25234 –MEIC*. San José, Costa Rica: La Gaceta.

Poder Ejecutivo. *Decreto Ejecutivo N 35998 –MEIC*. San José, Costa Rica: La Gaceta.

**CAPITULO V**  
**El Servicio al Cliente**  
**en la Oficina**



## El servicio al cliente

Las organizaciones como sistemas sociales están compuestas por personas en continua interacción y la sociedad depende en gran medida del funcionamiento de éstas, cuya finalidad es producir un bien o un servicio útil para la sociedad.

El mundo se caracteriza por estar en una constante competencia, definido por Jabif, Lilliana (2000. 31) como "(...) el resultado de una combinatoria de varios recursos que la persona pone en acción cuando realiza diferentes actividades o prácticas profesionales". El éxito está en desarrollar experiencias, fortalecer las competencias y utilizar diferentes opciones de capacitación, adoptar tecnología adecuada e incluir a los clientes de la organización en el proceso.

Antes de hablar del servicio al cliente, es necesario definirlo. Se debe entender como cliente no solo aquellas personas que compran productos o servicios, sino también quienes repercuten en nuestros procesos, productos y servicios. Según su grado de cercanía, los clientes se pueden clasificar en :

**Clientes externos:** Son las personas que no forman parte de nuestra empresa pero repercuten en nuestros productos y servicios.

**Clientes internos:** Personas que forman parte de nuestra empresa.

**Usuarios:** Cualquier persona que realiza acciones positivas respecto a nuestro producto o servicio, es decir, posteriores procesos, ventas, uso último, etc.

A partir de lo anterior, según John Tschohl (1994), el servicio es el nuevo estándar que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. Por otra parte, indica que los altos niveles gerenciales, comprometidos con la sociedad, deben enviar un mensaje a sus empleados, porque todo lo que se hace en beneficio de los clientes, tiene un efecto multiplicador para la empresa y la sociedad.

El servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción de los clientes como del diseño de servicios. El personal es responsable ante los clientes por las decisiones que ellos toman y los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.

La dedicación al servicio del cliente puede revolucionar la forma en la que opera un negocio. Involucra a todos los integrantes del personal al establecer procedimientos apropiados y desarrollar actitudes positivas.

## Servicio de calidad

En la actualidad, muchas empresas demandan de procesos que permitan competir en un mercado globalizado en donde el servicio y la calidad sean parte fundamental del éxito.

La calidad en el servicio para cualquier entidad productiva o de servicio resulta de vital importancia. Calidad es sinónimo de disponibilidad y servicio; “disponibilidad es la acción mediante la cual el cliente utiliza el producto y éste cumple con la función requerida. Servicio es el conjunto de beneficios que se le otorgan al cliente con el fin de garantizar un adecuado funcionamiento del producto durante período de la garantía”. (Acuña J. 2002. 18)

En un principio, la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de análisis estadísticos se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todos los procesos relacionados con la idea de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente con el lema “Cero Defectos”.



Fuente: Vargas, M. (2011)

En la actualidad, los servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar, incluso superar, las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo del servicio consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las cuales competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera. Todo ello exige un diseño preciso del servicio que se quiere prestar y, en particular, del nivel de calidad que se pretende alcanzar.

Según indica Luís Navarro, en un artículo publicado en [www.suratea.com](http://www.suratea.com), la calidad de servicio, es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo para aquellos que tratan de alcanzarla.

La máxima calidad se obtiene cuando coinciden lo que quiere el cliente, lo que se ha especificado hacer y lo que realmente se ha hecho.

## **Necesidades en el servicio al cliente**

El sociólogo A. Maslow afirma que existen cinco tipos de necesidades:

- Las básicas, como alimento, vestido, educación.
- Las de seguridad, como mantener el empleo, proteger a la familia, etc.
- Las de pertenencia, como saberse identificado con un grupo social.
- Las de ego-status, que demuestran la ambición por distinguirse del resto.
- Las de autorrealización, en donde el individuo aspira a encarar un proyecto personal que implique un desafío para él y eso solo ocurre cuando ya han sido satisfechas sus necesidades anteriores.

Según lo anterior, los clientes se verán satisfechos en la medida en que logren alcanzar estas necesidades. El lograr satisfacer las necesidades de los clientes es la llave maestra para proporcionar un servicio de calidad. Una vez definidos los requerimientos, éstos se vuelven un estándar a desempeñar por la empresa. Por ello, la detección de necesidades y expectativas del cliente se vuelven claves en el negocio.

## **Importancia del servicio al cliente**

Cada vez se hace más necesario comprender los factores sociales y físicos que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Eso obedece al hecho de que según la forma como los empleados interpretan el ambiente laboral, así será su productividad.

Al respecto, Chiavenato (2009. 214) indica que: “la vida en las organizaciones depende de la manera que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado al entorno”

En ese sentido, el éxito obtenido con los clientes en una organización radica en las buenas relaciones personales. Lo que una persona pueda pensar de los demás es afectado por lo que ha recibido de educación, tanto dentro como fuera de su hogar. Cuando a un individuo se le inculca que las personas no tienen valor, o su valor depende de lo que se obtenga de ella, entonces su visión de la gente estará predeterminada. Por ejemplo, si alguien es educador y atiende estudiantes viéndolos solo como una forma de ganarse la vida, difiere de aquel que es educador y atiende a sus estudiantes como personas a quienes trata de ayudar y además se preocupa por sus sentimientos; las mismas acciones pero con resultados diferentes.

En otras palabras, el buen servicio se halla en un aspecto fundamental: la comunicación (interna y externa), vital para el buen comportamiento de las personas en las organizaciones.

“La comunicación profesional es una herramienta de suma importancia, puesto que favorece el flujo y la gestión de conocimientos y emociones entre individuos, instituciones y sociedades, elevando los niveles de satisfacción personal y el bienestar general.” ( Trujillo 2008. 80)

Como se puede apreciar, la comunicación es esencial para que una organización sea exitosa, todo esto lleva a pensar en que se debe crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de manera que se comprometan en sus relaciones con los compañeros y por ende con la institución para la cual labora.

El ser humano debe comprometerse con el éxito, en cualquier ámbito de su vida, sea laboral o personal, considerando que hay muchas buenas razones para trabajar en equipo, interactuar con otros y cumplir una meta. En la calidad del servicio que se brinde, está la clave para retener clientes que la empresa ya tiene, ello atraerá nuevos clientes y promueve una reputación que induce a los actuales y potenciales clientes a mantener relaciones afectivas con la institución.

Parafraseando a John Tschohl, quien es considerado el gurú en el tema de servicio al cliente, indica que bastan solo algunos minutos para que todo el dinero invertido en publicidad, promoción, entre otros, se pierda gracias a un servicio deficiente; por tanto, una empresa exitosa que brinde excelente servicio eliminará de su vocabulario las frases: más tarde, mañana, otro día, y se enfocará en brindar un servicio de calidad a cualquier persona, cualquiera que sea su condición económica, raza o religión.

Un claro ejemplo de la importancia que tienen las personas, en el servir de cualquier organización, sea familiar, con o sin fines de lucro, es Singapur, país en el que sus habitantes (empresarios) se dieron cuenta, desde hace años, que el único activo de mayor valor con el que cuentan es el recurso humano, nación con la renta per-cápita más alta del mundo y clasificado como uno de los cinco mejores países del mundo para vivir.

Singapur posee una economía de mercado libre, próspera, caracterizada por un entorno abierto. Tiene precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo. Junto con Hong Kon, Corea del Sur y Taiwán, se considera Singapur como uno de los “cuatro tigres asiáticos”.

Las personas deben comprender que el trabajo “es un elemento característico del ser humano, el trabajo es un medio y no un fin, los fines del trabajo serán el perfeccionamiento del trabajador, la vía para obtener los medios para las subsistencia y un medio para construir una sociedad mejor” (Lizano 2004. 104)

## **Obstáculos para la innovación y el buen servicio**

Lograr un cambio en el mundo de los negocios y en el ámbito personal requiere de la capacidad de transformación y consolidación de nuevas habilidades y actitudes, es decir, innova-

ciones radicales y constantes en las estructuras de toda organización. Además, cambios en el comportamiento de los empleados, los procesos, las tecnologías utilizadas, así como en los productos y servicios que se ofrecen al mundo.

La innovación según Chiavenato (2009. 168) es “captar lo que ocurre en el entorno de negocios, por medio de contacto con empleados, clientes, nuevas tecnologías, proveedores, accionistas o futuros colaboradores. Es utilizar la red de relaciones de la organización como medio para buscar información y conocimiento”, innovación significa “novedad”.

Cuando se habla de innovación, se cree que se trata de un concepto nuevo, sin embargo, diversos autores expertos han dado diversas definiciones con el fin de mejorar cada día la calidad de vida de todo individuo; generalmente, surge a partir de la necesidad de resolver problemas particulares o atender necesidades y demandas.

Acuña J. (2002. 16) menciona lo siguiente:

Las organizaciones costarricenses que apoyan sus esfuerzos de la calidad deben ser conscientes de que los problemas de calidad de nuestras empresas se enfrentan con una adecuada combinación entre motivación y conocimiento. Se requiere motivar al personal pero también se le debe capacitar en técnicas de análisis y solución de problemas. Si lo segundo no ocurre, la motivación lograda puede caer abruptamente pues las personas necesitan ver resultados para alimentar su nivel de motivación.

Tal y como menciona Chiavenato (2009. 439),

*“una de las grandes preocupaciones de las organizaciones es la innovación. Su principal problema radica en encontrar el camino que les permita ser cada vez más innovadoras (...) Mientras que el cambio significa hacer las cosas de otra manera, la innovación es un tipo especial de cambio, porque busca ideas nuevas para crear productos, procesos o servicios totalmente diferentes”.*

El principal obstáculo para la innovación radica en cambiar la mentalidad de un individuo, que esté dispuesto a cambiar e innovar, orientado a brindar un buen servicio a través de auto motivación. Para ello es indispensable, fomentar una cultura de aprendizaje, implementar programas de capacitación, promover el diálogo en todas direcciones, recompensar todos los intentos de mejora o innovación para crear una visión de futuro a partir del cambio.

Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. (Chiavenato 2009. 423).

Las empresas, los individuos y la sociedad en general sienten temor de arriesgar cuando consideran que lo que están haciendo es bueno, perciben el cambio como el riesgo a fracasar.

## Discapacidad y servicio al cliente

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, en su artículo Historia de la Discapacidad, el término discapacidad significa “restricción o falta (debidas a una deficiencia) de la capacidad para realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se consideran normales para un ser humano.

La Ley 7600, Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad define el término discapacidad como “cualquier deficiencia física, mental o sensorial que limite, sustancialmente, una o más de las actividades principales de un individuo”.

Según un censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, datos revelados por el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2000, de una población total de 3.810.179 habitantes costarricenses (tres millones ochocientos diez mil ciento setenta y nueve) de los cuales el 50% son mujeres, el 49% son varones y el 1% corresponde a menores de edad.

Tal y como lo indican los cifras, con un rezago de 11 años en la información, Costa Rica cuenta con una población numerosa, se mantiene una indiferencia en la creación de oportunidades en todas las esferas de la vida social, como consecuencia de la ignorancia y la desinformación sobre el tema.

En la actualidad, son muchas las personas en situación de discapacidad quienes enfrentan limitaciones particulares en cada caso y para interactuar adecuadamente es importante conocerlas. Ponerse en el lugar de clientes con discapacidad permite comprender las dificultades que enfrentan, pero sobre todo mantener siempre una actitud de respeto hacia el cliente con discapacidad, tal y como lo indica la Ley 7600.

Todo trabajo tiene como base fundamental el respeto y las relaciones humanas. El profesional debe estar preparado y capacitado de acuerdo con las exigencias de un mundo globalizado y competitivo y por ende poner énfasis en los servicios que ofrecen a los clientes.

A continuación, se exponen dos estudios de caso para ejemplificar empíricamente el servicio al cliente, como una de las dimensiones de la administración de oficinas.

## Estudio de caso

### Gestión del conocimiento en el servicio al cliente en Gerencia de la Agencia Aduanal OCEAN AIR CARGO DE COSTA RICA S.A.

*Jennifer Campos Miranda*

#### Resumen

Este relato es basado en el estudio de caso de la empresa Ocean Air Cargo de Costa Rica, ubicada en San Rafael de Moravia, San José. Esta empresa se dedica al área de servicios como Agencia Aduanal, importación, manejo de carga y su consolidación desde Estados Unidos, China y Panamá. Además, de servicios internos en el país de transporte y asesoría sobre la importación de cargas, es una empresa que se conforma por un total de 17 empleados, es pequeña, al principio contaba con cinco personas como parte del personal.

La innovación y el emprendimiento es parte esencial de cualquier empresa privada, pero fundamentalmente, se considera que una agencia de aduanas en este caso, tiene que competir en tecnologías, comunicación y servicios en comparación con otras empresas que brindan el mismo servicio, en otras palabras, con la competencia.

En conclusión, la empresa se esmera por obtener un lugar en el mercado, donde además de ser agencia de aduanas posee una exposición de nuevos emprendimientos e innovaciones, con la apertura continua de nuevos servicios. Por eso se concluye, que la empresa mejora continuamente en su búsqueda de crecer dentro del mercado, con planes fijos a corto y mediano plazo, aunque cuenta con poco personal tiene visión y expectativas que buscan la innovación y el poder emprender, para sobresalir en el mercado, pero de igual manera, la mejora continua del personal en capacitaciones sigue siendo una necesidad hoy en la organización

#### Descripción general

En el estudio de caso de la empresa Ocean Air Cargo de Costa Rica, se pretende evidenciar por medio del análisis de la gestión del emprendimiento y la innovación en el proyecto Dinamo Innovador los servicios que brinda dicha empresa.

Por medio de un análisis enfocado en las tres dimensiones se pueden encontrar los ejes, los cuales pretenden ubicar las capacidades organizacionales para fortalecer la innovación y el emprendimiento. Los activos que son las condiciones estructurales que determinan el impulso innovador. Por último, las acciones son las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación y el emprendimiento en la organización.

## **Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**

La empresa donde se realizó este estudio de caso se llama Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A. La persona que lo efectuó labora allí. Se encuentra situada en San Rafael de Moravia, cuenta con 18 empleados y se ubica en la categoría de pequeña a mediana empresa.

Por otra parte, es una organización tipo jurídica, que se dedica al servicio de consolidación de carga aérea y marítima desde los Estados Unidos con oficinas y bodegas en la ciudad de Miami hacia Costa Rica. Es una agencia aduanal y cuenta con un equipo calificado, orientado a la atención personalizada durante todo el proceso de importación, donde se reporta toda información pertinente en el momento oportuno, y a la vez, la agencia aduanal, le guiará en el proceso de documentación, facturación, conocimientos de embarques, traducciones, clasificación arancelaria, emisión de pre-póliza, cálculo de las obligaciones tributarias, la asistencia en el pago de impuestos, elaboración de DUA, retiro de mercancía y entrega local.

Además, Ocean Air Cargo posee como misión: “Comprometernos con nuestros clientes para aumentar sus ingresos utilizando nuestra experiencia en soluciones y servicios de transporte internacional de carga y nacionalización. Buscando las necesidades de los clientes mediante el suministro oportuno de precio y tarifas competitivas, con la tecnología adecuada y el mejor servicio aplicando siempre los principios de integridad y calidad total.”

También posee la visión de: “Ser el proveedor de servicios preferido para el manejo de su carga y las soluciones en transporte internacional y entrega de su carga, a través de la apertura de nuevos mercados y una filosofía orientada hacia la excelencia en la calidad de servicios según GUNG HO, aplicada a cada uno de los procesos internos y externos de la organización.

## **Resultados**

En el presente caso, dentro de su desarrollo se expone la gestión del emprendimiento y la innovación en la empresa Ocean Air Cargo en el servicio al cliente general de toda la empresa y el análisis respectivo de cada uno de los resultados obtenidos según las respuestas ofrecidas en cada una de las entrevistas.

Esta empresa presenta una información muy variada, sobre los temas de innovación y emprendimiento, que se desarrolla en los temas que a continuación se presentan.

## **Caracterización de informantes**

Es importante retomar que la pesquisa recibida para realizar este informe se recibió de fuentes reales, que son participantes activos de la empresa y poseen el conocimiento sobre la gestión de emprendimiento e innovación.

Para concebir mejor la distribución que se realizó por medio de las entrevistas, en el cuadro uno se puede observar la cantidad de personas entrevistadas, según sexo, edad, grado académico y años de laborar para la empresa.

**Cuadro 1**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Características generales del personal entrevistado 2010 n=4**

Características generales	%
Sexo (n=4)	
Hombres	75,00
Mujeres	25,00
Total	100,00
Edad (n=4)	
30-39	100,00
Total	100,00
Grado académico (n=4)	
Licenciatura	75,00
Otros	25,00
Total	100,0
Años de laborar en la institución (n=120)	
5 años o menos	75,00
De 5 años a 10 años	25,00
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

Se manifiesta en el cuadro uno, que el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres y el total de personas que laboran en la empresa es totalmente certero ya que en la totalidad que anteriormente se mostraba en el recuadro solo existen cinco mujeres laborando y solo una posee el rango dentro de la empresa para participar dentro de la entrevista. Por otro lado, las edades de los entrevistados oscila entre los 30 los 39 años. En su mayoría, poseen un grado de estudio de licenciatura, o por lo menos, tienen estudios inconclusos en la universidad. Por otra parte, los participantes en la entrevista mantienen un 75 % entre los márgenes de los 0 a 5 años de encontrarse en la empresa, lo cual, poseen amplia información con respecto al modo de operar dentro esta.

A continuación, en el cuadro dos se presenta la distribución porcentual que presentan los entrevistados, con respecto al puesto que poseen dentro de la empresa.

