

RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Lic. Jenniffer Disla

Escuela de Informática Universidad ITECO

Jennifer Disla@hotmail.com

22 de Septiembre 2011

Resumen

El objetivo principal del artículo es analizar la relación entre la Gestión del Conocimiento (GC) y la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en función de gestionar el “Factor Humano”, en la organización que aspiran a lograr un aprendizaje permanente.

Para realizar la relación o análisis comparativo de estos dos aspectos se recopiló las principales definiciones y propuestas dadas por los principales autores en el área. La Gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta. Uno de sus valores principales es la completa coherencia que tiene con técnicas tales como la gestión de recursos humanos, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica, entre otras.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Talento Humano, Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Aprendizaje Organizacional.

Abstract

The main objective of the paper is to analyze the relationship between Knowledge Management (KM) and Human Resource Management (HRM) as a function of managing the "human factor" in the organization who aspire to lifelong learning.

To make the relationship or comparative analysis of these two aspects was collected the main definitions and proposals given by the leading authors in the area. Knowledge management has been identified as a new management approach that recognizes and utilizes the most important value of organizations: the man and the knowledge that this has and provides. One of its core values is the complete consistency it has with techniques such as human resource management, reengineering, benchmarking, strategic planning, among others.

Keywords: *Knowledge Management, Human Resource, Human Resources, Skills Management, Organizational Learning.*

Introducción

La institución que cada día aprende precisa de la hacer cambios e innovaciones para cumplir objetivos; el recurso humano es el protagonista de todo este proceso. Actualmente se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa. Se vive en lo que algunos llaman la era del trabajador del conocimiento y es verdad, hoy es menor la demanda de mano de obra no calificada y cada día es mayor la de personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas.

En el mismo contexto que la gestión del conocimiento establece en las organizaciones, los departamentos de recursos humanos han de transformar su cuadro funcional, centrándose en aquellas actividades que aseguren el crecimiento personal de los miembros de la empresa.

El conocimiento es un factor fundamental cuya aplicación exitosa ayuda a la empresa a entregar productos y servicios creativos e innovadores a los clientes y resulta curioso que aun cuando la mayoría de empresas cuentan con vastas reservas de conocimiento en cuanto a procesos, prácticas, knowhow, cultura organizacional y experiencias de los clientes, entre otros factores, son muy pocas las que lo utilizan verdaderamente para crear valor.

Uno de los elementos que causan este fenómeno radica precisamente en la cultura organizacional, más exactamente en la prevención que tienen las personas a compartir dentro de la misma empresa, ya que sienten amenazados sus puestos y consideran que si nadie más sabe lo que ellos sí, podrán mantenerse como imprescindibles. Esta distorsión es uno de los puntos a atacar por la dirección de recursos humanos, hay que introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas que conforman la organización y junto a esta mentalidad, se debe promover la cultura de participación y cooperación, dándoles a entender que si la organización crece, ellos también y que dicho crecimiento se hará más fácil y rápidamente si quienes poseen cierta información y/o conocimiento valiosos, lo comparte con los demás.

En los últimos años se ha abordado muchísimo este tema por especialistas teóricos y gurús. Ha sido anali-

zado polémicamente de forma tal que muchas personas que crean que es un **moda** pasajera, aunque con ideas muy profundas y por otra parte, tras una primera **evolución** de los resultados en las empresas pioneras, ha quedado demostrado que, efectivamente, se trata de algo real y muy actual aunque algunas aprovechan los beneficios de utilizar únicamente el nombre del **concepto**.

DESARROLLO

Recursos Humanos Gestores del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento (GC) es la **disciplina** que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y **evaluación** del conocimiento organizacional. Ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el **valor** más importante de las **organizaciones**: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta. Uno de sus **valores** principales es la completa coherencia que tiene con **técnicas** tales como la gestión de recursos humanos, la **reingeniería**, el **benchmarking**, la **planeación** estratégica, entre otras. Todas son partes de la **estrategia** de la organización moderna e integrada.

Este **desarrollo** es el **motor** del proceso de aprendizaje que parte de asegurar la identificación de los perfiles de los miembros de la organización con los perfiles de los puestos de **trabajo** en los que el conocimiento se refiere ofreciendo un continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

Autores reconocidos internacionalmente tales como: Naraka, Tacuichi, Choo, P. Senge, E. Schein,

entre otros han investigado la GC, el Aprendizaje Organizacional, la Cultura Organizacional y conceptos relacionados con este tema, cada uno de ellos desde su perspectiva y de acuerdo a su **percepción** al respecto. Por otra parte autores como: J. Fernández, Saracho, A. Cuesta, entre otros han abordado la problemática desde la percepción de GRH, dentro de la GC y el Aprendizaje Organizacional, redundando en este tema en específico, se ha polemizado hacia la idea de considerar al **hombre** erróneamente como un recurso y sólo administrarlo como tal mientras que lo crítico y escaso es el recurso que este posee: **el conocimiento**. Gestionar conocimiento tácito va más allá de identificarlo como recurso crítico. La presente investigación pretende abordar esta problemática en función de brindar en aporte loable enfocado a la necesidad de nuestras organizaciones.

En **Cuba** existe un gran número de **investigaciones** encabezadas por diferentes organizaciones: El IDIT, su consultora Biomundi y su centro de **información** y Gestión Tecnológica (CIGET), las casa consultora del CIT-MA (GECYT) gestión del conocimiento y la **tecnología**, además las universidades y centros de estudio también han abordado y analizado el tema. Existen factores que propician la práctica, resaltando el perfeccionamiento empresarial y la estrategia de informatización de la **sociedad**. Es conocido que algunas de las barreras más importantes no son tecnológicas, sino culturales, relacionado con las estructuras organizacionales, la cultura organizacional y los procesos de gestión.

