

ADAPTACIÓN DEL MODELO KARAGABI PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

**Francisco F. Rodríguez Orbegoso
Dina T. Matos Iberico
Xperta Gestión Empresarial**

Saber y Hacer

Revista de Ingeniería de la USIL

Vol. 1, Nº 2, Segundo semestre 2014. pp. 08-21

“Adaptación del Modelo Karagabi para el Diseño y Puesta en Marcha de un Modelo de Gestión de Conocimiento y la Innovación en una Empresa de Consultoría”

Francisco F. Rodríguez Orbegoso¹

Dina T. Matos Iberico²

Xperta Gestión Empresarial

Recibido: 28.05.14

Aprobado: 14.07.14

1 MSc. Administración de Tecnologías de Información por el Tecnológico de Monterrey - Campus Monterrey - México. Certificado en la especialidad de Administración del Conocimiento por el Claustro del Tecnológico de Monterrey - Campus Monterrey - México. Consultor especialista en gestión del conocimiento, cambio organizacional y diseño de estrategias organizacionales, con más de diecinueve (19) años de experiencia en proyectos multisectoriales y multifuncionales. Miembro y fundador de la Comunidad Iberoamericana de Sistemas de Conocimiento (CISC Perú), integrante del Panel Internacional de Expertos del MAKCi Awards (Most Admired Knowledge Cities) - The World Capital Institute & Teleos. Correo electrónico: f772710@hotmail.com.

2 Maestría en Administración de Empresas en la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN) de Lima, Perú, con especialización en Dirección de Proyectos y Operaciones. Gerente general de Xperta Gestión Empresarial SAC. Consultora con más de 20 años de experiencia profesional y con especialidad en gestión de proyectos en el sector público y privado, con énfasis en la dirección y administración de proyectos de reingeniería de procesos, rediseño organizacional y fortalecimiento de organizaciones. Correo electrónico: dina@xpertaperu.com.

RESUMEN

En un mercado donde la experiencia de consultores de alto nivel del sector público es valorada por los convocantes, una pequeña empresa consultora no puede retener de manera permanente a los profesionales que conocen la metodología empleada y que están bien calificados en los concursos. Al ser un factor limitante para el crecimiento de la empresa, Xperta advirtió la necesidad de desplazar su curva de valor para cambiar su oferta, ser reconocida en el mercado y, así, alcanzar sostenibilidad.

Se ejecutó un proyecto empleando el modelo KARAGABI KMMModel como base para modelar la gestión del conocimiento de la empresa. En esencia, el modelo es una guía de referencia para construir lo que se denomina las “organizaciones orientadas al conocimiento”,

y tiene tres componentes principales: una estrategia de implementación, una librería de modelos de conocimiento y una base de conocimiento de experiencias.

Con el desarrollo del proyecto surgió una nueva línea de negocio, la misma que se ha empezado a ofrecer en el mercado, con base en un modelo de gestión de conocimiento e innovación, validado y operativo. El servicio de consultoría en gestión del conocimiento integra productos y procesos obtenidos y generados en las diversas experiencias de la empresa, y está soportado por un protocolo que permite la adaptación del modelo KARAGABI a la realidad nacional.

Palabras clave: consultoría, modelo, conocimiento, gestión del conocimiento, innovación.

ABSTRACT

In a market where the experience of senior consultants in the public sector is highly valued by the convenors, a small consulting company is unable to permanently retain professionals who know the methodology and are well qualified for tenders. Being this a constraining factor for company growth, Xperta thought it was necessary to shift its value curve in order to change its offer, be recognized in the market and thus achieve sustainability.

A project using the Karagabi KMModel as a basis for modeling the knowledge management of the company was run. Basically, the model is a reference guide to build what is called “knowledge-oriented organizations” and has three main components: an implementation

strategy, a library of knowledge models and an experience knowledge base.