**Cuadro 2**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual del personal entrevistado,**  
**según el puesto que desempeñan. 2010 (n=4)**

Tipo de puesto	%
Gerencias y altos mandos	25,00
Gerencias de mando medio	75,00
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

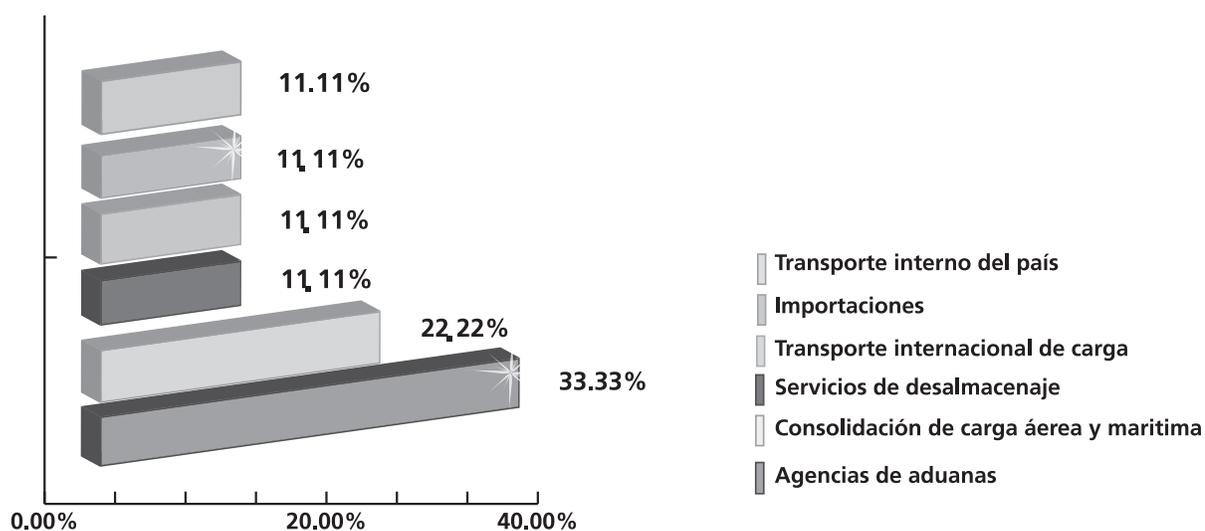
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 2, el porcentaje mayor representado por un 75% demuestra que el puesto que desempeñan la mayoría de personas participantes tienen un perfil de gerencia en mando medio y solo el 25% presenta la gerencia de mando alto. En este caso, se refiere a la gerencia general y el restante a las gerencias de los departamentos en que se encuentra constituida la empresa.

Este cuadro muestra que la mayor responsabilidad recae en una sola persona: el gerente general, quien es el encargado de todo el conocimiento en innovación. Además, debe emprender la empresa y sus subordinados y otorgarle también un mando medio a las personas encargadas de cada departamento, para ejercer y tomar decisiones siempre y cuando esté de acuerdo con la alta jerarquía.

En el gráfico uno se presenta la distribución porcentual de las actividades principales a las que se dedica la empresa.

**Gráfico 1**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A. Distribución porcentual de**  
**las principales actividades que realiza la organización. 2010 (n=4)**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico uno muestra un porcentaje de un 33.33% sobre la dedicación principal de la empresa como agencia aduanal y un 22.22% como consolidadora de carga aérea y marítima.

Con estos resultados se comprueba que gran parte de los entrevistados, mostró estar de acuerdo con la misión y visión de la empresa como una agencia real de aduana y una consolidadora de carga tanto aérea como marítima. Asimismo, no se deja de lado las demás actividades que son vitales en el funcionamiento de ésta como el servicio de transporte interno, el flete o importaciones al país y los servicios de desalmacenaje

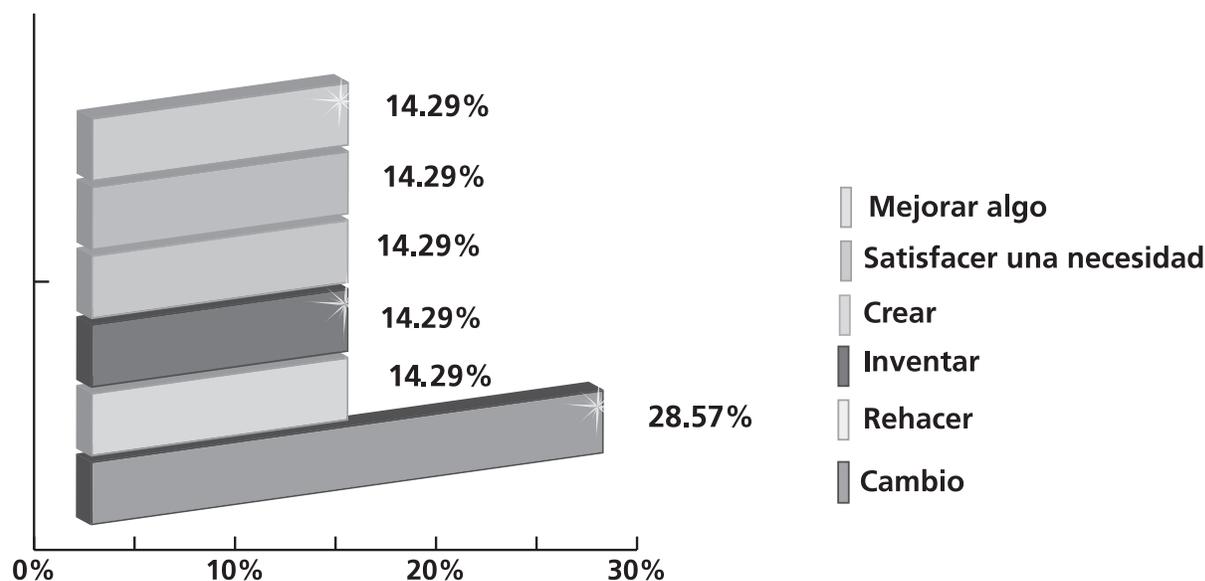
## El concepto de emprendimiento e innovación

La innovación y el emprendimiento son definiciones complejas en el mundo empresarial de hoy, por lo cual, es necesario establecer los conceptos que se aplican según los servicios ofrecidos por la empresa y aplicarlos al estudio de caso.

Ante lo anterior, en las entrevistas realizadas, las principales gerencias de la empresa Ocean Air Cargo consideran en los gráficos 2 y 3 los conceptos de innovación y emprendimiento respectivamente.

El gráfico dos presenta los conceptos ofrecidos sobre la innovación entre los entrevistados.

**Gráfico 2**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual del concepto de innovación. 2010 (n=4)**

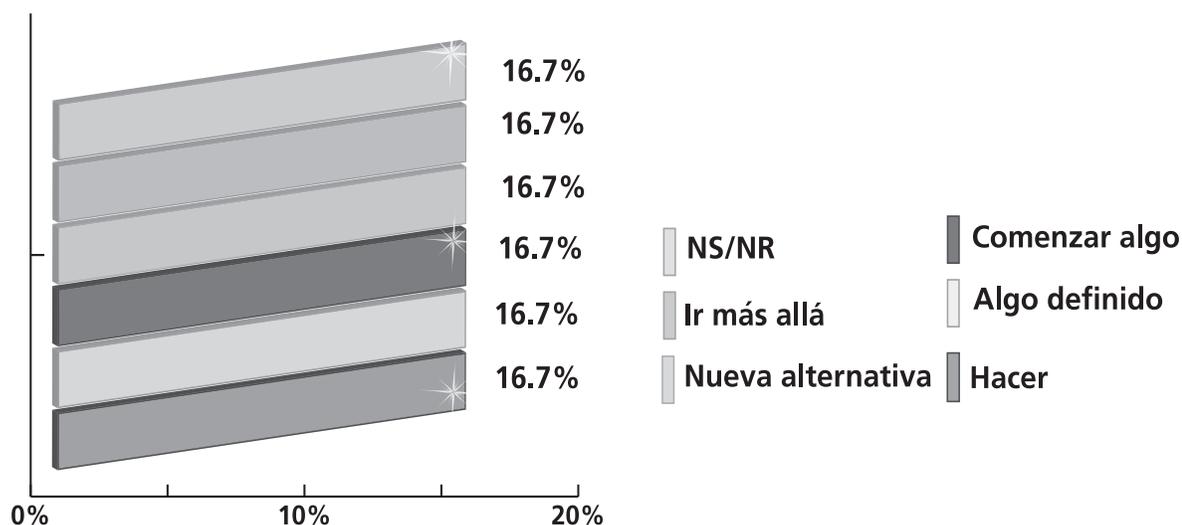


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2, se muestra que el concepto de innovación es muy variado y un 28.57% lo define como un "cambio". Otras palabras claves como rehacer, inventar, crear y satisfacer una necesidad se deben a que en todas las gerencias mostraban un diferente modo de ver la palabra innovación y cada uno lo aplica a su departamento.

El gráfico tres muestra los conceptos consultados sobre el emprendimiento. Por eso a continuación se detallan mejor las respuestas otorgadas por los participantes.

**Gráfico 3**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual del concepto de emprendimiento. 2010 (n=4)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico tres se mostró una igualdad de porcentaje con un 16.7% cada uno, para el concepto de emprendimiento como: hacer, algo definido, comenzar algo, una nueva alternativa o ir más allá, son conceptos aplicados cada uno según su visión al personal de la empresa y hacia sí mismos como subordinados de esta organización.

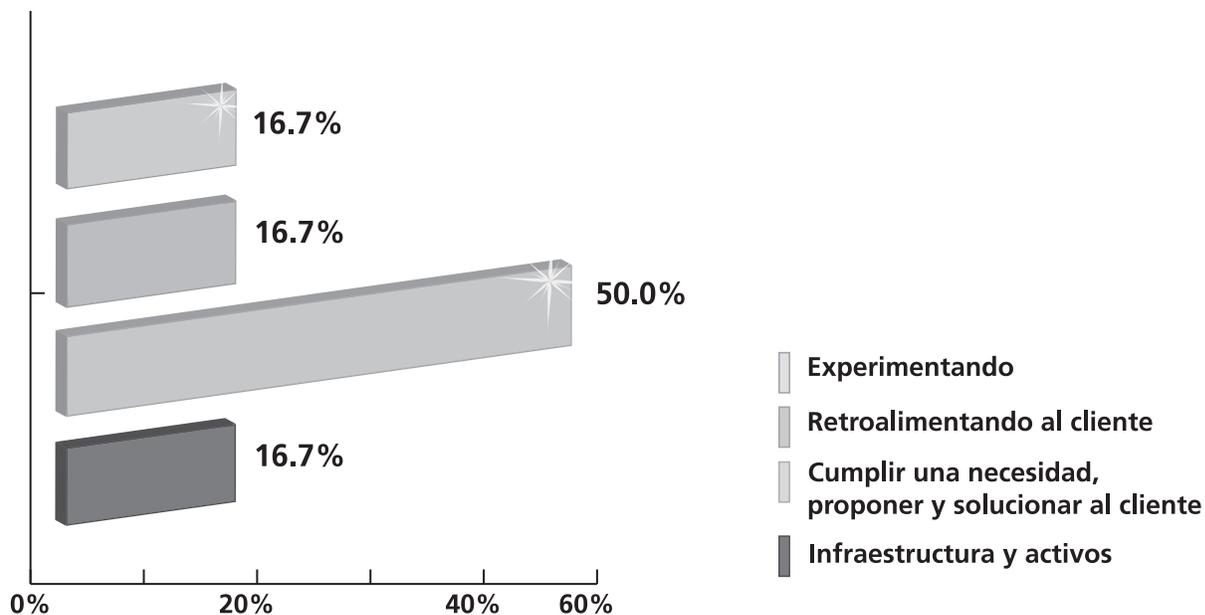
En los anteriores gráficos, se da una dimensión de seis respuestas a cada uno, con características similares pero, no iguales, ya que el concepto de innovación y emprendimiento va más allá de un solo un cambio o solo hacer una nueva idea, sino, que muestra la cultura variable dentro la empresa con respecto a las ideas para innovar y emprender que posee que cada persona para la aplicación en su departamento.

Ejes de solución para la innovación y el emprendimiento

Los ejes, como anteriormente se mencionó, buscan las soluciones que se obtienen a través de un emprendimiento o una innovación

Ante esto, se detalla en el gráfico cuatro, los medios que utiliza la empresa Ocean Air Cargo para innovar, según lo indicaron los colaboradores de las entrevistas realizadas.

**Gráfico 4**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual sobre medios para la**  
**innovación en la empresa. 2010 (n=4)**

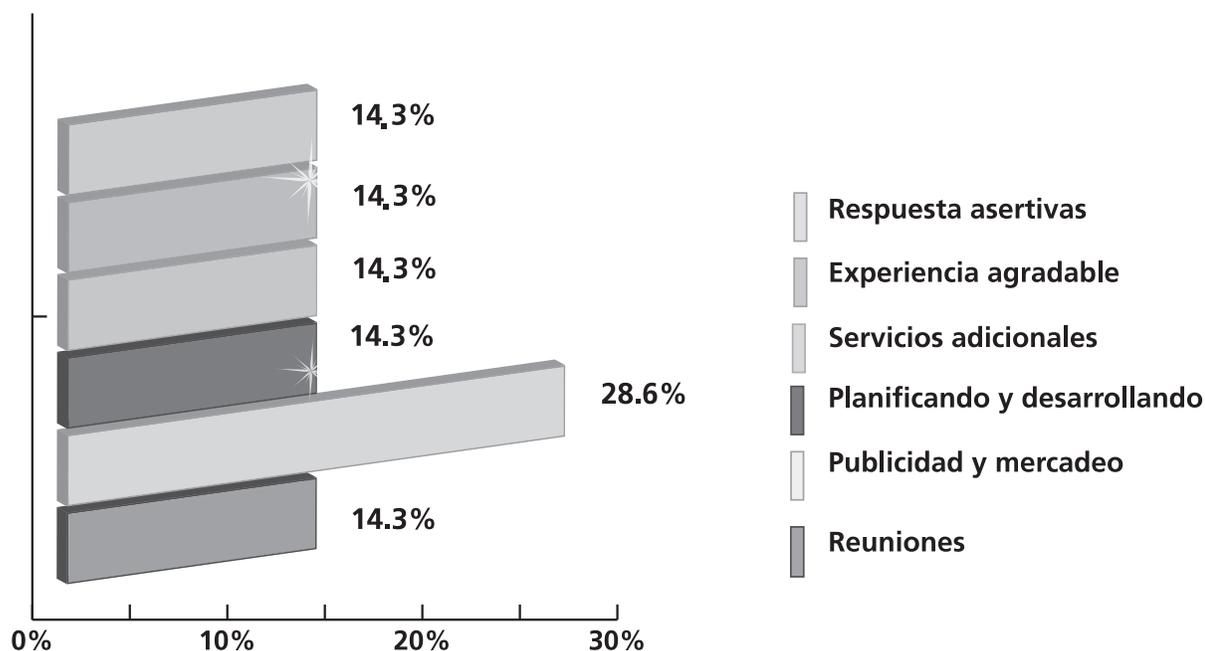


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4, se observan diferentes ideas que permanecen en los directivos de la empresa, pero se expresa que una gran parte menciona que las innovaciones otorgadas a la organización se encuentran enfocadas al beneficio del cliente representado por el 40% sobre cumplimiento a una necesidad, propuestas y soluciones al cliente, además con una realimentación comprendida por un 20% y la experimentación sobre nuevos aprendizajes con los clientes comprendido también en un 20%.

Por otra parte, también en el gráfico 5 indica la forma que se presentan para emprender:

**Gráfico 5**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual sobre los medios para emprender en**  
**la empresa. 2010 (n=4)**



Fuente: Elaboración propia

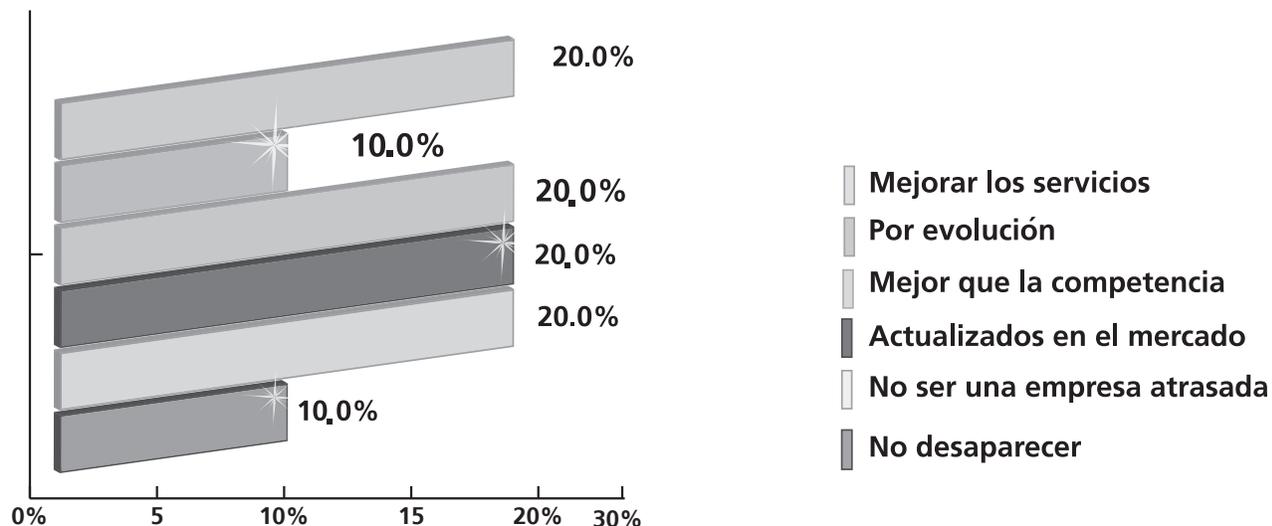
El gráfico cinco expone la variedad de opiniones con respecto al emprendimiento aplicado al servicio al cliente: muestra un 28.6% en la aplicación de la publicidad y el mercadeo para emprender el servicio, un 14.3% otorgar al cliente una pronta respuesta a sus problemas, con servicios adicionales, con reuniones y una experiencia agradable con los servicios que se le brindan.

### **Importancia y medios para solucionar al emprender e innovar**

La importancia de una innovación y el emprender son puntos clave de toda compañía para poder surgir e imponerse en el mercado, sobre todo en la empresa privada, por medio de las soluciones obtenidas a través del emprendimiento y la innovación.

A continuación, en el gráfico seis, se detalla la importancia sobre el emprendimiento y la innovación que posee la empresa para el mejoramiento en el servicio.

**Gráfico 6**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la importancia de emprender e innovar.2010 (n= 4)**

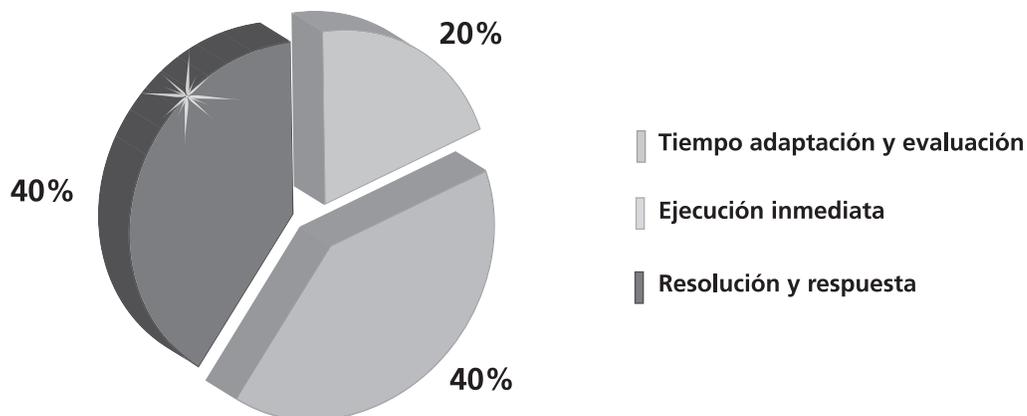


Fuente: Elaboración propia

El gráfico seis muestra las ideas principales sobre la importancia de emprender e innovar y cuatro grandes opiniones de los participantes, representada cada una por un 20% como la mejora de servicios, ser mejores que la competencia, con actualizaciones en el mercado para no quedar rezagadas, la vez, representado por un 10% la evolución y no desaparecer.

