

**UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL SIMÓN RODRIGUEZ**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Facilitador: M.s.c. Orlando Rodríguez**  
**COHORTE 2006**

# **GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

**Participantes :**  
**Mirka Sanquiz**  
**C.I. 6.860.444**  
**Norkis Sánchez**  
**C.I. 6.125.640**  
**Juan Kujawa H**  
**C.I. 3.751.917**

**Caracas, noviembre de 2006**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÒN</b>	<b>3</b>
<b>GERENCIA DEL CONOCIMIENTO. DEFINICIÒN, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>GERENCIA DEL CONOCIMIENTO: ¿POR DÓNDE EMPEZAR?</b>	<b>10</b>
<b>GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y PROCESOS CLAVES DEL NEGOCIO</b>	<b>33</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>37</b>
<b>GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÒN TECNOLOGÍA</b>	<b>41</b>
<b>LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÒN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

*Estamos viviendo tiempos de cambio, cambios que hemos deseado, cambios que hemos buscado para transformar a las organizaciones, utilizando nuevos enfoques administrativos donde el valor reside en las personas en el cual la información y el conocimiento está generando una nueva sociedad en el mundo de hoy.*

*En este sentido, es necesario reconocer que hoy en día la gente aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades, y su creatividad y de esta manera aumentar su capacidad para comprender los cambios que se están generando en este sector tan dinámico y cambiante. La gente hoy en día experimenta un proceso bajo un nuevo marco de actualización que proviene del desarrollo tecnológico sustentado muy especialmente en las nuevas tecnologías de la comunicación, y de los nuevos modelos gerenciales, donde los principios básicos son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y por último aprender a ser, esto tiene un nuevo significado en la gestión del conocimiento como nuevo paradigma del siglo XXI.*

*Al hablar de la Gerencia del Conocimiento es necesario comenzar desde sus orígenes en la historia de la humanidad, como por ejemplo en la construcción de las Pirámides, en Egipto, en hechos religiosos, en la cultura popular; con la transmisión de conocimientos a través de la oralidad, la cultura y las tradiciones.*

*El conocimiento se define de diversas maneras y de acuerdo a la concepción en la cual se este desarrollando el mismo. Hay conceptos para el área gerencial, educativa, social, tecnológica, en gerencia, en administración, etc.*

*Una de las más aceptables y que engloba todas las áreas antes señaladas es "Un conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad.". Esa realidad es la que nos rodea en todos lo ámbitos en los que nos desenvolvemos.*

*El conocimiento es información y se basa en los datos que una persona u organización puede obtener por diversas vías. La tecnológica o el uso de las tecnologías de la información es la más actual.*

*La Gerencia del Conocimiento es un proceso, una cultura y una dinámica de la organización que alinea y mide el uso del conocimiento con los objetivos y metas corporativas, transformando las empresas en organizaciones que aprenden.*

*Esta tiene varios niveles los cuales son: Detección, selección, organización, filtración y presentación del conocimiento y finalmente su uso adecuado. En este sentido las organizaciones han creado códigos de conducta o códigos de ética en este*

*Por lo tanto, para empezar, una compañía debe reconocer que la gerencia del conocimiento requiere un cambio de actitud y una aceptación de responsabilidad individual sobre el tema, tal como ocurre con la administración de otros recursos como, por ejemplo, el presupuesto. Se deben identificar las acciones y decisiones que hoy en día se realizan y que tienen componentes de gerencia de conocimiento, examinarlas desde la nueva óptica y tomar los correctivos necesarios.*

*Nuestro país tiene amplias oportunidades para el desarrollo de la gerencia del conocimiento, y adicionalmente la generación de la misma, y el sector privado y oficial están llamados a ello, las instituciones de educación superior incluidas, ya que su visión y misión están claramente indicadas en la docencia, investigación y extensión pilares o vasos comunicantes de la generación del conocimiento y su gerencia en las instituciones.*

*Por otra parte es importante destacar que el mapa de conocimiento de una organización es la combinación de activos del conocimiento y problemas propios del negocio a los cuales dicho activos podrían ser aplicados.*

*Dado que la Gerencia del Conocimiento involucra factores culturales, estratégicos, de proceso y tecnológicos, es importante proveer a los usuarios de los estímulos y herramientas para compartir, generar y aprovechar el conocimiento, y que las soluciones sean diseñadas con problemas del negocio específicos en mente.*

*Por lo tanto las organizaciones ante los continuos cambios acentuados que están viviendo en los negocios y mercados deben darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo" y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Debido a características particulares, la empresa que funciona con base en la aplicación de tecnología blanda y dura, debe saber gerenciar las variables que le aseguren un óptimo*

*rendimiento, manteniendo buen nivel de desempeño de las máquinas y altos niveles de motivación del talento humano de su organización.*

*Estas realidades nos conducen a un dinámico mundo donde las cambiantes percepciones de valor definen una nueva economía impulsada por la era del Conocimiento.*

## **GERENCIA DEL CONOCIMIENTO.**

### **Definición, Principios y Objetivos**

*Se comenzara señalando algunas definiciones sobre “Conocimiento”, entre las cuales tenemos: Conocimiento es:*

*“Un conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad.*

*“ El conocimiento es lo que un individuo debe ser para vivir productivamente una experiencia concreta”.*

*“El conocimiento es información analizada y organizada. “Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad”.*

*El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento. Asimismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.*

*El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia. Por ejemplo:*

**Datos:** *Se refieren a hechos, cifras, nombres y direcciones: Una agencia de automóviles mantiene registros de número de unidades vendidas, modelos, colores y detalles de los propietarios.*

**Información:** *Datos “procesados”, interpretados y presentados en una forma útil, quizá con una explicación sobre la forma de utilizarlos o dentro de un contexto.*

*“En la primavera del año pasado, hubo un aumento del 20% en el número de automóviles familiares adquiridos por hombres de 30 a 49 años”*

*El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.*

*David B. Harris presenta otra definición que ayuda a comprender los diferentes niveles en los que se encuentran los anteriores:*

*El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.*

*También tenemos el Conocimiento: Es más que datos e información, abarca a sí mismo.*

*Igualmente con respecto a Creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas.*

- Estos elementos se utilizan para convertir la información en conocimiento.*
- El conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia.*
- En la organización, este conocimiento se combina con el de los demás empleados, para contribuir al éxito de la empresa.*

*Por último tenemos el conocimiento Tácito y Explícito:*

*Conocimiento explícito*

- Puede describirse, documentarse y comunicarse entre personas. El conocimiento puede comunicarse indirectamente*

*en forma de textos, videos, sonido, software, entre otros..*

#### **Conocimiento tácito**

- Proviene de las experiencias personales de alguien, y se ve afectado por sus creencias, valores y perspectiva. No es visible o no se documenta, y necesita una comunicación más personal y directa.*

#### **Macintosh (2000) propone como definición la siguiente:**

*" La Gerencia del Conocimiento consiste en promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman decisiones cotidianas que, en forma agregada, determinan el éxito o el fracaso de un negocio".*

*Las dos definiciones anteriores reconocen en el conocimiento un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización y hallar nuevas oportunidades. También coinciden en que la Gerencia del Conocimiento es un proceso, el cual debe formar parte de las actividades cotidianas de una organización.*

#### **¿Por qué es importante?**

*Según Macintosh, el ambiente competitivo que se vive en la década de los '90 ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo, etc.*

*El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aún más desafiante debido a:*

*El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.*

*Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la*



*que se gerencia el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.*

*La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.*

*Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.*

*Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.*

*Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.*

*Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa.*

### ***¿Por qué es un reto?***

*El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. En el mismo artículo, Macintosh menciona que existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimiento requeridos y luego ser capaz de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación costo-beneficio apropiado. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:*

*Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.*

*Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.*

*Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.*

*Algunos métodos y herramienta enfocados a la ingeniería del conocimiento permiten, desde hace algún tiempo, resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa. Estos métodos proporcionan procedimientos estrictos de diseño y construcción de aplicaciones basadas en conocimiento.*

*También existen herramientas que ayudan en la captura, modelar, validación, verificación y mantenimiento del conocimiento para desarrollar dichas aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas no dan apoyo al proceso de gerenciar el conocimiento corporativo.*

*Con todo y eso, Macintosh opina que las técnicas que existen actualmente para modelar el conocimiento y dar apoyo a su uso, junto con las técnicas tradicionales de gerencia, proporcionan un punto de partida para llevar a cabo la gerencia del conocimiento en una empresa.*

### **Origen. Historia del conocimiento:**

*A través de la historia de la humanidad el hombre ha buscado siempre conocer; aunque la conciencia y los estudios sobre la nueva posición del conocimiento – y su generación organizada – en los sistemas económicos tuvieron sus inicios en los albores del siglo XIX.*

*Decir que hoy día el conocimiento constituye la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo no es una utopía; es ya una verdad axiomática. El mundo tiende acusadamente a una globalización creciente, en la que la suerte de la organización moderna está ligada más que nunca a factores que van mucho más allá de su ámbito de control.*

*Se desarrolla en un contexto en el cual todo está vinculado con todo. Cualquier acontecimiento significativo en algún punto estratégico, trae efectos múltiples en todas las unidades componentes de la sociedad actual y, particularmente, en las más vulnerables como las organizaciones del mundo subdesarrollado.*

*La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que ha conocido la historia de la humanidad. El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente la forma en que se producen, comercializan, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales.*

*Los avances en múltiples sectores - entre ellos, el de las tecnologías de información y las comunicaciones – están dejando obsoletas las matrices tecnológicas predominantes y tienen considerables efectos en los mercados y en las estructuras organizacionales.*

*En su conjunto, se ha logrado que el know-how se haya convertido en un factor totalmente estratégico del proceso de producción, y una de las inversiones más rentables de toda la economía. En la llamada era de la*

*información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores.*

*Estos desafíos generan una situación de extrema complejidad para el desempeño organizacional, matizado, a su vez, por otros elementos fundamentales: la inestabilidad, la bifurcación y los finales abiertos.*

*El entorno para las organizaciones es de un tipo en donde la noción de riesgo resulta totalmente limitada para captar la realidad. No sólo hay riesgo, hay incertidumbre.*

*Todo esto sugiere que no es posible sobrevivir como organización por el mero hecho de trabajar más dentro de los límites internos y, menos aún, utilizando prácticas y herramientas tradicionales.*

*Por lo que para poder responder a los intereses de la sociedad actual, las organizaciones tienen que aprender a afrontar los problemas generados por los recursos intangibles respecto a su adquisición y uso. Los valores escondidos no pueden ser ignorados. Es la época de gestionar inteligentemente la información y el conocimiento; característica de una sociedad postindustrial donde el conocimiento es el "recurso limitante", no la tierra, ni las materias primas, ni siquiera el capital. Téngase este y se tiene todo.*

*Luego se hace necesario conocer los fundamentos de lo que ha sido la Historia del conocimiento, así como su concepción epistemológica y su nuevo paradigma en una sociedad en la que ser analfabeto significa no saber gestionar el conocimiento inserta en una cultura global cada vez más pequeña que pudiera ser descrita como la aldea global de Marshal McLuhan.*

## **GERENCIA DEL CONOCIMIENTO: ¿POR DÓNDE EMPEZAR?**

*Hoy en día la mayoría de las empresas consideran el conocimiento como uno de sus activos más valiosos. Es interesante el hecho de que aunque en el transcurso de la historia el conocimiento ha estado presente y se ha administrado, solo hasta ahora se está reconociendo como algo valioso y se están invirtiendo ingentes cantidades de dinero en su captura, almacenamiento, distribución y administración. Por qué hasta ahora? Cómo se administraba el conocimiento hace algunos años de tal manera que le permitía a las empresas no preocuparse por su existencia y administración?*

### **En la Historia:**

*La Gerencia del Conocimiento no es nada nuevo, (1) algunos ejemplos sobre esta práctica en épocas antiguas son los sofisticados ritos tribuales africanos para transferir el conocimiento ancestral de una generación a otra, los largos períodos de construcción de obras como las pirámides de Egipto que dio suficiente tiempo para que varias generaciones de ingenieros y arquitectos aprendieran unos de otros. En la Edad Media los aprendices de una profesión u oficio pasaban años cerca de su maestro captando de él su experiencia. Más recientemente, en las organizaciones industriales se utilizaban con gran éxito los programas de mentoría, programas de inducción para nuevos empleados, planes de renovación generacional, rotación de puestos de trabajo, reuniones de grupos de usuarios, etc. Todas estas técnicas de gerencia del conocimiento tenían como supuesto la relativa estabilidad de las personas en una organización. Además, la práctica general era tener un sistema muy formal de archivo de documentos, personas responsables por su operación y procedimientos corporativos para manejar la correspondencia, las comunicaciones y los reportes o informes internos que contenían estudios propios de la naturaleza del negocio. Existía todo un protocolo para generar la correspondencia interna con copias de diferentes colores que iban dirigidas a diferentes archivos, etc. Las cosas no sucedían muy rápidamente y por lo tanto había tiempo para enseñar y aprender. En resumen, el conocimiento explícito se dejaba plasmado en documentos minuciosamente archivados y conservados, mientras que el conocimiento tácito se transfería cuidadosamente mediante técnicas de interacción personal.*

### **Lo Contemporáneo en la Gerencia del Conocimiento:**

*Hoy la velocidad a la que cambian las condiciones en las que se mueve una empresa no permite tiempo para transferir y administrar el conocimiento con los métodos tradicionales. No obstante, en el fondo el problema continúa siendo el mismo: enseñar y aprender. La Tecnología de la información ha puesto al alcance de las empresas las herramientas necesarias para lograr un manejo adecuado del conocimiento. Aplicaciones como los sistemas de administración de documentos, el correo electrónico, la videoconferencia, los grupos de discusión, los ambientes electrónicos compartidos, etc. Sin embargo, curiosamente el sentido común que debe haber detrás de la tecnología no es tan evidente (2). Por ejemplo:*

