

Alumno: Martín Baranda Pacheco

Instituto Tecnológico de Orizaba

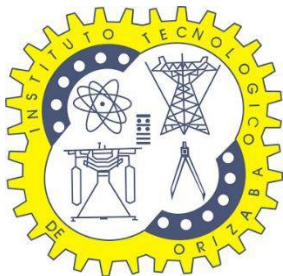
Maestría en Ingeniería Administrativa

Artículo: Gestión del conocimiento

Seminario: Fundamentos de Ingeniería Administrativa

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Horario: Lunes y Miércoles 7:00 am – 9:00 am



## Índice.

Introducción.....	1
Conceptos clave.....	2
Acontecimientos que dieron lugar a la gestión del conocimiento.....	3
ISO 9001:2015.....	5
¿Cómo capturar el conocimiento? .....	6
Uso de las TIC's para la gestión del conocimiento.....	7
Proceso sistemático para la gestión del conocimiento.....	9
Conocimiento Tácito vs Explícito.....	11
Socialización (tácito a tácito).....	12
Interiorización (explícito a tácito).....	12
Exteriorización (tácito a explícito).....	12
Combinación (explícito a explícito).....	12
Problemas para lograr la gestión del conocimiento.....	12
Propuesta de tesis.....	14
Objetivo.....	14
Agradecimientos.....	14
Conclusión.....	14
Referencias.....	15

## Introducción.

En la actualidad, con la increíble cantidad de organizaciones que existen alrededor del mundo, día con día se busca innovar, para poder ser más atractivas que la competencia, con esto las empresas tienen que buscar nuevos métodos o herramientas que les permitan afianzarse en el mercado y evitar su extinción.

Hace algunos años, se pensaba que el activo más importante de una empresa radicaba en la maquinaria que tuviera o sus propiedades, pero con el paso del tiempo se descubrió que esto pasaba a un segundo plano, ya que con la globalización de los mercados se necesitaba algo que fuera propio de las empresas, que las caracterizara, que no lo tuvieran las demás y es como se manifestó que el activo más importante dentro de cualquier organización sería el conocimiento que tuvieran sus colaboradores y como podría transmitirse entre todos, es donde surge la gestión del conocimiento.

“La gestión del conocimiento es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias, los conocimientos individuales y colectivos.” (Rovira, 1999)

Entonces cuando una organización pueda gestionar de manera correcta los conocimientos que posean sus colaboradores, estos podrán transmitirse y ser de mucha utilidad para la organización, logrando que permanezca en el mercado por mucho tiempo.

## Conceptos clave.

A continuación se citaran algunos conceptos para que el lector pueda tener una mejor comprensión del tema.

### *Gestión.*

“El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.” (Definista , 2017)

### *Conocimiento.*

“El conocimiento es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación. En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.” (Definista , 2017)

### *Gestión del Conocimiento.*

“Es aquella realizada dentro de una organización y que consiste en facilitar la transmisión de habilidades o información a sus colaboradores de una forma ordenada y eficiente.” (Definista , 2017)

## **Acontecimientos que dieron lugar a la gestión del conocimiento.**

En tiempos recientes, la gestión del conocimiento se ha vuelto un tema de investigación muy recurrido, siendo el ejemplo de gestión por excelencia, en el área de la organización del recurso humano y administración de diversas organizaciones.

Cada una de las empresas amigables existentes, utilizan y crean conocimiento. Cuando una organización comienza a relacionarse con distintos entornos, se nutren de información, la transforman en conocimiento y realizan actividades sobre la base de la composición de sus experiencias, normas internas y valores, sienten y manifiestan. Una organización sin conocimiento no puede organizarse a sí misma.

Ahora, llegamos a la tercera etapa de cambios: comenzando en la organización fundamentada en el control y la autoridad, la organización dividida en departamentos, hasta la organización basada en el conocimiento.

El surgimiento y la importancia del conocimiento como un nuevo elemento de producción hacen que el impulso de tecnologías, estrategias y metodologías para su cálculo, propagación y realización se convierta en una de las prioridades de las empresas en la sociedad del conocimiento. Es posible considerar que ha sido el progreso de esas metodologías y tecnologías para el cálculo y propagación del conocimiento las que han transformado el conocimiento en un elemento preciso para el avance social y económico.

A inicios del siglo XXI, se reconoció la necesidad de comprender y calcular la actividad de gestión del conocimiento para que las organizaciones, logren mejorar sus actividades y para que desarrollen políticas que impulsen estos beneficios.