With development of the project a new line of business arose, which is now being offered to the market. It is based on a validated and operational model of knowledge management and innovation. Consulting services in knowledge management integrate products and processes obtained and generated across the various experiences of the company, and it is supported by a protocol that allows the adaptation of the Karagabi model to the current national context.

Keywords: consulting, model, knowledge, knowledge management, innovation.

ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DE CONSULTORÍA

En el contexto de las organizaciones de consultoría, el conocimiento es reconocido como un activo fundamental. Estas empresas, por su naturaleza, producen conocimiento, captan conocimiento, procesan conocimiento, almacenan conocimiento, comparten y reúsan conocimiento en nuevos proyectos; pero, sobre todo, venden conocimiento.

Las empresas de consultoría son intensivas en conocimiento (Apostolou & Mentzas, 1999) y, por lo tanto, comparten algunas características comunes:

- Sus “productos” son intangibles y sirven para resolver problemas complejos.
- Su “proceso de producción” es no estandarizado y es muy dependiente del trabajo en equipo.
- Su “recurso vital” es su gente, y la mayoría de ellos son educados y muy creativos.
- Sus “clientes” requieren ser tratados de forma individual.
- Sus “productos” son adaptados a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Si bien este es el panorama general, existen algunas diferencias según la estrategia de conocimiento que la empresa quiera adoptar. Venkitachalam, Scheepers & Gibbs (2003) sostienen que las empresas de consultoría deben decidir si adoptan una estrategia de codificación de conocimiento o una estrategia de personalización del conocimiento.

La primera focaliza su atención en codificar el conocimiento que está en forma tácita con el personal, para que luego pueda ser almacenado en un repositorio y sirva para generar búsquedas con propósitos de reúso del conocimiento. También la estrategia incorpora acciones para poner en contacto al personal con los expertos, alentándolos a interactuar de manera regular, para lo cual les proporciona los medios tecnológicos necesarios para permitir una comunicación fluida y consistente.

Las empresas que utilizan este tipo de estrategia tienen productos o servicios más estandarizados; por ejemplo, siguen ciertos patrones repetitivos durante la ejecución de la consultoría. Esto puede ocurrir cuando la consultoría está enfocada en clientes cuyos procesos no varían mucho de una organización a otra, caso que se da frecuentemente con los procesos administrativos o de soporte en el sector público, donde todo está normado y las variaciones son muy puntuales entre entidades.

El éxito de esta estrategia también implica que el personal de consultoría puede ser reemplazado con mayor facilidad porque su conocimiento o *expertise* puede ser encontrado en el mercado y, además, el cambio de una persona por otra no afecta significativamente la continuación del proyecto.

Por otro lado, la estrategia de personalización se basa en la lógica de la “economía de los expertos” (Hansen, Nohria & Tierney,

1999), lo cual significa que hay consultores especializados, con conocimientos o experiencia única, que no es fácil de hallar en el mercado. Por tanto, son más caros.

En este caso se entiende que la mayor parte del trabajo de la consultoría va hacia el cumplimiento de necesidades únicas de los clientes. Las necesidades o requerimientos son bien diferenciados y no existe una solución estándar. Las empresas de consultoría que poseen estas características, porque su mercado lo exige, tienen mayores dificultades para crecer, dado que lo primero que se puede sacrificar es, precisamente, dicho enfoque personalizado.

La curva de aprendizaje en relación con los métodos de trabajo, las técnicas y herramientas empleadas, la detección de problemas u oportunidades en el negocio del cliente, es bastante pronunciada. No es posible que, vía la contratación externa, se logre resultados en el corto plazo para cubrir las eventualidades de salida de personal. La formación de nuevo personal comprenderá, por lo tanto, una relación uno a uno, donde el nuevo consultor aprenda junto a uno experimentado.

En este tipo de estrategia ocurre también que, al existir una variedad de expertos, la gestión de la colaboración es crítica, y esto pasa a constituir el centro del conocimiento de la empresa consultora.