- Se incorpora nuevo personal a la empresa sin diseñar para ellos un programa de inducción que les permita conocer el contexto en el cual estarán trabajando.*
- Debido a la rapidez con la que se desean generar opciones de negocio, se permite que proyectos enteros terminen sin la documentación*

*requerida para entender cómo llegaron a los resultados finales. En ocasiones lo que queda es una colección de acetatos con los que se hicieron presentaciones del proyecto.*

- Cuando se plantean metas de reducción de personal, se diseñan planes de retiro y jubilación temprana con los cuales se van de la compañía ejércitos de personas junto con su experiencia sin permitir el tiempo para que la transfieran a sus colegas más jóvenes.*
- La desaparición de los departamentos de archivo debido a la instalación (no implantación) de sistemas electrónicos de manejo de documentos ha hecho pensar a los técnicos que ya no tienen necesidad de documentar sus estudios y resultados y sus jefes han llegado a pensar que ya no es necesario exigir la documentación formal de estudios y proyectos.*
- Los ejecutivos piensan que la adquisición de la tecnología es en sí misma la solución del problema sin darse cuenta de que son las personas, incluidos ellos, los responsables de que la tecnología funcione y genere resultados.*

*En síntesis las facilidades que hay hoy en día para generar, editar y almacenar documentos de toda clase han hecho que se pierda el control sobre la ubicación, distribución y utilización del conocimiento explícito. Por otra parte, los rápidos cambios en las empresas actuales y la gran movilidad de los profesionales ha hecho que el conocimiento tácito sea difícil de transferir y permanecer al interior de las organizaciones.*

### **Las Bases del Conocimiento Conceptual**

*Una organización, para su operación productiva y competitiva, requiere de varios tipos de repositorios:*

#### **El Repositorio**

*Repositorio. (Del latín repositorium, armario, alacena). Lugar donde se guarda una cosa.*

*De los repositorios para el conocimiento nos referiremos principalmente a aquellos que trabajan en formato magnético y que pueden ser distribuidos tanto en los mundos físicos como virtuales. Estos repositorios son denominados: bases de conocimiento (BC).*

*Las definiciones correspondientes van desde las más elementales hasta las más especializadas o complejas, pero siempre aplicadas a un ámbito experimental reducido o para la solución de problemas muy*

*específicos, lo que aleja este instrumento de la idea misma de una utilización cotidiana o de las posibilidades de soluciones genéricas elementales, aquellas que resuelven problemas a escala social.*

*El estudiante, no importa de qué nivel, para profundizar su aprendizaje, para aprender, necesita de instrumentos que le permitan ser activo y aumentar su capacidad de reflexión, desarrollar habilidades de pensamiento crítico, integrar nuevo conocimiento, convertirse en un actor responsable en primera persona del propio aprendizaje.*

*Una solución que parece ser muy prometedora es aquella que reúne las características principales de los mapas conceptuales, la multimedialidad y la interacción ampliada: las bases de conocimiento conceptual.*

*En los sistemas informáticos (o sistemas basados en la información) se tienen a las bases de datos como a un importante componente para su operación. El rol de las bases de datos es mediar entre los procesos (conjunto integrado de actividades y tareas que se deben ejecutar). Esta mediación implica acceso, consulta, actualización, importación, exportación. El contenido de las bases de datos es principalmente alfanumérico con algunas facilidades de multimedios*

*En cuanto a su naturaleza, el contenido de una base de datos es normativo, mientras que para la **BC** es abierto, creativo, sin límites. Por ejemplo, en una base de datos de personal, la edad del trabajador no debe tener más de tres dígitos y si tenemos cien trabajadores podemos calcular el almacenamiento necesario y podemos esperar cual debería ser el contenido y sabremos de antemano que valores de la "edad" tales como A45, \$%&, \*2\*; estarán normativamente invalidados. En una BC de personal, si quisiéramos almacenar lo que cien trabajadores saben de Internet, ¿cuál debe ser el medio para almacenar estos conocimientos: ¿texto (descripción), audio (voz humana), texto y dibujos, texto y animación (tipo cómica), voz, video y gráficos (filmación de una conferencia); etc.? ¿Cuánto será la capacidad requerida para almacenar todo esto?*

*Entrar a manejar el conocimiento, como almacenarlo para un posterior uso, requiere de un tratamiento especial. Para la toma de decisiones y acciones las organizaciones requieren tanto de bases de datos como de conocimiento, y tanto de sistemas de información como de sistemas de conocimiento. Las organizaciones para adelantarse y/o adecuarse requieren de sistemas basados en la inteligencia (información y conocimiento) al mismo tiempo y en el mismo medio (automatizado). La información, por sí sola, ya nos es suficiente ni establece la diferencia.*

*En su mayoría estamos acostumbrados a manipular información ya sea de forma manual y/o automatizada. El conocimiento, para una administración productiva como se ha mencionado, requiere de una arquitectura de BC's con un soporte profesional en las tecnologías de la informática y de telecomunicaciones. Colocar color, fotos o música a una base de datos, no siempre produce una BC.*

### **Base del Conocimiento**

*Es una estructura de información organizada la cual facilita el almacenamiento de inteligencia con el objeto de ser recuperada como soporte a un proceso de Gerencia del Conocimiento.*

#### **Mapa conceptual**

*El mapa conceptual, o base de conocimiento, se convierte en un motor para el entrenamiento de la memoria, de la capacidad de búsqueda y de la integración cognitiva del estudiante.*

*Para activar las preguntas de control, es condición necesaria y suficiente que esté abierta una base de conocimiento (un mapa conceptual). Desde el punto de vista formal, resultados óptimos se obtienen cuando a cada tipo de relación ha sido asociada una pregunta. Buenos resultados se obtienen cuando, al menos, a cada relación ha sido asociado un tipo de relación. Las preguntas y las respuestas son construidas y elaboradas automáticamente por Knowledge Manager, analizando la estructura del mapa. Por esta razón, es que no es necesario trabajo adicional alguno, además de la correcta construcción del mapa conceptual.*

*Definición: 1) El formalismo de una representación del conocimiento propuesto por John Sowa y otros que usa una estructura compleja, similar a una red semántica, para representar información en aplicaciones de inteligencia artificial. 2) El mapa conceptual de Ausubel y otros expone los conceptos y las proposiciones fundamentales en un lenguaje explícito, mostrando las relaciones de jerarquía, como las relaciones cruzadas entre grupos de conceptos y de proposiciones. Es una ayuda para organizar el conjunto global de relaciones que se intenta comprender.*

*Los mapas conceptuales fueron ideados por Joseph D. Novak para poner en práctica el modelo de aprendizaje significativo de AUSUBEL. Son una técnica o método de aprendizaje cuya función es ayudar a la comprensión de los conocimientos que el alumno tiene que aprender ya relacionarlos entre si o con otros que ya posee.*

*Tienen por objeto representar relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones. Una proposición consta de dos o más términos conceptuales unidos por palabras para formar una unidad semántica. En su forma más simple, un mapa conceptual constaría tan sólo de dos conceptos unidos por una palabra de enlace para formar una proposición; por ejemplo - El cielo es azul -, representaría un mapa conceptual simple que forma una proposición válida referida a los conceptos -cielo- y -azul.*

*Para poder describir con una cierta precisión este método es necesario*

### ***Detrivializar los mapas conceptuales: ¿De que forma?***

*Manteniendo sus capacidades de representación del conocimiento, la propiedad de incidir en la percepción óptica (casi fotográfica) del observador.*

*Creando descripciones precisas y unívocas de los conceptos.*

*Enriquecer la estructura conceptual con documentos textuales, imágenes, animaciones y multimedia, y enlaces a Internet, según sea necesario.*

*Observando reglas que impidan la ambigüedad en su construcción.*

*Dotándoles de mayor interactividad, gracias a la cual el estudiante pueda ser activo, no sólo un observador, sino un sujeto activo que construye su propio conocimiento, buscando y analizando, tanto en la forma como en los contenidos.*

*Considerando los mapas no como meros dibujos, arbitrarios, en los cuales es admitida una lógica irregular, sino como grupos categorizados de conceptos, en modo de agudizar la percepción, elevar la agudeza de la mente y acelerar la interacción y el reconocimiento visual.*

## **OBJETIVOS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### **Gerencia del Conocimiento**

*La Gerencia del Conocimiento es un proceso, una cultura y una dinámica de la organización que alinea y mide el uso del conocimiento con los objetivos y metas corporativas, transformando las empresas en organizaciones que aprenden*



Con esto se logra capturar, preservar y difundir el conocimiento y convertirlo en un activo, impulsando al mismo tiempo el aprendizaje de la organización. Esto se logra mediante la creación de un nuevo ambiente de trabajo en la empresa, caracterizado por un esquema de cooperación y por el desarrollo permanente de la memoria corporativa. De este modo, las personas aplican sus conocimientos y sus experiencias como un equipo sinérgico capaz de innovar y de transformar sus procesos ante los cambios del entorno. Entre algunos de los productos que ofrecemos a nuestros clientes tenemos:

**Comunidades de Conocimiento:** Agrupación de individuos que intercambian presencial y virtualmente con el objetivo de compartir y aumentar su conocimiento y experiencias sobre un área o temática particular. Las comunidades de conocimiento constituyen un vehículo de las organizaciones de hoy en día para acelerar el aprendizaje de la organización y para romper las barreras de acceso al conocimiento.

**Redes Virtuales:** Implantación de mecanismos electrónicos de comunicación que conecten conjuntos de individuos con intereses comunes para intercambiar.

**Arquitecturas de Conocimiento:** Implantación de la infraestructura de TI y de los procesos de trabajo para mantener la Memoria de la empresa y habilitar mecanismos de acceso e intercambio de información y de conocimiento, colaboración y aprendizaje virtual entre los miembros de la organización.

#### **Aprendizaje Empresarial:**

Facilitación de sesiones tendientes a desarrollar en los equipos de trabajo, competencias en la utilización de herramientas de aprendizaje, poderosas y prácticas, enfocadas hacia aprender antes, durante y después de cada proyecto y/o actividad. Convirtiendo así las interacciones entre los miembros de una organización en verdaderas experiencias de aprendizaje y crecimiento.

Según Salazar (2000), los objetivos de la gerencia del conocimiento son los siguientes:

- Formular una estrategia de alcance organizacional, para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- *Formular e implantar estrategias relacionadas con el conocimiento.*
- *Promover la mejora continua de los procesos de negociación, haciendo énfasis en la generación y empleo del conocimiento.*
- *Monitorear y evaluar los loros obtenidos como consecuencia de la aplicación del conocimiento.*
- *Reducir los tiempos necesarios para el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y del tiempo necesario para la solución de problemas.*
- *Reducir los costos relacionados con la repetición de errores.*

### **Actividades:**

*Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.*

*Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.*

*Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.*

*Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.)*

*Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.*

*Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).*

*Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.*

*Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Los autores mencionados recalcan la necesidad de armonizar las acciones de la*

gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

**Estructura y cultura organizacional:** debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose así mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

**Administración de personal:** se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

**Procesos del negocio:** es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

**Aplicación de tecnología:** se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Los aspectos descritos anteriormente son, solamente, un breve recuento de lo que abarca la gerencia del conocimiento.

## **PRINCIPIOS BASICOS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### **1.- Gerenciar el conocimiento es costoso:**

El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

\*Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.

\*Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.

*\*Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.*

*\*Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.*

*\*Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.*

*Aunque pocas firmas han calculado el costo de la gerencia del conocimiento, existen algunos estimativos: Robert Buckman, de Buckman Laboratories, estima que su firma gasta el 7% de sus ingresos en gerencia del conocimiento. McKinsey and Company esperan llegar a la meta de invertir el 10% de sus ingresos en desarrollo y gerencia de su capital intelectual.*

*Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aún. ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar lo que sus empleados clave saben, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en un conocimiento insuficiente?*

## **2.- La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología.**

*A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.*

*Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción.*

*Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Los computadores se están haciendo cada vez más útiles en*

*realizar las mismas tareas sobre conocimiento menos estructurado, tal como texto e imágenes. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gerencia de conocimiento "híbridos" en los que se utilice tanto a personas como a computadores de manera complementaria.*

*Cuando se están compilando bases de datos de conocimiento organizacional, se requiere incluir apuntes a personas. Por ejemplo, en GM Hughes Electronics, durante el trabajo de definición de las mejores prácticas de reingeniería de procesos, se capturó en la base de datos el conocimiento combinado de computadoras y personas. Cada entrada de conceptos y prácticas se envió a un editor, quien definió su utilidad y relevancia. Estos conceptos y prácticas se describían de manera concisa para captar el interés del lector e incluían el nombre y número telefónico de una persona que podía describirla en detalle. El uso de esta base de datos está creciendo y consolidándose, y cada director de división se preocupa porque su división se encuentre bien representada en la base de datos.*

### **3.- La gerencia del conocimiento es altamente política.**

*No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y, por lo tanto, no sorprende que la gerencia del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, entonces también está asociado con intrigas, "lobbying" y tratos velados.*

*¿Qué significa la política alrededor del conocimiento para una gerencia del conocimiento efectiva? Algunos gerentes despreciarán la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento. Al nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.*

### **4.- La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento.**

*Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.*

Varias firmas de servicios profesionales ya tienen definidos roles de "Gerencia del Conocimiento": McKinsey, Andersen Consulting, Ernst & Young, Price Waterhouse, A. T. Kearney, Hewlett Packard y Buckman Laboratories, entre otros.

La función de Gerencia del Conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gerencia del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización. De hecho, un gerente de conocimiento de Hewlett Packard sostiene que la cualidad más importante para este rol es no ser egoísta.

