



**Universidad del CEMA**

## **LA GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO PRINCIPAL FUENTE DE VALOR ECONOMICO**

**Autores: Andrea Cecilia Galtieri  
Ma. Jimena Mantiñan**

**Profesora: Lic. Dina Sznirer**

**MADE - Octubre 2001**



**LA GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO  
PRINCIPAL FUENTE DE VALOR ECONOMICO**

**INDICE**

- 1. Introducción**
- 2. Formulación del Problema**
- 3. Hipótesis**
- 4. Marco Teórico**
  - 4.1. ¿Qué es la Gestión del Conocimiento o Knowledge Management?**
  - 4.2. Dato**
  - 4.3. Información**
  - 4.4. Conocimiento**
  - 4.5. ¿Qué es el Capital Intelectual?**
  - 4.6. El capital humano**
  - 4.7. El capital estructural**
  - 4.8. El capital relacional**
- 5. Desarrollo**
  - 5.1. Proceso de Creación del Conocimiento**
  - 5.2. Construcción de Modelos**
  - 5.3. Captación del Conocimiento**
  - 5.4. Rol de los talentos en la Gestión del Conocimiento**
  - 5.5. Gestionar el Conocimiento**
  - 5.6. Estrategias para Gerenciar el Conocimiento**
  - 5.7. Aplicación de Gestión del Conocimiento en Sun Microsystems**
  - 5.8. La situación de la Gestión del Conocimiento en la Argentina**
- 6. Conclusiones**
- 7. Bibliografía**



## **LA GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VALOR ECONOMICO**

### **1. Introducción**

Antes de comenzar el desarrollo del tema, creemos oportuno efectuar una breve descripción del contexto en el que surge la Gestión del Conocimiento o Knowledge Management.

En las últimas décadas se han producido importantes cambios tanto económicos como tecnológicos, que afectan radicalmente a las organizaciones; entre ellos podemos mencionar:

- ✓ El avance y difusión de la tecnología de la información que impactan en la forma en que se trabaja actualmente, obliga a los usuarios a concentrarse en la selección y análisis de la información generada; de lo contrario corren el riesgo de quedar abrumados por el exceso de la misma.
- ✓ La existencia de un contexto altamente competitivo conlleva a una gran incertidumbre y obliga a ofrecer productos y servicios que deben ser adaptados continuamente para lograr una mayor satisfacción de clientes actuales y captación de clientes potenciales.
- ✓ La globalización, que ha dado a las organizaciones la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, exige compartir técnicas, conocimientos y tecnología en distintas áreas geográficas a efectos de lograr competitividad.

Fueron principalmente éstos procesos los que provocaron que el antiguo paradigma de empresa de la era industrial, concebido sobre las bases de recursos tangibles y bajo el modelo de “orden y mando”, haya experimentado un gran cambio. Este afecta radicalmente a la estructura organizacional, causando la disminución de la cantidad de niveles altos y medios. A medida que se evolucione del simple proceso de datos a la producción de información, quedará de manifiesto que existen niveles directivos que no toman decisiones ni dirigen. Para lograr esta evolución será necesario del conocimiento que poseen los talentos que forman parte de la organización.

En el contexto actual, la única estructura organizacional viable será aquella que cuente con conocimientos concentrados en la parte más baja de la pirámide jerárquica y en manos de los especialistas que sean capaces de dirigirse a sí mismos. Estos talentos deberán marcar el rumbo de manera creativa e innovadora, ya que contarán con el conocimiento necesario para agregar valor para la organización. Adicionalmente, es fundamental que sus experiencias y conocimientos obtenidos mediante la interrelación con sus colegas, clientes, procesos internos y sistemas de información y comunicación, serán formalizados y sistematizados a efectos de lograr el desarrollo de ventajas competitivas.

Finalmente, como dice Peter Drucker, “... el saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción (suelo, recursos naturales, mano de obra, capital)



se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber.”<sup>1</sup>

## 2. Formulación del problema

Las organizaciones que no sean capaces de formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del *conocimiento* que sus integrantes poseen, corren el riesgo de desperdiciar una de las principales fuentes para crear y aumentar valor. De esta manera, pierden ventajas competitivas perdurables y genuinas, que les permitirán posicionarse favorablemente en contextos altamente cambiantes, dejando escapar un importante activo: *El capital intelectual*.

Si bien no cabe duda que el conocimiento es uno de los recursos más relevantes de una organización, captarlo estratégicamente, es un proceso arduo que exige el compromiso de cada uno de los integrantes de la misma.

En primer lugar, necesitamos una definición de trabajo: algo que describa qué es lo que buscamos, es decir, que son y para qué sirven los bienes intelectuales.

En segundo lugar, exploraremos un par de problemas: ¿cómo los malentendidos sobre las diferencias entre distintas clases de información pueden desviar la atención y qué proporción del capital intelectual reside en conocimientos tácitos difíciles de advertir.

Finalmente, debemos explorar en qué parte de la empresa se encuentran los bienes intelectuales.

## 3. Hipótesis

El KNOWLEDGE MANAGEMENT es un proceso que pretende captar formalmente el conocimiento tácito, experiencias, métodos de trabajo, aptitudes, intuiciones, etc. -valores intangibles-, que en principio pertenecen a los distintos individuos integrantes de una organización, a efectos de sistematizarlos y transformarlos en información disponible para el resto de los empleados de la organización con el objeto de lograr ventajas competitivas perdurables.

Sin embargo, a pesar de los indiscutibles beneficios para la organización, el proceso de implementación del knowledge management en entornos organizacionales altamente competitivos, resulta sumamente complejo ya que el conocimiento que cada empleado posee es percibido como una fuente de poder. Este obstáculo es aún más difícil de superar en contextos de alto nivel de desempleo ya que transformar el saber individual en información de acceso colectivo puede agregar un componente de temor que se suma al mencionado precedentemente.

Cualquier empleado en estas condiciones podría pensar:

---

<sup>1</sup> Peter Druker, “Llega una nueva organización a la empresa”, Gestión del Conocimiento – Harvard Business Review; Deusto



“Si descubro la solución a un problema, no me conviene hacerla pública. Si la mantengo en secreto, aumento mi poder dentro de la organización. La información que poseo me convierte en un empleado imprescindible...”

Frente a esta problemática, las organizaciones desarrollan diferentes acciones para superar el paradigma que establece que la información es poder:

- Identifican líderes que gestionen un proceso de cambio cultural, promoviendo la comunicación de manera clara y dinámica de la misión y de la estrategia de la organización con el objetivo de crear un sentido de pertenencia en los empleados.
- Forman equipos de trabajo interdisciplinarios, comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social, creando deliberadamente una superposición de la información, actividades operativas y responsabilidades directivas de la empresa.
- Implementan programas de incentivos por medio de los cuales los empleados perciben un beneficio, tanto económico como de reconocimiento, por parte de los demás miembros de la organización por compartir sus conocimientos.

#### 4. Marco teórico

##### 4.1. ¿Qué es la Gestión del Conocimiento o Knowledge Management?

A continuación se presentan distintos acercamientos al concepto de Gestión del Conocimiento o Knowledge Management.

De acuerdo a la visión de Juan Carrión, la Gestión del Conocimiento es, “el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es un concepto dinámico o de flujo que tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.”<sup>2</sup>

Knowledge Praxis, lo define como una actividad que cuenta con dos aspectos fundamentales:

- ✓ Considera que el conocimiento debe ser un componente que debe estar reflejado en la estrategia, política y práctica en todos los niveles de la organización
- ✓ Establece un vínculo directo entre los materiales intelectuales - tanto implícitos como tácitos - y los resultados organizacionales exitosos.

En la práctica, el knowlegde management incluye la identificación y mapeo de materiales intelectuales dentro de la organización, la generación de nuevos conocimientos como ventajas competitivas, el acceso a la información corporativa, el compartir las mejores prácticas, y un soporte tecnológico que permita la integración de todos estos puntos, incluyendo la utilización de grupos e intranets.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Juan Carrión, artículo publicado en [GestiondelConocimiento.com](http://GestiondelConocimiento.com)

<sup>3</sup> Knowledge Praxis, traducción libre de “What is Knowledge Management?” [www.media-access.com](http://www.media-access.com)



Para Yogesh Malhotra, el knowledge management alimenta a los aspectos críticos de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional en respuesta a los contextos altamente cambiantes. Esencialmente, engloba procesos organizacionales orientados a captar la sinergia entre la capacidad tecnológica para el procesamiento de datos e información por un lado, y la capacidad creativa e innovadora de los individuos por otro.<sup>4</sup>

Según Consultores Internacionales Asociados (CINTERAC), “es una disciplina que se desarrolla a partir de las necesidades que encuentran las organizaciones de poder operar, en forma eficiente, con el conocimiento que se encuentra implícito en la misma.”<sup>5</sup>

Mas allá de las similitudes y diferencias que se presentan en las definiciones expuestas creemos que hay conceptos fundamentales que deben ser considerados para comprender mejor nuestra pregunta: ¿Qué es el knowledge management?

- Es un proceso tanto cultural como tecnológico que busca captar y transformar el conocimiento individual para sistematizarlo y convertirlo en información valiosa de acceso colectivo. Consecuentemente, la cultura que no incentive y reconozca el intercambio de conocimientos no puede pretender que la tecnología resuelva desafíos cognoscitivos.
- Considera que el aprendizaje organizacional permite aumentar las capacidades de una organización para que pueda resolver problemas cada vez más complejos utilizando las experiencias obtenidas en su pasado transformándolas en normas que orientan su conducta.
- Debe servir para mejorar los resultados de un negocio, de lo contrario, solamente se estarán acumulando datos en lugar de lograr ventajas competitivas que ayuden a la empresa a perdurar en el tiempo.
- El negocio debe preceder a la organización, por lo que no es posible que exista una organización basada en el conocimiento si no existe antes un negocio basado en el conocimiento. Si se intenta implementar un proceso de gestión del conocimiento sin tener en cuenta esto, sólo se logrará burocratizar la estructura.

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, 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.

Las definiciones, hasta aquí expuestas, nos generan una serie de cuestionamientos:

En primera instancia deberíamos plantearnos cuales son las diferencias entre dato, información y conocimiento, ya que informalmente éstos conceptos suelen utilizarse en

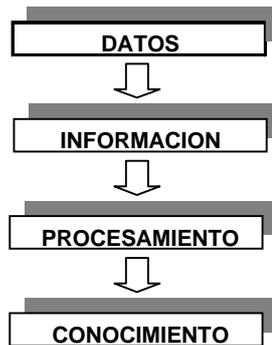
---

<sup>4</sup>Yogesh Malhotra, traducción libre de “Knowledge Management, Knowledge organizations & Knowledge workers: A view from the Front Lines”

<sup>5</sup> CINTERAC, Knowledge Management. “Como transformar la información en conocimiento- Febrero 2000” artículo publicado en [www.cinterac.com.ar](http://www.cinterac.com.ar)

forma indistinta y ello puede llevar a una interpretación libre del concepto de conocimiento. Adicionalmente, creemos importante efectuar esta distinción a efectos de evitar conclusiones confusas sobre las distintas clases de información que pueden desviar el objetivo de captar materiales intelectuales.

