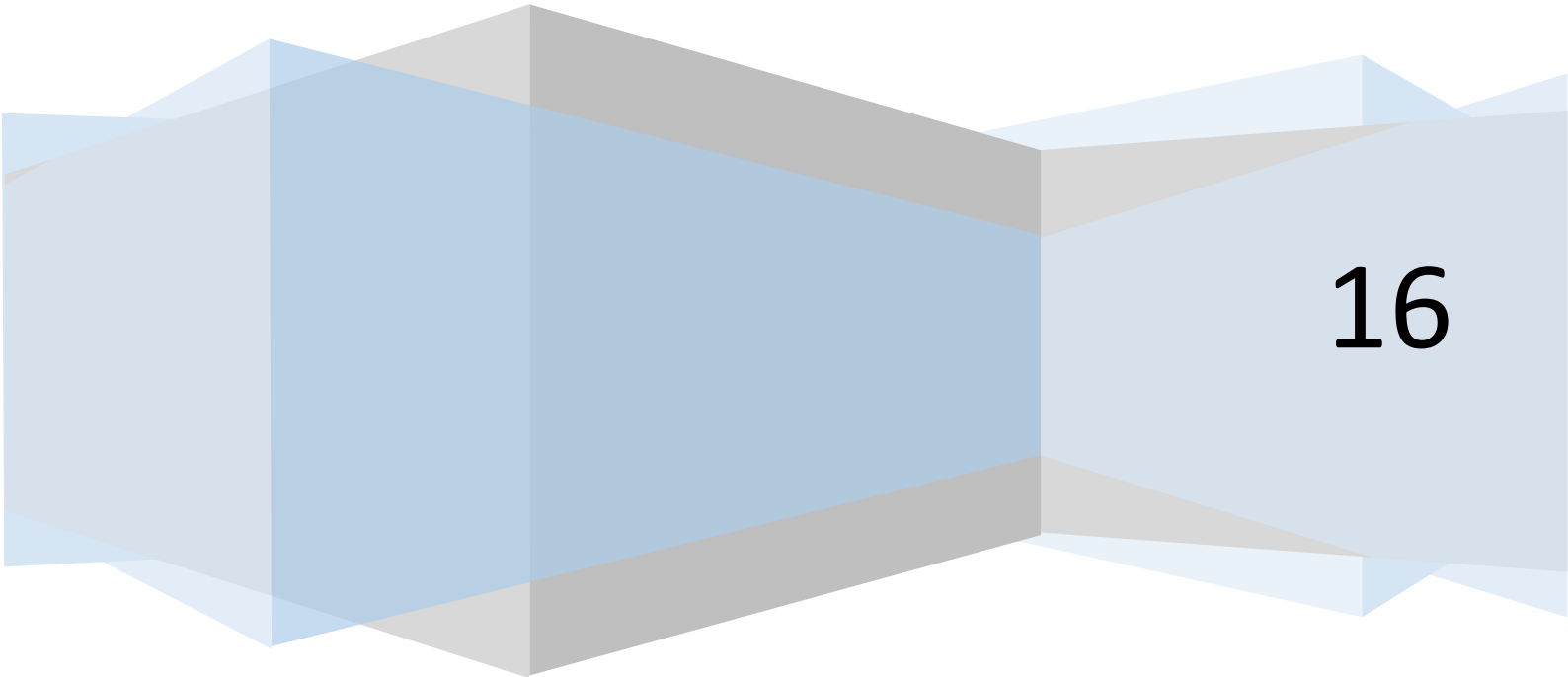


FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



16

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
DESARROLLO .....	4
DEFINICIONES .....	4
HISTORIA .....	4
NIVELES DEL CONOCIMIENTO. ....	6
EN BUSCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	7
POR QUE ES IMPORTANTE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	9
PILARES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	10
METODOLOGIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	11
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS LA CLAVE DEL CONOCIMIENTO.....	23
BENEFICIOS.....	24
CONCLUSIÓN .....	24
AGRADECIMIENTOS.....	25
PROPUESTA DE TESIS.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	25

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en continuo movimiento y crecimiento, es así como aparece el conocimiento como herramienta estratégica, esto es un arma privilegiada para mejorar el rendimiento y optimizar la información.

Para lograr esto se necesitan nuevas tecnologías y herramientas informáticas, que conduzcan a gestionar eficazmente el conocimiento de las organizaciones. No es suficiente con que se tengan claras las ideas sobre tendencias y estrategias productivas.

La interrogante es: ¿Cómo gestionar el conocimiento de la empresa?, ¿cómo agilizar los procesos de gestión de información? Los de datos almacenados en un cerebro esconden un estratégico valor oculto del que no podemos ni debemos prescindir. Existen avanzadas herramientas como “Minería de Datos” (Data Mining), que permiten descubrir el perfil de los clientes y conocer las relaciones ocultas entre ellas y sus preferencias de compra.

Otras técnicas como Data Mart, o los sistemas de Gestión Documental son algunas de las herramientas tecnológicas para facilitar la Gestión del Conocimiento, y así poder tener un sistema que agilice y mejore la toma de decisiones estratégicas.

La gestión del conocimiento, debe de ser un proceso constante si una empresa desea crecer y mantenerse en el mercado.