**5.- La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías.**

Existe la tentación en la gerencia del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento similar a la Propedia de la Enciclopedia Británica, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el "mercado" del conocimiento actúe mediante sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer. La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede ser ilógica, pero es más útil para un usuario que un modelo hipotético de conocimiento que sea bien entendido por sus creadores, pero que tal vez nunca se llegue a implantar completamente. La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual que probablemente más influye en que haya mayor acceso al mismo.

Dejar que el "mercado" funcione quiere decir que los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos. La compañía Teltech, que administra una red de conocimiento de expertos en la ciudad de Mineapolis, ha observado que casi nunca los clientes que llaman para solicitar asesoría utilizan los mismos términos que utilizan los expertos para describir su trabajo. La función de conectar las necesidades del cliente con la experticia disponible, se realiza por medio de un sistema de búsqueda y recuperación en línea diseñado por Teltech, llamado "knowledgescope". Este sistema es un "mapa", diccionario o libro de sinónimos de más de 30.000 términos técnicos. El sistema es mantenido por varios ingenieros de conocimiento que trabajan a tiempo completo.

*Cada término tiene un significado principal y varios sinónimos. El objetivo de Teltech es que en la base de datos figuren los términos que utilizan los clientes para describir sus necesidades. Para hacerlo, diariamente los ingenieros de conocimiento reciben una lista de términos que no tuvieron una búsqueda exitosa en la base de datos. Muchas de las búsquedas infructuosas se deben a errores de escritura, pero algunos son nuevos términos o sinónimos que se agregan a la base de datos.*

*Hasta hace poco la forma como Teltech modelaba el conocimiento era de manera jerárquica en vez de basada en diccionario de sinónimos. Su base de datos anterior era llamada "Tech tree" y tenía varias ramas de conocimiento tales como científico, técnico, médico, químico, etc. Sin embargo, tanto los clientes como los analistas de Teltech encontraban difícil navegar a través del árbol y los nuevos términos tendían a quedar ubicados a niveles inapropiados dentro del árbol. Teltech ha encontrado que el enfoque de diccionario de sinónimos es mucho más satisfactorio. Dicho enfoque ha producido un mapa de conocimiento en vez de un modelo del mismo.*

#### **6.- Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales.**

*Si mi conocimiento es un recurso valioso, ¿por qué debo yo compartirlo? Si mi trabajo es crear conocimiento, ¿por qué debería yo poner en peligro mi empleo al utilizar el conocimiento de otro en vez del mío?... Algunas veces nos sorprendemos cuando el conocimiento no se comparte o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gerentes de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la de esconder nuestro conocimiento y mirar con sospecha a los demás. Para poner nuestro conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo.*

*Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. No debería asumir que con instalar Lotus Notes, automáticamente cambiará la actitud de los usuarios y comenzarán a compartir, o que hacer la información disponible necesariamente hace que la gente la utilice. Debemos estar conscientes de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, etc.*

*Hay algunas firmas que están comenzando a evaluar y recompensar a su personal por compartir y utilizar el conocimiento. Lotus Development, ahora una división de IBM, tiene definido que el 25% del total de la evaluación de desempeño de sus empleados de soporte a clientes, está dado por el compartir el conocimiento. Buckman Laboratories hace una mención de sus*

100 mayores "compartidores" de conocimiento, en una reunión anual especial. ABB evalúa a sus gerentes en base no solo al resultado de sus decisiones sino también al conocimiento e información aplicados en su proceso de toma de decisiones.

**7.- La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.**

*Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.*

**8.- El acceso al conocimiento es sólo el principio.**

*Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.*

*Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo. Esto es particularmente importante cuando el conocimiento que se va a recibir es tácito, tal como Ikurijo Nanaka lo ha descrito.*

*Algunas firmas ya han empezado a ayudar a sus gerentes y empleados a involucrarse con el conocimiento. Jane Linder, gerente de información, investigación de mercado y planeación estratégica de Polaroid Corporation, trabaja con el presidente de la división de soporte para crear "juegos de guerra" para entrenar y ejercitar a gerentes de división y profesionales.*

*Los participantes estudian investigaciones de mercado y luego asumen roles como competidores o como representantes de ventas de Polaroid frente a los clientes. Los ejercicios orientados al mercadeo han tenido gran éxito y ahora*



*Polaroid está planeando utilizar este mismo enfoque para otros tipos de conocimiento. Toyota y Nissan han enviado a sus diseñadores de autos a los Estados Unidos para recibir conocimiento tácito confraternizando con segmentos particulares de sus clientes.*

#### **9.- La gerencia del conocimiento nunca termina.**

*Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.*

*Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento.*

*Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.*

#### **10.- La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento.**

*No es claro en muchas organizaciones quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. ¿Es comprado o alquilado?; ¿es todo el conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del empleador?; ¿qué hay del conocimiento almacenado en archivadores o discos de computador?; ¿qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio?; o ¿los empleados de una firma de outsourcing? Pocas firmas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos.*

*Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados (al menos el que han desarrollado entre los 5 y 9 años) como propiedad de la corporación. Si embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más*

*difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de "contingencia". De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Si el conocimiento está llegando a ser un recurso más valorado en las organizaciones, debemos prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento. Posiblemente el mayor problema en aumentar los aspectos legales de la gerencia del conocimiento será el aumento del número de abogados que requieran. La rama de la propiedad intelectual es el campo de mayor crecimiento en la profesión legal y crecerá aún más rápido.*

### ***El Proceso de la Gerencia Del Conocimiento***

*El proceso de la gerencia del conocimiento está determinado por las etapas que a continuación se describe:*

#### ***Detección:***

*En esta etapa se localizan modelos cognitivos y activos de valor para la organización, el cual radica en las personas. Es el recurso humano de la organización quien determina las nuevas fuentes de conocimiento de acción.*

*Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimiento) como externas (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación)*

#### ***Selección:***

*En esta etapa se evalúa y selecciona el modelo entorno a un criterio de interés. Dichos criterios pueden estar basados en otros criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales deberán estar divididos, a su vez, en tres grupos: Interés, Práctica y Acción.*

#### ***Organización:***

*Esta etapa consiste en el almacenamiento de forma estructurada de la representación explícita del modelo, y se divide a su vez en las siguientes subetapas:*

*Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.*

*Codificación: Consiste en la representación del conocimiento de tal forma que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de un lenguaje de representación que se adapte de una forma adecuada a los requerimientos de la organización. Es conveniente destacar en este punto que la representación de codificación pueden diferir de la representación de almacenamiento ya que tienen objetivos diferentes: el primero va dirigido a las personas mientras que el segundo va dirigido a las máquinas.*

*Transferencia: Consiste en establecer la forma de almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo, por ejemplo la Internet o la Intranet, considerando además, los criterios de seguridad y acceso. Adicionalmente se debe considerar las barreras temporales, de distancia y las de carácter social.*

**Filtración:**

*El objetivo de esta etapa es disminuir el ruido en las consultas en los motores de búsquedas mediante el empleo de estructuras de acceso simple y complejo tales como mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes.*

**Presentación:**

*La presentación de los resultados obtenidos de la etapa de filtración n ser estará dirigida a personas o máquinas. En el caso de que la presentación esté dirigida a las personas, las interfaces deberán estar concebidas para abarcar el amplio rango de comprensión humana y en el caso de que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deberán cumplir todas las condiciones pertinentes.*

**Uso:**

*Esta etapa consiste en la aplicación del conocimiento obtenido en los problemas que se propongan resolver los usuarios del sistema.*

*Es importante señalar que este proceso está centrado en la generación de valor por lo que su centro de dirección es la negociación.*

### **Captura de activos de conocimiento:**

*Creación de bases de conocimiento que contienen el aprendizaje de la organización obtenido durante la ejecución de proyectos o programas, con el fin de transferirlo al resto de la organización y poder re-utilizarlo en futuras oportunidades y con impacto positivo en el negocio. El proceso de captura de activos de conocimiento se inserta así en el ciclo del conocimiento, destilando y empaquetando el aprendizaje*

### **Errores Crasos y Clásicos en la Administración del Conocimiento**

- *Dejarse llevar por procesos de reestructuración y convertir "a la fuerza" técnicos exitosos en administradores mediocres.*
- *Enviar a un funcionario a un postgrado y a su regreso no saber donde ubicarlo.*
- *Asignar a un proyecto importante personas que no tienen el perfil requerido.*
- *Asignar un profesional brillante a un proyecto y luego cambiarlo de actividad sin permitir que su experiencia haya pasado a otras personas.*
- *Aprobar y asignar presupuesto a iniciativas denominadas "proyectos" pero que no tienen ni gerente, equipo de trabajo con responsabilidades, planeación, metas ni compromisos de resultados.*
- 

### **¿Qué hacer?**

*En primer lugar es necesario recobrar el juicio. Las compañías deben dejar de buscar soluciones mágicas para la Gerencia del Conocimiento. Es necesario entender que al interior de la organización todos los días se toman decisiones sobre el uso del conocimiento de los empleados sin tener en cuenta sus implicaciones. Los administradores deben tomar conciencia de que ellos son los responsables de cómo están utilizando el conocimiento de sus subalternos y solo ellos son quienes pueden usar ese conocimiento para generar valor o perder la oportunidad de hacerlo.*

*La gran mayoría de las empresas poseen hoy en día la infraestructura para hacer una gerencia satisfactoria de su conocimiento. Prácticamente*

*todas tienen salones para reuniones con ayudas audiovisuales y anualmente manejan un presupuesto para capacitación y entrenamiento. Muchas poseen una red interna con sistema de correo electrónico, agenda y posibilidad de acceso a Internet; otras poseen además un sistema para almacenar y distribuir electrónicamente sus documentos; y algunas han diseñado e implantado intranets para comunicar y compartir información a su interior.*

***Bill Gates define la Gerencia de Conocimiento de la siguiente manera:***

*"La Gerencia de Conocimiento... No es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia de Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia de Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente"(3)*

*Por lo tanto, lo que hay que hacer es propiciar las condiciones para que el personal dentro de las compañías encuentren oportunamente la información, la compartan y la utilicen en su trabajo diario. El lograr eso implica cambiar muchas creencias fuertemente arraigadas en la mente de los administradores tales como:*

- "La información es poder"*
- "Esta información es confidencial"*
- "Tiene usted autorización para ver este informe?"*
- "Está prohibido acceder a internet o descargar de internet ciertos tipos de archivos en horas de oficina"*
- "El correo electrónico solamente puede utilizarse para asuntos de trabajo"*
- "Póngalo en la intranet, pero protéjalo con un password para que solamente mi gente y yo podamos accederlo"*
- Y otras que todos hemos escuchado...*

*A la par con la erradicación de las actitudes antes mencionadas, que requiere apoyo decidido de la alta administración, se deben generar políticas y normas que institucionalicen los procedimientos necesarios para que la información y el conocimiento no se pierda:*

- Estandarización de procesos*
- Normas de documentación de los resultados.*
- Esquemas de recompensa o reconocimiento y de sanciones, de acuerdo con el desempeño frente al uso de la información y el conocimiento.*

*La implantación de cada una de estas iniciativas implica en sí mismo un proyecto de manejo de cambio.*

*Una compañía comenzará a sentir que está administrando su conocimiento cuando a todo nivel en la organización se llegue a un consenso en cuanto a la necesidad de documentar y compartir el conocimiento individual. Al llegar a este estado los empleados sentirán como su responsabilidad el compartir con otros colegas lo que saben y utilizar lo que otros han aprendido. La compañía entrará entonces en un "círculo virtuoso" en el que los buenos resultados de la práctica estimularán a todos a utilizarla y mejorarla. Lo anterior se puede lograr solamente en la medida en que se refuerce ese tipo de comportamiento mediante un esquema de recompensas y se desestime el comportamiento contrario mediante un esquema de sanciones.*

### **Para Empezar**

*Por lo tanto, para empezar, una compañía debe reconocer que la gerencia del conocimiento requiere un cambio de actitud y una aceptación de responsabilidad individual sobre el tema, tal como ocurre con la administración de otros recursos como, por ejemplo, el presupuesto. Se deben identificar las acciones y decisiones que hoy en día se realizan y que tienen componentes de gerencia de conocimiento, examinarlas desde la nueva óptica y tomar los correctivos necesarios.*

*Tal como las empresas dedican esfuerzo y personal para administrar sus recursos financieros, deben hacer lo mismo para administrar sus recursos de conocimiento. Un paralelo entre estas dos actividades de administración de recursos puede aclarar el asunto:*

<b>Gerencia Financiera</b>		<b>Gerencia de Conocimiento</b>	
<b>Preguntas Claves</b>	<b>Herramientas de apoyo</b>	<b>Preguntas Claves</b>	<b>Herramientas de apoyo</b>
<i>¿Cuánto dinero necesitamos?</i>	<i>Formato de estructuración de presupuesto</i>	<i>¿Qué conocimiento e información se requiere para desarrollar este proyecto, o desempeñar este cargo?</i>	<i>Formato de requerimiento de conocimiento e información.</i>
<i>¿De dónde lo vamos a obtener?</i>	<i>Normas y mecanismos de asignación de presupuesto</i>	<i>¿Quién tiene el conocimiento para desarrollar el proyecto?</i>	<i>Mapa de Conocimiento, Intranet, sistema de</i>

		¿Cómo adquirirlo? ¿Cuál es y donde está la información requerida?	administración de documentos, Internet, Consultores, Planes de desarrollo de personal
¿Cuánto vamos a ganar?	Modelo de evaluación financiera	¿Qué conocimiento va a quedar en la empresa cuando el proyecto termine?	Inventario de conocimiento adquirido y quién lo posee (Mapa de conocimiento)
¿Cómo vamos a repartir?	Normas y políticas corporativas sobre distribución de dividendos	¿Cómo se va a difundir el conocimiento ganado?	Documentos disponibles on-line. Actualización del mapa de conocimiento. Premio a los participantes y compromiso para que sirvan como mentores en proyectos similares.