Lo planteado anteriormente evidencia la insuficiente **interacción** entre la función de la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento para lograr el Aprendizaje Organizacional, es por ello que nos

trazamos como **objetivo** general: establecer la forma de tratar la GRH dentro de la GC dentro de una organización que aspira obtener aprendizaje; en función de diseñar un conjunto de pasos para relacionar la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento en la organización que aprende.

La organización moderna se enfrenta a la **competitividad** en un escenario, donde la **persona** es el protagonista de todo proceso. Tomando como preludeo la frase de Musgrave/Annis, citada por H. Acosta: Se puede tener el **producto** correcto, se puede contar con tecnología avanzada, se puede estar realizando el proceso correcto, y hasta es probable que se pueda tener el personal adecuadamente capacitado, pero, ¿se posee el **modelo** de interrelaciones humanas adecuado mediante el cual operan el producto, la tecnología, el proceso y la gente? En este trabajo analizaremos estas teorías relacionadas con la GRH y su relación con la GC en una organización que aprende.

1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Después de la Segunda **Guerra** Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, el cual transformó la concepción de la empresa dentro de la sociedad. Cada vez en mayor medida temas como el de la **responsabilidad** social y la consideración del trabajador en sus aspectos humanos adquiere un peso mayor aparecen movimientos de consumidores, regulaciones ambientales, **normalización** de diferentes aspectos de la **calidad**, etc. Estos fenómenos y algunos más son los que llevan a un nuevo concepto que comenzó a emerger: la empresa como organización, como un **sistema** en constante interacción con el medio.

Dentro del conjunto de recursos presentes en las empresas para que esta desarrolle su actividad, cada vez se destaca más poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente). De hecho, en los últimos años el personal de la empresa ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RH. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los RH son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

La única ventaja competitiva firme que posee una organización es lo que sabe y cómo lo usa.

Se ha identificado un proceso de cuatro fases que son comúnmente aplicadas por las organizaciones que transforman sus conocimientos en desarrollo organizacional, ya sea en nuevos o mejorados productos y servicios, bien en mejora de procesos, reducción de costos u otras eficiencias:

1. Socialización: consiste en compartir experiencias a través de la observación la imitación y la práctica. Generalmente se presenta en encuentros como seminarios, congresos, cursos, conferencias, visitas a otras plantas e incluso en las áreas comunes como la cafetería.
2. Captura: es la conversión de conocimiento tácito o implícito, por ejemplo lo que uno observe durante la visita a las instalaciones de la firma en otra ciudad u otro país, a una forma explícita como la elaboración de un informe
3. Diseminación: la copia y distribución del conocimiento explícito
4. Internalización: proceso de experimentar el conocimiento a través de una fuente explícita.

Es en este proceso donde se debe enfocar la dirección de recursos humanos, generando las oportunidades que permitan llevar esos conocimientos implícitos que toda organización posee a un nivel de desarrollo explícito que favorezca su competitividad. Para ello se deben desarrollar sistemas de conocimiento que permitan ejecutar las cuatro fases periódicamente y de manera rápida. Las nuevas tecnologías tienen mucho que ver aquí ya que facilitan la comunicación y la in-

teracción, permitiendo que grandes compañías multinacionales tengan la flexibilidad para funcionar como pequeñas empresas en las cuales todos se conocen y pueden compartir rápida y efectivamente información valiosa.

Actualmente la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se enfrenta a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constante cambio y transformación, esto está en función de las condiciones del entorno y de las características actuales del mercado.

Están formadas por las fuerzas externas a la empresa. Influyen en los resultados de la organización aunque están mucho más allá del control de la dirección. Los directores, por tanto, tienen que estar atentos al entorno constantemente con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para poder negociar rápidamente ante cualquier dificultad

- Los cambios rápidos: Muchas empresas deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es casi constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar tendrán que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

Ciertas políticas de RH pueden ayudar o impedir que una empresa pueda controlar el cambio del entorno; esto está determinado por factores funcionales y ocasionales tanto internos como externos a la organización.

- Diversidad de la fuerza de trabajo: Está evidenciada por la heterogeneidad actual de la fuerza de trabajo evidenciada por las emigraciones en algunos países capitalistas, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo como una fuerza de trabajo competitiva,

la composición por edades de la fuerza de trabajo, en esta última está incluida las diferencias generacionales y de discriminación.

- Globalización: Una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, y sobre todo las menos desarrolladas, en este nuevo siglo es hacerle frente a la competencia de las empresas extranjeras y los monopolios. Ante esta situación las empresas han tenido que ser convocadas a pensar globalmente. Para ello utilizan las estrategias de RH para conseguir ventajas competitivas a nivel mundial.
- La legislación: La mayor parte del crecimiento que se ha producido durante las tres últimas décadas en función de los RH dentro de la empresa puede retribuirse al papel crucial que ha desempeñado en mantener a ésta dentro de los límites de la legalidad. El éxito de una empresa en la gestión de sus RH depende en gran medida de su capacidad para manejar eficazmente la normativa gubernamental.
- Evolución del trabajo y de las funciones materiales: La proporción de familias con doble carrera profesional (en las que marido y mujer trabajan) aumentan anualmente. En función de ello las empresas mundialmente desarrollan programas de “apoyo a la familia”, lo que les proporciona una serie de ventajas competitivas en el mercado laboral.
- Carencia de formación: Las empresas de los servicios han crecido en las últimas décadas a mayor velocidad que las empresas productoras de bienes, esto ha ocasionado una falta considerable de formación. El crecimiento del empleo en el sector de los servicios está ligado a diferentes factores: cam-

bios en gustos y preferencias de los consumidores, avances tecnológicos y científicos, entre otros, que han dado lugar a la eliminación de un gran número de puestos de trabajo en la **industria** y cambios en la forma de organizar y gestionar la empresa.

La necesidad que las empresas se pongan en marcha antes de que un problema se les vaya de las manos (proactividad), hace que los directores eficaces se centren y resuelvan las cuestiones organizativas, antes de que se conviertan en un problema mayor.