Por otro lado, los medios para las soluciones brindadas por medio del emprendimiento y la innovación se muestran en el gráfico siete:

**Gráfico 7**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los medios para obtener soluciones a través del emprendimiento y la innovación.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico siete se demuestra, que el tiempo, la adaptación y evaluación con una resolución o respuesta rápida a los clientes, representado con un 40% cada uno, buscan el cumplimiento con una innovación o emprendimiento ante las necesidades que le presentan.

### La aplicación en el modelo COTIM

En el modelo COTIM, los anteriores datos se comparan en la innovación de los procedimientos que abarca la empresa para innovar y emprender, a la vez, la forma en que ofrecen sus servicios para estar en constante actualización del mercado. Se prueba un cumplimiento por parte de los desarrolladores de cada departamento con la misión y visión de la empresa, que son los objetivos principales de esta y evalúa cada paso que brinda hacia el mejoramiento del servicio al cliente, a la vez, muestra sus capacidades que se han mantenido para activar la organización y lograr un mejoramiento continuo a través de la evaluación, resolución, adaptación y respuesta eficaz como indicaron en el gráfico siete. Por otra parte, poseen el conocimiento de las razones por las que deben innovar y emprender.

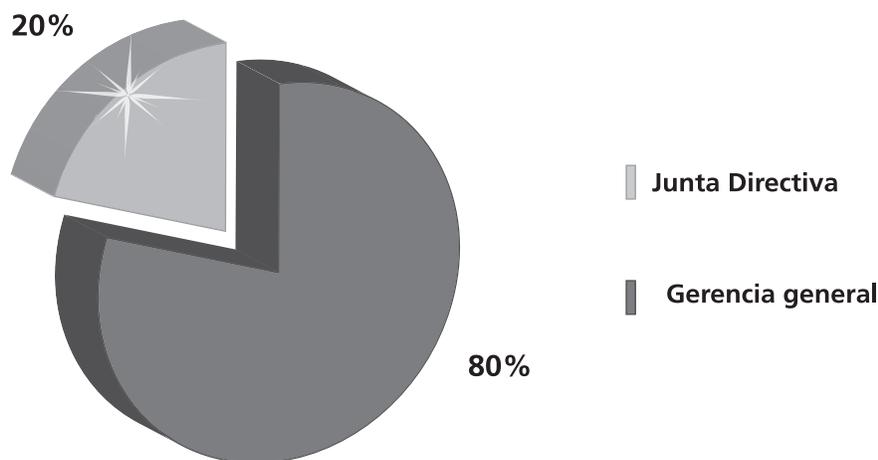
### Activos internos y externos para la gestión del emprendimiento e innovación

Los activos de la innovación buscan definir los elementos necesarios que la empresa requiere para poder determinar la innovación y el emprendimiento ya sean factores internos con los empleados y las gerencias o externos como el mercado, los clientes, proveedores, entre otros.

### Origen para emprender e innovar

En el gráfico ocho se muestra el origen de mando para lograr el emprendimiento y la innovación en la empresa.

**Gráfico 8**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual del origen de mando para emprender e innovar.2010 (n= 4)**

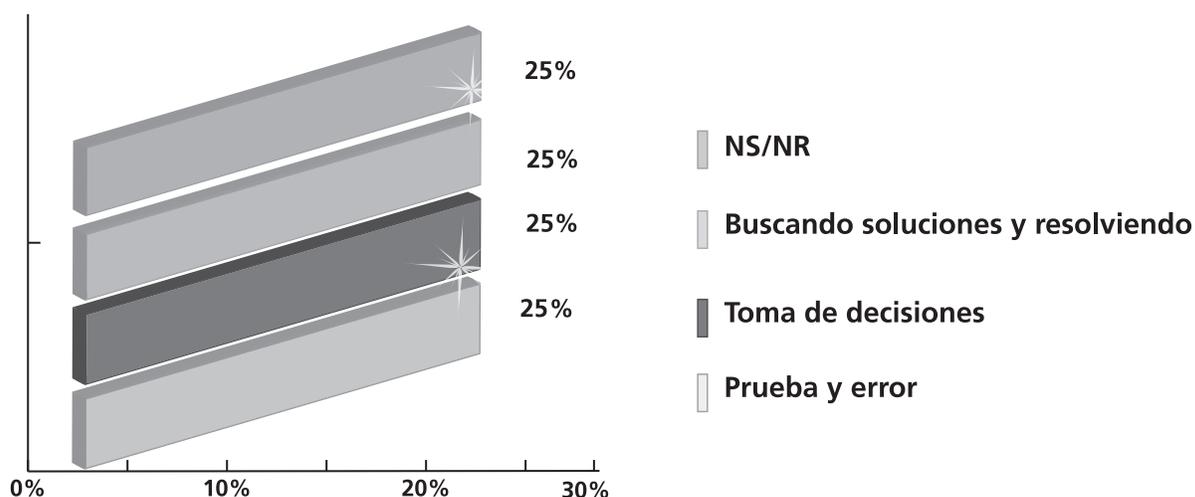


Fuente: Elaboración propia

Por los anteriores resultados del gráfico 8, se muestra que un 75% de la gestión para innovar y emprender recae sobre la gerencia general y una pequeña parte, un 25%, en los jefes de direcciones miembros de la junta directiva o encargados de departamentos de la empresa.

A continuación, se muestra en el gráfico 9, el rol que toma la gerencia general y junta directiva para operar el emprendimiento y las innovaciones.

**Gráfico 9**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los obstáculos pra emprender e innovar en la empresa.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

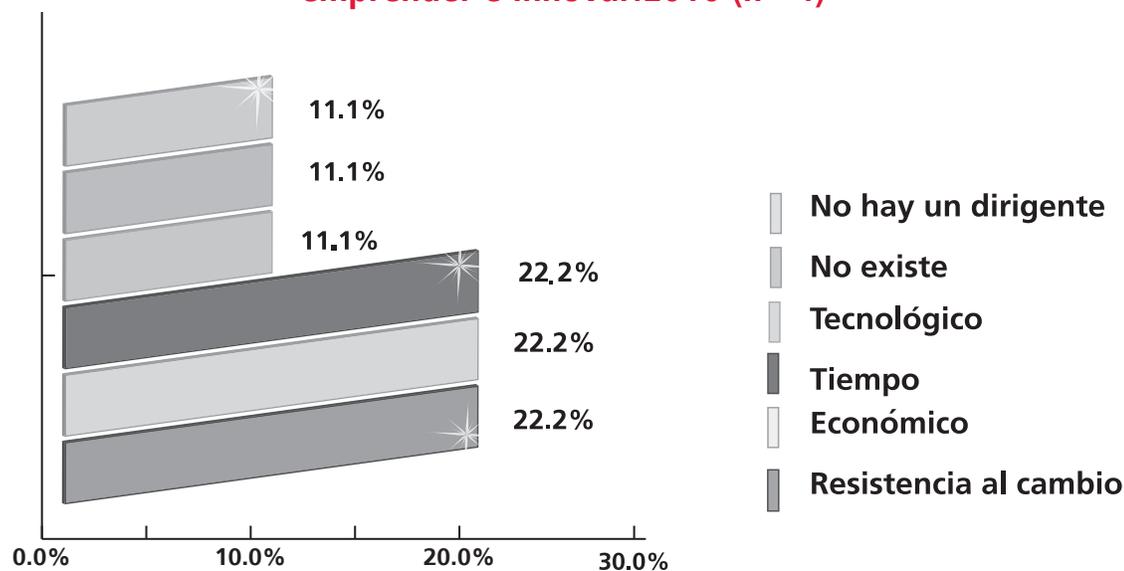
En el gráfico 9, se plantea una igualdad de porcentaje ante la idea de que el rol de la persona encargada de innovar y emprender es de buscar soluciones y resolverlas, además, la toma de decisiones y poner a prueba esas decisiones. Por ende, se comprende que el rol principal de la gerencia general es innovar y emprender la empresa.

### **Obstáculos y motivos para emprender e innovar**

Seguidamente, el grafico diez representa los obstáculos que tiene esta empresa según lo indicado por los colaboradores.

En el gráfico, obstáculos se tilda en la á, tecnológico en la o y económico

**Gráfico 10**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual del origen de mando para**  
**emprender e innovar.2010 (n= 4)**

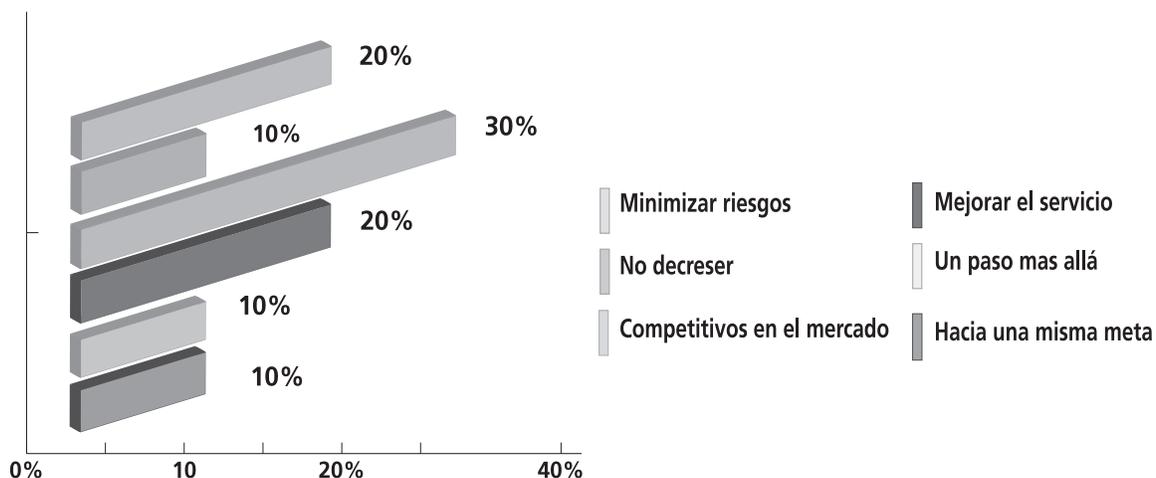


Fuente: Elaboración propia

También, los motivos que poseen para impulsar la innovación y el emprendimiento en la organización, se representa en el gráfico 11:

En el gráfico once decrecer se escribe con c

**Gráfico 11**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los motivos para impulsar el**  
**emprendimiento y la innovación.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

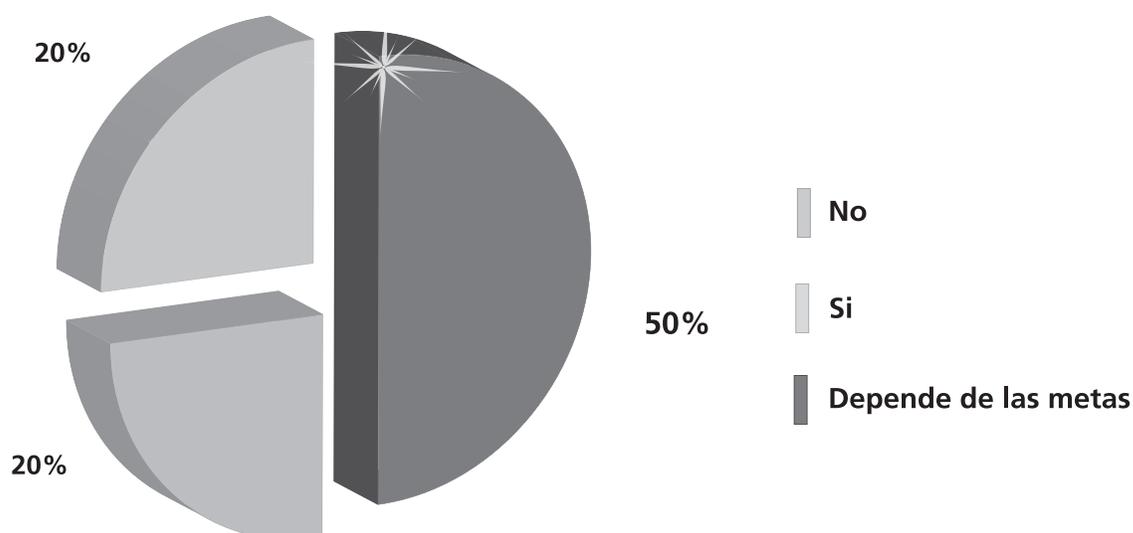
En el gráfico 10 se muestran los obstáculos que poseen los participantes, como ocurre en muchas empresas de aduana, sobre los factores como tiempo, el económico y una resistencia al cambio con un porcentaje del 22.2%.

De acuerdo con el gráfico 11, las gerencias opinaron que de esos obstáculos hay impulsos para seguir innovando como el ser más competitivos en el mercado y subsistir en este; mantener a la empresa actualizada, mejorar el servicio, llevar un paso más allá y minimizar los riesgos.

### El recurso económico como apoyo al emprendimiento y la innovación

El recurso económico para innovar y emprender, es de gran importancia, en el caso de Ocean Air Cargo se representa en el gráfico 12:

**Gráfico 12**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la importancia de los recursos económicos para emprender e innovar.2010 (n= 4)**



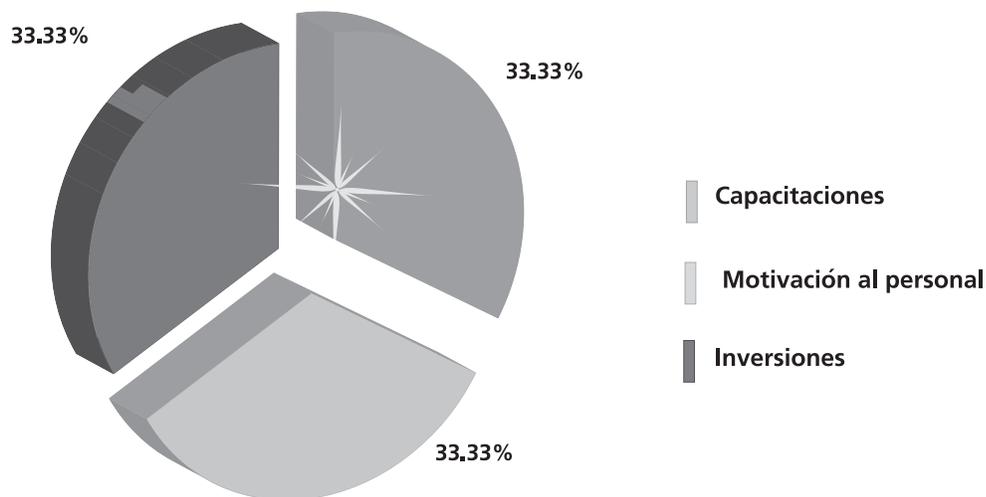
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 12 se indica, que un gran porcentaje representado por un 50%, la importancia económica para innovar y emprender depende de las metas fijadas de la empresa.

Por otra parte, estos recursos son requisito para fomentar la innovación y el emprendimiento necesarios como lo requiera el mercado, pero, de igual manera no son la base necesaria para poder innovar y emprender, por lo anterior, en los gráficos 13 y 14 se representan los motivos para el uso del recurso económico.

En el gráfico 13 se muestra los motivos que necesitó la empresa para requerir el recurso económico.

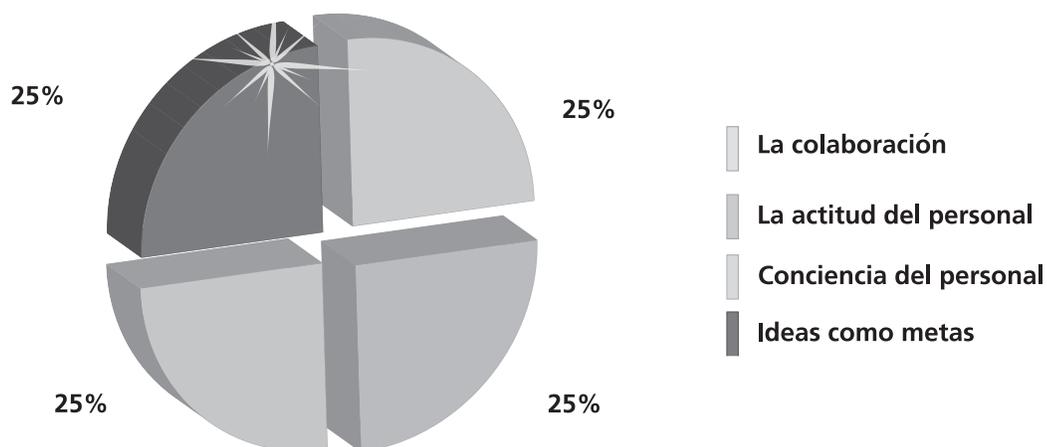
**Gráfico 13**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los motivos del uso de los recursos económicos para emprender e innovar.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14 indica los motivos necesarios para utilizar los recursos económicos para emprender e innovar en esta empresa.

**Gráfico 14**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los motivos de no necesitar los recursos económicos para emprender e innovar.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

En la observación de los gráficos 13 y 14, se determinó la comparación de los motivos en que el recurso económico es necesario, para la motivación del personal: capacitaciones, fijación de metas e inversiones, representadas cada una con un 33.33%. Por otro lado, los motivos en que no es necesario el recurso económico se fija sobre la conciencia del personal, su colaboración con la empresa y obtener ideas como metas para solucionar y para mejorar el servicio.

En conclusión, se puede decir que el recurso económico es importante pero no llega a ser tan dependiente ya que esta empresa busca la conciencia y los valores del personal que labora en ella.