CASO DE APLICACIÓN

Antecedentes

Xperta es una empresa del sector consultoría creada en el año 2003 y que, luego de cinco años, inició sus operaciones con una planta reducida. En los primeros años, la empresa concursó en diversas entidades del Gobierno logrando que le adjudicaran varios proyectos, los cuales eran desarrollados con seis o siete consultores, de donde tres o cuatro eran contratados solo para el proyecto.

Desde el año 2010, cuando el crecimiento económico del país y los proyectos de reforma del Estado eran promovidos por el Gobierno, se impulsó el crecimiento de Xperta, llegando a tener para inicios del 2011 alrededor de 20 consultores y desarrollando una línea de servicios enfocada exclusivamente en la optimización de los procesos y en la definición de los modelos de gestión.

Considerando que la línea principal de negocio es la mejora de procesos, la empresa

se ha preocupado por consolidar una serie de alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos de sistemas BPMS en el Perú, por lo que en el año 2011 aún era reconocida como una de las pocas empresas con experiencia de automatización de procesos. La metodología utilizada por Xperta se enriquecía con los aportes que realizaba cada uno de sus consultores especializados.

En el año 2008 se convirtió en un distribuidor autorizado de Process Maker, (BPMS - Business Process Management System), y cuatro años más tarde sumó el producto análogo de IBM, ayudando a las organizaciones a optimizar el desempeño de los negocios a través del descubrimiento, documentación, automatización y mejora continua de los procesos, incrementando su eficiencia y reduciendo los costos.

Actualmente, dicha ventaja ha desaparecido porque la barrera de entrada al mercado es muy baja y empresas extranjeras inician actividades

en el país con un respaldo que las sitúa en el nivel de las más grandes firmas consultoras.

Xperta se desenvuelve en un mercado donde la experiencia de los consultores senior, especialmente en el sector público, es valorada de manera importante. En tal sentido, por la dinámica del mercado y por sus propias limitaciones de recursos, no puede retener a dichos consultores de manera permanente. Son pocos los consultores que conocen la metodología empleada por la empresa, que están familiarizados con los métodos de trabajo de la compañía y que, además, son bien calificados en los concursos, por lo que este factor se convierte en una limitante clave para el crecimiento de la misma.

Por ello, Xperta advirtió la necesidad de incorporar un mecanismo que le permitiera ser capaz de desplazar su curva de valor para que su oferta fuera distinguida en el mercado y lograra sostenibilidad. Decidió incursionar en la gestión del conocimiento.

Definiendo la estrategia de conocimiento

Como se hizo referencia en el marco conceptual, conviene distinguir si, efectivamente, Xperta se encuentra dentro de las que pueden desarrollar una estrategia de codificación o personalización. Para ello, es importante distinguir el tipo de proyectos que se desarrollan de manera regular en las consultorías contratadas.

El primer rasgo característico es que, en su mayoría, Xperta ejecuta proyectos para el sector público. Del registro histórico de consultorías realizadas, aproximadamente el 60% ha correspondido a consultorías en procesos³. Los demás tipos de consultorías

³ Consultoría en procesos se refiere a los servicios de: mapeo de procesos, modelamiento de procesos, mejora y/o rediseño de procesos, automatización de procesos.

son de diversa índole, destacando las que corresponden a aspectos organizacionales.

Cuadro 1 Porcentaje de participación de consultorías

Consultorías	Peso
Mapeo y Rediseño de Procesos	36%
Implementación de Sistemas	17%
Modelamiento BPM	24%
Sistematización Documentos Gestión	2%
Asesorías Organizacionales	11%
Planeamiento Estratégico	5%
Investigación Mercados	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según esta caracterización, la mayoría de los estudios son del tipo de los que pasan por fases de diagnóstico y formulación de propuestas. Entonces, se puede decir que la empresa desarrolla una mezcla de actividades en los proyectos que, dependiendo de la etapa en que se encuentre el mismo, podría determinar el uso de una u otra estrategia de conocimiento. Así, por ejemplo, en las primeras fases del proyecto, cuando se está relevando información, además de ejecutar el mapeo de procesos inicial, se puede aplicar una estrategia de codificación. En este caso ayuda mucho contar con consultores junior que den soporte al consultor principal, de tal forma que se acelere la fase.

