



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**

**TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR DE  
OPERACIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
QUÍMICO”**

**Ing. Claudio Adalberto Pérez**

**Bahía Blanca**

**2019**

**Argentina**

## **PREFACIO**

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 06 mayo de 2014 y el 31 de marzo de 2019, bajo la dirección de la Dra. Marisa Analía Sánchez.

Claudio A. Pérez



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el.../.../....., mereciendo la calificación de.....  
..... (.....)

## **AGRADECIMIENTOS**

En todo trabajo, sea individual o grupal, existe un gran grupo que apoyó, cedió tiempo desinteresadamente y brindó opiniones y pareceres que enriquecen el resultado final. En mi caso particular, en primer lugar, mi agradecimiento más profundo es para mi querida esposa y compañera de vida SILVIA y a mis hijas AGUSTINA y MANUELA, a las que les agradezco de todo corazón el apoyo que me brindaron durante el desarrollo del trabajo, y la comprensión por todo el tiempo sustraídos a la vida familiar.

A mi directora de tesis, Marisa Sánchez, por las sugerencias, apoyo y comprensión en el trabajo.

A mi queridos viejos “PEPE” y “BEBA”, que supieron inculcarme la lectura y curiosidad y que la única herencia que podían dejarnos era el conocimiento.

A todos los colaboradores que fueron entrevistados y brindaron abiertamente sus opiniones.

# Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>3. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>11</b>
3.1. SECUENCIA METODOLÓGICA .....	11
3.2. FUENTES DE DATOS .....	16
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
4.1. ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO? .....	26
4.2. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	23
4.3. BARRERAS PARA LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	26
4.4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	26
4.5. LA GC EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES .....	31
4.6. MARCO DE TRABAJO DE LA GC .....	34
4.7. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL ESTADO DE MADUREZ DE LA GC .....	35
<b>5. ELABORACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ DE GC</b> .....	<b>41</b>
5.1. DETERMINACIÓN DE ÁREAS, ETAPAS Y NIVELES .....	41
5.2. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	47
<b>6. ESTUDIO DEL CASO</b> .....	<b>48</b>
6.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	48
6.1.1. Descripción general de la empresa.....	48
6.1.2. Aspectos de la unidad de análisis .....	49
6.1.3. Análisis de la situación actual .....	50
6.1.4. Tecnología de la información .....	50
6.1.5. Procesos.....	53
6.1.6. Cultura .....	55
6.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	56
6.2.1. Análisis general .....	56
6.2.2. Análisis por áreas y por etapas .....	58
6.2.3. Análisis por Etapas del proceso de GC.....	60
6.3. RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES.....	66
<b>7. LIMITACIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	<b>75</b>
8.1. HALLAZGOS Y PROPUESTAS .....	76
8.2. TRABAJO FUTURO .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>82</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>87</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>89</b>

## **RESUMEN**

El estado actual del conocimiento y el nivel de globalización imperante, hace que las empresas se vean expuestas a competidores más sofisticados. Actualmente, el grado de competitividad, incluso para los commodities, se apoya fuertemente en la potencia impuesta por el conocimiento que posee la organización. Como dicho conocimiento es capaz de brindar valor agregado, e incrementar el valor de la empresa incluyendo los resultados en el “goodwill” surge la necesidad de gestionarlo.

La aplicación de tecnología, por sí sola, no asegura la gestión del conocimiento, y por lo tanto, se debe complementar con una clara comprensión de los mecanismos de captura, almacenamiento, recuperación y transferencia. Dicha gestión debe estar basada en un modelo sólido, y acompañada de una adecuada gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional.

En esta tesis se describen los conceptos de la gestión del conocimiento y la variedad de modelos y aspectos claves mencionados en la literatura. Considerando la heterogeneidad de visiones, se elaboró un modelo y se desarrolló una herramienta de evaluación para establecer el grado de madurez en la gestión del conocimiento. La herramienta se utilizó para evaluar la Gerencia de Operaciones de una organización del sector químico. A partir de los resultados del diagnóstico, se determina el nivel general alcanzado y asimismo para las áreas claves de cultura, procesos y tecnología. Finalmente, se elaboran propuestas que permitirían una mejora en la gestión del conocimiento considerando las necesidades reales de la gerencia.

**Palabras clave.** Gestión del Conocimiento, Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento, tecnología de la información, capital intelectual, trabajador del conocimiento, industria química.

## **ABSTRACT**

The current state of knowledge and the level of prevailing globalization, expose companies to more sophisticated competitors. At present, the degree of competitiveness, even for commodities, relies heavily on the power imposed by the company's knowledge. As this

knowledge is able to provide added value, and increase the value of the company including the results in the "goodwill" there is a need to manage it.

The simple application of technology does not ensure the management of knowledge, and therefore, it must be complemented with a clear understanding of the mechanisms of capture, storage, retrieval and transfer. Such management should be based on a solid model, and accompanied by a proper management of human resources and organizational culture.

This thesis describes the concepts of knowledge management and the variety of models and key aspects mentioned in the literature. Given the heterogeneity of visions, a model was worked out and an assessment tool was developed to establish the degree of knowledge management maturity. The tool was used to assess the operations area of an organization in the chemical sector. Based on the results of the diagnosis, the general maturity level was determined, and also for key areas of culture, processes and technology. Finally, we elaborate a proposal that would enable an improvement in knowledge management considering the real needs of the division.

**Keywords.** Knowledge Management, Knowledge Management Maturity Model, information technology, intellectual capital, knowledge worker, chemical industry.