### Aplicación en el modelo COTIM

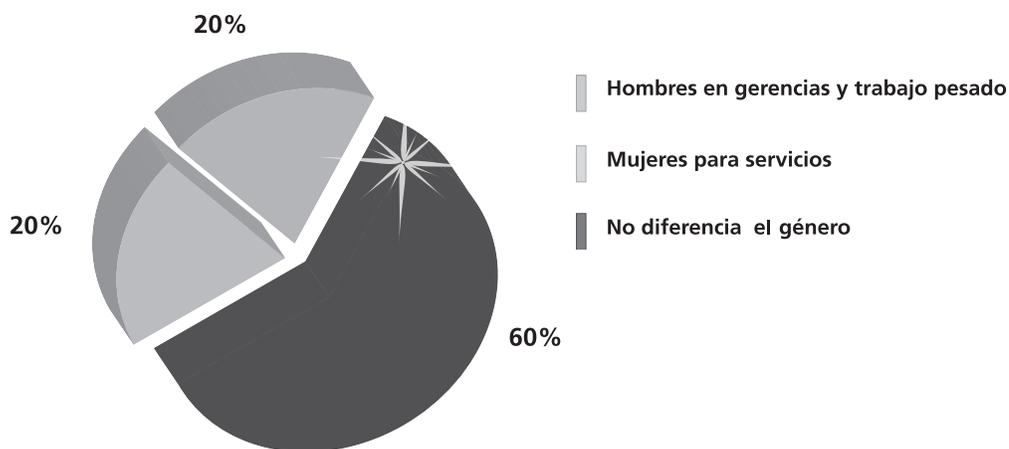
Según el modelo COTIM, los activos para innovar y emprender buscan los elementos internos y externos que requiere cada empresa para fijar y apoyar la innovación y el emprendimiento. En este caso, la empresa requiere de recurso económico que es el factor externo y el factor interno motiva y fija el emprendimiento y la innovación. Además, el líder es quien origina el mando, en este caso, es el gerente general y muestra la importancia de querer a la empresa no solo por un valor monetario sobre los salarios, sino que él lo realiza motivando y creando una conciencia en el personal para lograr metas sin necesidad de la utilización del dinero.

### Medidas para emprender e innovar

Las maniobras realizadas para innovar en determinado tiempo requieren también de medios para hacerlo.

En el gráfico 15 se muestran las actitudes según el género que se ejercen mayormente para emprender e innovar.

**Gráfico 15**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual del género que emprende e innova en la empresa.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

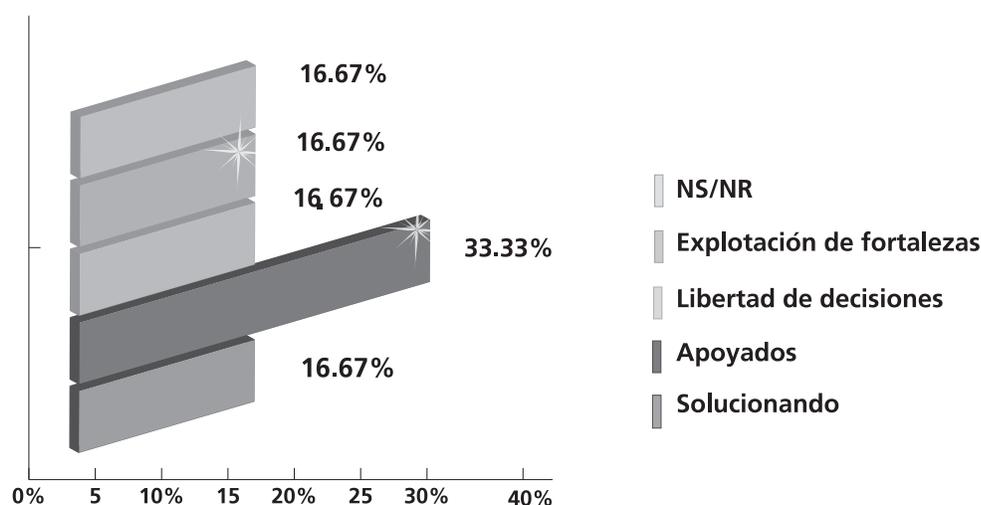
En el gráfico 15, se muestra que el género no es de gran importancia para poder ejercer la gestión de emprendimiento y para innovar, lo cual se representa con un 60% ya que se generaliza en toda la empresa. Esta situación significa un 60% de los participantes. Por otra parte, un 20% opina que los hombres solo realizan el trabajo de gerencias y trabajo pesado en la parte de transporte y manejo de cajas, mientras que las mujeres ejercen funciones de servicio al cliente, manejo de papelería y solo una mujer posee el puesto de gerencia, pero en sí no es tomada en cuenta por la junta directiva para promocionar la innovación o dirigir emprendimientos dentro de esta.

### Promoción, motivación y dinamismo en el personal para innovar y emprender

La promoción es un elemento muy importante para cada empleado, el sentirse parte de la empresa en la que se labora es lo que se busca dentro las capacidades de cada uno, igualmente, cada empresa debe motivar a su personal para mantenerlo con un motivo para mejorar sus servicios.

Por ende, en el gráfico 16, se muestra los datos obtenidos para la promoción de las capacidades del personal de Ocean Air Cargo:

**Gráfico 16**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la promoción de capacidades en el personal para emprender e innovar. 2010 (n= 4)**



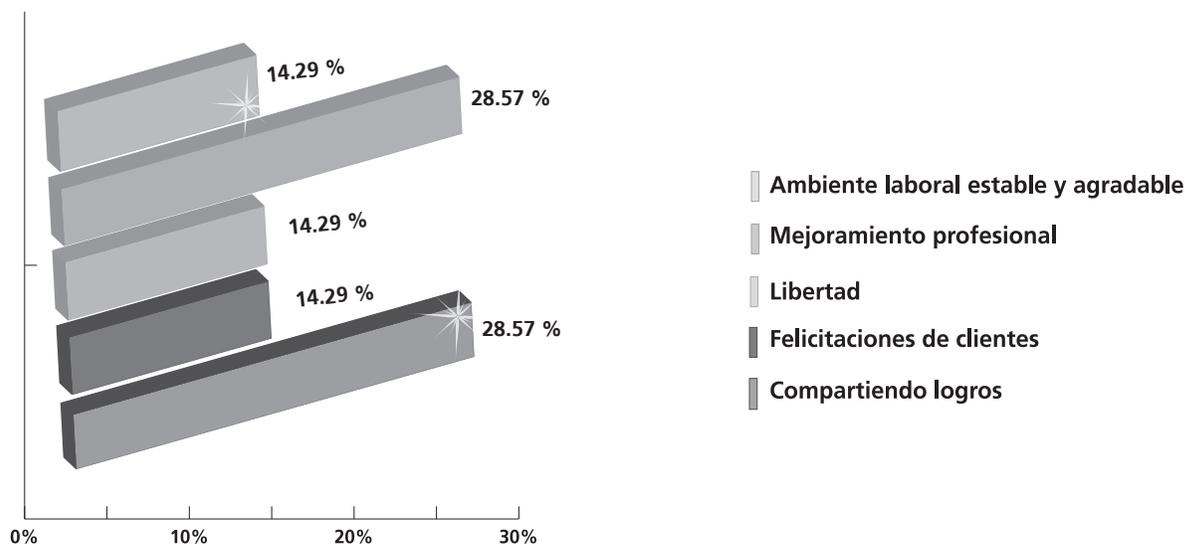
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 16, se indica que el apoyo a una nueva idea o plan para innovar y emprender para mejora del área del servicio al cliente, o bien, a la empresa se encuentra representado por un 33.33%. Los empleados son promovidos por sus capacidades y buscan dar soluciones a los clientes, ante esta situación su esfuerzo es recompensado con la satisfacción de

seguir innovando y ser apoyado por la gerencias de la empresa, a su vez, ésta usa las capacidades o fortalezas del personal su crecimiento.

Por otro lado, la motivación y el dinamismo para fortalecer a los colaboradores se da representado en el gráfico 17:

**Gráfico 17**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la forma de motivar y dinamizar al personal para emprender e innovar.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

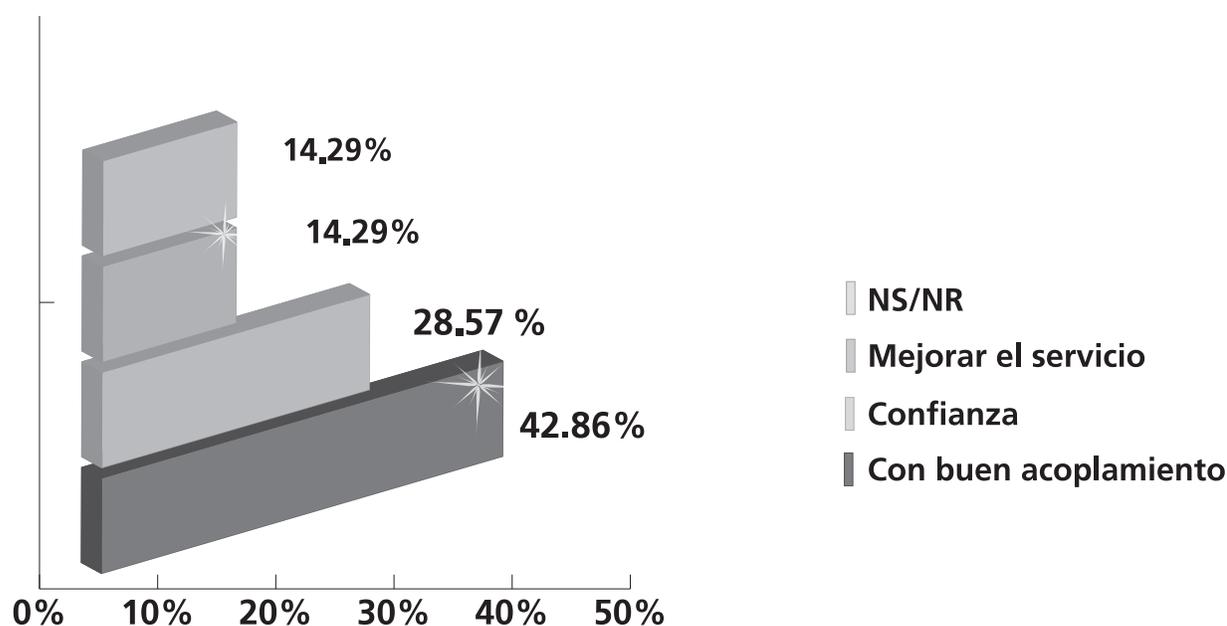
En los datos otorgados por el gráfico 17, se plasma que la organización brinda para motivar y dinamizar a los empleados para seguir innovando y emprendiendo, la capacitación o reuniones para el mejoramiento profesional, además de compartir logros cuando hay grandes alcances en la metas, se denota que les ofrecen un ambiente laboral estable y agradables para crear y desarrollar nuevos planes de innovación, con su libertad de toma de decisiones.

### **Alianzas estratégicas**

Toda empresa posee alianzas con otras empresas, conocidas como proveedores, en el ámbito privado, es muy necesario para poder ofrecer servicios de mejor calidad que la competencia.

En el gráfico 18, los nexos o alianzas para impulsar la innovación y el emprendimiento a la mejora del servicio al cliente en la empresa es dado de la siguiente forma.

**Gráfico 18**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual del desarrollo con las alianzas para**  
**emprender e innovar. 2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

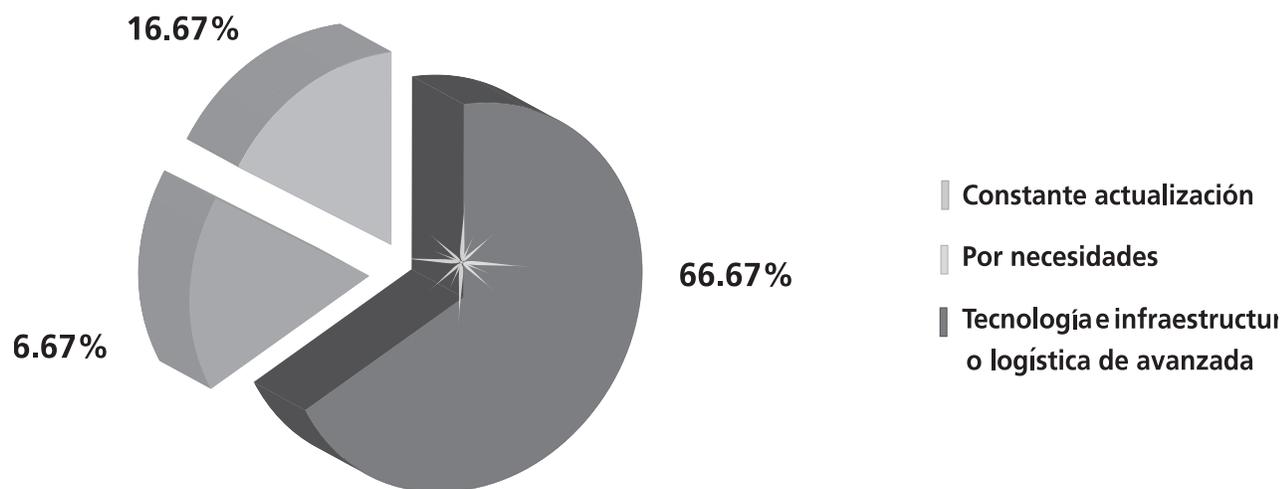
En el gráfico 18, la empresa demuestra que una buena relación o acoplamiento con proveedores o las alianzas estratégicas es un medio para llevar un buen ambiente para ambas partes, así surge una relación de negocios favorables. Además, muchos proveedores muestran confianza al dar un servicio, por ejemplo, el de transporte es ofrecido a los clientes como si fueran una sola empresa y con la misma calidad.

### **Tecnología y comunicación para emprender e innovar**

El avance en el ámbito de las tecnologías para las empresas privadas es lo primordial hoy para brindar un servicio de primera calidad y competir antes que sus oponentes.

Esta empresa muestra en el gráfico 19 el desarrollo en tecnologías y comunicación para lograr emprender e innovar su servicio.

**Gráfico 19**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual del desarrollo en tecnologías**  
**y comunicación para emprender e innovar.2010 (n= 4)**

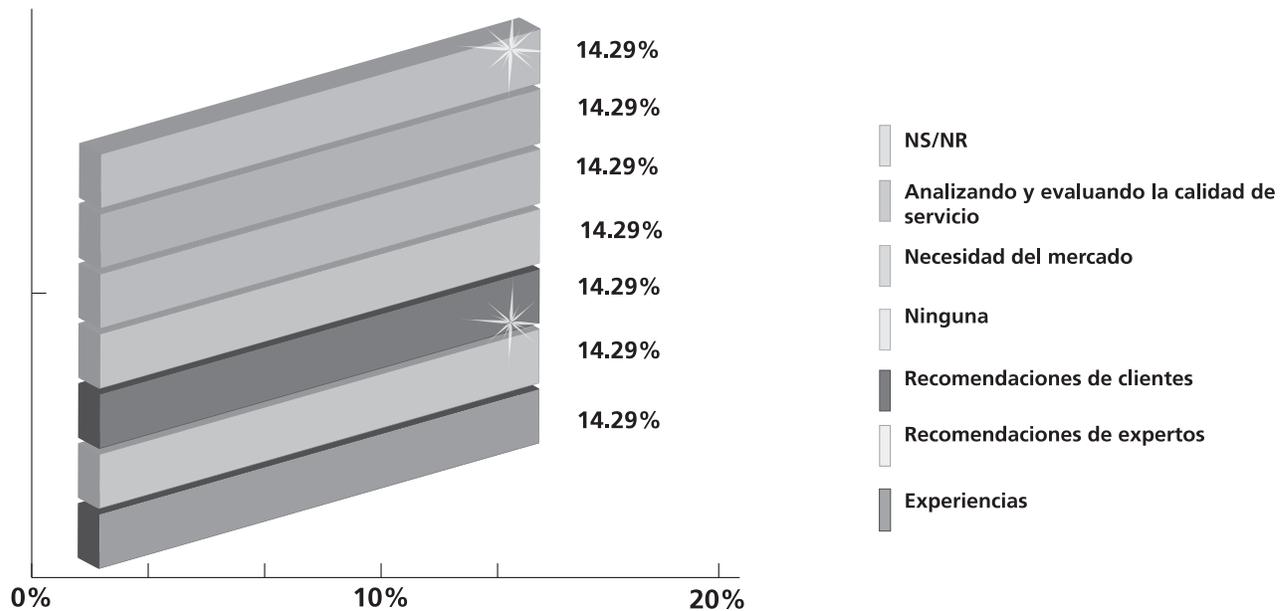


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 19 expresa que el desarrollo de las tecnologías y comunicación en el emprendimiento y la innovación en el área del servicio al cliente como el internet de alta velocidad, sistemas de cómputo avanzados y de telefonía, así como recursos de transporte aéreo, marítimo y terrestre para el mejoramiento de las necesidades del cliente obtuvo un 66.67%, pero se añade que una constante actualización y el cumplimiento de las necesidades de los clientes son parte necesaria para el desarrollo de la empresa y está representado por un 16.67% cada rubro.

Los resultados del gráfico 20 muestran la investigación y promoción para mejorar la innovación y el emprendimiento.

**Gráfico 20**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la investigación y promoción**  
**ante las necesidades de mejoramiento del emprendimiento y**  
**la innovación.2010 (n= 4)**

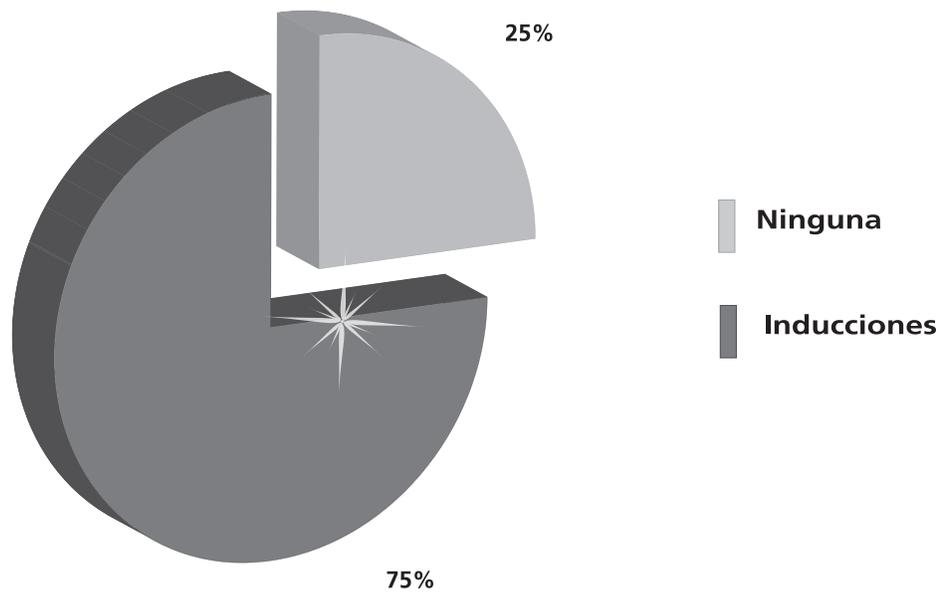


Fuente: Elaboración propia

La igualdad de porcentajes demostrados anteriormente en el gráfico 20 son las diferentes visiones que toma en cuenta cada dirección de la compañía para la investigación de innovaciones y emprendimientos y a la vez su mejora. Se considera importante cada uno de ellos, debido a que para la investigación y promoción de nuevas innovaciones o nuevos emprendimientos, se consideró analizar y evaluar el servicio que se ofrece a los clientes, así como se toman en cuenta las recomendaciones de estos y las de proveedores de servicios por medio de las experiencias, también con base en las necesidades que requiere el mercado para las agencias de aduanas como en este caso.