Las personas generan datos que luego transforman en información, posteriormente a través del análisis y el uso productivo de la misma, la transforman en conocimiento.



No cabe duda que los tres conceptos se encuentran interrelacionados. Los datos se localizan en el mundo y son antecedentes necesarios para llegar al conocimiento, y el conocimiento está localizado en las personas, mientras que la información adopta un papel de nexo entre ambos conceptos.

#### 4.2. Dato

Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Describe únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporciona juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no es orientativo para la acción. Un ejemplo podría ser: “el índice Merval ascendió tres puntos porcentuales”.

Todas las organizaciones necesitan de una buena gestión de los datos, como elemento esencial para su correcto funcionamiento, ya que de lo contrario, un exceso de los mismos podría ser contraproducente debido a que hace más complicado identificar aquellos que son relevantes de los que no lo son. En este sentido, la tecnología cumple un rol facilitador para su almacenamiento, utilizando para este fin diferentes softwares.

Por último, los datos son importantes para las organizaciones ya que si bien no orientan a la acción, son la base para la creación de información, cuyo concepto desarrollamos a continuación.

#### 4.3. Información



Describiremos a la información como el mensaje en el proceso de comunicación, donde intervienen un emisor y un receptor. La información tiene la capacidad de cambiar la forma en que el receptor percibe algo y de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. La palabra “informar” significa “dar forma a” y la información puede formar a la persona que la reciba.

La diferencia fundamental con respecto a los datos, es que la información tiene un significado y un propósito. Sin embargo, es el receptor quien decide si el mensaje realmente le informa. Puede ocurrir que determinados mensajes sean considerados como relevantes para el emisor y que sólo sean un ruido que nada aporte al receptor.

Los datos se convierten en información agregándoles valor por medio de diversos métodos, entre los que podemos mencionar:

- Contextualización: para qué propósito se generaron los datos.
- Categorización: identificar diferentes unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- Cálculo: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corrección: los errores se han eliminado de los datos.
- Condensación: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

Siguiendo el ejemplo anterior, la información permite colocar el dato en un contexto determinado: “El índice MERVAL se mantuvo a pesar de las condiciones desfavorables de la economía”.

La información se mueve dentro y fuera de las organizaciones por medio de redes formales e informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: correo electrónico, direcciones, etc. Las redes informales, en cambio, son invisibles y pueden llegar a ser muy valiosas, ya que permiten descubrir en los empleados un potencial de creatividad e iniciativa que no se estaba utilizando. Cada individuo interviene en innumerables relaciones informales que contienen información, que se denomina conocimiento tácito. Las mismas pueden llegar a ser tan importantes que cuando se destruyen no se pueden anticipar las consecuencias. Adicionalmente, con su destrucción se afecta la motivación de las personas.

Es muy común confundir la información con la tecnología que la soporta. Es preciso considerar que el medio no es el mensaje. En definitiva, que actualmente tengamos acceso a más y mejores tecnologías no implica que tengamos mejor información, ya que las nuevas tecnologías nos pueden ayudar a agregar valor y transformar datos en información, pero es muy difícil que nos puedan ayudar a analizar el contexto de dicha información. Muchas veces se comenta que tener un teléfono no garantiza mantener conversaciones brillantes.

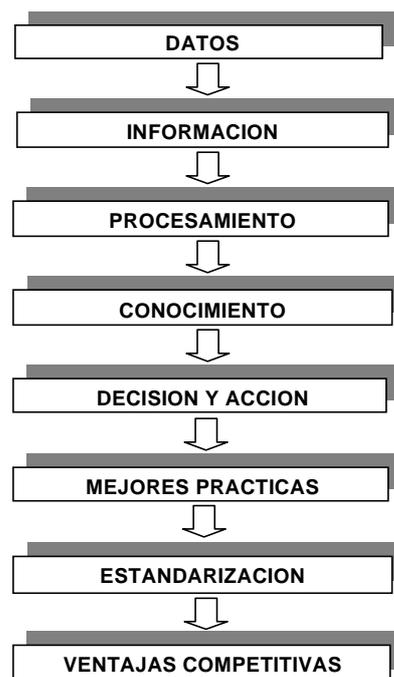
#### 4.4. Conocimiento

Intentaremos realizar una primera aproximación a la definición de conocimiento dentro de las organizaciones.

Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de su impredecibilidad, es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. Aunque solemos pensar en activos definibles y concretos, por lo anteriormente expuesto, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar.

El conocimiento es básicamente una conclusión que se deriva del dato y de la información; para concluir con nuestro ejemplo: "Debido a que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para considerar que el índice marque una tendencia firme, es conveniente esperar unas semanas antes de iniciar el plan de inversión".

Adicionalmente, el conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock. Así como la información proviene de los datos, el conocimiento se deriva de la información. A través del procesamiento (juicios, comparaciones, conexiones, conversaciones, etc.) de la información, la misma se convierte en conocimiento que otorga capacidad para decidir y actuar. Estas actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizacionales. Por último, la organización debe lograr que sus miembros compartan sus conocimientos y experiencias para que, de esta manera, las mejores prácticas se estandaricen para lograr que el conocimiento permanezca en la organización, aún cuando el empleado se desvincule de la misma.





Contrariamente a las definiciones enunciadas precedentemente, Thomas A. Stewart considera que no “se puede encasillar los conocimientos en categorías que van del dato al conocimiento por la sencilla razón de que lo que uno llama información otro lo llama dato.” El siguiente ejemplo ilustra su posición: “Después de varios años de lecturas de diarios, conversaciones y vivencias un votante adquiere creencias políticas que para él son conocimientos o incluso sabiduría. Pero son apenas datos para el encuestador contratado por el político que aspira a la reelección.”

Nuestra posición es que podríamos suponer que el conocimiento de dos personas que tienen acceso a los mismos datos, debería ser el mismo. Sin embargo, debido a que cada uno cuenta con distintas vivencias y modos de procesar los datos según sus modelos mentales, nunca actuarán en forma idéntica. Esto se debe a que el conocimiento es información inmersa dentro de un contexto que comúnmente denominamos “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.<sup>6</sup>...

#### 4.5. ¿Qué es el Capital Intelectual?

Para introducir el concepto de Capital Intelectual, citamos a Klein y Prusak, quienes lo definen de la siguiente manera:

“La inteligencia se convierte en un capital cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual boyante, es decir cuando se le da una forma coherente”... “cuando se lo aprehende de manera tal que se lo pueda describir, difundir y explotar, y cuando se lo puede emplear para hacer algo que no se podría realizar ni siquiera desparramado como monedas en una alcantarilla. El capital intelectual es conocimiento útil envasado.”<sup>7</sup>

El capital intelectual se presenta en las organizaciones, básicamente, de dos maneras:

Por un lado, como un conjunto de conocimientos que se crea a partir de las personas, del desarrollo de una actividad y de las organizaciones. El mismo incluye entre otras cuestiones: las comunicaciones, las aptitudes, saber qué buscan los clientes cuando acuden a la empresa, la familiaridad de los métodos, valores y cultura de la organización.

Por otro lado, la segunda clase de bienes intelectuales son las herramientas que aumentan los conocimientos incorporando datos e información por medio de la transmisión de habilidades y aptitudes a quienes las necesiten, en el momento justo que las necesiten y con el objetivo de potenciar los conocimientos.

<sup>6</sup> Juan Carrión Maroto, artículo publicado en [GestiondelConocimiento.com](http://GestiondelConocimiento.com)

<sup>7</sup> David A. Klein y Laurence Prusak, “Characterizing intellectual capital”, pág. 1. Marzo 1994.



El Capital Intelectual no se puede capturar el fácilmente. Es necesario efectuar una búsqueda estratégica del mismo en lugares que sean accesibles para la gerencia. ¿Entonces dónde buscarlo? La respuesta es: en sus empleados (capital humano), sus estructuras (capital estructural) y sus relaciones con clientes, proveedores, etc. (capital relacional).

A continuación se desarrollarán conceptualmente los tres capitales mencionados.

#### 4.6. El capital humano

El capital humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma. Es importante porque es la fuente de innovación y renovación, es “las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes”.<sup>8</sup>

A efectos de desarrollar el concepto de capital humano se deben considerar tres cuestiones fundamentales:

1. Analizar el capital humano desde el punto de vista de la organización y no desde el individuo, el capital humano que nos interesa es aquel que permite a la misma adquirir conocimientos que le sean útiles. A tales efectos, se deben atraer personas que realicen tareas de alto valor agregado para la organización y distinguir el trabajo rutinario y de baja calidad, que no genera capital humano, ya que éste puede ser automatizado o es fácil de reemplazar.
2. Evaluar las acciones que puede tomar la organización para incrementar el capital humano. El visualizar el capital humano ayuda a capitalizar el conocimiento individual para aportarle bienes a la organización. Cuanto más capital humano intensiva sea una organización, más podrá cobrar por sus servicios y será menos vulnerable a las acciones de los competidores. A estos efectos, las mismas deben crear oportunidades para que conocimiento privado se vuelva público y el tácito, explícito. Las redes y foros informales que la misma gente crea, deben ser aprovechados y difundidos al máximo ya que es aquí donde se intercambian sugerencias y se generan ideas.

El aprendizaje es una actividad social, sin embargo, no todos los grupos son lugares de aprendizaje. Los grupos que aprenden, “comunidades de práctica”, cumplen dos funciones centrales: la transferencia de conocimientos y la innovación. Estas comunidades prácticas tienen características distintivas:

- Se desarrollan en el tiempo y con un propósito. La gente, se une a las mismas porque tiene algo que aprender y aportar.
- Son emprendedoras, aunque no siguen un plan, ya que se forman en torno a algo que hacen todos sus integrantes para crear valor.
- El emprendimiento redundante en un aprendizaje. Con el tiempo estas comunidades adquieren una cultura. Una forma de tratar con el mundo que comparten

---

<sup>8</sup> Thomas A. Stewart, “La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual”, pág. 123, edición 1998. Granica.



El aprendizaje de la empresa depende de estos grupos que suelen ser indivisibles y el intento de someterlos al management convencional puede destruirlos, ya que las estructuras formales pueden erigir barreras para el aprendizaje, por incapacidad de utilizar los conocimientos existentes, por ocultamiento de información, por desconfianza, por conflictos entre grupos, etc.