Después de la época industrial, el éxito que logra una empresa se halla en sus habilidades intelectuales y en sus métodos, más que en sus activos materiales.

La habilidad para gestionar la capacidad humana y convertirla en servicios y productos viables y útiles, se está transformando rápidamente en la técnica directiva fundamental de nuestros tiempos.

De acuerdo con (Gómez, 2006) algunas de las causas que dieron origen a la gestión del conocimiento son los siguientes:

- *El sistema socioeconómico.*- Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las personas se dirigen a cambios que logran la demanda y el progreso de servicios y productos establecidos en el conocimiento.
- La llegada y el progreso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S), hacen más fácil el almacenamiento y la propagación de información y datos, además de la comunicación entre los individuos.
- El crecimiento de la importancia de los conocimientos como inicio para la eficiencia organizacional.
- La “caída” de los modelos financieros habituales para apreciar los conocimientos.
- El nacimiento e impulso de modelos, indicadores y sistemas para el cálculo del conocimiento en cada una de las organizaciones.
- Los cambios precipitados y la creciente competitividad entre las organizaciones que sobrellevan la necesidad de crear y desarrollar habilidades de formación constante.

## ISO 9001:2015

Gestionar los conocimientos de una organización de acuerdo a ISO 9001:2015 es una técnica considerada internamente en un mismo grupo, junto a los recursos humanos, la infraestructura, el medio ambiente y los medios de medición y monitoreo.

Todo esto es sobre un recurso indispensable para la organización, a esto se debe su susceptibilidad de ser reconocido, gestionado e inspeccionado de una forma personal.

En una organización es posible identificar dos tipos de conocimiento: el que nace de la práctica y experiencia, y que lo conforma enseñanzas que se han obtenido mediante el trabajo y el negocio. Los fracasos y los triunfos.

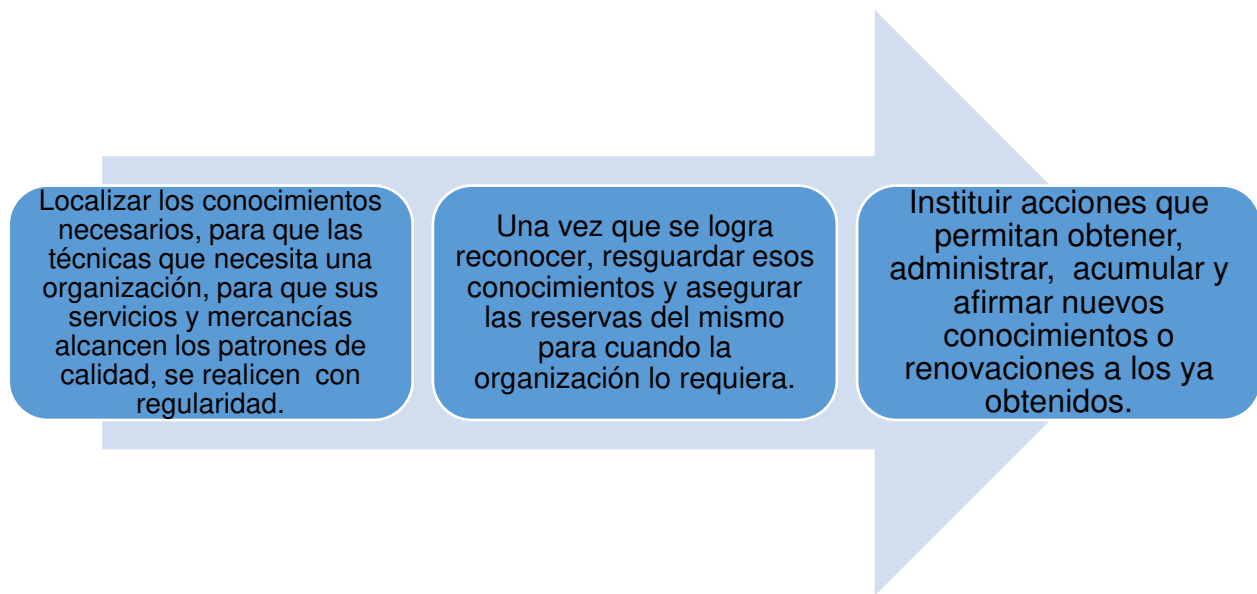
En este mismo grupo se incluye el conocimiento con el cual una organización, desarrolla productos o tecnologías innovadoras.

Este discernimiento, que se resguarda mediante herramientas como la propiedad intelectual, se distingue de otros conocimientos concebidos al exterior de la empresa.