*La gerencia de conocimiento debe verse análoga a otras actividades gerenciales y de administración. La responsabilidad por la aplicación de las políticas y normas deberá estar en cabeza de los administradores de línea, mientras que los procesos de análisis, apoyo, identificación de oportunidades etc, deberá asignarse a una unidad de alcance corporativo especializada en el tema, tal como ocurre en el caso de la administración de otros recursos (finanzas, personal, etc.).*

*Cómo iniciar el cambio de actitud hacia la gerencia del conocimiento? Conteste para sí mismo el autodiagnóstico y medite en cómo reajustar su estilo administrativo para que todas las preguntas tengan una respuesta positiva. Eso lo preparará para los cambios que harán de su compañía una organización inteligente.*

### **Autodiagnóstico**

*Preguntas claves para detectar si usted administra bien el conocimiento:*

- *Cuando asigno a uno de mis subalternos un trabajo, actividad o proyecto me aseguro de que tenga toda la información necesaria o que sepa dónde encontrarla?*
- *¿Me he asegurado de que en mi equipo él o ella es quien mejor entiende el asunto y con mayor probabilidad puede completarlo con éxito?*
- *¿Si la persona no tiene el conocimiento o la experiencia necesaria, he generado las condiciones para que otro miembro del equipo le enseñe, la acompañe y asuma esa asignación como una de sus responsabilidades y no como un favor?*
- *Cuando apruebo un curso de capacitación, entrenamiento, especialización o postgrado:*
  - *¿La persona asignada sabe por qué la estoy enviando y qué se espera de ella a su regreso?*
  - *¿He generado un compromiso con esa persona sobre la utilización de lo que va a aprender?*
  - *¿Al regresar de su postgrado sé dónde la voy a ubicar y para qué va a ser útil lo que aprendió?*
- *¿Si tengo en mi equipo de trabajo alguien próximo a jubilarse, le he hecho saber qué se espera de él o ella antes de dejar la empresa?*
- *¿Hay alguien que esté aprendiendo lo que esa persona hace para que los procesos no sean interrumpidos o se deterioren?*
- *¿Cuando alguien debe cambiar de asignación me aseguro de que deje documentado el trabajo que venía haciendo y que haya hecho una entrega formal a quien lo reemplazará?*
- *¿Exijo una documentación formal y completa de los procesos, actividades, proyectos o iniciativas que lo requieren, o me conformo con una exposición oral apoyada en unos cuantos acetatos?*
- *¿Los resultados que genera mi equipo de trabajo los considero de "nuestra" propiedad y soy reacio a compartirlos con personas de otras dependencias?*

### ***Donde está su compañía y a dónde quiere llegar***

*Para dar el primer paso hacia algún lugar, siempre es necesario saber dónde estamos. La tabla que se presenta a continuación describe los diferentes estadios en que una empresa puede encontrarse en relación con la Gerencia del Conocimiento (4). El estar conciente del peldaño donde se encuentra su compañía le ayudará a dimensionar cuánto trabajo queda por hacer y cuanto ha avanzado hacia la meta de ser una empresa inteligente.*



<b>Estadio de la Empresa</b>	<b>Características relacionadas con la Gerencia del Conocimiento</b>
<i>Manejo Caótico del Conocimiento</i>	<i>La organización no es consciente de la importancia del conocimiento para alcanzar sus metas. El conocimiento se almacena y administra con procedimientos ad-hoc diseñados de manera particular en cada departamento de la compañía. El acceso y recuperación de la información es difícil y consume mucho tiempo debido a la dificultad de definir las fuentes del conocimiento. Los sistemas son incompatibles. Los procesos para capturar la información no están estandarizados o sencillamente no existen. La gente es reacia a compartir la información o sencillamente no tiene tiempo o incentivos para hacerlo.</i>
<i>Consciente de la importancia del conocimiento</i>	<i>La organización está consciente de la necesidad de organizar su conocimiento y ha emprendido algunas acciones para hacerlo. Las fuentes de conocimiento y los procesos relacionados han sido identificados y documentados. La recuperación de la información está soportada por un catálogo de las fuentes de conocimiento disponibles y su uso dentro de los procesos establecidos. Sin embargo, la conciencia y el nivel de implantación no es uniforme en toda la organización</i>
<i>Comenzando a aprovechar el conocimiento</i>	<i>La gerencia del conocimiento comienza a mostrar beneficios para el negocio. En toda la organización se utilizan procedimientos y herramientas estandarizadas para acceder la información. Los recursos de conocimiento han sido inventariados, evaluados y clasificados. Se han implantado procedimiento para mantener ese inventario, evaluación y clasificación. Aun persisten algunas barreras culturales y tecnológicas que deben ser removidas.</i>
<i>Conocimiento Administrado</i>	<i>La organización posee un ambiente integrado de procedimientos y herramientas para descubrir, crear, mantener y recuperar información. Los problemas culturales y tecnológicos han sido superados. La estrategia es revisada y mejorada</i>

	de manera continua.
<i>Empresa centrada en el conocimiento</i>	<i>La misión de la organización es la aplicación y crecimiento de su base de conocimiento, lo cual se reconoce como una ventaja competitiva. Los procedimientos de administración del conocimiento son parte integral de los procesos organizacionales e individuales. Las herramientas de gerencia del conocimiento están altamente integradas y residen en una infraestructura tecnológica robusta que le permite a la organización definir al conocimiento como un elemento de misión crítica. La evaluación y mejoramiento del ambiente de conocimiento se realiza mediante procedimientos estandarizados continuos. El valor del conocimiento para la organización se mide y se reporta a los accionistas, se refleja en el valor de la empresa y es manejado como el capital intelectual de la organización.</i>

*Las preguntas que la organización debe hacerse son:*

- *¿Dónde estamos hoy?*
- *¿Dónde nos encontramos respecto a nuestros clientes y competidores?*
- *¿Cuáles son las barreras que nos impiden movernos hacia el siguiente*
- *¿peldaño y lograr los beneficios esperados?*

***¿Qué estamos haciendo y qué deberíamos estar haciendo para avanzar?***

***1.- Crea futuro.*** Y lo hace sobre soportes viables. Apuesta por las ideas, por los hechos y, sobre todo, por las ideas que se transforman en hechos. Lo hace mirando hacia el futuro sin olvidar que es en el presente donde se construye.

***2.- Aprovecha el tiempo.*** Sabe cuándo debe utilizarlo, lo gestiona eficazmente, dedicándole el tiempo preciso a cada asunto. Piensa que el mejor tiempo es el que dedica a las personas. Mientras los demás dividen el tiempo en minutos, horas o días; nuestro líder lo mide por temas y tareas.

***3.- Sabe convencer.*** Porque se apoya en un convencimiento propio. Sabe persuadir, es constante y sistemático cuando trata de influir en los demás de

*manera positiva. Sus habilidades de comunicación forman parte de su personalidad y se basan en un profundo conocimiento de los demás.*

**4.- Trabaja en equipo.** *Da cohesión a su equipo de trabajo. Lo entrena, motiva y dirige aprovechando todas las ocasiones que le brinda su actividad profesional.*

**5.- Escucha a sus colaboradores.** *Esto se traduce en un mejor conocimiento de las necesidades de su gente, para poder alinear éstas con las de la organización. Sabe escuchar activamente, deja hablar para así obtener de la mejor forma posible –la directa- la información que le transmiten sus colaboradores.*

**6.- Sabe relacionarse.** *Es su mejor tarjeta de visita. Conoce las reglas sociales de su entorno y las utiliza magistralmente. Es educado y diplomático, entendidos ambos términos en su acepción más académica: con amplio conocimiento de los asuntos y con buenas relaciones para defender los intereses a los que representa.*

**7.- Se adapta a su entorno.** *Como los grandes supervivientes en cualquier dimensión. Para ello utiliza el conocimiento de cada situación, las costumbres o normas implícitas y explícitas que las gobiernan. Es flexible y diplomático en la misma medida que asertivo y firme.*

**8.- Tiene autoconfianza.** *Basada en un buen conocimiento de sí mismo. En su capacidad para desarrollarse y perfeccionarse con cada experiencia nueva, convirtiendo cada revés en un reto y en una experiencia de aprendizaje.*

**9.- Es optimista.** *Vitalista y positivo. Ve el vaso medio lleno y sabe lo que contiene. Sabe cómo conservar la mitad restante y sabe transmitir ese optimismo a su alrededor. Es un optimismo cargado de energía vital.*

**10.- Es sensible.** *Con un buen equilibrio emocional. Tiene, además de mente, un corazón que le garantiza y respalda en sus decisiones. Le ayuda a su equilibrio personal, le motiva y desarrolla como persona.*

### **El Capital Intelectual Venezolano**

*El CONICIT, consciente de su misión, ha orientado en sus treinta años gran parte de sus recursos financieros a la formación del capital intelectual, para conformar la base del proceso de generación del conocimiento en Venezuela.*

*Hoy en sintonía con las nuevas corrientes del desarrollo, se considera aun más relevante la necesidad de promover esa formación, como estrategia para facilitar a nuestro país su incorporación a las nuevas dinámicas económicas que están por venir.*

*No es un secreto que la educación es una de las herramientas que brinda al hombre la posibilidad de transformar sus capacidades, hoy esta premisa se hace más relevante, porque la perspectiva ha cambiado, la educación tradicional ha dado paso a otras formas de concebir la formación y es valorizada como conocimiento en acción, como estímulo de acceso a la información. Tal parece que esta emergiendo el valor cualitativo que le da identidad propia a estas nuevas formas de relación de la sociedad. En Venezuela esta ha sido la orientación del CONICIT, desde 1970 hasta la fecha, el consejo a otorgado 2.061 becas para formar investigadores en Ciencia y Tecnología. La tarea institucional ha estado dirigida a conformar un STOCK intelectual de excelencia, que le permita a la nación estar en condiciones de avanzar en soluciones acertadas en relación a los problemas que confrontan la sociedad venezolana desde las distintas áreas del conocimiento. En la actualidad, la acción institucional esta incorporando además, financiamientos para abordar estos problemas inherentes al país, desde la perspectiva de múltiples actores y teniendo en cuenta su relación El Líder en la Sociedad del Conocimiento con las tendencias mundiales.*

## **GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y PROCESOS CLAVES DEL NEGOCIO**

*Se considera que todas las empresas u organización practica de algún modo la Gerencia de conocimiento y que esta se ha efectuado desde hace más de 800 años!!!. Toda organización posee algún nivel de G.C. en su estructura. La gerencia de conocimiento es una disciplina y pueden describirse fases en el proceso de G.C que dependerán de acuerdo a Penny M., del momento en que surge la iniciativa, la expectativa de lo que se obtendrá y la medida en que progrese y tendrá a moverse a través de diferentes fases lógicas que estarán conducidas por el nivel de tecnología disponible requerido y aun más importantes, por la aceptación de la G.C, en la cultura organizacional.*

### **Ciclo del conocimiento de Nonaka-Takeuchi.**

*Nonaka, es considerado como el padre de la G.C, que lo expresa como un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito con una*

*naturaleza dinámica y continua construyendo un espiral de transformación permanente que se desarrolla en cinco fases:*

1. **La socialización:** que facilita compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones orales y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
2. **La exteriorización:** que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de consumir, integrándolo en la cultura de organización.
3. **La combinación:** que crea nuevo conocimiento por integración de bases conocedoras.
4. **La interiorización:** que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.
5. **La asimilación:** que sintetizan dichas experiencias en la base conocedora del trabajador o grupo.

### **Modelos de la gestión del conocimiento**

#### **Modelo de Nonaka (1991)**

*Este consta de seis pasos:*

- *Construir equipos autorregulados.*
- *Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.*
- *Convertir el conocimiento tácito en explícito.*
- *Transformar el conocimiento en un producto o sistema.*
- *Crear nuevos conceptos.*
- *Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.*

*Entre los modelos expuestos para el establecimiento de la gestión del conocimiento en una empresa, se destacan:*

#### **Gopal & Gagnon (1995), que dividen su modelo en tres áreas:**

- *Administración del conocimiento*
- *Administración de información*
- *Administración de aprendizaje*

*En este modelo se transforma el conocimiento tácito -caracterizado por ser individual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas- en*

*explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto por tres etapas.*

- 1. Administración del conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.*
- 2. Administración de información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.*
- 3. Administración del aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; crece la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.*

*En estos modelos se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo, debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados.*

*Para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo el programa de gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos. La gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas e incentivos que permitan compartir del conocimiento.*

*El conocimiento, como se ha tratado anteriormente, puede estar en el cerebro humano o en un documento, cualquiera que sea su soporte, pero este conocimiento, particular e individual, está relacionado con una persona o con un grupo de personas en el contexto organizacional. Por esta razón, la gestión de los recursos humanos recobrará nueva importancia en la gestión empresarial.*

*Para los empleados es un cambio brusco en el tratamiento de la información. Pueden ver este programa como un despojo de su valor, porque al disponer la compañía de su know-how, ella no dependerá de ellos en caso de que no estén. Es aquí donde el trabajo del líder deberá ser más creativo; a él le toca desarrollar un conjunto de acciones que den seguridad a sus empleados, que expanda sus posibilidades y aumente su compromiso. Así se logrará que el*

*conocimiento se incorpore a los productos y servicios, que los empleados deseen conocer más sobre aquello que le interesa a la organización, y que esta aproveche mucho mejor los conocimientos de sus empleados. El líder deberá centrarse en explotar las capacidades gerenciales basadas en el cambio y en los valores.*

*Pero alguien –y aquí no se hace referencia al nombre que se le da a este individuo, porque existen disímiles, sólo al papel que este juega dentro de la organización- debe apreciar, dar coherencia y relacionar los procesos que conforman la gestión del conocimiento.*

*Esta persona (o grupo de personas) ayuda a los integrantes de la empresa a entender mejor el conocimiento, y potencia el manejo de las nuevas tecnologías. En grandes empresas, donde se ejecutan múltiples procesos, es conveniente que las personas encargadas de la gestión del conocimiento sean organizadas por niveles. Por ejemplo:*