Por otro lado, en las etapas finales del proyecto, cuando se evalúa la congruencia del producto, o cuando se evalúan o analizan patrones ocultos que van a llevar a definir posibles soluciones, se aplica la estrategia de personalización. Esta es una fase típica en la cual los consultores senior intervienen de manera directa, determinando el grado de éxito del proyecto.

La fase de análisis también se caracteriza por el estudio y empleo de referentes y

mejores prácticas en otras organizaciones para proponer soluciones. En este sentido se aprovecha la experiencia propia y la experiencia de otras empresas para aprender. Por ejemplo, cuando se solicita que dentro del servicio de consultoría se propongan nuevos modelos o el rediseño de los procesos o la organización, es necesario contar con un repositorio de mejores prácticas, de tal modo que se acceda a ese conocimiento, se le tome como referencia y se propongan alternativas de cambio. Mientras más instrumentos se usen para aprovechar de almacenar los conocimientos adquiridos con los clientes anteriores, el aprendizaje, la recordación y la reutilización serán más efectivos. Sin embargo, el uso de referencias o mejores prácticas corresponde a una estrategia de codificación.

También es cierto que, cuando el servicio que se ofrece se convierte en *commoditie*, los competidores pueden alcanzar rápidamente dicho nivel de expertise y el mercado se vuelve más competitivo. Este es precisamente el escenario que ha generado que Xperta decida iniciar un proyecto de innovación, de tal forma que a su servicio estándar le adicione un servicio diferenciado que le permita incrementar su oferta de valor y competir de manera consistente en el mercado.

Problema existente

El ciclo de las ventajas competitivas en el mercado de consultoría es corto. Por ello, Xperta necesita ser capaz de desplazar su curva de valor, sobre la base del conocimiento, para que su oferta sea distinguida en el mercado.

Objetivo central del proyecto

Adaptar el modelo KARAGABI para el diseño y puesta en marcha de un Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación en Xperta.

Objetivos específicos

- a) Contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación, validado y operativo, que integre los productos y procesos obtenidos en las diferentes consultorías realizadas a entidades públicas.
- b) Desarrollar un nuevo servicio en el área de gestión del conocimiento con las características de los materiales que acompañan al servicio, métodos y procedimientos utilizados, personas que intervienen en la prestación del servicio, los equipos e instalaciones utilizados y las medidas de control.
- c) Elaborar un protocolo de adaptación del modelo KARAGABI a la realidad nacional.

Metodología

Cuando se propuso desarrollar el proyecto de innovación, el objetivo fue buscar un modelo de gestión del conocimiento de base que tuviera experiencias de aplicación en mercados latinos y que cumpliera con determinadas características de consistencia y adaptabilidad para ser desarrollado en una empresa de consultoría.

Fue así que se seleccionó el Modelo KARAGABI KMMModel, el mismo que cumplía con los requisitos previstos. El Modelo KARAGABI KMMModel “es una guía de referencia para la construcción de organizaciones orientadas al conocimiento” (González, Joaquín & Collazos, 2009, pp. 225-230).

KARAGABI KMMModel® es un modelo de referencia para la consultoría en gestión del conocimiento en las organizaciones mediante un proceso formal y estructurado a través de:

- a) Una metodología (proceso de intervención): Define un conjunto de procesos, actividades, roles, para el diseño, despliegue y seguimiento de iniciativas de gestión del conocimiento.
- b) Un conjunto de instrumentos (librería de modelos de conocimiento): Soporta la captura, organización y análisis de información pertinente en cada una de las fases del proceso, que permiten

representar conocimiento sobre distintos aspectos relevantes de la organización.

- c) Una base de conocimiento: Permite la gestión de experiencias basada en casos de aplicación del mismo modelo.