Ante esto, la comunicación es una nueva innovación necesaria después de una investigación, por ende en el gráfico 21 se muestra como se realiza.

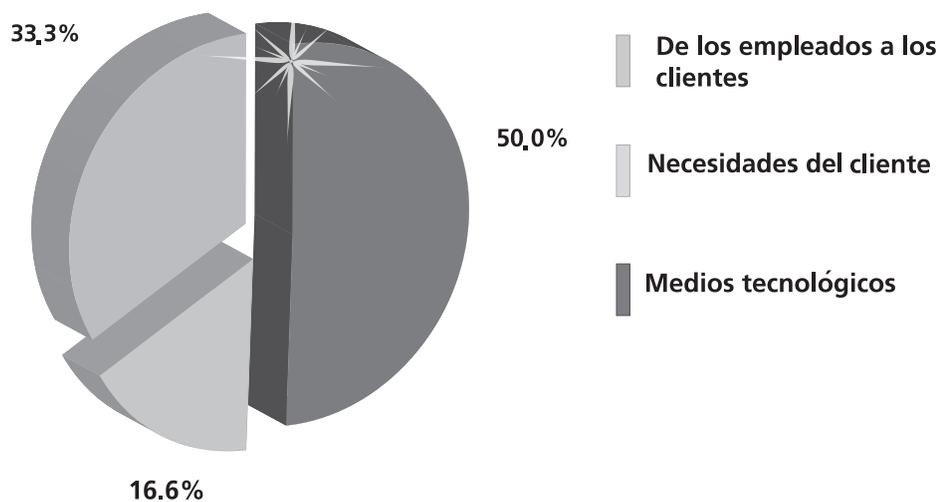
**Gráfico 21**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los comunicados internos**  
**sobre innovaciones.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

Por otra lado, en el gráfico 22, se muestra el comunicado externo que se realiza sobre las innovaciones.

**Gráfico 22**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de los comunicados externos**  
**sobre innovaciones.2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 22, se muestra que los comunicados internos se dan mayormente por inducciones al personal, reuniones o capacitaciones sobre las nuevas innovaciones, y de estos hacia el cliente por medio de la tecnología como el internet y el teléfono.

### Acciones a corto, mediano y largo plazo

Cada empresa posee formas de desarrollo con planes a futuro ya sean a corto, mediano o largo plazo, para aplicar innovaciones o emprendimientos. En el siguiente cuadro se muestra el desarrollo de estas acciones en su determinado tiempo.

**Cuadro 3**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A.**  
**Distribución porcentual de las acciones a corto, mediano y**  
**largo plazo en la organización para innovar y emprender, 2010 (n=4)**

<b>Corto Plazo</b>	<b>%</b>
	18,2
NS / NR	9,1
<b>Total</b>	<b>27,3</b>
<b>Mediano Plazo</b>	<b>%</b>
Planeamiento, seguimiento y plan de acción	18,2
Continua	9,1
NS /NR	9,1
<b>Total</b>	<b>36,4</b>
<b>Largo Plazo</b>	<b>%</b>
No se trabaja	9,1
Inversiones de desarrollo	9,1
Planeamiento, seguimiento y acción	9,1
NS / NR	9,1
<b>Total</b>	<b>36,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

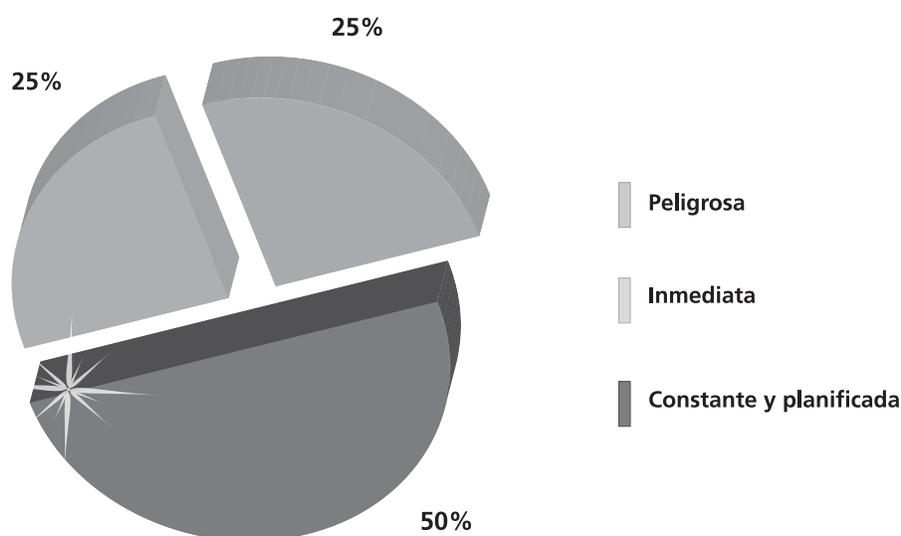
En el cuadro 3, se muestra el desarrollo que tiene la empresa en las acciones de corto, mediano y largo plazo y se indica que las innovaciones se dan con mayor fuerza a corto plazo siempre; a mediano plazo con planeamiento, seguimiento y plan de acción y a un largo

plazo son pocas las probabilidades de realización, aunque solo aplica a trabajos grandes de desarrollo como expansiones del edificio o compra de camiones entre otros activos que son de gran valor para su compra inmediata.

### Acciones urgentes para innovar

Las acciones tácticas urgentes se dan en la empresa para innovar y emprender, pero en el siguiente gráfico se indican los resultados obtenidos.

**Gráfico 23**  
**Ocean Air Cargo de Costa Rica S.A**  
**Distribución porcentual de la urgencia para**  
**realizar innovaciones y emprender. 2010 (n= 4)**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 23, la urgencia para la planificación en los datos reflejados es inmediata o peligrosa con un 25% cada uno, pero se consideró con un 50% que fue constante y planificada para crear nuevas innovaciones y emprender en esta.

Los participantes consideran importantes estas acciones debido a que desean ofrecer al cliente ideas innovadoras, claras y rápidas, además de poder medir a la empresa en el mercado y poder competir con otros de su igual.

### Aplicaciones en el modelo COTIM

En el modelo COTIM, este tipo de alianzas son llamadas acciones estratégicas para innovar y emprender y, a la vez, tácticas porque una empresa no sobrevive sola, requiere de servicios adicionales para complementar los propios. En este caso, esta empresa de competencias

aduanales requiere, según mencionaron los participantes, de servicios que van desde suministros de oficina hasta de transporte y consolidación de cargas, lo cual ha ayudado a mejorar su situación para brindar un servicio mejor al cliente, quien es el que lo compra y queda satisfecho. En consecuencia, si se brinda un mejor servicio, los clientes lo seguirán buscando y la empresa con sus empleados llegará a crecer.

En resumen, el modelo COTIM comparado con todos los datos recolectados muestra que las acciones de innovación estratégica, de innovación tácticas y las de innovación operativas van con las acciones que intenta ofrecer la empresa en sus servicios al cliente siempre con la planificación y las acciones adecuadas para el mejoramiento en la calidad de su servicio, que en realidad innovan y emprenden en la empresa constantemente.

## **Conclusiones**

El estudio de caso dado a la empresa fue satisfactorio. La información otorgada brinda muchos conocimientos en el área de mejoramiento en innovación y emprendimiento en las empresas privadas.

En primer lugar, en los conceptos de innovación y emprendimiento se demostró que son conscientes del tema y se muestra en la visión y misión de la empresa.

Por otra parte, la empresa posee las capacidades para fortalecer las innovaciones y emprender, debido a la necesidad de mejorar la calidad del servicio y mantener la competitividad en el mercado.

En tercer lugar, la empresa posee el mando para innovar y emprender por parte de la gerencia general, y que posee un rol determinado de decisión, manejo y solución para innovar y emprender. También se muestran los obstáculos en recursos de tiempo, en economía en algunos casos y una resistencia al cambio. El recurso económico para innovar y emprender depende de las metas que posee la gerencia como tal, y a la vez, estos recursos son utilizados también para motivar al personal, y crear una actitud positiva a los cambios y la empresa.

Después, las formas de motivación y promoción al personal para seguir innovando y emprendiendo van desde un apoyo incondicional por parte de las gerencias hasta la conllevar el logro de metas e ideas. Las alianzas que mantiene la empresa son dadas de forma continua y de buenas relaciones o lazos profesionales estrechos. En la tecnología y comunicación mantiene una tecnología de alta calidad, de infraestructura y mejoramiento continuo en la logística. El proceso que se otorga para investigar nuevas necesidades para innovar y emprender ofrece un análisis y evaluación, tomando en cuenta las necesidades del mercado y recomendaciones por parte de la clientela, expertos en el tema y hasta de proveedores.

Por otra parte, la comunicación sobre nuevas innovaciones es dada por medio de la tecnología y al personal se le capacita ante una nueva innovación para transmitir ese mensaje a los clientes. Las acciones o metas son dadas a corto y mediano plazo, en la parte de nuevos cambios radicales, por ejemplo, un mejoramiento de las instalaciones o compra de transporte se presenta a mediano y largo plazo.

Finalmente, la empresa manifiesta una búsqueda de ser un competidor leal a sus clientes, con empleados fieles a su filosofía y buscando el beneficio común para emprender e innovar.

### Recomendaciones

Las organizaciones privadas mantienen un avance acelerado con las innovaciones, ya que para poder competir en el mercado deben estar siempre “actualizados” en todas las materias de servicio; pero en el caso de Ocean Air Cargo, donde se realizó este estudio, se considera las siguientes recomendaciones:

El género aunque no es de gran importancia para emprender e innovar en esta empresa, es necesario observar que las gerencias y la junta directiva está conformada solo por miembros masculinos, las mujeres aún no han logrado formar parte de las decisiones que toma la empresa para innovar y emprender.

El origen y dirigente para innovar y emprender en este caso, la gerencia general, mantiene la toma de decisiones y soluciones sobre temas ya sean internos con el personal o externos con los clientes y el mejoramiento de este paso, es que los representantes de cada empresa posean la autoridad suficiente para tomar decisiones, la delegación de responsabilidades debe recaer en cada departamento, para el ágil y continuo mejoramiento de los servicios.

Los obstáculos para innovar y emprender son comunes en toda empresa, por lo que es necesario la buena comunicación de proyectos a fin de no obtener una resistencia al cambio, generalmente, debe realizarse por medio de estrategias y con una comunicación continua entre empleados y jefes de departamento.

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué importancia tiene la innovación y el emprendimiento en el servicio al cliente en la Agencia Aduanal OCEAN AIR CARGO DE COSTA RICA S.A.?
2. Considera usted que la competitividad de una empresa está ligada con el servicio al cliente? Justifique su respuesta.
3. ¿Qué nueva innovación le recomendaría usted a OCEAN AIR CARGO DE COSTA RICA S.A. para ganar más clientes?
4. Si usted tuviera que dar recomendaciones a OCEAN AIR CARGO DE COSTA RICA S.A. para mejorar su rentabilidad en lo que se refiere a ganancias, tomando en consideración el servicio al cliente, cuáles serían, enumere al menos tres.

# Referencias bibliográficas

Bermúdez, J.C. (2010) *Dínamo Innovador: emprendimiento e innovación para la competitividad y el desarrollo humano sostenible*, Sistema de Información Académica, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Bermúdez, et.al. (2009) *Dinámicas de la innovación en las instancias del sector público de nivel político del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica* [libro en línea], – 1 ed. – Heredia, C.R. : Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, Costa Rica.

Bermúdez, J.C. (2008). *Modelo de análisis de las capacidades institucionales y condiciones estructurales determinantes del dínamo innovador en Costa Rica*, marzo, pasantía de investigación posdoctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Bermúdez, J.C. (2010) *Revista Estrategia Siglo XXI. No.2. . San José, Costa Rica: Asociación Estratégica Siglo XXI.*

Porter, M. (sin años). *Porter y la competitividad*, Disponible en: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

Cotec (2001). *Ideas básicas de innovación*, Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Madrid, España. [http://www.cotec.es/docs/ficheros/200505110030\\_6\\_0.pdf](http://www.cotec.es/docs/ficheros/200505110030_6_0.pdf) Recuperado el 22 de enero del 2008

Hernández, R. (2006) *Estudios de Caso. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill*

Jacuzzi, E. (sin año). *El Estudio de Caso como metodología de Investigación: teorías, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires, Argentina. Universidad del CEMA. Disponible en: [http://www.infinibureau.com/MYRNA\\_estudiosdecaso.pdf](http://www.infinibureau.com/MYRNA_estudiosdecaso.pdf) Recuperado el 15 agosto de 2010

Muñoz L., Velázquez C., Hilje L., Espinoza E.; *Gestión de la innovación total en el sector público par la articulación del SCTI*, La Revista Estrategia 2050, Disponible en: [www.estrategia.cr/revista](http://www.estrategia.cr/revista)

1Quirós C, (2010, agosto 1 ), *Ideas Innovadoras*, Periódico el Financiero, 22. Disponible en: [http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2010/agosto/01/ef778\\_innova.pdf](http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2010/agosto/01/ef778_innova.pdf)

## Estudio de caso

### Gestión del conocimiento en el servicio al cliente en el Departamento de Cobros Felices S.A.

*Marcela María Cordero Carballo*

#### Resumen

El estudio de caso se realizó en el departamento Cobros Felices S.A, dedicado al área de cobro administrativo legal y judicial. Además, la investigadora trabaja y forma parte del personal en esta empresa y posee un puesto de asesor de cobro administrativo legal.

Este estudio de caso proyecta desarrollar tres ejes principales que son: activos de innovación, ejes de innovación, y por último, acciones en innovación.

Los activos de innovación consisten en las condiciones estructurales que determinan la fuerza innovadora, los ejes son las capacidades organizacionales para fortalecer la innovación y en las acciones se establecen las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación en la organización.

Es importante mencionar que la innovación y el emprendimiento son fundamentales de cualquier empresa privada, pero básicamente, se consideró que un departamento de cobros, tiene mucho que competir en tecnologías, comunicación, estrategia y marketing en todos los servicios.

En conclusión, los resultados analizados son una exposición del caso de la empresa, sobre la innovación y el emprendiendo, por lo que se concluye que el departamento mejoró continuamente en su búsqueda de crecer dentro del mercado, con planes fijos a corto y mediano plazo y a pesar de su gran competencia no pierde de vista la innovación y el emprendimiento dentro del área del servicio.

#### Descripción general

En el estudio de caso realizado en el departamento de Cobros Felices S.A, se consiguió evidenciar cómo logran gestionar la innovación y el emprendimiento en dicho departamento, por medio de un análisis orientado en las tres dimensiones de la gestiones del proyecto Dínamo Innovador.

Dentro de estas dimensiones, se logró encontrar los ejes, los cuales pretenden ubicar las capacidades organizacionales para fortalecer la innovación y el emprendimiento; seguidamente se conocieron los activos que son las condiciones estructurales que determinan la fuerza innovadora, y por último, las acciones que son las estrategias político-operativas necesarias para mejorar la gestión de la innovación en las organizaciones.

## **Cobros Felices S.A.**

A partir del 24 de octubre de 1968, Citibank N.A. se hizo presente en la actividad financiera de Costa Rica mediante su oficina de representación y su compañía financiera denominada First City Finance S.A.

Citi mantuvo su presencia en el país a pesar de la crisis financiera de los años ochenta y de la salida de todos los bancos e instituciones financieras multinacionales.

Durante 1993, se finiquitaron las gestiones ante las autoridades regulatorias locales para su transformación de empresa financiera no bancaria a banco privado, obteniendo la licencia para operar bajo el nombre Citibank (Costa Rica), S.A. mediante acuerdo tomado por el Banco Central de Costa Rica en la sesión No. 4666-93, Artículo 8, celebrada el 8 de setiembre de 1993. Una vez satisfechos todos los requerimientos regulatorios, conforme al Artículo 15 del “Reglamento para la Autorización de La Constitución, La Apertura y Funcionamiento de los Banco Privados”, SUGEF otorgó la licencia bancaria el 6 de diciembre de 1993.

El 8 de octubre de 1998, se fusionan Citicorp y Travelers Group, para conformar Citigroup, actualmente una de tres compañías globales de servicios financieros más importantes en el mundo. Las fortalezas de Citicorp en sus servicios de banca global, finanzas corporativas, manejo de efectivo y custodia se complementan muy bien con las fortalezas de Travelers en la banca de inversión y finanzas corporativas, el resultado: Citigroup (NYSE:C), la destacada compañía de servicios financieros globales, que brinda a aproximadamente 120 millones de consumidores, empresas, gobiernos e instituciones en más de 100 países una amplia gama de productos y servicios financieros, incluidos los servicios bancarios y de crédito para los consumidores, servicios bancarios empresariales y de inversiones, seguros, corretaje de títulos bursátiles y gestión de activos. Las principales marcas que están incluidas en la marca comercial general de Citigroup son Citibank, CitiFinancial,

El Banco en Costa Rica ha asumido el compromiso que tenemos como ciudadano corporativo y la inversión social como parte de las metas anuales del negocio. Anualmente, asignamos parte de nuestros recursos a causas que busquen mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad y el medio ambiente. Así mismo, se promueve el involucramiento de los empleados y colaboradores en este tipo de actividades.

## **Resultados**

El presente caso dentro de su desarrollo expone la propuesta de innovación y la gestión de emprendimiento en el área de cobro administrativo legal y judicial, asimismo del servicio tanto de los clientes como de los funcionarios del Departamento Cobros Felices S.A.