## DESARROLLO

### DEFINICIONES

Conocimiento: Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. (ABC, 2016)

Gestión del conocimiento (del inglés knowledge management) es el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de información y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. (FROST, 2014)

La Gestión del Conocimiento es la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

### HISTORIA

Los precursores Clásicos de la Teoría del Conocimiento se remontan a Pitágoras (480-411 A.c.) quien afirmaba que: “El hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto que lo son y de las que no lo son en cuanto que no lo son”.

A Platón (428-347 A.c.), quien afirmaba: “la existencia de un mundo de ideas, invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero”.

Pero es hasta Aristóteles (384-322 A.c.), que el conocimiento se ve como: “una adquisición vía directa, mediante la abstracción, o de forma indirecta deduciendo nuevos datos de aquellos ya sabidos, mediante las reglas de lógica”. Estas reglas, fueron expuestas sistemáticamente por él, por primera vez, como ayuda para superar las trampas teóricas de los sofistas.

Entre los fundadores medievales se pueden mencionar filósofos como Valentine Fromm (1601-1675) con su obra “Gnosteología”, de 1631, a J. Micraelius (1597-1658) con “Lexicon philosophicum terminorum pilosophis usitatorum”, de 1653 y a Geor Gutke (1589-1634) con “Habitus primorum principiorum seu intelligentiae”, de 1666.

Como se puede observar el conocimiento, como teoría formal, parte de los estudios medievales de la "Gnoseología" como una de las disciplinas en que se dividía la *Metaphysica*. Durante algún tiempo, la tendencia fue usar el vocablo "gnoseología", que fue empleado por primera vez en el siglo XVII, con preferencia al de "epistemología", luego, por tendencias escolásticas, se usó gnoseología en el sentido general de "teoría del conocimiento" y "epistemología" como la disciplina que estudia los fundamentos de verdad que hacen objetivo el conocimiento, con lo que se fundamenta la existencia y el principio del conocimiento científico, diferenciándolo del "saber", como algo que se conoce sin tener la certeza de su veracidad.

Es importante señalar que estas formas de utilizar los términos "gnoseología" y "epistemología" para referirse a distintas ramas del estudio del conocimiento ha sido más frecuente en español, italiano, alemán y francés, que en el inglés, por lo que en este último idioma se usan los vocablos "gnoseología" y "epistemología" indistintamente. (7G, 2016)

Actualmente, el estudio del conocimiento se ha apartado de la línea "recta" de la investigación gnoseológica, sobre todo en los estudios con el enfoque y desde dicha visión Davenport y Prusak, señalan que el conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Como se puede intuir, el conocimiento es parte esencial del ser humano y aunque no se ha podido definir en rigor, las investigaciones sobre el papel que juega dentro de las organizaciones y las economías tiene un amplio repertorio de consecuencias en la teoría de la dirección y más ampliamente en la teoría económica.

## NIVELES DEL CONOCIMIENTO.

El ser humano puede captar un objeto en tres diferentes niveles, sensible, conceptual y holístico.

El conocimiento sensible consiste en captar un objeto por medio de los sentidos; tal es el caso de las imágenes captadas por medio de la vista. Gracias a ella se puede almacenar en la mente las imágenes de las cosas, con color, figura y dimensiones. Los ojos y los oídos son los principales sentidos utilizados por el ser humano. Los animales han desarrollado poderosamente el olfato y el tacto.

El conocimiento conceptual consiste en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales. La principal diferencia entre el nivel sensible y el conceptual reside en la singularidad y universalidad que caracteriza, respectivamente, a estos dos tipos de conocimiento. El conocimiento sensible es singular y el conceptual universal.

El conocimiento holístico, en este nivel tampoco hay colores, dimensiones ni estructuras universales como es el caso del conocimiento conceptual. Intuir un objeto significa captarlo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad. La principal diferencia entre el conocimiento holístico y conceptual reside en las estructuras. El primero carece de estructuras, o por lo menos, tiende a prescindir de ellas.

Un ejemplo de conocimiento holístico o intuitivo es el caso de un descubrimiento en el terreno de la ciencia. Cuando un científico vislumbra una hipótesis explicativa de los fenómenos que estudia, podemos decir que ese momento tiene un conocimiento holístico, es decir, capta al objeto estudiado en un contexto amplio en donde se relaciona con otros objetos y se explica el fenómeno, sus relaciones, sus cambios y sus características. El trabajo posterior del científico, una vez que ha vislumbrado una hipótesis, consiste en traducir en términos estructurados (conceptos) la visión que ha captado en el conocimiento holístico, gracias a un momento de inspiración. (MAVAREZ, 2014)

## LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: LAS HABILIDADES Y LA INFORMACIÓN

Las personas son el centro de la gestión del conocimiento. Pero lo que es importante para esta herramienta son sus **habilidades y su información**. Estos dos componentes son básicos a la hora de tener en cuenta el proceso de Gestión del conocimiento en una organización.

1. **La información** puede ser recogida, tratada y almacenada por los sistemas de información de la empresa facilitando la creación de un cuadro de mando del entorno y un cuadro de mando integral para la dirección. Si estos sistemas están bien diseñados obtendremos información periódica y sistemática de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización y podremos tomar decisiones con rapidez.
2. **Las habilidades** son en cambio más complicadas de transmitir ya que implica adquirir nuevo conocimiento para el que las recibe lo cual supone más tiempo.