En tal sentido, y aplicando el modelo referido, se desplegó la metodología que, en términos generales, significó la ejecución de las siguientes fases:

Figura 1
Metodología de intervención

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Auditoría K:	Diseño de Organización Basada en K:	Desarrollo de Capacidades de Innovación	Pueblo Piloto de Concepto:	Despliegue Global del Modelo:
Construcción mapas de conocimiento, análisis de la cultura y del nivel de madurez	Construcción de la estructura de soporte a la gestión del conocimiento PEGC	Creación capacidades internas y construcción de cartera de proyectos de innovación	Validación y mejorar el modelo propuesto	Despliegue de proyectos propuestos

Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Auditoría de conocimiento

En esta fase se estudió a la organización en su conjunto, permitiendo reconocer el estado actual de la gestión del conocimiento. Por tanto, se desarrollaron los procesos para la construcción de mapas de conocimiento, lo cual permitió la identificación de activos de conocimiento y su localización desde distintas dimensiones organizacionales. Se definieron tres perspectivas desde las que se abordó el análisis: la perspectiva de motivación (estrategia del negocio), la perspectiva de procesos y la perspectiva de redes organizacionales.

Se determinó que Xperta estaba centrada en la explotación de sus capacidades actuales, que el conocimiento que soportaban sus operaciones no estaba formalizado,

no era compartido entre los integrantes de la organización y se mantenía como conocimiento individual sin convertirse en un activo organizacional. En resumen, la empresa era altamente dependiente de capacidades individuales y no contaba con estrategias apropiadas para convertir dichas capacidades en oportunidades de crecimiento.

Fase 2: Diseño de la organización orientada al conocimiento

Esta fase fue construida sobre la base de la anterior y consistió en desarrollar el Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento (PEGC), cuyo foco principal correspondió al diseño de estrategias, planes de acción, procesos para el desarrollo, adquisición o consolidación de los activos de conocimiento.

Cuadro 2

Consideraciones para el PEGC

Auditoría: consideraciones relevantes sobre las necesidades de conocimiento		
La empresa centrada en la explotación de sus capacidades actuales	La empresa era altamente dependiente de capacidades individuales y no contaba con estrategias apropiadas para convertir dichas capacidades en oportunidades de crecimiento	La empresa deseaba consolidar su capacidad para abordar mercados actuales, pero con una fuerte apuesta por abrir nuevos mercados con nuevos productos y servicios altamente diferenciados

Fuente: Elaboración propia

El PEGC permitió diseñar un plan que ataque directamente estas consideraciones, con lo cual se definió una visión para la empresa, los objetivos estratégicos de conocimiento, los proyectos asociados a los mismos y el mapa de competencias para los nuevos roles de la gestión del conocimiento.

Fase 3: Desarrollo de capacidades de innovación en la empresa

Esta fase fue considerada necesaria porque correspondía precisamente a una aproximación para la medición de las capacidades actuales de Xperta en lo que se refiere a la gestión de la innovación. Para ello se utilizó una metodología de introducción progresiva de técnicas de innovación para empresas. Es decir, se emplearon procesos de sensibilización y procesos de construcción colectiva de ideas de negocios.

El producto principal de la fase estuvo compuesto por dos aspectos críticos: i) la creación de capacidades internas para poder continuar con la gestión de la innovación

y su despliegue correspondiente, y ii) la construcción de una cartera de proyectos de innovación. El resultado de la cartera de proyectos, finalmente, concluyó en la selección de un nuevo producto y/o servicio para la empresa.

En resumen, la fase tuvo como objetivo crear capacidades para identificar nuevas oportunidades de nuevos productos y/o servicios para brindar a los clientes actuales; y, por otro lado, fortalecer los procesos de innovación para el abordaje de nuevos mercados, nuevas plazas, innovación sobre los productos actuales, o definición de nuevos productos.