## **Caracterización de los informantes del caso**

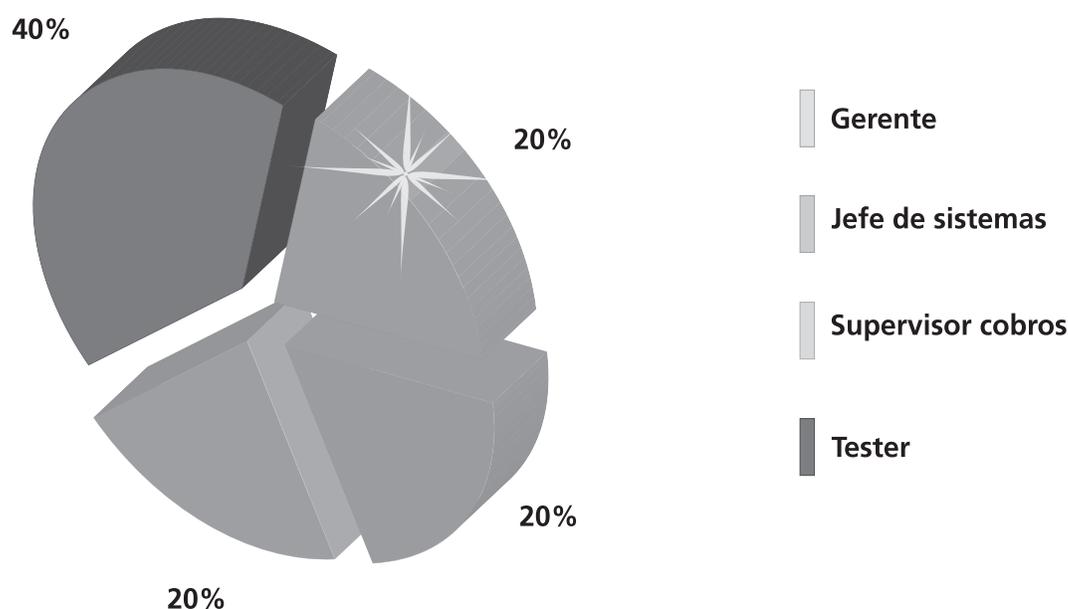
Seguidamente en el Cuadro 1, se encuentran datos generales de las personas involucradas en la recolección de datos para dicho estudio.

El 100% de las personas involucradas son hombres, un 40% son menores de 30 años y el otro 40% son mayores a 40 años de edad. A demás se puede observar que un alto porcentaje de un 60% son funcionarios sin título académico; sin embargo, un 60% tiene de 5 a 10 años de trabajar para la institución.

Es importante mencionar que el 100% de los involucrados son hombres, ya que son las personas con un alto poder jerárquico importantes para la recopilación de datos significativos para llevar a cabo este estudio. En cuanto al alto porcentaje de personas sin título académico y aún así tienen un puesto importante en la empresa se debe a su larga trayectoria y su amplia experiencia en el negocio.

En el gráfico 1, se presenta la distribución de las personas consultadas según el puesto que desempeñan en la institución.

**Gráfico 1**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de los Involucrados según el puesto que desempeñan.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

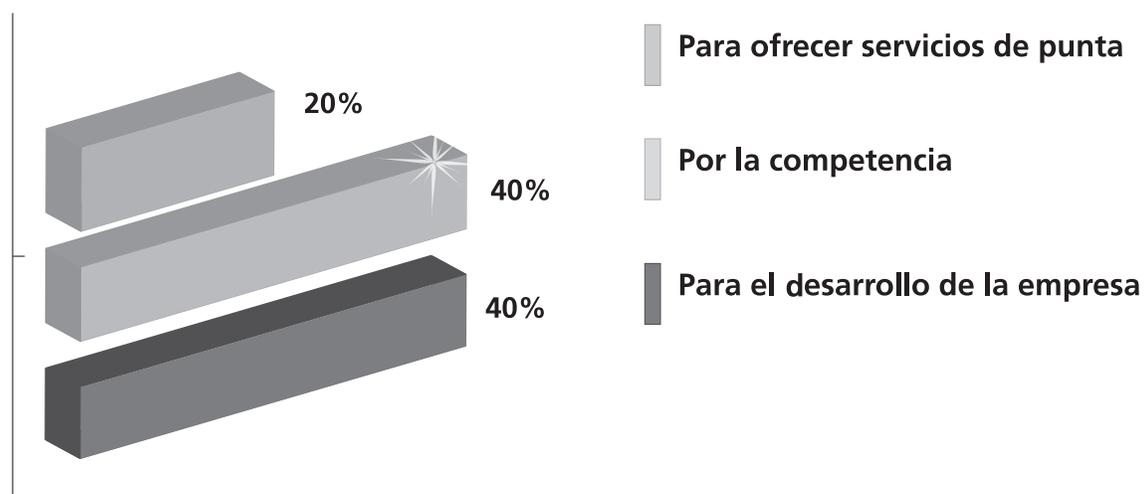
Para la recolección de estos datos, se consideró importante involucrar a la gerencia del departamento ya que son los encargados de dar el visto bueno a cualquier proyecto de innovación y emprendimiento. Para comprender más como se involucra este tema en todo el departamento, se consultó además al jefe directo de sistemas, supervisores y tester del proyecto de sistemas.

Un alto porcentaje de los involucrados son tester (realizan pruebas al nuevo sistema) del proyecto del sistema con un 40%, pues actualmente son los más aliados en cuanto innovación y emprendimiento dentro del departamento.

## Importancia que tienen las actividades de innovación y emprendimiento en el departamento Cobros Felices S.A.

En el gráfico 2 se pretende ilustrar la forma en que los involucrados introdujeron el tema de innovación y emprendimiento dentro del departamento como tal.

**Gráfico 2**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de lo importante que es desarrollar actividades de Innovación y emprendimiento.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

Dos porcentajes de un 40% están de acuerdo que es importante desarrollar actividades de innovación y emprendimiento para el desarrollo de la empresa, pues actualmente consideran que hay que mantenerse dentro de la competencia ya que es bastante amplia en el mercado.

Algunos de los involucrados recalcan que para estar acorde con la competencia, se deben ofrecer servicios de punta y al ser uno de los bancos más grandes a nivel mundial, significa que no se debe descuidar el tema de innovación ya que va dirigido a todo lo que es servicio al cliente, servicio tecnológico y calidad de servicio, y como lo indica el gerente del departamento “esto solo se logra con buena motivación que va de la mano con el emprendimiento e innovación”.

Según el modelo COTIM, es importante recalcar que los activos para innovar y emprender buscan los elementos internos y externos que requiere cada empresa para fijar y apoyar la innovación y el emprendimiento. En este caso, el factor interno son sus propios funcionarios y su gerente que motiva y brinda confianza al personal para que desarrollen y brinden ideas para aumentar y mejorar los objetivos del departamento.

Soluciones que ofrece la innovación para conseguir los objetivos del Departamento Cobros Felices S.A.

En el cuadro 2 se van a desarrollar algunas de las razones que existen en el departamento para innovar.

**Cuadro 2**  
**Cobros Felices S.A. Razones que existen para innovar en este departamento. 2010 (n=5)**

<b>Tipo de puesto</b>	<b>%</b>
Para no perder poder en el mercado	40,0
Para satisfacer sus necesidades	20,0
Para tener la mejor calidad en servicio y tecnología	20,0
Para hacer cambios estratégicos	20,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

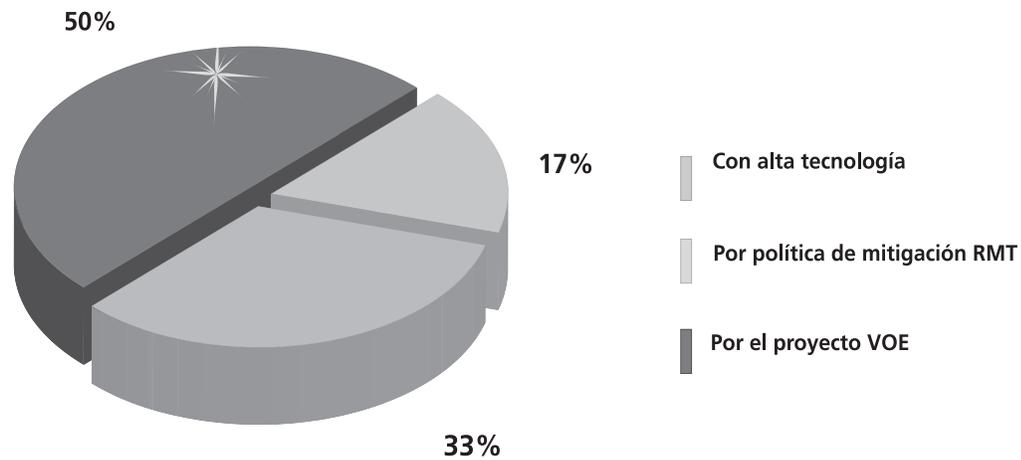
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas requeridas están de acuerdo en un 40% que las razones que existen para innovar son para no perder poder en el mercado, ya que eso significa perder clientes porque no se tiene la mejor calidad en servicio y tecnología.

Sin embargo, es importante mencionar que un 20% indica que también es substancial que existan estas razones para satisfacer las necesidades no solo de los clientes sino también de los empleados. Esto solo se puede llevar a cabo teniendo una buena comunicación con los funcionarios y una buena relación humana y de servicio con el cliente.

Para comprender más estas razones de innovación y emprendimiento dentro de este departamento que está muy enfocado al buen servicio al cliente y al empleado, se va a elaborar el gráfico 3 que va a dar una distribución porcentual del cómo se lleva a cabo este tema de innovación y emprendimiento dentro del departamento.

### Gráfico 3 Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se lleva a cabo la innovación y emprendimiento.2010 (n=5)



Fuente: Elaboración propia

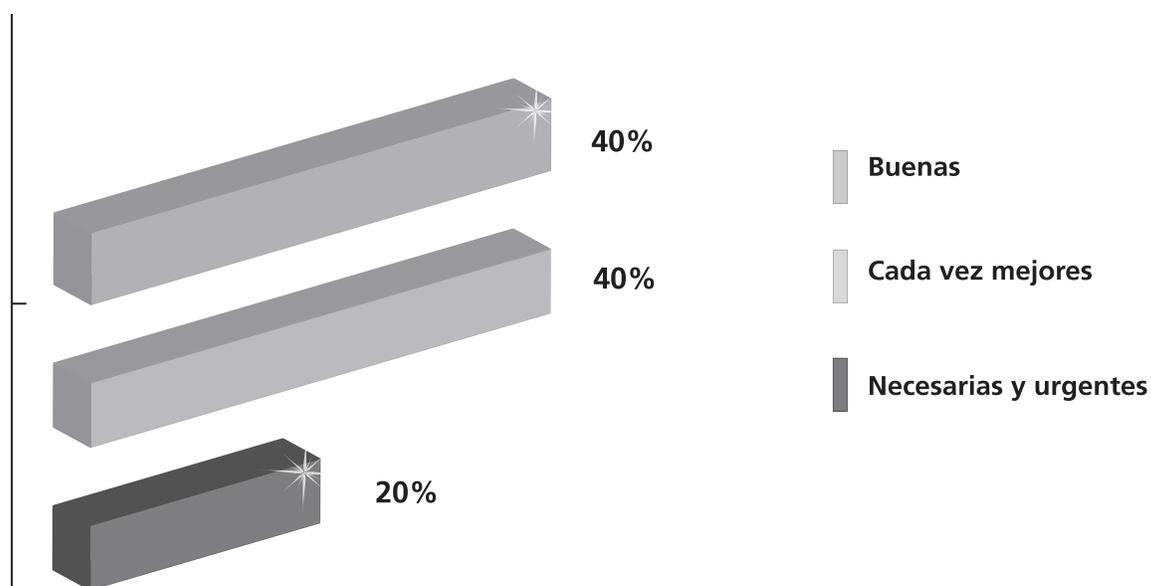
Un 50% de los involucrados está de acuerdo que la forma de llevar a cabo la innovación en este departamento es por medio del proyecto VOE (voz del empleado) y solamente un 17% es por medio de las políticas de mitigación RMT.

El 33% restante coincide que con una alta tecnología se ha llevado a cabo la innovación y el emprendimiento, por ejemplo, al hacer un cambio de sistema se van a obtener mayor y mejores herramientas para negociar y ayudar al cliente brindando un buen servicio y buena solución a la situación económica dentro del banco.

Sin embargo, los informantes concuerdan que el éxito que se obtiene actualmente es gracias al proyecto VOE, ya que este consiste en escuchar al empleado. La característica principal de este proyecto es que dentro del departamento hay buzones donde los empleados depositan sus inquietudes e ideas que puedan mejorar tanto el ambiente laboral como el buen servicio al cliente. Este comité es elegido por los mismos empleados y no por la gerencia. De esta manera, se es más entendible para lograr con más éxito la innovación y emprendimiento.

Seguidamente, en el gráfico 4 se va a desarrollar cómo han sido las últimas innovaciones que se han realizado en el departamento Cobros Felices S.A.

**Gráfico 4**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo han sido las últimas innovaciones que se han realizado.2010 (n=5)**



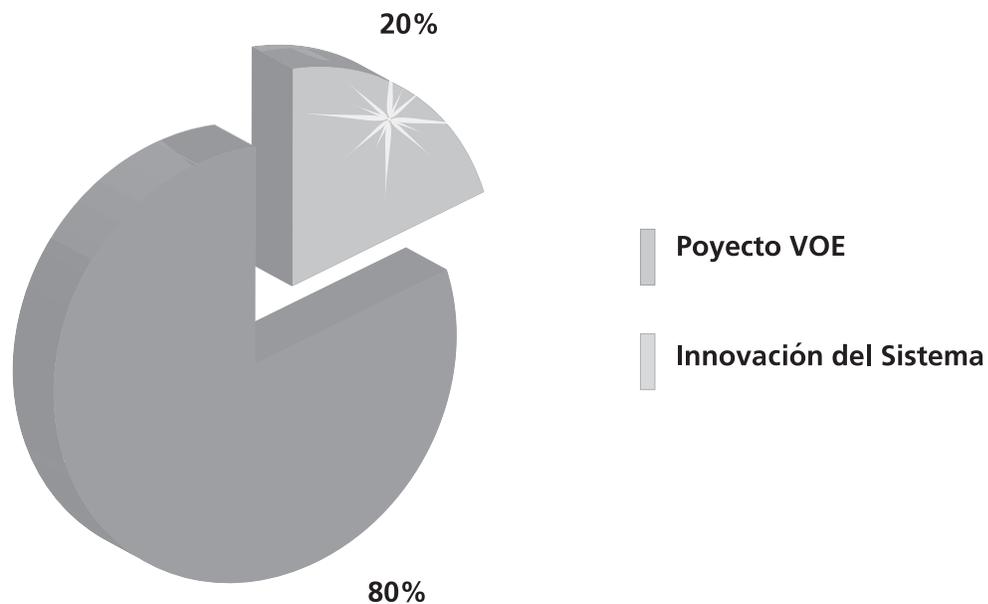
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico demuestra que las innovaciones que se han llevado a cabo en este departamento son buenas y cada vez mejores con un 40% cada una.

Los involucrados mencionan que además son necesarias y urgentes con un 20% ya que han trabajado en adquirir tecnología de punta para cumplir con los objetivos del departamento y con esto se logra una mayor complacencia al cliente. Con el proyecto del VOE, las herramientas de RMT y la unificación del sistema a nivel mundial hacen que estas innovaciones sean muy buenas, ya que sus productos, servicios y políticas se han unificado a nivel mundial.

El gráfico 5 representa algunas soluciones que tanto la innovación como el emprendimiento han generado para este departamento.

**Gráfico 5**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de algunas soluciones que han generado las innovaciones.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

Un 80 % de los involucrados en esta recolección de datos están de acuerdo que una de las más importantes y exitosas soluciones que han generado el tema de innovación en este departamento es el proyecto VOE, ya que ha sido muy enriquecedora porque siempre se trata de dar respuesta a los funcionarios, aparte que es totalmente confidencial porque es analizado por agentes externos a la empresa y enfocan tanto las fortalezas así como las debilidades.

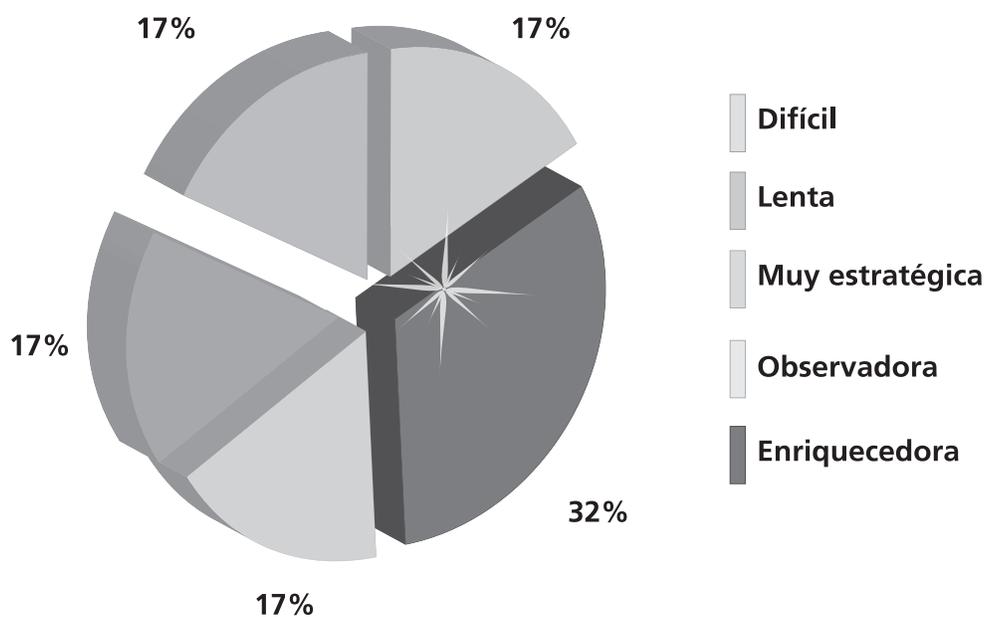
Sin embargo, un 20% indica que lo que se pretende con la innovación del sistema es lograr brindar mayor atención y servicio al cliente.

Es importante recalcar que en el modelo COTIM, este tipo de alianzas son llamadas acciones estratégicas para innovar y emprender y a la vez tácticas, ya que como anteriormente se mencionó, una empresa no sobrevive sola y requiere de servicios adicionales para complementar sus propios auxilios.

### **Elementos internos y externos del departamento Cobros Felices S.A. en los que se tiene que apoyar y puntualizar la gestión de la innovación**

En el gráfico 6 se observa cómo ha sido el desarrollo de la innovación en este departamento.