Frecuentemente es más fácil transmitir información y retenerla que adquirir una habilidad como, por ejemplo; aprender a conducir, ya que exige horas de práctica. Las habilidades se asocian con los Planes de Formación y supone un esfuerzo muy importante identificar aquellas personas que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos. Por eso muchas veces se subcontratan fuera de la empresa. (ARCHANCO, 2011)

## EN BUSCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hablar de donde reside fundamentalmente el conocimiento y su gestión en las organizaciones, es sin duda un tema de debate, las posturas que pueden surgir a partir de esto son variadas, veamos la postura de algunas organizaciones.

**Aprendizaje:** Para algunas organizaciones, la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la creación de nuevo conocimiento a partir del anterior, mediante un proceso de aprendizaje organizacional continuo a través de la formación y el desarrollo de sus miembros.

Información / Conocimiento: Otras lo enfocan desde el punto de vista de la conversión de información a conocimiento válido y necesario. Conocimiento que, a través de su administración, debe ser optimizado y puesto a disposición de las personas de forma inmediata en el momento preciso.

Know how, know who y know what / memoria organizativa / experiencia: Hay quien se centra en la experiencia para trabajar sobre la sabiduría aprendida, en el aprovechamiento del saber hacer para plantear planes de mejora, en la identificación de quién sabe hacer qué a través de un mapa de conocimientos (lo que se sabe y lo que no), apoyándose en un repositorio de conocimiento y aprendizaje de los errores que permita concentrar las fuentes de información y las habilidades de la empresa.

Tecnología: También nos encontramos con el enfoque tecnológico que nos habla de conocimiento documentado en formato informático, como elemento facilitador de compartición y transmisión de información y conocimiento.

Proceso / procedimientos / metodología /sistema de gestión: Del mismo modo, aparece el enfoque de gestión de la información y del conocimiento, a través de la implantación y estructuración de un proceso cíclico en el que se convierta el conocimiento implícito en explícito, y el individual en colectivo, a través de la adquisición, documentación, catalogación, búsqueda y extracción del mismo. Además, se “sugiere” el establecimiento de una serie de procedimientos formalizados que deben dar cobertura a toda la cadena de valor de la organización, configurándose como un sistema de gestión global que permita identificar de forma rápida las necesidades para la optimización de los recursos disponibles.

Resultados /medición: Una vertiente de interés a la hora de acotar el significado de la Gestión del Conocimiento tiene que ver con los resultados que se esperan obtener de su implantación, así como las posibilidades de medición de estos resultados. En esencia, la “utilidad” que algunas organizaciones le ven a la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la posibilidad de detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo,



a través de la implantación de sistemas de trabajo más eficientes, que permitan el incremento de la productividad y la reducción de costes.

Personas: Son muchas las organizaciones que se centran en el aspecto humano a la hora de imaginar la Gestión del Conocimiento. Cuestiones como gestionar el talento de las personas, con el fin de generar un compromiso que les motive a compartir, gracias a una cultura organizativa que trabaje sobre las aptitudes y actitudes de los empleados, son del máximo interés para un buen número de dirigentes de organizaciones, aun cuando no sean muy grandes. Generar una filosofía de trabajo en equipo con el fin de optimizar las capacidades de los empleados fomentando el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, es una forma de reducir la rotación no deseada, fuente, sin duda alguna, de una gran fuga de conocimiento organizacional.

Estrategia: Por último, la Gestión del Conocimiento es también considerada como una herramienta que permite la integración de la globalidad de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la redefinición de la misión de la organización, desde un punto de vista holístico. A la hora de valorar la relevancia y utilidad de cada una de estas características para establecer un sistema que gestione el conocimiento organizacional, las organizaciones analizadas, en primer lugar, consideran imprescindible que la información que está contenida en el sistema esté continuamente actualizada. La percepción de, al menos el 70% de las organizaciones analizadas, es que la Gestión del Conocimiento no se puede atribuir a un área específica, ya que la captación, almacenaje, distribución y uso del conocimiento es patrimonio de todas las áreas implicadas en el desarrollo de la organización. (ONGALLO, 2005)

## **POR QUE ES IMPORTANTE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**

La Gestión del conocimiento implica mucho mas de los enfoques descritos anteriormente, es más allá que un mero sistema informático o plan de formación.

Es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer.

Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido. Existen casos en los que un empleado se va de una organización al no encontrar crecimiento personal, por eso es vital gestionarlo, tanto en grandes organizaciones como en pequeñas organizaciones. Explicado esto la gestión del conocimiento por lo tanto debería de ser acompañada por la gestión del capital humano o recurso humano. (FUNDIBEQ, 2016).

## PILARES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como parte de la respuesta a la pregunta planteada es importante comenzar por nombrar los pilares que soportan la gestión del conocimiento, cada uno de ellos es importante para soportar una buena estrategia que se vaya a implementar en una organización.

Como se representa en el gráfico, definitivamente si alguno de los pilares falla, la estrategia de gestión de conocimiento quedaría coja, por lo tanto, la gestión del conocimiento se encuentra integrada por los siguientes elementos. (RODRIGUEZ, 2012)



## METODOLOGIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El procedimiento para la implantación de la gestión del conocimiento, según (NEGROPONTE, 2008), es el siguiente:

1. Definir el negocio en términos de conocimiento.
2. Esclarecer cómo se compone el capital intelectual de la empresa.
3. Identificar aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa.
4. Convertir el conocimiento generado por los empleados de desempeño superior en información: clasificarla, distribuirla y hacerla accesible.
5. Identificar las competencias que permiten a los empleados de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente.
6. Impulsar un cambio cultural para que los talentos compartan sus conocimientos.