Esto sólo lo pueden conseguir aquellos directores que están bien informados sobre cuestiones relativas a los RH y a las exigencias organizativas, entre las cuales se encuentran: búsqueda de una posición competitiva y de flexibilidad, los problemas relativos a la reducción de plantilla y a la reestructuración organizativa, la función de la tecnología, entre otros.

La influencia con la que una empresa utiliza sus recursos humanos determinará su capacidad de competir o incluso sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Las políticas de RH pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes (un sistema de retribuciones que utilice estrategias innovadoras de recompensas que mantengan los gastos laborales bajo control); la mejora de la calidad (programas diseñados para mejorar la calidad de todos los procesos que llevan al producto o servicio final); y la creación de capacidades distintivas (utilizar personas con habilidades exclusivas a fin de alcanzar una efectividad insuperable).

En la estructura organizativa tradicional, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los

niveles superiores y se aplican en los inferiores. Esta forma de organización actualmente está quedando obsoleta producto a que obstaculiza la flexibilidad a la hora de competir eficazmente en un mundo en donde cualquier ventaja de la que disfrute un adversario puede ser una gran amenaza para una empresa. Para lograr flexibilidad es necesario la **descentralización** de la empresa y además adecuar a ello las estrategias de RH.

Los adelantos tecnológicos están introduciéndose en las empresas a pasos agigantados. A pesar de ser muchas las áreas en las que los cambios tecnológicos se están sucediendo (como es el caso de la **robótica**), existe un área en particular que está revolucionando los recursos humanos: se trata de la tecnología de la información. Los **sistemas** informáticos que fueron puntería hace tres años, ya se han quedado obsoletos y se han reemplazado por sistemas más rápidos, económicos y versátiles. Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de RH contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más, cuando éstos están dirigidos a atraer y retener aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y dentro de sus objetivos globales.

El objetivo central se encuentra especificado a adecuar al empleado y a la empresa a fin de mejorar los resultados. La responsabilidad **ética** y social de la empresa está muy vinculada a la armonización de sus empleados. En los últimos años el concepto de responsabilidad social a menudo se ha equiparado al de ética.

Otro elemento a destacar es la **motivación** y la capacidad que posea la persona para ejercer en el puesto de trabajo, estos son desarrollados mediante un amplio

proceso realizado por la empresa, de acuerdo con sus características internas y sus objetivos. Esto tiene estrecha relación con la decisión del empleado de quedarse en el puesto de trabajo (retención de empleados).

Un creciente número de empresas reconoce que es más probable que los empleados elijan y se queden en una empresa si creen que ésta le ofrece calidad de vida en el trabajo. Ésta se relaciona con la satisfacción en el trabajo, siendo un importante predictor del absentismo y el **movimiento** de personal. Lo que una empresa invierta en mejorar la calidad de vida en el trabajo se reflejará en un mejor servicio al cliente.

1. Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo de la empresa. A estos activos se les denomina **Capital** Intelectual y comprenden todos los conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico para la entidad.

Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en **grupo**, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas.

En definitiva, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Como los activos tangibles son evaluados en el Capital Financiero de la empresa han existido diferentes enfoques para estructurar el Capital Intelectual, que sería entonces el que agrupa los intangibles en la empresa.

El 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.

Las más comunes son:

- Identificar el Conocimiento: En este paso las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.).

Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son:

Tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc....

- Crear Conocimiento: Descubrir cómo se crea el conocimiento en la organización, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y servicios.

- **Almacenar el Conocimiento:** Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, **manuales**, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.
- **Compartir el Conocimiento:** El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la **calidad** requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el **registro** en **bases de datos**, o distribuirlo en **documentos**.

El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de **persona** a persona mediante la colaboración, talleres, **aprendizaje** en **el trabajo** diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son: **Internet**, **Intranet**, bases de **datos**, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, etc. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la GC:

- Utilizar el Conocimiento: El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización a este respecto y debe servir como referencia para la creación, **almacenamiento** y las formas de compartir conocimiento.

Conclusiones

- La Gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el **valor** más importante de las **organizaciones**: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta. Uno de sus **valores** principales es la completa coherencia que tiene con **técnicas** tales como la **gestión de recursos humanos**, la **reingeniería**, el **benchmarking**, la **planeación** estratégica, entre otras.
- Hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional. Solo esta evolución de nombres da la idea de los cambios que se vienen presentando en este frente.
- La administración de recursos humanos hace tiempo que dejó de estar en el reclutamiento y la selección de personal o en la evaluación de cargos, aun-

que esas son tareas básicas de la gestión de recursos humanos en cualquier empresa. Hoy la organización enfrenta variables diferentes a las del pasado cercano; rápidos cambios, nuevas tecnologías, mayor competencia, globalización, clientes con mayor poder; que hacen necesario dar un giro y encarar como debe ser el nuevo panorama económico.

- La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la **productividad** de una empresa, en la calidad del **servicio** que proporciona a sus **clientes**, en su reputación y en su supervivencia.
- Se ha identificado un proceso de cuatro fases que son comúnmente aplicadas por las organizaciones que transforman sus conocimientos en desarrollo organizacional.

Recomendaciones

Se recomienda:

Que las empresas deben entender que la tarea principal de la gestión del talento humano es sumamente importante si desean mantenerse competitivas, y con tendencias hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Realizar estudios un diagnósticos para determinar a lo interno de las organizaciones el Recurso Humano con que se cuenta, partiendo de esos levantamientos emprender acciones tendentes mejorar el aprendizaje permanente; no es algo circunstancial ameritan tiempo y es un proceso continuo.

Que a la gestión del conocimiento en las organizaciones debe iniciar por altos ejecutivos (la dirección) y eso traducirse a los colaboradores.

Referencias bibliográficas

Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. CengageLearning Editores.

Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A.

MeltzerMorton. F. "La Información, Recurso Fundamental de la Gerencia". Editorial Norma. Colombia 1983. Primera edición en Español.

García de Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (coordinación y dirección). "Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica". Ediciones Pirámides. S.A. 1999. Madrid. España.