Actividades realizadas en la preparación de cuerpos educativos, como lo son las conferencias, cursos o los conocimientos procedentes de crear lazos con distintas organizaciones, son consideradas como una parte interna de este otro grupo de discernimiento.

Si bien, este no es un grupo exclusivo, si ha asumido un precio para la organización, de igual manera resulta ser de gran valor para el negocio.

La norma ISO 9000:2015 menciona tres requerimientos fundamentales para alcanzar la gestión del conocimiento.



Requerimientos de acuerdo a ISO, elaboración propia con información de (Escuela Europea de Excelencia, 2017)

## ¿Cómo capturar el conocimiento?

Es apenas normal que cada organización obtenga conocimientos particulares, que son diferentes a los de otras organizaciones, así estas desarrollen actividades idénticas.

La localización de este conocimiento y su retención no siempre es tan fácil. La procedencia de este conocimiento viene de la práctica personal de un colaborador, que lo mantiene durante años pero que se desaprovecha cuando el colaborador se retira de la empresa.

A partir de esto, la importancia de localizarlo a tiempo, documentarlo, capturarlo y mantenerlo para que este a favor de la empresa.

- Los manuales operativos son una forma muy utilizada y muy útil para poder capturar el conocimiento. Cada área en un trabajo, efectúa técnicas que se deben de dar de una manera clara para que la empresa se pueda mantener vigente y no se extinga. Conservar estos procesos es una opción muy viable para retener el conocimiento y almacenarlo para beneficio de la empresa.



- Gran parte de los conocimientos en una empresa se representan mediante una serie de pasos que si se presentan de una manera ordenada y con eficiencia, originan un fin triunfante. Utilizar listas de chequeo para cada uno de los pasos que se realizan en la empresa no solo disminuye la dificultad de la realización del negocio sino que cerciora la preservación de ese conocimiento.
- Efectuar jornadas de formación, en las cuales, los colaboradores que cuenten con mayor experiencia, compartan sus conocimientos con los trabajadores más jóvenes e inexpertos, reteniéndolo en medios digitales, es una forma muy útil de capturar los conocimientos de la empresa.

## Uso de las TIC's<sup>1</sup> para la gestión del conocimiento.

El progreso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación ha hecho más fácil la vida de cada una de las personas de este mundo, una de las muchas ventajas de las TIC'S es que puedes realizar una gran cantidad de actividades en un tiempo menor y con gran eficacia, todo esto ha sido un punto a favor para la gestión del conocimiento, teniendo distintas herramientas electrónicas que serán de gran utilidad para facilitar los procesos, (Pérez, 2007) nos menciona algunas de ellas:

- *Intranets*: Es una Red privada de una empresa creada y desarrollada mediante los protocolos y el funcionamiento de Internet, navegador web, protocolo TCP/IP, entre otras. Su uso es interno pero es posible estar conectada a Internet o a otras redes externas. Para el uso de los usuarios se reduce en páginas Web que dan acceso a los documentos de la empresa, aplicaciones informáticas y a la documentación de la empresa. Dentro de la Internet es posible acceder a foros y listas de distribución.

---

<sup>1</sup> Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

- *Software de Simulación y realidad virtual*: Estas aplicaciones logran minimizar los costos de la creación de prototipos, experimentar distintas ideas y aparentar la aplicación de conocimientos.
- *Workflow*: Son aplicaciones que mediante el uso de herramientas informáticas logran automatizar las etapas que conforman la elaboración de los procesos de un negocio. Con esto, la distribución, seguimiento y la ejecución de las actividades o flujos que conforman una actividad, indicando en cuál de las fases se halla el trabajo, quien es la persona que está al mando de la realización de cada fase, que procedimientos hay que seguir y que hechos suceden durante la realización de las mismas.
- *Video conferencias*: Sistema que permite a varias personas, sin importar donde se encuentren, iniciar a través de aplicaciones específicas una conversación con audio y video en tiempo real.
- *Datamining*: Tecnología que permite el uso y análisis de los datos almacenados por la organización, generalmente una gran cantidad de datos almacenados en bases de datos, buscando entre ellos relaciones y patrones de comportamiento no observables directamente.
- *Inteligencia artificial*: Aplicaciones informáticas a las que se les otorga propiedades asociadas a la inteligencia humana. Ejemplos son los sistemas expertos, redes neuronales, etc. que a partir del conocimiento y reglas introducidas por un experto humano permiten alcanzar inferencia y resolver problemas.
- *Motores de búsqueda*: software diseñado para rastrear fuentes de datos tales como bases de datos, Internet, etc. lo que permite indexar su contenido y facilitar su búsqueda y recuperación.