### **1. Definir el negocio en términos de conocimiento**

Implementar un proceso de gestión del conocimiento implica que una empresa ha identificado el Capital Intelectual que posee y lo ha incorporado a su competencia

Esto supone que la alta dirección ha caído en la cuenta de que su ventaja competitiva está conformada no sólo por las habituales variables relacionadas con calidad de

producto, calidad de servicio y satisfacción del cliente, sino que ha re-definido su estrategia en términos del valor agregado que la empresa aporta a su entorno de mercado.

En términos de gestión del conocimiento, ese valor agregado está dado por la especificidad de la necesidad de mercado que la empresa satisface, y es ese conocimiento acerca de necesidad-satisfacción lo que representa el conocimiento de una empresa, su know how o saber hacer con esa necesidad, que la distingue de las empresas competidoras.

No es posible siquiera pensar en una estructura organizacional basada en el conocimiento sin antes tener un negocio basado en el conocimiento.

La razón por la que existe una organización es para cumplir con su propósito fundamental: una clínica existe para curar enfermos, una escuela existe para educar a la gente, una empresa existe para satisfacer una necesidad del mercado, ya sea de productos o servicios.

La organización nunca es un fin, sino un medio para llegar a él. La organización debe seguir y nunca preceder al negocio, por lo tanto no es posible que exista una organización basada en el conocimiento si no existe antes un negocio basado en el conocimiento.

Cualquier directivo que trate de construir una organización basada en el conocimiento antes de hacer foco en construir un negocio basado en el conocimiento está poniendo el carro delante del caballo. Implementar un proceso de gestión del conocimiento sin tener en cuenta esto, sólo contribuirá a burocratizar la estructura creando procesos y puestos que no agregarán valor alguno al negocio.

La tarea de definir un negocio basado en el conocimiento consiste en identificar el negocio en términos de lo que la empresa “conoce”, es decir, la manera en que utiliza

la información para actuar. La empresa puede saber acerca de sus clientes, de un producto o de cierta tecnología. El desafío que supone identificar ese saber consiste en ir más allá de lo tangible y definir el negocio en términos de su esencia. Por ejemplo, si usted es el dueño de una cadena de fast-food, probablemente pueda hacer más dinero “vendiendo” su conocimiento acerca de cómo funciona un fast-food que vendiendo comida. Cualquier estrategia competitiva debe basarse en aquello que la empresa sabe y no en la calidad de sus productos y servicios, pues estos tienden, tarde o temprano, a transformarse en materias primas.

## **2. Esclarecer cómo se compone el capital intelectual de la empresa**

La Gestión del Conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización.

El Capital Intelectual, es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva. Por lo tanto, los directivos necesitan identificar a quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.

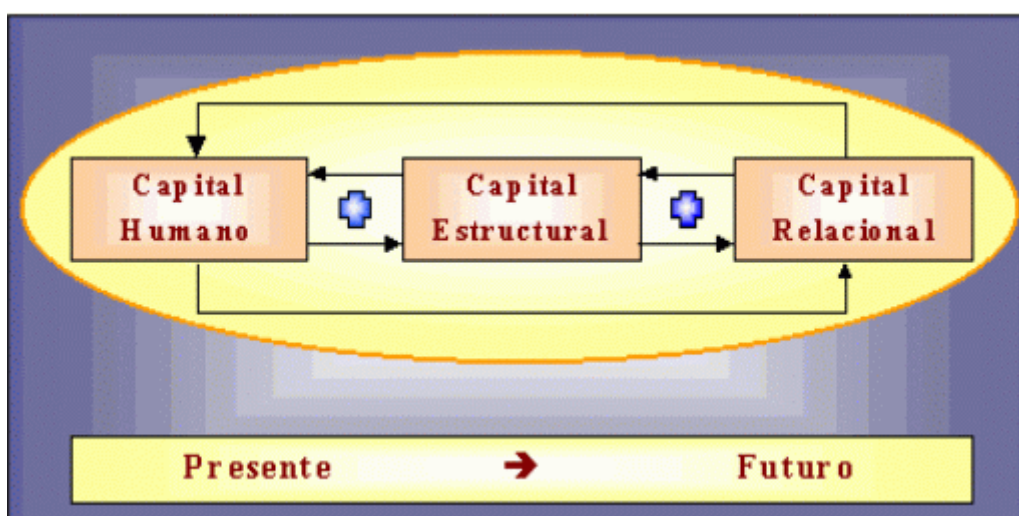
El Capital Intelectual define el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. Para comprender pongamos un ejemplo; cuando usted quiere vender un negocio, por ejemplo, un almacén, primero realiza un inventario de activos que contempla el valor del local, instalaciones y mercadería, con lo cual arriba a un valor determinado.

Sin embargo, rápidamente cae en la cuenta de que ese valor no es real: usted ha trabajado duro durante años atendiendo bien a sus clientes, abriendo muy temprano y atendiéndolos incluso a altas horas de la noche. También conoce a sus clientes por su nombre y más de una vez les ha entregado mercadería a cuenta. Su almacén goza de una clientela fija que prefiere pagar la mercadería un poco más cara que en el supermercado a cambio de esa atención personalizada que usted les brinda. Entonces, al momento de ponerle un precio a su almacén pensará que todo ello, aunque intangible y difícilmente cuantificable, tiene un valor, de modo que cuando

publique su aviso el precio será muy distinto al que representan objetivamente sus activos tangibles.