Los directivos no pueden dirigir estas comunidades pero deben prestarles su ayuda por medio de distintos mecanismos:

- Reconociendo su existencia.
  - Prestándoles los recursos que necesiten.
  - Motivando a las mismas en sus emprendimientos.
3. Tener en cuenta que el capital humano pertenece a la empresa pero ésta no es dueña de las personas que poseen el conocimiento que lo genera. Debido a que la lealtad del empleado es para con su profesión y su comunidad de práctica, el desafío de la organización es lograr que el mismo ceda la propiedad a esta última ya que esto es un acto voluntario. La forma de hacerlo es creando en el empleado un sentido de pertenencia con respecto a la empresa. Para forjar estos vínculos, las organizaciones pueden fomentar acciones tanto implícitas como explícitas. La manera implícita consiste en reconocer y fomentar las comunidades de práctica en áreas vitales para la organización. Las formas explícitas incluyen esquemas de remuneración que incentiven a los empleados a transmitir sus conocimientos.

#### 4.7. El capital estructural

El capital estructural incluye las estrategias, las estructuras y sistemas, las rutinas y los procedimientos, que pertenecen a la organización pudiendo ser reproducido y compartido. Es pues, “las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado. El capital estructural envasa al capital humano una y otra vez para crear valor.”<sup>9</sup>

El capital estructural se debe administrar para lograr una difusión veloz de conocimientos, crecimiento del conocimiento colectivo, lapsos de respuesta reducidos, personal más productivo, etc. Esta gestión se debe realizar mediante el reciclado continuo y el uso creativo de la experiencia y los conocimientos comunes, el envasado de las aptitudes por medio de tecnología, la descripción de procedimientos, manuales, redes, etc. para garantizar que la aptitud permanezca aún cuando un empleado se desvincule de la organización. Una vez envasadas, éstas se convierten en *capital estructural de la empresa* siempre y cuando puedan ser vinculadas a la estrategia de la organización.

El capital estructural puede proporcionar la información necesaria para efectuar el trabajo de una manera efectiva. En otras palabras, su función es reunir, organizar, refinar y distribuir los conocimientos existentes en forma eficiente. De aquí se deducen dos propósitos fundamentales del capital estructural:

---

<sup>9</sup> Thomas A. Stewart, “La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual”, pág. 124, edición 1998. Granica.



- Codificar cuerpos de conocimientos que valoran los clientes que se puedan transferir para conservar practicas eficaces que de otro modo se perderían
- Reunir a las personas con conocimientos justo a tiempo.

Sin embargo, debido a que el exceso de bienes intelectuales como de cualquier otro recurso se puede volver negativo, el problema central del diseño de la organización en la Era de la Información, radica en cómo impedir que el management intelectual abrume a los empleados de las organizaciones con sobrecarga informativa. El propósito debe ser aumentar el capital intelectual, para esto no es necesario introducir conocimientos en todos los empleados.

El exceso de inversión en conocimientos se puede impedir por medio de la implementación de distintos mecanismos, Hewlett- Packard, por ejemplo, implementa los siguientes:

- Potenciar por medio de la especialización: potenciando los conocimientos de un grupo reducido de empleados, se logran reducir los esfuerzos de muchos otros.
- Simplificación y automatización facilitando el procesamiento de datos y administración de información.
- Administración de stocks: Proporcionando conocimientos solamente a pedido para minimizar el costo del capital intelectual.

#### 4.8. El capital relacional

El capital relacional es el valor de las relaciones de la organización con la gente con la cual hace negocios. Es en la relación con los clientes, proveedores, etc. que el capital intelectual se convierte en dinero.<sup>10</sup>

El capital relacional se define como la relación progresiva con las personas u organizaciones con las cuales una empresa transacciona sus productos o servicios. Los indicadores del capital relacional son entre otros, la participación en el mercado, las tasas de retención y la rentabilidad por cliente.

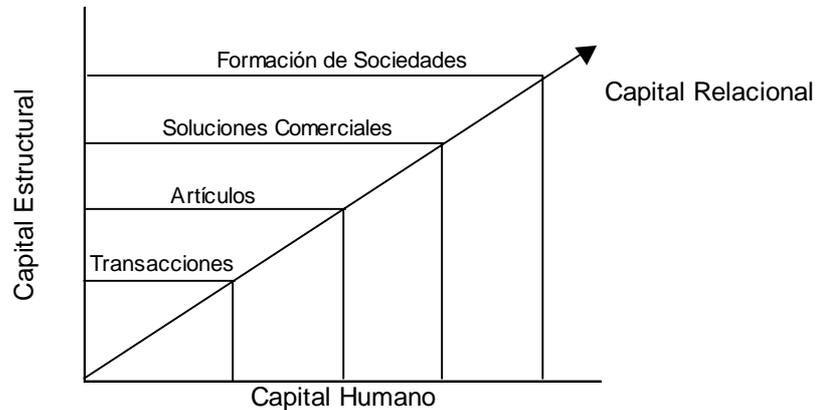
El conocimiento sobre los clientes puede transformarse en capital relacional siempre y cuando se responda en forma flexible, rápida y dinámica a las necesidades que estos tengan.

El capital relacional es la riqueza que se genera cuando el comprador y el vendedor acuerdan ya sea en forma tácita o explícita la creación de un beneficio conjunto, contribuyendo a establecer una relación colaborativa en lugar de pelearse por quien sacará más provecho de las transacciones que generen. Dado que la manera de llevar adelante la relación influirá en los resultados que ésta produzca, la clave es lograr una relación “ganar-ganar”, en la que las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus

---

<sup>10</sup>Thomas A. Stewart, “La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual”, pág. 125, edición 1998. Granica.

problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito implica compartir tanto información como conocimiento permitiendo que las dos partes ganen. Hubert Saint-Onge, de CIBC, establece las etapas del logro del beneficio mutuo entre el comprador y el vendedor, así como el aumento de los capitales humano, estructural y relacional por medio del siguiente diagrama.



En el nivel de las transacciones, sólo existe una relación donde la única vinculación que existe entre los compradores y vendedores es la compraventa del producto o servicio. Nadie posee la capacidad o los conocimientos para modificar la conducta de las partes.

En el nivel de los artículos, el comprador busca una característica distintiva que satisfaga sus necesidades particulares sobre el producto o servicio. En este caso, el comprador busca un artículo particular, para cuyo caso, ambas partes deberán intercambiar mayor información, forjándose de ésta forma un vínculo más estrecho ya que no todos los vendedores estarán capacitados para satisfacer las necesidades del comprador.

En el nivel de la solución comercial, el producto o servicio en sí, se vuelven secundarios. El comprador tiene un problema a resolver. Esta situación implica intercambiar una gran cantidad de información sobre las necesidades del comprador y las aptitudes del vendedor. Seguramente, se desarrollará una relación a largo plazo porque los conocimientos que las partes poseen serán primordiales para conservar la relación.

Por último, en el nivel de la formación de sociedades, el proveedor podría asumir el management de las necesidades del comprador, generándose una situación en la cual el proveedor se podría convertir en una extensión de la organización por fuera.

A medida que ascendemos desde el nivel de las transacciones hacia el de la sociedad, el proveedor puede aumentar sus márgenes de ganancia, su participación sobre los clientes, su seguridad, en fin, su capital relacional. Son relaciones que se vuelven intensas siendo gratificantes para las partes involucradas en las mismas.

Para concluir, es importante mencionar que existe una alta interrelación entre, las tres categorías de bienes intelectuales, siendo el capital relacional el que cristaliza los resultados de la organización.



## 5. Desarrollo

### 5.1. Proceso de Creación del Conocimiento

La empresa creadora de conocimiento coloca a éste en el centro de la estrategia de recursos humanos de la organización. La creación de nuevo conocimiento es, en general, una cuestión relacionada con saber aprovechar las percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas y subjetivas de los empleados destacados denominados “talentos”. El nuevo conocimiento se inicia en el individuo por lo tanto, la clave del proceso de creación está en lograr el compromiso personal y el sentido de identificación del mismo, con la empresa y con su misión. Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento. Esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa.

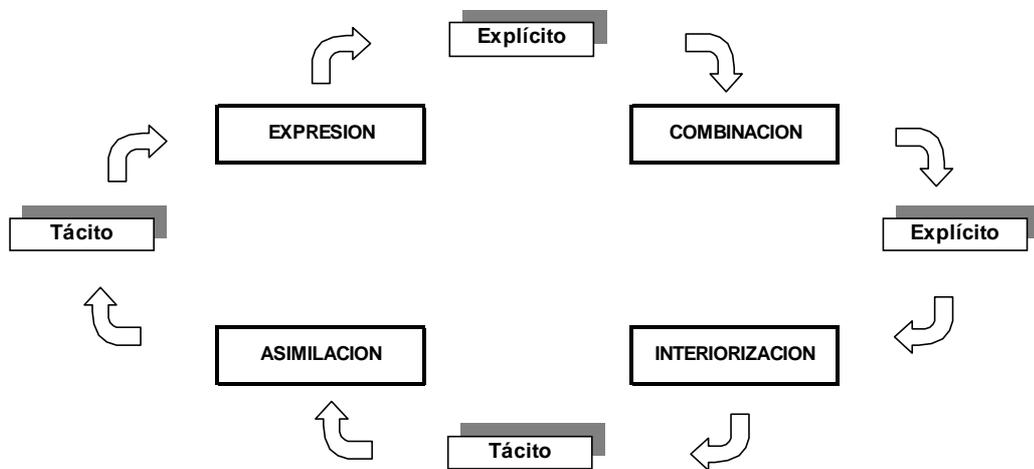
El punto de partida del proceso de creación del conocimiento se encuentra en el conocimiento tácito. Este es un conocimiento personal que se encuentra profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto. Asimismo, el conocimiento tácito consiste en modelos mentales, creencias, perspectivas y valores inconscientes tan interiorizados que son considerados como hechos ciertos y por lo tanto resulta muy difícil poder expresarlo formalmente, y aún más difícil comunicarlo a los demás. El punto final del proceso es el conocimiento explícito, que es formal y sistemático por lo que resulta fácil comunicarlo y compartirlo.