- Un empleado sería el responsable de recoger, ordenar y diseminar conocimientos -generalmente por encargo de la organización.*
- Otro coordinaría el conocimiento de los procesos -lo cual se requiere, a menudo, en los negocios donde el conocimiento de los procesos está aislado.*
- Un tercero se encargaría de toda la dirección del conocimiento. (Será entonces, el individuo responsable de los procedimientos, las prácticas y del contenido; y quién controlará las soluciones dadas a los diferentes problemas en el marco de la gerencia del conocimiento.)*

*Los profesionales de la información reúnen condiciones excelentes para la realización de esta actividad, porque tienen la capacidad para comprender y para realizar análisis, diagramas de flujos, auditorías, diseño de sistemas, etcétera. Además poseen capacidad para la localización de documentos, y para garantizar el acceso a ellos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Él está familiarizado con los lenguajes técnicos y los naturales (generalmente, son personas relacionadas con el manejo de las tecnologías); su imaginación y visión de futuro, y el amar la información, también favorecen su desempeño en esta gestión.*

*Si se planea establecer un gran programa de identificación, recopilación, almacenamiento y recuperación de los conocimientos en la organización es recomendable que la persona encargada de esas acciones reúna las características antes mencionadas.*

*Gloria Ponjuán afirma que el profesional de la información tiene orientada su profesión hacia “la solución de problemas informacionales, la difusión de la*

*cultura y del conocimiento. Se trata de un comunicador cuyos valores y prioridades están muy relacionados con el universo de personas que sirven”,<sup>4</sup> y que posee “conocimientos especializados acerca del propio conocimiento los cuales utiliza para mejorar las tareas intelectuales de las personas”.<sup>5</sup> La gestión del conocimiento puede facilitarle al profesional de la información la posibilidad de desarrollar como nunca antes, el trabajo en equipo en la empresa, y de constituirse en un punto de partida para nuevos proyectos y servicios de información.*

*A modo de generalización, puede decirse que el propietario del conocimiento debe estar convencido de las razones y de la importancia de convertir en explícito su conocimiento, y de que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para él. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento. Se necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.*

### **VENTAJAS COMPETITIVAS.**

*Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.*

*Los objetivos de la gestión del conocimiento son:*

- *Incrementar las oportunidades de negocio.*
- *Aumentar la comunicación.*
- *Aumentar la competitividad presente y futura.*
- *Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.*
- *Elevar el rendimiento.*



*Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, ¿a qué se debe esto?*

- *Es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia.*
- *El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.*
- *Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.*
- *Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en cualidad, sino también en cantidad.*

*Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.*

*Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes:*<sup>3</sup>

- *Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.*
- *Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.*
- *Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.*
- *Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la “experiencia”.*
- *Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.*
- *Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.*
- *Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.*

*Este nuevo enfoque sobre el conocimiento, como la clave fundamental para un futuro exitoso, es un movimiento que nace en el interior de las empresas. Los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los*

*éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa.*

*Entre las herramientas para la gestión del conocimiento se hallan:*

- *Bibliotecas digitales*
- *Bases de datos*
- *Sistemas de expertos. Las bases de conocimiento están relacionadas con la inteligencia artificial.*
- *Bases documentales*
- *Intranets*
- *Software*

*Estas herramientas sirven para digitalizar y hacer accesible el conocimiento recogido, permiten un tratamiento versátil del conocimiento, que enlazan con los documentos asociados. Permiten la difusión y rápido acceso al conocimiento. El valor del conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización, sin esta condición, el conocimiento no podría convertirse en una ventaja competitiva.*

*Se trata de tener una idea clara de todo el patrimonio intelectual que se almacena en la organización y de ubicarlo de forma que el acceso sea rápido, lo importante es saber dónde se encuentra, para qué sirve y cómo utilizarlo.*

*Entre sus fuentes se encuentran: manuales de cursos, conferencias, software, patentes, prácticas y normas, rutinas organizacionales, procesos, know-how técnico, diseño de productos y servicios, estrategias de marketing, comprensión del cliente, experiencia aplicada, relaciones con los consumidores y contactos empresariales, así como la creatividad personal y la innovación.*

### **Claves para el éxito de un programa de gestión del conocimiento**

- *Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento deben corresponderse con la estrategia de la compañía.*
- *Realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas.*
- *Transformar el conocimiento implícito en explícito.*

- Asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación es la más cercana a la ideal.
- Transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

*Favorecer en los integrantes de la empresa la capacidad de aprendizaje del entorno, para lograr una mejor adaptación a los cambios.*

*El ambiente competitivo que se vive en la actualidad ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, investigaciones de mercado, marketing, etc.*

***Para entender como puede generarse una ventaja competitiva mediante el conocimiento Gary Hamel plantea el siguiente ejemplo:***

*¿Por qué fue CNN y no la BBC quién creó la red de red noticias mundial? Probablemente no fue una predicción de la CNN o quizás el que tuviesen unos estupendos planificadores que vieron lo que la BBC no pudo ver. Todas las cosas que se necesitaban para crear la CNN estaban a la vista. Existía la televisión por cable erosionando el monopolio de las emisoras tradicionales y la tecnología vía satélite que hacía posible poner un equipo en cualquier lugar del mundo y conseguir señales desde allí. La gente ya no regresaba a casa cada noche a la misma hora por lo que generalmente no podían ver la noticias de las seis o de las nueve. Finalmente Hamel dice: los datos están ahí para todo el mundo, pero hay una gran diferencia en las habilidades de las personas para construir nuevas oportunidades imaginativas y motivadoras gracias a ese conocimiento.*

*El ejemplo anterior nos da a entender como las empresas pueden utilizar el conocimiento para maximizar su competitividad o en este caso en particular como crear una indiscutible, sostenida y sustentable ventaja competitiva. Por un lado los ejecutivos de CNN y BBC (y quizás otras cadenas de televisión también) tenían frente a sus narices los datos que mostraban la transformación que estaba ocurriendo con la tecnología y con las costumbres de las personas. Enfocando estos datos bajo el contexto adecuado se creó la información de que existía una “necesidad” en el mercado de estar al tanto*

*de lo que sucediese en el mundo no importando que hora o que día fuese. El conocimiento nació cuando los ejecutivos de CNN reconocieron la oportunidad, o mejor dicho, por medio del estudio o la experiencia, tomaron estos datos bajo un contexto y pudieron discernir y tomar las decisiones adecuadas con los resultados que todos ya conocemos.*

*Dice que “la única manera de tener una ventaja competitiva es a través de la innovación y la actualización” . Lo anterior parece fácil decirlo, pero, para innovar y actualizar los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas se requiere que las organizaciones cuenten con un selecto grupo humano o dicho de otra manera: deben esforzarse por contar con el mejor equipo creativo de la industria en la que compiten. Por supuesto que tener en sus filas el Dreem Teem de los cerebros creadores de procesos que ganarán la batalla por integrar y ofrecer el mayor valor agregado a los clientes tiene su precio. Microsoft y los Laboratorios Merck son un ejemplo de esto; gastas grandes sumas de dinero en el reclutamiento y posterior formación de su personal con el fin último de capturar el conocimiento que poseen estas personas.*

*Finalmente, la generación de ventajas competitivas por parte de la empresa va a estar condicionada en gran parte por las personas que conforman la organización, si consideramos que son estas las que con sus conocimientos, experiencias, habilidades y “olfato” podrán echar a andar la máquina de la innovación para aumentar la competitividad organizacional y por supuesto crear más conocimiento.*

## **LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN TECNOLÓGICA**

*Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de “saber qué es lo que saben” y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el “único recurso económico significativo” y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.*

*Las plataformas de gestión del conocimiento son una clara respuesta de cómo se puede afrontar con nuevas tecnologías el eterno reto de pasar de una generación a otra información valiosa. Sin embargo, como todas las soluciones tecnológicas, éstas plataformas deben ser vista como una parte del todo y no perder de vista la importancia de integrarlas con la intranet / extranet, con el estilo de comunicación interna, de acompañarse con un*

*sistema de mensajería instantánea, y un adecuado proceso de marketing al cliente interno, de tal forma que las personas se involucren de forma activa y desprevenida en el proceso de transmitir el conocimiento tácito existente en sus manos y que recurran al esquema de gestión de la organización, para atender cualquier tipo de inquietudes que puedan existir.*

*Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina parece replicar al objetivo de la Gestión Tecnológica, pero por ser de mayor alcance parece contenerla.*

### **La Tecnología y su gestión**

*Tal como ocurre con los datos, la información y el conocimiento, existen múltiples definiciones de lo que es la tecnología. El diccionario Larousse dice que la tecnología es:*

*“El estudio y uso de la ciencia para propósitos prácticos”.*

*Si a la Tecnología la define de la siguiente manera:*

*“La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles”.*

*Por lo tanto Tecnología es el término general aplicado a los procesos por medio los cuales el ser humano diseña y construye (da forma a) herramientas y máquinas para aumentar su control y entendimiento del entorno material. El término se deriva de las palabras griegas **tekhne**, que significa arte o habilidad manual, y **logía**, se refiere a un área de estudio; así la tecnología significa, casi literalmente, el estudio, o ciencia, de la artesanía, del hacer las cosas.*

*A su vez, la gestión tecnológica podría definirse como:*

*Según Humberto Zorrilla (2000):*

*“La actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad”.*

*Es por ello que, en una trilogía de personas – procesos – tecnología, la gestión del conocimiento ponga énfasis en las personas como procesadores de símbolos para generar nuevas significaciones y procesos, dejando a la tecnología como una herramienta necesaria, pero relegada a un último lugar.*

*En los últimos veinte años, la existencia de un nuevo entorno, no material, el mundo de la información y del conocimiento, el ser humano, igualmente, requiere aumentar su control y entendimiento; por lo que diseñan y construyen herramientas y máquinas en ambos entornos, el material (hardware) y el no materia que bien se puede llamar virtual (software). El término generalmente aceptado para este conjunto especializado de nuevas herramientas y máquinas es “tecnología de información”.*

### **Actividades de la gestión tecnológica**

*Cuando se describe la gestión tecnológica, normalmente se mencionan algunas actividades tales como:*

- *Prospección*
- *Selección*
- *Negociación*
- *Adquisición*
- *Adaptación*
- *Modificación*
- *Generación (Innovación)*

*En cada una de ellas está implícito el aprender por parte de los empleados de la empresa. Frecuentemente los ejecutivos de las empresas aprueban inversiones en “tecnología”, sin tener en cuenta que deben estar acompañadas con inversiones no menos importantes en el proceso de asimilación de la misma. Esto implica crear las condiciones apropiadas para que sus ingenieros y técnicos conozcan, entiendan y aprendan a utilizarla de la manera más productiva. Cuando no se da la suficiente atención a este asunto, es decir, cuando se pasa por alto que se trata de un proceso de transferencia de conocimiento, la tecnología adquirida (equipos, software, etc.) es subutilizada o mal utilizado y la productividad de la empresa no mejora y en algunos casos, hasta empeora.*

*La dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología se debe a que, por lo general, no se entiende el proceso de asimilación como uno de enseñanza-aprendizaje. No se tienen en cuenta los elementos que este proceso requiere para que tenga éxito.*

## **Relación entre Gestión Tecnológica y Gerencia del Conocimiento**

*Puesto que la tecnología es "conocimiento aplicado", no es de extrañar que los principios y actividades descritos para la gerencia del conocimiento, sean aplicables a la gestión de la tecnología. No obstante, en la práctica no siempre se reconoce este hecho, lo que lleva a pobres resultados y fracasos en tareas de transferencia de tecnología.*

### **Similitudes**

*En la definición tanto de la gerencia del conocimiento como en la de la gestión tecnológica, se observa concordancia en que juntas estas actividades buscan alcanzar los objetivos del negocio por medio de obtener y administrar el conocimiento o la tecnología que la empresa requiere para ser competitiva.*

*Las razones por las que se han desarrollado tanto la gerencia del conocimiento, como la gestión tecnológica, son las mismas: la empresa debe ser competitiva y enfrentarse a las presiones de un entorno cambiante y globalizado.*

### **Contrastes**

*¿Es la gestión tecnológica parte de la gerencia del conocimiento, o es la gerencia del conocimiento un aspecto a tener en cuenta en la gestión tecnológica? Para responder a esta pregunta se pueden considerar los siguientes argumentos:*

*Según las definiciones comúnmente aceptadas, la tecnología es "conocimiento aplicado".*

*Los principios de la gerencia del conocimiento toman en cuenta las condiciones que tienen que darse para que el conocimiento se adquiera, se difunda, se utilice y se genere en la empresa, basándose en el proceso de aprendizaje y la innovación. Estos principios, frecuentemente se pasan por alto en la gestión de tecnología por creer que no son necesarios o por no entender su impacto en los resultados de la gestión.*

*La gestión de tecnología se basa en la premisa de que la tecnología se vuelve obsoleta y debe ser reemplazada, con lo que lecciones aprendidas en el pasado, sencillamente se dejan de un lado. La gerencia del conocimiento pretende mantener y reutilizar el conocimiento adquirido sobre la base de que el conocimiento no se hace obsoleto.*

*Si los gerentes de las empresas enfocaran la adquisición de tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial, serían menos propensos a menospreciar los presupuestos destinados a la capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, y en cambio recibirían mayor productividad.*

### ***¿Cuál es la relación existente entre Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información?***

*La capacidad de aprender que posee el hombre ha permitido acelerar su evolución. Desde la tradición oral hasta las más avanzadas tecnologías modernas, el hombre ha buscado maneras cada vez más efectivas y eficientes de multiplicar el conocimiento.*

*El conocimiento ha permitido incrementar la producción para satisfacer demandas exponenciales de crecimiento poblacional. Sin embargo, también ha aumentado la complejidad de su entorno, por lo que requiere desarrollar aún más la capacidad de aprender para poder enfrentar los cambios que éste continuamente está creando.*