**Gráfico 6**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo ha sido el desarrollo de la innovación.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

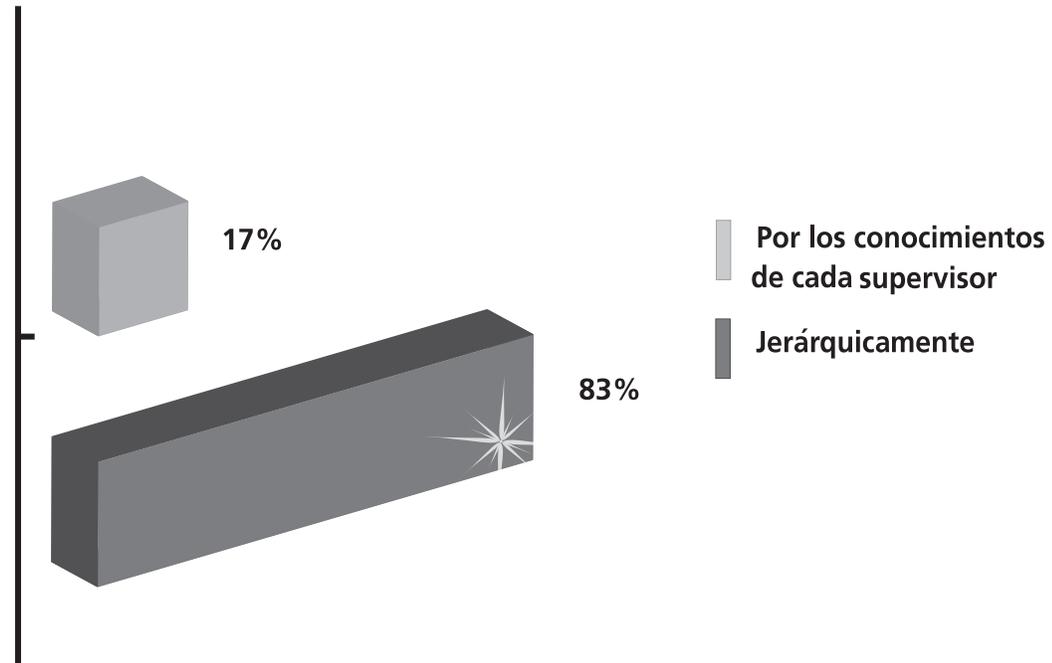
La forma de cómo se ha ido desarrollando la innovación en este departamento es un 32%; sin embargo, es interesante que un 17% haya sido por medio del método de observación.

Algunos involucrados indican que observar las necesidades tanto de los empleados como la de los clientes ayuda a comprender más sus necesidades y al lograr esto hace que la institución sea más competitiva en el mercado nacional e internacional. Otra parte indica que ha sido difícil, ya que todo cambio genera incertidumbre y algún temor de riesgo, pero lo que se pretende es fortalecer la compañía y unificarla a nivel mundial; no obstante, ha sido muy lenta porque para cumplir con los objetivos hay que llevar a cabo muchas estructuras, por ejemplo, la aplicación del nuevo sistema. El departamento tiene tres años trabajando en esto y con el proyecto VOE un aproximadamente un año para llevarlo a cabo. Sin embargo, esto hace que sea muy estratégico, ya que tienen que realizar comparaciones con los departamentos de otros países para conocer el impacto que se puede tener tanto con la aplicación del nuevo sistema como la del proyecto VOE.

Es importante mencionar que la mayoría de los consultados coinciden que ha sido muy enriquecedora, ya que el tema de innovación y emprendimiento involucra desde los funcionarios hasta las directrices magistrales.

Posteriormente, en el gráfico 7 se encuentran los datos de cómo se distribuye en este departamento la responsabilidad de gestionar la innovación y el emprendimiento.

**Gráfico 7**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se distribuye la responsabilidad de gestionar la innovación y emprendimiento.2010 (n=5)**

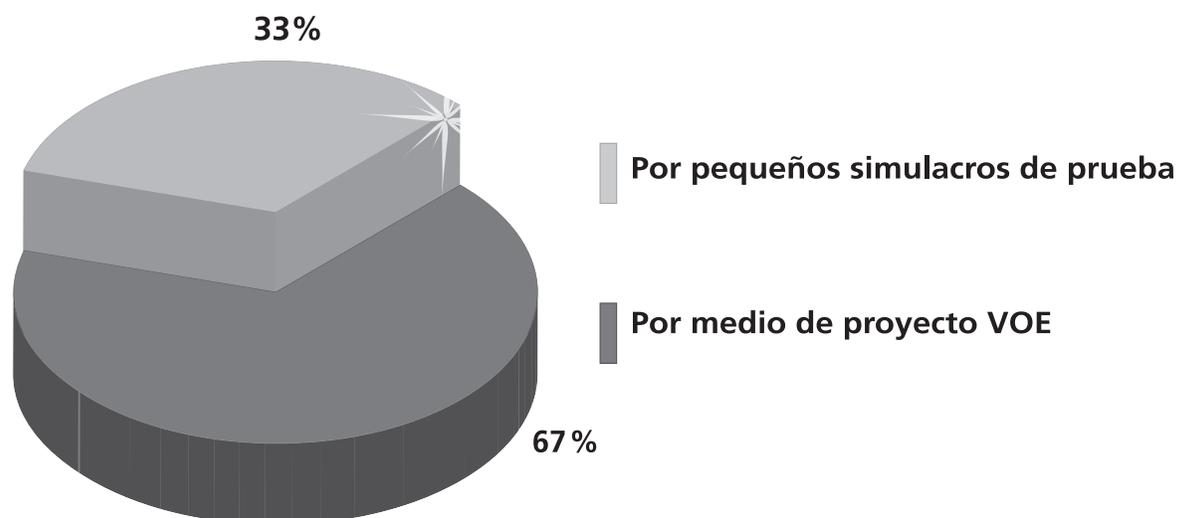


Fuente: Elaboración propia

Un 83% de las personas involucradas en la recopilación de datos coinciden que la responsabilidad de gestionar en este departamento es jerárquicamente, ya que esta institución es toda una región, por eso la gerencia de cada país, luego la de cada departamento. Así se van delegando proyectos siempre dando seguimiento para que todo funcione como se requiere.

El gráfico 8 indica cómo consiguen las personas que tienen una iniciativa de innovación y emprendimiento llevarla a cabo.

**Gráfico 8**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo consiguen las personas que tienen una iniciativa de innovación y emprendimiento llevarla a cabo.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

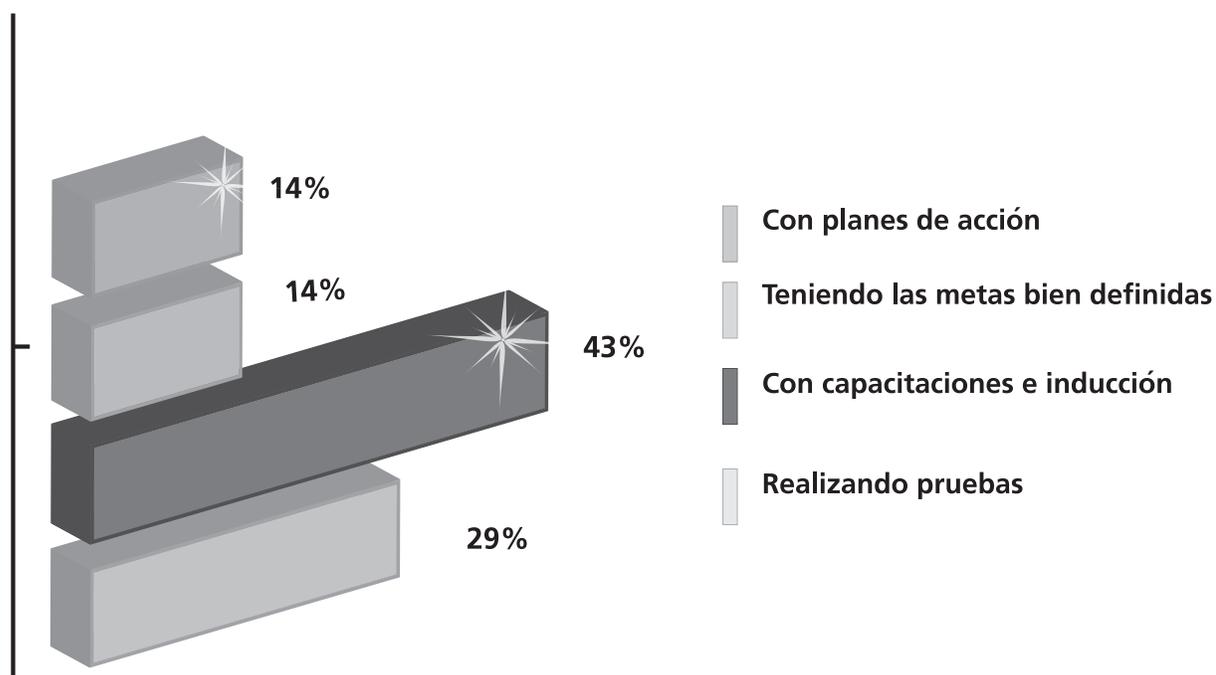
Un 67 % de los implicados revelan que los funcionarios logran comunicar sus ideas para innovar por medio del proyecto VOE, ya que lo consideran un gran éxito dentro del departamento.

Estas personas indican que lo importante de este proyecto es que los funcionarios sientan que pueden hablar libremente con la gerencia. Si lo expuesto por el funcionario es bueno se implementa un plan piloto para ponerlo a prueba, de lo contrario, se le explica con buenas razones de por qué no se va a llevar a cabo dicha propuesta. El gerente del departamento indica que lo importante es saber escuchar a todos los colaboradores.

De la misma forma, el gráfico 9 explica cómo logra este departamento enfrentar los obstáculos para innovar.

### Gráfico 9

#### Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo logra este departamento enfrentar los obstáculos para innovar.2010 (n=5)



Fuente: Elaboración propia

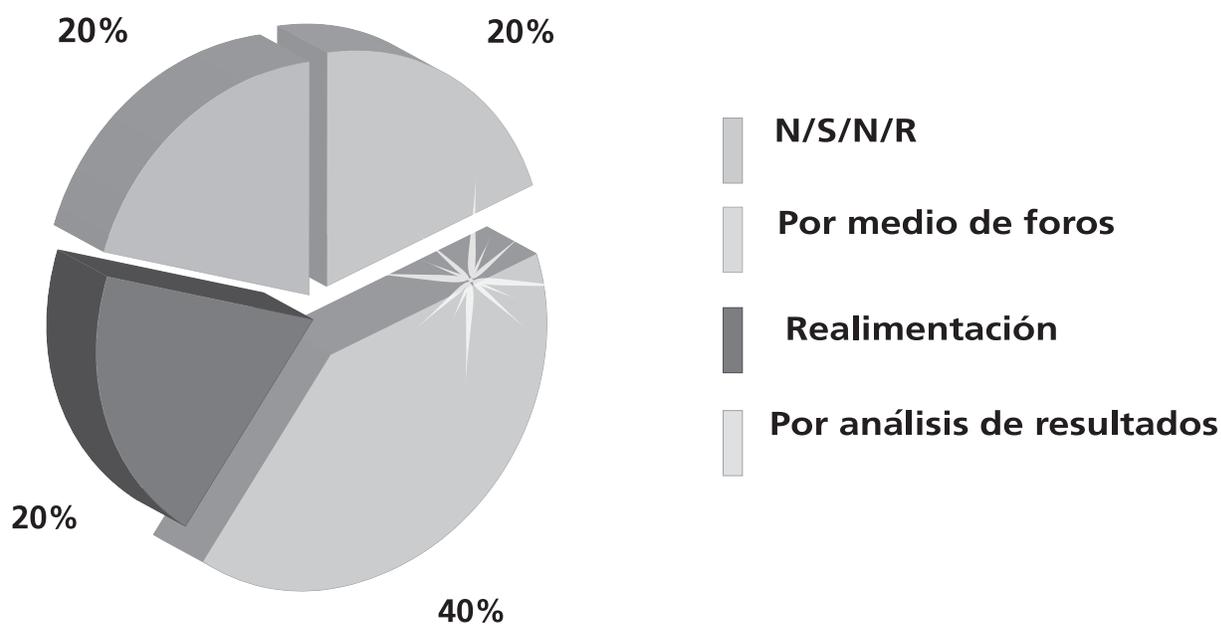
En este departamento, según los involucrados, los obstáculos que se presentan a la hora de hacer algún tipo de innovación, los enfrentan con un 43% con capacitaciones e inducción y con un 29 % realizando pruebas.

En lo que respecta a enfrentar los obstáculos con planes de acción, algunos de los implicados comentan que en el departamento se escogen responsables y se involucran a las instancias del máximo departamento hasta lograr una respuesta. Del mismo modo, comentan que si todos los implicados en este tema tienen bien definidas las metas del departamento se va a lograr con claridad el objetivo que se quiere o se pretende alcanzar.

Sin embargo, coinciden que una de las mejores formas es por medio de capacitaciones e inducción a todos los colaboradores, ya que solo de esta forma todo va a estar bien elaborado y el negocio no se va a ver impactado por los cambios.

El siguiente gráfico 10 representa como se distingue los factores que promueven la innovación en el departamento Cobros Felices S.A.

**Gráfico 10**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se distinguen los factores que promueven la innovación.2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

Un total de un 40% coinciden que los factores que promueven la innovación se distinguen por medio de análisis de los resultados, mientras que el otro 40% restante indica que los diferencian por medio de foros y realimentación.

Por ser un departamento de resultados, tienen que estar valorando que se hace diferente o porque en un mes se destacan más que otro. Por esta razón, los factores que promueven la innovación los distinguen por análisis de resultados y los realimentan por medio de las políticas de mitigación (RMT) y el proyecto VOE. En los foros se discuten propuestas para lograr una mayor aplicación de estas herramientas.

El cuadro 3 contempla como este departamento adquiere el recurso económico para apoyar la innovación.

### Cuadro 3

#### Cobros Felices S.A. Cómo adquiere este departamento el recurso económico para apoyar la innovación. 2010 (n=5)

Tipo de puesto	%
Capital asignado por parte de la empresa	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

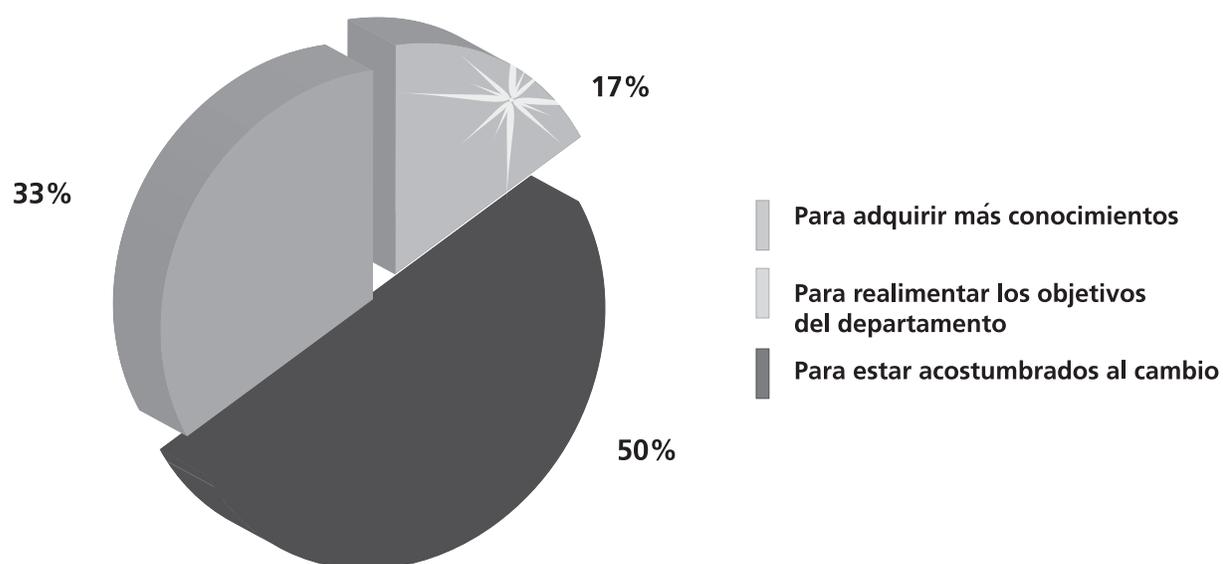
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los involucrados comentan que la empresa tiene un capital asignado para apoyar los proyectos de innovación y emprendimiento, siempre y cuando sea un proyecto importante y que va a generar beneficios para el departamento. Por su parte, el gerente del departamento recalca que en cuanto a las políticas de RMT no se ve tanto como un recurso económico sino como una solución al cliente.

#### Medidas que tiene el departamento Cobros Felices S.A. para innovar en corto, medio y largo plazo

Seguidamente, con el gráfico 11 se pretende analizar por qué es importante incitar a todos los funcionarios a involucrarse en temas de innovación.

**Gráfico 11**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual del porqué es importante incitar a los funcionarios a involucrarse en temas de innovación.2010 (n=5)**



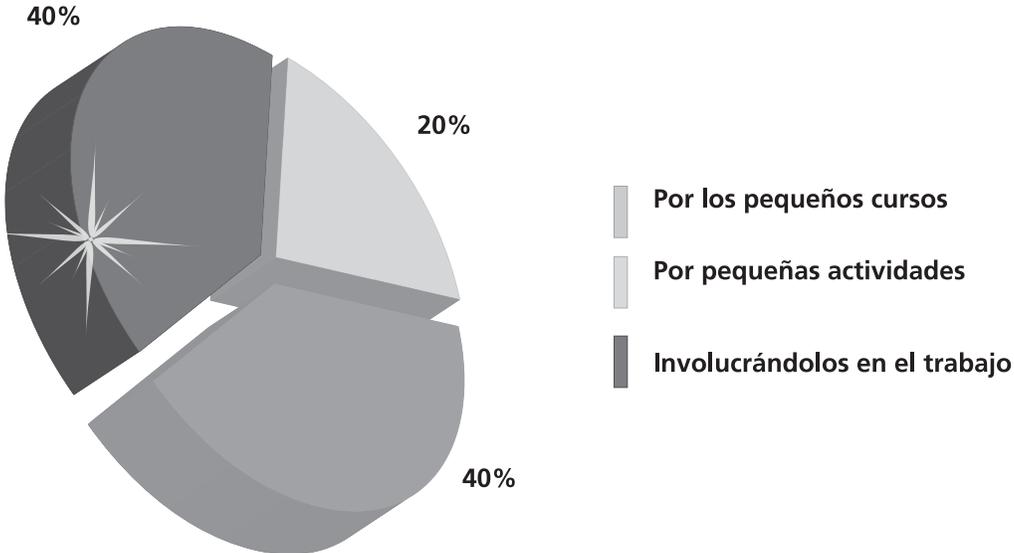
Fuente: Elaboración propia

Un 50% está de acuerdo que para estar acostumbrados al cambio y que no impacte el negocio es importante estimular a todos los colaboradores a involucrarse en temas de innovación, mientras que el 33% opina que es importante para realimentar los objetivos planteados del departamento.

El gerente Rivera recalca que los que conocen más el negocio son los propios funcionarios, por lo tanto, ellos son los que dicen adonde se quiere llegar, por competencia, nueva tecnología y servicio al cliente, porque si están acostumbrados al cambio no va a impactar al negocio. Además es importante tomar en cuenta que si se adquieren más conocimientos y se realimentan los objetivos del departamento, los funcionarios se van a involucrar cada vez más y con ello mejorar laboralmente obteniendo mejores resultados para el departamento y mejores soluciones al cliente.