García de Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (coordinación y dirección). "Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica". Ediciones Pirámides. S.A. 1999. Madrid. España.

Chiavenato, Idalberto. 1994. Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill.

Cuesta Santos Armando 2002 "Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos" Editoria Academia. La Habana.

MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ing. Carlos Rafael Luna Vargas

crlvargas@hotmail.com

Instituto Tecnológico del Cibao Oriental, Rep. Dom.

Resumen

En las organizaciones de la información, el conocimiento constituye el recurso fundamental para alcanzar los objetivos y metas planteados. Existen diferentes modelos para gestionarlo que tratan de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo hay que hacer para que el conocimiento genere un valor añadido en las organizaciones? (Riesco González, 2006). Es por esto que a continuación presento siete (7) modelos que sirven de guía para gestionar los conocimientos en los diferentes tipos de organizaciones que existen en la actualidad.

La utilización de un modelo u otro depende de diversos factores que inciden en la naturaleza de las organizaciones y los objetivos que persiguen.

Palabras Clave : Gestión del Conocimiento, Redes de conocimiento, Comunicación.

Abstract

In organizations, information, knowledge is the key resource to achieve the objectives and goals. There are different models to manage trying to answer the following question: What must be done to generate a knowledge value in organizations? (Riesco González, 2006). This is

why then are seven (7) models provide guidance for managing knowledge in different types of organizations that exist today.

The use of one model or another depends on several factors that influence the nature of organizations and their objectives.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Networks, Communication.

Introducción

Estamos viviendo en la Sociedad del Conocimiento, por lo que las empresas que sobrevivirán serán aquellas que tomen conciencia de la profunda transformación que el conocimiento esta produciendo en los negocios y otras instituciones (Santillán de la Peña, 2010). Los modelos para la Gestión del Conocimiento (GC) son de vital importancia para la supervivencia y crecimiento de las empresas. Dichas organizaciones deben adoptar un modelo óptimo que se adapte a las necesidades que tienen contando con el conocimiento como su mejor aliado.

Una de las características esenciales de los modelos para la GC es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

El capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor

en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos, que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca. Mediante este crecimiento, se logra medir la efectividad de la aplicación de un Modelo de Gestión del Conocimiento, en base al valor agregado que genera este recurso intangible, imprescindible, en toda organización.

En todos los modelos que planteo a continuación se distinguen dos tipos de conocimientos que se gestionan, que son: el conocimiento tácito y el explícito, los cuáles pueden ser encontrados en los miembros de una organización, en documentos, objetos, etc.

Los modelos para la GC aparecieron como una herramienta para la representación simplificada, simbólica, resumida, y esquemática de la transferencia de conocimientos dentro de las organizaciones. Además los modelos permiten describir procesos, aportan datos importantes, delimitan dimensiones de estructuras y orientan a los miembros de las instituciones en las estrategias a seguir para alcanzar el éxito.

Los productos y servicios con que cuentan las empresas deben permanecer en el futuro, anticipándonos a los constantes cambios, con la adopción de los modelos que planteo a continuación, como herramientas fundamentales para gestionar el conocimiento.

Es oportuno señalar que existen tantos modelos como autores que han estudiado el tema de Gestionar Conocimientos, los cuales poseen elementos comunes y diferenciadores, a partir de los aportes propios de cada modelo.

A continuación se presentarán siete modelos para la Gestión del Conocimiento, algunos de ellos con características parecidas, pero con distintas formas de

realizar el proceso de gestión. Algunos de ellos son representados en Mapas Conceptuales utilizando la herramienta MACOSOFT.

Desarrollo

Modelos para la gestión del conocimiento.

Para gestionar información, entendida como datos con significado contextual, no basta con el apoyo de la informática. Es una tarea compleja, ya que las informaciones no permanecen en un estado estático, sino que surgen de procesos donde intervienen diferentes elementos de la comunicación, como son: el mensaje, el emisor, el receptor y el contexto utilizado. (Cornella, 2000).

La información debe transformarse en conocimiento para poder obtener el aprendizaje necesario en una organización. El nuevo conocimiento adquirido se origina en un contexto social y en una comunidad con las condiciones adecuadas.

Los modelos que se presentan para gestionar el conocimiento son los siguientes:

Modelo Espiral del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Este modelo surge de la combinación de dos dimensiones del conocimiento, la epistemológica y la ontológica. Tanto el conocimiento tácito como el explícito, nacen de la interacción dinámica de los diferentes modos de conversión del mismo: socialización, externalización, internalización y combinación. (Riesco González, 2006).

La Socialización: Es el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento tácito “cara a cara”. La clave es la experiencia compartida.

La Externalización :Consiste en la conversión del conocimiento tácito en conocimientos explícitos comprensibles por los miembros de la organización.

La Interiorización: Es el proceso de enriquecimiento del conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización.

La Combinación: es la creación de nuevo conocimiento explícito a partir del ya existente.

A continuación presento un mapa conceptual donde se aprecia mejor el modelo para la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Se puede observar en la Fig. 1.