*La globalización, las velocidades de reacción cada vez mayores para competir y la baja disponibilidad de recursos humanos capacitados, están creando la necesidad de desarrollar mecanismos más eficientes para intercambiar conocimiento y acelerar aprendizaje. No se trata solo de la necesidad de enfrentar retos cada vez más complejos. La dinámica es tal, que los mismos cambian a velocidad que hace imposible que un solo individuo los comprenda y los maneje.*

*La tecnología de Información, también producto del conocimiento humano está dando respuesta a esta necesidad. Además ésta provee la infraestructura con la cual soportar nuevas formas de colaboración y brinda mecanismos de análisis, los cuales permiten convertir montañas de datos en trozos manejables de información oportuna, que aseguren que las decisiones se tomen sobre la base del mejor conocimiento disponible. Además permite hacer llegar el conocimiento a quien lo necesite y cuando la necesite.*

*La tecnología de la información ofrece un conjunto extenso de herramientas que apoyan a la Gerencia del Conocimiento, una visión estructurada de este conjunto puede partir del modelo establecido por Don Tapscott en “La Economía Digital”, quien afirma que los recientes desarrollos tecnológicos que caracterizan a la nueva economía hacen posibles nuevas formas de organización de negocios, los cuales representan una senda evolutiva que las empresas deben seguir si desean maximizar los beneficios producto del uso de dichas tecnologías, e incluso si desean sobrevivir. Estos pasos a su*



*vez definen un conjunto de entornos de interacción en las que el individuo es el centro que descansa sobre la infraestructura tecnológica.*

*En este sentido la Tecnología, más específicamente las Tecnologías de Información habilitan la Gerencia del Conocimiento: ofreciendo herramientas para aumentar el control y entendimiento del nuevo entorno, del nuevo poder como lo es el conocimiento.*

*En cada uno de los siguientes estratos se ubican distintas herramientas que apoyan a la Gerencia del Conocimiento, mencionando para cada uno, ejemplos resaltantes:*

### **Individuo Efectivo**

*Donde el individuo puede magnificar su potencial personal mediante el uso de herramientas de productividad y el acceso oportuno a la información.*

- **Portal Personalizado:** Eje fundamentalmente de interacción del individuo con el entorno de conocimiento organizacional. Este portal le permite al individuo acceder a la información de los distintos contextos (individuo, grupo, organización, exterior). Este conocimiento es organizado en categorías de conocimientos.

### **El Equipo Potenciado:**

*Donde un grupo de individuos pueden interactuar entre sí, colaborar, en la consecución de una meta común, empleando estas mismas herramientas.*

- **Colaboración Basada en Documentos:** Enfoca al documento (cualquier pieza de información generada con alguna de las herramientas de productividad) como el vehículo facilitador de la colaboración. Es por medio de los cambios realizados en los documentos que se establece la comunicación en pro de un objetivo común, la colaboración.
- **Espacios Virtuales de Equipos y Comunidades de Conocimiento:** Permite crear de forma dinámica entornos de trabajo en los que los integrantes de un equipo pueden comunicarse, colaborar y coordinar actividades de interés común. Dinámicamente porque se provee la capacidad de creación directa e instantánea del espacio sin intervención de intermediarios programación. Estas comunidades se caracterizan por establecer una misión, visión y objetivos de mayor amplitud y persistencia. Por otro lado debe proveerse a las comunidades del entorno ideal para generar conocimiento que alimente el espacio de mejores prácticas.

### **La Empresa Integrada:**

*Donde los grupos y divisiones enteras de la empresa están enlazados entre sí e interactúan activamente, y donde los sistemas de soporte de la operación se integran fluidamente con las aplicaciones críticas del negocio y el cúmulo total de activos de información es accesible por cualquier individuo en la empresa con privilegios suficientes.*

- **Espacio de Mejores Prácticas:** *El espacio de mejores prácticas permite capturar, registrar, catalogar y reforzar mejores prácticas surgidas directamente de la operación del negocio. Mediante servicios de seguimientos que permiten identificar, mejores prácticas al permitir medir éxitos, mientras que las herramientas de flujo de trabajo permite crear aplicaciones basadas en procesos para asegurar que las prácticas en general son seguidas y medidas. El espacio de mejores prácticas permite establecer un marco común que facilita el compartir experiencias en general y mejores prácticas en particular, incrementando así la efectividad organizacional al facilitar encontrar la información y experticia que la gente necesita, cuando la necesita, de forma rápida, independiente de su localización.*

### **La Empresa Extendida**

*Donde una empresa extiende sus propios límites digitales para enlazarse con sus clientes y proveedores de forma generar bienes y servicios especialmente adecuados a las necesidades del cliente y en una forma extremadamente eficiente, gracias a la interacción directa con sus proveedores.*

- **Extranet de Socios de Negocios:** *Es un componente extendido del comercio electrónico negocio a negocio, dado que permite ofrecer y recibir servicios financieros y de información (compartir conocimientos) de forma selectiva entre los socios de negocio, sirviendo de plataforma de arranque de los procesos en sí al permitir, por ejemplo, compartir conocimiento privilegiado en forma segura.*

### **Infraestructura Tecnológica Corporativa**

*La infraestructura es la base sobre la que descansan el resto de los servicios tecnológicos en la organización, ésta presenta un conjunto de servicios básicos*

- **Servicio de Directorio:** Representa un lugar de unificación que provee orden y estructura a los objetos, entidades definidas en la corporación. En el directorio se almacena la información de todos y cada uno de los empleados de la empresa (páginas blancas), e incluso de sus habilidades, información curricular, áreas de experticia (páginas amarillas). En base a estos servicios se pueden enriquecer otras soluciones, como la de comunidades de conocimientos, al permitir buscar expertos en ciertas áreas que participen en la comunidad.
- **Espacio Documental:** El espacio documental provee las herramientas necesarias para el registro, catalogación, búsqueda y archivo de documentos, así como la extensibilidad adecuada para el desarrollo de nuevas soluciones a partir de los servicios básicos. La idea es reflejar el ciclo extendido de vida de los documentos, desde su creación, pasando por distintos niveles de aprobación hasta el establecimiento de taxonomías de búsquedas.

Los sistemas de Gerencia el Conocimiento efectivos pueden hacerle seguimiento a las habilidades, competencias y áreas de experticia de sus empleados, facilitar las revisiones periódicas de desempeño cumplimiento de objetivos, ofrecer entrenamiento, proveer información actualizada sobre la organización, manejar la oferta y asignación de beneficios y en líneas generales mejorar el conocimiento de los empleados y la motivación.

Los sistemas de conocimiento deben ser capaces de identificar brechas en el mapa de conocimiento organizacional y proveer mecanismos para entrenar a los empleados en nuevas habilidades.

Está en manos de cada organizacional escogencia y selección de las herramientas más adecuadas.

### **Herramientas tecnológicas que apoyan la Gerencia del Conocimiento**

Existe una gran profusión de herramientas o aplicaciones tecnológicas que apoyan a la Gerencia del conocimiento. Todas estas herramientas tienen como finalidad que la organización comparta todos los conocimientos a disposición, para así agregar mayor valor a las gestiones a realizar. Entre las herramientas más conocidas encontramos:

- Foros virtuales
- Portales
- Repositorios de conocimiento
- Video conferencias
- Equipos virtuales

- Comunidades de conocimiento
- Internet
- Intranet
- Extranet
- Bibliotecas electrónicas
- Páginas blancas
- Páginas amarillas
- Multimedios

*Últimamente se han desarrollado nuevas y novedosas aplicaciones. Existen tres de ellas que merecen una mención especial. Ellas son: Business Intelligence, los Portales de Empresa y la aplicación Raven.*

#### *Business Intelligence:*

*Al hablar Business Intelligence vienen a la mente conceptos como Data Warehouse, OLAP, Customer Relationship Management (CRM) y Data Mining. Todos ellos son buenos ejemplos de herramientas que pueden mejorar significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones de negocio.*

*Estos conceptos se aglutinan bajo el paraguas del denominado “Collaborative Business Intelligence”, que nos permite gestionar conocimiento, y no únicamente información.*

*Una solución Business Intelligence debe integrar información estructurada y cuantitativa (números) con información no estructurada (texto), permitiendo a los usuarios compartir, redefinir y reutilizar de forma sencilla ese conocimiento que antes era tan difícil de localizar. Un proyecto de Business Intelligence se puede descomponer en dos fases: una de desarrollo, y otra de implantación y uso. En esta última fase los empleados aprenderán a compartir información tradicional y a darle un valor añadido y un contexto que la convertirá en conocimiento. El objetivo de un proyecto de Business Intelligence es gestionar el conocimiento para la acción, es decir, para la toma de decisiones.*

#### *Portales de Empresa:*

*Un portal se puede definir como la evolución del concepto de “Web Site”, en donde el Web se ha convertido en el punto de entrada a un conjunto de servicios e información, a los que se accede de forma sencilla, unificada y segura. Parece claro que el concepto de Intranet es el precursor del Portal Corporativo, y el hecho es que la mayoría de las empresas están buscando*

*ayuda para poner orden en la gran maraña de información que suponen los Web Sites repartidos a lo largo de toda la organización.*

*Una de los aspectos más importantes sobre los Portales de Empresa es que son verdaderamente redes de redes. Los Portales serán la forma de que los usuarios accedan a una serie de aplicaciones distribuidas que automáticamente bajarán a su ordenador. El resultado será: fácil acceso, bajos costos de administración, capacidad de moverse a la velocidad de la Web, cambio de las viejas aplicaciones por las nuevas mucho más rápido que antes.*

*En cuanto a las funciones más importantes de las Intranets Corporativas es ayudar a los usuarios a encontrar las herramientas y los datos para hacer su trabajo de forma eficiente. Esto ya no es suficiente. El sistema tiene que proveer una infraestructura de información y una interface que convierta al usuario más inexperto en el más avanzado, los Portales de Empresa pueden hacer esto realidad.*

#### *Aplicación Raven:*

*Actualmente las empresas dedicadas a desarrollar software están avocadas a ofrecer a las organizaciones nuevas herramientas y sistemas relacionados con Gerencia del Conocimiento. Es así como se presentan algunas innovaciones, por ejemplo LOTUS tiene un portal de información denominado RAVEN que integra las actuales tecnologías de Administración de Documentos, Aplicaciones de Comunidad y Búsqueda Extendida, como nuevas tecnologías, tales como el Localizador de Experticia y los nuevos servicios de construcción de portales personalizados. RAVEN ofrecerá la primera Suite de Gestión del Conocimiento.*

*Raven cubre tres áreas principales que son claves en toda práctica de Gerencia del Conocimiento: Gente, Lugares y Cosas. En el área de gente, existe una interacción donde se establecen conversaciones como medio de comunicación. Aquí entran las aplicaciones de Sametime y Expert Network otus. La primera maneja el área de los chats, y la segunda mantiene un perfil actualizado de las personas.*

*En el área de lugares se agrupan los sitios de reunión donde ocurre el intercambio de ideas. Aquí entran las aplicaciones de Notes, Domino, Team Room para el trabajo en grupo en línea, Quick Place y Learning Space para compartir el conocimiento en línea. Finalmente, el área de cosas donde se agrupa el contenido estructurado y no estructurado: lo que se comparte, las clasificaciones y las búsquedas. Los titulares de Notes, Extended Search*

*para realizar búsquedas en la Web, en otros archivos y bases de datos, Domino.Doc y Domino Word Pro, participan en esta área.*

*El entorno competitivo actual ha cambiado dramáticamente, las reglas del juego están evolucionando a una velocidad fuera de lo normal. No sabemos que pasará mañana, la planificación a largo plazo e incluso a medio plazo ha muerto. Lo importante es el hoy y el ahora. La creación de valor es un imperativo para los accionistas. La empresa que no crea valor esta destinada a morir en poco tiempo.*

*La Red lo esta cambiando todo: cambia la forma de hacer negocios, aparecen nuevos competidores de la nada (pero que en la Red son tan poderosos como cualquiera), pero también se crean nuevas oportunidades. Estas oportunidades seguramente nos habrían parecido inimaginables hace unos años, incluso hace unos meses; pero hoy son una realidad y están revolucionando el entorno.*

*La forma de hacer negocios efectivamente está evolucionando. El canal de distribución está cambiando hacia nuevos modelos. Empresas como DELL hacen de la Red un gran canal de distribución, olvidándose de los mayoristas y minoristas. Las consecuencias de esta reducción de eslabones en la cadena producen unos costes menores y por lo tanto unos precios más competitivos.*

*Actualmente se esta produciendo la evolución de todos los sistemas basados en tecnología Web. Los conceptos de internet, intranet y extranet son absolutamente equivalentes. La unificación ya es una realidad. Es la misma tecnología la que subyace en todos ellos. Podemos integrar toda la cadena de valor de la empresa gracias a esta unificación de la tecnología.*

*Este concepto de integración de la cadena de valor lo podemos denominar "integración de los ecosistemas Web". La cadena de valor tradicional (Porter) es estática y lineal, tanto en su visión intraempresarial como interempresarial. Los procesos internos y externos se producen de forma ordenada, sistemática,... y en definitiva "lenta". El mercado no puede esperar. La antigua cadena de valor ha muerto. Las relaciones han cambiado, tanto dentro como fuera de la empresa.*

*La cadena de valor en la era de la Red es un flujo de relaciones Web en tiempo real, es como una gran tela de araña en la que participan múltiples empresas, y sus conexiones necesitan ante todo velocidad. Un ejemplo claro de esto es la evolución actual de los mercados electrónicos intraempresariales; sin ir más lejos el conocido "mySap.com" es un intento de automatizar este tipo de relaciones dentro de un entorno y unos sistemas de*