El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa: es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. El Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional



El **capital humano** se refiere al conocimiento explícito o implícito, útil para la empresa, que poseen las personas que trabajan en ella, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender.

El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo contratarlo durante un período de tiempo.

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del Personal. Tipología del Personal. Competencias de las personas. Liderazgo. Trabajo en Equipo. Estabilidad: riesgo de pérdida.	Mejora de las Competencias. Capacidad de innovación de las personas y equipos.

El **capital estructural** es el conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional. Filosofía de Negocio. Procesos de Reflexión Estratégica. Estructura de la Organización. Propiedad Intelectual. Tecnología de Proceso. Tecnología de Producto. Procesos de Apoyo. Procesos de Captación de Conocimiento. Mecanismos de Transmisión y Comunicación. Tecnología de la Información.	Procesos de Innovación.

El **capital relacional** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

PRESENTE	FUTURO
Base de Clientes Relevantes. Lealtad de Clientes. Intensidad de la Relación con Clientes. Satisfacción de Clientes. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente. Cercanía al Mercado. Notoriedad de Marcas. Reputación / Nombre de la empresa. Alianzas Estratégicas. Interrelación con Proveedores. Interrelación con otros Agentes.	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes.

### 3. Identificar aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa

A los generadores de Capital Intelectual se les conoce como “talentos”. Los talentos son aquellas personas que producen resultados sobresalientes, aquellos que se diferencian del resto de las personas que ocupan su mismo rol dentro de una organización. Cuando se trata de identificarlos, las empresas suelen cometer un error habitual: considerar que los talentos son quienes generan las grandes ideas que adquieren renombre o aquellos que por una razón u otra logran tener buena prensa en el mercado. Sin embargo, el talento no necesariamente adquiere visibilidad fuera de la empresa. A menudo, quizá la mayoría de las veces, el talento está distribuido a lo largo de toda la estructura organizacional en los diferentes puestos que la conforman.

Cuando se les pregunta a los directivos de las empresas exitosas cómo logran permanecer en este mercado hipercompetitivo obteniendo buenos resultados de negocio, suelen responder que tienen una organización flexible, visión compartida, trabajo en equipo, y gran capacidad de innovación. Sin embargo, si alguno de esos directivos tuviese que responder dónde están esas cosas diría: están en mi capacidad de transmitirle a la gente una visión, en el Gerente Operativo que sabe interpretar mis ideas y ponerlas en práctica, en la jefa de Recursos Humanos que sabe cómo debemos motivar y recompensar a la gente, etc.

Las personas sobre las que se apoya el éxito de una empresa son aquellos capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto: los talentos. Habitualmente se relaciona esta capacidad de innovación con ciertos roles cliché como el liderazgo, el planeamiento estratégico y el desarrollo de productos. Sin embargo una empresa que sólo posee talentos en estas áreas, no necesariamente será exitosa. Si así



fuera, sólo necesitaríamos contratar talentos para esos roles y el éxito estaría garantizado. En la realidad, las empresas exitosas tienen empleados talentosos distribuidos en todos los roles, desde el senior management hasta los operarios de planta o las mesas de ayuda. Identificar a esas personas, comprender qué hacen y cómo lo hacen, genera cierta información acerca del Capital Intelectual de la empresa que es posible gestionar.

En la práctica, la gestión del conocimiento es una herramienta tal que si de una fuerza de ventas conformada por veinte vendedores, tres realizan ventas por encima de los objetivos, la gestión debe lograr que esos tres “transfieran” su conocimiento al resto de sus pares, de manera tal que el desempeño superior tienda a estandarizarse. Dado que los talentos son quienes producen los resultados que la empresa desea, la manera en que realizan su trabajo se denomina best practices (mejores prácticas).

Mientras que identificar talentos es un trabajo relativamente sencillo, pues se trata de construir indicadores de gestión que le permitan a la empresa identificar quiénes producen los mejores resultados en términos tales como cantidad de ventas, mejora de procesos, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, etc., definir las mejores prácticas implica un proceso más riguroso y complejo.

Las mejores prácticas están hechas de aquellas conductas que exhiben los talentos en el ejercicio de su trabajo, particularmente las conductas que exhiben cuando tienen que afrontar las situaciones críticas que les permiten alcanzar sus objetivos, o lo que es lo mismo, cumplir con la misión de su puesto.

Supongamos un Gerente de Proyectos para quien se ha definido la misión de su puesto de la siguiente manera: “liderar la ejecución de los proyectos con un alto nivel de calidad”. Para lograr este objetivo, él debe administrar recursos humanos, financieros y materiales, verificar la calidad de los productos, planificar y organizar las acciones, documentar el proceso, monitorear los avances, identificar contingencias o desvíos y resolverlos, obtener feedback del cliente para garantizar su satisfacción, etc. Como puede observarse, cada una de estas situaciones no supone por sí misma la misión del puesto. Sin embargo, es necesario cumplimentar cada una de ellas si el Gerente de Proyectos quiere alcanzar el resultado deseado.

