

TERA

Gestión del Conocimiento y tendencias actuales

Autores:

Ing. Lilier Pérez Pérez ¹

Ing. Laura M. Palomino Mariño ²

lilierp@gmail.com

laura.palomino@ipigrm.rimed.cu

Septiembre, 2008



Introducción

La Gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En el presente documento se exponen algunas ideas y conceptos elementales relacionados con el tema, principales factores que determinan la gestión del conocimiento, objetivos, técnicas, fuentes, modelos actuales así como tipología de herramientas y ejemplares concretos para gestionar conocimiento.

Desarrollo

La Gestión del Conocimiento es, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Algunas ideas planteadas por especialistas, que pueden esclarecer el entendimiento sobre la esencia de la gestión del conocimiento se plantean a continuación.

- Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Eduardo Bueno Campos).
- Integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual (Skyrme).
- Arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para hacer esto, hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que sólo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento (Karl Erik Sveiby).
- Capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka & Takeuchi)

Como se puede apreciar en las ideas expuestas con anterioridad aparecen algunos conceptos que son necesarios diferenciar pero que definitivamente poseen estrecha relación, además resulta necesario hacer alusión ya a otros que a continuación se verán.

En este caso se encuentra datos e información, los datos, por ejemplo, están localizados en el mundo mientras que el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones). El mismo se divide en conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito es el conocimiento que tiene carácter personal y subjetivo, basado en la experiencia, que es difícil de formalizar y comunicar. Incluye elementos cognitivos –esquemas, paradigmas, creencias y visiones- así como elementos técnicos –habilidades, destrezas y aptitudes- mientras que el conocimiento explícito es el conocimiento que tiene carácter objetivo y racional, se encuentra codificado y sistematizado, haciendo posible su transmisión.

La información adopta un papel mediador entre conocimiento y dato.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos. Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo se puede conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia)

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

Por lo tanto la gestión de conocimiento constituye el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Permite identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

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 *knowhow* 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.

Factores que deciden la necesidad de gestionar el conocimiento.

- La rápida obsolescencia del *Know-how*.
- El peso de los activos intangibles en el valor del mercado de una empresa.
- La presión de gestionar eficientemente información masiva.
- La conciencia social sobre el valor de la base de conocimiento.
- La convergencia de nuevas ciencias y tecnologías.

Como factores principales que impone la necesidad de gestionar el conocimiento se tienen:

- La disminución de las formas ‘tayloristas-fordistas’ de organización del trabajo, que dividían la concepción de la ejecución.
- La importancia y ampliación de los modelos ‘toyotistas’ y de producción flexible de organización del trabajo, que reintegran la planificación y la ejecución, reincorporando las capacidades cognitivo-afectivas de los trabajadores al proceso de trabajo.

Objetivos de la gestión del conocimiento.

- 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.

De manera general su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados.

Causas que explican la dependencia de las empresas con relación al conocimiento.

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 calidad, sino también en cantidad.

Las organizaciones se distinguirán cada vez más 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.

Fuentes del conocimiento.

- **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.

Herramientas de gestión del conocimiento.

- 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.

Ejemplares existentes hoy:

Hyperwave Information Portal

Herramienta que gestiona el conocimiento de la compañía; permite una búsqueda ágil y segura de la información tanto estructurada como no estructurada –e-mails, faxes, cartas, documentos, etc. Combina la gestión de la información con la tecnología Web. El producto tiene tres funcionalidades diferentes y estas son algunas de sus características más importantes: Gestión del Conocimiento, Gestión Documental y Portal Corporativo.

OCS Glob@l

Es un producto de OCS Software S.A que funciona como una herramienta de gestión y búsqueda de información con capacidades muy potentes y significativas dado que añade a la gestión documental corporativa, el motor de indexación y búsqueda Excalibur RetrievalWare junto con la red semántica multilingüe generadora de diccionarios E-lexis.

Intelligent Miner for Text: Web Crawler

Robot que recopila documentos de distintos links seleccionados para posteriormente indexarlos mediante el IBM Text Search Engine. Es posible personalizar la aplicación y la recuperación de información se puede restringir a dominios específicos.

Hyperknowledge Library

Índice categorizado basado en un navegador para los modelos de una organización con capacidades de búsqueda Boolean. Funciona en toda la red corporativa o intranet. El acceso a los modelos es rápido y sencillo usando tanto una interface HTML estándar como una interface personalizada.

Técnicas de gestión del conocimiento.

- **Adquisición de Conocimiento:** Hace referencia a las actuaciones que se enmarcan en la dimensión creación de conocimiento. Es decir, es conocimiento creado por la organización o adquirido en el exterior. Generalmente es explícito.
- **Constitución de Equipos:** Con el cometido de crear conocimiento que se materializa en nuevos productos/servicios o procesos.
- **Adaptación:** Refiere a los mecanismos para crear conocimiento para hacer frente a cambios del entorno.
- **El valor de la Narrativa:** Los relatos operan como codificación de conocimiento tácito. Las personas piensan más de forma narrativa.
- **Historias de Aprendizaje:** Es una técnica para codificar conocimiento tácito, consiste en contar cuentos a un grupo, a través de relatos escritos de episodios recientes y críticos de la organización.
- **El Mentoring:** Tutoría para la transferencia de competencias, habilidades y experiencias entre quienes las poseen y los que las necesitan.

- Mapas de Conocimiento: Herramienta que permite saber que conocimiento la organización posee.
- Transferencia espontánea: Técnicas que posibilitan el intercambio de conocimiento en forma espontánea (encuentros y conversaciones).
- Benchmarking y transferencia interna de buenas prácticas: Estas no significan la copia directa de procesos y actividades, sino que se busca alcanzar niveles superiores de desempeño.
- Comunidades de Práctica: Consiste en una serie de relaciones que tiene lugar entre personas a lo largo del tiempo y es una relación tangencial con otras comunidades de práctica. Comparten información, ideas, experiencias y herramientas en un área de interés común.

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

- 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.
- 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.
- 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.

❖ 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.

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.

Conclusiones

En el trabajo se realizó un resumen de los conceptos e ideas esenciales que definen gestión de conocimiento, los factores principales que impone la necesidad de gestionar el conocimiento, algunas técnicas, fuentes y objetivos así como tendencias actuales de gestión de conocimiento materializadas en modelos y herramientas concretas. A partir de ello se arribó a la siguiente conclusión: La gestión del conocimiento es un factor esencial para que la empresa funcione adecuadamente y se debe estructurar el proceso en varias etapas, de ser posible y existan condiciones para ello, crear herramientas que ayuden y faciliten a centralizar el conocimiento de la empresa.

Bibliografía

- Blanco Encinosa L. Notas para un curso sobre inteligencia artificial. La Habana: Universidad de LaHabana,1998.
- Sherider YA. A dual appearance of present-day informatics. Prioda 1988;(5):64-71.
- Administración del conocimiento. [Disponible en: http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon_Conocimiento.htm.] (Consultado 20/4/99).
- Ponjuán Dante G. Ser o parecer: reflexiones en torno a la imagen del profesional de la información. Cienc Inform 1997;28 (3): 175-84.
- La gestión de información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile:CECAPI, 1998:203.

Sitios y páginas consultadas:

- <http://www.hyperknowledge.com/library.htm>
- http://www-4.ibm.com/software/data/iminer/fortext/ibm_tse.html
- <http://www.ocs.es/global.htm>
- <http://www.hyperwave.com/>