*información regulados (obviamente por SAP). Igualmente, no podemos olvidar que la evolución hacia el denominado Web-EDI ya es una realidad.*

*En este entorno están apareciendo nuevos roles en las empresas: el CKO (Chief Knowledge Officer) y el CDO (Chief Destroyer Officer). El primero sería algo similar al Director de Gestión del Conocimiento, y se encargaría de hacer visibles y gestionar los activos intangibles críticos para la estrategia de la empresa (dentro de un entorno determinado por un país y una industria). El CDO vendría a ser el encargado de detectar aquellos recursos que no aportan valor a la organización. Una labor destructiva que se nos antoja muy lejana, pero que en EE.UU. ya es una realidad.*

### ***Invertir en conocimiento para gestionar el conocimiento***

*En la actualidad se está invirtiendo mucho en sistemas informáticos para la gestión del conocimiento. Sin embargo, no se está invirtiendo tanto en la formación de quienes deben utilizarlos.*

*En su muy interesante libro “How the Mind Works” especialista en neurociencia cognitiva del MIT Steven Pinker pone el caso de las patas de los animales como ejemplo de la gran efectividad de la naturaleza en encontrar soluciones a los problemas biológicos.*

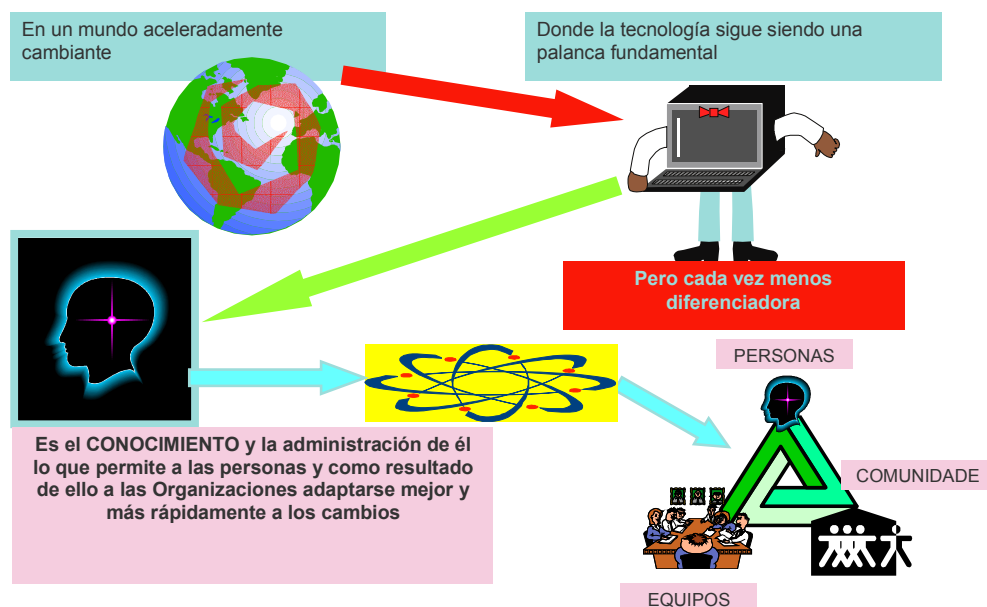
*Efectivamente, muchas veces citamos la rueda como uno de los descubrimientos más importantes de la historia de la humanidad. Sin embargo, no nos damos cuenta que nosotros mismos poseemos un método de locomoción mucho más perfecto. Mientras que los vehículos con ruedas son adecuados sólo para circular por terrenos consistentes y más o menos planos, los “vehículos” con patas, los animales, tienen acceso a la mayor parte de la tierra que no está sumergida. Las ruedas requieren un soporte continuo, mientras que las patas tienen bastante con una serie de puntos de apoyo separados, como es el caso de una sencilla escalera. Las patas permiten una mucha mayor flexibilidad para adaptarse al terreno y a la situación.*

*Sin embargo, como dice Pinker, las patas vienen con un alto precio: el software o, mejor dicho, “wetware” para controlarlas. Cuando utilizamos nuestras piernas para desplazarnos, estamos continuamente cambiando nuestro punto de apoyo y, para ello, es necesario que desplacemos cada vez nuestro peso hacia la pierna que no se está moviendo. Además, debemos mantener siempre el centro de gravedad equilibrado y el tronco estabilizado. Para poder realizar todos los cálculos necesarios para gobernar esa maquinaria se necesita una potente herramienta con la que el mecanismo de la evolución nos ha dotado: el cerebro.*

*Para conseguir esa maravilla, sin embargo, la naturaleza ha tenido que hacer una colosal inversión en tiempo (miles de millones de años) y en ensayos (miles de millones de individuos con mutaciones que no han superado la selección natural). Y ha invertido mucho más en el desarrollo del cerebro que en el de las piernas. Este ejemplo me ha hecho pensar que para obtener buenos resultados hay que invertir adecuadamente a distintos niveles.*

*Está claro que actualmente se está invirtiendo mucho en soluciones informáticas que presuntamente resolverán todos los problemas de la gestión del conocimiento. Pero es importante saber, si se está invirtiendo al mismo nivel en el “wetware” que ha de sacar partido de esos sistemas. Es importantísimo que los profesionales que deben hacer realidad un sistema de gestión del conocimiento tengan una formación adecuada, no sólo desde el punto de vista puramente tecnológico, sino también en otras materias como búsqueda y recuperación de información, uso, arquitectura de la información, inteligencia competitiva, gestión documental, comunidades virtuales, recursos de información, etc.*

*La adecuada preparación de los profesionales será una de las claves para que el proyecto funcione. Y puede tener también un efecto en las características de los futuros sistemas, puesto que los fabricantes desarrollan sus productos respondiendo a las exigencias de sus clientes.*





*En relación al gráfico se puede inferir que las reacciones dinámicas y cambiantes del mundo globalizado exigen que las organizaciones enfoquen a la tecnología como habilitadora indispensable de la Gerencia del Conocimiento, a objeto de ofrecer herramientas necesarias al capital humano como único factor protagonista de esta generación de valor basada en el conocimiento. De esta manera podrá tener el poder y aumentar el control y adaptación mejor y rápidamente a su entorno, logrando con ello, ser más integral, eficiente y eficaz; capaz de compartir sus conocimientos y experiencias entre equipos y comunidades a fin de asegurar que las iniciativas a tomar represente efectivamente la suma del conocimiento.*

### **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI**

*“El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad poscapitalista” Peter Drucker*

*“El conocimiento es el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con su uso” Paul Romer*

#### **La Era del Conocimiento**

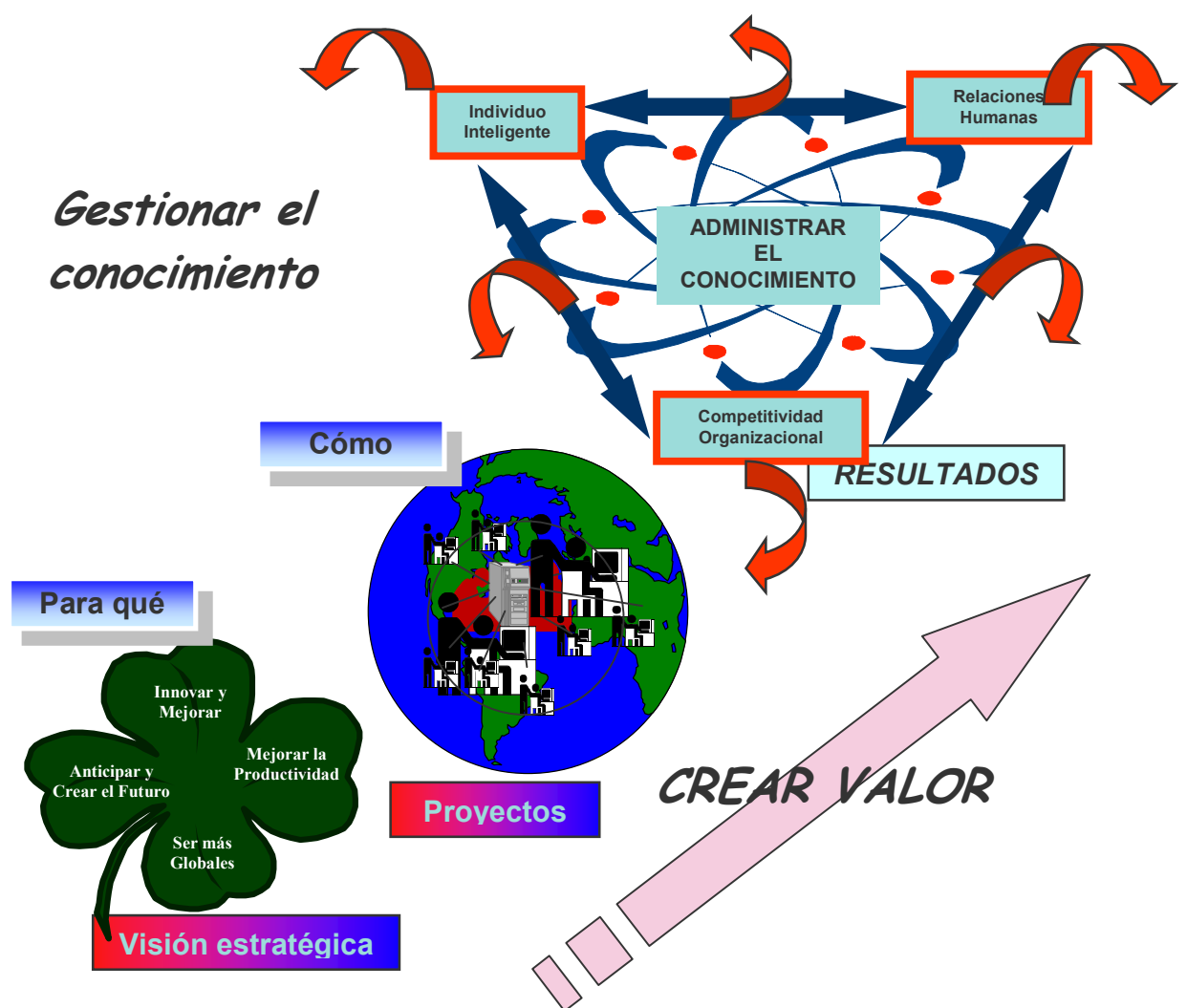
*Entramos en una era completamente distinta de la que conocimos. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.*

*Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o aplicando esquemas tradicionales, ya no es la solución. La revolución de la productividad así entendida ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y la generación de valor agregado, vía conocimiento, es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa.*

***¿Por qué debemos gestionar el conocimiento, qué debemos conocer y hacer y qué resultados esperamos obtener?***

*Hay una creciente convicción en cuanto a saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las “competencias básicas”, las “organizaciones inteligentes”, el “planeamiento estratégico”, los buenos administradores valoraban la experiencia y el know*

*how de sus empleados – es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar en la economía de hoy y del mañana puede resumirse así:*



*En el pasado, estar en capacidad de aprovechar los procesos económicos, mantener un liderazgo rígido, aplicar estrategias de mercado y ventas o simplemente proveer servicios de calidad basados en una adecuada infraestructura de atención al cliente, eran suficiente para mantener la competitividad de una empresa. Actualmente muchos de estos aspectos forman parte de estándares, requisitos obsoletos que deben de ser cambiados, mejorados, aceptando el ingreso de una generación de conocimiento (participación directa del capital intelectual) permitiendo con esto ir a la vanguardia tecnológica, participar directamente en los procesos de innovación, lo cual constituye el objetivo prioritario en el progreso de esta nueva generación de líderes empresariales.*

*Haciendo referencia al grafico, gerenciar el conocimiento nos impulsa a administrar el conocimiento, que no es más que la búsqueda de una organización dinámica que implica la superación de barreras para compartir conocimientos (relaciones interdisciplinarias) y el incentivo de un verdadero espíritu de innovación, con perspectivas abiertas al cambio de viejos paradigmas orientados a la competitividad.*

*Esta exploración de bases del conocimiento, nos permite la innovación tecnológica, lo cual admitirá aplicar nuevos conceptos gerenciales que podrán, en períodos de tiempo relativamente cortos, mejorar la calidad el servicios de todas aquellas empresas que deseen mantener su liderazgo, creación de nuevas empresas, convirtiéndose así en organizaciones inteligentes que deseen aplicar sus conocimientos en factores claves generadores del éxito, que a futuro nos ayudara a obtener mejores resultados reflejadas en el fortalecimiento de ventajas competitivas.*

*Asimismo, la capacidad de gestionar el conocimiento involucra la habilidad de establecer una visión estratégica que le permita innovar, anticipar y crear el futuro, mejorar la productividad, ser más globales y por ende más competitivos bajo un enfoque estratégico que incluya proyectos de gestión orientados a generar valor. Muchos son los factores que inciden en este potencial innovador, pero sin duda el disponer de trabajadores cualificados (inteligentes, creativos, etc.) y en permanente interacción con su entorno (clientes, mercados, competidores) sería un factor clave del éxito para generar valor siendo éste una política eficaz de desarrollo en toda organización.*

*En la actualidad abrir las puertas a nuevos conocimientos serán la mejor alternativa para hacer de todas las organizaciones, organizaciones exitosas, de alta competitividad.*

### ***¿Cuál es el impacto del conocimiento?***

*Se gestiona el conocimiento y se crea y libera el capital intelectual que se considera el valor de una organización y/o la medida del impacto del conocimiento en la misma.*

*De esta definición se desprende que si somos capaces de medir el capital intelectual de una organización, obtendremos una medida del impacto del conocimiento.*

*Para Bellinger (2000) la extensión en la cual una organización está involucrada en compartir el conocimiento tiene un impacto sobre el crecimiento de la experiencia de base de la organización.*

*Se considera que el impacto del conocimiento puede sentirse en: las actividades de servicios a los clientes, marketing, tecnología, ventas, planeamiento corporativo, servicios de manufactura, distribución logística, recursos humanos y finanzas.*