Entre estos dos tipos de conocimiento existe una interacción, que es la clave para el proceso. Para entender este punto veamos las formas básicas en que se puede crear conocimiento:

- **De tácito a tácito.** Se presenta cuando una persona comparte con otra directamente su conocimiento tácito mediante observación, imitación y práctica. Es un proceso de asimilación que por sí solo es una forma muy limitada de creación, ya que los individuos que participan en el proceso no obtienen una percepción sistemática sobre el conocimiento de la tarea. Como ese conocimiento nunca se transforma en explícito, no puede ser aprovechado por la empresa en su totalidad.
- **De explícito a explícito.** Se genera cuando un individuo combina varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimientos. Esta combinación tampoco amplía realmente la base de conocimiento existente en la empresa.
- **De tácito a explícito.** Cuando un individuo es capaz de expresar formalmente los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y lo puede compartir con el resto de los empleados.
- **De explícito a tácito.** A medida que ese nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo, utilizándolo para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito. Finalmente, lo consideran un hecho aceptado que forma parte del conjunto de herramientas y recursos necesarios para realizar su tarea.

En una empresa creadora de conocimiento, estos cuatro modelos funcionan en una interacción dinámica conocida como “*espiral del conocimiento*”.

Analizando la espiral del conocimiento, observamos que, primero existe un proceso de *asimilación*, es decir, una interacción de conocimiento tácito a tácito. A continuación se desarrolla el proceso de *expresión*, en el se traducen los conocimientos tácitos convirtiéndolos en explícitos, lo que posibilita la comunicación de los mismos a otros individuos. El tercer paso es formalizar ese conocimiento, materializándolo en un modelo, éste es un proceso llamado *combinación*. Finalmente, utilizando el conocimiento explícito generado y estandarizado, el resto de los individuos de la organización enriquecen su propia base de conocimiento tácito, en un proceso denominado *interiorización*. De esta manera, se inicia nuevamente toda la espiral, ampliándose cada vez más, la base de conocimiento de la empresa.



Cabe destacar que los procesos de expresión e interiorización son los dos pasos fundamentales de la espiral de conocimiento, porque ambos requieren un fuerte compromiso personal del individuo ya que están expresando su propia visión del mundo - lo que es y lo que debería ser -. Cuando un individuo crea un nuevo conocimiento, se está reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo.

En resumen, sólo cuando interactúan el conocimiento explícito con el tácito se logra ampliar la base de conocimiento de una organización, al entender este proceso, los managers podrán identificar las herramientas más apropiadas para gestionar el conocimiento.

## 5.2. Construcción de Modelos

El último paso en el proceso de creación de conocimiento se basa en la definición de un modelo real. Un modelo permite cristalizar los conceptos creados permitiendo poner los conocimientos a disposición de la empresa.

A continuación presentamos como ejemplo dos modelos de gestión del conocimiento:

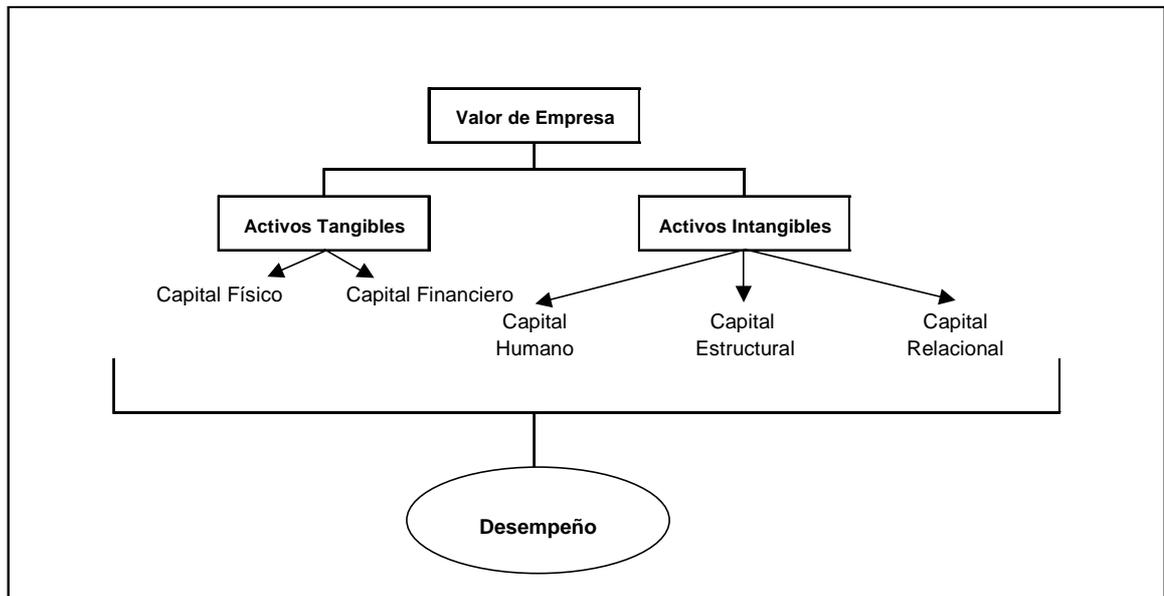
### 1) Modelo Intellect (Euroforum, 1998)

Este modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa.

El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

#### Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión Sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.



#### Estructura del Modelo Intellect:

- Bloques. Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).
- Elementos. Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos

- Indicadores. Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo.

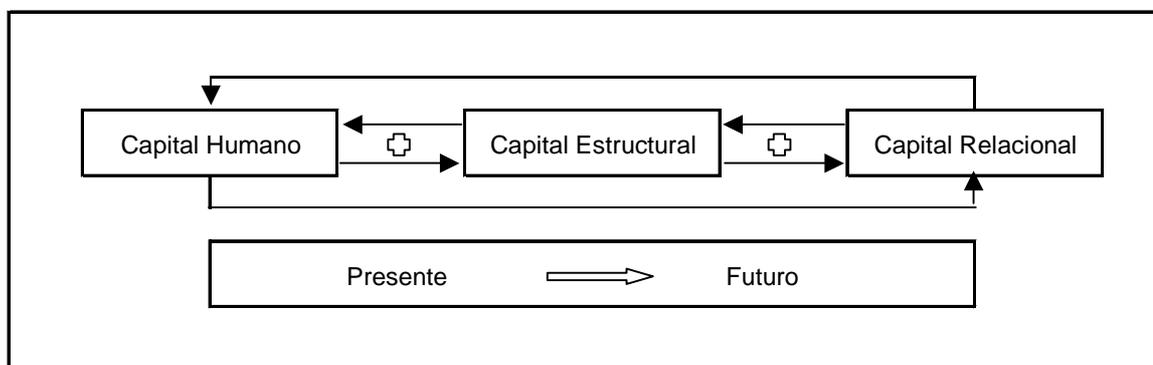


Figura : Los Bloques de Capital Intelectual  
Fuente: Euroforum (1998), pp.35

Este modelo define las siguientes dimensiones:

**Presente/Futuro:** estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y sobre todo, revelar el futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.

**Interno/Externo:** debemos identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información,...) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad,...)

**Flujo/Stock:** el modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de capital intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual

**Explícito/Tácito:** no sólo se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante transvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

Cada uno de los bloques, en los que se estructura el modelo, deben ser medidos y gestionados con una dimensión temporal que integre el futuro:

#### Capital Humano

Presente	Futuro
Satisfacción del Personal	Mejora de las Competencias
Tipología del Personal	Capacidad de Innovación de las personas y equipos
Competencias de las personas	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Estabilidad: riesgo de pérdida	



Capital Estructural

<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
Cultura organizacional Filosofía del negocio Procesos de reflexión estratégica Estructura de la organización Propiedad intelectual Tecnología de Proceso Tecnología de Producto Procesos de Apoyo Procesos de Captación de Conocimiento Mecanismos de Transmisión y Comunicación Tecnología de la Información	Procesos de Innovación

Capital Relacional

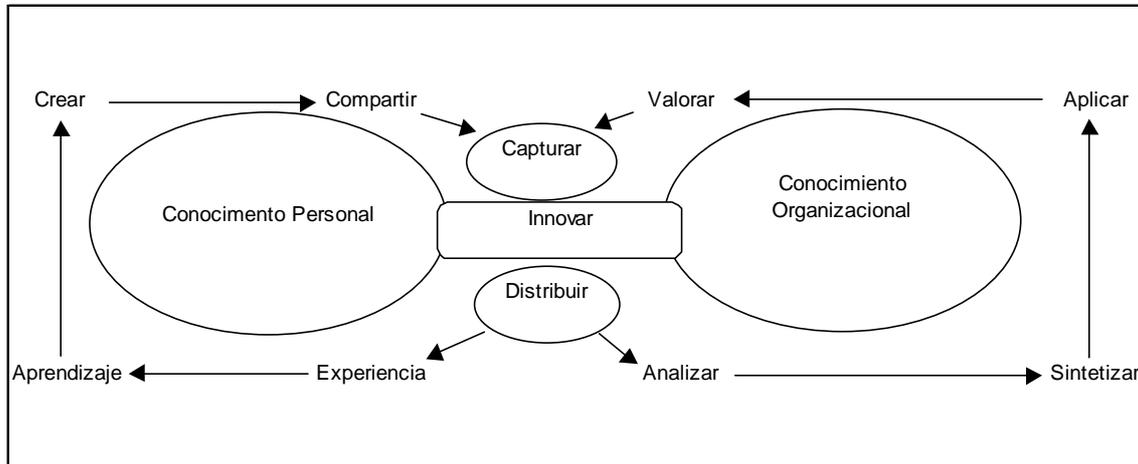
<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
Base de clientes relevantes Lealtad de clientes Intensidad de la relación con clientes Satisfacción de clientes Procesos de servicio y apoyo al cliente Cercanía al mercado Notoriedad de marcas Reputación/Nombre de la empresa Alianzas estratégicas Interrelación con proveedores Interrelación con otros agentes	Capacidad de mejora/Recreación de la base de clientes

2) Modelo Arthur Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Arthur Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

El objetivo que se plantea este modelo es:

- desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
- desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.



Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen (1999)

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

a) Sharing Networks

- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.
- Ambiente de aprendizaje compartido, ya sean, virtuales (AA on line, bases de discusiones, etc.) o reales (Workshops, proyectos, etc.)

b) Conocimiento “empaquetado”, utilizando el “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes...

### 5.3. Captación del Conocimiento

Cuando las organizaciones desarrollan e implementan aplicaciones para la gestión del conocimiento, una de las preguntas claves que surgen es ¿Cómo va a ser capturado el conocimiento que va a alimentar el sistema?

Como respuesta a este interrogante, una forma válida es por medio de la aplicación de la “Metodología para Capturar y Transferir Conocimiento (MCTC)<sup>11</sup>”. Esta es una

<sup>11</sup> Marisela Strocchia, correo: [MS847@columbia.edu](mailto:MS847@columbia.edu), dirección: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)



metodología que ayuda a las personas a descubrir y valorar el conocimiento desarrollado en su desempeño laboral, y a las organizaciones a capturar y transferir los conocimientos desarrollados en procesos claves, que necesitan gerenciar usando tecnología de información. Asimismo, ésta herramienta le permite a las organizaciones escoger lo que va a formar parte de su memoria. La memoria organizacional está entonces disponible en el sistema de información para ser alcanzada por toda la organización.