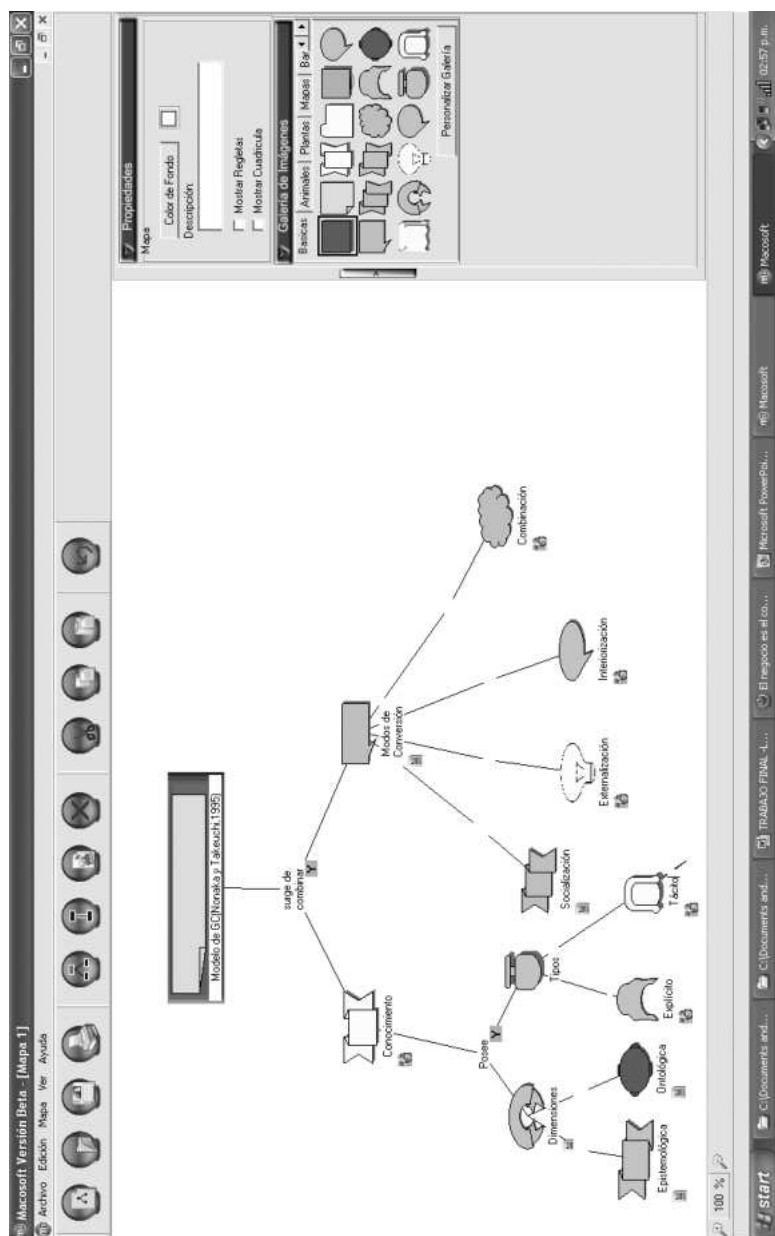


Fig. 1 Modelo Espiral del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

El Modelo Arthur Andersen (Arthur Andersen, 1999).

Este modelo subraya la responsabilidad que tienen los trabajadores de compartir y hacer explícito el conocimiento. Desde una perspectiva organizacional demanda la necesidad de crear infraestructuras de apoyo que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Para llevar a cabo estos procesos propone dos tipos de sistemas: Sharing Networks (Resdes Compartidas) y Conocimiento “Empaquetado” .

Las Sharing Networks: Están constituidas por comunidades virtuales o reales, foros sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria.

El Conocimiento Empaquetado: Es la columna vertebral de esa infraestructura se llama “Arthur Andersen Knowledge Space” (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), donde se insertan las mejores prácticas, metodologías y herramientas, bibliotecas, informes, entre otras fuentes.

Modelo de Gestión del Conocimiento en función del Tipo de Trabajo.

(Donoghue, Harris y Weizman, 1999).

Los Señores Donoghue, Harris y Weizman del Instituto Accenture Institute for Strategic Change plantean que no existe un único modelo válido para gestionar el Capital Intelectual en las empresas. Es la naturaleza del trabajo la que determina la forma de gestionar el conocimiento.

Se debe considerar entonces el tipo de trabajo bajo dos dimensiones: interdependencia y complejidad.

La interdependencia: Es el grado de colaboración e interacción entre las personas.

La complejidad: Es la medida en que es necesario el juicio e interpretación de la información.

Dependiendo de cómo se utilicen estos dos factores proponen cuatro categorías o modelos de trabajo: modelo de transacción, de integración, experto y colaborativo.

Modelo de transacción: El grado de interdependencia y complejidad es muy bajo. El trabajo es rutinario. Se basa en normas formales, procedimientos claros y entrenamiento a trabajadores que necesitan usar un poco el discernimiento.

Modelo de integración: En este modelo existe un alto grado de interdependencia y un grado bajo de complejidad. El trabajo es sistemático y se desarrolla en procesos formales y metodologías estándar claramente establecida.

Modelo experto: El grado de interdependencia es bajo y el de complejidad es alto. El trabajo requiere raciocinio y requiere de habilidades y experiencias de “actores estrellas”.

Modelo colaborativo: En este modelo existe un alto grado de interdependencia y complejidad. El trabajo exige improvisación y aprendizaje de la práctica y des-cansa en la pericia y en utilizar equipos flexibles.

A continuación presento un mapa conceptual con la presentación de este modelo. El cual se puede observar en la Fig. 2.