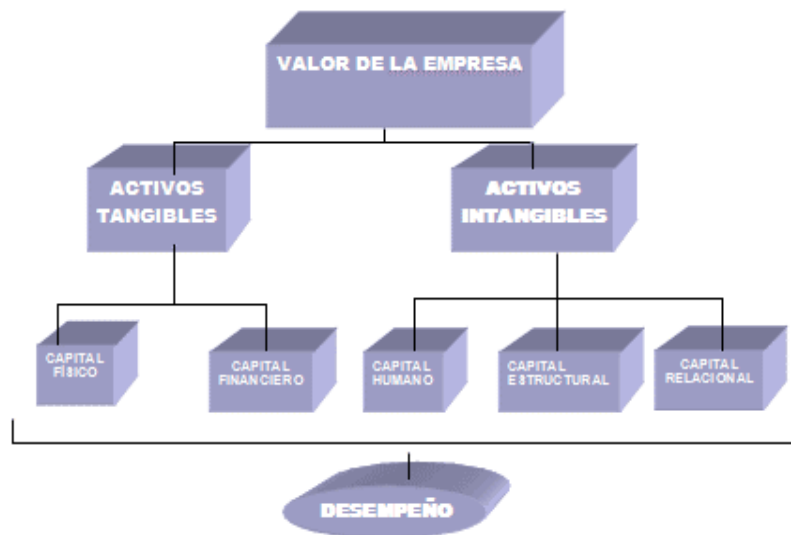
*Resulta interesante, como empresas como Teltech pueden calcular el impacto de la iniciativa de la G.C sobre el tiempo que toma colocar un producto en el mercado.*

*Podemos concluir que en la “Era del Conocimiento”, el principal factor de producción es de color gris, pesa aproximadamente 1300 gramos, se aloja en la cabeza y se llama “cerebro humano”. Con todo, si usted piensa que invertir en desarrollar el capital humano y gestionar el conocimiento de su compañía no es importante, pruebe con la ignorancia y vea como lo va.*

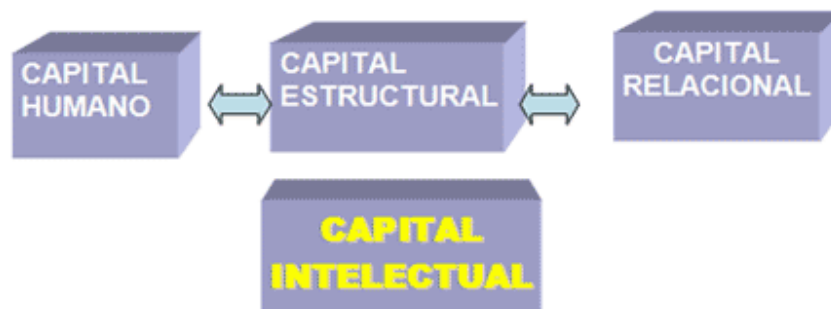
### ***Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento***

*Siguiendo el MODELO INTELECT, incorporado en EUROFORUM, 1998 se puede definir el valor de una empresa por el valor de sus activos más el valor que la misma pueda generar en un futuro. Observemos entonces el siguiente grafico:*

### MODELO INTELECT EURO FORUM 1998



*El modelo define dos clases de activos clave pero en este trabajo nos dedicaremos sintéticamente a desarrollar algunos comentarios sobre el ACTIVO INTANGIBLE base para desarrollar el CAPITAL INTELECTUAL en la empresa:*



*Describiremos brevemente cada uno de los mismos:*

**CAPITAL HUMANO:** se refiere al conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad de regenerarlo, es la base de

*generación de los otros dos capitales intelectuales, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.*

**CAPITAL ESTRUCTURAL:** *es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.*

**CAPITAL RELACIONAL:** *el valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad etc.*

*Como advertimos el capital humano es movido por el motor del conocimiento y de cómo se gestiona éste en la organización, pero antes que definamos gestión del conocimiento es necesario hacer algunas distinciones entre dato, información y conocimiento y el grado de valor que agrega a la compañía.*

**Dato:** *conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, por ejemplo ventas anuales.*

**Información:** *datos dotados de importancia por ejemplo, rentabilidad por cliente, producto o servicio que contrata el cliente etc.*

**Conocimiento:** *es un conjunto de nociones y habilidades por las cuales los individuos pueden solucionar problemas.*

*Como el lector podrá deducir lo que agrega más valor es el conocimiento y lo que casi no agrega valor son los datos.*

*La mera suma de información no se transforma en conocimiento porque el conocimiento e información en acción, surge a partir del trabajo que realizan las personas con la información. Implica un proceso social y humano de entendimiento compartido para usar finalmente la información de manera efectiva.*

*La gestión del conocimiento apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida en bases de*

datos, papel, o la mente de las personas y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

Dado que la información se convierte en conocimiento mediante un proceso social, el abordaje debe considerar la dimensión tecnológica pero fundamentalmente debe hacer foco en la dimensión humana: las prácticas de las personas en el trabajo y la cultura de la organización.

### **Niveles de Conocimiento**

Se distingue el conocimiento explícito que se localiza en un plano consciente, es el conocimiento documentado, por ejemplo en procedimientos, manuales, instructivos, bibliografía etc., del conocimiento tácito que existe en la mente de las personas, que se encuentra en un plano inconsciente y que se pone de manifiesto en interacciones y conversaciones, es por esto que su captura es un proceso epistemológico y ontológico ya que la mayoría de las veces los poseedores no tienen conciencia de ser portadores de conocimientos tácitos. El conocimiento implícito es el que se encuentra en un plano preconsciente y que la persona dispara un proceso de pensamiento para exteriorizarlo.



### **Modelo de intervención**

Se propone hacer hincapié en un modelo holístico de intervención, desde el punto de vista de propugnar la concepción de cada realidad como un todo distinto a la suma de las partes que la componen.



## MODELO DE INTERVENCIÓN HOLÍSTICO

*Desarrollaremos brevemente cada círculo para luego llegar a nuestro modelo de gestión del conocimiento.*

**SISTEMAS DE GESTIÓN:** Según las bases del Premio Nacional a la Calidad se define como “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”. Aquí tenemos que hacer una distinción entre compañías que ya poseen sistemas de gestión que son considerados como base para empezar a trabajar con nuestro modelo, es decir ya poseen una base de conocimiento explicitado en manuales, y las compañías, generalmente PYMES que antes de comenzar a aplicar un programa de Gestión del Conocimiento sería aconsejable primero desarrollar algún sistema de gestión base.

**COACHING ONTOLÓGICO:** “Nada ocurrirá sin transformación personal”, las competencias conversacionales, el conocimiento de sí mismo, la transformación del tipo de observador que somos de la realidad y el aprender a aprender, ayudarán a crear cambios en la cultura organizacional y por ende en las interacciones entre las personas. Estos cambios no perdurarán si no se arraigan en el sistema de creencias, valores, en el modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma de asumir la responsabilidad. Nuestra intervención desde el coaching ontológico apunta a



que las personas aprendan a expandir su capacidad de acción efectiva, se opera no sólo en el dominio del lenguaje, conversación, sino también en los dominios corporal y emocional.

**LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Según nos enseña Stephen Covey (2000) ““Liderar es transmitir la valía y el potencial de las personas de una manera tan clara, convincente y coherente que realmente éstas lleguen a verlos en su interior”, esto pondrá en marcha el proceso de ver, hacer y transformarse. Los cambios como decimos más arriba son primero de adentro hacia fuera, su carácter, su competencia, su iniciativa y su energía positiva, en pocas palabras su autoridad moral para encontrar su propia voz y luego inspirar y motivar a los demás a encontrar la suya.

Así pues las organizaciones más sustentables son las que saben crear generaciones de líderes efectivos, estos tienen la capacidad de alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional que según Daniel Goleman se debe a la interacción de cuatro dominios fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO :** Ya hemos desarrollado más arriba parte del modelo propuesto de intervención y así preparar a la organización para gestionar el conocimiento y desarrollar su capital intelectual, ahora desde nuestra observación lo más importante es situar al Capital Humano en el centro de la estrategia de la compañía para esto es condición necesaria trabajar en las actitudes de las personas ya que a diferencia de las máquinas los humanos podemos decidir compartir o reservarnos el conocimiento, las ideas y la creatividad. Los humanos abrigamos esperanzas y aspiraciones, podemos confiar y comprometernos, y la confianza y el compromiso que sentimos influyen en nuestra disposición de dar más de lo que nos dicta el deber, construir espacios de confianza y crear capacidades para producirla es fundamental ya que el éxito de un equipo depende de la confianza de sus integrantes, la confianza es el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones.



Haciendo referencia a la figura, debemos completar el análisis diciendo que es esencial que la gestión del conocimiento este declarada en el planeamiento estratégico de la compañía como política atada al sistema de motivación de la organización. El conocimiento se captura desde espacios conversacionales formales e informales que nosotros llamamos Círculos de Intercambio de Conocimientos (CIC) y quedarán explicitados en un mapa del conocimiento accesible para toda la organización.

Por último queremos compartir ocho principios fundamentales a tener en cuenta para introducir la gestión del conocimiento en una organización:

- 1- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
- 2- El compartir conocimiento requiere confianza.
- 3- La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento.
- 4- Se debe promover y premiar el hecho de compartir conocimiento.
- 5- El respaldo de la dirección y los recursos son indispensables.
- 6- Las iniciativas de gestión del conocimiento deberían comenzar con un programa piloto.

*7- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.*

*8- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.*

*El gran reto de la gestión del conocimiento es que el conocimiento propiamente dicho no se puede gestionar como tal. Sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse será el gran paso, cuando se cree que las personas llevan dentro, intrínsecamente, la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.*

## CONCLUSIÓN

*En el contexto administrativo, la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento es una etapa más en el proceso permanente de desarrollo, en donde los recursos humanos dejan de ser sujetos pasivos para transformarse en sujeto activo que facilita las mejoras de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos valores para asumir los retos más importantes y singular en la era actual, y así superar en ese nuevo camino; los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas, a los esquemas tradicionales de jerarquía y de ésta forma romper con los viejos esquemas mentales que tanto daño genera a lo interno y a lo externo de las diferentes organizaciones.*

*La nueva misión de la gestión del conocimiento, modelo gerencial parte de la premisa de generar-introducir nuevas reglas de juego con el propósito de crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres en la nueva economía, esto con el propósito de fortalecer a los recursos humanos y evitar que estos se vean afectados por las exigencias de la nueva visión que se tiene sobre el nuevo concepto de trabajo.*

*Este nuevo paradigma se define como el esfuerzo que hacen las organizaciones por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos empleados, esta nueva práctica quiebra la vieja concepción de los modelos tradicionales en las organizaciones, ya que su reto es insertarse al entorno competitivo global, y la forma de sobrevivir, a través de la implementación de este modelo alternativo donde el sentido piramidal pasa a ser sustituido por el modelo horizontal.*

*Este enfoque ha traído muchos seguidores debido a que los flujos gerenciales han producido mejoras y ha sido clave para impulsar los cambios en este contexto, esto es debido, a la velocidad de los desarrollos tecnológicos que ejercen una presión adicional sobre la organización y los recursos humanos, ello implica contar con una fuerza de trabajo entrenada y multifuncional, con equipos de trabajos que acepten retos y puedan manejarse en ambientes inciertos.*

*Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuos movimientos sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que la organización, debe ser flexible y capaz de adaptarse. En medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de recursos humanos tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil todo esto Implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.*

*En Venezuela esta nueva practica apenas comienza a tomar relevancia motivado a que cada día las organizaciones inteligentes necesitan estar mas actualizada y ser capaz de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes, la gestión del conocimiento es un nuevo estilo de gestión donde el valor reside en el conocimiento y este es la palanca para los cambios que utilizan los lidere para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las viejas practicas gerenciales.*

*Para finalizar, la Gerencia del Conocimiento no es un objetivo en sí, es una estrategia más para el logro de los objetivos que esté planteado en la organización o unidad de negocio, así como también la constatación de la excelente disposición del personal a compartir, contribuir y a aprender, una vez dadas las condiciones organizacionales adecuadas.*

*Gerenciar el Conocimiento es poner toda la capacidad d aprendizaje organizacional al servicio del negocio, logrando resultados cada vez más eficientes y efectivos, desarrollando a la vez una cultura que se fundamenta en el compartir ideas.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- *Bulding a Business Case for KM", David Owens PhD, Knowledge Management Review, September/October 1999*
- *"Business @ the speed of thought", Bill Gates, Warner Books, 1999*
- *"Discover what Knowledge Managment is all about", <http://www.tacitkm.com/>*
- *Davenport, Thomas H., "Some principles of knowledge management", Graduated School of Business, University of Texas at Austin, Marzo, 1997.*
- *Francisco Javier Mejía, Modelo de Gestión Tecnológica para Empresas de Manufactura y Servicio, Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de los Andes, Bogotá, Abril 18 de 1997.*
- *Harris, David, "Crating a Knoledge Centric Informacion Technology Enviroment", Harris Training & Consulting Services Inc., Seattle, WA, September, 1996*
- *Macintosh, Ann, "Position Paper on Knowledge Management", Artifitial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, Marzo, 1997*
- *P. E. Druker, "The information executives truly need", Hardvar Business Review, January-February, 1995*
- *Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff, "Knowledge Management: a Strategic Agenda", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, 1997, Elsevier Science Ltd.*
- *Roussel, Philip A., Saad, Kamal N., Erickson, Tanara J., "Tercera Generación de I + D", Arthur D. Little, Inc. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1991.*
- *[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)*
- *[www.gestiondelconocimeinto.com](http://www.gestiondelconocimeinto.com)*
- *[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)*
- *[www.monografias.com](http://www.monografias.com)*
- *[www.sialatecnologia.com](http://www.sialatecnologia.com)*