La Metodología para Capturar y Transferir Conocimiento (MCTC) fue elaborado por M. Strocchia de la Universidad de Columbia, y consiste en un proceso sistemático y secuencial de cinco fases *Definición, Compromiso, Captura, Validación y Transferencia* que posibilita a las organizaciones hacer uso del conocimiento que han desarrollado en el tiempo, así como fomentar ambientes que propicien el aprendizaje y el compartir conocimiento.

A continuación se describirá brevemente cada una de las fases de la Metodología para Capturar y Transferir Conocimiento:

### *Fase de Definición*

El propósito de la fase Definición es identificar qué debe formar parte de la memoria organizacional. Los líderes de la organización definen qué áreas de conocimiento son claves para ellos y los asocian con éxitos y/o fracasos para preservarlos como parte de la memoria de la organización. En ésta etapa también se definen los criterios mediante los cuales un evento es considerado éxito o fracaso. El instrumento desarrollado para trabajar la fase de Definición es la entrevista inicial con los líderes organizacionales.

Con la entrevista inicial se busca conocer la historia de cada organización en el desarrollo de nuevos productos y servicios. El objeto de la entrevista inicial es permitirle a cada organización definir el conocimiento que ellos querrían capturar y transferir en sus organizaciones, así como reflexionar sobre la experiencia y los criterios considerados por ellos para resolver una cuestión /problema.

El resultado de la entrevista inicial le permite al facilitador de la MCTC establecer el objeto de la captura de conocimiento y los involucrados (individuos, equipos de trabajo, unidades o departamentos) en cada experiencia en particular. Es en ésta entrevista en la que se fijan las metas del proceso de captura de conocimiento y se define el grupo humano que posee dicho conocimiento. (ver 5.4. Rol de los talentos en la Gestión del Conocimiento)

### *Fase de Compromiso*

El propósito de la Fase de Compromiso es la total comprensión de la metodología y más específicamente del proceso de captura y transferencia de conocimiento por parte de aquellos que lo poseen y a quienes se va a solicitar lo expliciten. Es responsabilidad de ésta fase fijar los requerimientos y disponibilidad en el uso del tiempo. El instrumento utilizado en ésta fase es un "focus group" con todos los involucrados así como sesiones individuales cuando amerite. Estas reuniones tienen carácter participativo, en las cuales se hace especial énfasis en discutir la importancia del conocimiento en la nueva economía, en la importancia de descubrir cuánto sabemos, cuánto conocimiento hemos acumulado en



nuestra vida profesional y cómo el compartirlo no es una desventaja sino que por el contrario nos convierte en expertos.

Por lo tanto la Fase de Compromiso es considerada la fase crítica de la metodología y tiene cuatro objetivos:

- la absoluta comprensión del proceso de captura y transferencia de conocimiento en las organizaciones por parte de los participantes.
- la comprensión de la metodología y el acuerdo en el uso del tiempo.
- obtener de los participantes el compromiso de participar voluntaria y comprometidamente con el proceso de captura y transferencia de conocimientos.
- explicar el carácter voluntario y los derechos de los participantes en el proceso de captura y transferencia de conocimiento.

Los líderes de la organización indican quienes fueron los responsables de crear el conocimiento que se va a capturar pero es potestad de los involucrados participar o no y más aún tienen el derecho a abandonar el proceso en cualquier momento que lo consideren necesario sin represalias o recriminaciones de ningún tipo.

#### *Fase de Captura*

El propósito de la Fase de Captura es contar la historia, lo que es considerado como una oportunidad para entender y transmitir las características de la resolución de un problema dándole sentido y significado a la experiencia. Se enfatiza rescatar el contexto en el que ocurrió el problema, así como las experiencias de aprendizaje, las personas o cosas involucradas y las características del ambiente de trabajo. Los instrumentos usados en esta fase son la historia y la entrevista de captura diseñada a partir de la información suministrada en la entrevista inicial con los líderes de la organización. La historia presenta la experiencia y la comprensión de la misma en las propias palabras del individuo, incluye las anécdotas ocurridas y expresa la experiencia tal y como fue percibida por el mismo.

La segunda parte de la Fase de Captura es la entrevista de captura diseñada para extraer el razonamiento que hizo posible la resolución de un hecho/problema. De la misma forma que la entrevista inicial, la de captura se realiza en forma presencial por un facilitador calificado en el sitio y hora más conveniente para el entrevistado. En la actualidad se está experimentando como instrumento de recolección de información, para esta fase, la utilización del software de simulación dinámica, para representar en un modelo el conocimiento capturado.

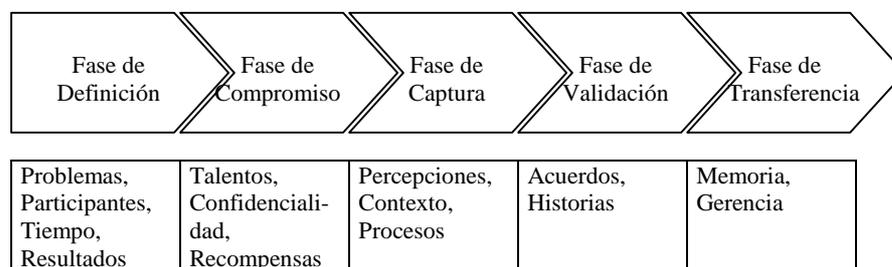
#### *Fase de validación*

El propósito de la fase de validación es la generación de la historia del problema validada que luego estará disponible en el sistema de información de la organización. Los instrumentos para esta fase son: la reunión de validación en grupo y la entrevista de validación. Una vez que los resúmenes de las entrevistas han sido validados entre los miembros del equipo, el sumario final es editado en la reunión de validación en grupo, siendo el resultado del proceso la validación de la historia del problema.

### Fase de Transferencia

El propósito de la Fase de Transferencia es la inclusión de la historia en la vida de la organización. La historia del problema una vez editada se ingresa al sistema de información para su discusión más general y su uso en el día a día. Asimismo, se utiliza en sesiones de entrenamiento y discusiones programadas de manera informal. La fase de transferencia incluye el desarrollo de un sistema de información gerencial -en caso que la organización no lo posea -. Como se ha indicado en cada una de las fases anteriores, se está probando el uso de simulación dinámica para, mediante un modelo, tener disponible la historia del problema.

Elementos críticos a tener en cuenta en cada fase:



La aplicación de la Metodología para Capturar y Transferir Conocimientos (MCTC) tiene resultados en el plano personal y en el organizacional. Los resultados a nivel individual son:

- Hacer consciente el conocimiento que las personas han desarrollado y el valor que han creado en su desarrollo profesional.
- Sentir orgullo por lo que han sido capaces de lograr
- Explicitar sus conocimientos

Los resultados a nivel organizacional de la aplicación de MCTC son:

- Construir y guardar la memoria organizacional
- Compartir conocimiento
- Facilitar la reflexión en la organización
- Desarrollar un ambiente que apoye el aprendizaje
- Construir y proteger valor

#### 5.4. Rol de los talentos en la Gestión del Conocimiento

Para lograr captar conocimiento individual valioso para la organización, previamente es necesario identificar aquellos empleados que lo producen. Estos individuos son denominados talentos o top performers. A continuación se extrae una descripción de los mismos:



“A los individuos generadores de capital intelectual se los conoce como “talentos”. Los talentos son aquellas personas que producen resultados sobresalientes, aquellos que se diferencian del resto de los empleados que ocupan su mismo rol dentro de la organización... son aquellos capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto.”<sup>12</sup>

Estos empleados son los que, a través del desarrollo de su trabajo y la utilización de conocimientos, habilidades y aptitudes, obtienen resultados que contribuyen a los resultados organizacionales. Es por este motivo, que a la manera de desarrollar su trabajo se la denomina mejores prácticas (best practices).

Las competencias de éstos “talentos”, les permiten desempeñarse del modo que lo hacen en cada momento, es por este motivo que es fundamental lograr que la organización los identifique. Para ello, se debe implementar un modelo de gestión por competencias que permita estandarizar el nivel de adquisición de competencias que desarrollan los empleados de desempeño superior.

## 5.5. Gestionar el Conocimiento

Para que en una organización, sea posible una efectiva implementación de la gestión del conocimiento, deben presentarse las siguientes condiciones:

- **Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.** El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
- **Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles.** La organización sólo puede aprender en la medida en que las personas que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos. Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje son:
  - ✓ La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
  - ✓ La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
  - ✓ La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
  - ✓ La capacidad de trabajo en equipo.

---

<sup>12</sup> José María Sarachio, artículo “Gestión del Conocimiento”, Noviembre 2000.



- ✓ Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- ✓ La capacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ El desarrollo de la creatividad.
- ✓ La generación de una memoria organizacional.
- ✓ Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- ✓ Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- ✓ Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, etc.

- **Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.** No debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc. Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje son:

- ✓ Estructuras burocráticas.
- ✓ Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- ✓ Aislamiento del entorno.
- ✓ Autocomplacencia.
- ✓ Cultura de ocultación de errores.
- ✓ Búsqueda de homogeneidad.
- ✓ Orientación a corto plazo.
- ✓ Planificación rígida y continuista.
- ✓ Individualismo.

Los tres factores descriptos precedentemente son claves para una exitosa implementación de un programa de gestión del conocimiento. Sin embargo, difícilmente, las organizaciones logren el desarrollo de estas condiciones de manera espontánea. Por lo que es necesario considerar cómo transformar la organización para desarrollar ambientes que faciliten la implementación de la gestión del conocimiento.

Para planear intervenciones efectivas se debe comprender cómo se inicia el proceso de cambio, cómo se puede manejar y cómo se pueden estabilizar los resultados de ese cambio, a este fin se puede seguir el modelo de cambio de Schein<sup>13</sup>. Este modelo se basa en los siguientes supuestos:

- a) Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que se encuentra ya muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.

---

<sup>13</sup> Schein, E.; "Psicología de la Organización", Prentice Hall, 1982



- b) Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que el mismo se opere.
- c) Los cambios organizacionales, ocurren sólo a través de cambios que se operen en miembros clave de la organización; por lo tanto, el cambio organizacional se logra a través de cambios individuales.
- d) La mayoría de los cambios que se operan en una persona implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma y son inherentemente dolorosos y amenazantes.
- e) El cambio es un ciclo de etapas en las cuales se tiene que negociar de alguna forma antes de poder decir que el cambio se ha dado.

A continuación desarrollamos las etapas del cambio.