Fase 4: Despliegue piloto del nuevo servicio de gestión del conocimiento

El modelo de gestión del conocimiento diseñado en el proyecto fue desplegado en una empresa tecnológica que actuó como *partner* del proyecto, permitiendo validar las herramientas y librerías del modelo KARAGABI e, incluso, innovar en las mismas y en el modelo de intervención.

Durante la ejecución de la prueba piloto fue posible detectar una falencia en la parte de análisis del sector competitivo de la organización, por lo que se elaboró una nueva herramienta para que permita el análisis de las tendencias que van a tener mayor impacto en el negocio. Esta herramienta fue una adición fundamental en la metodología y constituye una parte importante de la adaptación del modelo KARAGABI, tal como se plantearon los objetivos al inicio del proyecto.

La ejecución de la prueba piloto fue sumamente importante para detectar inconsistencias, áreas de oportunidad para incluir nuevas herramientas, etc., con lo cual se consideró que el modelo estaba apto para su replicación.

Fase 5: Despliegue global del modelo de gestión del conocimiento

El modelo validado se ha extendido a todas las áreas de Xperta. En tal sentido, se han medido los resultados iniciales determinando avances importantes en algunos aspectos y avances moderados o por ejecutar en algunos otros. Un resumen de dichos resultados es el que se describe a continuación:

- En primer lugar, se implementó un Sistema Formal de Gestión del Conocimiento en Xperta que permitió asegurar la adquisición, actualización, estructuración y transferencia de conocimiento, y que está permitiendo, además, acelerar el crecimiento de su capacidad estratégica, táctica y operativa. En este caso en particular se han obtenido resultados a la fecha que se pueden apreciar en el cuadro adjunto.

Cuadro 3 Resultados del PEGC

Concepto	Indicador base	Indicador actual (con el proyecto)	Detalle
Demanda potencial	0 casos	3 casos	Se ha logrado tener a la fecha 3 nuevos clientes asociados a la nueva línea de negocio.
Productividad	4 días	2 días	Corresponde al Tiempo Promedio de Elaboración de Propuestas . Esto se puede medir en función a la cantidad de días que toma elaborar una propuesta de consultoría para participar en concursos.
Oportunidades generales	0 casos	8 casos	Casos generados por los propios consultores.

Fuente: Elaboración propia

En el último caso que se señala en el cuadro, la dinamización de la generación de oportunidades de negocio se ha debido a que se implementó una dinámica interna de participación en comunidades de práctica, de tal modo que los propios consultores están ahora inmersos en la detección de dichas oportunidades.

Asimismo, está en operación un sistema “Gestor de Experiencias”, el mismo que permite el aprendizaje y mejoramiento continuo de las prácticas de consultoría a partir de la gestión de la experiencia de los consultores en cada uno de los casos que desarrollan.

- Se puso en operación el sistema de gestión de la innovación, producto de lo cual fue empoderada una persona con las competencias de la especialidad, y se elaboró una cartera de proyectos de innovación, de la cual se seleccionó la nueva línea de negocio en gestión del conocimiento. Este proyecto ha sido considerado de importancia para Xperta, razón por la que se tomaron medidas de mediano plazo como las que se muestran en el cuadro adjunto.

Cuadro 4

Plan de mediano plazo

Concepto	Detalle
Inversión e innovación	Se ha previsto una inversión en I+D+i para los próximos 3 años.
Recursos humanos dedicados Innovación y Gestión del Conocimiento	1 persona a tiempo completo.