Ahora bien, no todas las situaciones descritas resultan igualmente “críticas”, es decir, no todas resultan cruciales para alcanzar el resultado final. Por ejemplo, identificar

contingencias y resolverlas es fundamental en el proceso global para liderar un proyecto de calidad, mientras que verificar la calidad de los productos no es tan crítico para el proceso global, ya que un error de producto representa una contingencia anecdótica y previsible en cualquier rubro.

A su vez, en cada situación crítica, el Gerente de Proyectos habrá de poner en juego diferentes conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, diferentes competencias que le permiten desempeñarse del modo que lo hace en cada una de esas situaciones críticas. En resumen, identificar a quienes producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa es el proceso de identificar las mejores prácticas, definirlas, estandarizarlas, e identificar qué competencias son las que les permiten realizar las conductas necesarias.

#### **4. Convertir el conocimiento generado por los empleados de desempeño superior en información: clasificarla, distribuirla y hacerla accesible**

Este paso es quizá el más sencillo y sobre el que mayor información ha circulado hasta el momento acerca de la gestión del conocimiento. Se trata de transformar los conocimientos nuevamente en información.

Una vez identificadas las mejores prácticas, se trata de crear reservorios de información sobre las mismas, esto es, almacenarlas, clasificarlas, redactarlas de manera comprensible, en lo posible representarlas a través de gráficos o diagramas de flujo, y colocarlas en un sistema informático basado en web que torne dicha información accesible para cualquiera que la necesite en cualquier momento.

Históricamente los sistemas de información han evolucionado y las empresas de software han creado programas específicos para la gestión del conocimiento. Básicamente se trata de software de red que permite ingresar, clasificar y distribuir gran cantidad de información acerca de problemas, resolución de problemas, información sobre clientes, mercados, proveedores, etc., que espontáneamente no circulan a través de los canales de información establecidos, o que sencillamente se encuentran geográficamente dispersos.

Mientras que los sistemas de procesamiento y distribución de la información evolucionan hacia interfaces cada vez más amigables e incluyen cada vez más procesos lógicos para la toma de decisiones asistida y la resolución de problemas, el punto fundamental en este paso del proceso no son los sistemas (que representan entre un 15 y un 20% de la gestión), sino comprender la esencia de lo que llamamos conocimiento.

Los representantes de la escuela japonesa dentro de la teoría basada en el conocimiento, consideran que las organizaciones deberían ser estudiadas, a través de los procesos internos, desde el punto de vista de cómo éstas crean conocimiento, más que de cómo éstos son procesados. De hecho, dentro de las empresas sólo los seres inteligentes, las personas, son capaces de crear conocimiento.

Mientras que los llamados sistemas inteligentes actuales, como los de soporte para la toma de decisiones o DSS, siguen siendo un apoyo logístico, y la idea de la inteligencia artificial continúa siendo un debate epistemológico, la idea de que las organizaciones crean conocimiento toma cada vez más fuerza. Conceptos derivados de la sociología del conocimiento fenomenológica y todos los derivados organizacionales de la llamada memoria compartida e inteligencia colectiva, intentan dar cuenta de cómo las personas crean conocimiento en la interacción. Estas teorías de diversos orígenes, así como otras que no viene al caso citar, tienen como unidad de análisis última a las personas individuales, lo que quiere decir que en última instancia el único sistema de procesamiento de información capaz de crear ideas nuevas o innovadoras, es el cerebro humano.

En la conocida progresión datos-información-conocimiento, sólo los cerebros humanos son capaces de generar conocimiento. Es necesario tener en claro que **el conocimiento no es información**, sino el producto del procesamiento que de esa información realiza el cerebro humano con el objetivo de actuar sobre el mundo.

Si redujéramos el conocimiento sólo a este procesamiento inteligente de la información, perderíamos de vista el aspecto más importante del mismo: el conocimiento es la guía, el mapa que nos permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada.

En este sentido, el conocimiento es tal sólo si se pone en acto, de otro modo sólo podemos hablar de información. El conocimiento es siempre capacidad para actuar: organizamos y clasificamos datos (palabras, sonidos, imágenes, sensaciones), de manera de transformar dichos datos en información, luego los sometemos a reglas lógicas e ilógicas para procesarlos de tal manera que generan una nueva información que posee la característica de darnos poder para actuar, y es esa capacidad para la acción lo que llamamos conocimiento.

### **DATOS + JUICIOS + PROCESAMIENTO INTELIGENTE = CONOCIMIENTO =CAPACIDAD PARA ACTUAR**

Una vez más, aunque existen metodologías para la generación de ideas conjunta (por ej. brain storming) o procesos de dinámica grupal para generar flexibilidad intelectual (por ej. las técnicas de trabajo grupal de De Bono), estas sólo pueden aspirar a desempeñar el rol de “disparadores” para la transformación de información en conocimiento, pero esto sólo ocurre a nivel individual.

En lo que respecta a la gestión del conocimiento, las empresas no deberían invertir tiempo y esfuerzos en lograr la generación del llamado conocimiento organizacional, sino en lograr que los empleados compartan información que naturalmente no compartirían: información acerca de clientes, de un mercado en particular, una industria vertical, ciertos productos, la competencia, etc., es decir, en este punto será necesario impulsar y motivar a las personas para que no sientan que su propio valor competitivo y su empleabilidad en el mercado dejan de ser “su tesoro”.