### **Etapas 1: La creación de la motivación para cambiar**

La creación de motivación para cambiar es un proceso complejo que requiere de mecanismos específicos que le permitan al individuo sentirse motivado a abandonar conductas o actitudes ya formadas:

- a) La conducta o actitud formada se tiene que negar o dejarse de confirmar por un tiempo, es decir, el individuo debe descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados. Esta fuente de incomodidad inicia el proceso de cambio.
- b) La negación debe provocar la suficiente ansiedad como para motivar un cambio.
- c) La creación de una seguridad psicológica que reduzca las barreras interpuestas al cambio es el tercer ingrediente crítico. El rol del agente de cambio es vital, ya que debe hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar. No importa qué tanta presión se ejerza en la persona para llevarla al cambio, éste no operará hasta que esa persona sienta que puede abandonar lo que le era conocido y entrar en la incertidumbre de aprender algo nuevo.

### **Etapas 2: El desarrollo de nuevas actitudes y comportamientos**

El efecto de crear motivación para el cambio es preparar al empleado para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que ya tenía. Este proceso se da a través de dos formas:

- a) Identificándose con un rol modelo, mentor o amigo y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las maneras de lograrlo es verlo en operación en otra persona y utilizar a ésta como modelo para su propia actitud o comportamiento. Los agentes de cambio son quienes se convierten en el blanco de identificación, por lo que es importante identificar dichos agentes y lograr que tengan una conducta congruente con las nuevas conductas y formas de ver la situación que la empresa impulsa.
- b) Explorando el medio para obtener información. Si bien la selección de información es más difícil, a menudo produce cambios mucho más válidos. Lo que se aprende de un rol modelo puede que no se ajuste a la personalidad de la persona en particular. Lo que



se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues sólo se utiliza la información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.

Si bien el cambio es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información, conceptos y formas de ver la situación, el empleado no va a comprometerse a menos que esté verdaderamente motivado para realizar el cambio.

### **Etapa 3: Estabilización del cambio**

A menudo se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen efectos durante un período que no perduran. El problema es que muchas veces, las cosas que se aprenden y los nuevos puntos de vista no encajan en la personalidad del individuo o se alejan de lo que sus relaciones más importantes pueden tolerar. Se niega la nueva situación y se intenta volver a la situación inicial que resultaba más cómoda. Por consiguiente, para garantizar la estabilidad del cambio se requiere dar especial atención a la integración de nuevas respuestas.

El empleado debería tener la oportunidad de determinar si otras personas a quienes él considera importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta. Lo que se aprende y se refuerza en grupo se integra al repertorio de conductas de cada individuo. Un entrenamiento grupal, si bien puede requerir más esfuerzo, potencialmente puede perdurar por mucho más tiempo.

El departamento de Recursos Humanos tiene que emplear varias tácticas para garantizar que cada una de las tres etapas se desarrolle adecuadamente. Deberá trabajar para individualizar las relaciones de la organización informal, los poderes individuales, la adaptabilidad al cambio de cada uno, y los mejores agentes del cambio. La complejidad del cambio organizacional a llevar a cabo se deriva no sólo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un empleado, sino de la complejidad de orquestar el cambio en varias personas para producir un resultado organizacional.

Para implementar y mantener el cambio, se debe lograr una efectividad organizacional basada en la buena comunicación y el verdadero compromiso. Para ello se tiene que:

- a) Utilizar prácticas de socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla, de manera que se sienta segura, sienta que la empresa lo necesita, sienta que su trabajo es valioso y se sienta positivamente comprometida con los fines de la organización.
- b) Facilitar relaciones psicológicas realistas con base en un nuevo contrato psicológico. Si la organización espera que sus miembros se comprometan en bien de la efectividad de la organización, está pidiéndoles que moralmente se comprometan con la empresa y que valore los fines de la organización. Esto no se logrará con sólo pagarle más al empleado: la empresa deberá desarrollar supuestos sobre la gente que se ajusten a la realidad, es decir, deberá demostrar la intención de determinar cómo es cada persona y qué espera ésta de cada una de las etapas de su vida personal y profesional.
- c) Procurar una acción de grupo efectiva. La empresa deberá crear las condiciones bajo las cuales los grupos trabajen en procura de los fines organizacionales y no en contra de ellos o del otro grupo. Por ello es muy importante desarrollar el contrato psicológico



- realista citado anteriormente y también identificar y desarrollar líderes que permitan guiar a los grupos en forma efectiva.
- d) Procurar el rediseño de las estructuras de la organización. De ser necesario que la empresa deba realizar el rediseño de la organización, deberá tener especial cuidado en cómo hacer para que las personas indicadas den la información adecuada sobre las tareas que se deben realizar en el momento más oportuno.
  - e) Procurar el mejor liderazgo en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores. El liderazgo organizacional debe fijar metas en la organización y definir los valores y normas sobre las cuales la organización debe desarrollar un sentido de identidad. Sin embargo, los líderes no deben imponer metas e identidad unilateralmente. Se debe lograr la colaboración y participación de los miembros de la organización. Fundamentalmente, lo que los líderes deben hacer es garantizar que las metas sean fijadas.

## 5.6. Estrategias de para Gerenciar el Conocimiento<sup>14</sup>

Según Morten Hansen, Nitin Noria y Thomas Tierney de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, existen dos estrategias básicas para gerenciar el conocimiento:

- Estrategia de Codificación. Bajo este enfoque, los conocimientos son cuidadosamente clasificados, seleccionados, codificados y archivados en una base de datos a la cual todos los empleados pueden acceder en función a sus necesidades laborales.
- Estrategia de Personalización. Bajo este enfoque, los conocimientos se mantienen almacenados en las personas y se comparten mediante el contacto personal, siendo la computadora un medio de ayuda que permite a la gente comunicarse entre sí al permitir identificar a las personas con las que hay que hablar en cada caso.

La elección de una u otra estrategia, depende de criterios fundamentales que hacen a la estrategia de la organización, entre los cuales se pueden mencionar la manera en que se agrega valor a los clientes, las características del negocio, y el tipo de empleados que se contrata.

Una estrategia de codificación se adapta en la medida que:

- Las soluciones a problemas sean relativamente estandarizadas y demanden una respuesta inmediata
- El rendimiento dependa de la obtención de muchos contratos a bajo precio.
- Se contrate a empleados junior especializados en aspectos de implementación más que de creación de soluciones

Una estrategia de personalización en cambio se adapta cuando:

---

<sup>14</sup> Diario la Nación, Sección empleos, artículo: Recetas para Gerenciar el Saber. Domingo 16 de septiembre de 2001.



- Se ofrece al cliente asesoramiento creativo basado en un análisis riguroso de las condiciones específicas en cuestiones estratégicas donde cada caso sea, prácticamente, único.
- El rendimiento dependa de la obtención de pocos contratos a altos precios
- La mayoría de los empleados cuentan con postgrados, pueden soportar la ambigüedad, están orientados a la solución creativa de problemas, y trabajan en equipos con alta proporción de analistas senior

En resumen, una estrategia de codificación implica la inversión de una sola vez a efectos de lograr una solución a un problema relativamente frecuente. Una estrategia de codificación, se centra en el mantenimiento de un staff de empleados que estén en condiciones de pasar sus experiencias de modo que éstos puedan, a su vez, crear soluciones a medida a problemas únicos en su tipo.

### 5.7. Aplicación de Gestión del Conocimiento en Sun Microsystems<sup>15</sup>

A continuación presentamos un caso real de implementación de la gestión del conocimiento, en este caso se utilizó como modelo de referencia el “Modelo Intellect” desarrollado por Euroforum (1998). El mismo fue adaptado considerando las características concretas de Sun Microsystems (enfoque comercial).

Como paso inicial la empresa en cuestión, identificó distintas problemáticas que afectaban a la operativa de la organización:

- La información de Marketing se encontraba distribuida en diferentes puntos, lo que hacía difícil su consulta.
- No existía un canal de comunicación efectivo entre el Departamento de Marketing y la fuerza de ventas, a la hora de transmitir referencias de negocio.
- No existía una forma real de evaluar los resultados financieros de las actividades generadas por el Departamento de Marketing.
- La información sobre el seguimiento de las referencias de negocio residía en las personas. No existía una metodología adecuada para realizar el seguimiento de dichas referencias. No se contaba con datos veraces sobre los proyectos en seguimiento, previsión de presupuesto, compañías involucradas, etc.

En función a las deficiencias mencionadas se decidieron realizar tres iniciativas de Gestión del Conocimiento para cada bloque del Capital Intelectual, definidos en el modelo de referencia. Cada iniciativa a su vez será medida por tres indicadores, lo que permitirá monitorear los avances del proceso a través de 27 indicadores que configuran un pequeño cuadro de mando.

En el bloque de Capital Humano se plantearon las siguientes iniciativas:

1. Proceso de formación interna.
2. Proceso de Selección.

---

<sup>15</sup> Juan Carrión Maroto, trabajo publicado en [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)



### 3. Proceso de Entrada de Nuevos Empleados.

En el bloque de Capital Estructural fueron las siguientes:

1. Proceso de Distribución y Seguimiento de Referencias (Lead Tracking).
2. Proceso de Estructuración de Programas de Marketing / Ventas (Programas).
3. com Competency Centres (Centros de Competencias Internacionales).

El bloque de Capital Relacional incluye:

1. Portal Alianzas / Portales Verticales.
2. Partners Knowledge Portal (PKP).
3. Cuentas Nominadas (Coverage Model) y ATM (Account Team Management)

### Capital Humano

#### 1. Proceso de Formación Interna

El proceso de formación dentro de Sun no estaba estructurado. En el momento que se contrataba un curso se decidían los asistentes. No existían planes de formación anuales. La idea consistió en desarrollar una aplicación software que permitiera a los managers de la organización realizar de forma sencilla los planes de formación de sus empleados, y a su vez el Departamento de Recursos Humanos recibía toda la información necesaria para realizar la gestión de la formación y poder contratar los cursos más demandados internamente. La aplicación tiene una parte de administración de la información donde se puede mantener al día la información relativa a los cursos. Otra parte es el catálogo de cursos al que puede acceder cualquier persona de la organización. Finalmente, la aplicación tiene una parte dirigida a que los managers hagan un seguimiento de los planes de formación de sus empleados (códigos de colores).

Los indicadores de medición seleccionados son:

- Gasto de Formación / Masa Salarial (%).
- N° de días de formación por Departamento (#).
- N° de Asistentes a Cursos / Total (%)

#### 2. Proceso de Selección

A pesar de la alta rotación que caracteriza a las empresas de la industria, Sun presenta unos niveles de rotación anual muy inferior a los del sector (menor del 10%). Sin embargo, su crecimiento la obliga a contratar periódicamente una importante cantidad de profesionales. Debido a que los procesos de selección tardaban en cerrarse varios meses, se desarrolló un sistema de información en el que el Departamento de Recursos Humanos pudiera coordinar con los managers de la organización que necesitaban cubrir determinados puestos. Se pensó en un sistema gráfico que permitiera seguir todos los pasos de un proceso de selección en Sun.