Fuente: Elaboración propia

- Se validó el modelo de nuevo Servicio de Consultoría en Gestión del Conocimiento, producto de lo cual se determinaron ajustes a la metodología y se perfeccionaron las herramientas de soporte y las librerías del modelo. El proyecto piloto de validación permitió la inclusión de un instrumento técnico adicional a los que se contaba con el Modelo KARAGABI, incorporando un modelo de conocimiento a la librería existente.
- Se elaboró el protocolo de gestión de experiencias para garantizar la transferencia de los aprendizajes a otras organizaciones a partir de los resultados de este proyecto. Para ello se tomó diferentes experiencias y casuística de consultorías pasadas con el modelo base (KARAGABI) y, con el conocimiento del mercado nacional de Xperta, se realizó su adaptación a la realidad peruana, lo cual está permitiendo garantizar la aplicabilidad del nuevo modelo.
- Se inició el cambio organizacional involucrando a todo el personal en las actividades propias de la colaboración, sistematización de experiencias y creación de oportunidades. A la fecha se ha implementado una evaluación por competencias para los consultores, la misma que incorpora 10 competencias específicas.

CONCLUSIONES

El desarrollo del proyecto ha permitido determinar la importancia que tienen ahora prácticas estructuradas como las que se aplicaron en la presente experiencia. Por lo tanto, las conclusiones son las siguientes:

- El modelo adaptado y desarrollado para la ejecución del servicio de consultoría en gestión del conocimiento ha sido validado como apto para asegurar la adquisición, actualización, estructuración y transferencia de conocimiento en una organización.
- Se ha comprobado la importancia de la gestión de la innovación como instrumento para la generación y consolidación de capacidades organizacionales. La nueva línea de negocio y su aceptación en el mercado son una muestra de ello.
- Se ha validado que las prácticas que propician la gestión del conocimiento sobre nuevas oportunidades de negocio derivadas del conocimiento del cliente deben ser estructuradas y gestionadas en equipos multidisciplinarios y comunidades de valor. El expertise y conocimiento de los consultores senior permite una mayor cercanía y detección de oportunidades, y es crítico hacer que ellos sean los principales impulsores y documentadores de dicha experiencia. Los casos identificados son el resultado de esta dinámica interna que ha sido implementada.
- Se ha comprobado la necesidad de elaborar un protocolo de gestión de experiencias. En el caso del proyecto se elaboró uno, y esta será la herramienta para la transferencia de los resultados del proyecto a otras organizaciones.
- La aplicación del proyecto ha permitido validar que el liderazgo es clave para poder ejecutar estrategias de gestión del conocimiento. Se necesita un liderazgo muy fuerte para mantener el proyecto vigente y eliminar las resistencias. Sin este facilitador, con el tiempo se pueden estancar las iniciativas, lo cual no es un error propio de las estrategias desarrolladas, sino del manejo de los elementos de cambio internos.

REFERENCIAS

- Apostolou Dimitris, Mentzas Gregory (1999). *Managing Corporate Knowledge: A Comparative Analysis of Experiences in Consulting Firms, Part 1*. Knowledge and Process Management, Volume 6, Number 3, pp. 129-138.
- Davenport T.H. and Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- González Alberto de J., Joaquí Caroll Z., Collazos César A. (2009). *KARAGABI KMMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento*. Ingeniare, revista chilena de ingeniería, Vol. 17, N° 2, pp. 223-235.
- Hansen Morten T., Nohria Nitin and Tierney Thomas (1999). *What's your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review, March-April.
- Mentzas G., Apostolou D., Young R. and Abecker A. (2000). *Consolidating the Product Versus Process Approaches in Knowledge Management: The Know-Net Approach*. PAKeM2000. Manchester, United Kingdom.
- Michailova Snejina, Gupta Akshey (2005). *Knowledge Sharing in Consulting Companies: Opportunities and Limitations of Knowledge Codification*. Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 4, N° 3, pp. 201-212.
- Nonaka and Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. London.
- Starbuck William H. (1992). *Learning by Knowledge-intensive Firms*. Journal of Management Studies. 29:6. November.
- Venkitachalam K., Scheepers R. and Gibbs M. (2003). *Supporting Knowledge Strategy in Consulting Organizations: Codification, Personalization or Both*. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, South Australia. July. pp. 10-13.
- Zack, M. (1999). *Developing a Knowledge Strategy*. California Management Review, Vol. 41, N° 3, pp. 125-145.