En el gráfico 12 se aprecia como el departamento de Cobros Felices S.A. motiva para que sus colaboradores se involucren en conferencias o talleres para llevar a cabo la innovación.

**Gráfico 12**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se motiva a los funcionarios para que se involucren en conferencias o talleres de innovación.2010 (n=5)**



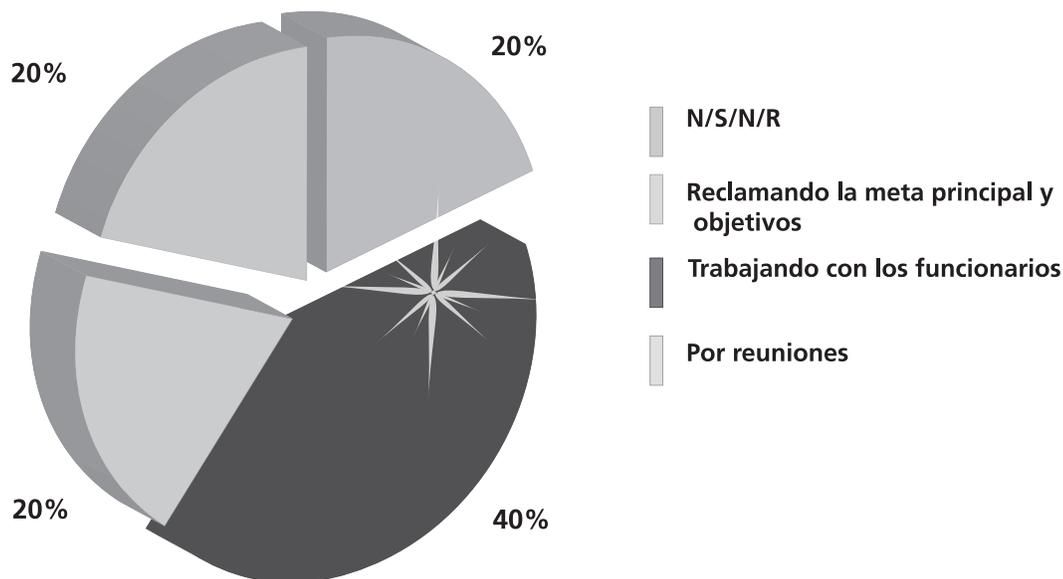
Fuente: Elaboración propia

Los involucrados indican que el departamento logra que los funcionarios se mezclen en talleres o conferencias sobre innovación incluyéndolos en el negocio con un 40%, el otro 40% opina que por medio de cursos y el 20% restante por medio de actividades.

Ellos recalcan que si los funcionarios están enterados de todos los avances del negocio y se le dan las herramientas necesarias para crecer profesionalmente y con ello lograr un buen servicio, los colaboradores por si solos se van a involucrar en el negocio. Además este departamento realiza actividades una vez al mes para indicar todos los cambios o avances que se están realizando.

Del mismo modo, con el gráfico 13 se pretende explicar cómo se logra una exitosa promoción de capacidades para innovar.

**Gráfico 13**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se logra una exitosa promoción de capacidades para innovar.2010 (n=5)**



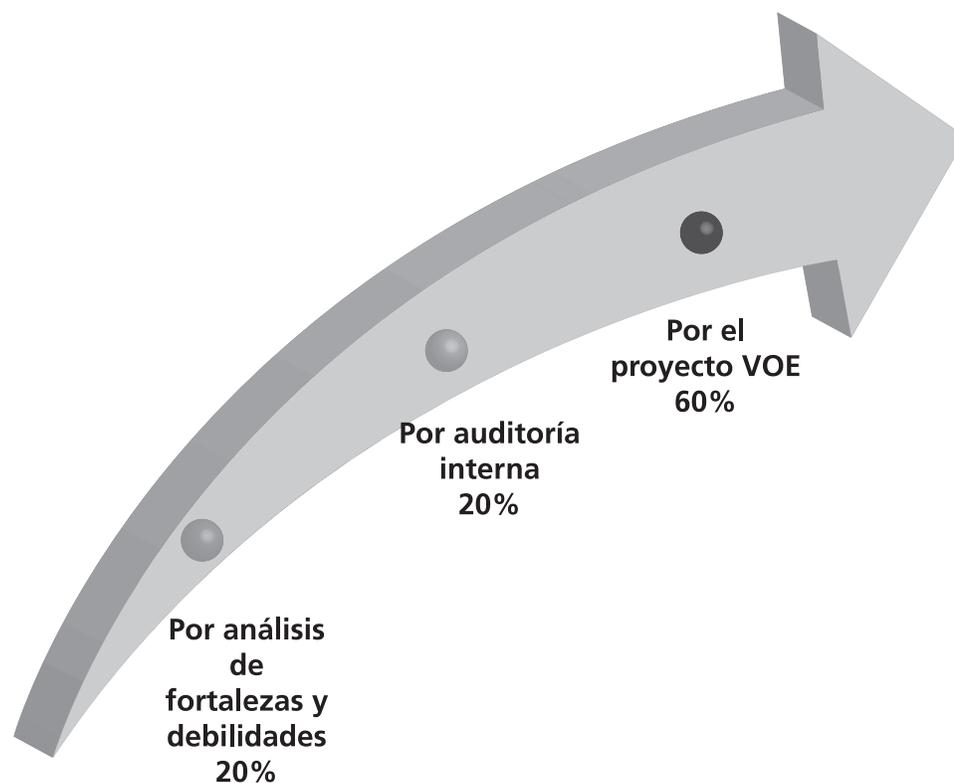
Fuente: Elaboración propia

Un 40% de los entrevistados indican que para que exista una promoción de capacidades para innovar se logra trabajando en conjunto con los funcionarios, otros por medio de reuniones, sin olvidar la meta principal y objetivos de este departamento.

El gerente del departamento indica que es muy importante tener convicción de lo que se está haciendo para que estos cambios no impacten el trabajo de los funcionarios y así el negocio no se vea perjudicado.

En el cuadro 4 se muestra cómo se lleva a cabo el proceso de investigación sobre las necesidades que tiene este departamento.

**Cuadro 4**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se lleva a cabo el proceso de investigación sobre las necesidades que tiene el departamento. 2010 (n=5)**



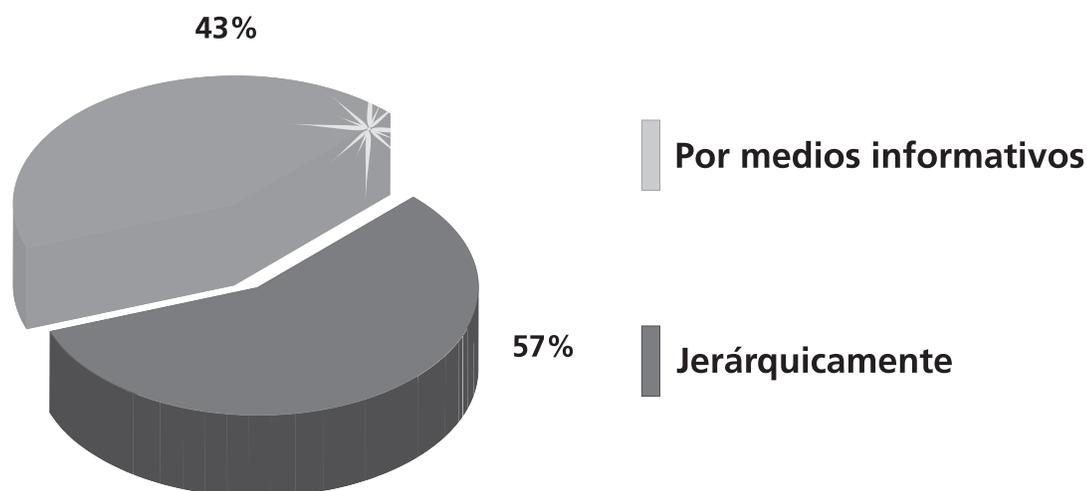
Fuente: Elaboración propia

Un 60% están de acuerdo que por medio del proyecto VOE, el departamento se da cuenta de las innovaciones que se deben realizar; sin embargo, otras dos fuentes muy importantes con un 20% cada una es por auditoría interna y por análisis de fortalezas y debilidades.

Por medio del proyecto VOE se ha iniciado muchas investigaciones para llevar a cabo alguna innovación o emprendimiento ya que seleccionan las sugerencias de los mismos funcionarios y se reúnen con la gerencia a definir prioridades.

En el gráfico 14 se analizó cómo logra el departamento Cobros Felices S.A. comunicar a sus funcionarios los conocimientos y avances sobre algún tipo de innovación y emprendimiento que se está llevando a cabo.

**Gráfico 14**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo este departamento comunica a sus funcionarios los conocimientos y avances sobre algún tipo de innovación y emprendimiento.2010 (n=5)**



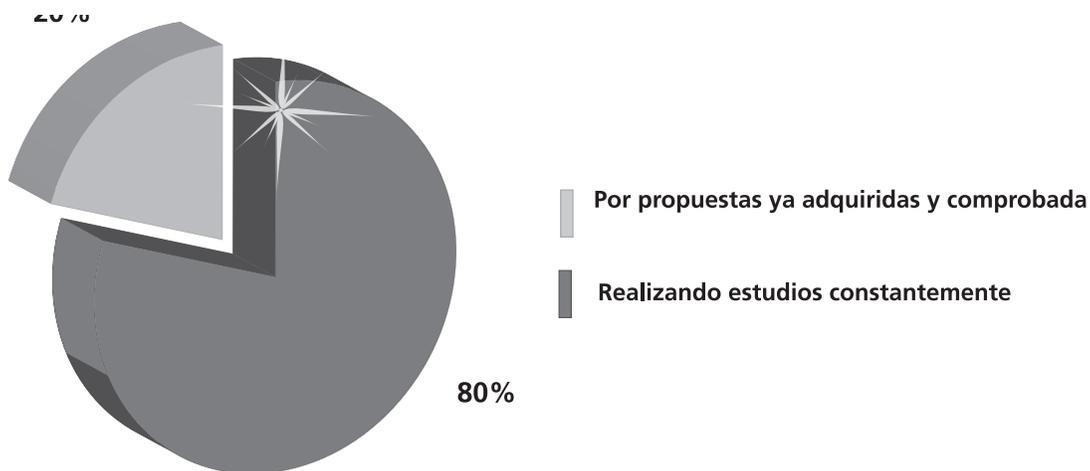
Fuente: Elaboración propia

Un 57% de los involucrados coinciden que la forma de comunicar algún cambio sobre innovación y emprendimiento se realiza jerárquicamente y el 43% restante coincide que otra forma de comunicarse es por medios informativos.

Esta institución tiene la particular característica de utilizar medios de información en varios puntos de la corporación, por ejemplo, utilizan pantallas con videos ilustrativos al cambio que se está dando, afiches y boletines informativos. La forma jerárquica consiste en que la gerencia lo comunica a los jefes directos, luego a los supervisores y cada supervisor a sus subgrupos y de esta forma se logra la comunicación con todos los colaboradores de la compañía.

El gráfico 15 muestra cómo se gestiona en el departamento las acciones de mediano y largo plazo para desarrollar la innovación.

**Gráfico 15**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de cómo se están gestionando las acciones de mediano y largo plazo para desarrollar la innovación.2010 (n=5)**

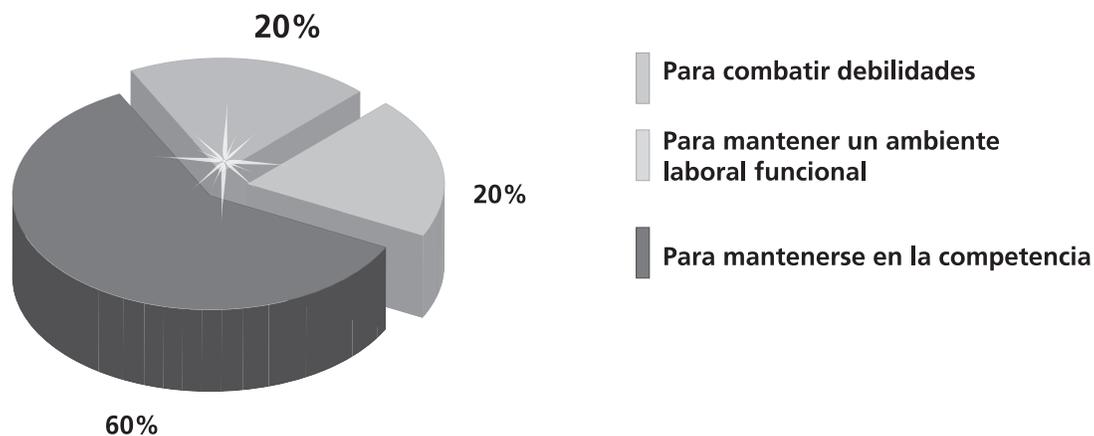


Fuente: Elaboración propia

El 80% indica que las acciones para innovar se gestionan realizando estudios constantemente y los avances o cambios se comunican de forma continua a los funcionarios y el 20%, por medio de propuestas ya adquiridas y comprobadas, de las cuales se obtendrán mayor y mejores resultados.

Por último, el gráfico 16 muestra por qué se considera urgente realizar acciones para que el departamento de Cobros Felices S.A. sea innovador.

**Cuadro 16**  
**Cobros Felices S.A. Distribución porcentual de por qué se considera urgente que se deben realizar acciones para que este departamento sea innovador. 2010 (n=5)**



Fuente: Elaboración propia

Un 60 % de los involucrados en esta recopilación de datos coinciden que una de las razones por las cuales este departamento debe seguir innovando es para mantenerse dentro de la competencia ya que actualmente es bastante fuerte en el mercado; sin embargo, otro 20% revela que es importante para mantener un ambiente laboral funcional y desde luego combatir sus debilidades.

El gerente Héctor Rivera recalca “No se puede quedar atrás y una de las mejores estrategias es que el empleado se exprese, ya que son los que más conocen el negocio”. Es un hecho que en el departamento Cobros Felices S.A. desde gerencia hasta los colaboradores tienen claro que para lograr con los objetivos del departamento hay que apoyarse entre todos y con esto lograr con éxito el emprendimiento, el cual viene acompañado de la innovación.

En resumen, el modelo COTIM comparado con todos los datos recolectados, para las acciones de innovación estratégica, de innovación tácticas y las de innovación operativas se relaciona con las acciones que intenta ofrecer el departamento en su servicio al cliente, y siempre con la planificación y las acciones adecuadas para el mejoramiento en la calidad de su servicio que en realidad innovan y emprenden en la empresa constantemente.

## **Recomendaciones**

Para el departamento Cobros Felices S.A., el tema de innovación y emprendimiento es algo que le da mucho valor dentro de la empresa ya que tiene claro que no debe estar a cargo solo de la gerencia sino de todos los colaboradores como tal. Sin embargo, es importante recalcar que en cuanto a cursos y capacitaciones para informar o enseñar a todos los funcionarios sobre algún cambio, deben de esperar un visto bueno por parte del departamento de Recursos Humanos ya que el departamento de cobros como tal no cuenta con este recurso y es un factor que atrasa la gestión.

En cuanto a los buzones que se utilizan para el Proyecto VOE, es importante analizar una ubicación más estratégica dentro del departamento, ya que a pesar de que es una excelente idea para que las percepciones que tienen algunos funcionarios para innovar en algún área puedan llegar hasta la gerencia para ser valoradas; sin embargo, aún no todos los empleados tienen claro su ubicación.

El departamento Cobros Felices S.A. debe motivar más a sus colaboradores para que entiendan la importancia de ser innovador y emprendedor dentro de la empresa y así den mejor uso a las oportunidades que les brinda el departamento como tal para evolucionar y crecer dentro de la empresa.

## **Preguntas de análisis**

1. ¿ Debe ser rápido y eficaz el servicio al cliente de manera que no pierda el grado de satisfacción para con el producto? Explique su respuesta considerando el caso del Departamento de Cobros Felices S.A.

2. ¿Se puede afirmar que la responsabilidad de la calidad de un producto terminado recae en los niveles de la organización?
3. ¿Se diferencian los grandes triunfadores por su deseo de hacer mejor las cosas?
4. ¿Es la innovación una de las grandes preocupaciones de las organizaciones?
5. Justifique su respuesta considerando lo expuesto en el caso del Departamento de Cobros Felices S.A.

# Referencias bibliográficas

Abraham Maslow *A Theory of Human Motivation*, en [books.google.es](http://books.google.es) , consultado el día 30 de setiembre de 2011.

Acuña J. (2008) *Control de Calidad. Un enfoque integral estadístico*. Tercera edición. Cartago. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Pág. 16

Artículo, *Economía en Singapur*. Consultado el 01 de octubre de 2011 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Singapur>

Campos. J., . *Informe Modalidad Proyecto de Estudio de Caso sobre Gestión de Emprendimiento y la Innovación en FLY CARGO DE COSTA RICA*, Universidad Nacional, Costa Rica. 2010.

Chiavenato I. 2009. *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial McGraw- Hill companies Inc. México . Pág. 168, 214  
Cordero, M. 2010. *Informe Modalidad Proyecto de Estudio de Caso sobre Gestión de Emprendimiento y la Innovación en Cobros Felices S.A*, Universidad Nacional, Costa Rica.  
*Historia de la Discapacidad y las Naciones Unidas: Las Naciones Unidas y las personas con discapacidad - Los primeros cincuenta años*. Consultado el 01 de octubre de 2011 en <http://www.un.org/spanish/esa/social/disabled/dis50y10.htm>

IX Censo Nacional de Población realizado en junio del año 2000. Cuadro 7, población total por condición y tipo de discapacidad. Consultado el 01 de octubre de 2011 en <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

Jabit, L. (2000). *La docencia universitaria bajo un enfoque por competencias*. Universidad hile. Primera Edición. Imprenta Austral. Pág. 31

Jhon Tschol, Franzmeier, S., *Alcanzando la Excelencia mediante el servicio al cliente*. Ediciones Díaz y Santos. 1994, 406 páginas

López J., M. (2006). *Lenguaje transparente: Relaciones interpersonales en la empresa*. Primera Edición Española. Instituto de Estudios Almerienses. Pág. 90

Trujillo J. (2008) Negociación, Comunicación y Cortesía Verbal: Teoría y Técnicas. Editorial Limusa. Mexico. Pág. 80.

Viquez L., M. (2004). Ética: Fundamentos y aplicaciones. Publicación de la Fundación Mundo Mejor. Costa Rica. Pág. 104

[www.suratea.com](http://www.suratea.com), consultada el 30 de setiembre de 2011.