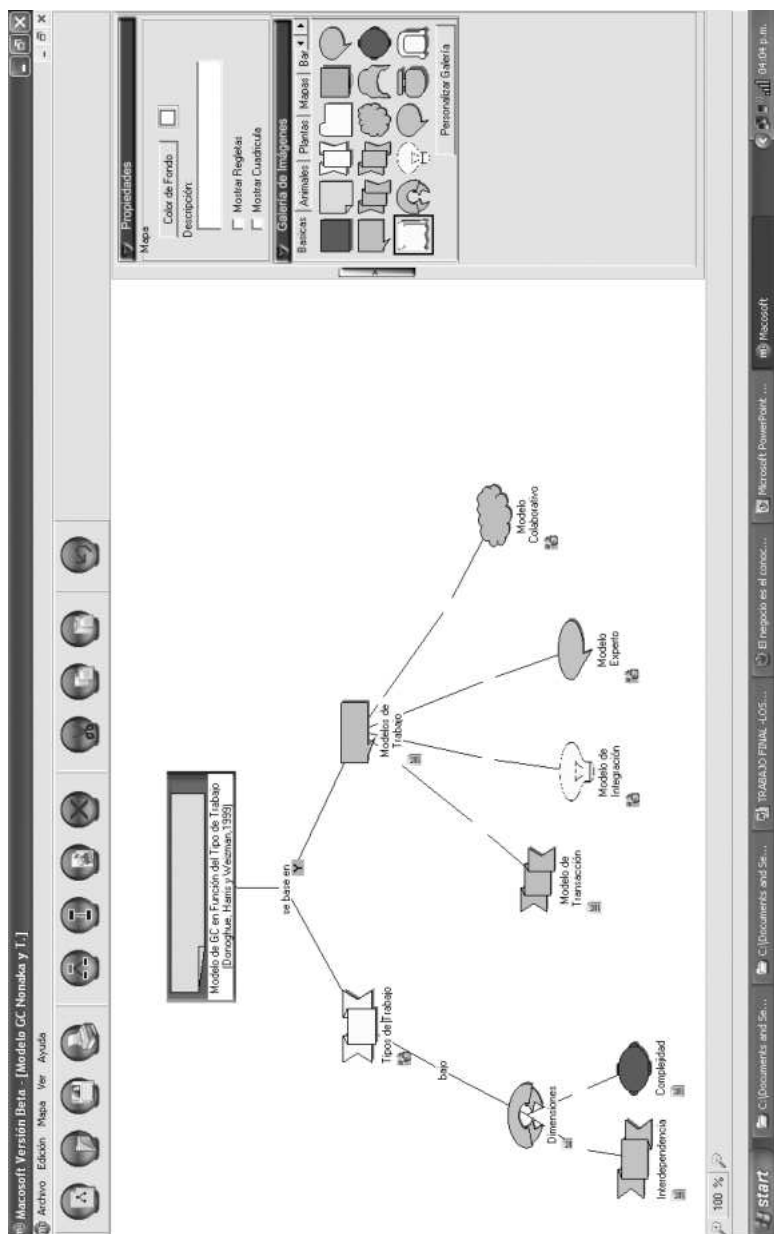


Fig.2 Modelo de GC en función del Tipo de Trabajo. (Donoghue, Harris y Weizman, 1999).

Del modelo Social al Modelo Sociotécnico.

Tecnología de la Información para gestionar el conocimiento. (Borghoff et. Al y Pareschi, 1998).

Este modelo se fundamenta en el modelo social planteado por Nonaka y Takeuchi. Pero su propuesta va mas lejos, enfocan la Gestión del Conocimiento mediante el uso de las Tecnologías de la Comunicación y de la Información (TICS).

En este modelo se construye una estructura, enfocada en la memoria corporativa, cuyo fin es apoyar el flujo de conocimiento, no solo información. Los elementos que lo componen son:

1. **Cartografía del Conocimiento:** Esto incluye navegación, trazado de mapas y simulación.
2. **Depósitos y librerías de conocimiento:** documentos donde se ubica la información.
3. **Comunidades de trabajadores del conocimiento:** Personas tratadas como fuente y destino de conocimiento.
4. **El flujo del conocimiento:** como meta del modelo propuesto.

La propuesta de este modelo ha sido validada por experiencias internas e internacionales como la compañía Xerox, además de estudios de casos y entrevistas que esta empresa ha realizado con el propósito de conocer los requisitos de las TICs para la Gestión del Conocimiento (GC).

A continuación presento el Mapa Conceptual correspondiente al modelo Socio-técnico. El cual se observa en la Fig. 3.

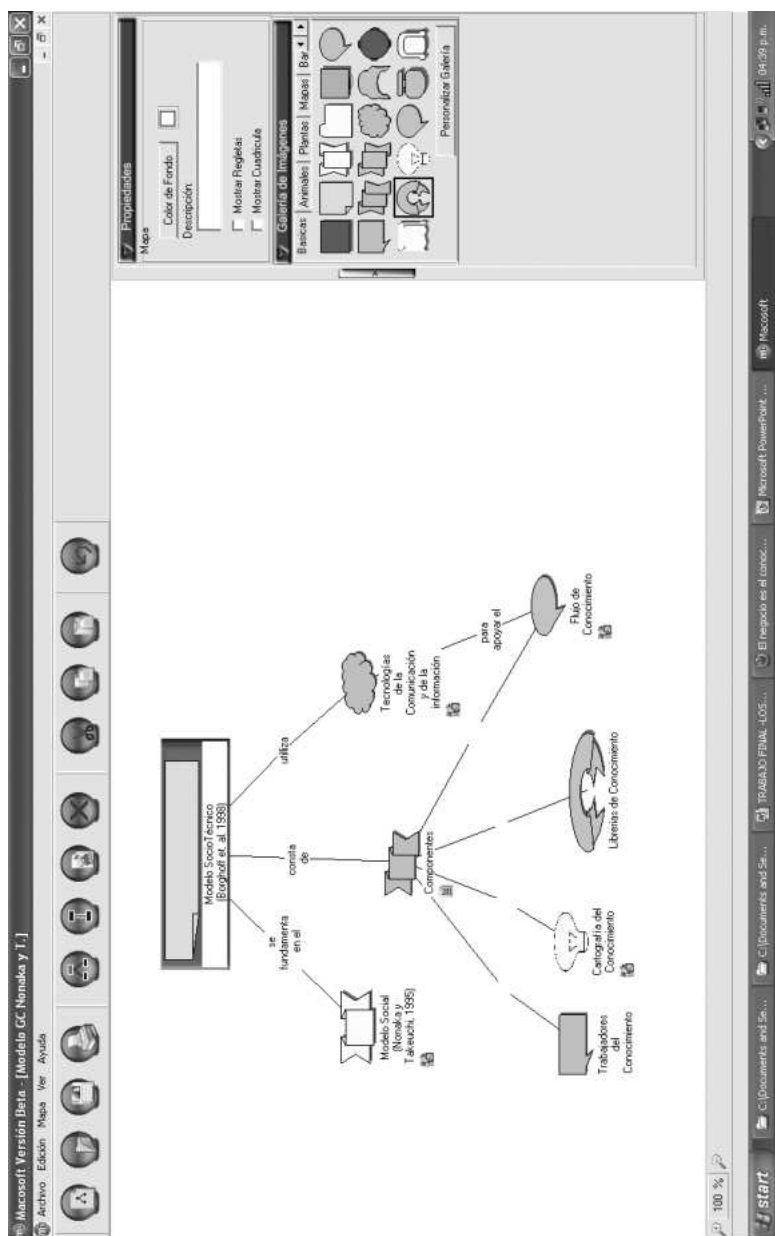


Fig. 3 Modelo de GC del Modelo Social al Sociotécnico. (Borghoff et. Al y Pareschi, 1998).