### **5. Identificar las competencias que permiten a los empleados de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente**

Ya hemos dicho más arriba que las mejores prácticas se sostienen en las competencias de los talentos. Identificar dichas competencias supone la implementación de un modelo de gestión por competencias en toda la empresa. Dado que el objetivo último de toda gestión por competencias consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados de desempeño superior, enumeraremos los pasos de la misma en función de cómo se aplica este modelo en el marco de la gestión del conocimiento. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificación de empleados de desempeño superior.
2. Administración de entrevistas de eventos conductuales (BEI) para identificar situaciones críticas de éxito en el puesto.
3. Codificación y Análisis Temático de las entrevistas.
4. Definición de competencias e indicadores conductuales graduales que reflejen el grado de adquisición de las mismas.
5. Construcción de perfiles de puesto basados en competencias
6. Evaluación del potencial en función del perfil definido como estándar a través de técnicas situacionales.
7. Determinación de los gaps de desempeño contra estándares actuales y futuros en función de los objetivos de negocio establecidos para cada puesto.
8. Diseño de un plan de desarrollo que permita a los empleados de desempeño promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores en el mediano plazo, y a los empleados de desempeño superior desarrollar sus propias competencias en función de los objetivos estratégicos de largo plazo.
9. Implementación de un sistema de performance management: fijación de objetivos, de los planes de desarrollo y evaluación de desempeño.

La implantación del sistema de gestión por competencias es necesario para la posterior implantación de la gestión del conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino que resulta imprescindible para cualquier abordaje no reduccionista de esta herramienta.

## **6. Impulsar un cambio cultural para que los talentos compartan sus conocimientos**

Este es un punto interesante y de difícil resolución, pues implica romper con el paradigma de que la información es poder. ¿A cambio de qué un vendedor estrella develará sus secretos, el conocimiento que él mismo ha generado? Pues no se trata de compartir la información disponible, para ello sólo es necesario desarrollar los métodos de búsqueda de información del resto de los empleados, sino que se trata de ese conocimiento generado a partir de las propias competencias y que conforma la escénica de la acción de cada persona.

Carla O'Dellvii relata cómo resolvió este dilema Texas Instruments. Según relata la autora, los mercados de semiconductores de Texas Instruments estaban en expansión. Sin embargo la empresa no quería invertir en el montaje de una nueva planta debido a la inestabilidad de dicha industria. Como esos mercados cambian rápidamente, si la empresa no puede producir cuando la demanda está candente, el cliente se pierde. Así planteada la situación, el desafío de Texas Instruments fue aprender a producir más y diferentes tipos de semiconductores sin construir otra planta. Tom Engibous, jefe de la división semiconductores, le dijo a sus gerentes que debían alcanzar el rendimiento equivalente al de otra planta de semiconductores con las instalaciones existentes. "Algunos de ustedes son buenos en ciertas cosas y otros en otras –les dijo–, y tengo la información que lo demuestra; de manera que es necesario que encuentren la manera de compartir esas mejores prácticas rápidamente".

Teniendo en cuenta que compartir este tipo de conocimientos se opone al paradigma de los gerentes, Tom Engibous cambió el sistema de incentivos para sus gerentes: en vez de recibir una compensación basada en el rendimiento de las plantas que tenían a cargo, serían recompensados en función del rendimiento colectivo de todas las plantas. Así motivados, los gerentes conformaron equipos de trabajo para estudiar los procesos clave en cada planta y descubrieron la mejor manera de hacer una tarea: reunir la información necesaria y llevarla a sus propias plantas.

Como resultado de esta gestión, la empresa alcanzó sus metas de rendimiento en seis meses, lo suficientemente rápido para responder a los cambios del mercado, y en tres meses menos que el requerido para construir una planta nueva con un ahorro de mil quinientos millones de dólares.

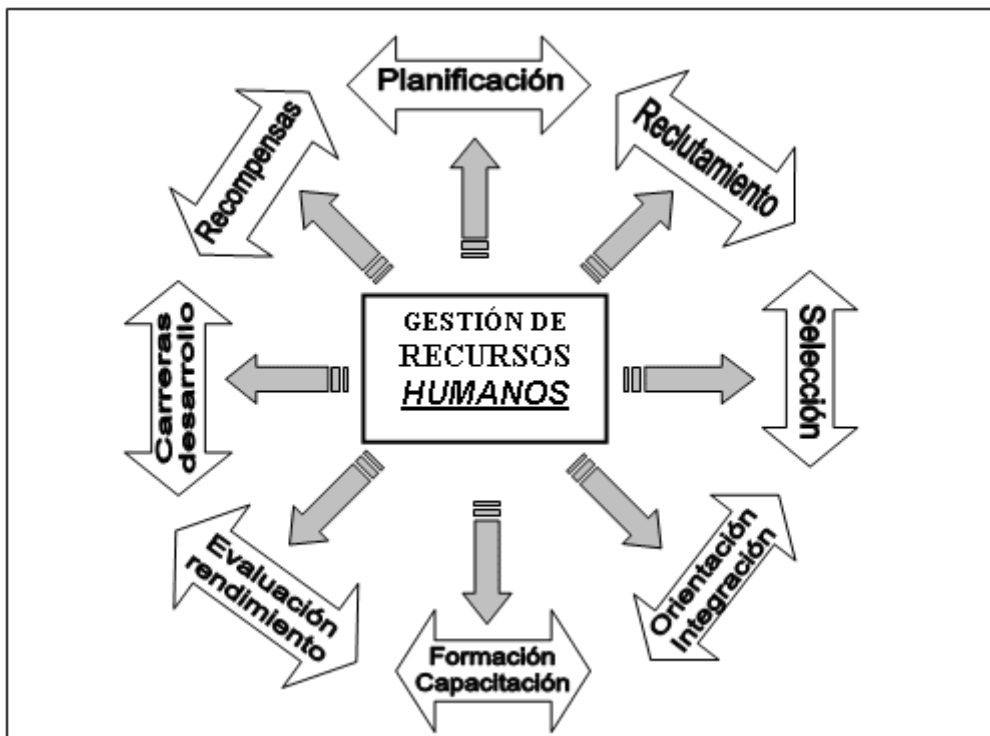
Aunque la experiencia de Texas Instruments es ilustradora e impresionante, cabe preguntarse si una estrategia semejante es aplicable a empleados de niveles jerárquicos más bajos, o en empresas donde la remuneración no está atada al desempeño. Más aún, toda estructura organizacional que basa su productividad en los incentivos es cortoplacista. Dado que la información viaja mucho más rápidamente que la generación de nuevos conocimientos, un incentivo monetario puede ser sentido por quien comparte su conocimiento como algo así como vender el alma, algo por lo que debería recibir o bien una indemnización en vez de un premio, o un reconocimiento de largo plazo.