Para medir las mejoras aportadas por la aplicación web se seleccionaron los siguientes indicadores:

- Tiempo Medio de Reclutamiento por proceso de selección (#).
- N° de Empleados con desempeño superior por fuente de reclutamiento (%). Necesita ser desagregado.



- Permanencia durante el primer año por fuente de reclutamiento (%). Necesita ser desagregado.

### 3. Proceso de Entrada de Nuevos Empleados

Debido a las características ya mencionadas sobre la industria, es fundamental generar la capacidad de que las personas que se incorporan a la organización aprendan lo más rápido posible. La iniciativa que se planteó en esta línea consistía en una gran aplicación web en la que se podía introducir fácilmente todo tipo de información interna. Se seleccionaron una serie de temas concretos sobre los que necesitaban generar contenidos. El trabajo se repartió entre más de treinta personas de la organización, que se hacían responsables de mantener viva la información que introducían.

Actualmente, cuando una persona se incorpora a Sun, se pasa los primeros días indagando en esta aplicación y obteniendo toda la información necesaria para poder ser productivo en el menor período de tiempo posible.

En paralelo a la iniciativa mencionada, se ha desarrollado un curso de nuevos empleados al que asisten todos los managers de la organización a contar el funcionamiento de su área de actividad. Este curso tiene una periodicidad bimensual. En la Web se ha desarrollado un sustitutivo de este curso en el que se pueden obtener los mensajes y las presentaciones del último curso presencial.

Los indicadores seleccionados para seguir esta iniciativa son:

- Tiempo Medio de Inducción en Sun (#).
- Conocimiento Medio de la Organización (0-10). Mediante un cuestionario.
- Conocimiento Medio de las Personas (0-10). Mediante un cuestionario.

## Capital Estructural

### 1. Proceso de Distribución y Seguimiento de Referencias

El objetivo de este proceso es estructurar y mejorar la relación entre el Departamento de Marketing y el Departamento Comercial de Sun Microsystems. Cuando Marketing detecta un Lead (una referencia de negocio) se pasa a comercial mediante una aplicación web, a través de la cual se va estructurando todo el seguimiento de esa referencia y de cómo es abordada.

Los indicadores seleccionados son:

- N° Total de Leads pasados (#).
- N° de Leads éxito / N° total de Leads (%).
- N° de Leads cerrados con éxito (#).

### 2. Proceso de Estructuración de Programas de Marketing

En este caso, se detectó que determinadas personas del Departamento de Marketing tenían un conocimiento diferencial acerca de tecnologías y soluciones para el cliente final, y que este conocimiento no era compartido con ningún otro punto de la organización, lo que hacía que dichas personas fueran un importante cuello de botella a la hora de ir a clientes, hacer presentaciones comerciales, etc..

La idea fue estructurar el conocimiento de éstas personas mediante una aplicación web que permitía publicar todo tipo de información, sin tener que ser expertos en tecnología web.



De esta forma el Departamento Comercial, por ejemplo, podía acceder a todo este conocimiento y no depender de las personas del Departamento de Marketing, a la hora de tener que presentar las soluciones de Sun al cliente.

Los indicadores que se seleccionaron para hacer un seguimiento de esta iniciativa son:

- N° de Programas lanzados y estructurados con éxito (#).
- N° de Referencias (Leads) conseguidas por Programa (#).
- Coste Referencia por Programa = Presupuesto del Programa/N° de Referencias generadas por el Programa (#).

### 3. Centros de Competencia .com (.com Competency Centres).

Esta iniciativa tiene un ámbito internacional (región EMEA). Consiste en crear centros de competencias sobre temas concretos. Se detectaron una serie de expertos internacionales sobre telecomunicaciones, finanzas, gobierno, banca, etc.. La idea era compartir el conocimiento de estas personas, aunque físicamente estuvieran repartidas por muchos países. Inicialmente, se crearon cinco centros de competencia en la región EMEA. Por ejemplo, en España está el centro de gobierno y en Italia se encuentra el de Telecomunicaciones. Las personas a cargo de estos centros comparten su conocimiento con el resto de la organización mediante una aplicación web creada al efecto.

Los indicadores de medición de esta iniciativa son:

- N° de NetCenters (NC) Operativos (#).
- N° de Visitas Realizadas a los NetCenters (#). Desagregado por NC.
- N° de Best Practices Compartidas / Aportadas por el NC (#). Desagregado por NC.

## Capital Relacional

### 1. Portales / Portal Alianzas

Esta iniciativa consiste en crear una serie de Portales Verticales en Internet con los que la empresa se comunica con distintos puntos. El Portal Alianzas se desarrolló para comunicar y actualizar las relaciones con aquellas empresas con las que se tienen alianzas estratégicas de algún tipo. Otros portales, como el Portal para analistas, permite crear una comunidad virtual con todas aquellas personas que desarrollan en Java y tengan inquietudes por aprender más y profundizar en el mundo Java.

A esta iniciativa se van uniendo otros portales con los que se busca establecer una comunicación con otros agentes del entorno.

Los indicadores que miden sus evoluciones son:

- N° de Accesos al Portal (#).
- N° de Descargas de Información (#).
- Tiempo Medio de Permanencia en cada sesión (#).

### 2. Partners Knowledge Portal

Este Portal por su importancia y complejidad es considerado una iniciativa aparte. La idea es llevar la filosofía de la aplicación del proceso de distribución y seguimiento de referencias (comentado en la sección de Capital Estructural) a los partners. Se intenta intercambiar referencias de negocio con empresas que realizan la integración de soluciones al cliente final. De este modo, se busca generar sinergias con dichas empresas.



Los indicadores de medición son:

- N° de Leads pasados por el Partner (#).
- N° de Leads éxito / N° Total de Leads (%).
- N° de Leads cerrados con éxito (#).

### 3. Cuentas Nominadas (Coverage Model) y ATM

Esta iniciativa nace con el objetivo de captar todo el conocimiento que las personas de Sun tienen sobre los clientes, y más en concreto, sobre las denominadas “Cuentas Nominadas”. Estas cuentas son las cuentas más importantes de Sun, constituyen sus mejores clientes. Surge así, una aplicación que permite gestionar el conocimiento que se tiene sobre la cuenta, cambiando el modelo de negocio de Sun, basándolo en planes estratégicos para cada cuenta. Al visualizar una falta total de coordinación con las cuentas, se planteó la creación de equipos virtuales que se encargaran de realizar planes estratégicos para cada cliente con el objeto de gestionar lo que se denomina “la cuota de cliente”. Para poder coordinar estos equipos se creó un software que permite estructurar los Planes de Cuenta (oportunidades, iniciativas, barreras, acciones o tareas, recursos necesarios, etc.).

Para que los equipos virtuales empezaran a funcionar se pensó realizar un workshop, con la ayuda de una consultora que facilite el proceso de la creación del Plan de Cuenta. La coordinación del equipo a partir de éste momento se realiza telefónicamente (Conference Call) mediante reuniones semanales, en las que se siguen identificando oportunidades, iniciativas, barreras, acciones y recursos para que la cuenta crezca todo lo posible. Para mantener activa la aplicación web se ha contratado una persona cuyo trabajo consiste en estar presente en todas las reuniones de los equipos virtuales y en estructurar todo lo hablado para que pueda ser consultado en cualquier momento.

## 5.8. La situación de la Gestión del Conocimiento en la Argentina<sup>16</sup>

A partir de una investigación conjunta efectuada entre La Universidad Austral y Meta 4, surge que, aunque el 65% de las empresas encuestadas visualizan la importancia sobre la implementación de prácticas que permitan gestionar el saber, sólo un 20% sobre un total de 55 empresas afirmó tener un presupuesto asignado a la gestión del conocimiento.

Según ésta misma encuesta, entre las barreras para su implementación, los principales obstáculos se encuentran compuestos por:

- Barreras culturales (75% de los casos)
- Barreras tecnológicas (14% de los casos)
- Barreras sobre el proceso (8% de los casos)

Por otro lado, el 67% de las empresas, considera que es importante el compromiso de un responsable de gestionar el conocimiento, cuya misión fundamental es lograr un nexo entre la gente y la información, conocer la estrategia de la empresa y sobre esta base establecer los conocimientos necesarios. Una vez definidos, debe encontrar la forma por medio de la cual los empleados puedan acceder a ellos en forma clara y dinámica.

<sup>16</sup> Diario la Nación, Sección empleos, artículo: Información no compartida. Domingo 16 de septiembre de 2001.



A pesar de lo mencionado precedentemente, el alto desempleo por el cual esta atravesando el país, constituye un obstáculo fundamental para compartir el conocimiento ya que los empleados temen que sus conocimientos sean utilizados por otros individuos sólo para su propio beneficio en lugar de que los mismos sean aplicados para el beneficio de la organización en su conjunto y de esta forma quedar desempleado.

El informe, permite visualizar las áreas donde se aprovecha mejor el conocimiento. Entre las mismas se encuentran: finanzas y sistemas, por otro lado, marketing, servicios al cliente, logística y operaciones, son las que desperdician mayor cantidad de información.

## **6. Conclusiones**

Frente a la problemática planteada en la hipótesis, resulta necesario que las organizaciones desarrollen diferentes acciones para superar el paradigma que establece que la información es poder. Aunque este proceso a corto plazo pueda parecer costoso, seguramente a largo y mediano plazo, los beneficios para la organización serán mayores que los costos involucrados. Sin embargo, estas acciones no se pueden ejecutar de un día para el otro, por ésta razón consideramos que los procedimientos planteados pueden ayudar a resolver este problema a saber:

### **Identificar líderes que gestionen un proceso de cambio cultural, promoviendo la comunicación de manera clara y dinámica.**

Como punto de partida una cultura que fomente la participación, el compromiso, y el sentido de pertenencia y un clima organizacional que fomente el compañerismo constituyen la cuestión fundamental para la efectiva implementación de un programa de gestión del conocimiento. El objetivo es lograr la creación de un clima laboral que motive a sus empleados a efectos de buscar el progreso de la organización, por este motivo la gestión del conocimiento no puede ser responsabilidad de una sola persona. El objetivo es lograr una organización que sea capaz de aprender tanto de sus experiencias positivas como de las negativas, anticipándose a los eventos, adaptándose a los cambios continuos, según los requerimientos internos y externos, retomando sus errores con el objetivo de buscar y encontrar su origen y la resolución de los mismos para cambiarlos radicalmente, evitando caer sólo en la identificación de culpables.