El Modelo Local: Redes Regionales de Conocimiento. (Casas et al., 2001)

El estudio de Casas et al. (2001) del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México trata de identificar las redes que generan espacios regionales de conocimiento.

Las Redes de Conocimiento se construyen a través de procesos de aprendizaje en regiones o localidades concretas, las cuales son llamadas "espacios regionales de conocimiento".

Su investigación se base en la producción no lineal del conocimiento, la teoría de la innovación, el enfoque de regiones, el enfoque de redes de actores, las relaciones recursivas y reticulares entre el gobierno, la universidad y las empresas. Su tesis principal se base en que los procesos de desarrollo científico y tecnológico están evolucionando rápidamente, desde un modelo tradicional a un nuevo modelo donde el conocimiento se genera en contextos mas amplios e interdisciplinarios.

Se muestra a continuación el Mapa conceptual correspondiente a este modelo. El cual se puede apreciar en la Fig. 4.

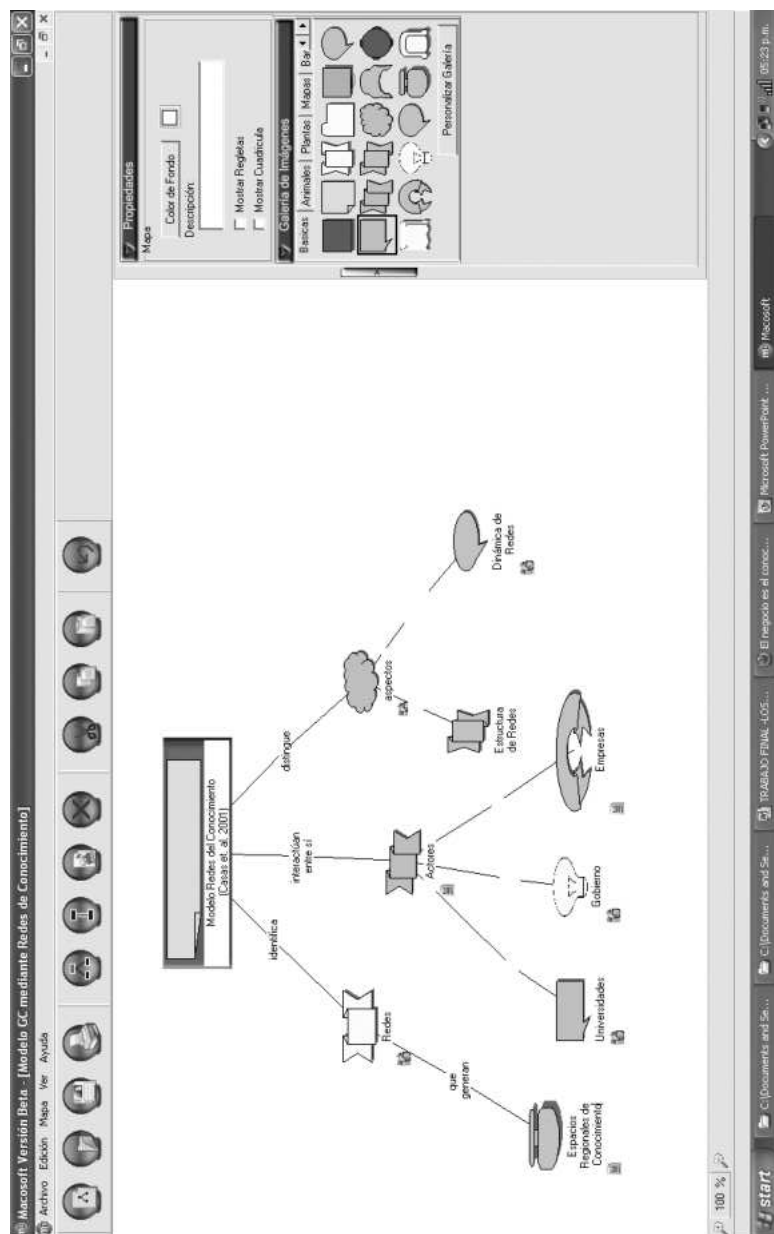


Fig. 4 El Modelo Local: Redes Regionales de Conocimiento. (Casas et al., 2001)

El Modelo Innovador de Gestión del Conocimiento. (Carballo Roberto, 2007).

Este modelo plantea la innovación en función de la calidad de la comunicación y en adecuada correspondencia, el método parte del fundamento de la comunicación, los grupos y su metodología. Para forjar redes en formato de ciclos productivos que se convierten en espacios de intercomunicación, a partir de donde se genera confianza, que es la base del intercambio de experiencias, del intercambio abierto y en forma de aprendizaje-acción., es decir, la experiencia genera un contraste del aprendizaje propio y lo refuerza, y eso abre posibilidades a nuevas plataformas y oportunidades, que al mismo tiempo que actúan enseñan. Y al tiempo que enseñan van facilitando plataformas más competentes y competitivas que nos llevan nuevamente a formas innovadoras.

El Modelo de los cinco capitales (M5C) (Soret Los Santos, 2008).