El cambio cultural implica una mentalidad renovada.

Organizaciones Tradicionales	Organizaciones intensivas en Conocimiento
Distribución limitada de información	Amplia distribución de información
Diferentes niveles de Dirección (muy jerarquizadas)	Pocos niveles de Dirección (organigrama muy plano)
Responsabilidad desigual	Responsabilidad compartida
Basadas en Reglas	Basadas en Principios
Estructura Formal	Estructura Informal
Aversión al riesgo	Propensión a la asunción de riesgos
Política de formación de manera ocasional	Política de aprendizaje continuo
Enfoque más financiero	Enfoque multifuncional
Politizada	Abierta y flexible
Retención del conocimiento	Uso del Conocimiento compartido
Baja Inteligencia emocional y conciencia Cultural	Se reciben bien las influencias sobre Cultura organizacional de las redes en las que la organización participa

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS LA CLAVE DEL CONOCIMIENTO

Distintos autores mencionan que la gestión del conocimiento se debe realizar a través de la gestión de recursos humanos, en todas las actividades y procesos de la GRH debe de prevalecer la gestión del conocimiento. A continuación, se muestra el ciclo de gestión de recursos humanos.



(RIVERO, 2013)

## BENEFICIOS

Mediante la gestión del conocimiento una organización puede tener distintas ventajas como:

- Uso cada vez más intensivo del conocimiento en la producción de bienes y servicios, a diferencia de la era industrial cuando lo predominante era la utilización de capital o mano de obra.
- Desarrollo de tecnología e información para ser más competitivos, este crecimiento sólo puede provenir de la innovación en productos y servicios.
- Aumento en el flujo de conocimiento, al utilizar las redes informáticas se eliminan demoras y se utiliza y comparte la información rápidamente entre fabricantes, proveedores, trabajadores y clientes.
- Desarrollo de *smart products*: los productos actuales concentran cada vez más conocimiento y, por lo tanto, deben ser cada vez más inteligentes.

## CONCLUSIÓN

La gestión del conocimiento, es un proceso que implica distintas problemáticas, una se encuentra en que su implantación sea eficaz. En segundo lugar, los costos son un motivo de dificultad a la hora de implantar la gestión del Conocimiento. En tercer lugar, los problemas de integrar y motivar a la plantilla de colaboradores. Le siguen la resistencia al cambio y por último la dificultad en el desarrollo y coste de la tecnología.

Si bien es cierto que estos obstáculos pueden disuadir a las organizaciones de su uso, se debe de pensar que a través de su implantación se invierte directamente e indirectamente en el principal recurso de las compañías, el capital intelectual.



## AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

## PROPUESTA DE TESIS

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Objetivo: Proponer una estructura para la implantación de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

7G. (2016). *SIGNIFICADOS*. Obtenido de <http://www.significados.com/gnoseologia/>

ABC. (2016). *DEFINICIONES*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/ciencia/conocimiento.php>

ARCHANCO, R. (2011). Obtenido de *PAPELES DE INTELIGENCIA*: <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

FROST, A. (2014). *KMT*. Obtenido de <http://www.knowledge-management-tools.net/>

FUNDIBEQ. (2016). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Obtenido de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/metodology/tools/gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/metodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf)

- MAVAREZ. (2014). *MONOGRAFIAS*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/epistemologia2/epistemologia2.shtml>
- NEGROPONTE, N. (2008). *LOS RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/como-implementar-un-programa-de-gestion-del-conocimiento/>
- ONGALLO, C. (2005). *CLM ECONOMIA*. Obtenido de [http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/ongallo\\_clm7.pdf](http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/ongallo_clm7.pdf)
- RIVERO, S. (2013). *MONOGRAFIAS*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento3.shtml>
- RODRIGUEZ, I. (2012). *BLOGSPOT*. Obtenido de <http://lagesiondeconocimiento.blogspot.mx/2012/01/pilares-de-la-gestion-del-conocimiento.html>