Para lograr lo mencionado en el párrafo anterior, se deben identificar líderes que pongan en práctica de una manera efectiva, las acciones necesarias para la obtención de los resultados buscados. Para ello, estas personas deberán contar con actitudes y motivaciones que les permitan alcanzar los mismos a partir de los conocimientos y capacidades que poseen.

Adicionalmente, se deberá efectuar una selección tanto interna como externa. Los líderes provenientes internos podrán brindar:

- Conocimiento del negocio y de la organización.



- Existencia de relaciones de largo plazo con los demás empleados, permitiéndoles conocer sus capacidades y aportes reales a la compañía.

Adicionalmente, los líderes provenientes del mercado laboral externo podrán brindar:

- Aporte de nuevas ideas.
- Nueva perspectiva ajena a los aspectos negativos de la cultura organizacional actual
- Capacidad para tomar decisiones objetivamente, ya que no poseen apreciaciones subjetivas con respecto a los empleados.

Sin embargo, debido a que formarán parte del equipo que llevará a cabo la gestión del cambio, se los deberá motivar adecuadamente para este fin. En caso contrario, se correrá el riesgo que su comportamiento genere discordancia entre los objetivos de la organizaciones y los personales, creándose un gran vacío de credibilidad en el proceso de cambio cultural.

La organización deberá asegurar una comunicación abierta y eficaz donde exista un flujo de información constante y fluida entre sus miembros, desarrollando una actitud positiva de comunicación y de generación de credibilidad promoviendo la comunicación de manera clara y dinámica de la misión y de la estrategia de la organización con el objetivo de crear un sentido de pertenencia en los empleados

La capacidad y la habilidad de comunicarse en forma efectiva es una cuestión clave para lograr llevar adelante una organización, consideramos que la comunicación organizacional debe cumplir con tres requisitos fundamentales para que resulte efectiva :

- **Conocimientos y habilidades** de los miembros de la organización para la comunicación. Esto generará inicialmente el compromiso de todos los miembros para desarrollar una comunicación efectiva. Para este fin, la organización debe promover la capacitación de su personal y, muy importante, asegurar que los resultados que se alcancen se conviertan en un activo de su organización.
- **Cultura organizacional** de confianza, respeto, apertura, reforzamiento positivo de las actitudes correctas, responsabilidad de los miembros en lograr una comunicación ágil y efectiva. El papel que le cabe a la organización en cuanto a este punto es crítico: generar, nutrir y reforzar los comportamientos adecuados de su personal.
- **Sistematización de la comunicación** como una respuesta a la necesidad continua de desarrollo y mejoramiento de la comunicación, sus políticas, símbolos, canales, mensajes, etc. En esto, la organización deberá decidir la forma de diseñar y hacer funcionar el sistema. Utilizando varias vías alternativas.

Los líderes requerirán de un alto nivel de comunicación tanto en calidad como en cantidad, no sólo para comunicar los temas centrales de toda gestión (estrategias, creatividad, comprensión de necesidades de los "clientes") si no que también para los aspectos de implementación y seguimiento de todo el proceso de Knowledge Management. Lamentablemente, muchas veces a esta cuestión no se le brinda la importancia que se merece, generándose una comunicación inefectiva, que produce determinados síntomas que son por demás evidentes:

- pocos miembros de la organización se atreven a opinar sobre temas del trabajo,
- no existe una generación constante de ideas e innovaciones,



- algunos temas "todos los saben" pero nadie quiere plantearlos,
- la gestión se concentra en pocas personas por que "las decisiones tienen que ser tomadas por la máxima autoridad", etc.

Cabe aclarar que no siempre se puede cambiar la forma de comunicación de forma inmediata, al respecto, algunos puntos claves a considerar son:

- El análisis del condicionamiento que produce la estructura de su organización sobre la comunicación.
- La solicitud de opiniones en forma regular sobre la comunicación que está brindando la organización sobre el establecimiento de mecanismos de comunicación que ayuden a comprender, y manejar las posibles discrepancias
- Utilización de reforzamientos positivos y entrenamiento para generar actitudes positivas.

### **Formar equipos de trabajo interdisciplinarios, comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social.**

La segunda herramienta que favorecerá una exitosa implementación de la Gestión del Conocimiento en ambientes competitivos, es la formación de grupos y comunidades de práctica.

Antes de avanzar sobre el desarrollo de esta cuestión, es importante considerar que al igual que en otras iniciativas de cambio organizacional, el éxito de los equipos de trabajo y comunidades de práctica reside en planificar antes de ponerse en marcha. En otras palabras, no se logrará la formación de equipos y comunidades de práctica informales que busquen el beneficio organizacional, si antes, la gente que lo compondrá no se encuentra dispuesta a ello.

Adicionalmente, se debe evitar que este tipo de grupos se destruya. Muchos de los problemas que surgen en el seno de los equipos de trabajo son motivados por disfunciones en la relación entre sus miembros, debidas particularmente a las dificultades de asumir la funciones de dirección y supervisión así como de establecer una buena comunicación con y entre los miembros de éstos equipos de trabajo. Ambos aspectos son la base para obtener un buen clima de trabajo y una mayor eficacia en la gestión.

Siempre se debe considerar que, el trabajo en equipo bien orientado tiene un efecto positivo en tanto:

- Multiplica las capacidades
- Brinda apoyo intelectual y emocional al desempeño
- Permite compartir el conocimiento
- Genera cohesión
- Ahorra tiempo

Pero cuando el trabajo en equipo no tiene objetivos claros, el grupo puede conspirar contra el éxito de la compañía, del mismo modo que si el grupo actúa como camarilla, compitiendo internamente en lugar de colaborar.

Por último es importante considerar que:



- Todos los seres humanos poseen, durante toda su vida, el deseo y la habilidad innata de aprender . A pesar de ello, la organización es quien debe guiarlos y motivarlos, ya que en caso contrario, los individuos podrían aprender sólo para lograr beneficios personales.
- Las personas aprenden mejor de otras y con otras, y su participación en comunidades de aprendizaje es vital para su efectividad, bienestar y felicidad en cualquier entorno organizacional.
- Las capacidades y logros de las organizaciones, son inseparables y dependientes de las capacidades de las comunidades de aprendizaje que éstas organizaciones cultivan
- Las organizaciones deben desarrollar competencias individuales y colectivas para entender situaciones complejas e interdependientes; establecer conversaciones reflexivas y cultivar aspiraciones personales y compartidas. Adicionalmente, deben contribuir y/o participar en la investigación, el desarrollo de competencias y la práctica, buscando los más altos estándares de calidad.
- Las comunidades que aprenden, que conectan múltiples organizaciones pueden incrementar significativamente las competencias para el cambio profundo de individuos y organizaciones
- Las organizaciones deben utilizar la investigación generada por la comunidad de la manera que más la beneficie.

### **Implementar programas de incentivos y de reconocimiento.**

Por último, las organizaciones deben reconocer y retribuir justa y abiertamente la contribución que los individuos aportan a las mismas. Es necesario establecer un programa de remuneración incentivadora tanto a corto como a largo plazo, que promueva un comportamiento que estimule a cada empleado a compartir sus conocimientos, alineando los objetivos personales con los organizacionales. Adicionalmente, se deberán buscar otros mecanismos de reconocimiento personal, tales como, programas “Award”, publicaciones con los nombres de las personas destacadas, ascensos, y otros beneficios además de los económicos.

Sin embargo, existen varias razones por las que los planes de incentivos fracasan, y casi todas se relacionan con el complejo tema de la motivación humana. Para generar motivación, el individuo debe percibir que su esfuerzo conducirá a recompensas y, debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen.

Las normas específicas para desarrollar planes de incentivos eficientes son:

- Asegurar que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
- El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aporte hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Los empleados deben también percibir que pueden realmente llevar a cabo las tareas requeridas.
- Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.



## **La Gestión del Conocimiento como principal fuente de valor económico**

---

- Establecer y garantizar criterios efectivos y justos para los empleados.
- Establecer metas específicas y desafiantes pero razonables

Para concluir, debemos mencionar que el proceso puede ser prolongado, pero los potenciales beneficios ampliamente justifican el esfuerzo, ya que la Gestión del Conocimiento es una fuente significativa de valor económico.



## 7. Bibliografía

- Gestión del Conocimiento, Harvard Business Review, Deusto, Edición 2000.
- La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual, Thomas A. Stewart, Granica, Edición 1998.
- Administración de Recursos Humanos, Sherman y Bolander, Thomson, Edición 1999.
- Comportamiento Humano en el Trabajo, Davis y Newstrom, Mc Graw Hill, Edición 1999.
- Managerial Economics and Organizational Architecture, James Brickley, Clifford W. Smith Jr. y Jerold L. Zimmerman, Irwin-Mc Graw Hill
- Introduction to Knowledge Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, UTS
- What is knowledge Management?, Knowledge Praxis, Rebeca O.Barclay
- Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines, entrevista del Maeil Business Newspaper al Dr. Yogesh Malhotra.
- Knowledge Management for the New World of Business, Dr. Yogesh Malhotra
- Knowledge Management. ¿Cómo transformar la información en conocimiento, CINTERAC (Consultores Internacionales Asociados), Febrero 2000, <http://www.cinterac.com.ar>
- Position paper on Knowledge Asset Management, Ann Macintosh, University of Edinburgh
- Gestión del Conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes, Dr. Enrique de la Rica.
- Juan Carrión Maroto, artículo publicado en <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- Knowledge Praxis, traducción libre de “What is Knowledge Management?”, <http://www.media-access.com>
- David A. Klein y Laurence Prusak, “Characterizing intellectual capital”, Marzo 1994.
- Proceso de Creación del Conocimiento, Nonaka, Takeuchi, 1995, <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- La Gestión del Capital Intelectual en la empresa orientada a resultados, Dina Sznirer, José María Saracho
- Caso práctico: Sun Microsystem, <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Tejedor y Aguirre, 1998, <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- Modelo Arthur Andersen, Arthur Andersen 1999, <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- Modelo Intellect, Euroforum 1998, <http://www.gestióndelconocimiento.com>
- MariselaStrocchia, [MS847@columbia.edu](mailto:MS847@columbia.edu), <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- José María Sarachio, artículo “Gestión del Conocimiento”, Noviembre 2000.
- Schein, E.; “Psicología de la Organización”, Prentice Hall, 1982
- Diario la Nación, Sección empleos, artículo: Recetas para Gerenciar el Saber. Domingo 16 de septiembre de 2001.



## La Gestión del Conocimiento como principal fuente de valor económico

---

- Diario la Nación, Sección empleos, artículo: Información no compartida. Domingo 16 de septiembre de 2001.
- La gestión del Conocimiento en las empresas, Jesús Flores, <http://www.ciberestrella.com>
- Mejorando la comunicación en la organización, Dr. Sanloz Holonic, <http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/comdeleg.html>