Con motivo de la investigación desarrollada en el año 2003 para analizar el capital intelectual del Grupo Caja Madrid, se ha llegado a la definición de un modelo original y específico, El Modelo de los Cinco Capitales (M5C). Su origen se encuentra en el modelo Intellectus (IADE-CIC, 2003) que estructura el capital intelectual en cinco componentes básicos:

- Capital humano
- Capital Organizativo
- Capital Tecnológico
- Capital Relacional de Negocios
- Capital Social

Capital Humano: Hace referencia a actitudes, conocimientos, competencias encarnadas en las personas y al contrato psicológico que se establece entre los empleados y la organización.

Capital Organizativo: Es el conjunto de activos intangibles (explícitos e implícitos, formales e informales), que constituyen el conocimiento colectivo de la organización.

Capital Tecnológico: Este agrupa los intangibles derivados de los procesos tecnológicos y de innovación de la empresa.

Capital Relacional de Negocios: Constituye un derivado del Capital Relacional de una Organización, al igual que el Modelo Intellectus, divide este Capital.

Capital Social: Se integran los activos intangibles, derivados de las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes agentes sociales del entorno, característicos del compromiso y función social asumida por la entidad (Rodríguez Bueno, 2004).

Conclusiones

- No existe un modelo único para gestionar el conocimiento y que este posea una validez universal. Tratar de construir uno sería una tarea imposible.
- Todo proyecto de gestión del conocimiento debe contemplar una visión global y de proceso.
- El modelo de gestión presentado por Nonaka y Takeuchi constituye una plataforma fundamental para muchos modelos que incluyen además otras herramientas como en el caso de las TCIS, para apoyar el flujo de conocimiento.

- La manera en que se clasifican y distinguen los diferentes modelos de Capital Intelectual, de Gestión de la Información y de Gestión del Conocimiento es muy forzado y artificial, ya que son todos mutuamente deudores. Unos modelos dependen de otros.
- El proceso de Gestionar el Conocimiento aporta un valor añadido fundamental para el desarrollo de las organizaciones y su permanencia en los mercados mundiales globalizados.
- El capital emocional y cultural no están presentes en la mayoría de los modelos analizados, por lo que no solo los modelos deben contemplar el Capital Intelectual como resultado de los activos intangibles.
- La mayor parte de los modelos de Capital Intelectual y de Medición del Conocimiento se han desarrollado desde 1996 hasta el 2000 a medida que las organizaciones van tomando conciencia de la importancia que reviste el tema de la Gestión del Conocimiento.
- Los modelos para la GC buscan la calidad en las organizaciones mediante diferentes procesos de tratamiento de la información y el conocimiento de sus miembros.

Bibliografía

1. (Angulo y Negrón, 2008). Modelo Holístico Para La Gestión del Conocimiento. Artículo en Internet, disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art2.pdf>.

2. (Carballo, Roberto, 2007). Innovación y Gestión del Conocimiento. Libro en Internet.

http://books.google.com/books?id=A384CJZ1dhQC&pg=PA1&dq=modelos+para+la+Gestion+del+Conocimiento&hl=es&ei=k2CuTdSTD6nZ0QGNxLnBCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFgQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false.

3. (Carballo Ramos y Ares Sánchez, 2007): "Metodología. Metodología para la Implantación de la Gestión de la información y el Conocimiento en la formación de profesionales en las carreras de turismo y de contabilidad y finanzas" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/cras.htm>. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>.

4. (Gasparotto, Luis María, Vila de Prado, Roberto, 2010). Mentoring, estrategia clave para la Gestión del Conocimiento. Artículo en Internet.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/mentoring-estrategia-clave-gestion-del-conocimiento.htm>.

5. (Peluffo, Matha Beatriz, Catalán, Edith, s.f.). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Presentación Disponible en Internet. http://www.infoesfera.info/group/gestionconocimiento/forum/topics/introduccion-a-la-gestion-del?xg_source=activity.

6. (Ponce, Ariel, Falcón, Pedro, 2005). Metodología para realizar la Introducción de la Gestión del Conocimiento en la Organizaciones. Artículo en Internet. Disponible en: <http://www.monografias.com/traba>

[jos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml](#).

7. (Riesco González, Manuel, 2006). El Negocio es el Conocimiento. Libro en La Red Internet.

http://books.google.com/books?id=7KDcQOiPc2IC&pg=PA182&dq=modelos+para+la+Gestion+del+Conocimiento&hl=es&ei=cWeuTcEUxNfRAcqKgLSL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CFIQ6AEwBzgU#v=onepage&q&f=false.

8. (Rodríguez Gómez, David, 2006). Modelos para la Creación y Gestión del Conocimiento, una aproximación Teórica. Artículo en Internet.

<http://es.scribd.com/doc/20600751/Gestion-Del-Conocimiento>.

9. (Sánchez Díaz, Marlery, 2005). Breve Inventario de los Modelos para la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Artículo en Internet disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm.

10. (Santillán de la Peña, Montserrat, 2010). Gestión del Conocimiento. El Modelo de Gestión de Empresas del Siglo XXI. Libro en la Red Internet.

http://books.google.com/books?id=sJxoZWwePicC&pg=PA36&dq=modelos+para+la+Gestion+del+Conocimiento&hl=es&ei=j2OuTdXZC8Hd0QHmwvnJCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=false.

11. (San Gabino, Niurka, Noriega, Darcy, Hernández, Camilo, 2007). Gestión del Conocimiento. Artículo en internet. <http://www.monografias.com/trabajos59/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento2.shtml>.

12. (Soret Los Santos, Ignacio, 2008). Modelo de Medición de Conocimiento y Generación de Ventajas Competitivas Sostenibles en el Ambito de la Iniciativa <<Respuesta Eficiente al Consumidor >>. Libro en Internet. http://books.google.com/books?id=e6U0xr0QYXwC&pg=PA131&dq=modelos+para+la+Gestion+del+Conocimiento&hl=es&ei=j2OuTdXZC8Hd0QHmwvnJCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CFkQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false.

13. (Tejedor Y Aguirre, 1998). Modelo De Gestión Del Conocimiento De KPMG Consulting. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm.