- Gestión documental: Aplicaciones que permiten la digitalización de documentos, su almacenamiento, el control de versiones y su disponibilidad para los usuarios con autorización para su consulta y/o modificación.
- Mapas de conocimiento y páginas amarillas: Directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio.
- Mensajería instantánea y correo electrónico: aplicaciones que facilitan la comunicación en tiempo real o diferido, así como el intercambio de documentos.

## Proceso sistemático para la gestión del conocimiento.

De acuerdo a (Anzil, 2010) citando a (Pavez, 2009), la gestión del conocimiento se puede tratar como un proceso sistemático, con un conjunto de procesos lógicos y organizados, debiendo cumplir una tarea para poder pasar a la siguiente, los cuales son:

- **Detectar:** Es el proceso de localizar algún conocimiento, que posea un colaborador y que pueda ser de importancia para la organización, en un futuro.
- **Seleccionar:** En esta parte del proceso sistemático, se seleccionara si ese conocimiento previamente detectado, sirve o no, o si hay que “pulirlo” un poco.
- **Organizar:** Es el proceso de guardar, de forma sistemática y estructurada este nuevo conocimiento.

- **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
- **Codificación:** Una vez que ya este ese conocimiento, debe ser procesado, para que cualquier colaborador, dentro de la organización sea capaz de comprenderlo y usarlo, esto puede ser a través de diagramas, manuales, herramientas de las TIC's.
- **Transferencia:** Establecer el tipo de apertura que tendrá este conocimiento, si será de carácter público o privado para uso exclusivo de la organización y a su vez en donde se almacenara.
- **Filtrar:** Ya que este organizada, se puede acceder o filtrarse a través de motores de búsqueda, ya que no será el único conocimiento que posea la organización.
- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a colaboradores o computadoras. En caso que sean colaboradores, las interfaces deben estar trazadas para alcanzar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre computadoras, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- **Usar:** El uso de este conocimiento reside en aplicarlo a lo que se quiera resolver, una vez aplicado se puede hacer una retroalimentación para poder aportar más conocimiento que sirva para resolver esa actividad de una manera más eficiente.

## Conocimiento Tácito vs Explícito.

El conocimiento tácito no es tan fácil de transmitir a otras personas. El conocimiento tácito es el resultado de experiencias, aprendizajes y hábitos aprendidos que acumulamos a lo largo de la vida. Es crecidamente personal, difícil de formalizar y comunicar al resto de colegas.

El desafío sobre el conocimiento tácito es identificar cuáles elementos del conocimiento tácito pueden ser capturados y hacerlos explícitos.

El conocimiento tácito se haya en la parte del subconsciente y se manifiesta en forma consciente cuando más lo necesitamos. Lo guía la percepción y es difícil de exponer con palabras. Este conocimiento aparece momentáneamente, de manera furtiva y tenemos la destreza de repetirlo sin especular.

Por su parte el conocimiento explícito tiene representación y es metódico. Puede ser cómodamente informado y comunicado. A menudo es documentado.

“Es el conocimiento articulado expresado y registrado con palabras, números, códigos, principios universales, fórmulas científicas y notas musicales. El conocimiento explícito es fácil de comunicar, transmitir a otros, especialmente en libros, en Internet y en otros soportes orales y audiovisuales. Este tipo de conocimiento se conoce como punta del iceberg. Es lo opuesto al conocimiento tácito.” (Canainca , 2017)

(Nonaka y Takeuchi, 1995) nos representan un modelo dinámico de nacimiento del conocimiento. Contextualizan socialmente los procesos de conversión de unos tipos de conocimiento en otros. Estos procesos requieren la actuación del individuo, pero van más allá de la individualidad, son el resultado de la interacción entre personas.

Como primicia, plantean que la transformación entre conocimiento explícito y tácito no es en un solo sentido, sino que tienen lugar dentro de una hélice donde la transformación consigue ser en cualquier sentido.

## **Socialización (tácito a tácito)**

Se origina por la relación entre los colaboradores, el comunicar costumbres, se puede obtener conocimiento tácito sin usar el lenguaje, a través de la observación, la emulación y la práctica.

## **Interiorización (explícito a tácito)**

“Asimilación propia del conocimiento explícito, es el resultado del aprendizaje y la puesta en práctica, lo que se ha denominado aprender en el trabajo o aprender haciendo (learning by doing).” (Pérez, 2007)

## **Exteriorización (tácito a explícito)**

“Es la comunicación del conocimiento interno, con lleva un intento de representación y formalización de ese conocimiento. Se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, generalmente mediante el idioma, u otras representaciones formales. Es importante la necesidad de voluntariedad por parte del sujeto transmisor del conocimiento.” (Pérez, 2007)

## **Combinación (explícito a explícito)**

“Intercambio, asociación y estructuración de conocimientos explícitos procedentes de distintas fuentes, que facilita la generación de nuevos conocimientos del mismo tipo y a su vez, puede permitir la interiorización de nuevo conocimiento.” (Pérez, 2007)

## **Problemas para lograr la gestión del conocimiento.**

De acuerdo con (Ruiz, 2014) algunos problemas que se pueden encontrar las organizaciones al momento de poder gestionar el conocimiento son los siguientes:

- El nivel de compromiso de los colaboradores poseedores del factor de conocimiento, ya que deben estar dispuestos y aprender a transmitirlo al resto de sus colegas.

- Al Impulsar a sus colaboradores a que busquen las mejores técnicas, la organización deberá mantenerse siempre en alerta, para motivarlos en este sentido.
- Calcular los resultados y diseñar indicadores que logren ser utilizados al iniciar, al llevar a cabo y al finalizar el proceso de implementación de esta herramienta, para demostrar su valor a la organización, no suele ser algo que se haga de la noche a la mañana.
- Alcanzar que el conocimiento sea aprovechable y obtener conocimiento de los consumidores, esto puede realizarse a través de encuestas, pero los consumidores no siempre están dispuestos a darnos la información de lo que saben.
- Los cambios culturales, ya que son muy difíciles y llevan mucho tiempo, debido a esto se debe desarrollar en una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, y el compartir del conocimiento.
- Saber que capturar, no toda la información que circula dentro de la organización es valiosa, por lo cual se deberá encontrar al personal con la habilidad y capacidad para poder seleccionar sólo aquello relevante, y aprovechar así el conocimiento.

## **Propuesta de tesis.**

Implementación de una intranet, con ayuda de las Tics en una PyME de la ciudad de Orizaba, para una mejor gestión del conocimiento.

## **Objetivo.**

Gestionar de una manera más eficiente el conocimiento adquirido por la PyME para que pueda ser aprovechada en el futuro por sus colaboradores.

## **Agradecimientos.**

Agradezco a mi familia, por darme todo el apoyo y el impulso para seguir día con día, al Instituto Tecnológico de Orizaba por abrirme sus puertas y permitirme continuar mis estudios con la Maestría en Ingeniería Administrativa y al Doctor Fernando Aguirre y Hernández por motivarme con su conocimiento en el seminario de Fundamentos de Ingeniería Administrativa para realizar cada uno de los artículos asignados.

## **Conclusión.**

A través de la lectura del artículo, nos pudimos dar cuenta de la importancia que tiene tener una buena gestión del conocimiento, ya que esto no es algo que sea del futuro, es algo que ya estamos viviendo y que todas las organizaciones tienen que enfrentar, ya que ahora lo que se vende, son ideas, conocimiento, como se hacen las cosas, métodos innovadores, entre otras cosas, por lo que las organizaciones al detectar ese conocimiento, tiene que almacenarlo, pulirlo y guardarlo, para que en un futuro inmediato, más de sus colaboradores puedan hacer uso de el.

También vimos que el uso de las Tics facilita mucho este proceso, pero como la mayoría de las PyME's del país aún no cuentan con estos recursos, eso no es excusa para que puedan hacer uso de una correcta gestión del conocimiento, ya que desde un manual de operaciones, cursos, platicas, entre otras actividades, se puede transmitir dicho conocimiento y que no se olvide, para que pueda seguir siendo redituable para todos aquellos que hagan uso de él.



## Referencias.

- Anzil, F. (24 de Febrero de 2010). *Ecolink* . Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/proceso>
- Definista . (12 de Marzo de 2017). *ConceptoDefinición* . Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Escuela Europea de Excelencia. (18 de Mayo de 2017). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/05/como-gestionar-el-conocimiento-de-la-organizacion-segun-iso-9001/?c=20adc4675b3e>
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar* , 25-39.
- Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). *Creatividad e innovación organizacional* . Obtenido de <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Pérez, D. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 31-59.
- Rovira, J. M. (1999). La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. *El profesional de la información* .
- Ruiz, B. (15 de Febrero de 2014). *SlideShare* . Obtenido de <https://es.slideshare.net/barbararuiz378/la-gestin-del-conocimiento-ventajas-y-desventajas-31249900>